PNB

# TRANSFORMASI INOVASI KETAHANAN

LAPORAN
BERSEPADU
**2025**

# TRANSFORMASI INOVASI KETAHANAN

Karya seni pada kulit hadapan buku ini diilhamkan oleh PNB Batik Kita, yang mencerminkan perjalanan transformasi PNB melalui ekspresi visual yang unik. Menampilkan siluet seni bina Mercu Merdeka 118 yang dipadukan dengan motif tradisional wau bulan dan daun sirih, jalinan corak ini melambangkan hubungan harmoni antara warisan, inovasi dengan kemajuan. Seumpama seni batik itu sendiri, reka bentuk ini mencerminkan bagaimana PNB menyulam pertumbuhan, kelestarian dan warisan budaya ke dalam satu naratif yang berterusan dan bermakna.

Perlambangan ini menggambarkan transformasi PNB yang dipacu tujuan melalui Pelan Strategik LEAP-6 (2025–2027), yang memberi tumpuan kepada usaha memperkukuh pertumbuhan, memajukan agenda kelestarian dan mempercepat inovasi digital. Dalam melakar masa depan, kami kekal komited untuk mencipta nilai jangka panjang kepada pihak berkepentingan, komuniti dan negara menerusi pelaburan yang bertanggungjawab, pengintegrasian prinsip ESG serta aspirasi Sifar Bersih (Net Zero) kami.

Komitmen kami terhadap pertumbuhan yang inklusif diterjemahkan melalui inisiatif seperti program GEAR-uP dan inisiatif 10 Juara Bumiputera, yang membantu membangunkan perniagaan yang bersedia untuk masa hadapan, serta memperkukuh daya tahan ekonomi Malaysia.

Secara keseluruhannya, karya seni ini menzahirkan Matlamat PNB – untuk memperkasa kewangan rakyat Malaysia merentas generasi sambil menyumbang kepada masa depan negara yang lebih kukuh, mampan dan sejahtera.

# Asas Laporan Kami

**Kami dengan hormatnya membentangkan Laporan Bersepadu 2025 Permodalan Nasional Berhad ("PNB"), yang memberikan gambaran yang telus dan menyeluruh mengenai prestasi kewangan dan bukan kewangan kami bagi tahun kewangan berakhir 31 Disember 2025 ("TK2025").**

Laporan ini, yang merupakan laporan keempat dalam perjalanan laporan bersepadu ("IR") kami, memberikan gambaran bagaimana keenam-enam modal kami terus disepadukan untuk menangani risiko utama, merebut peluang dan mencipta nilai merentasi jangka pendek, sederhana dan panjang.

## Perjalanan <IR> Kami

Semenjak bermulanya perjalanan ("IR") pada tahun 2022, kami telah memperkukuh skop dan pendedahan kami secara berterusan. Walaupun kami bukanlah entiti tersenarai, kami kekal komited untuk menerbitkan laporan bersepadu yang padat, telus dan bersepadu, yang disediakan selaras dengan prinsip panduan serta elemen kandungan yang digariskan dalam Rangka Kerja Pelaporan Bersepadu ("IR") Antarabangsa oleh Yayasan Piawaian Pelaporan Kewangan Antarabangsa ("IFRS").

| Prinsip Panduan | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Fokus Strategik dan Orientasi Masa Hadapan | ◑ | ◕ | ● |
| Ketersambungan Maklumat | ◑ | ● | ● |
| Perkara-perkara Matan | ◔ | ● | ● |
| Keringkasan | ◕ | ● | ● |
| Kebolehpercayaan dan Kesempurnaan | ◕ | ◕ | ◕ |
| Konsistensi dan Kebolehbandingan | ◑ | ◕ | ◕ |

| Elemen Kandungan | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Gambaran Keseluruhan Organisasi dan Persekitaran Luaran | ● | ● | ● |
| Tadbir Urus | ◕ | ◕ | ● |
| Model Perniagaan | ◔ | ● | ● |
| Risiko dan Peluang | ◑ | ● | ● |
| Strategi dan Peruntukan Sumber | ◔ | ◕ | ● |
| Prestasi | ◑ | ◑ | ◕ |
| Prospek Masa Hadapan | ◔ | ◕ | ◕ |
| Asas Penyediaan Laporan | ◔ | ◕ | ◕ |

**Petunjuk:**
● Lengkap ◕ ◑ ◔ Separa Lengkap

## Rangka Kerja Pelaporan

Laporan ini disediakan selaras dengan piawaian, garis panduan dan keperluan kawal selia yang berkaitan, termasuk:

- Rangka Kerja Pelaporan Bersepadu Antarabangsa ("IFRS") Yayasan Piawaian Pelaporan Kewangan Antarabangsa (Januari 2021)
- Dasar Tadbir Urus Korporat Bank Negara Malaysia ("BNM")
- Panduan Tadbir Urus Korporat Bursa Malaysia (Edisi Ke-4) Bursa Malaysia Securities Berhad
- Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia ("MCCG") Suruhanjaya Sekuriti Malaysia ("SC")
- Akta Syarikat 2016
- Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia ("MFRS")
- Dokumen Dasar dan Garis Panduan BNM
- Akta Perkhidmatan Kewangan Islam 2013
- Keperluan kawal selia lain yang berkenaan

Pernyataan Kelestarian kami dipandu oleh:

- Piawaian Pelaporan Kelestarian Inisiatif Pelaporan Global ("GRI")
- Matlamat Pembangunan Lestari Bangsa-bangsa Bersatu ("UNSDGs")
- Panduan Pelaporan Kelestarian Bursa Malaysia (Edisi Ke-3)
- Pendedahan Berkaitan Iklim ("IFRS S2")
- Lembaga Piawaian Perakaunan Kelestarian ("SASB")
- Protokol Gas Rumah Hijau ("GHG"):Piawaian Perakaunan dan Pelaporan Korporat
- Prinsip Pelaburan Bertanggungjawab ("PRI")
- Partnership for Carbon Accounting Financials ("PCAF")

## Penggunaan Piawaian Pendedahan Kelestarian IFRS dan Peruntukan Peralihan

Pernyataan Kelestarian ini disediakan sejajar dengan IFRS S2 yang dikeluarkan oleh Lembaga Piawaian Kelestarian Antarabangsa ("ISSB") selaras dengan Keperluan Penyenaraian Pasaran Utama Bursa Malaysia serta berpandukan Rangka Kerja Pelaporan Kelestarian Kebangsaan ("NRSF"). Topik pendedahan yang berkaitan daripada piawaian SASB turut dipertimbangkan dalam penyediaan laporan ini.

Bagi tahun kewangan berakhir 31 Disember 2025, Pernyataan ini mencerminkan fasa awal penjajaran PNB dengan IFRS S2, selaras dengan keperluan Rangka Kerja Pelaporan Kelestarian Kebangsaan ("NRSF").

IFRS S2 menyediakan kelegaan peralihan bagi tahun pelaporan pertama sesebuah entiti yang mengguna pakai piawaian tersebut. Selain itu, Keperluan Penyenaraian Pasaran Utama Bursa Malaysia yang berpandukan Rangka Kerja Pelaporan Kelestarian Kebangsaan ("NSRF") turut membenarkan kelegaan peralihan tambahan. Sehubungan itu, PNB telah mengguna pakai peruntukan peralihan berikut:

- Pendedahan yang tertumpu kepada risiko dan peluang berkaitan iklim selaras dengan IFRS S2
- Pendedahan berkaitan iklim yang menumpu kepada aktiviti perniagaan utama dan segmen portfolio pelaburan yang signifikan
- Pendedahan separa mengenai pelepasan Skop 3, yang terhad kepada kategori yang matan atau yang dikehendaki oleh pihak pengawal selia yang berkaitan

PNB akan terus mempertingkat pendedahannya secara berperingkat selaras dengan keperluan piawaian tersebut, dengan mengambil kira ketersediaan data, keupayaan dalaman serta penggunaan maklumat yang munasabah dan boleh disokong.

## Skop dan Batasan

Melainkan dinyatakan sebaliknya, laporan ini merangkumi aktiviti dan acara utama yang melibatkan operasi kami di Malaysia dan dana unit amanah kami bagi TK2025.

## Kematanan

Laporan ini memberi tumpuan kepada perkara-perkara matan, iaitu isu yang dikenal pasti mempunyai impak paling ketara terhadap pihak berkepentingan serta penilaian mereka terhadap PNB.

Perkara-perkara matan kami dikenal pasti melalui penglibatan berterusan dengan pihak berkepentingan serta semakan dalaman yang dilaksanakan secara berkala. Perkara matan ini merangkumi risiko dan peluang sedia ada dan bakal muncul yang mempunyai kepentingan kepada perniagaan kami dan ekosistem tempat kami beroperasi.

Sila rujuk seksyen mengenai Perkara-perkara Matan di halaman 78 hingga 86 laporan ini untuk maklumat yang lebih terperinci.

## Menyokong SDG PBB

Kami telah menyelaraskan usaha kelestarian kami dengan SDG PBB yang berkaitan, setakat yang boleh dilaksanakan, bagi memastikan operasi kami mampan dari segi alam sekitar, sosial dan ekonomi, di samping menjana impak positif kepada masyarakat dan alam sekitar.

## Pernyataan Berkaitan Masa Hadapan

Laporan ini mengandungi pernyataan berkaitan prestasi masa hadapan, strategi dan jangkaan kami. Pernyataan ini adalah berdasarkan maklumat serta andaian yang tersedia pada masa laporan ini disediakan dan sememangnya tertakluk kepada ketidakpastian. Prestasi dan keputusan sebenar mungkin berbeza secara ketara daripada yang dijangkakan berikutan perubahan dalam keadaan ekonomi, pasaran, kawal selia atau faktor luaran lain yang berada di luar kawalan kami

Walaupun pernyataan ini disediakan dengan iktikad baik, ia tidak boleh dianggap sebagai jaminan terhadap prestasi masa hadapan dan pembaca dinasihatkan supaya tidak terlalu bergantung kepada pernyataan tersebut. Selain itu, kami tidak mempunyai sebarang obligasi untuk mengemas kini pernyataan ini, kecuali sebagaimana yang dikehendaki oleh undang-undang.

## Jaminan Gabungan Bebas

Kami mengguna pakai pendekatan jaminan bersepadu untuk menyemak bidang-bidang utama operasi kami, termasuk pelaporan Korporat. Jaminan ini diberikan oleh pihak pengurusan, Lembaga Pengarah, audit dalaman, penyedia perkhidmatan bebas luaran serta juruaudit luaran.

## Maklum Balas

Kami mengalu-alukan sebarang pertanyaan, komen dan maklum balas berhubung laporan ini bagi membantu kami menambah baik pelaporan pada masa hadapan. Sila hubungi kami di comms@pnb.com.my.

## IKON MENU

### Enam Modal Tersebut

- FC Modal Kewangan
- HC Modal Insan
- MC Modal Pembuatan
- SC Modal Sosial dan Perhubungan
- IC Modal Intelek
- NC Modal Semula Jadi

### Pihak Berkepentingan

- S1 Kakitangan
- S2 Pemegang Unit dan Pelanggan
- S3 Ejen
- S4 Perantara (termasuk Penganalisis)
- S5 Pembekal
- S6 Kerajaan dan Pengawal Selia
- S7 Pengurus Pelaburan
- S8 Persatuan Industri dan Rakan Sebaya
- S9 Pertubuhan Bukan Kerajaan ("NGO")
- S10 Syarikat Pelaburan
- S11 Komuniti
- S12 Media

### Perkara-Perkara Matan

- M1 Prestasi Ekonomi
- M2 Privasi dan Keselamatan Data
- M3 Tadbir Urus dan Etika
- M4 Pengalaman dan Kepuasan Pelanggan
- M5 Perubahan Iklim
- M6 Impak Sosial
- M7 Maklumat Telus dan Amalan Adil
- M8 Teknologi dan Inovasi
- M9 Hak Pekerja
- M10 Alam Sekitar dan Biodiversiti
- M11 Pengurusan Bakat
- M12 Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab
- M13 Kepelbagaian, Kesaksamaan dan Keterangkuman
- M14 Rantaian Bekalan
- M15 Impak Alam Sekitar

● Economi ● Alam Sekitar ● Sosial

### Megatrend Global

- MT1 Pecutan Digital dan Transformasi Teknologi
- MT2 Kepentingan ESG dan Kelestarian yang Semakin Meningkat
- MT3 Peningkatan Keperluan Pematuhan dan Tuntutan Kawal Selia
- MT4 Perubahan Demografi dan Masyarakat
- MT5 Landskap Pekerjaan dan Bakat yang Semakin Berkembang

### Risiko Utama

- MR Risiko Pasaran
- LR Risiko Kecairan
- ICR Risiko Pematuhan dan Integriti
- CR Risiko Kredit
- TCR Risiko Teknologi dan Siber
- OR Risiko Operasi
- CIR Risiko Penumpuan Pelaburan

### Tonggak Strategik

- SP1 Jualan dan Pengedaran
- SP2 Pelaburan
- SP3 Transformasi PNB Co.
- SP4 Pengetahuan
- SP5 Inovasi
- SP6 Kelestarian

### UN SDG yang Berkaitan

### Pautan untuk maklumat lanjut

Menyediakan rujukan silang kepada bahagian lain dalam laporan bersepadu ini untuk maklumat lanjut

Laporan bersepadu ini dan laporan bersepadu terdahulu kami, serta maklumat lanjut mengenai PNB, boleh diakses melalui laman sesawang korporat kami di pautan: www.pnb.com.my

www.pnb.com.my

# Di Dalam Laporan Ini


## 01 Gambaran Menyeluruh Mengenai Permodalan Nasional Berhad

Kami Adalah PNB:
- Mandat Kami | Matlamat Kami | Menifesto Kami ..... 04
- Nilai Kami | Kepercayaan Budaya ..... 05
- Jejak Pelaburan Kami ..... 06

Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami ..... 07
Kelebihan Kompetitif Kami ..... 19
Rantaian Nilai Mampan Kami ..... 20
Kes Pelaburan Kami:
- Sorotan Kewangan ..... 22
- Sorotan Perniagaan ..... 23
- Sorotan Kemampanan ..... 23

Anugerah dan Pengiktirafan Kami ..... 24
Peristiwa Penting 2025 ..... 26

## 02 Wawasan Kepimpinan

Perutusan Pengerusi Kumpulan ..... 28
Perutusan Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan ..... 34

## 03 Kepimpinan

Maklumat Korporat ..... 44
Komposisi Lembaga ..... 45
Lembaga Pemegang Amanah: Yayasan Pelaburan Bumiputra ..... 46
Lembaga Pengarah ..... 47
Pasukan Kepimpinan ..... 52
Profil Pasukan Kepimpinan ..... 54
Struktur Organisasi ..... 58

## 04 Penciptaan Nilai

Pendekatan Kami dalam Penciptaan Nilai ..... 60
Model Perniagaan Mencipta Nilai Kami ..... 62
Libat Urus Pihak Berkepentingan ..... 64
Bagaimana Kami Mengagihkan Nilai Yang Dicipta ..... 77

## 05 Perbincangan dan Analisis Pengurusan

**A. Tinjauan Strategik**

Perkara Matan ..... 78
Landskap Operasi
- Sorotan dan Unjuran Masa Depan Ekonomi Global dan Domestik ..... 87
- Megatrend Global: Risiko dan Peluang ..... 89

Risiko Utama dan Mitigasi ..... 94
Tinjauan Prestasi Strategik ..... 102
Memajukan Perjalanan Transformasi Digital Kami ..... 110
Mesej daripada Ketua Pegawai Sumber Manusia Kumpulan ..... 112

**B. Prestasi Portfolio**

Ulasan Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan ..... 114
Perumpukan Aset Strategik ..... 116
Pelaburan Strategik ..... 119
Ekuiti Awam ..... 128
Pendapatan Tetap ..... 131
Pasaran Persendirian ..... 134
Hartanah ..... 138
Unit Amanah ASNB ..... 141

## 06 Pernyataan Kelestarian

Pernyataan Kelestarian oleh Timbalan PGCE ..... 145
Sorotan Kelestarian 2025 ..... 149
Anugerah dan Pengiktirafan Kelestarian ..... 150
Sorotan Acara Berkaitan Kelestarian 2025 ..... 151
Tadbir Urus Kelestarian ..... 152
Kelestarian di PNB ..... 156
Kemajuan Kelestarian Kami:
- Alam Sekitar ..... 166
- Sosial ..... 190
- Tadbir Urus ..... 224

## 07 Tadbir Urus

Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat ..... 226
- Prinsip A: Kepimpinan dan Keberkesanan Lembaga Pengarah ..... 229
- Prinsip B: Keberkesanan Audit Dan Pengurusan Risiko ..... 256
- Prinsip C: Integriti Dalam Pelaporan Korporat dan Hubungan Baik Dengan Pihak Berkepentingan ..... 293

Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman ..... 294

## 08 Memampan Nilai Kewangan

Ulasan Ketua Pegawai Strategi dan Kewangan Kumpulan ..... 310
Sorotan Kewangan ..... 312
Penyata Kewangan Proforma Lima Tahun Kumpulan PNB yang Digabungkan Serentak ..... 314
Kalendar Kewangan ..... 315
Laporan Juruaudit Bebas ..... 316
Dana Unit Amanah ..... 318

## 09 Maklumat Tambahan

Indeks Kandungan GRI ..... 346
Indeks Kandungan IFRS S2 ..... 351
Indeks Kandungan 10 Prinsip UNGC ..... 363
Indeks Kandungan SASB
- Aktiviti Pengurusan Aset dan Perkhidmatan Kustodian ..... 364

# Kami Adalah PNB

PNB ditubuhkan pada 17 Mac 1978 sebagai instrumen kepada Dasar Ekonomi Baru ("DEB") Kerajaan. PNB merupakan salah satu syarikat pengurusan dana terbesar di Malaysia dengan aset di bawah pengurusan ("AUM") melebihi RM360 bilion. Portfolio PNB merangkumi pelaburan strategik dalam syarikat korporat terkemuka Malaysia, ekuiti global, pelaburan persendirian serta hartanah. Selama lebih empat dekad, PNB kekal komited dalam menyumbang kepada peningkatan kekayaan Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia. PNB juga komited terhadap kelestarian, amalan bertanggungjawab serta penciptaan masa depan yang inklusif serta memberi manfaat kepada pihak berkepentingan serta komuniti yang disantuni.

## Mandat Kami

Untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara.

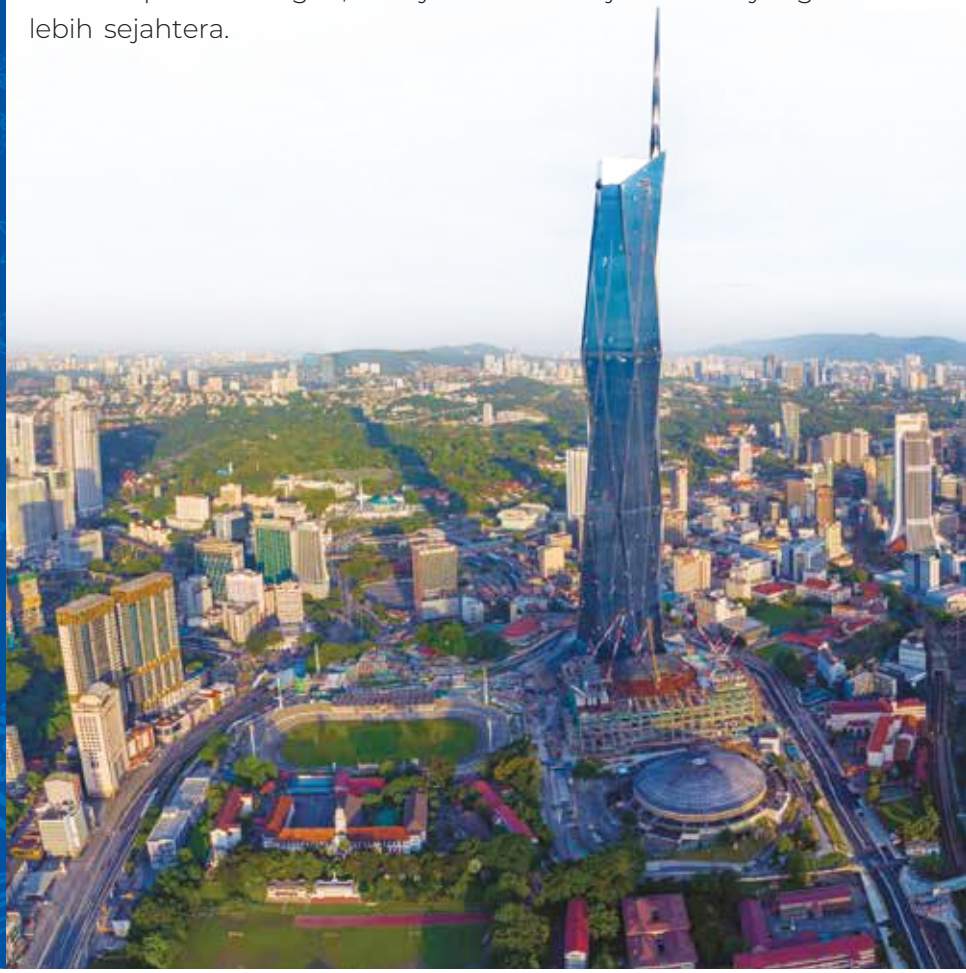
## Matlamat Kami

Untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat, merentas generasi.

## Menifesto Kami

Di PNB, kami wujud untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat, merentas generasi. Kami menghubungkan harapan mereka pada hari ini, demi merealisasikan impian mereka pada hari esok.

Kamilah yang menyatukan setiap rakyat Malaysia, membimbing dalam perjalanan kita bersama menuju masa depan kewangan, kekayaan dan kebijaksanaan yang lebih sejahtera.



## Nilai Kami

**B** **Berani *(Bold)***
Kami berusaha memberi yang terbaik melangkaui aras tertinggi

**R** **Bertanggungjawab *(Responsible)***
Kami mengambil akauntabiliti dan melakukan apa yang kami janjikan

**A** **Agile *(Agile)***
Dalam dunia yang berubah pantas, kami mara penuh cergas

**V** **Berwawasan *(Visionary)***
Pandangan jauh dan kepakaran kami, menginspirasi masa depan yang lebih gemilang

**E** **Memperkasakan *(Empowering)***
Kami bekerjasama dan menyokong satu sama lain bagi mencapai tujuan yang sama

## Kepercayaan Budaya

Mengubah cara kita bekerja, memacu kejayaan bersama

### Ambil tanggungjawab
Saya mengenal pasti, saya terima, saya selesaikan, saya laksanakan

### Bergerak Pantas
Saya melaksanakan tugas dengan lebih baik dan cekap setiap hari

### Bersuara
Saya menyampaikan pandangan dan menerima maklum balas secara membina

### Menampilkan Kecemerlangan
Saya melangkaui jangkaan untuk pelanggan dan rakan sekerja

# Kami Adalah PNB

## Jejak Pelaburan Kami

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## Dana Unit Amanah Harga Tetap

- ASB
- ASB 2
- ASB 3 Didik
- ASM
- ASM 2 Wawasan
- ASM 3

## Dana Unit Amanah Harga Pembolehubah

- ASN
- ASN Equity 2
- ASN Equity 3
- ASN Equity 5
- ASN Equity Global
- ASN Equity Malaysia*
- ASN Imbang 1
- ASN Imbang 2
- ASN Imbang 3 Global
- ASN Sara 1
- ASN Sara 2
- ASN Sukuk

* Boleh diakses melalui Tawaran Penasihat Pelaboran Robo ("RIA") di dalam aplikasi myASNB

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## Amanah Berharga Tetap

### ASB

**Tarikh Pelancaran:** 2 Januari 1990
**Jenis Dana:** Pendapatan
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menjana pulangan jangka panjang yang konsisten dan kompetitif kepada pemegang unit dan pada masa yang sama memastikan penetapan modal berada pada tahap risiko toleransi yang minimum.

**Perumpukan Aset**

- Sehingga 90 peratus daripada Nilai Dana (VOF) dalam bentuk ekuiti
- Sehingga 50 peratus daripada dana VOF dalam aset kelas lain
- Minimum 5 peratus daripada dana VOF dalam bentuk tunai atau aset cair

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

RM300,000

### ASB 2

**Tarikh Pelancaran:** 2 April 2014
**Jenis Dana:** Pendapatan
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan aliran pendapatan yang tetap sambil memelihara modal pelaburan pemegang unit melalui suatu portfolio aset campuran.

**Perumpukan Aset**

- Sehingga 90 peratus daripada VOF dalam bentuk ekuiti
- Sehingga 50 peratus daripada dana VOF dalam aset kelas lain
- Minimum 5 peratus daripada dana VOF dalam bentuk tunai atau aset cair

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

RM300,000 tertakluk kepada ketersediaan unit dana tersebut

### ASB 3 Didik

**Tarikh Pelancaran:** 20 April 2001
**Jenis Dana:** Pertumbuhan
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan peluang pelaburan yang menjana pertumbuhan dan pulangan jangka panjang yang munasabah.

**Perumpukan Aset**

- Sehingga 90 peratus daripada VOF dalam bentuk ekuiti
- Sehngga 50 peratus daripada dana VOF dalam aset kelas lain
- Minimum 5 peratus daripada dana VOF dalam bentuk tunai atau aset cair

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada had, tertakluk kepada ketersediaan unit dana tersebut

### ASM

**Tarikh Pelancaran:** 20 April 2000
**Jenis Dana:** Pendapatan
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan pemegang unit dengan peluang pelaburan jangka panjang yang menjana pulangan tetap dan kompetitif menerusi portfolio pelaburan yang pelbagai.

**Perumpukan Aset**

- Hingga 90 peratus daripada VOF dalam ekuiti
- Hingga 50 peratus daripada dana VOF dalam aset kelas lain
- Minimum 5 peratus daripada dana VOF dalam bentuk tunai atau aset cair

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Pelaburan Maksimum Tiada had, tertakluk kepada ketersediaan unit dana tersebut

### ASM 2 Wawasan

**Tarikh Pelancaran:** 28 Ogos 1996
**Jenis Dana:** Pendapatan
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan suatu tahap pengagihan pendapatan tetap yang munasabah dalam sesuatu portfolio pelaburan terpilih yang dibenarkan.

**Perumpukan Aset**

- Hingga 90 peratus daripada VOF dalam ekuiti
- Hingga 50 peratus daripada dana VOF dalam aset kelas lain
- Minimum 5 peratus daripada dana VOF dalam bentuk tunai atau aset cair

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Pelaburan Maksimum Tiada had, tertakluk kepada ketersediaan unit dana tersebut

## ASM 3

**Tarikh Pelancaran:** 5 Ogos 2009
**Jenis Dana:** Pendapatan
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan pemegang unit dengan peluang pelaburan jangka panjang yang menjana pulangan tetap dan kompetitif menerusi portfolio pelaburan yang pelbagai.

**Perumpukan Aset**

- Sehingga 90 peratus daripada VOF dalam bentuk ekuiti
- Sehingga 50 peratus daripada dana VOF dalam aset kelas lain
- Minimum 5 peratus daripada dana VOF dalam bentuk tunai atau aset cair

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

RM300,000 tertakluk kepada ketersediaan unit dana tersebut

# Dana Unit Amanah Harga Berubah

## ASN

**Tarikh Pelancaran:** 20 April 1981
**Jenis Dana:** Pertumbuhan
**Kategori Dana:** Ekuiti

**Objektif Pelaburan**

Untuk menjana suatu tahap pengagihan pendapatan dan peningkatan modal yang munasabah kepada pemegang unit menerusi portfolio pelaburan yang pelbagai.

**Perumpukan Aset**

- 70 - 90 peratus daripada Nilai Aset Bersih ("NAV") dana tersebut dalam bentuk ekuiti
- Baki NAV dilabur dalam sekuriti berpendapatan tetap, instrumen pasaran wang dan instrumen pasaran modal lain sebagaimana yang dibenarkan oleh surat ikatan dana tersebut termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

80 peratus daripada FTSE Bursa Malaysia 100 (FBM100):
20 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada had

## ASN Equity 2

**Tarikh Pelancaran:** 9 Jun 1999
**Jenis Dana:** Pertumbuhan
**Kategori Dana:** Ekuiti

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan pemegang unit dengan pulangan dividen yang munasabah serta peningkatan modal pada tahap risiko yang boleh diterima menerusi pelaburan yang dibuat selaras dengan Surat Ikatan, Garis panduan dan undang-undang sekuriti dalam portfolio sekuriti yang pelbagai, terutamanya dalam sekuriti ekuiti Malaysia.

**Perumpukan Aset**

- 70 peratus hingga 90 peratus daripada NAV dana tersebut dalam bentuk ekuiti
- Baki daripada NAV dilaburkan dalam sekuriti berpendapatan tetap, instrumen pasaran wang dan instrumen pasaran modal yang lain seperti yang dibenarkan oleh surat ikatan dana tersebut termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

80 peratus daripada FBM100:
20 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada had

## ASN Equity 3

**Tarikh Pelancaran:** 17 Mac 2003
**Jenis Dana:** Pertumbuhan dan Pendapatan
**Kategori Dana:** Ekuiti

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan peluang Pelaburan bagi menjana pertumbuhan dan pulangan jangka panjang yang munasabah untuk memenuhi sebahagian atau semua keperluan kecairan segera yang membolehkan pemegang unit dan/atau anak-anak mereka dan/atau caj bagi memenuhi secara berterusan keperluan perubatan mereka dalam jangka panjang.

**Perumpukan Aset**

- 70 peratus hingga 90 peratus daripada NAV dana adalah dalam bentuk ekuiti
- Baki NAVnya adalah dalam bentuk sekuriti berpendapatan tetap, instrumen pasaran wang dan instrumen pasaran modal yang lain seperti yang dibenarkan oleh surat ikatan dana, tersebut termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

80 peratus daripada FBM100:
20 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada had

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## ASN Equity 5

**Tarikh Pelancaran:** 24 September 2018
**Jenis Dana:** Pertumbuhan
**Kategori Dana:** Ekuiti

**Objektif Pelaburan**

Untuk menjana suatu tahap dan peningkatan elaburan modal dan pengagihan pendapatan kepada pemegang unit menerusi portfolio pelaburan yang pelbagai.

**Perumpukan Aset**

- 70 peratus hingga 90 peratus daripada dana NAV dalam ekuiti
- Baki daripada NAV di dalam sekuriti pendapatan tetap, instrumen pasaran wang dan instrumen pasaran wang yang lain seperti yang dibenarkan oleh surat ikatan dana tersebut, termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

80 peratus daripada FBM100:
20 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada had

## ASN Equity Global

**Tarikh Pelancaran:** 1 September 2021
**Jenis Dana:** Pertumbuhan
**Kategori Dana:** Ekuiti

**Objektif Pelaburan**

Dana menyediakan pelabur dengan peluang pertumbuhan modal menerusi pelaburan dalam sekuriti terutamanya dalam pasaran ekuiti global.

**Perumpukan Aset**

- 75 - 99 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam ekuiti global dan ekuiti berkatan sekuriti
- Baki NAV dana dalam pasaran wang dan instrumen pendapatan tetap

**Penanda aras Prestasi**

90 peratus MSCI ACWI Islamik:
10 peratus Simpanan Tetap 1-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada had

## ASN Equity Malaysia

**Tarikh Pelancaran:** 26 Mei 2023
**Jenis Dana:** Pertumbuhan
**Kategori Dana:** Ekuiti

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan pertumbuhan modal kepada pemegang unit menerusi pelaburan dalam sekuriti di dalam pasaran ekuiti Malaysia.

**Perumpukan Aset**

- Dana bertujuan untuk mencapai objektifnya dengan melaburkan 75 peratus hingga 99 peratus daripada NAV dana dalam ekuiti domestik dan sekuriti berkaitan ekuiti, sementara baki NAV boleh dilaburkan dalam pasaran wang dan instrumen pendapatan tetap

**Penanda aras Prestasi**

90 peratus FBM100:
10 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

## ASN Imbang 1

**Tarikh Pelancaran:** 16 Oktober 2001
**Jenis Dana:** Berimbang
**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menjana pertumbuhan modal dalam jangka masa sederhana hingga panjang dengan melabur dalam portfolio pelaburan berimbang dan menerusi pelaburan semula pengagihan, sekiranya ada.

**Perumpukan Aset**

- 35 peratus hingga 65 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam ekuiti
- Baki NAV dana dilaburkan dalam sekuriti berpendapatan tetap, instrumen pasaran wang dan instrumen pasaran modal lain sebagaimana yang dibenarkan oleh surat ikatan dana termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

50 peratus FBM100:
50 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

## ASN Imbang 2

**Tarikh Pelancaran:** 17 Mac 2003
**Jenis Dana:** Pertumbuhan dan Pendapatan
**Kategori Dana:** Aset Campuran Berimbang

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan peluang pelaburan yang menjana pulangan dan pertumbuhan jangka panjang yang munasabah bagi memenuhi sebahagian atau semua keperluan kecairan bertempoh pemegang unit dan membolehkan mereka memenuhi keperluan perancangan kewangan untuk pendidikan pemegang unit dan/atau anak-anak mereka.

**Perumpukan Aset**

- 35 peratus hingga 65 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam bentuk ekuiti
- Baki NAV dalam sekuriti berpendapatan tetap, instrumen pasaran wang dan instrumen pasaran wang yang lain seperti yang dibenarkan oleh surat ikatan dana tersebut termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

50 peratus FBM100:
50 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

## ASN Imbang 3 Global

**Tarikh Pelancaran:** 16 September 2020

**Jenis Dana:** Pertumbuhan dan Pendapatan

**Kategori Dana:** Aset Campuran Berimbang

**Objektif Pelaburan**

Untuk menjana pulangan dan pertumbuhan jangka panjang yang munasabah dan pengagihan pendapatan kepada pemegang unit dengan melabur dalam portfolio pelaburan berimbang.

**Perumpukan Aset**

- 35 peratus hingga 65 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam bentuk ekuiti
- Baki NAV dalam sekuriti berpendapatan tetap dana ekuiti dan instrumen pasaran wang, termasuk aset cair

**Penanda aras Prestasi**

50 peratus MSCi ACWI Islamik:
50 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

## ASN Sara 1

**Tarikh Pelancaran:** 17 Mac 2003

**Jenis Dana:** Pertumbuhan dan Pendapatan

**Kategori Dana:** Aset Campuran Konservatif

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan peluang pelaburan yang menjana pulangan dan pertumbuhan jangka panjang yang munasabah dan pengagihan pendapatan untuk membolehkan pemegang unit dan/atau anak-anak dan/atau jagaan mereka memenuhi sebahagian atau semua keperluan persaraan mereka.

**Perumpukan Aset**

- 20 peratus hingga 80 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam ekuiti sekuriti berpendapatan tetap dan instrumen pasaran wang, termasuk aset cair
- Baki daripada NAV dalam bentuk ekuiti

**Penanda aras Prestasi**

30 peratus FMB100:
70 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

## ASN Sara 2

**Tarikh Pelancaran:** 24 September 2018

**Jenis Dana:** Konservatif

**Kategori Dana:** Aset Campuran

**Objektif Pelaburan**

Untuk menyediakan pelabur dengan aliran pendapatan tetap dan cair dengan potensi pertumbuhan modal jangka panjang.

**Perumpukan Aset**

- 20 peratus hingga 80 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam ekuiti sekuriti berpendapatan tetap dan instrumen pasaran wang, termasuk aset cair
- Baki daripada NAV dilaburkan dalam bentuk ekuiti

**Penanda aras Prestasi**

30 peratus FMB100:
70 peratus Simpanan Tetap 12-bulan Maybank

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

## ASN Sukuk

**Tarikh Pelancaran:** 25 November 2022

**Jenis Dana:** Pendapatan

**Kategori Dana:** Sukuk

**Objektif Pelaburan**

Menyediakan pemegang unit dengan pendapatan yang stabil dan peluang peningkatan modal menerusi pelaburan terutamanya dalam portfolio sukuk dan aset cair Islamik yang lain.

**Perumpukan Aset**

Dana ini berusaha mencapai objektifnya melalui pelaburan yang berikut:

- Minimum 80 peratus daripada NAV dana dilabur dalam sukuk termasuk isu pelaburan Kerajaan
- Maksimum 20 peratus daripada NAV dana dilabur dalam instrumen pasaran wang Islamik dan instrumen pelaburan lain yang dibenarkan
- Maksimum 20 peratus daripada NAV dana dilaburkan dalam sukuk tidak dinilai

**Penanda aras Prestasi**

Simpanan Tetap 12-bulan Maybank-i

**Pelaburan Maksimum**

Tiada Had

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## Dana Unit Amanah – Harga Tetap

Dana unit amanah harga tetap ("FP") menawarkan pilihan pelaburan yang stabil pada harga tetap RM1 seunit, sekali gus menyediakan saluran pelaburan yang boleh dipercayai kepada pemegang unit untuk menyokong pertumbuhan kewangan jangka panjang. Dana-dana ini mengutamakan pemeliharaan modal dan berusaha menjana aliran pendapatan yang stabil kepada pemegang unit.

Pada masa ini, Amanah Saham Nasional Berhad ("ASNB") menguruskan enam dana FP di bawah siri berikut:

| | Dana | | Kelayakan | Tarikh Pelancaran | Tahun Kewangan Berakhir ("FYE") | Unit dalam Edaran *(unit bil) Sehingga 31 Dis. 2025* | Pengagihan FYE 2025 *(sen seunit)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siri ASB | ASB, ASB 2, ASB 3 Didik | ASB | Bumiputera | 2 Januari 1990 | 31 Disember | **181.2** | **5.75*** |
| | | ASB 2 | | 2 April 2014 | 31 Mac | **15.3** | **5.50** |
| | | ASB 3 Didik | | 20 April 2001 | 30 Jun | **8.5** | **5.25** |
| Siri ASM | ASM, ASM 2 Wawasan, ASM 3 | ASM | Semua Rakyat Malaysia | 20 April 2000 | 31 Mac | **31.4** | **5.00** |
| | | ASM 2 Wawasan | | 28 Ogos 1996 | 31 Ogos | **26.7** | **4.75** |
| | | ASM 3 | | 5 Ogos 2009 | 30 September | **20.1** | **4.75** |

* Merangkumi pengagihan pendapatan 5.20 sen seunit dan bonus 0.55 sen seunit

# Dana Unit Amanah – Harga Berubah

Dana unit amanah harga berubah (VP) menawarkan harga unit dengan penilaian terapung, ditetapkan menggunakan harga hadapan berdasarkan perkiraan NAV berikutnya. Dana ini berubah-ubah berdasarkan keadaan pasaran, memastikan penetapan harga yang adil dan telus sejajar dengan pergerakan masa pasaran sebenar, sesuai untuk pelabur yang menghindari risiko tetapi mencari pulangan lebih tinggi dengan mengekalkan profil risiko sederhana.

ASNB kini menguruskan 12 dana VP, yang dikategorikan ke dalam empat siri berbeza.

| | Dana | Kelayakan | Tarikh Pelancaran | Tahun Kewangan Berakhir ("FYE") | Unit dalam Edaran *(unit bil) Sehingga 31 Dis. 2025* | Jumlah Pulangan FYE 2025 (%) | Pengagihan FYE 2025 *(sen seunit)* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ekuiti | ASN | Bumiputera | 20 April 1981 | 31 Disember | 1.41 | -0.14 | 2.51 |
| | ASN Equity 2 | | 9 Jun 1999 | 30 Jun | 1.05 | -2.98 | 2.67 |
| | ASN Equity 3 | Semua Rakyat Malaysia | 17 Mac 2003 | 31 Mac | 1.31 | 2.93 | 2.56 |
| | ASN Equity 5 | | 24 September 2018 | 30 September | 0.41 | 3.23 | 2.60 |
| | ASN Equity Global | | 1 September 2021 | 31 Disember | 0.46 | 4.86 | N/A |
| | ASN Equity Malaysia* | | 26 Mei 2023 | 30 Jun | 0.03 | 0.80 | N/A |
| Aset Campuran Berimbang | ASN Imbang 1 | Semua Rakyat Malaysia | 16 October 2001 | 30 November | 0.86 | 2.61 | 3.35 |
| | ASN Imbang 2 | | 17 Mac 2003 | 31 Mac | 0.86 | 2.54 | 3.18 |
| | ASN Imbang 3 Global | | 16 September 2020 | 31 Disember | 0.56 | 3.73 | 2.01 |
| Aset Campuran Konservatif | ASN Sara 1 | Semua Rakyat Malaysia | 17 Mac 2003 | 31 Mac | 1.98 | 2.27 | 3.36 |
| | ASN Sara 2 | | 24 September 2018 | 30 September | 0.97 | 5.54 | 3.62 |
| Harga Tetap | ASN Sukuk | Semua Rakyat Malaysia | 25 November 2022 | 30 Jun | 1.62 | 4.81 | 4.50 |

* Dilancarkan kepada umum pada 11 Mac 2024 dan boleh diakses hanya melalui tawaran Ria di dalam aplikasi myASNB

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## Saluran Pengagihan

Dana unit amanah kami boleh diakses menerusi rangkaian pengagihan yang luas yang dipermudahkan untuk semua rakyat Malaysia. Saluran termasuklah cawangan ASNB, agen, platform digital seperti portal dan aplikasi ASNB, TnG eWallet, dan saluran perbankan atas talian.

### Cawangan ASNB

**32**
cawangan di seluruh negara, meliputi semua negeri di dalam Malaysia

### Wakil Bank

- Maybank
- Maybank Islamik
- CIMB Bank
- CIMB Islamik
- RHB
- RHB Islamik Bank
- RHB Asset Management
- BSN
- Ambank
- Ambank Islamik
- Affin Bank
- Affin Islamic
- Bank Muamalat
- Bank Islam
- Hong Leong Bank
- Hong Leong Islamik Bank
- POS Malaysia

### Platform Digital

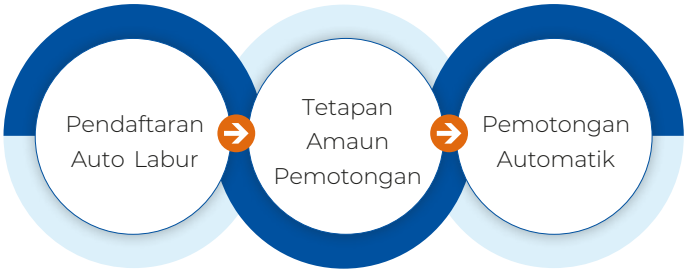
- myASNB Portal (web)
- myASNB app (mudah alih)
- TnG eWallet

### Saluran Perbankan Internet

- Maybank2u (web)
- MAE (mudah alih)
- CIMB Clicks (web)
- CIMB OCTO MY (mudah alih)
- RHB Online Banking (web)
- RHB Mobile Banking (mudah alih)
- HLB Atas talian (web)
- Ambank atas talian (web)
- AMOnline (mudah alih)
- BIMB Web (atas talian)
- BIMB Mobile (mudah alih)

## Auto Labur

Kemudahan perkhidmatan pelaburan automatik yang ditawarkan melalui myASNB membolehkan pemegang unit menetapkan pelaburan berulang secara mingguan atau bulanan dengan mudah untuk dana unit amanah pelaburan ASNB mereka.




### Tersedia Melalui:

**Portal myASNB**
Untuk akaun sendiri, anak bawah umur (Bijak/Remaja), dan pihak ketiga.

**Aplikasi myASNB**
Untuk akaun sendiri, anak bawah umur (Bijak/Remaja) sahaja.

### Auto Labur Menawarkan:

- Pelaburan Automatik
- Tetapan Amaun yang boleh Disesuaikan
- Keselesaan melalui proses dalam talian myASNB
- Pelaburan yang Berdisiplin, Berjangka Panjang dan Konsisten

# Ria

Ria terus memperkukuh peranannya sebagai platform penasihat pelaburan digital ASNB dengan memberi tumpuan kepada pertumbuhan pengguna, pengekalan aset di bawah pengurusan ("AUM") serta pengukuhan penglibatan pelabur. Beroperasi di bawah rangka kerja Pengurusan Pelaburan Digital Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, Ria menawarkan portfolio pelaburan diperibadikan yang dipacu algoritma, secara eksklusif melalui dana unit amanah ASNB.

## Apakah yang ditawarkan oleh Ria?

- Portfolio Diperibadikan
- Pengimbangan Semula Automatik
- Akses kepada Pelbagai Dana ASNB
- Akses Lancar ke myASNB
- Yuran yang Berdaya Saing
- Pelaburan Tempatan dan Global

| | |
|---|---|
| **Tarikh Pelancaran** | 11 Mac 2024 |
| **Jumlah bilangan Pengguna** | 363,070 |
| **Jumlah AUM di bawah Ria Sehingga 31 Disember 2025 (RM juta)** | 81.3 |

| Pulangan Tahunan Portfolio | Sangat Konservatif | Sederhana Konservatif | Sederhana | Agresif Sederhana | Agresif | Sangat Agresif |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sejak RIA dilancarkan*** | 4.3% | 5.3% | 6.2% | 7.1% | 7.6% | 7.2% |

* Dari 11 Mac 2024 sehingga 31 Disember 2025

## Bagaimana Ria Berfungsi

1. **Penilaian Risiko**
   Jawab soalan ringkas ini untuk menentukan tahap risiko anda
2. **Cadangan Portfolio**
   Ria mencadangkan portfolio ASNB yang optimum
3. **Peruntukan Pelaburan**
   Dana anda diperuntukan merentasi Ekuiti Global ASN, Ekuiti ASN Malaysia dan Sukuk ASN
4. **Pemantauan dan Perimbangan semula berterusan**
   Ria melaraskan portfolio anda secara automatik untuk kekal selari dengan tolerasi risiko anda

## Sorotan Operasi (TK2025)

**Mengekalkan pertumbuhan pengguna** yang dipacu oleh program rujukan, disokong oleh peningkatan penglibatan secara berterusan serta pelaksanaan aktiviti pengaktifan hibrid yang menggabungkan saluran digital dan fizikal.

**Mencapai pengekalan aset di bawah pengurusan AUM** yang lebih kukuh menerusi kempen pelaburan yang disasarkan serta daya tahan portfolio yang dipertingkatkan, sekali gus menggalakkan tempoh pegangan pelaburan yang lebih panjang.

**Memperkukuh penglibatan pelabur** melalui portfolio yang diperibadikan dan penyampaian kandungan pendidikan pelabur yang lebih relevan dan bernilai.

**Pengimbangan semula portfolio secara berkala serta pengemaskinian perumpukan aset** membolehkan portfolio terus diselaraskan dengan perubahan keadaan pasaran dan objektif pelaburan jangka panjang.

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## ASNB Wakaf

Wakaf ASNB merupakan satu perkhidmatan unik yang direka khas bagi membolehkan pemegang unit ASNB mengintegrasikan perancangan pelaburan dan pewarisan mereka dengan lancar, di samping dapat memenuhi tanggungjawab kebajikan dan sosial. Menerusi konsep pelaburan dan wakaf, pemegang unit boleh mewakafkan pelaburan unit amanah ASNB mereka, sekali gus memastikan sifat pemurah mereka dapat memberi manfaat kepada orang lain secara berterusan.

Dana wakaf itu akan dijaga sebagai pelaburan utama, manakala hanya pulangan yang dijana akan disalurkan secara berterusan kepada projek wakaf. Projek itu ditumpukan kepada usaha membangunkan komuniti dan ummah secara mampan, serta mewujudkan impak yang bermakna dan berkekalan.

Wakafkan sedikit daripada pelaburan unit amanah anda

Pemegang unit boleh mewakafkan sedikit daripada pelaburan unit amanah yang sedia ada.

*Akad Wakaf*

Unit Wakaf akan dikekalkan sebagai Wakaf Utama

Unit Wakaf dikekalkan dalam akaun Wakaf yang dipegang oleh Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan ("MAIWP") sebagai pemegang amanah

*Pulangan Pelaburan daripada unit wakaf*

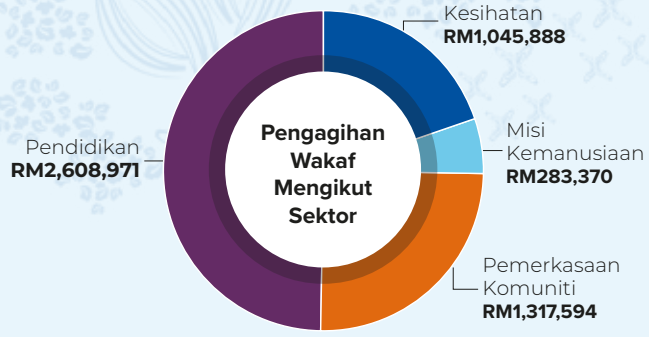
Pengagihan pendapatan unit wakaf diagihkan untuk tujuan amal

Pengagihan pendapatan/bonus daripada wakaf utama akan diagihkan untuk projek pembangunan dan amal secara berterusan ke seluruh Malaysia

| | Data setakat 31 Disember 2025 |
|---|---|
| **Pewakaf** | 30,312 |
| **Wakaf Units** | 98.56 juta unit |
| **Pengagihan Dana Manfaat Wakaf sejak Ditubuhkan*** | RM5.26 juta |

* Dilancarkan pada 25 Oktober 2021

**Pengagihan Mengikut Sektor**




**Entiti/Penerima yang mendapat Faedah daripada Wakaf ASNB**

**2,667**
Jumlah Entiti

**2,287**
Isi Rumah

**12**
Hospital/Klinik

**62**
Universiti

**183**
Sekolah/Pra Sekolah/ Maahad Tahfiz

**90**
Masjid/Surau

**13**
Rumah Amal Lain

**20**
Rumah Anak-Anak Yatim/ Fakir Miskin

# ASNB Perwarisan

ASNB Perwarisan ialah perkhidmatan perancangan harta yang ditawarkan oleh ASNB bagi memudahkan pengagihan pelaburan unit amanah ASNB kepada benefisiari yang dinamakan sekiranya berlaku kematian pemegang unit.

Perkhidmatan ini ditawarkan melalui dua pengaturan berikut:

1

**Hibah Amanah**

Perjanjian patuh Syariah bagi pemegang unit Muslim yang mengguna-pakai konsep hibah dan amanah

2

**Pengisytiharan Amanah**

Pengaturan Amanah untuk pemegang unit bukan Islam

Di bawah kedua-dua pengaturan itu, ASNB bertindak sebagai pemegang amanah untuk mentadbir dan mengagihkan pelaburan unit amanah selaras dengan terma yang dipersetujui selepas kematian pemegang unit, sementara pemilikan dan faedah pelaburan kekal dengan pemegang unit semasa hayatnya.

## Tawaran Nilai

ASNB perwarisan memperuntukkan pemegang unit dengan:

**Kejelasan**, melalui kemampuan untuk menyatakan benefisiari dan susunan pengagihan terlebih dahulu

**Kemudahan pentadbiran**, untuk membolehkan pengagihan pelaburan unit amanah tanpa bergantung kepada proses pentadbiran harta atau geran probet

**Kesinambungan**, melalui memudahkan pemindahan pelaburan ASNB kepada benefisiari

## Perjalanan ASNB Pewarisan

**Semasa Hayat**

### PERSIAPAN

- Perancangan untuk harta pusaka ASNB melalui ASNB Perwarisan
- Surat ikatan amanah diwujudkan melalui Aqad/ perjanjian
- Benefiari dikelaskan sebagai penerima mutlak
- ASNB dilantik sebagai pengganti pemegang amanah

**Selepas kematian pemegang unit**

### TUNTUTAN DI ASNB

- Benefisiari yang dinamakan di dalam kontrak ASNB Pewarisan menuntut secara langsung di ASNB
- ASNB mengagihkan unit pelaburan itu kepada semua benefisiari

# Apa Yang Kami Tawarkan: Produk dan Perkhidmatan Kami

## ASNB COVR

ASNB COVR ialah perkhidmatan yang membolehkan pemegang unit menggabungkan pelaburan bulanan dengan perlindungan Takaful dalam satu pelan yang komprehensif. Melalui ASNB COVR, sebahagian daripada sumbangan diperuntukkan kepada dana unit amanah untuk tujuan pelaburan, manakala baki sumbangan disalurkan kepada pelan perlindungan Takaful.

**Faedah daripada ASNB COVR**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Satu Pelan, Dua Faedah** Menggabungkan pelaburan dan takaful membantu pemegang unit menyimpan sambil dilindungi | **Mampu milik dan Menyeluruh** Dengan serendah RM40 pemegang unit berkemampuan melabur setiap bulan dan kekal dilindungi | **Tidak perlu Pemeriksaan Perubatan** Mudah dan cepat didaftarkan bagi mendapatkan pelan perlindungan takaful tanpa memerlukan pemeriksaan perubatan | **Mudah Dilanggan dan Dituntut** Langgan dan urus COVR dengan mudah menerusi platform myASNB |

| Ciri-ciri Utama | Butiran |
|---|---|
| **Dana ASNB yang Ditawarkan untuk COVR** | ASB; Semua Dana Harga Berubah (VP) Tiada Caj Jualan |
| **Pelan** | COVR 40 · COVR 80 · COVR 120 · COVR 160 · COVR 200 |
| **Pecahan sumbangan Bulanan** | 75 peratus Unit Amanah (Pelaburan) · 25 peratus Takaful (Perlindungan) |
| **Umur Kemasukan dan Umur Matang** | |

| | Orang Dewasa | Kanak-kanak |
|---|---|---|
| **Umur Kemasukan** | 18 hingga 69 tahun | 30 hari hingga 17 tahun |
| **Umur Matang** | 70 tahun | 18 tahun* |

* Apabila mencapai umur 18 tahun dan pada tarikh matang yang dinyatakan dalam Sijil Takaful Individu (yang dikeluarkan oleh Takaful Ikhlas Family Berhad), pemegang unit boleh membuat pendaftaran semula di bawah akaun Dewasa.

# Kelebihan Kompetitif Kami

Rangka kerja tadbir urus yang kukuh dengan kawalan dalaman yang mantap bagi memastikan tahap akauntabiliti dan ketelusan yang tinggi kepada semua pihak berkepentingan

Pasukan pelaburan yang berpengalaman, berkeupayaan menjalankan penyelidikan pelaburan dan pasaran secara mendalam bagi menjana nilai yang kukuh dan mampan untuk Kumpulan

Rangkaian pelaburan yang mantap serta hubungan yang kukuh dengan rakan global

**Untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara**

Mengguna pakai faktor alam sekitar, sosial dan tadbir urus (ESG) dalam kitaran pelaburan, operasi harian serta proses membuat keputusan bagi melindungi dan meningkatkan nilai pelaburan

Lembaran imbangan yang kukuh dan strategi pengurusan risiko yang berhemah untuk membolehkan Kumpulan kekal berdaya tahan dan cekap dari segi kewangan untuk merebut peluang baru yang wujud

# Rantaian Nilai Mampan Kami

**01** Para pemegang unit melabur ke dalam produk ASNB

**02** PNB Menguruskan Pelaburan UTF

ASNB

**Dana Harga Tetap**

ASB | ASB 2 | ASB 3 Didik | ASM | ASM 2 Wawasan | ASM 3

**Dana Harga Berubah**

ASN | ASN Equity 2 | ASN Equity 3 | ASN Equity 5 | ASN Equity Global | ASN Equity Malaysia* | ASN Imbang 1 | ASN Imbang 2 | ASN Imbang 3 Global | ASN Sara 1 | ASN Sara 2 | ASN Sukuk

* Boleh diakses melalui tawaran Ria dalam aplikasi myASNB

**PNB Menjalankan Proses Menyeluruh Yang Kukuh untuk Pemilihan Pelaburan**

Tetapan Objektif → Penjanaan Idea → Usaha Analisis, Ramalan dan Penilaian Yang Wajar → Pemilihan Aset Pelaburan

**Dengan Model Operasi Tadbir Urus yang Berkesan**

Unit Perniagaan → Pasukan Kepimpinan → Jawatankuasa Pelaburan

Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

Pengurusan Dana

Dana Proprietari | Dana Amanah Harga Tetap | Dana Amanah Harga Berubah

Tadbir Urus

Pematuhan dan Integriti | Jaminan Dalaman | Pengurusan Risiko

Risiko Teknologi dan Siber | Pengurusan Syariah

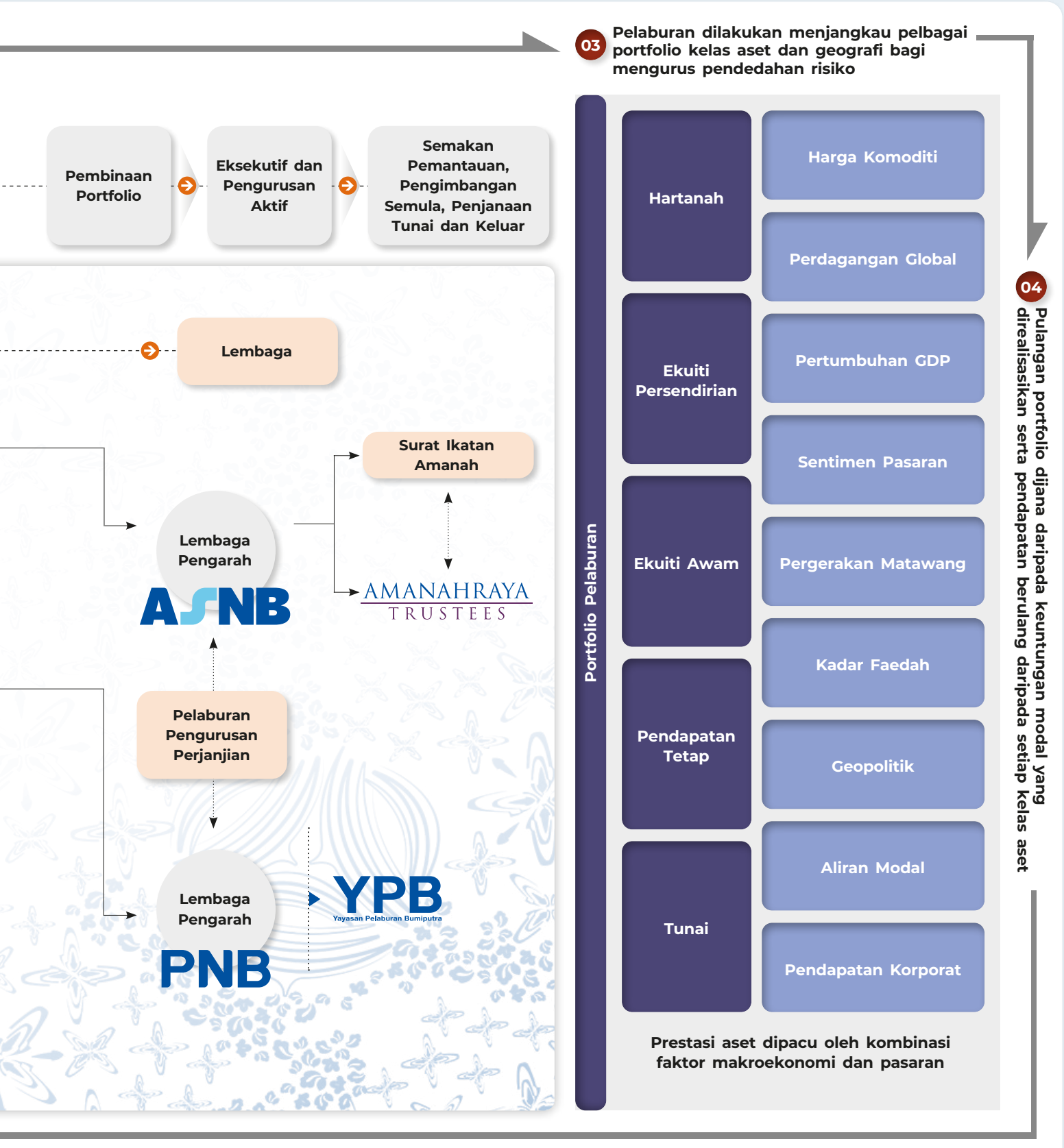
- Jawatankuasa Pelaburan Dana Unit Amanah
- Jawatankuasa Pelaburan PNB
- Jawatankuasa Pematuhan
- Jawatankuasa Audit
- Jawatankuasa Pengurusan Risiko
- Jawatankuasa Penasihat Syariah
- Jawatankuasa Lain-lain Lembaga PNB

**Juruaudit Luar:** EY Building a better working world

**Dikawal Selia Oleh:** Suruhanjaya Sekuriti Securities Comission Malaysia

**05** Agihan pendapatan tahunan kepada pemegang unit adalah berpunca daripada prestasi portfolio

**06** Membolehkan perkongsian kekayaan korporat kepada para pemegang unit


Pembinaan Portfolio
Eksekutif dan Pengurusan Aktif
Semakan Pemantauan, Pengimbangan Semula, Penjanaan Tunai dan Keluar
Lembaga
Surat Ikatan Amanah
Lembaga Pengarah
ASNB
AMANAHRAYA TRUSTEES
Pelaburan Pengurusan Perjanjian
Lembaga Pengarah
PNB
YPB
Yayasan Pelaburan Bumiputra
03 Pelaburan dilakukan menjangkau pelbagai portfolio kelas aset dan geografi bagi mengurus pendedahan risiko
Portfolio Pelaburan
Hartanah
Ekuiti Persendirian
Ekuiti Awam
Pendapatan Tetap
Tunai
Harga Komoditi
Perdagangan Global
Pertumbuhan GDP
Sentimen Pasaran
Pergerakan Matawang
Kadar Faedah
Geopolitik
Aliran Modal
Pendapatan Korporat
Prestasi aset dipacu oleh kombinasi faktor makroekonomi dan pasaran
04 Pulangan portfolio dijana daripada keuntungan modal yang direalisasikan serta pendapatan berulang daripada setiap kelas aset

# Kes Pelaburan Kami

## SOROTAN KEWANGAN

**Aset di Bawah Pengurusan**
**RM365.3 bilion**
(2024: RM348.3 bilion)

**Pendapatan Bersih**
**RM16,171 juta**
(2024: RM16,973 juta)

**Bilangan Akaun**
**16.8 juta**
(2024: 16.2 juta)

**Unit Dalam Edaran**
**294.8 bilion**
(2024: 281.7 bilion)

**Pendapatan Kasar**
**RM21,201 juta**
(2024: RM21,436 juta)

**Pulangan Aset**
**4.6%**
(2024: 5.0%)

**Pengagihan Pendapatan Kumulatif**
**RM279.0 bilion**
(2024: RM263.7 bilion)

**Pembayaran Agihan Pendapatan Tahunan**
**RM15.3 bilion**
(2024: RM14.5 bilion)

## SOROTAN PERNIAGAAN

Mengisytiharkan agihan pendapatan sebanyak **5.75 sen seunit** bagi TK2025, yang merupakan agihan tahunan tertinggi sejak penubuhan ASB, yang memberi manfaat kepada **11.4 juta** pemegang unit

Program Sukuk Wakalah **PNBMV bernilai RM6.0 billion** dianugerahkan **penarafan AAAIS** dengan prospek stabil daripada MARC Ratings

ASNB terus memupuk literasi kewangan sejak usia muda melalui pelancaran ASNB Bijak, bersama **penampilan baharu maskot ikoniknya – Along, Angah dan Achik**

Kejayaan penyenaraian **Orkim Berhad di Pasaran Utama** Bursa Malaysia merupakan pencapaian penting yang menandakan kejayaan pertama pelaksanaan model "relay race" Bumiputera yang diperkenalkan oleh Kerajaan

**Penetapan penanda aras bagi Program 10 Juara Bumiputera**, melalui kerjasama dengan GLIC, bagi membangunkan 10 syarikat Bumiputera terkemuka untuk mencapai permodalan pasaran atau nilai perusahaan sekurang-kurangnya RM500 juta setiap satu dalam tempoh lima tahun

PNB Knowledge Forum 2025 ("PKF 2025"), yang menampilkan sesi "In Conversation" bersama YAB Perdana Menteri, Dato' Seri Anwar bin Ibrahim, telah menghimpunkan lebih **600 peserta** yang terdiri daripada pemegang unit ASNB serta pelajar di bawah program Celik MADANI

**PNB menduduki tempat tertinggi di Malaysia dan tempat ke-17 di peringkat global** dalam Penarafan Tadbir Urus, Kemampanan dan Daya Tahan (*Governance, Sustainability and Resilience* – GSR) oleh Global SWF.

## SOROTAN KEMAMPANAN

Mencapai Perusahaan **Sifar Bersih** bagi Skop 1 dan 2

Mencapai **pengurangan sebanyak 22%** dalam intensiti pelepasan yang dibiayai setakat Tahun Kewangan 2024 berbanding tahun asas

**41.5% perwakilan wanita** dalam kepimpinan PNB

Di landasan yang tepat ke arah mencapai komitmen pelaburan hijau dan peralihan berjumlah **RM10 bilion**

Melaburkan lebih **RM68 juta** menerusi inisiatif di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial PNB, yang memberi impak kepada lebih **760,000 rakyat Malaysia**

**Menerbitkan keputusan pengundian** sebelum mesyuarat pemegang saham di seluruh pasaran tempatan dan global

# Anugerah dan Pengiktirafan Kami

## Kecemerlangan Institusi dan Tadbir Urus

- Daya Tahan Dana Kekayaan Berdaulat (SWF) dan Papan Skor Tadbir Urus, Kelestarian 2025 oleh Global SWF: PNB diiktiraf sebagai pelabur berdaulat terkemuka Malaysia dan menduduki tempat ke-17 dunia bagi aspek Tadbir Urus, Kelestarian dan Daya Tahan.
- Anugerah Emas Integriti, Tadbir Urus dan Antirasuah ("AIGA") dalam kategori Sektor Swasta yang disampaikan oleh Institut Integriti Malaysia ("IIM").
- Anugerah Pendedahan Pengawasan Global oleh International Corporate Governance Network ("ICGN") bagi Pemilik Aset (AUM di bawah £60 bilion).
- Anugerah Umum ARA 2025 (Gangsa) oleh Australasian Reporting Awards ("ARA") bagi kecemerlangan dalam pelaporan.
- Anugerah NACRA (Platinum) bagi Laporan Tahunan Terbaik dalam Bahasa Malaysia.

## Kepimpinan Kelestarian dan ESG

- Pengiktirafan 4-Star Lister oleh UN Global Compact Network Malaysia & Brunei (UNGCMYB) merangkumi empat tonggak: ESG Trailblazer, Future-Fit & Responsible Workforce, Purposeful Partnership dan The North Star ESG Target Setting.
- ESG Positive Impact Awards – Emas dalam kategori Transformation dan Perak bagi Good Health and Wellbeing.
- Asia ESG Positive Impact Awards – Perak dalam kategori Transformation (Large Companies).
- Malaysia International Green Financing Bank of the Year pada Asian Banking & Finance Wholesale Banking Awards 2025 atas kerjasama pembiayaan hijau.

## Kecemerlangan Modal Insan dan Majikan

- Employee Experience Awards ("EXA") 2025 oleh Human Resources Online – Emas bagi Best Work-life Harmony Strategy dan Perak bagi Best Employee Wellness Strategy, selain diiktiraf sebagai Finalis bagi Best Graduate Training Programme.
- Employer of Choice 2025: A Three-Year Streak oleh gradmalaysia (GTI Media), yang menamakan PNB sebagai Majikan Pilihan Graduan Terbaik dalam kategori GLIC bagi tahun ketiga berturut-turut.
- Top Graduate Employer in the GLIC Category pada M100 Awards 2025.
- Outstanding Employer Excellence Award for Compliance yang disampaikan oleh Securities Industry Development Corporation ("SIDC").

## Kecemerlangan Hartanah dan Mercu Tanda

- Anugerah Kecemerlangan Pembangunan Hartanah Cemerlang Malaysia bagi Merdeka 118 (Peringkat Kebangsaan) pada Smart Housing, Sustainable Property & Innovative Cities Forum 2025.
- Developer of the Year – Offices dianugerahkan kepada Battersea Power Station pada Property Week Property Awards 2025.
- Anugerah FIABCI bagi kategori Office and Sustainable Development kepada PNB Merdeka Ventures Sdn. Berhad.
- Pengiktirafan Malaysia Book of Records bagi Perlumbaan Larian Menara Tertinggi dan Bilangan Penamat Terbanyak dalam Perlumbaan Larian Menara, yang diadakan di Merdeka 118.
- ASEAN Energy Efficiency and Conservation Best Practices Awards 2025 – Naib Johan Kedua bagi kategori Bangunan Cekap Tenaga (Bangunan Naik Taraf) yang dianugerahkan kepada CIMB Hub.
- National Energy Awards 2025 – Anugerah Merit bagi kategori Bangunan Cekap Tenaga (Bangunan Naik Taraf) oleh Kementerian Peralihan Tenaga dan Transformasi Air ("PETRA").

## Digital, Teknologi dan Pemasaran

- Malaysia Technology Excellence Awards 2025 oleh Asian Business Review bagi kategori Keselamatan Siber – Perkhidmatan Kewangan.
- Malaysia's CIO Legend dianugerahkan kepada kepimpinan PNB dalam kategori CIO Legend oleh Global CIO Forum.
- Marketing Excellence Awards 2025 – Anugerah Gangsa bagi Excellence in Live-Streaming Marketing dan Marketing Leader of the Year (Natasha Abd Aziz).
- Anugerah Kecemerlangan Keselamatan Siber bagi program kematangan keselamatan siber PNB (2025) oleh Asian Business Review (Malaysia Technology Excellence Awards) atas pencapaian menetapkan penanda aras baharu dalam keselamatan awan dan perlindungan data, mengintegrasikan prinsip *privacy by design* serta memupuk masa depan digital yang berdaya tahan untuk Malaysia.

# Peristiwa Penting 2025

**14-15 Januari**

**Perbincangan meja bulat bersama Jawatankuasa Fatwa Negeri Pulau Pinang**, di mana PNB membentangkan cadangan kaedah pengiraan zakat menggunakan **kaedah al-Mustaghallat** bagi dana harga tetap ASNB.

**24 Februari**

Dato' Abdul Rahman Ahmad, Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan PNB, menyerahkan **Memorandum Perjanjian program Celik MADANI** bersama YB Senator Datuk Seri Amir Hamzah Azizan, Menteri Kewangan II.

**27 Februari**

PNB menganjurkan **PNB Investment Dialogue 2025 edisi kelima** yang bertemakan "Transforming Today, Redefining Tomorrow".

**13 Mac**

**Majlis Berbuka Puasa** #teamPNB Bersama Anak Yatim at the Al-Sultan Abdullah Mosque, Precinct Merdeka 118.

**21 Mac**

ASNB menyerahkan sebuah bas, sumbangan Dana Pendidikan dan komputer riba kepada 30 pelajar asnaf Universiti Sains Islam Malaysia di bawah program **Seikhlas Wakaf, Seindah Ramadan** melalui inisiatif Wakalah ASNB.

**21 Mac**

**Sesi Meja Bulat GEAR-uP** selama dua hari bersama GLC di bawah pengurusan PNB yang membincangkan usaha menghasilkan nilai korporat, meningkatkan prestasi teras serta memperluas penyertaan sektor swasta dalam ekosistem ekonomi negara.

**22 Mei**

ASNB meraikan para pemenang kempen **#SimpanJe & Menang** fasa pertama dalam satu majlis penyampaian hadiah.

**30 Jun**

**Pelancaran Laporan Kemajuan GEAR-uP** oleh enam GLIC, termasuk PNB, Khazanah, EPF, KWAP, LTAT dan Lembaga Tabung Haji, di mana **sebanyak RM11 bilion telah digunakan** dalam sektor bernilai tinggi dan berpertumbuhan tinggi, di samping pelaksanaan pelbagai inisiatif untuk memperkasa komuniti yang kurang mendapat perhatian serta membangunkan bakat tempatan.

**8 Julai**

Pelancaran **Geran Komuniti Merdeka 118 & Kreatif KL 2025** yang bertujuan memperkasa komuniti di Kuala Lumpur dalam usaha memelihara warisan budaya serta menyumbang kepada identiti bandar raya yang dinamik.

**2–4 Ogos**

**Jalinan BUDI PNB 2025** menghimpunkan 333 pelajar daripada sekolah-sekolah BUDI PNB dalam program selama tiga hari dua malam yang diadakan di Kolej PERMATA, Kampus Seremban.

**5 Ogos**

Pelancaran **Kepercayaan Budaya PNB (PNB Cultural Beliefs)** yang mencerminkan nilai, tingkah laku dan prinsip panduan yang dikongsi bersama.

**7 Ogos**

**Park Hyatt Kuala Lumpur**, yang terletak di aras 75 hingga 114 Merdeka 118, mula menerima tetamu.

**30 Ogos**

**Pelancaran ASNB COVR**, bersempena penganjuran **Sky Race** sulung, iaitu acara larian menara pertama yang diadakan di Menara Merdeka 118.

**31 Ogos**

Sambutan **Hari Kebangsaan 2025**, sempena ulang tahun kemerdekaan Malaysia yang ke-68, bertemakan "Malaysia MADANI: Rakyat Disantuni", di Putrajaya.

**9 September**

PNB Research Institute Sdn. Berhad ("PNBRI") menandatangani **Memorandum Persefahaman (MoU) dengan Kementerian Pertanian dan Keterjaminan Makanan** bagi mewujudkan kerjasama strategik dalam memperkukuh penyelidikan berkaitan sektor agromakanan negara.

**11 September**

Majlis Pra-Pelepasan bagi penerima **Anugerah Biasiswa Global PNB Ambilan 2023** dan **Anugerah Biasiswa Global PNB (Pembiayaan Bersama) Ambilan** 2025.

**12 September**

PNBRI melancarkan laporan utamanya yang bertajuk: **"The Realities and Prospects of Sustainability among Oil Palm Smallholders in Malaysia"** ***(Realiti dan Prospek Kelestarian dalam Kalangan Pekebun Kecil Sawit di Malaysia)***

**21 September**

PNB terus memperkukuh komitmennya terhadap tanggungjawab CSR dengan menjadikan Kampung Merlimau Pantai di Melaka dan Kampung Telok Kandis di Kedah sebagai kampung angkat di bawah **Program Santuni MADANI** oleh kerajaan.

**21 Oktober**

**PNB Knowledge Forum 2025** yang bertemakan "Transformation" meneroka konsep transformasi melalui empat dimensi yang saling berkaitan, iaitu ekonomi, geografi, organisasi dan individu.

**30 Oktober**

PNB telah memperuntukkan RM650,000 bagi melaksanakan pelbagai inisiatif di Kampung Telok Kandis sebagai sebahagian daripada **Program Santuni MADANI** oleh kerajaan.

**23-24 November**

Pelancaran **ASNB Bijak serta pengenalan semula Along & the Geng**, bersempena sambutan Hari Kanak-Kanak 2025.

**26 November**

Temu bual media bersama Dato' Rizal Rickman Ramli yang mengumumkan komitmen **PNB untuk memajukan inisiatif 10 Juara Bumiputera**, yang menyasarkan pembangunan 10 syarikat dengan nilai pasaran atau nilai perusahaan sekurang-kurangnya RM500 juta menjelang tahun 2030.

**9 Disember**

YB Senator Datuk Seri Amir Hamzah Azizan, Menteri Kewangan II, telah menyempurnakan majlis **penyenaraian Orkim Berhad** di Pasaran Utama Bursa Malaysia.

**23 Disember**

Pengumuman **Agihan Pendapatan ASB** bagi Tahun Kewangan 2025, di mana PNB mengagihkan **sejumlah RM10.4 bilion yang memanfaatkan 11.4 juta** pemegang unit ASB.

# Perutusan Pengerusi Kumpulan

> “Tahun 2025 menyaksikan perubahan besar dalam ekonomi global. Dasar tarif Amerika Syarikat telah mengubah landskap perdagangan dunia yang mendorong syarikat untuk menilai semula rantaian bekalan serta strategi, manakala bank-bank pusat pula melaksanakan pelonggaran dasar monetari secara berhati-hati.”

**YM Raja Tan Sri Dato’ Seri Arshad Raja Tun Uda**
Pengerusi Kumpulan

# MENUNAIKAN MANDAT, BUKAN SEKADAR PULANGAN

**Pihak Berkepentingan yang Dihormati,**

Bagi tahun yang penuh dengan ketidakpastian dan pergolakan, saya dengan sukacitanya ingin mengumumkan bahawa PNB telah menunjukkan prestasi yang berdaya tahan dan berjaya mengekalkan pulangan yang kukuh buat para pemegang unit kami. Pencapaian ini selaras dengan Mandat kami untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara.

Pada masa yang sama, usaha berterusan kami untuk menerapkan literasi kewangan di peringkat akar umbi, menyokong pertumbuhan Korporat Malaysia, serta melabur dalam kemajuan sosioekonomi di peringkat komuniti akan mewujudkan keadaan yang sesuai bagi memperkasa dan mengembangkan impak usaha kami ini merentas masa dan generasi.

Tahun 2025 menyaksikan perubahan besar dalam ekonomi global. Dasar tarif Amerika Syarikat telah mengubah landskap perdagangan dunia yang mendorong syarikat untuk menilai semula rantaian bekalan serta strategi, manakala bank-bank pusat pula melaksanakan pelonggaran dasar monetari secara berhati-hati. Walaupun pertumbuhan global kekal berdaya tahan pada 3.3%, hal ini pada sebahagiannya adalah didorong oleh aktiviti perdagangan secara bebanan depan dan sumbangan lebih besar daripada biasa hasil daripada ledakan pelaburan AI, yang mungkin menutup kelemahan sebenarnya.

Ekonomi Malaysia menunjukkan gambaran bercampur-campur yang sama. Asas kekal kukuh, dengan penggunaan domestik dan kitaran pelaburan berterusan memacu pertumbuhan KDNK sebanyak 5.3%, melebihi unjuran terdahulu sebanyak 4.0% hingga 4.8%. Walau bagaimanapun, Korporat Malaysia terpaksa bergelut untuk mengekalkan momentumnya, dengan FBM KLCI mencatatkan keuntungan sederhana sebanyak 1.4% sepanjang tahun yang mencerminkan cabaran berterusan untuk menarik aliran masuk modal secara berterusan.

Berlatarbelakangkan situasi ini, portfolio kami yang pelbagai, dengan pendedahan yang seimbang di seluruh sektor, kawasan geografi dan kelas aset, telah membantu mengurangkan turun naik pasaran dan membolehkan kami memberikan pulangan mampan kepada para pemegang unit. ASNB mengisytiharkan jumlah pengagihan pendapatan sebanyak 5.75 sen seunit untuk dana andalannya, ASB, melibatkan jumlah pembayaran RM10.4 bilion yang telah memberi manfaat kepada 11.4 juta pemegang unit ASB. Sama pentingnya, aliran masuk bersih pelanggan meningkat dengan signifikan yang mencerminkan keberkesanan usaha kami dalam memacu penyertaan dan mengawal penebusan.

# Perutusan Pengerusi Kumpulan

Strategi LEAP-6 PNB memacu transformasi di seluruh operasi, dalam kalangan warga kerja dan penglibatan pelanggan bagi mencapai sasaran AUM RM400 bilion menjelang 2027 di samping menyampaikan pulangan mampan serta impak kewangan yang positif.

## Mengamalkan Transformasi

Kekuatan prestasi kami membuktikan keberkesanan strategi LEAP-6 yang sedang mencetuskan lonjakan ketara dalam cara kami beroperasi, berinteraksi dan mencipta nilai sebagai sebuah organisasi. Melalui enam teras strategiknya – Jualan dan Pengedaran, Pelaburan, Transformasi PNB Co, Pengetahuan, Inovasi dan Kelestarian – strategi ini melambangkan model operasi baharu untuk PNB yang selari dengan jangkaan serta tuntutan era masa kini yang kian berubah.

Sepanjang tahun lalu, saya berpeluang mengunjungi banyak cawangan di seluruh rangkaian kami dan saya amat terkesan dengan momentum yang kukuh dalam melaksanakan strategi ini serta kejelasan tujuan yang telah dipupuk di seluruh organisasi. Warga kerja di cawangan-cawangan kami telah berjaya melaksanakan peranan yang diperluas sebagai pengurus perhubungan dan memainkan peranan penting dalam menyampaikan nilai ASNB sebagai sebuah pelaburan. Pasukan pemasaran dan jualan kami lebih bersedia dengan adanya data lebih terperinci yang boleh diakses yang membolehkan mereka membuat tawaran yang lebih bersasar dan diperibadikan kepada pelanggan. Pada masa yang sama, kakitangan kami mendapat manfaat daripada program latihan yang lebih tersusun dan bersasar dalam bidang masa hadapan seperti analitik, pemodelan risiko dan teknologi digital, sekali gus melengkapkan mereka dengan keupayaan yang diperlukan untuk memacu fasa pembangunan kami yang selanjutnya.

Segala usaha ini dilakukan bagi mencapai aspirasi kami untuk meningkatkan aset bawah pengurusan kami kepada RM400 bilion menjelang 2027, yang akan memperkukuh keupayaan kami untuk menyampaikan pulangan mampan kepada para pemegang unit. Namun, menunaikan Mandat dan Matlamat sebagai sebuah organisasi bukanlah semata-mata tentang pulangan. Kami perlu mendorong perubahan positif di sepanjang spektrum yang lebih luas, daripada memperkukuh tadbir urus syarikat pelaburan kami hinggalah menggalakkan amalan kewangan berdisiplin dalam kalangan rakyat Malaysia. Bidang tumpuan ini penting untuk menunaikan janji ekonomi teras kami di samping mengekalkan kepercayaan dan impak merentas generasi, dan ia merupakan fokus bagi perutusan saya yang selanjutnya.

## Memperkasa Amalan Kepengurusan

Kepengurusan bermatlamat terhadap syarikat pelaburan kami menjadi tunjang bagi cara kami melaksanakan Mandat, membolehkan kami menerapkan amalan dan tingkah laku yang mencipta nilai mampan serta mengukuhkan kepercayaan terhadap PNB sebagai pemegang amanah yang bertanggungjawab bagi simpanan para pemegang unit.

Sepanjang tahun lalu, kami memperhebat usaha kepengurusan dengan mengguna pakai pendekatan yang lebih aktif dan berpaksikan hasil yang tertumpu pada bidang utama yang menjadi teras daya bagi kebolehsaingan jangka panjang, termasuk tadbir urus, amalan buruh dan kesediaan iklim. Melalui penglibatan yang lebih tersusun bersama Lembaga Pengarah dan pasukan pengurusan, kami telah menetapkan jangkaan yang lebih jelas dan boleh diukur serta membuat susulan dengan lebih konsisten terhadap pelaksanaannya, di samping turut mempengaruhi keputusan melalui peluasan pengundian proksi di seluruh portfolio kami.

Kesemua usaha ini mula menampakkan perubahan tingkah laku yang bermakna. Menjelang akhir tahun, 11 syarikat pelaburan kami telah memperkenalkan dasar hak pekerja yang selaras dengan piawaian kami, manakala enam daripada lapan Syarikat Strategik kami menerima pakai dasar Gaji Kehidupan Wajar, dengan komitmen untuk menyediakan pakej ganjaran setara sebanyak RM3,100 sebulan kepada pekerja. Amaun ini bukan sekadar gaji minimum tetapi paras pendapatan yang adil dan saksama bagi menyokong taraf hidup yang wajar serta membina daya tahan kewangan yang lebih kukuh.

Selain kesemua pencapaian ini, kami juga melihat penambahbaikan ketara dalam tadbir urus, termasuk pelantikan ahli Lembaga Pengarah yang lebih pantas, perancangan penggantian yang lebih mantap serta kebebasan yang lebih tinggi dalam kalangan ahli Lembaga Pengarah. Piawaian pelaporan ESG dan tadbir urus juga semakin meningkat, seiring dengan amalan yang lebih kukuh dalam pengurusan tenaga kerja, tindakan iklim serta keselamatan dan kesihatan pekerjaan.

Paling penting, syarikat pelaburan kami semakin kerap membuat penandaan aras dengan organisasi global, sekali gus menyokong perubahan minda yang penting bagi menyerlahkan potensi penuh mereka untuk tempoh jangka panjang.

## Memperluas Usaha Literasi Kewangan

Dalam usaha kami memperkukuh penglibatan dalam Korporat Malaysia, kami juga sedar terhadap cabaran di hujung bertentangan spektrum, iaitu tahap simpanan yang tidak mencukupi dalam kalangan rakyat Malaysia.

Isu ini berpunca daripada pelbagai faktor, termasuk kos sara hidup yang semakin meningkat serta tabiat berbelanja secara berhutang yang semakin dipermudah. Namun, isu ini boleh ditangani melalui tahap literasi kewangan yang lebih tinggi serta penerapan amalan kewangan yang sihat. Sehubungan itu, kami akan terus menggiatkan dan memperluas usaha kami terhadap segala inisiatif yang telah lama dilaksanakan di samping memperkenalkan kempen bersasar bagi mendorong perubahan tingkah laku.

Dalam aspek ini, penggunaan data analitik yang semakin meluas adalah kunci. Berpandukan dapatan bahawa ramai pelanggan berasaskan pinjaman mengeluarkan dividen mereka untuk membayar faedah pembiayaan, kami membangunkan inisiatif 'Pandu Impianmu, Gen Labur' bagi menggalakkan pelaburan bulanan secara konsisten. Kempen ini menyerlahkan kuasa faedah kompaun yang membuktikan bahawa simpanan kecil namun berterusan lama-kelamaan mampu berkembang menjadi kekayaan besar. Inisiatif ini merupakan sebahagian daripada kempen #KitaGenerasiLabur yang lebih menyeluruh, suatu seruan kepada rakyat Malaysia merentas generasi untuk mengubah cara fikir dan menguruskan masa depan kewangan mereka dengan cara bermula awal, melabur secara berkala dan kekal berdisiplin.

Selain kempen-kempen utama ini, kami juga meneruskan usaha dalam ekosistem inisiatif literasi kewangan kami yang direka untuk melibatkan rakyat Malaysia pada setiap peringkat perjalanan kewangan mereka. Di peringkat sekolah, Kelab Pelaburan Bijak PNB memperkenalkan murid kepada asas menabung dan melabur, memupuk disiplin serta kesedaran sejak usia muda. Di peringkat pengajian tinggi, Celik MADANI membekalkan pelajar universiti dengan pengetahuan kewangan yang praktikal bagi memperkasa mereka untuk membuat keputusan secara bermaklumat apabila memasuki alam pekerjaan. Bagi golongan dewasa bekerja, usaha berskala besar seperti Minggu Saham Amanah Malaysia ("MSAM") menyediakan saluran yang mudah diakses untuk penglibatan yang lebih mendalam sambil menekankan kepentingan untuk membuat pelaburan jangka panjang.

Kami sedang giat memperluas program-program ini bagi meningkatkan jangkauan dan impaknya kepada lebih ramai rakyat Malaysia. Pada awal tahun 2025, kami telah bekerjasama dengan Kerajaan untuk melancarkan inisiatif yang akan menyediakan pelaburan permulaan percuma sebanyak RM50 kepada satu juta pelajar dalam tempoh lima tahun akan datang. Dana permulaan tersebut akan dikunci dalam akaun ASB atau ASM Celik MADANI pelajar selama lima tahun, sekali gus memperlihatkan manfaat menabung sejak usia muda serta menggalakkan pelajar menambah pelaburan mereka sendiri ke atas jumlah asas yang disediakan.

Dalam pada itu, melalui KPBPNB, kami menyasarkan untuk melaksanakan program literasi kewangan di 500 buah sekolah menjelang tahun 2026, bagi menyokong pemerkasaan kewangan dari peringkat awal.

# Perutusan Pengerusi Kumpulan

Perubahan tingkah laku yang ingin dicapai menerusi kesemua inisiatif ini bukanlah mudah, lebih-lebih lagi apabila dilaksanakan pada skala besar, namun ganjarannya amat bermakna. Sepertimana yang ditunjukkan melalui suatu tinjauan terkini seluruh negara, walaupun 50% rakyat Malaysia masih belum memulakan perjalanan pelaburan mereka, namun ASNB kekal sebagai produk pelaburan yang paling meluas dalam kalangan Gen Z, Gen Y (Milenium) dan Gen X. Dapatan ini menyerlahkan peluang yang jelas untuk kami, yang jika dilaksanakan dengan baik, mampu memberikan manfaat besar bukan sahaja kepada pemegang unit kami malah kepada daya tahan kewangan negara secara keseluruhan.

## Menyediakan Sokongan Peringkat Komuniti

Sebagai pemacu kemajuan negara, peranan kami bukan setakat memberikan pulangan kewangan. Dengan kehadiran dan saiz organisasi kami, kami memikul tanggungjawab untuk menyokong rakyat Malaysia di peringkat akar umbi dan pada ketika mereka paling memerlukan—suatu amanah yang telah kami tunaikan sepanjang 2025.

Sepanjang tahun lalu, kami membelanjakan hampir RM100 juta untuk pelbagai inisiatif impak sosial merangkumi pendidikan, bantuan banjir, pemerkasaan komuniti, program CSR serta sumbangan khairat dan zakat, sekali gus menyokong salah satu tonggak Malaysia MADANI iaitu *"Raising the Floor"* dengan meningkatkan kualiti hidup dan menyediakan peluang yang lebih saksama untuk semua rakyat Malaysia dengan tumpuan pada kumpulan berpendapatan rendah.

Suatu penambahan penting kepada usaha kami adalah penyertaan dalam program Santuni MADANI kerajaan (Program Satu Pemimpin Satu Kampung) yang membolehkan kami melaksanakan inisiatif bersasar di Kampung Merlimau Pantai di Melaka dan Kampung Telok Kandih di Kedah untuk memperkasa potensi sosioekonomi di komuniti tersebut. Penduduk di kedua-dua kampung itu menerima manfaat bimbingan satu-dengan-satu daripada pakar industri makanan dan minuman, pembangunan kemahiran khusus untuk pelajar peringkat pengajian tinggi, pelaburan bagi menaik taraf infrastruktur setempat serta sumbangan secara langsung untuk membantu golongan asnaf, penduduk yang uzur dan warga emas. Inisiatif ini disesuaikan bagi menyokong visi ekonomi yang khusus bagi setiap komuniti, iaitu untuk mentransformasikan Kampung Merlimau Pantai sebagai destinasi pelancongan mampan serta menyokong pertumbuhan perniagaan kecil dan keusahawanan di Kampung Telok Kandih.

Visi pembangunan masa depan yang jelas ini, serta pelaksanaannya yang menyeluruh dari peringkat akar umbi, membezakan program ini daripada aktiviti CSR yang biasa. Pendekatan ini selari dengan etos kami sebagai sebuah organisasi yang membekalkan penerima manfaat dengan keupayaan serta alat yang diperlukan untuk membina masa depan yang lebih baik dan bagi mencapai kebebasan kewangan.

Pendidikan merupakan satu lagi manifestasi utama etos ini dan juga komitmen jangka panjang kami. Biasiswa Global PNB yang menyambut ulang tahun ke-30 pada 2025 telah membantu 6,292 penerima biasiswa untuk mencapai kecemerlangan akademik serta 568 penerima biasiswa dan 354 alumni yang kini berkhidmat di PNB. Hakikat bahawa 30% daripada pemimpin kanan kami terdiri daripada graduan program ini mencerminkan impaknya dalam membina saluran bakat pemimpin masa hadapan untuk organisasi dan negara.

Program Bantuan untuk Pendidikan PNB ("BUDI PNB") meneruskan misinya sepanjang tahun 2025 bagi menyokong pelajar berpotensi tinggi daripada latar belakang kurang berkemampuan untuk menamatkan pendidikan menengah mereka di Maktab Rendah Sains MARA ("MRSM"), Sekolah Berasrama Penuh ("SBP"), program PERMATA serta institusi Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional ("TVET"). Seramai 992 penerima biasiswa telah mendapat manfaat daripada program ini dan kami berbangga apabila salah seorang alumni menerima biasiswa global untuk meneruskan pengajian tinggi di luar negara pada tahun itu.

**PNB melaburkan hampir RM100 juta pada 2025 untuk memperkasa komuniti melalui pendidikan, CSR dan inisiatif akar umbi, sambil memperkukuh impak jangka panjang dalam mobiliti sosial dan kemampanan.**

Selain pelaburan secara langsung ini, langkah penjagaan alam sekitar dan iklim kekal penting bagi menyokong daya tahan komuniti serta sumber rezeki untuk tempoh jangka panjang. Dengan sasaran mencapai pelepasan sifar bersih di kesemua portfolio menjelang 2050, kami telah mewujudkan dorongan yang jelas untuk penerapan amalan rendah karbon di seluruh syarikat pelaburan kami, manakala Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti kami menetapkan jangkaan bagi pengurusan risiko berkaitan alam semula jadi. Dengan kehadiran kami yang meluas di seluruh Korporat Malaysia, kesemua usaha ini akan memberi impak yang bermakna kepada rakyat Malaysia di semua sektor dan komuniti.

## Bersama Membina Kemakmuran Negara

Tahun 2025 sekali lagi memperlihatkan pelbagai komponen yang menyumbang kepada pencapaian Matlamat kami untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat, merentas generasi. Daripada usaha menggalakkan simpanan individu hinggalah memacu transformasi di peringkat korporat, serta menjana pulangan yang kukuh bagi menyediakan sokongan ketika diperlukan, segala tindakan yang kami lakukan ini hanya dapat direalisasikan melalui komitmen serta kerjasama berterusan daripada warga kerja, rakan kongsi dan pihak berkepentingan kami.

Justeru, saya ingin merakamkan penghargaan kepada ahli-ahli Lembaga Pengarah atas visi mereka yang jelas serta panduan yang terarah, juga kepada pihak pengurusan kanan kami atas segala kepakaran serta usaha yang mereka lakukan setiap hari. Sumbangan para pemimpin kami memastikan kami kekal fokus terhadap perkara utama, yang membolehkan kami menyeimbangkan disiplin komersial dengan tanggungjawab kami sebagai peneraju negara dan pembina kekayaan.

Warga kerja kami juga wajar diberi pengiktirafan yang sama atas cara mereka menyahut seruan transformasi sepanjang tahun lalu. Mengubah cara operasi selepas sekian lama bukanlah mudah namun warga kerja kami telah memikul amanah ini dengan bersungguh-sungguh dan bersemangat, menyahut cabaran untuk memainkan peranan yang lebih aktif bersama syarikat pelaburan kami, pemegang unit dan pelaburan.

Kepada rakan kongsi kami di seluruh ekosistem pelaburan dan kerajaan, terima kasih atas segala sokongan serta kerjasama yang berterusan. Usaha kami penting untuk memperkasa masa depan kewangan yang lebih baik untuk semua rakyat Malaysia dan kami menghargai pandangan bersama, akses serta potensi yang terhasil daripada kerjasama antara kita.

Akhir sekali, kepada para pemegang unit yang kami hargai, terima kasih kerana terus memberikan kepercayaan kepada kami untuk menguruskan simpanan hasil titik peluh anda. Dalam keadaan iklim pelaburan yang kian berubah, dengan pilihan yang lebih banyak berbanding dahulu, kami akan memikul tanggungjawab untuk terus membuktikan keupayaan kami dan meraih kepercayaan anda sebagai pemegang amanah masa depan kewangan anda. Kami tidak mengambil mudah akan tanggungjawab ini sebaliknya ia akan mendorong kami untuk terus mencapai kecemerlangan pada masa akan datang.

> “Di seluruh organisasi, kami telah beralih kepada model penglibatan yang lebih proaktif dengan para pemegang unit, di samping memperdalam penyepaduan keupayaan digital dalam operasi kami serta mengamalkan pendekatan penciptaan nilai yang lebih pelbagai.”

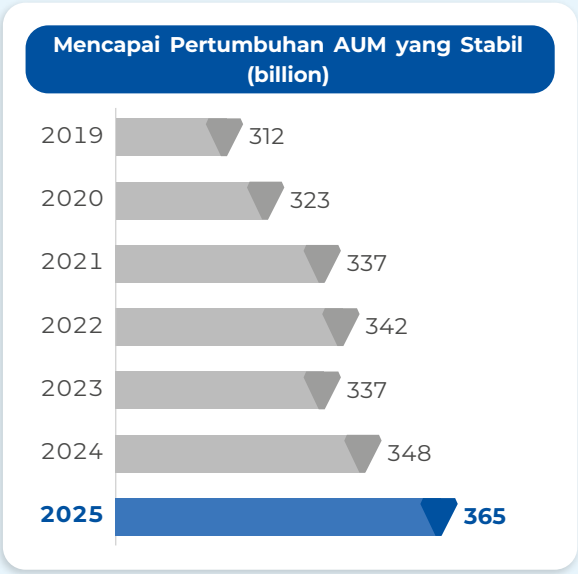
**Dato’ Abdul Rahman Ahmad**
Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

# Perutusan Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

### Pihak Berkepentingan yang Dihormati,

Tahun 2025 merupakan tahun pelaksanaan dalam perjalanan transformasi LEAP-6 kami, dan PNB telah mencatatkan prestasi yang memberangsangkan dengan pertumbuhan AUM sebanyak 4.9%, didorong oleh aliran masuk bersih pelanggan yang lebih kukuh, agihan pendapatan yang berterusan serta pendekatan pelaburan yang lebih berdisiplin dan pelbagai.

Pertumbuhan AUM kami bukan sekadar mencerminkan prestasi kewangan, malah turut menggambarkan pencapaian kami dalam tiga dimensi kritikal. Pertama, keupayaan kami untuk menarik dan mengekalkan simpanan pelanggan melalui pendekatan jualan dan pengedaran yang lebih tertumpu serta berpusatkan pelanggan. Kedua, daya saing pulangan yang kami berikan kepada para pemegang unit. Ketiga, kecekapan operasi serta kualiti portfolio pelaburan proprietari. Secara kolektif, ketiga-tiga dimensi ini memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang kekuatan organisasi kami.




Yang lebih penting, peningkatan yang dicapai sepanjang tahun lalu bukanlah sesuatu yang berlaku secara kebetulan, tetapi merupakan hasil perubahan yang disengajakan dalam cara kami beroperasi. Di seluruh organisasi, kami telah beralih kepada model penglibatan yang lebih proaktif dengan pemegang unit kami, di samping integrasi keupayaan digital yang lebih mendalam dalam operasi kami serta pendekatan penciptaan nilai yang lebih pelbagai. Perubahan ini menandakan peralihan yang jelas daripada model operasi tradisional kami serta mencerminkan kemajuan yang dicapai dalam perjalanan transformasi kami. Dalam bahagian-bahagian seterusnya, saya akan menghuraikan langkah-langkah yang telah kami laksanakan merentas setiap teras strategik LEAP-6, dan bagaimana perubahan ini meletakkan PNB pada landasan yang lebih kukuh untuk mencapai prestasi yang lebih mampan pada masa hadapan.

## Memperkukuh Jualan dan Pengedaran

Secara tradisinya, usaha jualan dan pengedaran kami lebih tertumpu kepada peningkatan jualan kasar. Walaupun pendekatan tersebut berjaya menyokong aliran masuk dana, ia tidak menangani secara menyeluruh faktor-faktor yang mendorong penebusan unit, sekali gus menyukarkan pencapaian pertumbuhan Dana Baharu Bersih yang berterusan.

Sehubungan itu, kami telah melaksanakan perubahan asas terhadap model jualan dan pengedaran kami, yang berteraskan segmentasi pelanggan yang lebih tepat serta falsafah operasi yang lebih berpusatkan pelanggan. Menggantikan strategi jualan menyeluruh, kami kini menyasarkan segmen pelanggan tertentu dengan strategi dan kempen yang disesuaikan mengikut keperluan, motivasi dan tingkah laku mereka yang berbeza.

Peralihan ini telah diperkukuh melalui integrasi analitik data dalam proses membuat keputusan kami. Dengan menganalisis tingkah laku pelanggan secara lebih terperinci, kami kini lebih memahami punca di sebalik corak pelaburan dan pengeluaran mereka, serta dapat bertindak balas melalui intervensi yang lebih bersasar. Sebagai contoh, kami telah mengenal pasti bahawa sebahagian pelanggan berasaskan pinjaman mengeluarkan dividen bagi memenuhi komitmen pembiayaan, lalu mendorong kami untuk memperkenalkan kempen yang menggalakkan tabiat pelaburan jangka panjang yang lebih konsisten.

Begitu juga, dapatan berasaskan data juga telah menunjukkan peranan penting dalam penglibatan pelanggan yang berterusan. Hasil daripada kajian ini telah membawa kepada pelaburan dalam memperluas pasukan pengurus perhubungan serta pelarasan rangkaian cawangan bagi meningkatkan khidmat nasihat kepada pelanggan berpendapatan tinggi, di samping memanfaatkan strategi berteraskan digital untuk memperkukuh penglibatan dan meningkatkan tahap kepercayaan dalam segmen pasaran massa teras kami.

Pendekatan berasaskan segmentasi ini disokong oleh pengagihan tanggungjawab yang jelas merentas pasukan dengan kepakaran masing-masing. Selain itu, pasukan khusus yang bertanggungjawab merentas saluran bagi mengurus jumlah AUM di setiap negeri, kami turut menubuhkan pasukan berasaskan segmen yang membangunkan strategi yang disesuaikan bagi setiap kumpulan dan segmen pelanggan yang berbeza.

# Perutusan Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

Pasukan ini bekerja rapat dengan sebuah pasukan saluran khusus yang memberi tumpuan kepada pembangunan tawaran nilai yang lebih kukuh merentas saluran utama kami, termasuk digital dan bankasurans. Pada masa yang sama, pasukan produk pula memberi tumpuan kepada penambahbaikan tawaran kami agar lebih sejajar dengan keperluan dan kehendak pelanggan yang lebih spesifik.

Usaha kolektif ini disokong oleh program latihan yang bersasar serta penjajaran yang lebih rapat antara penjejakan prestasi dengan keutamaan strategik, sekali gus memberikan pasukan alatan dan dorongan untuk memperdalam pemahaman pelanggan serta menyampaikan penyelesaian yang lebih fokus dan berkesan.

Berpandukan kepada asas ini, kami telah memperkenalkan produk baharu yang direka untuk memenuhi keperluan pelanggan yang semakin berkembang – termasuk ASB Plus, yang membolehkan pemegang unit memperuntukkan modal antara dana harga tetap yang stabil dan dana harga berubah dengan tahap risiko yang berada pada kadar sederhana hingga tinggi, di samping memberi ganjaran kepada pelanggan yang kekal melabur dalam jangka masa panjang. Pada masa yang sama, tahun 2025 juga turut menyaksikan penambahbaikan terhadap aplikasi mudah alih myASNB serta portal dalam talian, serta pengenalan chatbot AI yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan, dan kedua-dua usaha ini dilihat mampu meningkatkan hasil pelanggan secara lebih cekap dan berskala.

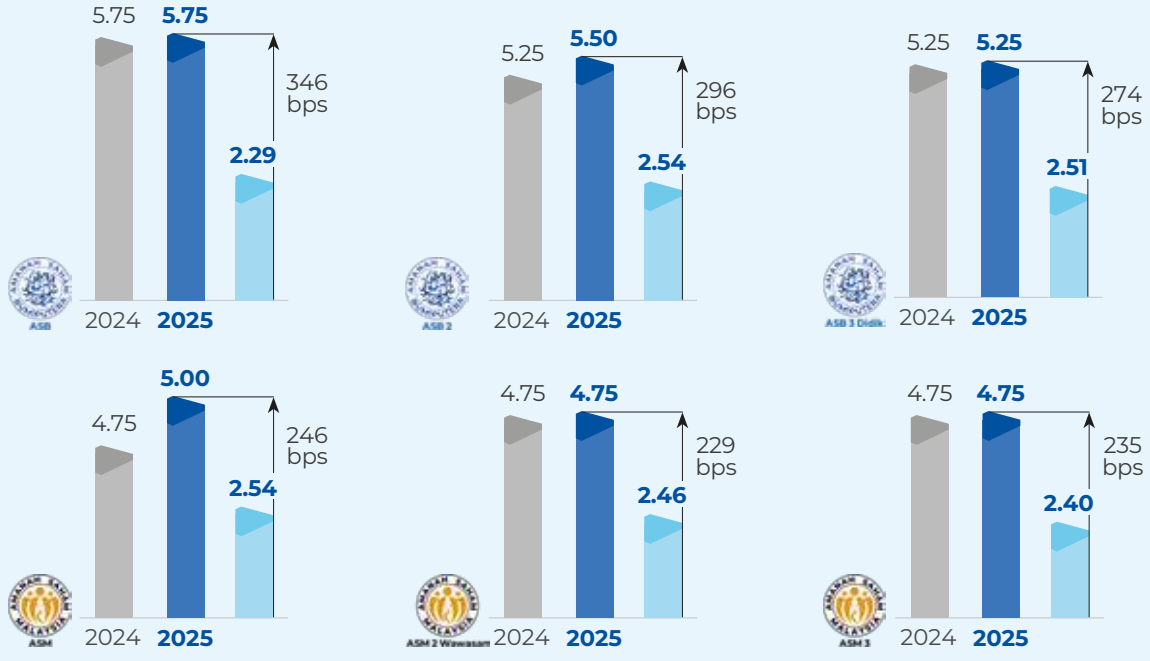
Impak bagi setiap inisiatif yang dilaksanakan ini dapat dilihat dengan jelas. Kami berada pada landasan yang tepat untuk mencapai sasaran Dana Baharu Bersih sebanyak RM5 bilion menjelang 2027. Selain itu, kami juga telah berjaya menambah sebanyak 560,000 akaun baharu sepanjang tahun, menyumbang kepada peningkatan sebanyak 4.6% pada unit dalam edaran, manakala jumlah pemegang akaun kekal stabil pada jumlah 13 juta. Keputusan ini bukan sahaja menunjukkan keberkesanan pendekatan kami, tetapi juga mengesahkan kerelevanan dan daya saing dana kami apabila disokong oleh strategi penglibatan yang tepat.

## Menjana Prestasi Pelaburan yang Berdaya Tahan

Berhadapan dengan persekitaran global yang kompleks dan tidak menentu, prestasi pelaburan kami pada tahun 2025 mencerminkan daya tahan portfolio yang dipelbagaikan bersama pendekatan perumpukan aset yang berdisiplin.

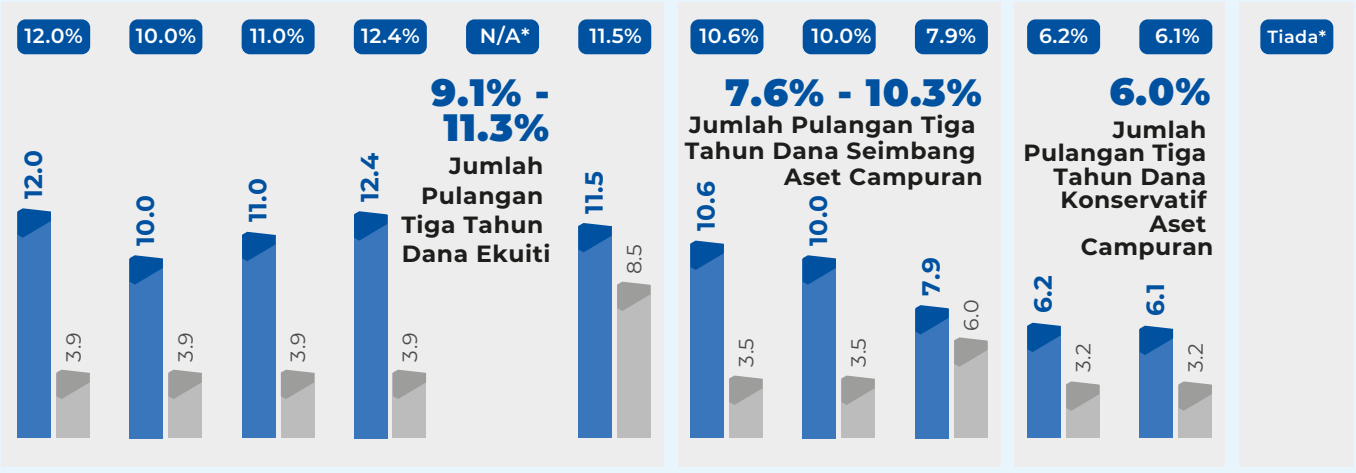
Dana harga tetap kami juga terus mencatat pulangan yang kukuh dan mendahului pasaran. Kesemua enam dana sama ada mengekalkan atau meningkatkan kadar agihan masing-masing, sekali gus mengatasi kadar penanda aras deposit tetap 12 bulan dengan ketara. Secara khusus, ASB telah mencatat pulangan sebanyak 5.75 sen seunit, mewakili sebaran sebanyak 346 mata asas di atas penanda aras.

**Prestasi Dana Harga Tetap (sen per unit)**



Prestasi dana harga berubah kami adalah lebih sederhana, mencerminkan momentum pasaran ekuiti domestik yang masih perlahan. Walaupun demikian, kesemua dana ini berjaya mengatasi penanda aras masing-masing serta berada dalam kelompok suku teratas berbanding kumpulan rakan setara mereka berdasarkan asas pusingan selama tiga tahun.

**Prestasi Dana Harga Berubah**




**(Jumlah Pulangan bagi nilai Pusingan selama 3-Tahun sehingga 30 Disember 2025, %)**

Data prestasi 3-Tahun tidak tersedia kerana dana ditubuhkan kurang daripada 3 tahun

| ASN | ASN Ekuiti 2 | ASN Ekuiti 3 | ASN Ekuiti 5 | ASN Ekuiti Malaysia | ASN Ekuiti Global | ASN Imbang 1 | ASN Imbang 2 | ASN Imbang 3 Global | ASN Sara 1 | ASN Sara 2 | ASN Sukuk |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 2 | 1 | – | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |

**(Jumlah Pulangan bagi nilai Pusingan selama 1-Tahun sehingga 30 November 2025, %)**

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| -0.1 | -0.6 | 0.4 | -0.3 | 5.9 | 4.9 | 1.8 | 1.4 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 4.8 |
| +1.3 | +1.0 | +1.4 | +0.7 | +5.3 | -1.5 | +1.8 | +1.4 | -0.8 | +2.3 | +2.7 | +2.7 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Prestasi Kuartil Berbanding Kumpulan Rakan Setara | Jumlah Pulangan Dana | O/P vs Penanda Aras | Kuartil

Ketahanan portfolio kami disokong oleh strategi kepelbagaian yang dilaksanakan merentas dua dimensi utama. Dimensi pertama ialah kepelbagaian geografi, di mana kami telah meningkatkan pendedahan kepada pasaran global yang menawarkan peluang pertumbuhan lebih kukuh serta pendedahan kepada tren struktur yang lebih luas seperti penggunaan teknologi digital yang pesat. Dimensi kedua pula ialah kepelbagaian kelas aset, di mana kami telah mencapai peruntukan yang lebih seimbang di antara ekuiti dan pendapatan tetap, disokong oleh pelaburan dalam infrastruktur, pasaran swasta serta aset sebenar.

# Perutusan Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

Sepanjang tahun ini, pendedahan kami kepada pasaran global, khususnya di rantau Asia, membolehkan kami memanfaatkan momentum berterusan kitaran pelaburan kecerdasan buatan ("AI"). Perkara ini sekali gus membantu mengimbangi prestasi FBM KLCI yang lebih sederhana, yang mencatat peningkatan kecil sebanyak 2.3% sepanjang tahun. Pada masa yang sama, kami turut meningkatkan peruntukan kepada pendapatan tetap pada waktu yang bersesuaian, membolehkan kami mengunci hasil yang menarik serta menjana pulangan yang lebih mampan kepada pemegang unit kami.

Namun demikian, ekuiti domestik kekal sebagai komponen terbesar dalam portfolio kami, selaras dengan Mandat Kumpulan. Kami yakin akan potensi jangka panjang syarikat korporat Malaysia untuk terus mencipta pertumbuhan yang mampan, yang akan menjadi faktor utama dalam menjana pulangan yang lebih tinggi dan berdaya tahan bagi keseluruhan portfolio kami.

Bagi menyokong perkara ini, kami telah memperkukuh proses pelaburan hujung-ke-hujung sepanjang tahun, dengan meningkatkan pendekatan usaha wajar, penilaian risiko, serta pemantauan portfolio yang berterusan. Kami juga telah mengambil peranan tanggungjawab pengurusan yang lebih aktif dalam syarikat pelaburan kami, dengan memacu inisiatif penciptaan nilai serta meningkatkan penggunaan undian proksi bagi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap sebarang keputusan utama. Pendekatan tanggungjawab pengurusan ini akan kami huraikan dengan lebih lanjut pada bahagian berikut bagi kenyataan ini.

Pada masa yang sama, kami turut mengambil langkah tambahan bagi memastikan akses mudah tunai yang berdaya tahan, yang amat penting bagi memanfaatkan peluang pertumbuhan. Pada awal tahun 2026, kami telah berjaya menerbitkan sukuk boleh tukar bernilai USD300 juta, dengan hasil mata wang asing digunakan untuk memperluaskan pelaburan kami dalam aset sukuk global patuh Syariah yang didenominasikan dalam USD, di mana struktur ini membolehkan pelabur menukar pegangan mereka kepada saham Gamuda Berhad. Sukuk ini bukan sahaja dapat memperkukuh asas pelaburan kami, tetapi turut menyokong kepelbagaian portfolio ke dalam pendapatan tetap global, sekali gus menyediakan lapisan kestabilan tambahan dalam persekitaran ketidaktentuan makroekonomi.

## Memperkukuh PNB Sebagai Sebuah Institusi

Teras ketiga transformasi kami memberi tumpuan kepada pengukuhan PNB sebagai sebuah organisasi, bagi memastikan kami mempunyai keupayaan, sistem serta asas modal yang diperlukan untuk menyokong pertumbuhan jangka panjang yang mampan.

Pada 2025, kami telah melaksanakan semakan menyeluruh terhadap Peruntukan Aset Strategik PNB Co. dengan tujuan meningkatkan kecekapan modal, mengekalkan pulangan yang kukuh serta memperkukuh daya tahan kunci kira-kira kami. Pada masa yang sama, kami turut mempertingkatkan inisiatif pengoptimuman kos melalui teknologi digital seperti automasi dan penyelesaian yang lain, sekali gus mengurangkan kos operasi.

Selain pengurusan modal dan pengoptimuman kos, kami terus melabur dalam pengukuhan keupayaan operasi dan teknologi. Sepanjang 2025, kami telah menambah baik sistem perusahaan teras bagi menyokong pelaporan kewangan yang lebih baik serta keberkesanan operasi, di samping meneruskan pelaksanaan Pelan Hala Tuju Teknologi 2024–2028. Pelan ini merangkumi rangka kerja menyeluruh bagi daya tahan digital dan keselamatan siber, untuk melindungi operasi kami daripada landskap ancaman siber yang semakin kompleks.

Dalam perkembangan penting yang lain, Ekuiti Nasional Berhad ("Ekuinas") juga telah disatukan sebagai cabang ekuiti persendirian langsung domestik PNB bagi tahun 2025, satu perkembangan struktur utama yang akan memberi implikasi jangka panjang ke atas cara kami beroperasi serta peranan kami dalam syarikat korporat Malaysia. Dengan kepakaran mendalam Ekuinas untuk syarikat Bumiputera pra-penyenaraian bersaiz sederhana melengkapkan keupayaan dan pengalaman kami dalam membimbing serta memelihara nilai syarikat-syarikat tersenarai sekali gus mewujudkan Bumiputera "*relay race*", yang mengukuhkan penyertaan Bumiputera dalam pasaran modal seiring dengan agenda GEAR-uP Kerajaan.

Keberkesanan pendekatan ini telah dibuktikan melalui kejayaan penyenaraian Orkim Berhad pada nilai pasaran RM920 juta, dan kami komited untuk mengaplikasikan usaha ini ke atas lebih banyak syarikat pelaburan, dengan sasaran untuk membangunkan juara daripada kumpulan Bumiputera yang berdaya saing di peringkat serantau dan global.

Selaras dengan GEAR-uP, kami juga komited untuk menyumbang kepada inisiatif 10 Juara Bumiputera, yang bertujuan memajukan perkembangan syarikat Bumiputera yang berpotensi tinggi melalui kerjasama yang lebih erat antara GLIC, dengan tujuan untuk membimbing 10 syarikat Bumiputera bagi mencapai nilai pasaran atau nilai perusahaan sekurang-kurangnya RM500 juta dalam tempoh lima tahun akan datang.

Dalam menyokong objektif ini, tumpuan kami adalah untuk mengenal pasti syarikat yang mempunyai asas kukuh dan potensi dalam pertumbuhan, seterusnya menyokong mereka melalui pembangunan kapasiti yang disasarkan, inisiatif akses pasaran, bimbingan strategik serta pembangunan bersama Pelan Penciptaan Nilai yang memfokuskan strategi pertumbuhan berpotensi tinggi dan menghasilkan nilai perusahaan jangka masa panjang.

Satu lagi perkembangan penting PNB kebelakangan ini adalah melalui presint Merdeka 118, yang dibangunkan melalui PNB Merdeka Ventures. Dalam tempoh 12 bulan yang lalu, kawasan ini terus berkembang menjadi sebuah hab komersial yang dinamik, dengan menarik penyertaan peruncit tempatan dan antarabangsa terkemuka sebagai penyewa di 118 Mall. Bagi menyokong pembangunan ini, kami telah berjaya menerbitkan Sukuk Wakalah Kelestarian bernilai RM6 bilion, iaitu sebuah sukuk lestari korporat dan hartanah terbesar di ASEAN, sukuk terbesar yang didenominasikan dalam Ringgit, serta sukuk korporat bertaraf AAA terbesar di Malaysia.

Secara keseluruhannya, inisiatif menyeluruh ini telah memperkukuh PNB sebagai sebuah institusi yang signifikan, memperkukuhkan asas kewangan kami, memperluaskan sumber pendapatan serta meningkatkan keupayaan kami untuk mencipta nilai bagi syarikat pelaburan dan ekosistem korporat Malaysia yang lebih luas.

# Perutusan Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

## Memanfaatkan Modal Insan dan Mendorong Inovasi

Tiga teras utama LEAP-6 — Jualan dan Pengedaran, Pelaburan, serta Transformasi PNB Co. — disokong oleh keupayaan warga kerja kami serta kapasiti mereka untuk berinovasi dan memacu perubahan.

Menyedari pentingnya peranan warga kerja kami, kami telah memperkenalkan Kepercayaan Budaya pada tahun 2025 bagi mentakrifkan pola fikir dan tingkah laku bersama yang diperlukan untuk membentuk organisasi yang dinamik serta bersedia menghadapi masa hadapan. Bersama-sama nilai teras B.R.A.V.E, Kepercayaan Budaya atau budaya organisasi menjadi asas kepada penambahbaikan Pelan Strategik Modal Insan kami, yang menetapkan keutamaan pembangunan keupayaan yang jelas di seluruh organisasi.

Melalui pelan ini, kami telah melaksanakan rangka kerja keupayaan berasaskan peranan serta laluan pembelajaran berstruktur bagi memperkukuh pembangunan bakat dan perancangan penggantian, khususnya merentas fungsi kepimpinan dan teknikal. Usaha ini turut disokong oleh program latihan bersasar dalam bidang analitik, pemodelan risiko, alatan digital serta keupayaan yang relevan untuk masa hadapan yang penting untuk mengekalkan daya saing jangka panjang kami.

Bagi melengkapkan usaha ini, PNB Knowledge Forum yang menjadi program utama kami terus memainkan peranan penting dalam memacu kepimpinan pemikiran dan pertukaran pandangan. Edisi 2025 yang bertemakan "Transformation" telah menghimpunkan kumpulan pemimpin kerajaan dan perniagaan yang berwibawa, menyediakan platform bukan sahaja untuk pembelajaran dalam organisasi, malah untuk memperkukuh penglibatan dengan komuniti korporat dan pelaburan Malaysia yang lebih luas, sekali gus mengukuhkan kedudukan PNB sebagai organisasi dinamik dan inovatif yang memacu kemajuan Malaysia ke hadapan.

Pembangunan keupayaan ini berkait rapat dengan usaha inovasi kami, yang kekal sebagai pemacu utama strategi LEAP-6. Sepanjang tahun ini, kami telah menyelaras semula program inovasi bagi memastikan ia lebih sejajar dengan keutamaan perniagaan, di samping dapat memperkenalkan inisiatif untuk memperkukuh kesiapsiagaan inovasi di seluruh organisasi.

Pada masa yang sama, kami turut mengiktiraf bahawa inovasi hanya dapat berkembang dalam persekitaran di mana individu berasa diberi kuasa dan ruang untuk menyumbang idea. Sehubungan itu, Pertandingan Re:Work 2025 menyediakan platform kepada warga kerja untuk mencadangkan penambahbaikan proses perniagaan yang dapat meningkatkan cara operasi kami secara signifikan, menghasilkan idea yang membawa kepada penjimatan kos serta potensi peningkatan jualan yang ketara.

Warga kerja kami juga turut disokong melalui penggunaan alatan digital termasuk analitik, automasi dan kecerdasan buatan ("AI"), serta kerjasama dengan organisasi luar yang membawa keupayaan dan perspektif baharu.

## Memperkukuh Asas Kepercayaan Kami

Seiring dengan pemacuan transformasi kami, kepercayaan pihak berkepentingan kekal menjadi asas kepada kontrak sosial kami. Kepercayaan ini hanya boleh diperoleh melalui tindakan bertanggungjawab yang dilaksanakan secara konsisten dan telus, disokong oleh tahap akauntabiliti yang jelas, dan perkara ini menjadi pertimbangan utama di PNB.

Dalam konteks ini, kami mengiktiraf kelestarian sebagai bidang tumpuan yang sangat penting. Berdepan dengan jangkaan pihak berkepentingan yang semakin tinggi serta keperluan kawal selia yang terus berkembang, kami terus mempergiat usaha dengan menetapkan jangkaan yang jelas terhadap syarikat pelaburan kami serta memacu penerapan amalan kelestarian yang bertanggungjawab merentas landskap korporat Malaysia.

Pada tahun 2022, kami telah melancarkan Rangka Kerja Kelestarian serta 10 Komitmen ESG, yang menjadi asas kepada misi ini. Komitmen tersebut merangkumi pelbagai keutamaan, termasuk tindakan iklim, amalan buruh yang adil dan hak asasi manusia, pelaburan dalam aset rendah karbon dan peralihan, serta kesaksamaan jantina, dan beberapa perkara yang lain. Pada masa yang sama, semua GLIC telah melaksanakan Rangka Kerja Gaji Sara Hidup, manakala semua Syarikat Strategik kami terus komited ke arah pelaksanaan gaji sara hidup, menandakan kemajuan yang cukup bermakna pada tahun ini.

Melangkaui metrik barisan utama, kami turut mengambil peranan tanggungjawab pengurusan yang lebih aktif dalam membimbing syarikat pelaburan kami, dengan memberi tumpuan khusus kepada standard tadbir urus, amalan buruh dan penjajaran iklim. Kami melihat tindakan ke atas iklim khususnya bukan sahaja dilaksanakan sebagai satu tanggungjawab, tetapi juga sebagai komponen yang sangat penting dalam pengurusan risiko. Sehubungan itu, kami telah memperkukuh penilaian risiko peralihan iklim, khususnya dalam sektor berintensiti karbon, di samping meningkatkan penggunaan undian proksi (proxy voting) bagi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap isu-isu utama.

Pada masa yang sama, kami telah meningkatkan tahap ketegasan dalam pembangunan serta penciptaan nilai syarikat pelaburan kami. Fokus kami kekal kepada penciptaan nilai pemegang saham yang kukuh, dan kami meminta pihak lembaga pengarah turut dipertanggungjawabkan dengan menggalakkan pelaporan jumlah pulangan pemegang saham (total shareholder returns, "TSR") bagi jangka masa pendek, sederhana dan panjang. Bagi menyokong perkara ini, kami bekerjasama rapat dengan syarikat pelaburan melalui sokongan secara langsung, termasuk pembangunan kapasiti, akses pasaran serta khidmat nasihat strategik.

Akhirnya, asas syarikat pelaburan yang lebih berdaya tahan, ditadbir urus dengan baik dan berprestasi tinggi akan memperkukuh daya tahan keseluruhan portfolio kami. Perkara ini seterusnya dapat mengukuhkan kepercayaan terhadap PNB sebagai penjaga modal yang bertanggungjawab, di samping dapat menyumbang kepada pembangunan landskap korporat Malaysia dengan lebih mampan dan berdaya saing.

## Tinjauan

Selepas mencatat prestasi yang kukuh pada tahun 2025, kami terus memberikan tumpuan untuk mengekalkan momentum ini di samping sentiasa berwaspada terhadap persekitaran luaran yang semakin kompleks dan sentiasa berubah.

Tinjauan global terus dipengaruhi oleh peningkatan ketegangan serta ketidaktentuan makroekonomi. Lebih spesifik lagi, peningkatan konflik di Timur Tengah telah menambah tekanan kepada landskap geopolitik yang telah sedia rapuh, mengganggu rantaian bekalan, menjejaskan aliran tenaga, serta meningkatkan ketidaktentuan harga tenaga global. Perkembangan ini dijangka memberi kesan limpahan yang lebih luas terhadap pertumbuhan global dan pasaran modal.

Dalam mengharungi persekitaran ini, daya tahan kami disokong oleh tindakan pada kedua-dua peringkat portfolio dan perusahaan.

# Perutusan Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan

Bagi melengkapkan usaha ini, PNB Knowledge Forum yang menjadi program utama kami terus memainkan peranan penting dalam memacu kepimpinan pemikiran dan pertukaran pandangan. Edisi 2025 yang bertemakan "Transformation" telah menghimpunkan kumpulan pemimpin kerajaan dan perniagaan yang berwibawa, menyediakan platform yang bukan sahaja untuk pembelajaran dalaman organisasi, tetapi juga untuk penglibatan bersama komuniti korporat dan pelaburan Malaysia yang lebih luas, sekali gus mengukuhkan kedudukan PNB sebagai organisasi dinamik dan inovatif yang memacu perjalanan Malaysia ke hadapan.

Pada peringkat portfolio, kami akan terus mengekalkan portfolio pelaburan yang dipelbagaikan dengan baik serta berteraskan peruntukan modal yang berdisiplin. Pendekatan ini memastikan pendedahan yang seimbang merentas kelas aset, serta mengimbangi antara peluang pertumbuhan yang tinggi dan kadar pelaburan yang lebih stabil dan membantu dalam menjana pendapatan. Usaha ini membolehkan kami terus mengekalkan profil risiko yang berhemat di samping terus merebut peluang nilai merentasi kitaran pasaran.

Menyedari persekitaran makroekonomi yang tidak menentu, pasukan pelaburan kami sedang menjalankan ujian tekanan dengan lebih kerap terhadap kejutan geopolitik, perubahan kadar faedah, turun naik komoditi serta risiko berkaitan iklim dan beberapa faktor yang lain. Usaha yang dijalankan ini disokong oleh disiplin modal yang lebih ketat bagi memastikan pelaburan baharu memenuhi ambang pulangan pelarasan risiko yang lebih tinggi, serta pengukuhan pengawasan pihak Lembaga pengarah termasuk penilaian daya tahan merentas pelbagai senario makroekonomi.

Pada peringkat perusahaan pula, pelbagai tindakan dan inisiatif di bawah LEAP-6 turut memperkukuh daya tahan organisasi kami. Ini termasuk meningkatkan daya tahan siber, memperkukuh kawalan dalaman dan struktur pengawasan risiko, melabur dalam pembangunan bakat, serta mengekalkan pendekatan tanggungjawab pengurusan yang aktif terhadap syarikat pelaburan kami.

Secara keseluruhannya, usaha ini meletakkan PNB pada kedudukan yang lebih kukuh untuk menghadapi cabaran jangka masa pendek di samping dapat terus mencapai nilai yang mampan kepada pemegang unit kami.

## Penghargaan

Kemajuan dan pencapaian yang digariskan dalam kenyataan ini tidak akan dapat dicapai tanpa sumbangan serta sokongan berterusan daripada pelbagai pihak berkepentingan PNB. Pertama sekali, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Kerajaan Malaysia, Yayasan Pelaburan Bumiputra ("YPB"), Kementerian Kewangan Diperbadankan ("MoF Inc."), para pengawal selia serta pembuat dasar atas sokongan teguh mereka dan usaha berterusan dalam memacu kemajuan serta kemakmuran negara.

Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada syarikat pelaburan kami, rakan niaga serta komuniti korporat yang lebih luas atas kerjasama, penglibatan berterusan dan keterbukaan terhadap perubahan dalam meningkatkan standard landskap korporat Malaysia.

Dalam lingkungan PNB pula, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Pengerusi kami, YM Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda, serta ahli-ahli Lembaga Pengarah atas keyakinan, kepercayaan serta bimbingan dan nasihat yang amat bernilai sepanjang tahun ini. Perspektif mereka amat penting dalam membantu kami kekal fokus terhadap keutamaan jangka panjang selain dapat mengharungi persekitaran operasi yang semakin dinamik.

Saya juga ingin merakamkan penghargaan kepada seluruh pasukan kepimpinan serta semua warga kerja #TeamPNB atas penghayatan nilai B.R.A.V.E serta budaya organisasi kami. Sama ada dalam memacu kecemerlangan pelaburan, mempertingkat amalan tanggungjawab pengurusan, mentransformasi pengalaman pelanggan, atau memperluas batas inovasi digital dan kelestarian, anda telah menunjukkan erti sebenar berkhidmat dengan penuh semangat dan tujuan yang jelas. Andalah yang menjadi pemangkin kepada PNB untuk terus berkembang, menyesuaikan diri dan menerajui perubahan.

Akhir sekali, saya ingin merakamkan penghargaan kepada para pemegang unit atas kepercayaan dan keyakinan yang tidak berbelah bahagi terhadap PNB. Amanah untuk mengurus simpanan anda yang diperoleh hasil titik peluh merupakan tanggungjawab yang tidak pernah kami ambil ringan, dan kami berusaha untuk menunaikannya setiap hari.

Dengan sokongan kolektif dan berterusan anda semua, kami bukan sahaja akan terus melaksanakan Matlamat kami untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara, tetapi juga melakukannya dengan cara yang lebih bermakna dan memberi impak yang lebih besar daripada sebelumnya.

## 2025 Sekilas Pandang Bersama

# Dato' Abdul Rahman Ahmad

**S. Bagaimanakah anda menilai prestasi PNB pada tahun 2025?**

**J.** Tahun 2025 merupakan tahun yang boleh dibanggakan oleh seluruh warga PNB. Metrik utama kami adalah peningkatan sebanyak 4.9% dalam Aset di Bawah Pengurusan AUM kepada RM365.3 bilion, sekali gus membawa kami lebih hampir kepada sasaran RM400 bilion menjelang 2027. Ini mencerminkan kekuatan pelaksanaan kami merentas teras strategik utama, apabila kami berjaya menambah baik aliran masuk pelanggan, memberikan pulangan yang berdaya tahan dan mampan, serta beroperasi dengan lebih cekap sebagai sebuah organisasi. Saya amat berbesar hati dengan kemajuan yang telah kami capai dalam mengurangkan kadar penebusan, yang telah diterjemahkan kepada peningkatan yang sangat bermakna dalam dana baharu bersih sepanjang tahun ini.

**S. Apakah perubahan paling ketara dalam cara PNB beroperasi sepanjang tahun lepas?**

**J.** Beroperasi dalam landskap pelaburan yang kompetitif telah mendorong kami untuk berkembang menjadi sebuah organisasi yang lebih proaktif dan berfokuskan pelanggan. Pada hari ini, kami telah mengintegrasikan analitik data sebagai teras pendekatan jualan dan pengedaran kami, menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam merentas segmen pelanggan, serta menggunakan pandangan ini untuk merekabentuk kempen yang bersasar bagi menggalakkan tabiat simpanan yang lebih konsisten dan mengurangkan kadar penebusan.

Perubahan ini tidak terhad kepada jualan dan pengedaran sahaja, tetapi turut mencerminkan transformasi budaya yang lebih luas di seluruh PNB, yang dipandu oleh kepercayaan di atas budaya kerja serta nilai teras B.R.A.V.E kami. Warga kerja kami kini semakin diberi kuasa untuk berfikir secara lebih berani, bertindak dengan tegas, dan meneroka peluang pertumbuhan dengan lebih yakin.

**S. Dalam persekitaran makroekonomi yang mencabar, bagaimana PNB mengharungi tahun 2025?**

**J.** Tahun 2025 menandakan kesinambungan perjalanan kepelbagaian jangka panjang kami, apabila kami terus memperluaskan pendedahan merentas geografi dan kelas aset selaras dengan Rangka Kerja Perumpukan Aset Strategik. Pendekatan berdisiplin ini membolehkan kami mengekalkan pendapatan yang berdaya tahan walaupun berdepan dengan turun naik pasaran, serta mencapai pulangan yang melebihi penanda aras merentas dana kami.

Sebagai bukti, kesemua dana harga tetap kami sama ada mengekalkan atau meningkatkan kadar agihan sepanjang tahun, manakala dana harga berubah kami terus berada dalam kelompok suku teratas berbanding kumpulan rakan setara berdasarkan asas pusingan bagi tempoh tiga tahun.

**S. Di luar prestasi portfolio, apakah perkembangan terkini yang telah ditunjukkan berkaitan hala tuju PNB?**

**J.** Penggabungan Ekuinas serta kemajuan berterusan presint Merdeka 118 merupakan petunjuk penting bagaimana PNB sedang berkembang. Kemajuan ini mencerminkan peralihan peranan kami daripada sekadar penjaga modal kepada entiti yang lebih aktif dalam membentuk landskap korporat Malaysia serta menyokong pembangunan negara.

Dengan Ekuinas, kini kami memiliki keupayaan yang lebih kukuh untuk menyokong syarikat Bumiputera sepanjang tempoh perjalanan bagi pertumbuhan mereka, daripada peringkat pra-penyenaraian sehingga pasca-penyenaraian. Pada masa yang sama, presint Merdeka 118 kini berada pada landasan untuk menjadi hab komersial terkemuka, dengan potensi untuk menjana kira-kira RM400 juta aliran tunai berulang tahunan apabila siap sepenuhnya. Secara keseluruhannya, perkembangan ini menunjukkan aspirasi kami untuk mencipta nilai bukan sahaja dalam portfolio pelaburan, tetapi juga merentas ekonomi yang lebih luas.

**S. Bagaimanakah persekitaran global semasa membentuk pandangan anda menjelang masa hadapan?**

**J.** Kami sedang beroperasi dalam tempoh peningkatan dalam ketegangan geopolitik serta ketidaktentuan makroekonomi yang ketara. Tidak keterlaluan untuk mengatakan bahawa susunan dunia global telah mengalami gangguan yang signifikan. Cabaran yang belum pernah berlaku ini mengukuhkan kepentingan untuk mengekalkan portfolio yang dipelbagaikan serta pendekatan pelaburan yang berdisiplin.

Sehubungan itu, tumpuan kami kekal kepada pemeliharaan daya tahan melalui perumpukan aset yang kukuh, amalan pengurusan risiko yang diperkukuh, serta disiplin modal yang ketat. Disokong oleh ujian tekanan yang berterusan serta sistem tadbir urus yang kukuh, kami yakin terhadap keupayaan kami untuk mengekalkan agihan yang konsisten kepada pemegang unit, di samping terus maju ke arah aspirasi LEAP-6 iaitu mencapai RM400 bilion dalam AUM.

# Maklumat Korporat

## PEJABAT BERDAFTAR

Tingkat 91, Menara Merdeka118
Presint Merdeka 118
50118 Kuala Lumpur
Telefon : 603-26393188
Emel : info@pnb.com.my
Laman Web : www.pnb.com.my

## JURUAUDIT

**Ernst and Young PLT**
No Pendaftaran 202006000003
(LLP0022760-LCA) dan AF 0039
Akauntan Bertauliah
Tingkat 23A, Menara Milenium
Jalan Damanlela
Pusat Bandar Damansara
50490 Kuala Lumpur

## BENTUK ENTITI UNDANG-UNDANG

Diperbadankan pada 17 Mac 1978 sebagai sebuah syarikat awam berhad

## BANK PRINSIPAL

**Malayan Banking Berhad**
No Pendaftaran 196001000142(3813-K)
Menara Maybank
100, Jalan Tun Perak
50050 Kuala Lumpur

**CIMB Bank Berhad**
No Pendaftaran 197201001799(13491-P)
Tingkat 17, Menara CIMB
No 1, Jalan Stesen Sentral
50470 Kuala Lumpur

PNBmy
Permodalan Nasional Berhad
PNBmy
PNBmy.official

# Komposisi Lembaga

## DEMOGRAFI

| | |
|---|---|
| Pengerusi Bukan Bebas Bukan Eksekutif | 1 |
| Pengarah Bukan Bebas Eksekutif | 1 |
| Pengarah Bebas Bukan Eksekutif | 7 |

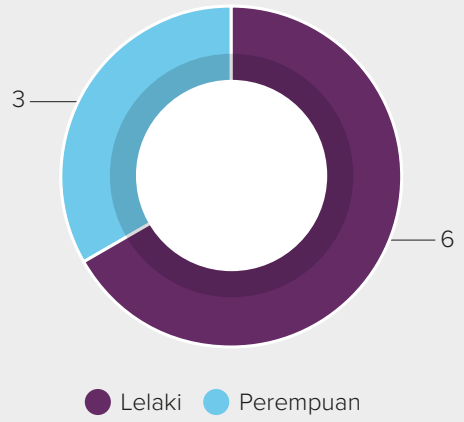
## TEMPOH

| | |
|---|---|
| Kurang dua tahun | 1 |
| Dua tahun hingga lima tahun | 3 |
| Melebihi lima tahun | 5 |

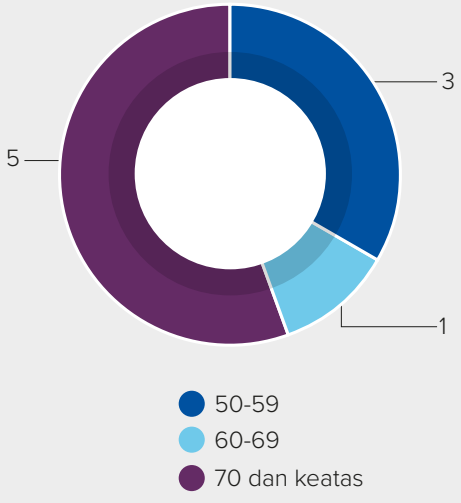
## KEWARGANEGARAAN

**100%**
MALAYSIA

## JANTINA




## KUMPULAN UMUR



# Lembaga Pemegang Amanah: Yayasan Pelaburan Bumiputra

**YAB DATO' SERI ANWAR IBRAHIM**
Pengerusi YPB/
Perdana Menteri Malaysia

**YB DATUK SERI AMIR HAMZAH AZIZAN**
Pemegang Amanah YPB

*Kekuatan dan Integriti*

## PEMEGANG AMANAH KAMI

**RAJA TAN SRI DATO' SERI ARSHAD RAJA TUN UDA**
Pemegang Amanah YPB /
Pengerusi Kumpulan PNB

**YBHG TAN SRI DATO' SETIA HAJI AMBRIN BUANG**
Pemegang Amanah YPB

# Lembaga Pengarah

## Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda

Pengerusi Kumpulan
Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 1 Jun 2023

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 13/13

### KELAYAKAN

- Felo Institute of Chartered Accountants in England and Wales
- Ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA)
- Ahli Institut Akauntan Awam Bertauliah Malaysia

### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- Pemegang Amanah Yayasan Pelaburan Bumiputra
- Pengerusi ASNB
- Pengerusi Bumi Armada Berhad
- Pengerusi Pelaburan Hartanah Berhad
- Pemegang Amanah Yayasan DayaDiri
- Pengerusi Yayasan Raja Muda Selangor
- Pengerusi Yayasan AMIR
- Pengerusi Yayasan Perpustakaan Raja Tun Uda
- Pengerusi Yayasan TZA

### PENGALAMAN KERJA

Raja Arshad dilantik sebagai Pengerusi Kumpulan PNB pada 1 Jun 2023. Sebelum pelantikan tersebut, Raja Arshad merupakan Pengerusi Ekuiti Nasional Berhad, firma ekuiti persendiriran berkaitan kerajaan dan Pengerusi Icon Offshore Berhad. Raja Arshad telah bersara daripada Maxis Berhad setelah berkhidmat sebagai Pengarah selama 14 tahun, termasuk 11 tahun sebagai Pengerusi. Beliau adalah mantan Pengarah Khazanah Nasional Berhad dan Sime Darby Berhad. Raja Arshad merupakan Cancelor Universiti Selangor sejak tahun 2011. Raja Arshad sebelum ini merupakan Pengerusi Eksekutif PricewaterhouseCoopers Malaysia ("PwC"). Beliau adalah bekas Pengerusi Pasukan Kepimpinan PwC Asia 7 dan ahli Lembaga PwC Global IFRS. Semasa krisis kewangan Asia 1997, Raja Arshad dilantik sebagai Pengerusi Lembaga Danamodal Nasional Berhad, satu daripada tiga syarikat yang ditubuhkan khas oleh kerajaan bertujuan untuk menguruskan krisis kewangan.

Terdahulu, beliau telah berkhidmat dalam perkhidmatan awam termasuk sebagai anggota Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia, Panel Pelaburan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja dan ahli Lembaga Pemegang Amanah Balai Seni Negara.

## Dato' Abdul Rahman Ahmad

Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan
Eksekutif Bukan Bebas

**Tarikh Lantikan:** 1 Julai 2024

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 13/13

### KELAYAKAN

- Ijazah Sarjana Ekonomi (Kepujian) dari Cambridge University, United Kingdom
- Ahli Institute of Chartered Accountants in England and Wales ("ICAEW")
- Akauntan Bertauliah (Malaysia) dari Institut Akauntan Malaysia ("MIA")

### PENGALAMAN KERJA

Dato Abdul Rahman telah dilantik sebagai Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan PNB pada 1 Julai 2024. Beliau pernah memegang jawatan tersebut dari 1 Oktober 2016 hingga 1 Oktober.

Pengalaman kepimpinan beliau antaranya pernah memegang jawatan sebagai Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan bagi Cimb Group Holdings Berhad, Ekuiti Nasional Berhad (Ekuinas"), Media Prima Berhad dan Malaysian Resources Corporation Berhad ("MRCB").

# Lembaga Pengarah

## Tan Sri Datuk Zainun Ali

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 1 Januari 2019

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 12/13

### KELAYAKAN

- Ijazah Sarjana Undang-Undang (LL.M) (Cantab), University of Cambridge, United Kingdom
- Ijazah Sarjana Muda Undang-Undang (LL.B.) (Kepujian), Universiti Malaya

### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- Allianz Malaysia Berhad

### MAKLUMAT LAIN

- Ahli Lembaga Penasihat, Rangkaian Integriti Kehakiman Global Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu
- Dilantik sebagai Pro-Canselor Universiti Malaya pada 1 Mac 2023
- Dilantik sebagai Naib Pengerusi Suruhanjaya Siasatan Diraja (RCI) mengenai Batu Puteh pada 14 Februari 2024
- Hakim, Tribunal Pentadbiran Kumpulan Bank Pembangunan Islam ("IsDB"), Jeddah
- Perunding, Tetuan Zain & Co
- Pesuruhjaya, Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman sejak tahun 2024
- Penimbang Tara Berdaftar, Pusat Timbang Tara Antarabangsa Asia, Kuala Lumpur
- Ahli, Persatuan Hakim Wanita Antarabangsa yang berpangkalan di Washington, D.C.

### PENGALAMAN KERJA

Tan Sri Datuk Zainun dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah PNB pada 1 Januari 2019, selepas berkhidmat dengan Kerajaan dalam pelbagai jawatan dalam Perkhidmatan Perundangan dan Kehakiman sejak tahun 1976. Selepas berkhidmat sebagai Penasihat Undang-Undang di beberapa kementerian, termasuk sebagai Pendaftar Syarikat dan Ketua Pendaftar Mahkamah Persekutuan, beliau telah dilantik ke Kamar Kehakiman pada tahun 1996 sebagai Hakim Mahkamah Tinggi. Beliau kemudiannya dinaikkan ke Mahkamah Rayuan dan seterusnya berkhidmat di mahkamah tertinggi negara pada tahun 2012 sebagai Hakim Mahkamah Persekutuan.

## Datuk Dr. Mohd. Yaakub Haji Johari

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 1 Januari 2017*

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 13/13

### KELAYAKAN

- Doktor Falsafah (PhD) dalam Sosiologi dari University of Salford, United Kingdom
- Ijazah Sarjana Sains (Pengajian Liberal) dari University of Manchester, United Kingdom
- Ijazah Sarjana Muda Sains (Kepujian) dari University of Sussex, United Kingdom

* Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026

### PENGALAMAN KERJA

Datuk Dr. Mohd Yaakub telah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah PNB dari 1 Januari 2017 sehingga 28 Februari 2026. Beliau memulakan kerjaya sebagai pensyarah sambilan Sains Politik di Institut Teknologi MARA, dan pada tahun 1983, beliau menyertai Perkhidmatan Awam Negeri Sabah sebagai Penolong Pengarah (Penyelidikan dan Perundingan) di Jabatan Ketua Menteri. Beliau dilantik sebagai Ketua Penolong Pengarah (Pembangunan Pengurusan) pada tahun 1984.

Beliau menyertai Institut Kajian Pembangunan, Sabah ("IDS"), badan pemikir rasmi Negeri sebagai Pengarah Bersekutu (Hal Ehwal Sosial) pada tahun 1985, dan kemudiannya dilantik sebagai Timbalan Ketua Eksekutif/Felo Penyelidik Kanan pada tahun 1991-1994. Beliau berkhidmat sebagai Pengarah Eksekutif/Ketua Eksekutif IDS selama 15 tahun dari 1994-2009 sebelum dilantik sebagai Ketua Eksekutif Lembaga Pembangunan Ekonomi dan Pelaburan Sabah (SEDIA) dari 2009-2020. Beliau merupakan Pengerusi IDS berkuatkuasa 14 Disember 2020 dan telah melepaskan jawatan itu berkuatkuasa 30 November 2021. Pada 1 April 2022, beliau telah dilantik sebagai Pengerusi Lembaga Pengelola dan Lembaga Pengarah Universiti Kolej Yayasan Sabah ("UCSF").

## Datu Haji Soedirman Haji Aini

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 1 Januari 2017*

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 13/13

### KELAYAKAN

- Felo Persatuan Akauntan Bertauliah Berkanun (UK)
- Akauntan Bertauliah (Malaysia) dari Institut Akauntan Malaysia (MIA)
- Mengikuti Program Dasar Makroekonomi dan Pengurusan di Harvard University

* Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026

### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- Amanah Saham Sarawak Berhad
- Sara Worldwide Vacations Berhad
- Damai Golf & Country Club Berhad
- Dana Kekayaan Masa Depan Berdaulat Sarawak

### PENGALAMAN KERJA

Datu Haji Soedirman Aini dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah PNB dari 1 Januari 2017 sehingga 28 Februari 2026. Beliau memulakan kerjaya dengan Petroliam Nasional Berhad ("Petronas") pada 1982, dan selepas berkhidmat selama 13 tahun dengan syarikat tersebut, beliau meletakkan jawatan pada 1995 untuk menyertai kerajaan Negeri Sarawak.

Sebelum bersara dari Kerajaan Negeri Sarawak pada 31 Disember 2018, Datu Haji Soedirman memegang jawatan sebagai Pengurus Besar Perbadanan Pembangunan Ekonomi Sarawak. Perkhidmatan beliau sebelum ini dalam Perkhidmatan Awam Sarawak termasuk menjawat Setiausaha Tetap Kementerian Pembangunan Sosial, Pengarah Unit Pemantauan Pelaksanaan Negeri, Setiausaha Tetap Kementerian Pembangunan Perindustrian, Timbalan Setiausaha Kewangan Negeri dan Akauntan Negeri. Antara November 2002 dan September 2003, beliau dipinjamkan ke Amanah Saham Sarawak Berhad sebagai Ketua Pegawai Eksekutifnya. Sepanjang tempoh perkhidmatan dengan Kerajaan Negeri Sarawak, beliau berkhidmat dalam pelbagai Lembaga termasuk Malaysia Liquified Natural Gas Tiga dan Malaysian Investment Development Authority ("MIDA"). Kini beliau menganggotai Lembaga Pengarah dalam pelbagai syarikat berkaitan kerajaan dan pertubuhan bukan kerajaan.

## Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 1 Januari 2019

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 12/13

### KELAYAKAN

- Doktor Falsafah (PhD) dalam Undang-undang dari University of London, United Kingdom
- Sarjana Undang-undang dari University of London, United Kingdom
- Sarjana Muda Undang-undang dari Universiti Malaya

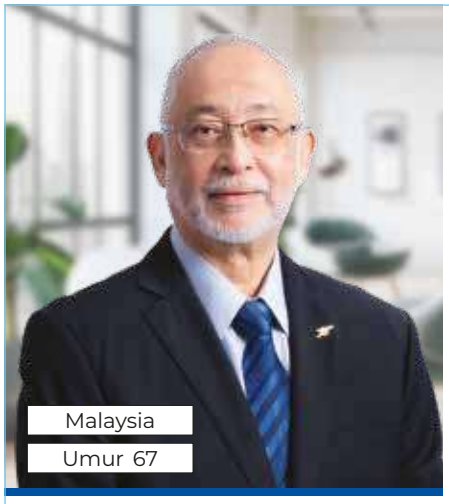
### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- United Malacca Berhad, Axiata Group Berhad, Institute for Capital Market Research Malaysia ("ICMR"), Pusat Pendidikan Kewangan Islam Antarabangsa ("INCEIF") dan Perbadanan Insurans Deposit Malaysia ("PIDM").

### PENGALAMAN KERJA

Dato Dr. Nik Ramlah dilantik menganggotai Lembaga Pengarah PNB pada 1 Januari 2019 dan Amanah Saham Nasional Berhad pada 1 Januari 2017 sehingga 28 Februari 2026. Beliau bersara pada bulan Mac 2016 setelah berkhidmat di Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (SC) selama hampir 23 tahun dengan memegang pelbagai jawatan daripada Pengurus Pembaharuan Undang-undang kepada Timbalan Ketua Eksekutif. Sepanjang beliau berkhidmat di SC, Dato Dr. Nik Ramlah terlibat secara langsung dalam kebanyakan bidang pembangunan dan pengawalseliaan pasaran modal, menyediakan panduan strategik dan undang-undang dalam pembangunan produk dan pasaran, pasaran bon, pengurusan dana, tadbir urus korporat dan kewangan Islam. Sebelum menyertai SC, Dato Dr. Nik Ramlah merupakan Profesor Madya di Fakulti Undang-undang, Universiti Malaya dan pernah berkhidmat sebagai Timbalan Dekan.

# Lembaga Pengarah



Malaysia
Umur 67

## Dato' Johan Ariffin

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 1 Januari 2019

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 13/13

### KELAYAKAN

- Sarjana Pentadbiran Perniagaan (Pemasaran) dari University of Miami, Coral Gables, Florida, Amerika Syarikat
- Ijazah Sarjana Muda Sastera dalam bidang Ekonomi dari Indiana University, Bloomington Indiana, Amerika Syarikat

### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- Pengerusi Pelaburan Hartanah Nasional Berhad ("PHNB"), Mitraland Group of Companies, Etiqa Life Insurance, Kemboja dan Pengarah PNB Merdeka Ventures Sdn. Berhad

### PENGALAMAN KERJA

Dato' Johan dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah PNB pada 1 Januari 2019. Beliau memulakan kerjayanya di Bahagian Hartanah Citibank sebelum memegang pelbagai jawatan kanan dalam beberapa syarikat tersenarai awam. Pada masa yang sama, beliau turut menceburi bidang perundingan pemasaran dan pengiklanan serta perniagaan pembangunan hartanah. Beliau kemudiannya menerajui Bahagian Hartanah Danaharta sebagai Pengurus Besar Kanan sebelum dilantik untuk mengetuai TTDI Development Sdn. Bhd., jawatan yang disandang sehingga Januari 2009. Beliau turut menganggotai Lembaga Pengarah Malayan Banking Berhad selama sembilan tahun sehingga April 2018 serta Sime Darby Property Berhad sehingga Jun 2020. Selain itu, beliau merupakan Pengerusi Battersea Project Holding Company Limited dari September 2015 hingga September 2018.

Malaysia
Umur 56

## Datin Norazah Mohamed Razali

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 6 Mei 2021

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 13/13

### KELAYAKAN

- Sarjana Pentadbiran Perniagaan dalam Pengurusan, Imperial College Business School, University of London, United Kingdom
- Sarjana Muda Undang-undang (LLB) (Kepujian), Universiti Islam Antarabangsa Malaysia
- Diploma Pengurusan, Imperial College, United Kingdom

### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Sime Darby Property Berhad dan MISC Berhad

### MAKLUMAT LAIN

- Layak sebagai Peguam Bela dan Peguam Cara Mahkamah Tinggi Malaya setelah diterima masuk ke Badan Peguam Malaysia pada tahun 1994

### PENGALAMAN KERJA

Datin Norazah dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah PNB pada 6 Mei 2021.

Beliau memulakan kerjayanya dengan Tetuan Sidek, Teoh, Wong & Dennis sebagai peguam cara pada tahun 1994. Selepas memperoleh MBA di United Kingdom, beliau kembali ke Asia Tenggara dan menyertai firma perunding dan pengurusan Booz, Allen & Hamilton di Singapura. Beliau kemudiannya menyertai Boston Consulting Group (BCG) pada tahun 2000 sebagai perunding yang berpangkalan di Kuala Lumpur. Di BCG, Datin Norazah dinaikkan pangkat sebagai Prinsipal pada 2007. Sebelum itu, beliau memegang jawatan sebagai Ketua Projek dan turut berkhidmat secara bergilir sebagai Ketua Pengambilan untuk Asia Pasifik.

Beliau dipilih sebagai Rakan Kongsi dan Pengarah Urusan BCG pada tahun 2010 serta menjadi ahli pasukan Kepimpinan Eksekutifnya untuk Asia Tenggara. Sebagai Rakan Kongsi, beliau menjalankan pelbagai peranan kepimpinan dalam firma itu termasuk, menerajui BCG Malaysia dari tahun 2011 hingga 2014 dan Amalan Sektor Awam di Malaysia dari tahun 2012 hingga 2017.

Walaupun tidak lagi menjadi Rakan Kongsi dan Pengarah Urusan di BCG, Datin Norazah kekal sebagai Penasihat Kanan (Amalan Sektor Awam, BCG Malaysia), peranan yang dipikul beliau sejak Ogos 2017 sehingga Disember 2022. Beliau memiliki pengalaman selama 25 tahun menasihati dan bekerja dengan organisasi sektor swasta dan awam mengenai strategi, transformasi dan pertumbuhan, penstrukturan semula, kemampanan, pengurusan risiko serta pembangunan bakat.

Malaysia

Umur 52

## Datuk Johan Mahmood @ Johan Mahmood Merican

Pengarah Bebas
Bukan Eksekutif

**Tarikh Lantikan:** 6 Julai 2023*

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah: 5/13

### KELAYAKAN

- Ijazah Sarjana Muda Sastera (Ekonomi), University of Cambridge, United Kingdom
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales

### KEAHLIAN LEMBAGA PENGARAH

- Pengerusi Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan) (KWAP)
- Pengerusi Lembaga Pembiayaan Perumahan Sektor Awam
- Pengerusi Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia
- Digital Nasional Berhad
- 1Malaysia Development Berhad
- Bank Negara Malaysia
- Perbadanan Insurans Deposit Malaysia
- Johor Corporation

### PENGALAMAN KERJA

Datuk Johan Mahmood Merican kini merupakan Ketua Setiausaha Perbendaharaan, Kementerian Kewangan semenjak pelantikannya pada Mac 2023.

Datuk Johan telah berkhidmat dalam perkhidmatan awam selama lebih 20 tahun dalam pelbagai jawatan, termasuk sebagai Timbalan Ketua Setiausaha (Dasar) dan Pengarah Belanjawan Negara di Kementerian Kewangan, Timbalan Ketua Pengarah (Modal Insan) di Unit Perancang Ekonomi ("EPU") serta Ketua Pegawai Eksekutif Talent Corporation Malaysia Berhad. Sebelum menyertai perkhidmatan awam pada tahun 2004, beliau telah berkhidmat selama sembilan tahun dalam sektor swasta dalam bidang kewangan korporat dan perakaunan.

Datuk Johan merupakan Akauntan Bertauliah dari Institute of Chartered Accountants in England and Wales ("ICAEW") dan lulusan Sarjana Muda Ekonomi dari University of Cambridge.

* Bersara berkuat kuasa 1 April 2026

# Pasukan Kepimpinan

## *Menjayakan* Strategi, *Memacu* Prestasi

1

**Dato' Abdul Rahman Ahmad**
Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan

2

**Dato' Rizal Rickman Ramli**
Timbalan Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan

3

**Hanizan Hood**
Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

4

**Mohd Irwan Ahmad Mustafa**
Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan

5

**Muzzaffar Othman**
Ketua Pegawai Operasi Kumpulan

6

**Fadzihan Abbas Mohamed Ramlee**
Ketua Pegawai Eksekutif ASNB

7

**Rohani Mustaffa**
Ketua Pegawai Jualan & Pengagihan

8

**Shahin Farouque Jammal Ahmad**
Timbalan Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

9

**Rose Anita Jalil**
Ketua Pegawai Pelaburan, Pengurusan Dana

10

**Norhanifah A. Jalil**
Ketua Pegawai Sumber Manusia

11

**Mohd Azmir Mohd Jani**
Ketua Pegawai Risiko

12

**Nimmi Kamal**
Ketua Pegawai Hal Ehwal Korporat

13

**Hartini Zainal Abidin**
Ketua Setiausaha Syarikat dan Undang-undang Kumpulan

14

**Noramly Bachok @ Abdul Aziz**
Ketua Audit Dalam Kumpulan

15

**Sahlawati Mustafa**
Ketua Pematuhan & Integriti Kumpulan

# Profil Pasukan Kepimpinan

1 **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan

Menerajui keseluruhan urusan pelaburan, kewangan, operasi dan hala tuju strategik PNB dalam melaksanakan mandat PNB untuk meningkatkan kekayaan ekonomi Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia demi kemakmuran negara.

2 **Dato' Rizal Rickman Ramli** | Timbalan Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan

Mengemudi pengurusan dan operasi Kumpulan merangkumi bidang-bidang utama, termasuk Strategi, Pelaburan, Jualan, Operasi, Hal Ehwal Korporat dan Modal Insan. Memberi tumpuan kepada memajukan keutamaan perniagaan strategik utama Kumpulan serta mengawasi bidang kritikal seperti kelestarian dan inovasi.

3 **Hanizan Hood** | Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

Menerajui keseluruhan pengurusan strategik dan pelaburan meliputi pelbagai kelas aset awam dan persendirian dalam portfolio Pelaburan Proprietari dan Dana Unit Amanah bagi memastikan sejajar dengan mandat serta objektif pelaburan jangka panjang masing-masing. Beliau menyelia aktiviti dan fungsi pelaburan dari hujung ke hujung, termasuk penyelidikan, perumpukan aset, perdagangan dan pelaksanaan, perbendaharaan, kepengurusan serta pengawasan pelaburan.

4 **Mohd Irwan Ahmad Mustafa** | Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan

Memimpin keseluruhan operasi perniagaan PNB termasuk pelaporan kewangan, perancangan, penyediaan belanjawan, perolehan korporat, dan pemproses palaburan, di samping menyelia aktiviti pelaburan termasuk aset dan liabiliti untuk memastikan kekuatan kewangan syarikat dalam melaksanakan Pelan Strategiknya. Beliau juga mengetuai fungsi Strategi Korporat dan Kewangan, bertanggungjawab ke atas perancangan strategik, kajian strategik, pengurusan program dan menjajarkan proses pengurusan utama bagi memastikan organisasi kekal fokus dalam mencapai strategi syarikat.

### 5 Muzzaffar Othman | Ketua Pegawai Operasi Kumpulan

Berperanan penting dalam melaksanakan strategi PNB dengan memacu transformasi digital, memodenkan infrastruktur IT dan menjajarkan inisiatif dengan matlamat syarikat. Pembentukan pasukan yang berprestasi tinggi serta penggunaan teknologi baru muncul dapat meningkatkan daya tahan perniagaan serta mengekalkan kelebihan daya saing dan pada masa yang sama memperkemas proses bagi mengoptimumkan sumber. Terdiri daripada pasukan Teknologi, Operasi Perniagaan Runcit, Pematuhan, Analisis Data Pelaburan, Transformasi, Hartanah dan Pengalaman Pelanggan, bahagian ini memastikan kecemerlangan operasi dalam setiap fungsi utamanya. Matlamatnya ialah memberikan pengalaman pengguna yang unggul, memungkinkan pembuatan keputusan berpandukan data dan memastikan pematuhan terhadap piawaian tadbir urus, kawal selia dan kelestarian.

### 6 Fadzihan Abbas Mohamed Ramlee | Ketua Pegawai Eksekutif, ASNB

Bertanggungjawab untuk memacu pertumbuhan AUM dan mengembangkan kehadiran pasaran bagi produk dan perkhidmatan ASNB dengan membangunkan dan melaksanakan strategi jualan dan pengedaran PNB, di samping memastikan kesejajarannya dengan objektif korporat.

Hal ini termasuklah mengoptimumkan usaha jualan, mengurus saluran pengedaran dan meningkatkan pengalaman pelanggan untuk meningkatkan jangkauan dan mengukuhkan reputasi ASNB sebagai sebuah institusi pelaburan yang dipercayai di Malaysia.

### 7 Rohani Mustaffa | Ketua Pegawai Jualan & Pengedaran Kumpulan

Memimpin dan memacu strategi jualan dan pengedaran syarikat bagi mengembangkan perniagaan unit amanah runcitnya secara signifikan. Peranan ini akan memfokus pada mengembangkan keluasan pasaran, membina saluran jualan yang teguh (digital dan fizikal) dan menghasilkan pertumbuhan mampan melalui strategi perolehan dan pengekalan pelanggan yang berkesan. Peranan ini melibatkan mengetuai organisasi jualan berprestasi tinggi di samping memastikan perkongsian pengedaran yang efektif dengan institusi kewangan dan pemegang kepentingan utama yang lain. Memainkan peranan utama dalam memastikan dan mengukuhkan kehadiran pasaran ASNB di samping mencapai sasaran Jualan, AUM dan Dana Baru Bersih keseluruhan bagi syarikat.

### 8 Shahin Farouque Jammal Ahmad | Timbalan Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

Memimpin unit perniagaan Pelaburan Strategik & Persendirian bagi mencapai sasaran dan objektif pelaburan SAA. Tanggungjawab utama termasuklah mengawasi keterlibatan dengan syarikat Strategik & Teras agar sejajar dengan Mandat PNB dan menyediakan panduan strategik bagi pelaburan dalam Pasaran Persendirian dan Hartanah bagi memacu pertumbuhan mampan dan penciptaan nilai jangka panjang. Memperkukuh tadbir urus dan menggalakkan keterlibatan dengan pemegang berkepentingan melalui Pengawasan Pelaburan, di samping mencapai matlamat yang digariskan dalam Dasar Kelestarian PNB.

# Profil Pasukan Kepimpinan

## 9 Rose Anita Jalil | Ketua Pegawai Pelaburan, Pengurusan Dana

Sebagai Pengurus Dana yang Ditetapkan, bertanggungjawab secara keseluruhan ke atas fungsi pengurusan UTF bawah pengurusan PNB. Mengawasi pengurusan portfolio pelaburan bagi UTF, yang terdiri daripada dana harga tetap dan harga berubah pelbagai aset. Bertanggungjawab untuk membangunkan dan melaksanakan pelan perumpukan aset untuk mencapai objektif dan mandat dana, termasuk mengawasi pengurus dana luaran ekuiti awam dan pendapatan tetap, serta bekerja rapat dengan pengurus kelas aset, dan juga mengurus pelaburan dana dalam parameter risiko yang ditetapkan.

## 10 Norhanifah A. Jalil | Ketua Pegawai Sumber Manusia

Menerajui agenda Modal Insan PNB melalui pembentukan strategi tenaga kerja yang bersedia menghadapi masa hadapan, memperkukuh saluran kepimpinan serta memupuk budaya berprestasi tinggi. Memacu inisiatif pembangunan bakat, perancangan penggantian dan peningkatan keupayaan di seluruh organisasi bagi memastikan barisan kepimpinan yang mantap dan mampan, selaras dengan aspirasi jangka panjang PNB. Menggalakkan penglibatan warga kerja, kecemerlangan organisasi dan kemajuan budaya kerja bagi meningkatkan ketangkasan, prestasi dan pertumbuhan organisasi secara menyeluruh.

## 11 Mohd Azmir Mohd Jani | Ketua Pegawai Risiko

Memimpin pelaksanaan Pengurusan Risiko Perusahaan (“ERM”) yang teguh di seluruh Kumpulan PNB. Hal ini dilakukan dengan merumuskan selera risiko dan infrastruktur yang koheren bagi menyokong strategi pengurusan risiko, perancangan dan pembangunan sistem pencegahan dan pemulihan daripada potensi ancaman, serta melaporkan isu pengurusan risiko di seluruh Perusahaan bagi menyokong proses membuat keputusan dan pengawasan risiko yang berkesan.

## 12 Nimmi Kamal | Ketua Pegawai Hal Ehwal Korporat

Menerajui komunikasi strategik Kumpulan PNB, pemasaran, kemampanan serta inisiatif pelaburan sosial, dengan memastikan penjajaran kukuh terhadap Matlamat Kumpulan dan pelan strategiknya. Mendorong transformasi perniagaan dengan memperkukuh kerelevanan jenama, memperluas penglibatan pelanggan serta menyokong pemerolehan pelanggan di seluruh PNB dan ASNB.

Menerajui pengurusan jenama PNB dan ASNB, dengan menyemai nilai teras serta memperkukuh kepercayaan dalam kalangan pemegang taruh. Memajukan agenda ESG dan aspirasi Perusahaan Sifar Bersih (“NZE”) PNB melalui komunikasi yang padu dan kerjasama rentas fungsi. Selain itu beliau turut memantau PNB Research Institute Sdn. Berhad (“PNBRI”), dengan memanfaatkan cerapan berasaskan data dan penyelidikan sosioekonomi bagi menangani cabaran perniagaan dan menyokong matlamat strategik PNB.

### 13 Hartini Zainal Abidin | Ketua Setiausaha Syarikat & Undang-undang Kumpulan

Menerajui dan menyelia peruntukan fungsi nasihat undang-undang dalam menangani isu perundangan dan risiko unit perniagaan dalam Kumpulan PNB. Juga, mengetuai fungsi kesetiausahaan korporat Kumpulan PNB dalam memberikan sokongan kepada Lembaga Pengarah dan Jawatankuasanya untuk semua urusan tadbir urus dan pentadbiran yang berkaitan dengan Lembaga Pengarah.

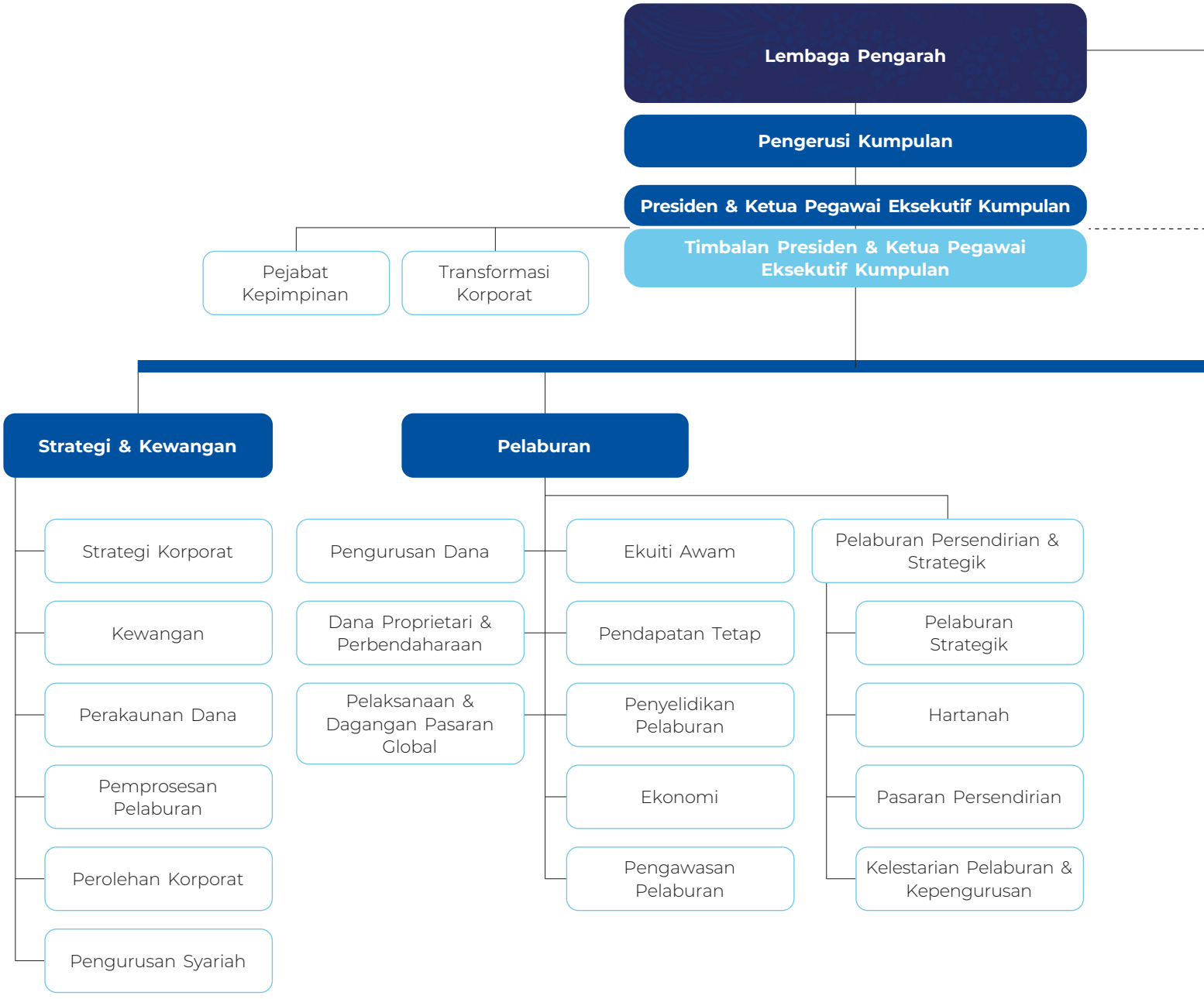
### 14 Noramly Bachok @ Abdul Aziz | Ketua Audit Dalaman Kumpulan

Memimpin fungsi audit dalaman dalam menyediakan jaminan bebas, munasabah dan objektif serta perkhidmatan perundingan dengan menilai kecukupan, kecekapan dan keberkesanan proses tadbir urus, pengurusan risiko, kawalan dalaman dan sistem pengurusan kualiti dalam Kumpulan PNB.

### 15 Sahlawati Mustafa | Ketua Pematuhan & Integriti Kumpulan

Menerajui Bahagian Pematuhan & Integriti dalam merangka program pematuhan untuk memastikan operasi perniagaan mematuhi undang-undang dan peraturan yang berkaitan, berdasarkan piawaian etika tertinggi. Hal ini memerlukan perancangan, pembangunan dan pelaksanaan rangka kerja dan strategi pematuhan, integriti dan tadbir urus termasuk, tetapi tidak terhad pada, Program Pematuhan serta Dasar Integriti & Tadbir Urus Kumpulan PNB.

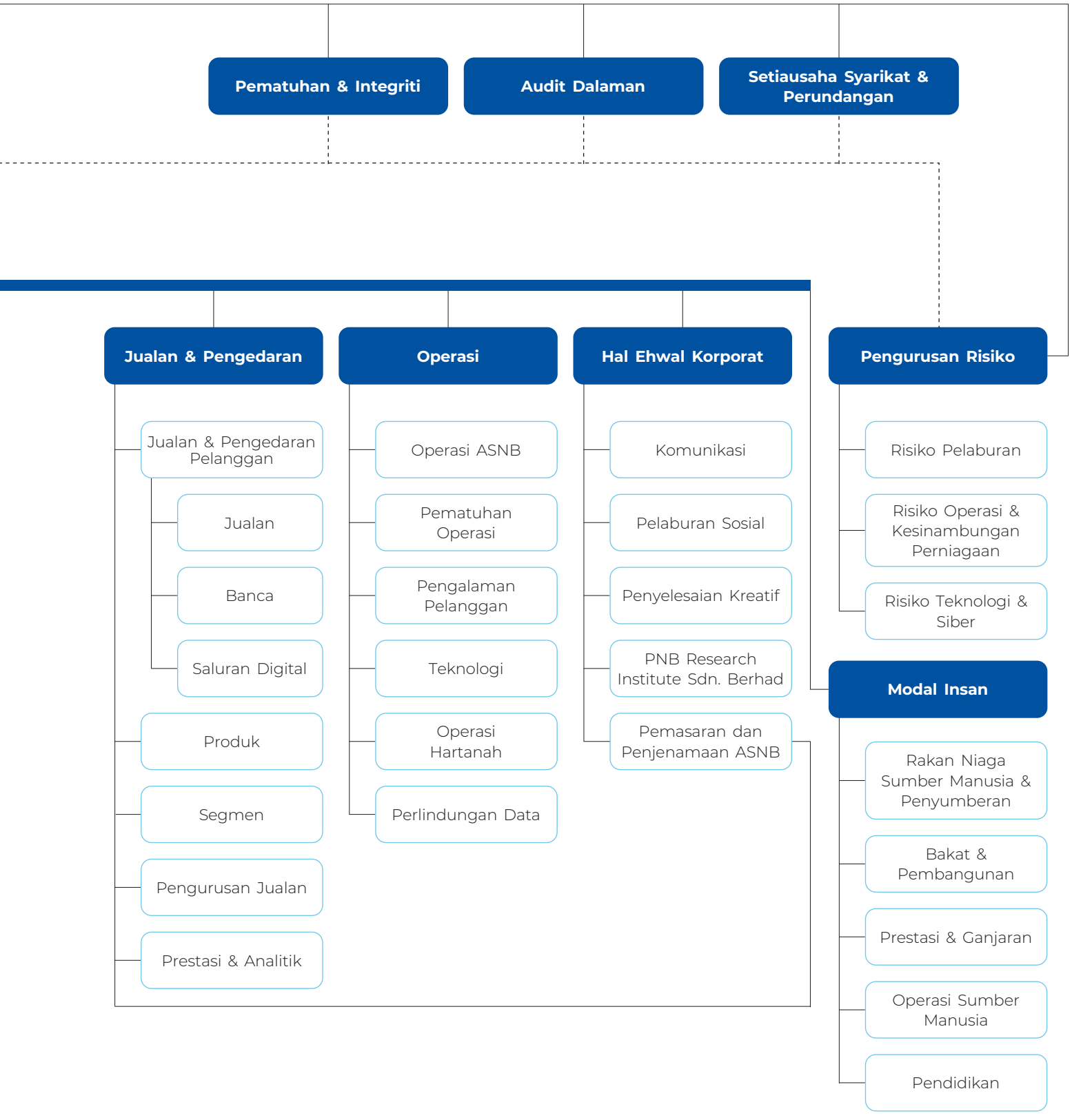
# Struktur Organisasi




**Petunjuk:**

Bahagian

Pasukan


Pematuhan & Integriti
Audit Dalaman
Setiausaha Syarikat & Perundangan
Jualan & Pengedaran
Jualan & Pengedaran Pelanggan
Jualan
Banca
Saluran Digital
Produk
Segmen
Pengurusan Jualan
Prestasi & Analitik
Operasi
Operasi ASNB
Pematuhan Operasi
Pengalaman Pelanggan
Teknologi
Operasi Hartanah
Perlindungan Data
Hal Ehwal Korporat
Komunikasi
Pelaburan Sosial
Penyelesaian Kreatif
PNB Research Institute Sdn. Berhad
Pemasaran dan Penjenamaan ASNB
Pengurusan Risiko
Risiko Pelaburan
Risiko Operasi & Kesinambungan Perniagaan
Risiko Teknologi & Siber
Modal Insan
Rakan Niaga Sumber Manusia & Penyumberan
Bakat & Pembangunan
Prestasi & Ganjaran
Operasi Sumber Manusia
Pendidikan

# Pendekatan Kami dalam Penciptaan Nilai

## MENILAI KONTEKS KAMI

### Menilai dan Menganalisis Konteks Operasi Kami

Rujuk halaman 91 hingga 97

Tren global, peristiwa geopolitik seperti perang perdagangan dan sekatan, cabaran sosioekonomi, gangguan penawaran dan permintaan yang berpunca daripada persekitaran operasi luaran, serta megatrend baharu dan sedia ada akan mempengaruhi keupayaan kami untuk mencipta nilai, sekali gus memberi kesan kepada prestasi, kesinambungan perniagaan, pengurusan risiko dan strategi kami.

### Memperkukuh Hubungan dengan Pihak Berkepentingan

Rujuk halaman 64 hingga 76

Keperluan pihak berkepentingan sentiasa berkembang. Kami berinteraksi secara berkala dengan pihak berkepentingan utama bagi memahami perspektif mereka serta mewujudkan ketelusan berhubung strategi dan objektif kami. Pada masa yang sama, kami menyelaras dan mengimbangi jangkaan mereka dengan keutamaan perniagaan kami.

#### Pihak Berkepentingan

- S1 Kakitangan
- S2 Pemegang Unit/Pelanggan
- S3 Ejen
- S4 Perantara (termasuk Penganalisis)
- S5 Pembekal
- S6 Kerajaan dan Pengawal Selia
- S7 Pengurus Pelaburan
- S8 Persatuan Industri dan Rakan Sebaya
- S9 Pertubuhan Bukan Kerajaan (NGO)
- S10 Syarikat Pelaburan
- S11 Komuniti
- S12 Media

### Mengenal Pasti Risiko dan Peluang

Rujuk halaman 98

Sebagai pengurus dana, keupayaan kami untuk menjana nilai jangka panjang dipengaruhi oleh cara kami menangani risiko dan peluang semasa. Kami memantau semua risiko dan melaksanakan langkah mitigasi melalui pengurusan risiko yang berkesan, yang kami manfaatkan untuk memperkukuh operasi kami.

#### Risiko Utama

- MR Risiko Pasaran
- LR Risiko Kecairan
- ICR Risiko Penumpuan Pelaburan
- CR Risiko Kredit
- TCR Risiko Teknologi dan Siber
- OR Risiko Operasi
- CIR Risiko Pematuhan dan Integriti

## MENGENAL PASTI DAN MENGUTAMAKAN ISU KEMATANAN KAMI

### Mengenal Pasti, Mengutamakan dan Mengintegrasikan Perkara Matan

Rujuk halaman 82 hingga 90

Perkara Matan ialah perkara yang berpotensi mempengaruhi penciptaan nilai kami serta pencapaian strategi kami dalam jangka pendek, sederhana atau panjang. Perkara-perkara ini menjadi panduan kepada strategi kami dalam mengurus risiko dan memaksimumkan peluang yang wujud. Kami melaksanakan penilaian kematanan bagi menentukan perkara yang penting kepada pihak berkepentingan kami.

#### Perkara Matan

- M1 Prestasi Ekonomi
- M2 Privasi dan Keselamatan Data
- M3 Tadbir Urus dan Etika
- M4 Pengalaman dan Kepuasan Pelanggan
- M5 Perubahan Iklim
- M6 Impak Sosial
- M7 Ketelusan Maklumat dan Amalan Saksama
- M8 Teknologi dan Inovasi
- M9 Hak Pekerja
- M10 Alam Semula Jadi dan Biodiversiti
- M11 Pengurusan Bakat
- M12 Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab
- M13 Kepelbagaian, Kesaksamaan dan Keterangkuman
- M14 Rantaian Bekalan
- M15 Impak Alam Sekitar

● Ekonomi ● Alam Sekitar ● Sosial

### Mengintegrasikan ESG ke dalam Teras Perniagaan Kami

Kami mengintegrasikan prinsip Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus ("ESG") ke dalam model perniagaan teras kami bagi memacu penciptaan nilai jangka panjang. Pendekatan kami berpaksikan Pelan Strategik LEAP-6 yang meletakkan kelestarian sebagai tonggak utama dalam merealisasikan komitmen jangka panjang kami.

Kami mengurus secara proaktif perkara-perkara matan ESG, merangkumi perubahan iklim dan pengurusan sumber hinggalah kepada tadbir urus beretika dan impak sosial, bagi mengurangkan risiko serta merebut peluang semasa. Dengan mengintegrasikan amalan-amalan ini ke dalam strategi pelaburan dan peruntukan modal kami, kami terus menjadi penyedia pulangan mampan yang dipercayai serta pemangkin kepada pembangunan negara yang bertanggungjawab.

## MERUMUSKAN STRATEGI KAMI, MEMPERUNTUKKAN SUMBER KAMI DAN MENGINTEGRASIKANNYA KE DALAM MODEL PERNIAGAAN

### Rumus Strategi Perniagaan

Rujuk halaman 102 hingga 109

**Strategi**

**Pelan Strategik LEAP-6 (2025 – 2027)**

- Jualan dan Pengedaran
  – Menjalin Hubungan Emosi, Memberikan Perkhidmatan Terbaik
- Pelaburan
  – Menjana Pulangan
- Transformasi Syarikat PNB
  – Memperkukuh dan Mengimbangi Semula
- Pengetahuan
  – Belajar dan Berkembang
- Inovasi
  – Gagal Pantas, Belajar Lebih Pantas
- Kelestarian
  – Merealisasikan 10 Komitmen Kami

**Faktor Pemacu Utama**

- Bakat dan budaya
- Teknologi
- Nilai B.R.A.V.E
- Kepercayaan Budaya
- Peruntukan modal dan pengurusan portfolio
- Tadbir urus dan rangka kerja yang kukuh

### Memperuntukkan Sumber Utama Kami

Rujuk halaman 62

Prestasi dan pertumbuhan kami bergantung pada peruntukan berdisiplin bagi modal-modal berikut:

**Enam Modal**

- FC Modal Kewangan
- HC Modal Insan
- IC Modal Intelek
- MC Modal Buatan
- SC Modal Sosial dan Perhubungan
- NC Modal Semula Jadi

### Diintegrasikan ke Dalam Model Perniagaan Kami

Rujuk halaman 62 hingga 63

Kami berusaha mengurus aktiviti serta impaknya secara aktif bagi memastikan kami meningkatkan hasil yang positif dan meminimumkan hasil yang negatif daripada model perniagaan kami, sekali gus menjana dan mengekalkan nilai untuk semua pihak berkepentingan.

## MENCIPTA NILAI

Matlamat utama perniagaan kami adalah untuk mencipta nilai jangka panjang bagi semua pihak berkepentingan. Kami menjejaki prestasi dan hasil kami melalui strategi serta tonggak strategik yang telah ditetapkan.

**NILAI BAGI KAMI, BERMAKSUD MENCAPAI MATLAMAT PIHAK BERKEPENTINGAN KAMI**

- Sumber pertumbuhan mampan dalam jumlah pulangan kepada pelabur dan penyedia dana
- Majikan pilihan bagi kakitangan
- Penyedia pembangunan perbandaran bersepadu yang berbeza dan tersendiri
- Rakan niaga pilihan bagi vendor dan pembekal
- Rakan komuniti/ pemaju yang bertanggungjawab

# Model Perniagaan Mencipta Nilai Kami

**Matlamat Kami**

Untuk memperkasa jangka hayat kewangan rakyat Malaysia merentas generasi.

**Mandat Kami**

Untuk meningkatkan kekayaan ekonomi komuniti Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia demi kemakmuran negara.

**Manifesto Kami**

Di PNB, kami wujud untuk memperkasa jangka hayat kewangan rakyat Malaysia merentas generasi. Kami ialah jambatan yang menghubungkan kedudukan mereka pada hari ini dengan harapan dan impian mereka pada masa hadapan. Kami merupakan penghubung yang menyatukan seluruh rakyat Malaysia, membimbing kita semua dalam perjalanan bersama ke arah kesihatan kewangan, kekayaan dan kebijaksanaan yang lebih baik.

**Kepercayaan Budaya**

Mengubah cara kita bekerja, memacu kejayaan bersama

- **Ambil tanggungjawab**
  Saya mengenal pasti, saya terima, saya selesaikan, saya laksanakan
- **Bergerak Pantas**
  Saya melaksanakan tugas dengan lebih baik dan cekap setiap hari
- **Bersuara**
  Saya menyampaikan pandangan dan menerima maklum balas secara membina
- **Menampilkan Kecemerlangan**
  Saya melangkaui jangkaan untuk pelanggan dan rakan sekerja

**Nilai Kami**

**B** – Berani
**R** – Bertanggungjawab
**A** – Tangkas
**V** – Berwawasan
**E** – Memperkasa

## Modal kami...

### Input

**FC Modal Kewangan**
Dana yang menyokong aktiviti perniagaan kami dan memperkasa penciptaan nilai dalam jangka pendek, sederhana dan panjang, yang dijana melalui pulangan pelaburan, pembiayaan hutang dan ekuiti.

**MC Modal Buatan**
Aset yang kami miliki, termasuk hartanah dan peralatan fizikal, serta aset digital seperti produk digital dan sistem teknologi maklumat ("IT").
- Cawangan ASNB: **32**
- Rangkaian Ejen: **2,600**
- Aplikasi mudah alih myASNB
- Presint Merdeka 118, salah satu pembangunan bersepadu terulung di Malaysia

**IC Modal Intelek**
Aset tidak ketara kami, termasuk produk dan penyelesaian yang berbeza serta berfokuskan pelanggan, Pelan Strategik LEAP-6, ekuiti jenama yang kukuh, pengetahuan mendalam mengenai landskap pelaburan serta perkongsian strategik.
- Pelan Strategik LEAP-6
- Kepakaran pelaburan yang luas serta perkongsian dengan dana ekuiti persendirian ("PE") global
- Ciri pelaburan automatik Robo Investment Advisor ("Ria")
- Pemasaran khusus segmen yang dipacu oleh analisis data terperinci

**HC Modal Insan**
Kompetensi dan keupayaan warga kerja kami yang disokong oleh budaya kerja yang dinamik, penglibatan kakitangan serta peluang latihan dan pembangunan, yang memacu inovasi dan memastikan organisasi kekal relevan pada masa hadapan.
- Bilangan kakitangan: **2,117**
- **RM17.6 juta** dilaburkan dalam latihan dan pembangunan kakitangan

**SC Modal Sosial dan Perhubungan**
Hubungan yang kami bina dengan pihak berkepentingan, daripada pengawal selia hinggalah kepada komuniti setempat, yang penting dalam mengekalkan lesen sosial kami untuk beroperasi dan menyokong impak jangka panjang.
- Hubungan kerjasama yang erat dengan agensi kerajaan
- **RM95.8 juta** dibelanjakan bagi inisiatif impak sosial pada tahun 2025
- Program Biasiswa: **RM42 juta** (TK2024: RM41.4 juta)
- Program Peralatan dan Infrastruktur Hospital: **>RM4 juta** (TK2024: RM3.5 juta)
- Pembangunan Komuniti: **RM11.8 juta** (TK2024: RM5.8 juta)
- Alam Sekitar: **RM2.16 juta** (TK2024: RM0.1 juta)
- Program pelaburan sosial yang dilaksanakan: **102** (TK2024: 41)

**NC Modal Semula Jadi**
Sumber alam sekitar boleh baharu dan tidak boleh baharu yang kami gunakan serta impak terhadap alam sekitar melalui operasi dan portfolio pelaburan kami.
- Mempengaruhi tindakan berkaitan isu iklim dan alam semula jadi dalam kalangan syarikat pelaburan
- Komitmen terhadap Tiada Penebangan Hutan, Tiada Gambut dan Tiada Eksploitasi ("NDPE") sejak 2022
- Tenaga boleh baharu yang diperoleh melalui Tarif Tenaga Hijau Tenaga Nasional Berhad
- Peralihan armada kenderaan kepada kereta hibrid dan elektrik
- Kerjasama dengan organisasi luar dalam program alam sekitar
- Jumlah penggunaan tenaga boleh baharu perusahaan: 100%

## ...Membolehkan Aktiviti Nilai Tambah

**Strategi** — **LEAP-6: Pelan Strategik Tiga Tahun**

- SP1 Jualan dan Pengedaran
- SP2 Pelaburan
- SP3 Transformasi Syarikat PNB
- SP4 Pengetahuan
- SP5 Inovasi
- SP6 Kelestarian

Rujuk halaman 102 hingga 109

**Megatrend Global**

- MT1 Pecutan Digital dan Transformasi Teknologi
- MT2 Kepentingan ESG dan Kemampanan yang Semakin Meningkat
- MT3 Peningkatan Tuntutan Pematuhan dan Kawal Selia
- MT4 Perubahan Demografi dan Masyarakat
- MT5 Landskap Kerja dan Bakat yang Berkembang

Rujuk halaman 89 hingga 93.

**Perkara Matan**

- M1 Prestasi Ekonomi
- M2 Privasi dan Keselamatan Data
- M3 Tadbir Urus dan Etika
- M4 Pengalaman dan Kepuasan Pelanggan
- M5 Perubahan Iklim
- M6 Impak Sosial
- M7 Ketelusan Maklumat dan Amalan Saksama
- M8 Teknologi dan Inovasi
- M9 Hak Pekerja
- M10 Alam Semula Jadi dan Biodiversiti
- M11 Pengurusan Bakat
- M12 Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab
- M13 Kepelbagaian, Kesaksamaan dan Keterangkuman
- M14 Rantaian Bekalan
- M15 Impak Alam Sekitar

Rujuk halaman 78 hingga 86.

**Risiko Utama**

- MR Risiko Pasaran
- LR Risiko Kecairan
- ICR Risiko Pematuhan dan Integriti
- CR Risiko Kredit
- TCR Risiko Teknologi dan Siber
- OR Risiko Operasi
- CIR Risiko Penumpuan Pelaburan

Rujuk halaman 94 hingga 101.

Disokong oleh **KERANGKA TADBIR URUS BERSEPADU KAMI**

**Yang Mencipta** ...Nilai untuk Pihak Berkepentingan Kami

**Produk dan Perkhidmatan Kami**

**Dana Harga Tetap**

- ASB
- ASB 2
- ASB 3 Didik
- ASM
- ASM 2 Wawasan
- ASM 3

**Dana Harga Berubah**

- ASN
- ASN Equity 2
- ASN Equity 3
- ASN Equity 4
- ASN Equity Global
- ASN Equity Malaysia*
- ASN Imbang 1
- ASN Imbang 2
- ASN Imbang 3 Global
- ASN Sara 1
- ASN Sara 2
- ASN Sukuk

* Boleh diakses melalui tawaran Robo Investment Advisor ("Ria") dalam aplikasi myASNB

| Hasil | Pihak Berkepentingan | UN SDGs | Timbang tara |
|---|---|---|---|
| **FC Modal Kewangan**<br>• Pendapatan Tahunan: **RM15.3 bilion** (TK2024: RM14.5 bilion) ●<br>• Hasil Disatukan: **RM21.2 bilion** (TK2024: RM21.4 bilion) ●<br>• Pendapatan Bersih Disatukan: **RM16.2 bilion** (TK2024: RM16.9 bilion) ●<br>• Jumlah AUM: **RM365.3 bilion** (TK2024: RM348.3 bilion) ●<br>• Jumlah AUM daripada Ria: **RM81.3 juta** (TK2024: RM55 juta) ●<br>• Unit Dalam Edaran ("UIC"): **293.3 bilion** (TK2024: 281.7 bilion) ●<br>• Pendapatan Kasar: **RM21.2 bilion** (TK2024: RM21.4 bilion) ● | S2 S10 | | Penggunaan modal kewangan kami memerlukan kami mengimbangi beberapa pertimbangan yang saling bersaing. Setiap keputusan pelaburan melibatkan pertimbangan yang teliti antara risiko, pulangan dan kecairan bagi mengoptimumkan peruntukan modal selaras dengan objektif pelaburan kami. |
| **MC Modal Buatan**<br>• Bilangan Akaun: **16.8 juta** (TK2024: 16.2 juta) ●<br>• Bilangan pengguna berdaftar myASNB: **4.8 juta** (TK2024: 3.7 juta) ●<br>• **Transformasi cawangan fizikal** kepada hab jualan, khidmat nasihat dan perkhidmatan | | | Pengurusan modal buatan memerlukan pertimbangan terhadap beberapa imbangan operasi yang melibatkan infrastruktur fizikal, keupayaan digital, kos operasi dan tahap penggunaan rangkaian. Keputusan ini ditentukur dengan teliti bagi memastikan kebolehpercayaan perkhidmatan yang kukuh. |
| **IC Modal Intelek**<br>• Pelancaran **ASB Plus** dan **ASNB COVR** bagi memenuhi keperluan serta keutamaan pelanggan yang sentiasa berkembang<br>• **4.5 juta** pengguna telah menggunakan Ria, perkhidmatan penasihat robo kami<br>• Menerima **12 anugerah** daripada organisasi bereputasi | S1 S4 | | Pengurusan modal intelek memerlukan keseimbangan antara inovasi, pembangunan keupayaan dan kecekapan operasi. Langkah ini penting bagi memastikan produk dan perkhidmatan kami terus memenuhi keperluan pelanggan yang sentiasa berkembang. |
| **HC Modal Insan**<br>• Mencapai **41.5% wanita dalam jawatan kepimpinan**<br>• Bilangan jam latihan yang disediakan kepada kakitangan: **220,892 jam** (TK2024: 251,923 jam) ●<br>• **Sifar** kematian (TK2024: Sifar kematian) ●<br>• **Dua** kecederaan boleh direkodkan (TK2024: Dua kecederaan boleh direkodkan) ●<br>• Kadar Pusing Ganti Kakitangan: **3.4%** (TK2024: 4.6%) ● | S1 S6 | | Bagi membina organisasi yang bersedia menghadapi masa hadapan, kami perlu mengimbangi pembangunan keupayaan, disiplin kos dan kesejahteraan kakitangan sambil terus menyampaikan hasil organisasi yang dihasratkan. |
| **SC Modal Sosial dan Perhubungan**<br>• Bilangan penerima manfaat daripada pelaburan komuniti: **melebihi 760,000** (TK2024: 8,859) ●<br>• Bilangan sukarelawan/jam kesukarelawanan – **1,519 sukarelawan/11,880 jam kesukarelawanan** (TK2024: 370 sukarelawan/2,000 jam kesukarelawanan) ●<br>• Bekerjasama dengan 20 universiti awam, empat universiti berkaitan kerajaan, politeknik, kolej komuniti dan kolej vokasional bagi memperluaskan program Celik MADANI kepada **200,000 pelajar** setahun selama lima tahun.<br>• **RM537.3 juta** disalurkan di bawah tonggak Pendidikan PNB, memberi impak kepada **6,467** individu sejak penubuhannya<br>• Empat program biasiswa yang memberi manfaat kepada 392 pelajar<br>• Empat program BUDI PNB sejak penubuhannya, dengan **RM38.86 juta** dibelanjakan bagi menyokong **1,152 pelajar** sejak penubuhannya (783 pelajar aktif pada TK2025)<br>• Kesemua sembilan syarikat strategik dan satu syarikat kawalan telah komited untuk mengguna pakai Rangka Kerja Gaji Sara Hidup PNB, dengan lapan daripadanya telah mengumumkan perkara tersebut secara terbuka<br>• Menganjurkan Hari Pembekal yang julung kali diadakan, dengan kehadiran 150 pembekal sasaran | S2 S6 S8 S9 S12 | | Bagi mengekalkan kepercayaan dan hubungan jangka panjang, kami perlu mengimbangi pelbagai jangkaan pihak berkepentingan dengan peruntukan sumber untuk menyokong usaha libat urus, sambil memenuhi objektif organisasi. |
| **NC Modal Semula Jadi**<br>• Pemasangan sistem cekap tenaga (penaiktarafan HVAC dan lampu LED)<br>• Perolehan Sijil Tenaga Boleh Baharu ("REC")<br>• Pemasangan 59 pengecas EV<br>• Bilangan syarikat pelaburan yang terlibat dalam isu iklim dan biodiversiti: **44** (TK2024: 32) ● | S1 S2 S11 | | Pengurusan modal semula jadi memerlukan kami mengimbangi pelbagai keutamaan bagi memastikan penggunaan sumber alam sekitar secara bertanggungjawab serta pengurusan impak berkaitan iklim. Pertimbangan ini boleh timbul antara keperluan operasi dan kecekapan sumber, serta antara penggunaan jangka pendek dan kelestarian jangka panjang. |

● Nilai dipertingkatkan ● Nilai dipelihara ● Nilai menurun

- Berlandaskan prinsip-prinsip Syariah, kami komited untuk menegakkan tahap integriti yang tertinggi dalam setiap keputusan dan tindakan harian kami, demi memperkasa komuniti serta memajukan negara.

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

**Pandangan dan maklum balas pihak berkepentingan kami amat penting dalam memacu penciptaan nilai bersama yang mampan. Kami berinteraksi dengan setiap kumpulan pihak berkepentingan melalui saluran yang berstruktur dan mantap bagi memahami keperluan serta kebimbangan mereka yang sentiasa berkembang. Pandangan yang diperoleh menjadi panduan kepada inisiatif dan strategi kami. Kami juga menilai risiko dan peluang yang berkaitan dengan setiap kumpulan pihak berkepentingan serta mengintegrasikannya ke dalam Dasar dan Rangka Kerja Pengurusan Risiko kami.**

**Kekerapan Libat Urus**

D Harian | W Mingguan | M Bulanan | Q Suku Tahunan | B Setengah Tahunan | A Tahunan

P Berkala | O Berterusan | R Mengikut Keperluan

## S1 KAKITANGAN

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk membangunkan tenaga kerja yang berkemahiran, terlibat dan bersedia menghadapi masa hadapan yang dapat memacu keutamaan strategik kami serta menyokong pertumbuhan mampan jangka panjang.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Analisis keperluan pembelajaran dan penilaian kemahiran — A
- Platform komunikasi dalaman (cth. e-mel, K-Hub, Viva Engage) — M
- Platform pembelajaran digital LearnHub — M
- Perbincangan prestasi — B
- Tinjauan penglibatan kakitangan — A
- Sesi townhall kepimpinan/forum pemimpin kanan — Q R
- Semakan bakat dan perbincangan perancangan penggantian — A B

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Peluang pembangunan kerjaya dan peningkatan kemahiran
- Keseimbangan kerja dan kehidupan, serta kesejahteraan
- Pampasan yang adil dan pelaksanaan gaji sara hidup
- Kepelbagaian dan keterangkuman dalam peranan kepimpinan
- Adaptasi teknologi dan kesiapsiagaan digital

### Risiko

- Kesukaran menarik dan mengekalkan bakat terbaik
- Kadar keluar masuk kakitangan yang tinggi meningkatkan kos pengambilan serta menjejaskan kestabilan tenaga kerja
- Jurang kemahiran dan ketidakpadanan dengan tuntutan digital yang mengehadkan kebolehsuaian dan daya saing
- Tahap penglibatan kakitangan yang rendah menjejaskan pengekalan bakat, kecekapan dan inovasi
- Kekurangan kesiapsiagaan digital yang menjejaskan daya saing dan inovasi

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Persekitaran kerja inklusif yang menyokong kepelbagaian, kreativiti dan integrasi kerja-kehidupan melalui aturan kerja fleksibel serta inisiatif berfokuskan kakitangan
- Pertumbuhan profesional dan peningkatan keupayaan secara berterusan melalui program pembelajaran dan pembangunan yang berstruktur
- Peningkatan kesejahteraan dan penglibatan kakitangan melalui pengalaman pekerja serta inisiatif kesejahteraan yang menyeluruh

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Keupayaan organisasi dan daya saing jangka panjang yang diperkukuh melalui pembangunan serta pengekalan bakat
- Ketahanan organisasi dan kualiti pembuatan keputusan yang dipertingkat melalui kepelbagaian kepimpinan dan amalan yang inklusif
- Tenaga kerja yang bersedia menghadapi masa hadapan serta dilengkapi dengan keupayaan kritikal dalam bidang seperti ESG, data analitik, pendigitalan dan keperluan perniagaan yang baharu
- Peningkatan inovasi, ketangkasan dan kecekapan operasi melalui peluasan penggunaan teknologi digital serta keupayaan berasaskan analitik

### Respons dan Inisiatif Kami

- Memperkukuh pembangunan kemahiran tenaga kerja melalui program pembelajaran dan pembangunan yang komprehensif, termasuk peluasan pembelajaran digital menerusi platform LearnHub
- Meningkatkan keupayaan petugas barisan hadapan dan kepimpinan melalui inisiatif peningkatan kemahiran serta pembangunan profesional yang disasarkan, termasuk Program Leadership Signature Series, Program Pensijilan Jurulatih Dalaman dan Program Pembangunan Kecemerlangan Jualan
- Memajukan kepelbagaian gender dan kepimpinan inklusif melalui inisiatif pembangunan kepimpinan yang disasarkan, termasuk program kepimpinan *Women of Will*

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- 2,176 program latihan kakitangan dilaksanakan (secara fizikal dan dalam talian)
- 85% daripada #teamPNB dinilai sebagai *Sustainably Engaged*
- Kadar keluar masuk kakitangan sebanyak 3.4% (TK2024: 4.6%)
- 41.5% wanita dalam jawatan kepimpinan

**Pemetaan Kepada:**

Modal: IC HC SC

Perkara Matan: M3 M8 M9 M11 M13

UN SDGs:

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

## S2 PEMEGANG UNIT/ PELANGGAN

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk melindungi nilai jangka panjang pemegang unit dan mengukuhkan keyakinan terhadap amalan pelaburan bertanggungjawab kami.

Untuk menyokong usaha membina komuniti yang inklusif dan berdaya tahan selaras dengan matlamat pembangunan negara.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Mikrosite R
- Media sosial melalui Instagram, TikTok, Facebook dan X D
- Laporan tahunan dana A
- Lembaran fakta dana M
- AKADEMI ASNB R
- Mel Langsung Elektronik ("EDM") M
- Program lapangan seperti Celik MADANI, Singgah Labur dan Hari ASNB R

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Prestasi/pulangan dana
- Maklumat mengenai produk dan perkhidmatan kami
- Kebolehcapaian produk dan perkhidmatan kami
- Kemudahan mendapatkan sokongan pelanggan
- Ketersediaan pelaburan mampan dan pelaburan yang sejajar dengan ESG

### Risiko

- Kefahaman yang tidak mencukupi mengenai risiko pelaburan yang boleh membawa kepada hasil pelaburan yang kurang optimum
- Tahap celik kewangan yang rendah yang boleh menyebabkan keputusan kewangan yang kurang baik
- Prestasi yang kurang memberangsangkan atau ketidaktentuan pasaran yang mengurangkan keyakinan pelabur
- Peningkatan risiko operasi atau transaksi
- Kehilangan pelanggan/pemegang unit akibat kepelbagaian pilihan pelaburan yang semakin meningkat

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Pengkhususan penyelesaian pelaburan melalui teknologi dan inovasi
- Peningkatan kepuasan pelanggan melalui perkhidmatan dan sokongan yang berfokus
- Penyampaian pulangan dana yang konsisten melebihi penanda aras deposit tetap dan pesaing
- Pembentukan tabiat menabung jangka panjang melalui program celik kewangan dan portal dalam talian kami iaitu Akademi ASNB

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Peningkatan penglibatan pelanggan dan capaian pasaran melalui pelaburan dalam platform digital
- Memanfaatkan analitik data untuk membahagikan pelanggan kepada segmen yang bersesuaian dan menawarkan cadangan nilai yang lebih disasarkan serta berimpak
- Membentuk pelabur yang celik kewangan dan membantu mereka mengembangkan kekayaan secara mampan selaras dengan Mandat dan Matlamat kami

### Respons dan Inisiatif Kami

- Menyampaikan pulangan yang kukuh yang melebihi penanda aras merentasi dana harga tetap dan dana harga berubah
- Terus memperkasa celik kewangan melalui pelbagai inisiatif termasuk kempen baharu *#KitaGenerasiLabur* dan "Pandu Impianmu, Gen Labur"
- Mempertingkat jangkauan pelanggan dan pengalaman pelanggan dengan memperluas rangkaian ejen serta meningkatkan kemahiran kakitangan cawangan dalam pengurusan hubungan pelanggan
- Menawarkan penyelesaian pelaburan inovatif termasuk Ria, penasihat *robo* kami, di samping menambah baik fungsi aplikasi myASNB

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- RM15.3 bilion agihan pendapatan merentasi dana kami yang memberi manfaat kepada 13.1 juta pemegang unit
- Lebih 192,000 individu dicapai melalui inisiatif celik kewangan
- Mencatatkan 4.5 juta pengguna berdaftar aplikasi myASNB setakat 30 Mac 2026 (TK2024: 3.7 juta)
- Mencapai Skor Promoter Bersih (NPS) sebanyak 66, mengatasi pesaing utama termasuk Kumpulan Wang Simpanan Pekerja ("KWSP") (63) dan Tabung Haji (64)

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC MC IC HC SC

Perkara Matan: M1 M4 M8 M12

UN SDGs:

## S3 EJEN

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk memperluas akses kepada dana amanah harga tetap dan perkhidmatan pelaburan kami.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Sesi semakan prestasi dan libat urus perniagaan bersama pasukan pengurusan ejen — Q B
- Sesi libat urus dan mesyuarat berkala dengan ejen — M Q
- Kemas kini perniagaan dan operasi melalui komunikasi e-mel — R
- Sesi latihan dan taklimat berkaitan produk, penambahbaikan sistem dan hal-hal operasi — O
- Sokongan lapangan khusus berkaitan jualan, penyelesaian isu dan bantuan operasi melalui Pengurus Zon — O

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Kebolehcapaian dan ketersediaan perkhidmatan kepada pelanggan, khususnya di kawasan luar bandar dan terpencil
- Peluang peningkatan kemahiran bagi membolehkan ejen sentiasa mengikuti perkembangan pasaran dan penawaran produk

### Risiko

- Kebergantungan kepada ejen dalam penyampaian perkhidmatan yang boleh menyebabkan pengalaman pelanggan yang tidak konsisten
- Jurang keupayaan atau latihan dalam kalangan ejen yang boleh mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan serta hasil yang kurang optimum

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Peluang pertumbuhan untuk ejen melalui peluasan platform digital
- Interaksi pelanggan yang lebih konsisten dan berkualiti, disokong oleh latihan serta sumber digital

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Memanfaatkan peluang jualan silang bagi meningkatkan capaian dan penerimaan produk
- Mengembangkan asas pemegang unit dan AUM melalui strategi pertumbuhan yang dikendali oleh ejen secara berkesan

### Respons dan Inisiatif Kami

- Memperluas rangkaian ejen di seluruh negara bagi meningkatkan capaian dan menarik lebih ramai pelanggan
- Menyediakan latihan dan pembangunan bagi meningkatkan keupayaan ejen serta memastikan mereka sentiasa selaras dengan tren pasaran dan penawaran produk

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- 2,546 saluran perkhidmatan ejen di seluruh negara
- Kira-kira 800 juta transaksi kewangan dan bukan kewangan
- Kerjasama dan penyelarasan perniagaan yang lebih kukuh
- Peningkatan kompetensi ejen dan kualiti perkhidmatan

**Pemetaan Kepada:**

Modal: MC SC

Perkara Matan: M4 M8

UN SDGs:

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

## S4 PERANTARA (TERMASUK PENGANALISIS)

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk memperdalam pemahaman kami mengenai pasaran modal, memperkukuh integrasi ESG serta mengukuhkan kredibiliti kami dalam komuniti pelaburan.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- PNB mengekalkan libat urus secara berkala dengan perantara dan penganalisis melalui mesyuarat, perbincangan secara individu serta interaksi pasaran yang berterusan sepanjang tahun. Ini termasuk libat urus harian melalui panggilan, perbualan dan platform maya, di samping penyertaan dalam persidangan, forum, jerayawara, lawatan tapak serta sesi perkongsian pelaburan yang dianjurkan oleh pihak perantara.

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Akses kepada data pelaburan yang komprehensif, telus dan boleh dipercayai
- Pandangan mengenai tren pasaran global serta peluang yang sedang muncul

### Risiko

- Ketidakselarasan antara data atau tawaran perkhidmatan dengan objektif pelaburan kami atau piawaian kawal selia dan industri yang sentiasa berkembang

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Penambahbaikan berterusan dalam tawaran perkhidmatan data yang membawa kepada produk yang boleh diskalakan
- Kecekapan operasi dan inovasi yang lebih tinggi
- Penyediaan maklumat yang komprehensif mengenai prestasi, kemajuan strategik dan prospek kami bagi menyokong penilaian penganalisis

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Peningkatan keyakinan pasaran melalui komunikasi yang jelas mengenai strategi pelaburan dan prospek kami
- Peningkatan kepercayaan melalui penjajaran dengan amalan pelaburan bertanggungjawab bertaraf terbaik
- Mengekalkan rangka kerja penilaian yang terkini menggunakan data yang kukuh dan maklumat pasaran yang relevan
- Mengukuhkan kredibiliti dalam kalangan penganalisis dan perantara, sekali gus memperteguh kedudukan kami sebagai juara korporat dan nasional

### Respons dan Inisiatif Kami

- Menganjurkan Dialog Pelaburan secara berkala serta mengekalkan pelbagai sesi libat urus lain untuk berkongsi prestasi, prospek dan matlamat kami

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Menyertai ribuan sesi libat urus, persidangan dan acara pasaran di dalam dan luar negara sepanjang tahun
- Melaksanakan semakan tahunan bersama panel perantara bagi memperkukuh penjajaran prestasi
- Menganjurkan sesi Dialog Pelaburan tahunan utama bersama perantara, kustodian, pemegang amanah dan rakan pelaburan

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC SC

Perkara Matan: M1 M8 M12 M14

UN SDGs:

## S5 PEMBEKAL

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk menggalakkan penyumberan yang bertanggungjawab, memupuk inovasi serta membina perkongsian kolaboratif yang memperkukuh daya tahan rantaian bekalan.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Berjaya menganjurkan Hari Pembekal tahunan julung kali pada tahun 2025 yang menghimpunkan kira-kira 100 vendor P

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Pematuhan terhadap piawaian kawal selia dan industri, termasuk yang berkaitan dengan buruh dan alam sekitar
- Amalan perolehan yang adil dan telus

### Risiko

- Gangguan rantaian bekalan akibat ketidakpatuhan atau isu kualiti yang boleh menjejaskan operasi serta reputasi kami

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Harga, kualiti dan inovasi yang lebih baik melalui libat urus yang konstruktif dengan pembekal
- Akses kepada inisiatif pembangunan kapasiti serta panduan berkaitan kecemerlangan operasi, tadbir urus dan ESG

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Mempertingkat prestasi ESG melalui pengintegrasian prinsip kelestarian ke dalam amalan perolehan
- Kecekapan operasi, daya saing harga, kualiti dan kebolehpercayaan penghantaran yang lebih baik hasil daripada hubungan yang kukuh dengan pembekal
- Menyokong pembangunan ekonomi negara melalui kerjasama dengan pembekal tempatan

### Respons dan Inisiatif Kami

- Memperkukuh amalan rantaian bekalan kami dalam aspek kecemerlangan perolehan, tadbir urus dan kelestarian
- Meningkatkan kesedaran pembekal mengenai amalan mampan melalui sesi libat urus seperti Hari Pembekal yang dianjurkan secara berkala, sekali gus memupuk dialog yang produktif dan perkongsian pengetahuan

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- 31% daripada jumlah perbelanjaan perolehan disalurkan kepada pembekal Bumiputera dan 69% kepada pembekal bukan Bumiputera
- RM115.72 juta dibelanjakan kepada pembekal Bumiputera
- 470 pembekal dinilai berhubung risiko hak pekerja

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC MC IC SRC

Perkara Matan: M3 M5 M6 M9 M14 M15

UN SDGs:

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

## S6 KERAJAAN DAN PENGAWAL SELIA

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk menyampaikan impak usaha kami terhadap objektif nasional, memacu penjajaran dan menyumbang kepada inisiatif kerajaan, mengikuti perkembangan kawal selia yang sentiasa berubah, serta mempengaruhi pembangunan dasar dan rangka kerja ekonomi.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Perbincangan Meja Bulat GEAR-uP PNB — A

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Sumbangan kepada pemerkasaan kewangan dan kemajuan Bumiputera
- Pematuhan kawal selia yang berterusan
- Penjajaran dengan keutamaan ESG dan kelestarian negara termasuk GEAR-uP, NSRF dan inisiatif celik kewangan

### Risiko

- Kehilangan peluang untuk mempengaruhi dasar dan memacu penyelesaian kolaboratif
- Libat urus yang tidak mencukupi berkaitan inisiatif dan impak yang boleh menyebabkan kehilangan peluang pada masa hadapan

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Menyokong keutamaan pembangunan negara dan pemerkasaan Bumiputera, dengan impak ekonomi yang dijana merentasi ekonomi
- Pemahaman yang lebih baik mengenai peserta pasaran modal dan cabaran pelaksanaan
- Keberkesanan dasar dan peraturan yang dipertingkat dalam membentuk pasaran modal

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Mempertingkatkan keberkesanan pelaburan dan pengurusan risiko melalui penjajaran yang lebih rapat dengan rangka kerja kawal selia dan keutamaan negara
- Memperkukuh kredibiliti dan reputasi dalam kalangan pengawal selia dan penggubal dasar melalui libat urus proaktif serta kerjasama dalam inisiatif pembangunan dasar

### Respons dan Inisiatif Kami

- Melibatkan pihak berkuasa yang berkaitan secara proaktif dalam pembangunan dasar melalui sesi konsultasi, perbincangan meja bulat dan inisiatif kolaboratif
- Mengintegrasikan keutamaan negara, termasuk ESG dan celik kewangan, ke dalam strategi pelaburan kami
- Memperkukuh kerjasama dengan pengawal selia untuk mengikuti perkembangan perubahan kawal selia, meningkatkan pematuhan dan menyokong pembangunan pasaran modal

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Menyertai dua sesi konsultasi dan perbincangan meja bulat
- Penyenaraian Orkim yang berjaya di Pasaran Utama Bursa Malaysia

**Pemetaan Kepada:**

Modal: IC SC

Perkara Matan: M1 M3 M7 M12

UN SDGs:

## S7 PENGURUS PELABURAN

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk melengkapkan pengurus dengan alat dan pandangan yang diperlukan bagi membuat keputusan pelaburan yang bermaklumat serta menjana pulangan yang kukuh kepada pemegang unit.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Pengurus Pelaburan mengekalkan libat urus yang rapat dan berterusan merentasi pasukan pelaburan dan kelas aset bagi menyokong pembuatan keputusan pelaburan yang bermaklumat. Perlaksanaan libat urus melalui mesyuarat bulanan berkala bersama kelas aset dan mesyuarat strategi, di samping kerjasama berterusan dalam mengenal pasti peluang pelaburan. Selain libat urus formal, pasukan juga berinteraksi setiap hari melalui perbincangan, panggilan dan sesi kerja bagi bertukar pandangan, mencabar perspektif sedia ada serta kekal tangkas dalam bertindak balas terhadap keadaan pasaran yang sentiasa berubah. M

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Kebertanggungjawaban terhadap keputusan dan prestasi
- Rangka kerja dan amalan pengurusan risiko
- Integrasi pertimbangan ESG dalam pelaburan

### Respons dan Inisiatif Kami

- Mengekalkan pemantauan berkala serta sesi libat urus prestasi bersama pengurus pelaburan
- Mengintegrasikan keperluan dan jangkaan kami ke dalam mandat serta perjanjian pelaburan

### Risiko

- Ketidakselarasan dengan Mandat dan perjanjian kami
- Keupayaan yang tidak mencukupi untuk menangani risiko dan peluang pasaran global yang sentiasa berkembang

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Mengekalkan kadar agihan pendapatan ASB sebanyak 5.75 sen seunit, mengatasi penanda aras deposit tetap 12 bulan sebanyak 346 mata asas (bps)
- Semua dana harga berubah kekal dalam kuartil teratas bagi prestasi tiga tahun

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Akses yang lebih luas kepada modal melalui prestasi yang kukuh
- Peluang untuk melabur dalam pelbagai kelas aset merentasi pasaran serantau dan global

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Mempertingkatkan pengawasan dan kebertanggung-jawaban
- Penjajaran yang lebih kukuh dengan matlamat pelaburan dan mandat kami
- Mempertingkatkan daya tahan portfolio melalui strategi pelaburan yang pelbagai serta kepakaran khusus

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC IC SC

Perkara Matan: M1 M3 M12

UN SDGs:

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

## S8 PERSATUAN INDUSTRI DAN RAKAN SETARA

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk bekerjasama dalam meningkatkan piawaian industri dan mengambil tindakan kolektif dalam bidang yang mempunyai kepentingan bersama, termasuk kelestarian.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- PNB mengekalkan penglibatan aktif dengan persatuan industri dan rakan industri bagi menyokong perkongsian pengetahuan, kerjasama industri serta pemajuan amalan kelestarian. Penglibatan ini dilaksanakan secara berterusan melalui penyertaan dalam persatuan industri dan rangkaian rakan industri, serta secara berkala menerusi forum, persidangan, kumpulan kerja dan inisiatif perkongsian pengetahuan. Melalui penglibatan ini, PNB dapat bertukar pandangan, menangani cabaran bersama serta menyumbang kepada pembangunan amalan terbaik industri (O P)
- Perbincangan meja bulat industri dan sesi rundingan dasar bersama pengawal selia serta peserta pasaran (R)
- Sesi perkongsian pengetahuan, persidangan dan program latihan yang diadakan secara berkala (M)

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Advokasi kolektif dan pengaruh industri
- Perkongsian pengetahuan dan amalan terbaik
- Risiko pelaburan yang bakal muncul, termasuk risiko berkaitan iklim, geopolitik dan teknologi

### Risiko

- Advokasi industri yang lemah boleh menyebabkan hasil dasar yang kurang memihak kepada industri
- Tindakan yang tidak mencukupi terhadap isu ESG boleh menjejaskan reputasi keseluruhan industri
- Penglibatan yang terhad dengan industri boleh mengehadkan pemahaman terhadap risiko pasaran yang sedang muncul serta perkembangan kawal selia

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Akses kepada pengetahuan, kepakaran dan sumber yang dikongsi bersama
- Piawaian dan amalan industri yang dipertingkat melalui advokasi dan kerjasama kolektif, sekali gus memacu nilai kepada pelanggan
- Penjajaran industri yang lebih kukuh, mengurangkan fragmentasi dan meningkatkan daya tahan pasaran
- Peningkatan kualiti pembuatan keputusan pelaburan melalui akses kepada pandangan industri dan risikan pasaran
- Peningkatan keberkesanan amalan pengawasan serta daya tahan portfolio dalam jangka panjang

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Peluang untuk mempamerkan kepimpinan dan inovasi, khususnya dalam bidang utama seperti pelaburan bertanggungjawab dan mampan
- Rangkaian dan kerjasama yang lebih kukuh dengan rakan sebaya, pengawal selia dan persatuan industri
- Pembangunan bersama strategi dan amalan terbaik di peringkat industri, sekali gus mengukuhkan peranan kami sebagai peneraju pemikiran

### Respons dan Inisiatif Kami

- Menyertai persatuan industri seperti Principles for Responsible Investment ("PRI"), United Nations Global Compact ("UNGC") dan Institutional Investors Council Malaysia ("IICM")
- Terlibat dalam sesi kolaboratif industri bagi berkongsi pengetahuan dan amalan terbaik
- Menyertai program latihan yang diterajui industri
- Menyumbang kepada rundingan industri dan perbincangan dasar bagi menyokong pembangunan pasaran modal
- Berkongsi pandangan pelaburan, hasil penyelidikan dan amalan terbaik menerusi forum industri serta kumpulan kerja
- Memperkukuh keupayaan pelaburan melalui latihan, persidangan dan sesi pertukaran pengetahuan sesama rakan industri yang diterajui industri

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Penyertaan dalam pelbagai perbicnangan meja bulat, libat urus kolaboratif dan perbincangan panel
- Pengiktirafan di peringkat global dan tempatan terhadap kemajuan kelestarian dan pengawasan PNB

**Pemetaan Kepada:**

Modal: IC SC

Perkara Matan: M1 M3 M5 M8 M12

UN SDGs:

## S9 PERTUBUHAN BUKAN KERAJAAN ("NGOS")

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk menyokong kerjasama yang berkesan dalam menghasilkan impak positif kepada komuniti, selaras dengan Rangka Kerja Pelaburan Sosial kami.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Perkongsian strategik
- Program bersama
- Geran
- Libat urus khidmat nasihat

O O O R

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Peranan PNB dalam memenuhi keperluan sosial dan komuniti
- Kepelbagaian pendekatan jangkauan bagi memberi impak kepada komuniti yang lebih luas melalui pelbagai kaedah
- Struktur tadbir urus NGO rakan kerjasama
- Ketelusan dalam pelaksanaan program dan pelaporan

### Risiko

- Keberkesanan program yang terjejas akibat ketidakselarasan objektif atau tadbir urus NGO yang lemah
- Risiko reputasi kepada PNB sekiranya program tidak mencapai prestasi yang diharapkan atau kurang akauntabiliti

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Akses kepada pembiayaan dan sukarelawan bagi menyokong pelaksanaan projek
- Mempertingkatkan keupayaan untuk melaksanakan program yang responsif terhadap keperluan komuniti

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Pemahaman yang lebih mendalam mengenai cabaran komuniti, membolehkan kami mengoptimumkan strategi pelaburan sosial kami
- Reputasi yang lebih kukuh sebagai organisasi yang bertanggungjawab secara sosial dan berfokuskan komuniti

### Respons dan Inisiatif Kami

- Mengekalkan hubungan yang rapat dengan NGO rakan kerjasama yang berwibawa bagi memastikan kejelasan objektif, mengenal pasti isu lebih awal dan memantau hasil program
- Memanfaatkan pemahaman komuniti yang dimiliki oleh rakan kerjasama bagi memastikan program selaras dengan keperluan sebenar
- Terus mengenal pasti rakan kerjasama baharu yang sejajar dengan keutamaan Rangka Kerja Pelaburan Sosial kami

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Menjalinkan perkongsian strategik dengan NGO, agensi sektor awam dan organisasi komuniti
- 102 inisiatif di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial serta 51 aktiviti kesukarelawanan telah dilaksanakan dan diperkembangkan pada pelbagai peringkat pelaksanaan sepanjang tahun
- 1,519 sukarelawan digerakkan dengan RM68 juta sumbangan pembiayaan disalurkan kepada inisiatif pelaburan sosial, termasuk program yang dilaksanakan melalui NGO rakan kerjasama NGO

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC IC HC SRC

Perkara Matan: M1 M6

UN SDGs:

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

## S10 SYARIKAT PELABURAN

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk mempengaruhi amalan perniagaan mereka, menyelaraskan strategi korporat mereka dengan matlamat pengawasan kami serta memperkukuh prestasi kewangan dan ESG mereka dalam jangka panjang.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Mesyuarat Lembaga Pengarah dan pengurusan, surat kepada pemegang saham serta garis panduan pengundian

A O R

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Prestasi kewangan
- Tadbir urus korporat
- Strategi sifar bersih dan kesiapsiagaan iklim
- Hak pekerja dan amalan pekerjaan yang adil
- Impak terhadap alam semula jadi dan biodiversiti

### Risiko

- Prestasi yang tidak mencapai penanda aras kewangan atau jangkaan pemegang saham
- Impak reputasi dan kewangan akibat ketidakpatuhan terhadap ESG atau piawaian lain

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Memperkukuh daya tahan dan prestasi kewangan melalui sokongan yang disasarkan
- Daya saing jangka panjang serta kedudukan yang lebih kukuh di peringkat serantau dan global
- Penjajaran yang lebih baik dengan jangkaan pihak berkepentingan dan pasaran berkaitan ESG serta isu-isu iklim

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Memperkukuh daya tahan portfolio melalui penggalakan amalan tadbir urus dan ESG yang bertanggungjawab
- Membolehkan pelaksanaan pengawasan aktif bagi mengurus risiko dan menghasilkan potensi pertumbuhan
- Mempertingkatkan keupayaan untuk menyampaikan pulangan yang kukuh dan mampan kepada pemegang unit
- Mengukuhkan reputasi kami sebagai juara korporat dan nasional

### Respons dan Inisiatif Kami

- Melaksanakan analisis dan pemantauan pelaburan secara berterusan
- Menjalankan ujian tekanan berasaskan senario bagi risiko kewangan, geopolitik dan iklim untuk meningkatkan daya tahan syarikat pelaburan
- Berinteraksi secara berkala dengan syarikat pelaburan bagi membimbing aspek tadbir urus, strategi iklim dan amalan buruh
- Menggalakkan secara aktif syarikat pelaburan untuk memperkenalkan dasar hak pekerja dan mengguna pakai Dasar Gaji Sara Hidup kami
- Memperluas pengundian proksi merentasi portfolio kami serta mengemukakan surat rasmi bagi mempengaruhi amalan syarikat pelaburan secara positif

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Peningkatan jumlah pulangan pemegang saham
- Penjajaran yang lebih baik terhadap jangkaan ESG PNB

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC IC SC NC

Perkara Matan: M1 M3 M5 M12

UN SDGs:

## S11 KOMUNITI

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk memahami keperluan asas serta cabaran khusus komuniti, sekali gus menyokong pembangunan program pelaburan sosial yang disasarkan dan mengenal pasti ukuran hasil yang bermakna bagi memacu pertumbuhan inklusif serta pembangunan negara yang mampan.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Program di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial — O
- Aktiviti kesukarelawanan — M
- Kerjasama dengan NGO — R
- Libat urus dengan pihak berkuasa tempatan atau pemimpin komuniti — R

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Akses kepada pendidikan dan penjagaan kesihatan
- Pemerkasaan ekonomi dan peluang mata pencarian, khususnya bagi komuniti 40% pendapatan terendah (B40)
- Keperluan untuk meningkatkan daya tahan kewangan dan budaya menabung dalam kalangan rakyat Malaysia

### Risiko

- Inisiatif komuniti yang kurang disasarkan sehingga menyebabkan impak sosial yang terhad dan penggunaan sumber yang tidak cekap
- Jangkaan penerima manfaat yang tidak dipenuhi, sekali gus berpotensi menjejaskan kepercayaan pihak berkepentingan
- Risiko reputasi sekiranya program tidak menghasilkan impak yang boleh diukur serta sejajar dengan keutamaan pembangunan negara

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Akses yang lebih baik kepada pendidikan dan penjagaan kesihatan
- Pemerkasaan ekonomi yang lebih menyeluruh bagi komuniti kurang berkemampuan dan B40
- Sokongan kepada golongan rentan melalui pelaburan sosial yang disasarkan serta inisiatif bantuan
- Peningkatan celik kewangan dan amalan menabung yang lebih baik dalam kalangan rakyat Malaysia

#### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Keterangkuman kewangan dan penciptaan kekayaan yang lebih meluas dalam kalangan rakyat Malaysia
- Lesen sosial untuk beroperasi yang lebih kukuh serta impak negara yang berpanjangan
- Pengukuhan peranan kami sebagai institusi pembinaan negara yang menyokong usaha kerajaan dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat

### Respons dan Inisiatif Kami

- Melaksanakan pelbagai program pelaburan sosial di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial yang memberi tumpuan kepada pendidikan, kesihatan, pembangunan komuniti dan alam sekitar, disokong oleh program celik kewangan dan kesukarelawanan kakitangan, dengan kerjasama rakan komuniti
- Menyumbang kepada program Santuni MADANI Kerajaan melalui inisiatif pembangunan komuniti setempat dan program sekolah
- Memperluas inisiatif celik kewangan serta memperkenalkan kempen yang disasarkan bagi menggalakkan tabiat kewangan positif dalam kalangan pelajar sekolah menengah, pelajar institusi pengajian tinggi dan rakyat Malaysia yang bekerja

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- 102 program pelaburan sosial di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial yang berstruktur, dengan jumlah sumbangan RM68 juta dan memberi manfaat kepada lebih 760,000 penerima manfaat, termasuk lebih 190,000 pelajar dan lebih 48,000 asnaf
- Lebih 220,000 individu dicapai melalui inisiatif celik kewangan
- Lebih 30 hospital dan klinik awam menerima manfaat daripada penaiktarafan peralatan serta kemudahan perubatan
- Lebih 100 usahawan diperkasa melalui program pembangunan keusahawanan dan bantuan yang disasarkan

**Pemetaan Kepada:**

Modal: FC SRC IC HC

Perkara Matan: M1 M6 M8 M10

UN SDGs:

# Libat Urus Pihak Berkepentingan

## S12 MEDIA

**Mengapa Kami Berinteraksi**

Untuk menyampaikan strategi, prestasi dan impak kami, sekali gus memperkukuh keyakinan awam serta melindungi kedudukan kami sebagai pelabur institusi nasional yang dipercayai dan pendukung kelestarian. Kami juga berinteraksi dengan media bagi mengurus naratif sekiranya berlaku krisis.

### Saluran dan Kekerapan Libat Urus

- Taklimat media dan sidang media (secara fizikal dan maya) — R
- Siaran akhbar dan kenyataan media — R
- Platform media perniagaan dan digital — P
- Sesi libat urus secara individu dengan editor dan wartawan utama — P
- Laman sesawang korporat — O
- Platform sosial dan profesional — O

### Isu Utama yang Diketengahkan

- Ketelusan dan akauntabiliti dalam pengurusan dana awam dan dana Bumiputera
- Ketepatan, kepantasan dan kelengkapan maklumat yang dikongsikan
- Penjajaran aktiviti pelaburan dengan mandat serta komitmen ESG kami
- Kecekapan respons terhadap isu yang menjejaskan keyakinan pasaran atau sentimen awam

### Nilai yang Dicipta untuk PNB

- Reputasi korporat dan kepercayaan awam yang lebih kukuh
- Kawalan yang lebih baik terhadap naratif dan pembingkaian isu
- Kedudukan yang lebih mantap sebagai pelabur yang bertanggungjawab dan berfokuskan kelestarian
- Hubungan jangka panjang yang lebih kukuh dengan pihak berkepentingan media utama

### Risiko

- Kerosakan reputasi akibat penyampaian maklumat yang lewat atau tidak konsisten
- Penyebaran maklumat tidak tepat atau spekulasi dalam media digital dan media sosial
- Kehilangan kepercayaan awam akibat komunikasi krisis yang kurang berkesan
- Salah tafsir terhadap maklumat berkaitan kelestarian, tadbir urus atau kewangan

### Respons dan Inisiatif Kami

- Menerbitkan Laporan Bersepadu tahunan yang mengandungi data yang disahkan oleh pihak ketiga bagi meningkatkan kredibiliti pendedahan maklumat kami
- Mengadakan taklimat media yang disasarkan berkaitan keputusan kewangan, keutamaan ESG dan perkembangan pasaran
- Melaksanakan rangka kerja komunikasi isu dan krisis yang proaktif

### Peluang

#### Nilai yang Dicipta untuk Pihak Berkepentingan

- Akses kepada maklumat yang sahih, disahkan dan tepat pada masanya
- Pemahaman yang lebih jelas mengenai perkara-perkara pelaburan dan kelestarian yang kompleks
- Pemahaman yang lebih baik mengenai peranan jangka panjang kami kepada negara
- Mengurangkan kekeliruan semasa perkembangan yang sensitif atau mendapat perhatian meluas

### Penunjuk dan Pencapaian Penciptaan Nilai TK2025

- Dua taklimat media dan sesi libat urus telah dilaksanakan
- 48 siaran akhbar telah diterbitkan
- Peningkatan sentimen media dan analisis nada pelaporan
- Peningkatan libat urus dengan media perniagaan dan kewangan yang berwibawa

**Pemetaan Kepada:**

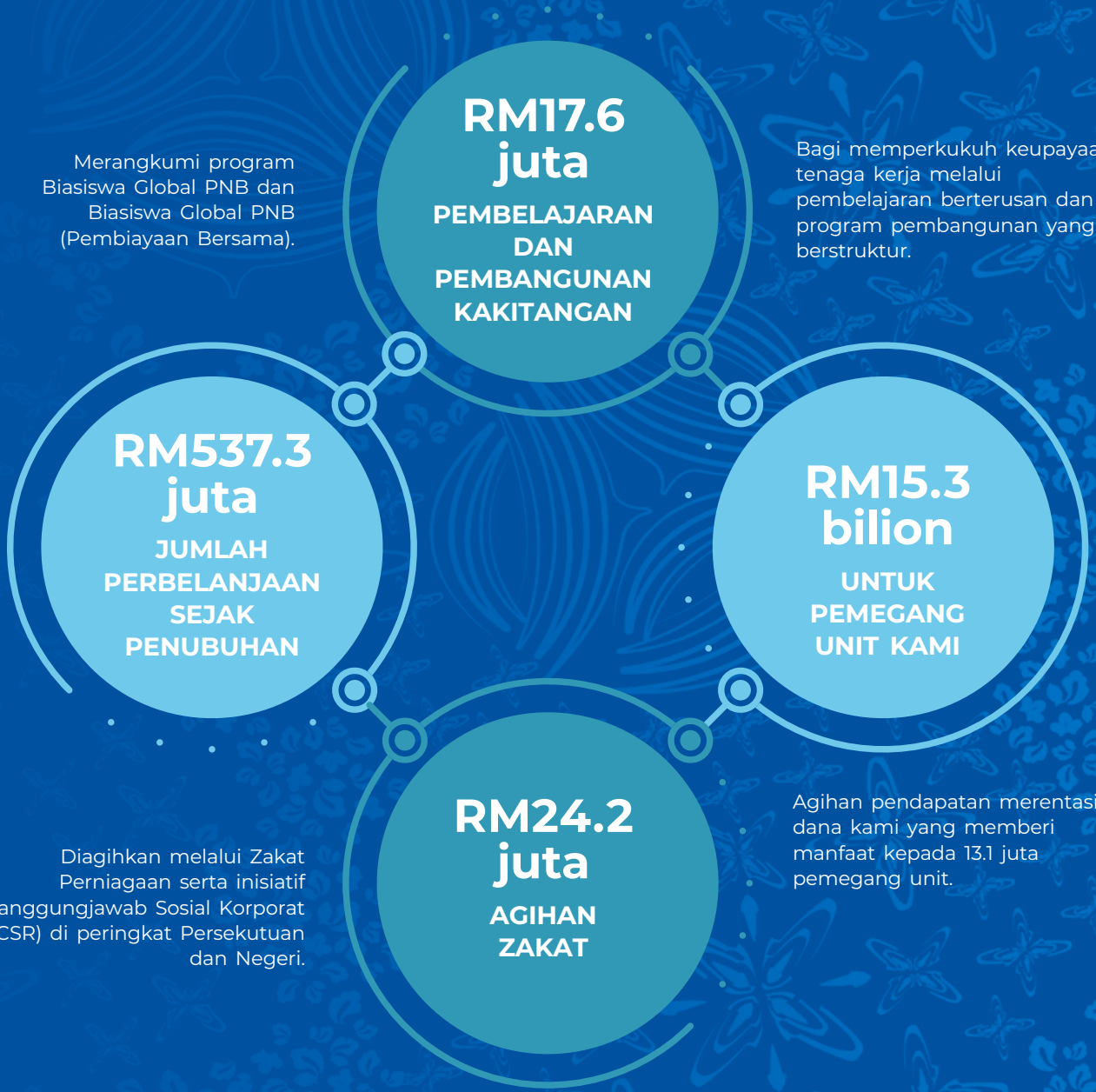
Modal: FC SC

Perkara Matan: M1 M7

UN SDGs:

# Bagaimana Kami Mengagihkan Nilai Yang Dicipta

PNB kekal komited untuk menjana dan mengagihkan nilai kepada pihak berkepentingan kami secara bermakna dan bertanggungjawab. Selain memberikan pulangan kewangan, kami turut menyokong inisiatif yang membangunkan bakat, memperkukuh komuniti dan memupuk kelestarian jangka panjang. Nilai yang dicipta pada tahun 2025 telah diagihkan seperti berikut:



# Perkara Matan

Disokong oleh pandangan pasaran dan industri serta maklum balas daripada pihak berkepentingan, kami mengenal pasti perkara-perkara matan melalui proses penentuan kematanan yang berstruktur seperti yang diperincikan di bawah. Proses ini memastikan isu-isu yang paling matan kepada perniagaan dan pihak berkepentingan kami dikenal pasti serta diberi keutamaan, sekali gus menyelaraskan keutamaan pihak berkepentingan dengan objektif strategik kami bagi memacu penciptaan nilai mampan bersama.

**METODOLOGI KEMATANAN**

Pada 2024, PNB menjalankan penilaian kematanan berganda berpandukan Piawaian GRI. Kami menggunakan penilaian impak kematanan kami yang sedia ada yang telah dibangunkan dengan merujuk pada Piawaian GRI, Bursa Malaysia Common Sustainability Matters, Piawaian SASB dan UNSDG. Kematanan berganda mengambil kira kedua-dua kematanan impak dan kematanan kewangan; yang merupakan impak PNB terhadap manusia dan alam sekitar, dan implikasi kewangan terhadap PNB disebabkan oleh masing-masing risiko dan peluang berkaitan kelestarian. Keputusan penilaian kematanan berganda ini akan memandu strategi kami dengan mengutamakan isu-isu utama secara jelas, dengan itu membolehkan kami mengurangkan risiko dan menggunakan peluang secara proaktif, sejajar dengan komitmen berterusan kami untuk memberikan nilai yang mampan kepada pemegang unit kami.

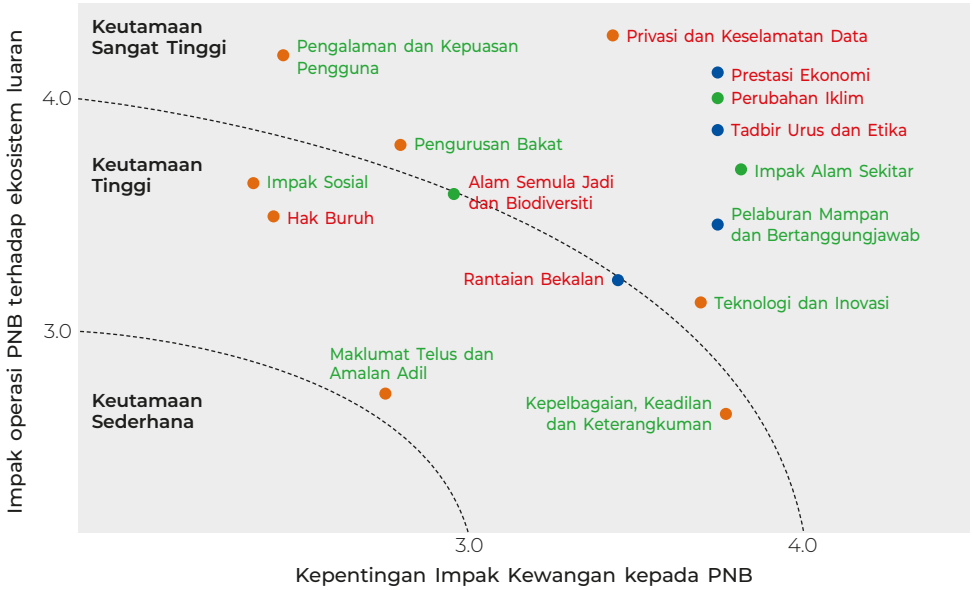
Proses Kematanan terdiri daripada empat langkah utama:

| Langkah 1: Kenal pasti | Langkah 2: Metodologi Penilaian | Langkah 3: Menilai Impak Kewangan | Langkah 4: Penyatuan dan Pengesahan |
|---|---|---|---|
| Pasukan Kerja PNB menjalankan penilaian menyeluruh tentang strategi, dasar dan komitmen sedia ada, dan menganalisis landskap kawalan untuk mengenal pasti potensi risiko dan peluang yang berkait dengan setiap perkara matan yang telah ditetapkan. | PNB secara kolektif menilai implikasi kewangan risiko dan peluang, mengambil kira kekurangan tempoh pendek dan sederhana masing-masing, bagi setiap perkara yang matan. Penilaian ini adalah berpandukan matriks penarafan risiko PNB dan Rangka Kerja ERM bagi memastikan pendekatan penilaian risiko yang konsisten dan tersusun. | Kami menilai tahap agregat tertanggap bagi kemungkinan dan keterukan risiko dan peluang untuk setiap perkara matan, dengan mengambil kira kedua-dua risiko semula jadi dan berbaki. | Kami menyatukan penemuan penilaian kematanan kami menjadi matriks kematanan berganda. Hasilnya disahkan oleh Jawatankuasa Kelestarian Pengurusan ("MSC") kami. |

**Kematanan Berganda**

Keputusan penilaian kematanan berganda kami dihuraikan dalam matriks kematanan di bawah mengikut keutamaan:

**Matriks Kematanan Berganda PNB**




**Keutamaan Sangat Tinggi**
- Prestasi Ekonomi
- Privasi dan Keselamatan Data
- Pengalaman dan Kepuasan Pengguna
- Perubahan Iklim
- Tadbir Urus dan Etika
- Impak Alam Sekitar
- Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab

**Keutamaan Tinggi**
- Teknologi and Inovasi
- Pengurusan Bakat
- Alam Semula Jadi dan Biodiversiti
- Rantaian Bekalan
- Kepelbagaian, Keadilan dan Keterangkuman
- Impak Sosial
- Hak Buruh
- Maklumat Telus dan Amalan Adil

**Petunjuk**

- Ekonomi
- Persekitaran
- Sosial

Merah: Risiko bersih

Hijau: Peluang bersih

## M1 PRESTASI EKONOMI

Nilai ekonomi yang dijana dan diagihkan oleh PNB dalam tempoh pelaporan.

### Mengapa Ia Penting

- Menjana nilai ekonomi untuk pelanggan adalah kewajipan fidusiari kami yang utama
- Penciptaan nilai ekonomi yang mampan akan menarik dan mengekalkan pelabur, dan ini penting untuk pembentukan modal dan ketahanan ekonomi bagi kami sebagai pengurus aset

### Risiko

- Prestasi ekonomi dan kewangan yang lemah boleh menjejaskan keupayaan PNB untuk memberikan pulangan kepada pemegang unit dan memenuhi Tujuan untuk meningkatkan kedudukan kewangan rakyat Malaysia merentas generasi

### Peluang

- Penjanaan nilai ekonomi yang konsisten mengukuhkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan kami.
- Pendemokrasian penciptaan kekayaan dengan membolehkan penyertaan pelabur runcit dalam pasaran modal untuk mengembangkan simpanan dan mencapai matlamat kewangan jangka panjang

### Respons/Pendekatan

- Melaksanakan beberapa rangka kerja pelaburan, contohnya SAA, untuk mempelbagaikan pendedahan aset secara strategik
- Pemantauan portfolio setiap hari
- Strategi pelaburan berkala
- Simulasi atau ujian tekanan
- Strategi LEAP-6
- Mengaplikasikan amalan pengurusan portfolio yang berstruktur merentasi keseluruhan kitaran hayat pelaburan, meliputi perumusan strategi, pembinaan portfolio, pemantauan dan semakan berterusan, serta pengimbangan semula portfolio dan pertimbangan strategi keluar pelaburan

## M2 PRIVASI DAN KESELAMATAN DATA

Pengurusan privasi data dan keselamatan siber oleh PNB untuk mengelakkan kebocoran maklumat pelanggan dan menjaga hak privasi pihak berkepentingan.

### Mengapa Ia Penting

- Perlindungan maklumat peribadi dan kewangan yang sensitif adalah penting untuk mendapatkan kepercayaan pelabur di samping memastikan daya tahan perniagaan dan mematuhi peraturan, untuk melindungi operasi kami daripada risiko kewangan dan reputasi

### Risiko

- Pelaksanaan teknologi dan platform digital baharu meningkatkan ancaman pelanggaran data dan privasi, menimbulkan risiko kepada PNB dari segi kehilangan kepercayaan daripada pemegang unit, merosakkan reputasinya dan gangguan pada operasi

### Peluang

- Dengan meningkatkan kemahiran pekerja serta mengukuhkan keselamatan siber, PNB melindungi data pihak berkepentingan dan mengekalkan reputasinya sebagai pengurus dana yang dipercayai untuk rakyat Malaysia

### Respons/Pendekatan

- Rangka Kerja Perlindungan Data PNB
- Dasar Pengendalian Maklumat
- Dasar Maklumat dan Keselamatan Siber
- Dasar Pengurusan Data ASNB

# Perkara Matan

## M3 TADBIR URUS DAN ETIKA

Komitmen PNB untuk menegakkan amalan tadbir urus dan etika yang baik, memperjuangkan prinsip seperti kebebasan lembaga pengarah, antirasuah, ketelusan dan akauntabiliti.

### Mengapa Ia Penting

- Tadbir urus yang teguh dan piawaian yang beretika adalah asas kepada peranan kami sebagai pengurus aset dan membentuk bahagian penting dalam tanggungjawab fidusiari kami

### Risiko

- Reputasi yang terjejas akibat tingkah laku tidak beretika atau konflik kepentingan boleh menghilangkan kepercayaan pemegang unit, yang akan menyebabkan kesan buruk kepada prestasi kewangan PNB.
- Tadbir urus yang lemah, tingkah laku tidak beretika atau konflik kepentingan juga boleh mengakibatkan pembatalan lesen PNB

### Peluang

- Mengekalkan dasar dan prosedur tadbir urus korporat yang kukuh dan berkesan untuk meningkatkan reputasi PNB sebagai organisasi yang boleh dipercayai dalam kalangan pihak berkepentingan

### Respons/Pendekatan

- Dasar Antisogokan dan Antirasuah
- Kod Etika Perniagaan (“CoBE”)
- Dasar Pemberi Maklumat
- Melaksanakan penelitian wajar Tadbir Urus serta Antisogokan dan Antirasuah terhadap semua pelaburan Baharu

## M4 PENGALAMAN DAN KEPUASAN PELANGGAN

Amalan PNB untuk memperkukuh hubungan dengan pemegang unit, bertujuan untuk memberikan lebih daripada apa yang mereka jangkakan, membina kepercayaan dan memenuhi kehendak mereka.

### Mengapa Ia Penting

- Pengalaman dan kepuasan pelanggan membolehkan kami mengembangkan nilai jenama kami dan membolehkan penglibatan yang lebih mendalam dengan pemegang unit di samping menambah jumlah pelanggan kami

### Risiko

- Ketidakupayaan untuk menyediakan perkhidmatan pelanggan yang baik boleh menimbulkan sungutan, menyukarkan PNB untuk mengekalkan pemegang unit sedia ada atau menarik pemegang unit baharu

### Peluang

- Menggunakan teknologi dan inovasi untuk menghasilkan penyelesaian pelaburan yang diperibadikan, menawarkan sumber pendidikan untuk memperkasa pemegang unit dalam membuat keputusan kewangan, dan memupuk kepercayaan melalui komunikasi yang telus dan tepat pada masanya

### Respons/Pendekatan

- Prosedur untuk aktiviti celik kewangan ASNB, seperti jerayawara Minggu Saham Amanah Malaysia, “MSAM”, ASNB
- Sistem penjejakan skor NPS
- Sistem pengesanan aduan untuk pusat panggilan dan pejabat cawangan

## M5 PERUBAHAN IKLIM

Usaha dan inisiatif PNB untuk menyesuaikan dan mengurus impak berkaitan iklim melalui strategi operasi dan pelaburan.

### Mengapa Ia Penting

- Risiko fizikal dan peralihan merupakan cabaran kepada prestasi portfolio dan daya tahan operasi kami

### Risiko

- Kegagalan menangani kesan perubahan iklim yang penting, termasuk kedua-dua usaha mitigasi dan penyesuaian, boleh menyebabkan kerosakan aset, hartanah dan pelaburan terkandas

### Peluang

- Meneroka peluang pelaburan dan pengawasan dalam sektor seperti teknologi hijau boleh mempelbagaikan portfolio pelaburan PNB dan menyokong peralihan kepada ekonomi hijau, selaras dengan komitmen kelestarian PNB
- Penilaian terhadap risiko peralihan dan fizikal dapat membantu menentukan strategi mitigasi dan penyesuaian PNB

### Respons/Pendekatan

- Inisiatif $R_2O$ – pendekatan Reduce, Replace, Offset
- Dasar Kelestarian
- Rangka kerja penilaian ESG diguna pakai untuk semua pelaburan baharu untuk menilai pengurusan dan prestasi isu ESG utama yang berkaitan dengan Syarikat.
- Peruntukan RM10 bilion untuk pelaburan ke dalam aset Hijau dan Peralihan
- ESG dan jangkaan kelestarian disepadukan ke dalam Garis Panduan Pengundian kami
- Aktivisme pihak berkepentingan (cth., penglibatan Lembaga Pengarah dan pembinaan keupayaan pekerja)
- Komitmen kepada prinsip PRI
- NZE menjelang 2025
- Portfolio Sifar Bersih ("NZP") menjelang 2050 disokong oleh sasaran iklim sementara untuk 2030

## M6 IMPAK SOSIAL

PNB terlibat secara aktif dengan komuniti sekeliling melalui inisiatif langsung yang sejajar dengan Mandat, SIF dan agenda ekonomi negara, untuk memupuk pertumbuhan ekonomi tempatan dan serantau di kawasan PNB beroperasi.

### Mengapa Ia Penting

- Penglibatan dengan komuniti memperkukuh pertumbuhan inklusif dan membina kepercayaan serta nama baik dalam kalangan pemegang berkepentingan PNB, yang selaras dengan Mandat negara kita

### Risiko

- Kegagalan memenuhi tanggungjawab PNB untuk menyampaikan inisiatif impak sosial kepada komuniti terpinggir boleh memberi kesan kepada literasi kewangan mereka dan reputasi PNB sebagai organisasi yang dipercayai

### Peluang

- Dengan menggunakan inisiatif SIF sedia ada PNB, PNB boleh meningkatkan lagi pelaburan sosialnya untuk menyokong kerajaan dalam meningkatkan ekonomi di samping memberikan bantuan kepada golongan yang memerlukan

### Respons/Pendekatan

- Rangka Kerja Zakat-CSR
- SIF
- Rangka Kerja Kesukarelawanan

# Perkara Matan

## M7 MAKLUMAT TELUS DAN AMALAN ADIL

Amalan-amalan yang dilaksanakan oleh PNB untuk memperkukuh hubungan dengan para pemegang unit, dengan tujuan untuk melangkaui jangkaan mereka, membina kepercayaan serta memenuhi keperluan dan keutamaan mereka.

### Mengapa Ia Penting

- Menyediakan akses kepada maklumat pemasaran, perniagaan dan kemampanan yang boleh dipercayai dan adil tentang PNB kepada pemegang unit kami dan pihak berkepentingan lain

### Risiko

- Ketidakupayaan untuk memberikan perkhidmatan pelanggan yang berkualiti boleh mengakibatkan ulasan dan persepsi negatif, sekali gus menyukarkan PNB untuk mengekalkan pemegang unit sedia ada serta menarik pemegang unit baharu

### Peluang

- Memanfaatkan teknologi dan inovasi untuk menyediakan penyelesaian pelaburan yang diperibadikan, menawarkan sumber pendidikan bagi memperkasa pemegang unit dalam membuat keputusan kewangan yang lebih baik, serta memupuk kepercayaan melalui komunikasi yang telus, tepat pada masanya dan berkesan

### Respons/Pendekatan

- Prosedur bagi pelaksanaan aktiviti celik kewangan ASNB, termasuk MSAM dan siri jelajah ASNB
- Sistem pemantauan dan penjejakan NPS
- Sistem pengurusan dan penjejakan aduan bagi pusat panggilan serta cawangan pejabat

## M8 TEKNOLOGI DAN INOVASI

Kemajuan dalam Strategi LEAP-6 PNB, yang tertumpu pada kecekapan dan inovasi melalui transformasi teknologi dan digital, bertujuan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang berkembang dan memacu pertumbuhan perniagaan.

### Mengapa Ia Penting

- Meningkatkan pulangan pelaburan, untuk meningkatkan prestasi pelaburan, pengoptimuman portfolio dan meningkatkan pengalaman pelanggan untuk mencapai keputusan keseluruhan yang lebih baik

### Risiko

- Kemajuan pesat dalam teknologi baharu dan penyelesaian inovatif boleh mengganggu pasaran, perubahan peraturan dan peningkatan persaingan dalam industri pengurusan dana

### Peluang

- Analisis data dan pemodelan ramalan membolehkan PNB memperoleh maklumat berharga tentang arah aliran pasaran dan pelanggan serta peluang pelaburan. Pembuatan keputusan berasaskan data boleh membantu PNB untuk mengurus risiko dan dalam perancangan strategik
- Dengan memanfaatkan teknologi untuk membangunkan penyelesaian kewangan yang inovatif, PNB boleh mengukuhkan kedudukan pasarannya dan membina pangkalan pelanggan yang lebih luas melalui pengalaman pengguna yang dipertingkat dan lancar

### Respons/Pendekatan

- Rangka Tindakan Teknologi untuk 2024-2028
- Tunjang Inovasi LEAP-6 untuk menggalakkan dan memperkasa inisiatif inovasi

## M9 HAK BURUH

PNB berazam untuk menegakkan hak pekerja melalui Dasar Hak Buruh, serta berusaha untuk memastikan persekitaran kerja yang selamat untuk kakitangannya. Memastikan pematuhan terhadap peraturan kesihatan dan keselamatan yang berkaitan di seluruh operasi dan di syarikat pelaburannya.

### Mengapa Ia Penting

- Menegakkan hak pekerja memperkukuh produktiviti dan kesejahteraan tenaga kerja, mengurangkan risiko operasi, dan memperkukuh amalan perniagaan mampan, yang boleh membawa kepada prestasi pelaburan yang lebih baik, sekali gus melindungi nilai pemegang saham untuk jangka panjang

### Risiko

- Pengurusan amalan hak buruh yang lemah dalam PNB dan syarikat pelaburannya boleh menjejaskan reputasi, menimbulkan potensi liabiliti undang-undang dan kemerosotan dalam nilai pemegang saham
- Gangguan rantaian bekalan akibat rusuhan buruh, yang boleh memberi kesan dan boleh berlaku dalam portfolio pelaburan PNB

### Peluang

- Memantapkan peranan pengawasan PNB dalam kalangan syarikat pelaburannya dengan menggalakkan amalan dan polisi buruh yang kukuh, dan dengan menyokong atau melaksanakan inisiatif yang menggalakkan gaji adil serta memperkasa pekerja

### Respons/Pendekatan

- Dasar Hak Buruh
- Penglibatan dengan Syarikat Pelaburan mengenai isu penting yang berkaitan dengan hak pekerja
- Buku Panduan Pekerja (Keselamatan dan Keselamatan)
- Memasukkan jangkaan berkaitan buruh dalam Garis Panduan Pengundian
- Soal Selidik Hak Buruh Pembekal

## M10 ALAM SEMULA JADI DAN BIODIVERSITI

Tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh PNB untuk mitigasi impak material terhadap alam semula jadi dan biodiversiti melalui operasi serta aktiviti pelaburannya, yang merangkumi inisiatif bagi menangani pencemaran, kemusnahan habitat dan pengurusan sisa.

### Mengapa Ia Penting

- Boleh meningkatkan prestasi pelaburan, kerana kehilangan biodiversiti boleh menyebabkan risiko kewangan dan reputasi, manakala gangguan rantaian bekalan, tekanan peraturan dan persepsi awam boleh menjejaskan nilai jangka panjang

### Risiko

- Kegagalan untuk mengambil kira kesan matan terhadap alam semula jadi dan biodiversiti dalam kedua-dua operasi dan pelaburan boleh menyebabkan reputasi terjejas. Hal ini termasuk pendedahan kepada perubahan peraturan dan kesannya, terutamanya bagi industri yang bergantung pada sumber asli dalam portfolio pelaburan

### Peluang

- Penggabungan biodiversiti dan risiko berkaitan alam semula jadi ke dalam proses pelaburan akan mempertingkat pengurusan risiko penting dan pematuhan kepada peraturan yang berkembang.
- Pelaksanaan inisiatif dan penyelesaian berkaitan alam semula jadi seperti pensijilan hijau, usaha pemuliharaan dan langkah penyesuaian boleh membawa kepada penciptaan nilai jangka panjang

### Respons/Pendekatan

- Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti
- Komitmen *No Deforestation, No Peat, and No Exploitation* ("NDPE")
- Penggabungan jangkaan alam semula jadi dan biodiversiti dalam Garis Panduan Pengundian

# Perkara Matan

## M11 PENGURUSAN BAKAT

Pendekatan PNB terhadap pengurusan kakitangan, daripada peringkat pengambilan, perekrutan, pengekalan, pembelajaran dan amalan pembangunan sehingga ke keadaan tempat kerja, membuktikan dedikasi PNB terhadap pengurusan dan pemupukan bakat.

### Mengapa Ia Penting

- Kadar pengekalan pekerja yang tinggi dan kecekapan operasi boleh meningkatkan produktiviti, menyumbang kepada peningkatan prestasi kewangan

### Risiko

- Risiko kadar penggantian pekerja yang tinggi, kesukaran menarik dan mengekalkan bakat berprestasi tinggi dalam pasaran yang sangat kompetitif akibat kegagalan untuk menyediakan persekitaran kerja yang kondusif

### Peluang

- Pembangunan bakat yang berkesan, ketersediaan peluang pertumbuhan dan pengurusan kakitangan yang menarik akan memacu budaya kerja pekerja yang berprestasi tinggi dan berkemahiran tinggi, yang akan memanfaatkan pertumbuhan keseluruhan PNB sebagai organisasi bersifat organisasi, serta menyumbang ke arah pembangunan pemimpin yang berkebolehan untuk dunia korporat Malaysia

### Respons/Pendekatan

- Dasar Hak Buruh
- Buku Panduan Pekerja
- Kecekapan, Latihan dan Kesedaran SOP
- Rangka Kerja Pengurusan Bakat

## M12 PELABURAN LESTARI DAN BERTANGGUNGJAWAB

Usaha PNB untuk mengintegrasi pertimbangan ESG ke dalam pembuatan keputusan pelaburan kami, termasuk inisiatif PNB untuk pelaburan dalam aset hijau dan peralihan.

### Mengapa Ia Penting

- Integrasi pertimbangan kelestarian ke dalam keputusan pelaburan membolehkan kami memanfaatkan peluang, dan mengambil pendekatan proaktif dan bukannya reaktif terhadap pengurusan risiko

### Risiko

- Kegagalan mengurus pelaburan yang lestari dan bertanggungjawab boleh mengakibatkan risiko gagal menangani risiko pelaburan yang matan, dan boleh menghalang organisasi tersebut daripada memanfaatkan peluang pelaburan yang didorong oleh arah aliran ESG

### Peluang

- Peluang untuk pertumbuhan kewangan jangka panjang di samping impak positif kepada alam sekitar dan sosial, sejajar dengan Mandat PNB, dengan itu secara strategik menguruskan portfolio PNB untuk tujuan keuntungan dan juga untuk mencapai matlamat.
- Kelebihan sebagai penggerak pertama yang menawarkan produk dan perkhidmatan yang lestari dan bertanggungjawab dengan menarik generasi muda, yang berminat dalam pelaburan berkaitan iklim

### Respons/Pendekatan

- Pengecualian ESG sejajar dengan prinsip Syariah
- Dasar Kelestarian
- 10 Komitmen ESG
- Penilaian ESG dalam cadangan pelaburan baharu dan pemantauan portfolio
- Penggabungan jangkaan ESG dalam Garis Panduan Pengundian
- Penglibatan dan pengawasan dengan syarikat pelaburan
- Meningkatkan pelaburan dalam bidang berkaitan iklim

## M13 KEPELBAGAIAN, EKUITI DAN KETERANGKUMAN

Usaha PNB bagi memupuk kepelbagaian, keterangkuman dan tanpa diskriminasi di semua peringkat tenaga kerjanya.

### Mengapa Ia Penting

- Amalan DEI memastikan PNB membangunkan kelompok bakat berasaskan merit yang mempunyai pelbagai perspektif, membina organisasi yang bersedia untuk masa hadapan

### Risiko

- Kegagalan menyediakan persekitaran kerja yang inklusif dan tanpa diskriminasi boleh menjejaskan reputasi dan mengurangkan kepuasan pekerja

### Peluang

- Pemupukan budaya inklusif dan pelbagai dalam PNB dapat menarik bakat terbaik dan mewujudkan peluang untuk menjana pelbagai idea dan pendekatan penyelesaian masalah, menyediakan tenaga kerja untuk mengatasi pelbagai cabaran dengan berkesan.
- Mempunyai kelebihan sebagai penggerak pertama hasil daripada melaksanakan inisiatif DEI

### Respons/Pendekatan

- Dasar Hak Buruh
- Rangkaian Wanita & Keterangkuman ("W.I.N.")
- Program Women of Will Leadership

## M14 RANTAIAN BEKALAN

Keupayaan PNB untuk menggalakkan amalan ESG yang adil dan beretika dalam kalangan pembekalnya, sejajar dengan amalan perolehan PNB.

### Mengapa Ia Penting

- Amalan piawaian yang adil dan beretika untuk pembekal kami dapat mengekalkan kepercayaan pihak berkepentingan dan menyokong penciptaan nilai jangka panjang

### Risiko

- Kegagalan mengurus amalan penyumberan beretika boleh menyebabkan PNB berhadapan dengan potensi gangguan operasi yang timbul daripada isu pengurusan rantaian bekalan

### Peluang

- Menyokong inovasi dalam teknologi rantaian bekalan untuk meningkatkan kecekapan
- Bekerjasama dengan syarikat pelaburan untuk meningkatkan daya tahan rantaian bekalan bagi memastikan impak sosial dan alam sekitar yang minimum melalui amalan penyumberan beretika

### Respons/Pendekatan

- Dasar Perolehan Kumpulan PNB
- Soal Selidik Hak Buruh Pembekal
- Pengisytiharan Integriti Pembekal
- Penelitian Wajar Terhadap Pembekal

# Perkara Matan

**M15 IMPAK ALAM SEKITAR**

Usaha-usaha yang dilaksanakan oleh PNB untuk mengurus impak alam sekitar yang terhasil daripada operasi bagi meminimumkan kemudaratan serta mengelakkan kesan negatif terhadap alam sekitar, termasuk melalui amalan pengurusan air, efluen dan sisa yang berkesan.

## Mengapa Ia Penting

- Operasi kami bertujuan untuk meminimumkan bahaya kepada ekosistem, mematuhi keperluan peraturan dan sejajar dengan jangkaan pihak berkepentingan untuk daya tahan perniagaan jangka panjang

## Risiko

- Kegagalan untuk mematuhi peraturan alam sekitar semasa dan yang baru muncul serta amalan terbaik boleh menjejaskan reputasi dan menyebabkan PNB dikenakan penalti

## Peluang

- Pengenalpastian dan pengukuran impak alam sekitar PNB sebagai pendekatan bersasar bagi memastikan pelaksanaan strategi yang relevan untuk mengubah PNB menjadi NZE menjelang 2025
- Kelebihan sebagai penggerak pertama yang menetapkan sasaran kelestarian, membentuk pangkalan pelanggan baharu terdiri daripada generasi muda yang berminat dengan aspek kelestarian

## Respons/Pendekatan

- Inisiatif $R_2O$ – pendekatan Reduce, Replace, Offset
- Dasar Kelestarian
- Garis Panduan Pengurusan Sisa
- Garis Panduan Kecekapan Tenaga dan Pemuliharaan

# Landskap Operasi

## SOROTAN DAN UNJURAN MASA DEPAN EKONOMI GLOBAL DAN DOMESTIK

### Sorotan Pasaran Global

Tahun 2025 menyaksikan dua fasa yang berbeza, dipengaruhi oleh perubahan susunan ekonomi global serta peningkatan ketidaktentuan geopolitik.

Separuh pertama tahun ini dicirikan oleh kenaikan tarif oleh Amerika Syarikat yang mengganggu aliran perdagangan global serta menjejaskan keadaan perniagaan dan keyakinan pelabur, sekali gus mencetuskan penjualan besar-besaran dalam pasaran pada awal April. Walau bagaimanapun, sentimen pasaran beransur pulih pada separuh kedua tahun, disokong oleh langkah rangsangan fiskal dan pelonggaran dasar monetari yang dilaksanakan di kebanyakan ekonomi utama.

Meskipun berdepan ketidaktentuan makroekonomi yang ketara, pertumbuhan ekonomi global kekal berdaya tahan pada tahun 2025 dengan kadar pertumbuhan sebanyak 3.3%, tidak berubah berbanding tahun sebelumnya. Namun begitu, prestasi ini menyembunyikan perbezaan ketara antara ekonomi utama, dengan Amerika Syarikat merekodkan pertumbuhan yang lebih perlahan di samping penyusutan ketara nilai Dolar Amerika Syarikat, sebahagiannya didorong oleh pelaksanaan dasar penurunan kadar faedah dalam sektor ekonomi utama. Pertumbuhan ekonomi global turut disokong oleh peningkatan aktiviti perdagangan lebih awal sebelum pelaksanaan tarif baharu. Syarikat-syarikat mempercepatkan pengeluaran dan penghantaran barangan bagi menjangkakan peningkatan kos perdagangan, sekali gus mempercepatkan sebahagian aktiviti ekonomi yang sepatutnya berlaku pada masa hadapan untuk direalisasikan lebih awal pada tahun 2025.

**Tren Utama Global**

| | |
|---|---|
| **Kebangkitan Dunia Multipolar** | Kenaikan tarif oleh Amerika Syarikat telah mengubah secara ketara susunan perdagangan global, sekali gus memaksa sektor ekonomi utama dan negara-negara lain untuk menilai semula hubungan perdagangan mereka, meneroka pakatan baharu serta membangunkan konfigurasi rantaian bekalan yang baharu. Gangguan ini turut mewujudkan ruang kepada kuasa-kuasa pertengahan untuk memainkan peranan yang lebih menonjol dalam membentuk dinamik ekonomi global. Perkembangan ini menyumbang kepada persekitaran operasi yang semakin berpecah-belah dan kurang dapat dijangka. |
| **Ledakan Pelaburan AI** | Kitaran pertumbuhan luar biasa AI yang berterusan telah memacu pelaburan yang signifikan dalam infrastruktur teknologi, khususnya pusat data. Ekonomi Asia Utara muncul sebagai antara penerima manfaat utama daripada perkembangan ini. Korea Selatan mendapat sokongan daripada kedudukannya yang dominan dalam segmen memori semikonduktor, manakala Taiwan terus menjadi tunjang penting kepada pasaran semikonduktor global. Pada masa yang sama, China dan Hong Kong mencatatkan pemulihan prestasi pasaran yang ketara sepanjang tahun tersebut. |
| **Prestasi Pasaran yang Berdaya Tahan** | Walaupun berdepan cabaran akibat ketegangan perdagangan, tahun 2025 menandakan tahun pertama sejak pandemik di mana semua kelas aset utama mencatatkan pulangan positif. Prestasi ini disokong oleh keadaan kecairan yang semakin bertambah baik hasil daripada pelonggaran dasar monetari, yang seterusnya menyumbang kepada penyempitan spread kredit serta pemulihan harga aset. |

### Sorotan Pasaran Domestik

Ekonomi Malaysia mencatatkan pertumbuhan kukuh sebanyak 5.2% pada tahun 2025, melebihi unjuran awal yang dikeluarkan oleh BNM iaitu antara 4.0% hingga 4.8%. Prestasi ini disokong oleh permintaan domestik yang berdaya tahan, keadaan pasaran buruh yang stabil serta aktiviti pelaburan yang berterusan daripada sektor kerajaan dan pelabur asing, khususnya dalam pembangunan infrastruktur dan pusat data.

Sebaliknya, pasaran kewangan domestik memperlihatkan prestasi yang lebih bercampur-campur. FBM KLCI meningkat sebanyak 2.3% sepanjang tahun, namun mencatatkan prestasi yang lebih rendah berbanding pasaran serantau. Prestasi ini dipengaruhi oleh faktor luaran, termasuk perkembangan berkaitan tarif Amerika Syarikat serta ketegangan geopolitik. Keadaan ini turut menyumbang kepada peningkatan aliran keluar dana asing yang ketara, mencecah RM22.3 bilion berbanding RM4.2 bilion pada tahun 2024.

# Landskap Operasi

Walau bagaimanapun, pasaran pendapatan tetap Malaysia mencatatkan prestasi yang kukuh. Hasil bon kerajaan menurun sepanjang tahun, dengan hasil Sekuriti Kerajaan Malaysia (*Malaysian Government Securities* atau "MGS") dalam tempoh 10 tahun telah mencapai paras terendah 3.36%, iaitu paras paling rendah yang pernah dicatatkan sejak tahun 2021.

| Tren Utama Domestik | |
|---|---|
| **Pengukuhan Ringgit** | Nilai Ringgit mengukuh sepanjang tahun, disokong oleh asas-asas makroekonomi yang semakin stabil serta persekitaran dasar monetari yang lebih akomodatif. Perkembangan ini telah mendorong minat pelabur asing yang diperbaharui terhadap pasaran kewangan domestik, khususnya pasaran pendapatan tetap, dengan aliran masuk dana ke dalam MGS dan Terbitan Pelaburan Kerajaan (*Government Investment Issues* atau "GII") berjumlah RM23.0 bilion. |
| **Pelaburan Diterajui Kerajaan** | Pelaburan kerajaan kekal sebagai pemacu utama aktiviti ekonomi, khususnya melalui perbelanjaan berterusan bagi projek-projek infrastruktur utama serta peningkatan tumpuan terhadap pembangunan infrastruktur digital. Pelaburan ini menyokong kesinambungan aktiviti ekonomi dan pertumbuhan sepanjang tempoh cabaran makroekonomi yang dihadapi pada tahun tersebut. |
| **Aliran Masuk Pelaburan Asing yang Kukuh** | Malaysia merekodkan pelaburan yang diluluskan berjumlah RM426.7 bilion pada tahun 2025, iaitu peningkatan sebanyak 11.0% berbanding tahun sebelumnya dan merupakan pencapaian pelaburan tertinggi yang pernah dicatatkan oleh negara setakat ini. Prestasi ini didorong oleh keyakinan pelabur yang berterusan terhadap asas ekonomi Malaysia, selain peningkatan pelaburan yang berkaitan dengan kitaran pertumbuhan teknologi global serta pembangunan pusat data. |

## Implikasi dan Unjuran Masa Depan

Perkembangan yang dihuraikan di atas mengukuhkan lagi kepentingan pendekatan kepelbagaian yang berdisiplin merentasi geografi dan kelas aset bagi meminimumkan pendedahan terhadap kemerosotan yang khusus kepada pasaran atau sektor tertentu. Pada masa yang sama, ketidaktentuan makroekonomi telah membuka ruang kepada pelbagai peluang pelaburan yang lebih luas, yang berjaya kami manfaatkan melalui pelarasan taktikal yang dilaksanakan dalam lingkungan parameter yang ditetapkan di bawah Rangka Kerja Peruntukan Aset Strategik (SAA) kami.

Secara khususnya, tindakan berikut telah dilaksanakan sepanjang tahun lalu:

- Meningkatkan peruntukan kepada aset yang menawarkan pendapatan yang lebih stabil dan boleh dijangka, termasuk instrumen pendapatan tetap dan hartanah, sekali gus memperkukuh daya tahan keseluruhan portfolio
- Memperhalusi Rangka Kerja SAA dengan memasukkan kelas aset baharu seperti kredit persendirian, hutang infrastruktur dan kredit hartanah, yang masing-masing menawarkan potensi hasil yang menarik
- Meningkatkan pendedahan kepada tema pertumbuhan struktural seperti AI dan kitaran teknologi yang lebih meluas bagi meningkatkan pulangan kepada pemegang unit dalam jangka masa pendek

Melangkah ke hadapan, ketidaktentuan yang dialami sepanjang tahun lalu dijangka akan berterusan. Peralihan yang berterusan ke arah dunia yang lebih multipolar, disertai ketegangan geopolitik yang berpanjangan, menunjukkan bahawa turun naik pasaran akan terus menjadi ciri utama persekitaran operasi.

Dalam konteks ini, pendekatan kami yang berdisiplin dan pelbagai meletakkan kami pada kedudukan yang kukuh untuk terus menjana pulangan yang berdaya tahan kepada para pemegang unit, di samping membolehkan kami untuk turut merebut peluang pertumbuhan yang terhasil daripada tren struktural serta perubahan keadaan pasaran.

## MEGATREND GLOBAL: RISIKO DAN PELUANG

Kami memantau secara aktif megatrend global yang berpotensi mengubah landskap persekitaran operasi, jangkaan pihak berkepentingan serta prestasi pelaburan kami. Dengan mengenal pasti risiko dan peluang berkaitan dengan tren-tren ini, kami mengambil tindakan yang terancang dan berhemah untuk memperkukuh daya tahan organisasi serta meletakkan kami pada kedudukan yang lebih kukuh bagi menjana nilai mampan jangka panjang.

**Deskripsi**

### MT1 Pecutan Digital & Transformasi Teknologi

Pecutan digital terus mengubah landskap kewangan dan pelaburan, didorong oleh kemajuan pesat dalam analitik data, AI, automasi dan platform digital. Teknologi-teknologi ini sedang mentransformasikan cara organisasi beroperasi, mengurus risiko dan mencipta nilai, di samping meningkatkan jangkaan terhadap kepantasan, daya tahan, ketelusan dan keselamatan dalam memberikan perkhidmatan.

**Impak dan Implikasi terhadap Penciptaan Nilai**

Negatif Positif

- ⊖ Risiko ketinggalan dan kemerosotan daya saing sekiranya penerapan digital tidak berkembang seiring dengan perubahan persekitaran perniagaan
- ⊖ Peningkatan pengawasan kawal selia dan penyeliaan sebagai tindak balas terhadap gangguan serta perubahan yang didorong oleh transformasi digital
- ⊖ Pendedahan yang lebih tinggi kepada risiko keselamatan siber, privasi data dan risiko operasi
- ⊕ Peluang pertumbuhan baharu yang dipacu oleh keupayaan berasaskan data serta inovasi digital
- ⊕ Peningkatan produktiviti dan kecekapan kos melalui automasi serta proses yang boleh diskalakan
- ⊕ Pengalaman pelanggan dan pihak berkepentingan yang dipertingkatkan melalui interaksi yang lebih pantas, lancar dan mudah

**Risiko**

- Pendedahan yang lebih tinggi kepada ancaman siber, pelanggaran data dan gangguan sistem susulan penerapan teknologi digital yang dilaksanakan secara mendadak
- Risiko keusangan teknologi berikutan kitaran inovasi yang berkembang dengan pantas
- Tadbir urus yang lemah, jurang keupayaan atau pengurusan perubahan yang tidak berkesan yang boleh mengurangkan nilai dan manfaat pelaburan digital
- Potensi pengurangan keyakinan pihak berkepentingan sekiranya inisiatif digital dilaksanakan secara tidak berkesan atau tanpa kawalan yang mencukupi

**Peluang**

- Merealisasikan peningkatan produktiviti melalui automasi dan pengoptimuman proses
- Memperkukuh keupayaan analitik bagi menyokong proses membuat keputusan yang lebih berkesan serta hasil pelaburan yang lebih baik
- Meningkatkan kualiti perkhidmatan dan penglibatan pihak berkepentingan melalui penggunaan platform digital
- Memperkukuh pemantauan risiko, disiplin pelaporan dan ketangkasan organisasi melalui proses yang diperkasakan oleh teknologi

**Tindakan Kami**

- Meneruskan pelaksanaan hala tuju teknologi melalui pelaksanaan berterusan Pelan Induk Teknologi (2024-2028), dengan Pelan Induk Teknologi 2026-2028 yang diperkemas berfungsi sebagai panduan bagi keutamaan fasa seterusnya
- Memperkukuh daya tahan digital dengan menerapkan tadbir urus data yang lebih mantap, meningkatkan kesiapsiagaan keselamatan siber serta menggalakkan penggunaan AI yang bertanggungjawab di seluruh organisasi
- Terus mempertingkatkan perjalanan pelanggan melalui teknologi dengan memperluaskan penggunaan platform digital serta memperkukuh saluran nasihat dan penglibatan yang dipacu oleh data
- Memperluas keupayaan digital melalui program latihan dan peningkatan kemahiran yang komprehensif
- Mengamalkan cara kerja yang lebih tangkas dan inovatif

**Unjuran Masa Depan**

Kadar perubahan digital dan teknologi akan terus berkembang dengan pesat serta terus membentuk semula model perniagaan, strategi pelaburan dan jangkaan pihak berkepentingan. Dengan mengimbangi pelaburan dalam inovasi dengan keperluan untuk mengekalkan tadbir urus yang kukuh, pengurusan risiko yang berkesan dan daya tahan organisasi, kami berada pada kedudukan yang lebih baik untuk mengharungi cabaran yang timbul daripada perubahan ini, di samping dapat membuka peluang baharu bagi penciptaan nilai mampan dalam jangka masa panjang.

**Pautan:**

Modal: FC HC IC MC

Perkara Matan: M1 M2 M4 M8

Strategi: SP1 SP2 SP3 SP4 SP5

Risiko Utama: MR CR TCR

Pihak Berkepentingan: S1 S2 S6

# Landskap Operasi

**Deskripsi**

## MT2 Penelitian Global dan Penekanan ke atas Komitmen ESG

Pertimbangan ESG dan kemampanan semakin menjadi elemen teras dalam penciptaan nilai jangka panjang. Menyedari risiko kewangan, kawal selia dan reputasi yang signifikan akibat tindakan yang tidak mencukupi, pelabur, pengawal selia serta pihak berkepentingan lain kini menuntut komitmen kemampanan yang lebih jelas, disokong oleh pendedahan maklumat yang berterusan dan telus. Risiko berkaitan kemampanan juga telah muncul sebagai bidang tumpuan utama, yang memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh dan teliti dalam memahami potensi impak terhadap organisasi dan kedudukan kewangan.

### Impak dan Implikasi terhadap Penciptaan Nilai

⊖ Negatif ⊕ Positif

- ⊖ Peningkatan penelitian terhadap prestasi ESG dan pendedahan maklumat kami
- ⊖ Risiko reputasi yang lebih tinggi akibat sebarang persepsi terhadap kelemahan dalam kredibiliti ESG kami
- ⊖ Pendedahan yang lebih besar kepada risiko iklim, sosial dan peralihan yang boleh menjejaskan nilai aset kami
- ⊕ Pengukuhan keyakinan pihak berkepentingan melalui amalan ESG yang berwibawa dan berkesan
- ⊕ Daya tahan portfolio yang lebih kukuh hasil daripada pengurusan risiko kemampanan yang dipertingkatkan
- ⊕ Peluang pertumbuhan baharu yang terhasil daripada peralihan negara ke arah ekonomi rendah karbon

### Risiko

- Kerosakan reputasi, peningkatan penelitian kawal selia serta pengurangan keyakinan pihak berkepentingan akibat pengurusan risiko berkaitan ESG yang tidak berkesan
- Impak negatif terhadap nilai aset dan prestasi jangka panjang kami yang berpunca daripada risiko peralihan dan risiko fizikal berkaitan iklim, atau isu sosial dan tadbir urus dalam syarikat-syarikat pelaburan kami
- Peningkatan penelitian yang didorong oleh aktivisme pihak berkepentingan yang semakin ketara serta jangkaan kawal selia yang lebih tinggi terhadap pendedahan maklumat, amalan dan hasil yang kami capai

### Peluang

- Memperkukuh daya tahan portfolio serta meningkatkan pulangan terlaras risiko melalui pendekatan ESG yang berdisiplin dan berwibawa
- Menambah baik peruntukan modal serta menjangkakan perubahan struktural dengan mengintegrasikan pertimbangan kemampanan ke dalam amalan pelaburan dan pemilikan bertanggungjawab kami
- Meningkatkan ketelusan dan keyakinan pihak berkepentingan melalui pendedahan maklumat kemampanan yang jelas, konsisten dan berguna untuk tujuan proses membuat keputusan

### Tindakan Kami

- Melaksanakan 10 Komitmen ESG kami selaras dengan Rangka Kerja Kemampanan PNB, sejajar dengan piawaian kemampanan yang sentiasa berkembang, serta meletakkan pencapaiannya sebagai salah satu tonggak utama dalam Pelan Strategik LEAP-6
- Mengambil bahagian secara aktif dalam inisiatif kemampanan di peringkat global dan tempatan, termasuk Principles for Responsible Investment (PRI), United Nations Global Compact (UNGC) dan Institute of Corporate Directors Malaysia (IICM)
- Memperkukuh pengintegrasian pertimbangan ESG merentasi keseluruhan proses pelaburan dan amalan utama perusahaan, termasuk meneruskan tumpuan terhadap inisiatif pengurangan sisa serta sokongan yang lebih tersusun kepada usaha kesukarelawanan
- Memanfaatkan kedudukan PNB sebagai pelabur institusi utama untuk terus menggalakkan penerapan amalan mampan melalui penglibatan berterusan dan amalan pemilikan bertanggungjawab dalam kalangan syarikat-syarikat pelaburan kami

### Unjuran Masa Depan

Pertimbangan ESG dan kemampanan akan terus menjadi faktor yang menentukan landskap pelaburan pada masa hadapan. Seiring dengan perkembangan kawal selia dan dinamik pasaran yang terus berubah, serta peningkatan jangkaan pihak berkepentingan, pendekatan yang sentiasa berwaspada, proaktif dan responsif terhadap isu-isu kemampanan akan menjadi perkara semakin penting dan perlu diberi perhatian.

Dalam persekitaran ini, agenda kemampanan kami akan terus diperkukuh dan dipertingkatkan, dengan tumpuan yang lebih besar terhadap risiko dan peluang yang sedang muncul. Pada masa yang sama, kami akan terus menekankan pelaksanaan yang berdisiplin, pencapaian hasil yang berwibawa serta penyelarasan piawaian dan amalan ESG dalam kalangan syarikat-syarikat pelaburan kami.

**Pautan:**

Modal:
FC MC SC NC

Perkara Matan:
M1 M3 M5 M6 M7 M12 M14 M15

Strategi:
SP2 SP3 SP6

Risiko Utama:
MR LR CR CIR

Pihak Berkepentingan:
S2 S6 S10 S11

## MT3 Pematuhan Dipertingkat dan Tuntutan Peraturan

### Deskripsi

Kami beroperasi dalam persekitaran kawal selia dan pematuhan yang dinamik, di mana perkembangan pesat dalam bidang seperti teknologi dan data telah mewujudkan risiko baharu serta mendorong evolusi jangkaan berkaitan tingkah laku pasaran, piawaian tadbir urus data dan bidang tumpuan utama penyeliaan yang lain.

Sebagai sebuah syarikat pengurusan aset yang dikawal selia sepenuhnya dan GLIC, adalah penting bagi kami untuk menunjukkan teladan yang kukuh dalam aspek ini, bukan sahaja kepada syarikat-syarikat pelaburan kami, malah sebagai usaha untuk mengekalkan kepercayaan awam serta keyakinan pihak berkepentingan terhadap organisasi.

### Impak dan Implikasi terhadap Penciptaan Nilai

Negatif Positif

- ⊖ Peningkatan ke atas kerumitan pematuhan serta kos pelaksanaan yang lebih tinggi
- ⊖ Pendedahan yang lebih besar kepada risiko pelanggaran peraturan akibat kelemahan kawalan atau pelaksanaan yang tidak konsisten
- ⊖ Risiko gangguan operasi dan impak reputasi yang lebih tinggi akibat ketidakpatuhan terhadap keperluan kawal selia
- ⊕ Tadbir urus yang kukuh dan disiplin pematuhan yang mantap dalam menyokong proses pembuatan keputusan yang berkesan
- ⊕ Keberkesanan kawalan yang dipertingkatkan bagi memperkukuh daya tahan organisasi
- ⊕ Pematuhan terhadap keperluan kawal selia yang mengukuhkan kepercayaan awam dan keyakinan pihak berkepentingan

### Risiko

- Pendedahan yang lebih tinggi kepada pelanggaran peraturan dan kelemahan tadbir urus akibat kekurangan dalam kawalan dalaman, pemantauan atau rangka kerja keterjaminan
- Potensi tindakan penguatkuasaan, penalti kewangan, kerosakan reputasi dan gangguan operasi akibat ketidakpatuhan, khususnya apabila pelaksanaan pematuhan tidak konsisten atau apabila pendigitalan serta kebergantungan kepada pihak ketiga meningkatkan kerumitan terhadap kawalan
- Kemerosotan kepercayaan pihak berkepentingan sekiranya piawaian tadbir urus dan pematuhan tidak dipatuhi secara konsisten di seluruh organisasi

### Peluang

- Memperkukuh kematangan tadbir urus dengan menjangkakan perkembangan kawal selia serta menterjemahkannya kepada akauntabiliti yang lebih jelas, kawalan yang lebih kukuh dan jaminan yang dipertingkatkan
- Menambah baik proses dalaman melalui penyelarasan berterusan dengan jangkaan kawal selia yang sentiasa berkembang, khususnya dalam bidang berkaitan teknologi dan data
- Memperkukuh keyakinan pihak berkepentingan dengan menjadikan perubahan kawal selia sebagai pemangkin untuk meningkatkan disiplin operasi, kualiti proses dalam membuat keputusan dan daya tahan organisasi

### Tindakan Kami

- Tadbir urus kekal sebagai bidang tumpuan utama di bawah Pelan Strategik LEAP-6 yang diperkemas, dengan pelaksanaan pelbagai pelan induk jangka panjang yang terus dipacu bagi memperkukuh pengurusan risiko, keselamatan siber, pematuhan dan integriti
- Perkara-perkara berkaitan tadbir urus terus dibincangkan dan dipantau secara aktif di semua peringkat, termasuk Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan, serta kekal sebagai komponen utama dalam penilaian prestasi
- Latihan mandatori berkaitan keperluan utama kawal selia dan tadbir urus terus dilaksanakan untuk semua warga kerja, dengan penekanan berterusan terhadap kadar penyertaan, penyempurnaan latihan dan keberkesanannya

### Unjuran Masa Depan

Dengan keperluan kawal selia yang dijangka terus meningkat, pendekatan pematuhan kami yang tegas serta rangka kerja tadbir urus korporat yang kukuh meletakkan kami pada kedudukan yang baik untuk menyesuaikan diri secara berkesan, di samping dapat memperkukuh peranan kami sebagai peneraju nasional yang bertanggungjawab.

Melangkah ke hadapan, tumpuan kami adalah untuk memperkukuh kawalan pematuhan serta terus mematangkan amalan kami dalam pelbagai bidang risiko baharu yang utama, termasuk daya tahan siber dan kesiapsiagaan dalam menangani jenayah kewangan serta pencegahan pengubahan wang haram (anti-money laundering atau "AML"). Langkah ini akan terus memperkukuh kepercayaan awam serta keyakinan pihak berkepentingan terhadap organisasi.

### Pautan:

Modal:
FC MC SC

Perkara Matan:
M1 M3 M6 M7 M9 M12 M14

Strategi:
SP2 SP3 SP6 SP7

Risiko Utama:
MR LR ICR CR

Pihak Berkepentingan:
S1 S2 S4 S6

# Landskap Operasi

**Deskripsi**

## MT4 Perubahan Demografi dan Sosial

Perubahan demografi, dinamika tenaga kerja yang semakin berkembang serta keutamaan sosial yang sentiasa berubah sedang membentuk semula keperluan pelaburan individu. Keadaan ini memerlukan institusi kewangan untuk sentiasa peka terhadap perubahan tersebut serta bertindak balas secara responsif dan adaptif.

Bagi mengekalkan kepercayaan dan pilihan pelanggan, khususnya dalam landskap pelaburan yang semakin kompetitif, adalah sangat penting untuk kami mempertimbangkan dan menangani semua tren ini secara lebih teliti merentasi strategi pelaburan, pendekatan penglibatan pelanggan serta usaha dalam pembangunan solusi. Dengan mengambil pendekatan yang proaktif dan berdisiplin, kami akan terus dapat memenuhi Tujuan kami untuk meningkatkan kesejahteraan kewangan rakyat Malaysia merentas generasi.

### Impak dan Implikasi terhadap Penciptaan Nilai

⊖ Negatif ⊕ Positif

- ⊖ Kadar simpanan berkemungkinan tidak berkembang seiring dengan peningkatan keperluan persaraan dan kos sara hidup
- ⊖ Kebergantungan yang semakin tinggi kepada pembiayaan berasaskan hutang untuk menyokong perbelanjaan penggunaan boleh melemahkan daya tahan kewangan isi rumah
- ⊕ Pemindahan kekayaan antara generasi mewujudkan peluang jangka panjang dalam perancangan pelaburan dan pengurusan kekayaan
- ⊕ Tempoh persaraan yang semakin panjang meningkatkan permintaan terhadap penyelesaian simpanan dan pendapatan persaraan yang mampan

### Risiko

- Daya tahan kewangan isi rumah yang semakin lemah sekiranya amalan simpanan, tahap celik kewangan dan perancangan jangka panjang tidak berkembang seiring dengan peningkatan kos sara hidup, jangka hayat yang lebih panjang serta perubahan struktur keluarga
- Peningkatan kebergantungan kepada hutang bagi membiayai perbelanjaan penggunaan, yang berpotensi menjejaskan kestabilan kewangan dalam segmen masyarakat tertentu
- Ketidakselarasan dengan keperluan dan jangkaan pihak berkepentingan yang sentiasa berubah, yang boleh menghakis kepercayaan mereka serta mengehadkan keupayaan untuk merealisasikan Tujuan kami

### Peluang

- Memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai keperluan kewangan yang sentiasa berkembang merentasi pelbagai peringkat kehidupan dan generasi, sekali gus membolehkan penyediaan penyelesaian yang lebih bersasar
- Menyesuaikan produk, perkhidmatan dan perjalanan pelanggan agar kekal relevan, inklusif dan mudah diakses oleh pelbagai segmen pelanggan
- Memperkukuh hubungan jangka panjang serta menggalakkan penyertaan yang lebih meluas dalam penyelesaian simpanan dan pelaburan melalui pendekatan penglibatan yang lebih responsif dan berfokuskan pelanggan

### Tindakan Kami

- Memperluas dan memperkukuh inisiatif celik kewangan merentas generasi dengan memanfaatkan program sedia ada seperti Celik MADANI dan KPBPNB, di samping meneruskan kerjasama dengan rakan-rakan agensi di bawah Financial Education Network
- Melaksanakan kempen yang lebih bersasar mengikut segmen pelanggan bagi menggalakkan amalan simpanan dan pelaburan jangka panjang yang positif
- Meneruskan penyelidikan mengenai tingkah laku kewangan dan tabiat simpanan melalui PNBRI bagi memperdalam pemahaman serta menyokong pendekatan penglibatan yang berasaskan bukti
- Memperluaskan jangkauan melalui saluran pengedaran dan penglibatan yang lebih meluas bagi membolehkan penyertaan yang lebih menyeluruh serta meningkatkan mobilisasi simpanan
- Melaksanakan program pelaburan sosial di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial (Social Investment Framework), dengan tumpuan kepada aspek pendidikan, pemerkasaan komuniti dan celik kewangan, melalui kerjasama dengan rakan-rakan NGO

### Unjuran Masa Depan

Melangkah ke hadapan, perubahan demografi dan sosial akan terus mempengaruhi corak simpanan serta pilihan pelaburan dalam pelbagai segmen masyarakat. Dari perspektif kami, salah satu kebimbangan utama ialah jurang simpanan dalam kalangan rakyat Malaysia, dan kami akan terus memperluas usaha celik kewangan serta kesedaran kewangan merentasi pelbagai segmen sasaran.

Pada masa yang sama, kami akan terus bersifat responsif terhadap keperluan antara generasi yang sentiasa berkembang, tempoh persaraan yang semakin panjang serta perubahan dalam keutamaan kewangan. Setiap perubahan yang berlaku akan ditangani secara berdisiplin dan inklusif bagi menyokong matlamat kewangan jangka panjang rakyat Malaysia merentasi generasi.

**Pautan:**

Modal:
FC MC NC

Perkara Matan:
M1 M5 M7 M10 M12 M15

Strategi:
SP1 SP2 SP3 SP6

Risiko Utama:
MR LR ICR CR

Pihak Berkepentingan:
S2 S3 S11

## Deskripsi

## MT5 Cabaran Tenaga Kerja dan Alam Pekerjaan yang Berkembang

Landskap pekerjaan dan bakat sedang berkembang dengan pesat, didorong oleh perubahan jangkaan tenaga kerja, perbezaan antara generasi serta peningkatan permintaan terhadap laluan kerjaya yang lebih tangkas dan fleksibel, yang disokong oleh usaha peningkatan kemahiran dan peningkatan kemahiran semula secara berterusan.

Dinamika ini turut diperhebat oleh kekurangan bakat mahir yang berterusan di seluruh industri serta impak perubahan teknologi yang semakin pesat, khususnya dalam bidang kecerdasan buatan (AI). Keadaan ini memerlukan pendekatan yang lebih terancang dan strategik terhadap pembangunan keupayaan bagi menyokong prestasi dan daya tahan organisasi dalam jangka masa panjang.

### Impak dan Implikasi terhadap Penciptaan Nilai

Negatif Positif

- Kekurangan kemahiran dan jurang dalam ketersediaan bakat berpengalaman, berpotensi mengehadkan kapasiti pelaksanaan serta menjejaskan produktiviti
- Perbezaan jangkaan tenaga kerja antara generasi boleh memberi kesan terhadap tahap penglibatan dan pengekalan bakat
- Perubahan teknologi yang pesat, termasuk penerapan kecerdasan buatan (AI), berpotensi memperluaskan jurang keupayaan sekiranya usaha peningkatan kemahiran tidak berkembang seiring
- Usaha peningkatan kemahiran, peningkatan kemahiran semula dan perancangan penggantian yang berterusan membolehkan pembentukan tenaga kerja yang lebih tangkas serta bersedia menghadapi masa hadapan
- Pembangunan bakat yang berkesan memperkukuh inovasi, meningkatkan kualiti dalam proses membuat keputusan serta mempercepat penerapan kaedah kerja baharu
- Perancangan tenaga kerja yang berkesan memperkukuh daya tahan organisasi dalam menghadapi transformasi teknologi dan perubahan industri

### Risiko

- Wujudnya jurang keupayaan tenaga kerja sekiranya pembangunan kemahiran tidak berkembang seiring dengan keperluan perniagaan dan teknologi yang semakin berubah
- Kekurangan bakat yang berterusan serta perbezaan jangkaan antara generasi boleh menjejaskan tahap penglibatan, produktiviti dan keupayaan kami untuk mengekalkan bakat kritikal
- Perubahan teknologi yang pesat, termasuk penerapan AI, berpotensi memperluaskan jurang keupayaan dan mengganggu kesinambungan pelaksanaan sekiranya usaha peningkatan kemahiran dan peningkatan kemahiran semula tidak mencukupi

### Peluang

- Memperkukuh penciptaan nilai jangka panjang melalui perancangan tenaga kerja dan pembangunan keupayaan yang proaktif
- Membina tenaga kerja yang bersedia menghadapi masa hadapan melalui usaha peningkatan kemahiran, peningkatan kemahiran semula dan perancangan penggantian yang berstruktur secara berterusan
- Meningkatkan inovasi, ketangkasan dan daya tahan organisasi dengan menyelaraskan strategi bakat kami dengan perubahan teknologi serta jangkaan tenaga kerja yang sentiasa berkembang
- Meningkatkan tahap penglibatan dan pengekalan bakat melalui amalan pengurusan tenaga kerja yang lebih adaptif dan responsif

### Tindakan Kami

- Memperkukuh elemen “Pengetahuan” sebagai salah satu tonggak strategik utama di bawah Pelan Strategik LEAP-6 melalui pelaksanaan program pembangunan keupayaan di seluruh organisasi, perancangan penggantian kepimpinan serta pembangunan kompetensi yang berstruktur merentasi semua peringkat organisasi
- Terus melabur dalam pembangunan bakat jangka panjang, termasuk melalui penyediaan biasiswa, penajaan kelayakan profesional serta peluang pembelajaran berterusan
- Memajukan usaha peningkatan kemahiran dan peningkatan kemahiran semula melalui pembangunan keupayaan barisan hadapan bagi bahagian jualan serta program pensijilan bimbingan kepimpinan
- Memperkukuh pembangunan kepimpinan dan kepelbagaian, termasuk dengan melepasi sasaran 40% penyertaan wanita dalam kepimpinan yang ditetapkan di bawah Komitmen Kemampanan PNB
- Merealisasikan komitmen di bawah Rangka Kerja Gaji Sara Hidup PNB, termasuk penerapan aspek ini dalam syarikat-syarikat strategik

### Unjuran Masa Depan

Kadar perubahan dalam pelaksanaan cara kerja serta dinamika bakat dijangka kekal tinggi, didorong oleh perubahan dalam keperluan kemahiran, kemajuan teknologi dan jangkaan tenaga kerja yang semakin berkembang.

Dalam persekitaran ini, kami akan memberi tumpuan kepada pembangunan keupayaan tenaga kerja yang tangkas dan adaptif, memperkukuh kesinambungan kepimpinan serta memupuk tenaga kerja yang inovatif dan bersedia menghadapi masa hadapan. Ketiga-tiga bidang tumpuan ini sangat penting bagi membolehkan kami mengharungi gangguan dan perubahan pada masa hadapan, selain dapat memperkukuh daya saing kami dalam industri.

**Pautan:**

Modal:
HC IC

Perkara Matan:
M9 M11 M13

Strategi:
SP1 SP4 SP5

Risiko Utama:
MR IR TCR

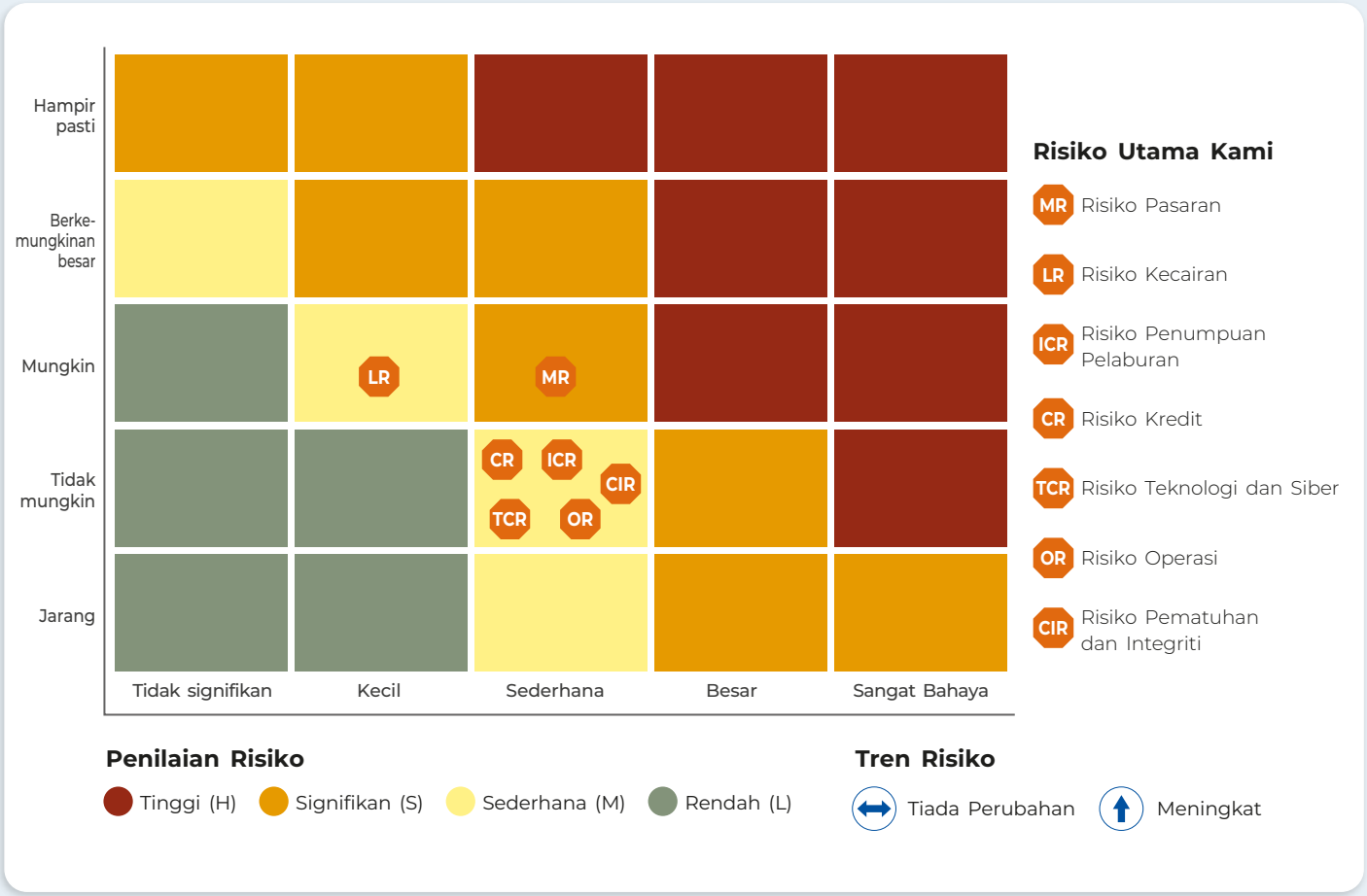
Pihak Berkepentingan:
S1

# Risiko Utama dan Mitigasi

PNB komited terhadap pengurusan risiko yang berkesan selaras dengan Tujuan kami. Dalam landskap kewangan yang semakin dinamik dan saling berkait pada masa kini, kami kekal tangkas dalam menyesuaikan diri dengan sebarang risiko baharu yang muncul, di samping berpandangan jauh dalam merangka strategi bagi mengoptimumkan penciptaan nilai dan merealisasikan objektif pelaburan kami.

Kami mengamalkan pendekatan pengurusan risiko yang menyeluruh di seluruh organisasi. Setiap risiko utama ditadbir melalui rangka kerja pengurusan risiko yang dilaksanakan menerusi pelbagai alatan dan prosedur pengurusan risiko, yang membentuk sebahagian daripada langkah mitigasi bagi mengurus risiko berkenaan.

Pendekatan kami dalam menilai, memantau dan mengurus setiap risiko utama yang dikenal pasti diperincikan seperti di bawah. Senarai ini tidak bersifat menyeluruh, dan susunan risiko yang dibentangkan juga tidak menggambarkan kebarangkalian berlakunya risiko tersebut mahupun magnitud impak risiko tersebut.



## MR RISIKO PASARAN

Penilaian Risiko: S Tren Risiko: ⟷

Risiko yang terhasil daripada pergerakan yang merugikan dalam kuasa pasaran seperti harga saham, kadar faedah, kadar pertukaran dan harga komoditi. Risiko pasaran ialah risiko mengalami kerugian akibat perubahan nilai portfolio dan dana di bawah pengurusan kami yang disebabkan oleh turun naik harga pasaran, menjadikan pengukuran risiko penting. Kemelesetan pasaran boleh memberi kesan kepada kedudukan portfolio, pengagihan pendapatan dan kecairan kami, terutamanya semasa penebusan besar-besaran, yang boleh menimbulkan risiko modal dan kecairan.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Pasaran, bersama-sama dengan SAA kami, Pengurusan Risiko Pertukaran Asing dan rangka-rangka kerja lain direka untuk menguruskan spektrum risiko yang luas secara berkesan termasuk risiko pasaran modal, risiko kadar faedah, risiko khusus sektor dan khusus sekuriti, risiko negara dan risiko mata wang.

Rangka Kerja ini menggunakan ukuran statistik dan bukan statistik serta metrik untuk menguruskan risiko pasaran dengan sempurna termasuk:

- Value-at-Risk ("VaR")
- Petunjuk risiko utama ("KRIs")
- Senarai potensi kemerosotan nilai
- Ujian tekanan berasaskan senario
- Langkah berasaskan sensitiviti lain

Had risiko lain seperti yang dinyatakan dalam dasar barisan pertahanan pertama, rangka kerja, rancangan, buku panduan dan laporan berkala masing-masing.

**Unjuran Masa Depan**

Keadaan pasaran dijangka kekal tidak menentu berikutan perkembangan dasar monetari, dinamik inflasi serta perubahan geopolitik yang berterusan dalam ekonomi utama dunia. Faktor-faktor ini berpotensi menyebabkan turun naik yang lebih ketara merentasi pelbagai kelas aset, sama ada di peringkat domestik mahupun global.

### Penyataan Selera Risiko

Kumpulan PNB komited dalam mengurus risiko pelaburan bagi mencapai pulangan yang mampan dan berdaya saing dalam jangka masa panjang untuk para pemegang unitnya, serta memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan melalui pengurusan pelaburan yang berkesan, inovasi produk, penciptaan nilai dalam bidang-bidang strategik, serta amalan pemilikan bertanggungjawab yang proaktif terhadap syarikat-syarikat pelaburan strategiknya.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Rangka kerja ini disokong oleh satu set petunjuk risiko yang ditetapkan sama ada di peringkat Perusahaan atau Jabatan, serta had dalaman yang digunakan untuk mengukur tahap pendedahan risiko secara berkala. Petunjuk risiko atau had dalaman tersebut termasuk, tetapi tidak terhad kepada, perkara-perkara berikut:

- Pengagihan Pendapatan dan Jumlah Pulangan
- Kecukupan Modal

**Pautan:** Modal: FC Pihak Berkepentingan: S2 S4 S6 S7 S12 Strategi: SP2 SP3

# Risiko Utama dan Mitigasi

## LR RISIKO KECAIRAN

Penilaian Risiko: M  Tren Risiko: ⟷

Risiko ketidakupayaan untuk mendapatkan sumber pembiayaan yang mencukupi bagi memenuhi kewajipan kewangan. Risiko kecairan sangat penting bagi operasi Kumpulan PNB, merangkumi pengurusan kedua-dua penebusan bersih UTF dan NAV pelaburan kami. Keadaan pasaran yang tidak menggalakkan atau pergerakan buruk dalam sekuriti asas boleh menjejaskan NAV dana manakala penebusan ketara yang berpanjangan boleh meningkatkan dan mencetuskan risiko kecairan di seluruh Kumpulan.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Kecairan menggunakan pelbagai langkah dan kawalan untuk menghadapi potensi kekurangan kecairan, termasuk:

- KRIs
- Peruntukan strategik aset cair
- Ujian tekanan berasaskan senario
- Rancangan Pembiayaan
- Had risiko lain seperti yang dinyatakan dalam dasar barisan pertahanan pertama, rangka kerja, rancangan atau buku panduan masing-masing.

**Unjuran Masa Depan**

Tempoh tekanan pasaran atau perubahan sentimen pelabur boleh meningkatkan keperluan kecairan, di samping menyebabkan tekanan penebusan unit yang lebih tinggi dalam dana-dana tertentu.

### Penyataan Selera Risiko

Kumpulan PNB komited untuk mengurus risiko pelaburan secara berkesan bagi mencapai pulangan yang mampan dan berdaya saing dalam jangka masa panjang kepada para pemegang unit, serta memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan melalui pengurusan pelaburan yang cekap, inovasi produk, penciptaan nilai dalam bidang-bidang strategik, serta amalan pemilikan bertanggungjawab yang proaktif terhadap syarikat-syarikat pelaburan strategiknya.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Rangka kerja ini disokong oleh satu set petunjuk risiko yang ditetapkan sama ada di peringkat Perusahaan atau Jabatan, serta had dalaman yang digunakan untuk mengukur tahap pendedahan risiko secara berkala. Petunjuk risiko atau had dalaman tersebut termasuk Nisbah Perlindungan Kecairan *(Liquidity Coverage Ratios)*.

**Pautan:** Modal: FC  Pihak Berkepentingan: S2 S4 S6 S7 S12  Strategi: SP2 SP3

## ICR RISIKO PENUMPUAN PELABURAN

Penilaian Risiko: S Tren Risiko: ⟷

Risiko bahawa PNB dan Dana Amanah Unit (UTF) di bawah pengurusan kami terdedah kepada tahap kepelbagaian yang tidak mencukupi akibat pelaburan yang terlalu tertumpu kepada satu kelas aset, sektor atau saham tertentu. Dalam usaha aktif mengemudi syarikat-syarikat strategik bagi memenuhi aspirasi PNB untuk memperluaskan pemilikan ekuiti korporat dalam kalangan masyarakat Bumiputera, terdapat keadaan tertentu yang menyebabkan pendedahan pelaburan yang tertumpu kepada pelaburan ekuiti bukan strategik dan kelas-kelas aset lain.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Penumpuan Pelaburan direka untuk meminimumkan sebarang kerugian yang mungkin dihadapi oleh PNB atau UTF sekiranya berlaku kecairan pelaburan disebabkan oleh:

- isu sistematik (penjualan besar-besaran pasaran) atau isu khusus syarikat seperti kegagalan membayar hutang, atau
- tindakan untuk menangani penebusan bersih secara besar-besaran.

Rangka Kerja ini menggunakan had dalaman yang disertakan dengan kecairan pasaran.

- Sebarang pendedahan tumpuan kepada pelaburan bukan strategik dipantau dari semasa ke semasa
- Had risiko lain seperti yang dinyatakan dalam dasar barisan pertahanan pertama, rangka kerja, rancangan atau buku panduan masing-masing.

### Unjuran Masa Depan

Risiko tumpuan pelaburan berpotensi untuk meningkat apabila peluang pelaburan dan aliran modal semakin tertumpu kepada sektor, kelas aset atau wilayah geografi tertentu. Keadaan ini mungkin menjadi lebih ketara berikutan persekitaran pasaran yang semakin tidak menentu, yang boleh mengehadkan ketersediaan peluang pelaburan yang sesuai.

### Penyataan Selera Risiko

Kumpulan PNB komited untuk mengurus risiko pelaburan secara berkesan bagi mencapai pulangan yang mampan dan berdaya saing dalam jangka masa panjang kepada para pemegang unit kami, serta memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan melalui pengurusan pelaburan yang cekap, inovasi produk, penciptaan nilai dalam bidang-bidang strategik, serta amalan pemilikan bertanggungjawab yang proaktif terhadap syarikat-syarikat pelaburan strategik PNB.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Rangka kerja ini disokong oleh satu set petunjuk risiko yang ditetapkan sama ada di peringkat Perusahaan atau Jabatan, serta had dalaman yang digunakan untuk mengukur tahap pendedahan risiko secara berkala. Petunjuk risiko tersebut termasuk panduan had dalaman.

**Pautan:** Modal: FC Pihak Berkepentingan: S2 S4 S6 S12 Strategi: SP2 SP3

# Risiko Utama dan Mitigasi

## CR RISIKO KREDIT

Penilaian Risiko: M  Tren Risiko: ↔

Risiko kemerosotan kredit, termasuk kegagalan membayar hutang dan kerugian yang timbul akibat kegagalan syarikat untuk melaksanakan tanggungjawab pembayaran atau penstrukturan semula dengan berkesan. Dalam keadaan kadar faedah yang tidak menentu, pemantauan risiko kredit sangat penting apabila pendedahan pelaburan pendapatan tetap kami meningkat.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Kredit memastikan pengesanan awal dan pengurusan holistik terhadap kemungkinan kemerosotan kredit.

Rangka Kerja ini menggunakan beberapa langkah untuk meminimumkan kerugian yang mungkin dihadapi oleh PNB atau UTF kami sekiranya berlaku kemerosotan kredit, termasuk:

- Pencetus tindakan pengurusan ("MAT") melalui pengawasan sebaran kredit dan pertukaran gagal bayar kredit ("CDS") bagi penerbit korporat dan penerbit berdaulat sebagai penunjuk amaran awal.
- Had risiko lain seperti yang dinyatakan dalam dasar barisan pertahanan pertama, rangka kerja, rancangan atau buku panduan masing-masing.

**Unjuran Masa Depan**

Keadaan kredit berpotensi menghadapi tekanan berikutan kadar faedah yang kekal tinggi, pertumbuhan ekonomi yang lebih perlahan serta perubahan dalam dinamik fiskal dan geopolitik. Risiko kredit juga boleh timbul daripada pendedahan kepada pihak rakan niaga dalam urusan kewangan serta penempatan deposit dengan institusi kewangan.

### Penyataan Selera Risiko

Kumpulan PNB komited untuk mengurus risiko pelaburan secara berkesan bagi mencapai pulangan yang mampan dan berdaya saing dalam jangka masa panjang kepada para pemegang unitnya, serta memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan melalui pengurusan pelaburan yang cekap, inovasi produk, penciptaan nilai dalam bidang-bidang strategik, serta amalan pemilikan bertanggungjawab yang proaktif terhadap syarikat-syarikat pelaburan strategik kami.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Rangka kerja ini disokong oleh satu set petunjuk risiko yang ditetapkan sama ada di peringkat Perusahaan atau Jabatan, serta had dalaman yang digunakan untuk mengukur tahap pendedahan risiko secara berkala. Petunjuk risiko tersebut merangkumi panduan had dalaman yang berfungsi sebagai rujukan dalam mengurus dan memantau pendedahan risiko.

**Pautan:** Modal: FC  Pihak Berkepentingan: S2 S4 S6 S7 S12  Strategi: SP2 SP3

## TCR RISIKO TEKNOLOGI DAN SIBER

Penilaian Risiko: M Tren Risiko: ⟷

Risiko yang timbul daripada kegagalan teknologi atau pencerobohan siber sistem IT, aplikasi, platform atau infrastruktur, yang boleh mengakibatkan kerugian kewangan, gangguan kepada perkhidmatan atau operasi, atau kerosakan reputasi. Penggunaan teknologi yang semakin meningkat oleh PNB melalui pendigitalan, pengkomputeran awan dan AI menyumbang kepada peningkatan pendedahan risiko, terutamanya risiko sistem dan keselamatan siber.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Teknologi (TRMF) bertujuan untuk mengurus hasil prestasi, meminimumkan isu risiko yang boleh memberi kesan kepada teknologi dan daya tahan siber kami.

Rangka Kerja ini sentiasa dipertingkat berdasarkan Garis Panduan Pengurusan Risiko Teknologi ("GTRM") oleh SC. Technology Risk Universe, yang membentuk sebahagian daripada TRMF, berfungsi sebagai asas untuk kami menjalankan penilaian risiko sehubungan dengan teknologi dan daya tahan siber dalam operasi, sistem dan projek.

PNB telah mengukuhkan lagi sistem dan langkah keselamatan siber, kawalan dan tadbir urus kami melalui:

- Program peningkatan kematangan keselamatan siber
- Penyataan Selera Risiko dan KRI
- Menubuhkan barisan pertahanan pertama dan kedua yang bebas yang meliputi teknologi dan daya tahan siber
- Penilaian risiko tematik dan berterusan ke atas penyedia perkhidmatan teknologi
- Pemantauan risiko teknikal dan pentadbiran lain seperti yang dinyatakan dalam dasar, rangka kerja, rancangan dan buku panduan dalaman
- Program ujian pendidikan, kesedaran dan keselamatan di semua peringkat termasuk Lembaga Pengarah, Pengurusan Kanan, kakitangan, ejen dan pihak ketiga
- Penambahbaikan dan simulasi untuk program pengurusan insiden hujung ke hujung kami
- Pakatan strategik dengan agensi kerajaan yang dikenal pasti dan pakar bebas untuk mengukuhkan pertahanan keselamatan siber.

### Unjuran Masa Depan

Risiko teknologi dan siber dijangka terus berkembang seiring dengan usaha organisasi mempercepatkan transformasi digital, menerapkan teknologi yang diperkasakan oleh kecerdasan buatan (AI), serta meningkatkan kebergantungan kepada perkhidmatan awan dan ekosistem digital yang saling berhubung. Ketegangan geopolitik yang semakin memuncak, serangan siber yang dipacu oleh AI yang semakin canggih, kelemahan dalam rantaian bekalan serta risiko baharu yang timbul daripada perkembangan teknologi pengkomputeran kuantum berkemungkinan meningkatkan lagi tahap ancaman siber yang dihadapi oleh institusi kewangan dan infrastruktur digital kritikal.

### Penyataan Selera Risiko

- PNB komited untuk memastikan ketersediaan setiap sistem teras serta mengelakkan gangguan operasi yang berpanjangan, bagi menyokong fungsi perniagaan kritikal PNB.
- PNB berusaha melindungi aset-asetnya daripada ancaman yang berpunca daripada serangan berniat jahat melalui pelaksanaan proses dalaman yang kukuh serta pembangunan kawalan teknologi yang mantap.
- PNB komited untuk memastikan keselamatan, ketepatan, konsistensi dan kebolehpercayaan data melalui kawalan yang ketat, audit berkala dan pemantauan berterusan.
- PNB mengiktiraf kepentingan kritikal dalam mengekalkan integriti sistem bagi memastikan kesinambungan operasi, keselamatan data dan pematuhan terhadap keperluan kawal selia.
- PNB mengutamakan pelaksanaan usaha wajar yang menyeluruh, pemantauan berterusan serta perlindungan kontrak yang kukuh bagi memastikan kebolehpercayaan dan keselamatan hubungan PNB dengan penyedia teknologi pihak ketiga.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Toleransi Risiko Teknologi dan Siber dipantau melalui gabungan petunjuk daya tahan operasi dan siber, tahap kesiapsiagaan keselamatan siber serta petunjuk tadbir urus yang menunjukkan sama ada risiko teknologi dan siber kekal dalam tahap yang boleh diterima berdasarkan Penyataan Selera Risiko dan Petunjuk Risiko Utama (*Key Risk Indicators* atau "KRIs") yang telah ditetapkan.

**Pautan:** Modal: FC MC IC Pihak Berkepentingan: S1 S2 S5 S6 S7 S12 Tren Pasaran Utama: MT1 MT3 Strategi: SP1 SP6

# Risiko Utama dan Mitigasi

## OR RISIKO OPERASI

Penilaian Risiko: M  Tren Risiko: ↔

Risiko kerugian yang berpunca daripada proses dalaman, manusia, sistem yang tidak mencukupi atau gagal berfungsi, atau akibat kejadian luaran. Risiko operasi kekal sebagai aspek yang kritikal memandangkan organisasi semakin bergantung kepada platform digital, proses dalaman serta penyedia perkhidmatan pihak ketiga. Kegagalan sistem, kelemahan proses atau gangguan luaran boleh menjejaskan kesinambungan perkhidmatan dan pematuhan terhadap keperluan kawal selia, sekali gus mengukuhkan keperluan untuk mengekalkan kawalan dalaman yang mantap serta daya tahan operasi yang tinggi.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Operasi (*Operational Risk Management* atau "ORM") PNB mewujudkan pendekatan yang berstruktur dan konsisten untuk mengenal pasti, menilai, memantau dan mengurangkan risiko operasi di seluruh organisasi.

PNB terus memperkukuh amalan pengurusan risikonya melalui langkah-langkah berikut:

- Semakan dan penambahbaikan berkala terhadap SOP, Dasar dan Rangka Kerja sedia ada bagi memastikan ia terus sejajar dengan objektif strategik, jangkaan kawal selia dan amalan terbaikes.
- Pengasingan tugas yang jelas dilaksanakan bagi memastikan akauntabiliti, ketelusan dan pengawasan bebas merentasi aktiviti perniagaan teras.
- Keberkesanan kawalan operasi diuji dan disahkan secara bebas oleh Audit Dalaman selaras dengan pelan audit tahunan yang diluluskan.
- Pemantauan risiko yang dipertingkatkan melalui papan pemuka bersepadu dan KRIs, yang menyediakan isyarat amaran awal serta membolehkan campur tangan pengurusan yang tepat pada masanya dan proaktif.
- Pelaksanaan latihan Penilaian Kendiri Risiko dan Kawalan (*Risk and Control Self-Assessment* atau "RCSA") secara berkala di seluruh Unit Perniagaan bagi mengenal pasti risiko baharu yang muncul secara sistematik serta memastikan pendedahan risiko kekal relevan.
- Pelaksanaan Dasar Pengurusan Insiden yang komprehensif, serta mewujudkan pendekatan yang berstruktur dan berdisiplin bagi pelaporan, eskalasi dan penyelesaian insiden. Rangka kerja ini menggalakkan ketelusan, memperkukuh akauntabiliti serta menyokong analisis punca utama bagi memastikan tindakan pemulihan yang mampan dan penambahbaikan berterusan.
- Penubuhan Program PNB BCM sebagai mekanisme utama untuk memulihkan dan memastikan kesinambungan penyampaian produk serta perkhidmatan kritikal sekiranya berlaku insiden atau gangguan operasi di PNB

Maklumat lanjut mengenai Pengurusan Risiko Operasi boleh didapati pada halaman 305.

### Unjuran Masa Depan

Risiko operasi berpotensi untuk mengalami peningkatan selaras dengan kebergantungan yang semakin tinggi terhadap teknologi dan penyedia perkhidmatan pihak ketiga, yang boleh mendedahkan organisasi kepada kegagalan sistem, ketidakcekapan proses, jurang keupayaan atau gangguan perkhidmatan. Pendigitalan yang pesat serta perubahan keperluan perniagaan yang berterusan turut menekankan kepentingan kawalan yang kukuh, pengawasan yang berkesan terhadap penyedia perkhidmatan, peningkatan kemahiran warga kerja serta perancangan kesinambungan perniagaan yang menyeluruh.

### Penyataan Selera Risiko

Mengurus tahap kerugian operasi dalam lingkungan parameter yang telah ditetapkan bagi menyokong kestabilan jangka masa panjang PNB.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Kerugian operasi berfungsi sebagai petunjuk utama kepada tahap pendedahan organisasi terhadap kegagalan proses, sistem, manusia atau kejadian luaran. Petunjuk ini membantu memperkukuh daya tahan operasi, menyokong penambahbaikan berterusan serta memastikan organisasi sentiasa berada pada kedudukan yang baik untuk mengurus gangguan dan mengekalkan operasi perniagaan yang mampan serta berkesan.

**Pautan:** Modal: FC MC  Pihak Berkepentingan: S2 S3 S4 S5  Tren Pasaran Utama: MT1  Strategi SP1 SP3

## CIR RISIKO PEMATUHAN DAN INTEGRITI

Penilaian Risiko: M Tren Risiko: ⟷

Risiko yang berpotensi mengakibatkan implikasi perundangan, kawal selia, kewangan dan reputasi akibat kegagalan mematuhi keperluan kawal selia, dasar dalaman serta piawaian etika yang dijangkakan. Risiko ini merangkumi ketidakpatuhan terhadap undang-undang dan peraturan, serta pendedahan kepada salah laku berkaitan individu seperti penipuan, rasuah dan korupsi, buli dan gangguan, tingkah laku anti-persaingan, penggunaan media sosial yang tidak wajar, pelanggaran privasi, konflik kepentingan serta layanan yang tidak adil terhadap pemberi maklumat.

### Respon dan Tindakan Mitigasi

PNB mengurus Risiko Pematuhan dan Integriti melalui pelaksanaan inisiatif yang bersasar dan berasaskan risiko, termasuk:

- Menetapkan langkah-langkah pengurusan Risiko Pematuhan dan Integriti bagi menyokong proses membuat keputusan di seluruh organisasi.
- Mengadakan penglibatan yang kerap dengan pihak pengawal selia dan badan-badan industri bagi menjangkakan keperluan baharu yang muncul serta memastikan penyelarasan kawalan dalaman dilaksanakan secara tepat pada masanya.
- Menyokong pembangunan keupayaan melalui program latihan pematuhan dan integriti yang bersasar, bagi memperkukuh kesedaran warga kerja terhadap tanggungjawab kawal selia serta piawaian etika yang perlu dipatuhi.

**Unjuran Masa Depan**

Seiring dengan landskap perniagaan yang terus berkembang akibat kemajuan teknologi yang pesat serta peningkatan penekanan terhadap prinsip-prinsip ESG, jangkaan kawal selia berkaitan tadbir urus dijangka akan terus diperkukuh. Perubahan ini menuntut tahap pengawasan yang lebih tinggi serta amalan tadbir urus yang lebih mantap di seluruh Kumpulan. Organisasi tidak lagi boleh bergantung semata-mata kepada pendekatan statik yang berasaskan dasar, sebaliknya perlu mengamalkan strategi pematuhan yang proaktif dan dipacu oleh data. Pendekatan ini bukan sahaja berupaya melindungi integriti organisasi, malah menyokong pertumbuhan mampan dalam jangka masa panjang. Perkembangan ini menekankan kepentingan untuk mengekalkan amalan pematuhan yang berdaya tahan, memperkukuh kesiapsiagaan terhadap keperluan kawal selia serta memelihara kepercayaan pihak berkepentingan ketika PNB meneruskan trajektori pertumbuhannya.

### Penyataan Selera Risiko

PNB komited untuk menjalankan semua aktiviti perniagaan dengan tahap integriti yang tertinggi, serta memastikan pematuhan sepenuhnya terhadap undang-undang, peraturan, dasar dan prosedur dalaman yang berkuat kuasa. Kami juga komited untuk memastikan semua dasar dalaman dan keperluan kawal selia dipatuhi secara konsisten oleh semua pemilik proses dan fungsi perniagaan di seluruh organisasi.

### Petunjuk Toleransi Risiko

Perkara ini disokong oleh petunjuk kawal selia berasaskan tahap serta siasatan berkaitan rasuah yang memberikan gambaran yang jelas mengenai tahap pematuhan dan integriti keseluruhan PNB. Penilaian ini merangkumi tahap pematuhan terhadap jangkaan kawal selia, keberkesanan kawalan tingkah laku beretika serta keupayaan organisasi untuk bertindak balas terhadap potensi salah laku. Pendekatan ini membolehkan pengawasan dilaksanakan secara tepat pada masanya, pengesanan awal isu-isu yang baru muncul, serta menyokong proses membuat keputusan yang lebih bermaklumat bagi memperkukuh tadbir urus, menegakkan akauntabiliti organisasi dan mengukuhkan keyakinan pihak berkepentingan.

**Pautan:** Modal: FC MC SC Pihak Berkepentingan: S1 S5 S6 S8 S10 S12 Tren Pasaran Utama: MT1 MT3 Strategi SP1 SP3 SP6

**Nota:**

Risiko Pasaran, Risiko Kecairan, Risiko Penumpuan Pelaburan dan Risiko Kredit secara kolektif dikenali sebagai “Risiko Pelaburan”.

ASNB komited untuk menjana pulangan yang mampan dan berdaya saing kepada para pemegang unitnya melalui pengurusan pelaburan yang cekap serta inovasi produk yang berterusan.

PNB komited untuk memupuk pulangan mampan jangka panjang bagi memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan melalui penciptaan nilai dalam bidang-bidang strategik serta amalan pemilikan bertanggungjawab yang proaktif terhadap syarikat-syarikat pelaburan strategiknya.

# Tinjauan Prestasi Strategik

Pelan Strategik LEAP-6 PNB menggariskan hala tuju yang jelas dan kukuh untuk mempertingkatkan daya saing kami dalam landskap pelaburan yang sentiasa berkembang serta mengukuhkan daya tahan organisasi dalam jangka masa panjang.

Pada terasnya ialah aspirasi yang jelas untuk mencapai Aset di Bawah Pengurusan (AUM) sebanyak RM400 bilion menjelang tahun 2027, suatu ukuran yang mencerminkan keupayaan kami untuk menjana aliran masuk bersih yang mampan, memberikan pulangan yang konsisten serta mendahului pasaran, dan terus memperkukuh keupayaan organisasi secara berterusan. Pelan ini berpaksikan enam Teras Strategik, masing-masing mewakili pemacu utama transformasi organisasi. Secara kolektif, setiap tonggak ini membimbing evolusi kami ke arah menjadi sebuah syarikat pelaburan yang lebih berfokuskan pelanggan dan dipacu oleh jualan, disokong oleh portfolio yang lebih terpelbagai, kecekapan operasi yang lebih tinggi serta penekanan institusi yang lebih kukuh terhadap kemampanan, inovasi dan pengetahuan.

Melalui bidang tumpuan ini, kami meletakkan diri kami pada kedudukan yang lebih kukuh untuk terus menjadi rakan pelaburan pilihan, selaras dengan Tujuan kami.

## "LEAP-6" Pelan Strategik (2025-2027)

**Mandat Kami**

Untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara.

**Tujuan Kami**

Untuk meningkatkan kedudukan kewangan rakyat Malaysia merentas generasi.

### NILAI B.R.A.V.E

**Berani *(Bold)***
Kami berusaha untuk melangkaui batasan terhadap perkara yang dianggap mungkin.

**Bertanggungjawab *(Responsible)***
Kami mengambil tanggungjawab sepenuhnya dan melaksanakan apa yang telah kami nyatakan.

**Tangkas *(Agile)***
Dalam dunia yang berubah pantas, kami terus mara ke hadapan.

**Berwawasan *(Visionary)***
Pandangan jauh dan kepakaran kami menjadi inspirasi ke arah masa depan yang lebih baik.

**Memperkasa *(Empowering)***
Kami bekerjasama dan saling menyokong antara satu sama lain untuk mencapai matlamat bersama.

### PEGANGAN BUDAYA

Mentransformasi cara kerja kami dalam memacu kejayaan Bersama

**Mengambil Tanggungjawab**
Saya kenal pasti, saya bertanggungjawab, saya selesaikan dan saya laksanakan

**Bertindak Lebih Pantas**
Saya melaksanakan tugas saya dengan lebih baik dan cekap setiap hari

**Bersuara**
Saya menyuarakan pandangan dan menerima maklum balas secara konstruktif

**Berikan Kecemerlangan**
Saya berusaha memberikan yang terbaik serta melangkaui jangkaan pelanggan dan rakan sekerja

### SASARAN

Mengembangkan AUM daripada RM337 bilion kepada RM400 bilion

### TERAS STRATEGIK

**SP1**
**JUALAN DAN PENGEDARAN:**
Berhubung, Berkhidmat

**SP2**
**PELABURAN:**
Pastikan ada Pulangan

**SP3**
**TRANSFORMASI PNB CO.:**
Perkuat dan Imbang Semula

**SP4**
**PENGETAHUAN:**
Belajar dan Berkembang

**SP5**
**INOVASI:**
Cepat Gagal, Cepat Belajar

**SP6**
**KEMAMPANAN:**
Tunaikan 10 Komitmen Kami

**SIFAR PELANGGARAN, SIFAR TOLERANSI, WAWASAN STRATEGIK**

## SP1 JUALAN DAN PENGEDARAN: BERHUBUNG, BERKHIDMAT

**Bidang Tumpuan**

- **Model Liputan Dipertingkat** – Mengorientasikan semula model operasi kami untuk memfokus kepada pelanggan dan aliran bersih, dengan segmentasi yang jelas dan sasaran serta insentif yang diselaraskan semula
- **Rangkaian Pengagihan Dipertingkat** – Transformasi komprehensif rangkaian pengagihan serta usaha jualan dan pemasaran merentas semua saluran, dengan pengalaman pelanggan yang disusun semula berpandukan data
- **Membina Pemboleh Daya yang Tepat** – Memperkukuh analisis data serta alat sokongan untuk barisan hadapan, dengan penekanan terhadap pembangunan bakat dan pembinaan kemampuan

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Menggiatkan semula saluran jualan dan pengedaran | Memperluas kapasiti pasukan jualan barisan hadapan serta mempertingkat liputan pengurus perhubungan di seluruh saluran keutamaan |
| Meningkatkan keberkesanan pelaksanaan jualan dan pemasaran bersasar | Memperkukuh pemahaman terhadap pelanggan melalui penggunaan data dan analitik, sekali gus membolehkan pelaksanaan jualan dan pemasaran yang lebih tertumpu serta dipacu oleh cerapan dan pemahaman yang mendalam |
| Memperluas penyelesaian insurans dan takaful kami | Memperluas penawaran pelan perlindungan seperti ASNB COVR bagi memenuhi keperluan perlindungan, insurans dan pelaburan pelanggan dengan lebih berkesan, di samping membangunkan keupayaan asas untuk menawarkan penyelesaian bersepadu |
| Mempertingkatkan penawaran produk kami | Mempertingkatkan penawaran produk melalui penyelesaian seperti ASB Plus bagi memenuhi keutamaan pelanggan yang sentiasa berkembang, di samping menyokong cadangan nilai jualan yang lebih pelbagai |
| Memperkukuh saluran bancassurance | Menyusun semula kerjasama bancassurance bagi meningkatkan keberkesanan pengedaran serta memastikan keselarasan strategik dengan objektif jualan dan pengedaran |
| Memperkukuh insentif jualan | Meningkatkan motivasi barisan hadapan serta memperkukuh penjajaran dengan keutamaan jualan melalui pelaksanaan rangka kerja insentif yang lebih berstruktur |

**KPI Utama**

- Aliran Masuk Dana Bersih
- Pertambahan Pelanggan Baharu
- NPS
- Pengguna Aktif myASNB

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Mempertingkatkan tawaran produk bagi memenuhi keperluan pemegang unit yang sentiasa berkembang, termasuk melalui penyelesaian yang lebih bersifat peribadi dan berasaskan matlamat kewangan
- Memperkukuh keupayaan pengedaran merentasi saluran bancassurance dan digital
- Melengkapkan pengurus perhubungan dengan alatan digital dan cerapan data yang lebih baik bagi meningkatkan keberkesanan penglibatan pelanggan dan prestasi jualan
- Memperkenalkan mekanisme kolektif baharu (Khultah) bagi pembayaran zakat

**Pautan:**

Modal: FC MC HC SRC

Pihak Berkepentingan: S2 S3

Perkara Matan: M1 M4 M8

Tren Utama: MT1 MT4

**Keutamaan Jangka Pendek hingga Sederhana/Bidang Tumpuan**

- Mengoptimumkan model liputan pelanggan dan saluran pengedaran
- Melaksanakan inisiatif yang lebih bersasar berdasarkan segmen pelanggan
- Menambah baik perjalanan dan pengalaman pelanggan

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Perubahan struktur dalam industri dan demografi
- Evolusi keutamaan dan keperluan pelanggan
- Perubahan landskap pengedaran

# Tinjauan Prestasi Strategik

## SP2 PELABURAN: PASTIKAN ADA PULANGAN

**Bidang Tumpuan**

- **Peruntukan Aset Strategik** – Menetapkan sasaran SAA tiga tahun yang betul untuk dana unit amanah di bawah pengurusan kami berdasarkan risiko dan sasaran pulangan yang telah ditetapkan dalam Penyata Penetapan Objektif dana berkenaan, dan menentukan peletakan serta usaha mengimbangi semula yang diperlukan untuk mencapai SAA tersebut
- **Prestasi Kelas Aset** – Mengimbang semula dan mengoptimumkan setiap portfolio kelas aset untuk memberikan pulangan yang diperlukan pada dana, dalam lingkungan risiko parameter yang telah ditetapkan

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Mengimbangi semula portfolio dan mengagihkan aset secara berdisiplin | Mewujudkan pelan strategik di peringkat kelas aset yang selaras dengan SAA bagi membimbing keputusan pengagihan dan pengimbangan semula aset secara berdisiplin, sekali gus menyokong daya tahan portfolio |
| Mengoptimumkan penciptaan nilai daripada portfolio kami | Melaksanakan inisiatif penciptaan nilai yang bersasar merentasi aset-aset terpilih bagi menyokong prestasi yang mampan |
| Mengukuhkan proses pelaburan | Memperkukuh proses pelaburan secara menyeluruh dari awal hingga akhir, termasuk pelaksanaan usaha wajar, penilaian risiko dan pemantauan pelaburan |
| Mempelbagaikan pelaburan kami | Meneruskan usaha mempelbagaikan portfolio merentasi pelbagai kelas aset, sektor dan geografi, di samping memperhalusi SAA dengan memasukkan kelas aset baharu seperti kredit persendirian dan kredit hartanah |

**KPI Utama**

- Kadar pengagihan pendapatan dan pulangan keseluruhan di peringkat dana
- Hasil dan jumlah pulangan mengikut kelas aset
- Kemajuan portfolio dalam mencapai sasaran Peruntukan Aset Dinamik tahunan serta SAA jangka masa panjang
- Menyempurnakan inisiatif utama penciptaan nilai dan peningkatan nilai aset

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Meneruskan pengimbangan semula portfolio selaras dengan sasaran SAA
- Meneruskan pengagihan pelaburan secara berhemat kepada mandat pengurusan pelaburan yang diuruskan oleh pengurus dana luar merentasi pelbagai kelas aset
- Memperkukuh proses pelaburan secara menyeluruh dari awal hingga akhir bagi meningkatkan kualiti proses membuat keputusan serta mempertingkatkan pengurusan risiko

**Pautan:**

Modal: FC MC SRC

Pihak Berkepentingan: S2 S4 S6 S7 S10 S12

Risiko Utama: MR ICR

Perkara Matan: M1 M12

**Keutamaan Jangka Pendek hingga Sederhana/ Bidang Tumpuan**

- Mencapai sasaran peruntukan di bawah SAA
- Meningkatkan pulangan bagi setiap kelas aset
- Mempertingkatkan proses dan pengurusan risiko

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Kepelbagaian portfolio dan pengimbangan semula secara dinamik
- Pulangan jangka panjang yang konsisten dan mampan
- Perubahan struktur pasaran merentasi pelbagai kelas aset dan wilayah

## SP3 TRANSFORMASI PNB CO.: PERKUAT DAN IMBANG SEMULA

**Bidang Tumpuan**

- **Peningkatan Hasil Pelaburan** – Meningkatkan hasil pelaburan dana proprietari kami melalui pengimbangan semula portfolio dan pengitaran semula modal secara berterusan
- **Kecekapan Operasi** – Mengoptimumkan kecekapan operasi PNB di seluruh perusahaan
- **Memperkukuh Rizab** – Meningkatkan rizab kami melalui pelaburan semula keuntungan secara berterusan bagi memastikan kelestarian berterusan

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Mengimbangi semula portfolio ke arah sasaran SAA | Mencapai kemajuan dalam usaha menyelaraskan portfolio ke arah sasaran Peruntukan Aset Strategik SAA yang telah diperkemas, termasuk meningkatkan peruntukan kepada aset pendapatan tetap |
| Memacu kecekapan kos | Mengurus peningkatan kos secara berhemat melalui pelaksanaan pelan pengurusan kos yang komprehensif merentasi semua pemacu perbelanjaan utama |
| Peremajaan tenaga kerja | Mengoptimumkan struktur organisasi dan keperluan tenaga kerja di seluruh perusahaan bagi memperkukuh keupayaan organisasi serta memastikan kemampanan jangka masa panjang |
| Memperkukuh pendayaupayaan teknologi perusahaan | Menyemak semula Pelan Induk Teknologi 2026–2028 bagi mempertingkatkan keutamaan pelaksanaan inisiatif teknologi perusahaan yang kritikal |
| Penyatuan Ekuinas | Penyatuan Ekuinas di bawah PNB sebagai cabang pelaburan langsung domestik PNB, yang membolehkan pelaksanaan konsep Bumiputera Relay Race bagi memastikan kesinambungan pemilikan ekuiti Bumiputera dapat dipelihara |

**KPI Utama**

- Pulangan pelaburan bagi Dana Proprietari
- Metrik peningkatan kos dan kecekapan operasi
- Keuntungan bersih keseluruhan

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Meneruskan pengimbangan semula portfolio Dana Proprietari ke arah peruntukan aset strategik jangka panjang yang optimum, termasuk melalui kitar semula modal yang dilaksanakan secara berhemat
- Memacu pengurusan kos yang berhemat serta meningkatkan kecekapan di seluruh perusahaan

**Pautan:**

Modal: FC HC | Pihak Berkepentingan: S1 S6 | Risiko Utama: TCR | Perkara Matan: M8 M11 | Tren Pasaran Utama: MT1 MT5

**Keutamaan Jangka Pendek hingga Sederhana/ Bidang Tumpuan**

- Pengimbangan semula portfolio
- Kecekapan organisasi
- Pengoptimuman kos

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Pertumbuhan aset yang mampan dan konsisten
- Peruntukan portfolio yang optimum
- Peningkatan kos yang mampan dan terkawal

# Tinjauan Prestasi Strategik

## SP4 PENGETAHUAN: BELAJAR DAN BERKEMBANG

**Bidang Tumpuan**

- **Pembangunan Bakat** – Membina keupayaan di semua peringkat dan membangunkan "pemimpin bak jurulatih" bagi memupuk budaya pertumbuhan dan prestasi tinggi
- **Perancangan Penggantian** – Memperkukuh barisan pengganti kepimpinan untuk peranan kritikal misi, untuk memastikan kesinambungan dan kejayaan organisasi jangka panjang

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Memperbaharui pelan strategik modal insan | Memperkenalkan Pelan Strategik Modal Insan 2026–2028 sebagai panduan untuk memperkukuh pembangunan keupayaan organisasi, kemampanan tenaga kerja dan kesiapsiagaan bakat di seluruh perusahaan |
| Memperkukuh keupayaan berasaskan peranan dan laluan pembelajaran | Mewujudkan rangka kerja kompetensi berasaskan peranan dan laluan pembelajaran yang berstruktur bagi menyokong pembangunan bakat serta perancangan penggantian yang lebih berkesan bagi jawatan-jawatan kritikal |
| Memperkukuh penjajaran budaya dan penghayatan tingkah laku | Memulakan pelaksanaan inisiatif penjajaran dan penghayatan budaya di seluruh organisasi berteraskan Pegangan Budaya bagi memperkukuh amalan kerja dan tingkah laku yang dihasratkan, ke arah merealisasikan Hasil Utama dan Visi organisasi |
| Mewujudkan rangkaian pengetahuan dan komuniti pembelajaran profesional | Menjenamakan semula PNB Knowledge Forum sebagai acara utama PNB bagi tahun 2025, sekali gus memperkukuh peranan kami sebagai peneraju pemikiran dan pemudah cara wacana strategik |
| Menerbitkan Penyelidikan Melalui Badan Pemikir PNBRI | Melancarkan penerbitan penyelidikan utama pertama PNBRI, iaitu Project PALMA, yang mengetengahkan enam dapatan utama dan empat cadangan utama berkaitan usaha memperkukuh penerapan amalan kemampanan dalam industri serta menyokong kesejahteraan dan mata pencarian pekebun kecil kelapa sawit |

**KPI Utama**

- Nisbah Penggantian
- Tahap Kemahiran Organisasi
- Impak Penyelidikan

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Memperkukuh perancangan tenaga kerja dan penjajaran organisasi
- Memajukan pembangunan kepimpinan dan keupayaan
- Mempertingkatkan rangka kerja ganjaran dan pengurusan prestasi
- Memperkukuh budaya organisasi dan pengalaman pekerja
- Memanfaatkan cerapan modal insan bagi menyokong proses membuat keputusan

**Pautan:**

Modal: IC HC SRC

Pihak Berkepentingan: S1

Perkara Matan: M8 M11

Tren Utama: MT1 MT5

**Keutamaan Jangka Pendek hingga Sederhana/ Bidang Tumpuan**

- Perancangan penggantian
- Kemahiran dan kompetensi organisasi
- Pengurusan pengetahuan

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Membina kumpulan bakat yang sentiasa terlibat, dinamik dan berkemahiran tinggi secara mampan
- Mengurus serta menyesuaikan diri dengan impak kecerdasan buatan (AI) terhadap ekosistem bakat
- Memastikan kesinambungan saluran pembangunan bakat yang mantap, daripada program biasiswa hingga ke pembangunan kepimpinan

## SP5 INOVASI: CEPAT GAGAL, CEPAT BELAJAR

**Bidang Tumpuan**

- **Inovasi Berteraskan Pelanggan** – Memperkenalkan dan memupuk metodologi Amazon's Working Backwards yang berfokuskan pelanggan dalam kalangan kakitangan PNB melalui program Masterclass yang intensif, termasuk bengkel hujung ke hujung, temu bual pengesahan pelanggan, pembentangan cadangan dan inkubasi
- **Penerapan Inovasi yang Dipacu oleh Perniagaan** – Menyokong pasukan jualan dan pengagihan, terutamanya barisan hadapan jualan, serta pasukan segmen dan produk untuk menangani masalah utama pelanggan dengan idea baharu dan metodologi Working Backwards
- **Inovasi Proses dan Kecekapan** – Meneroka cara baharu untuk mengoptimumkan kecekapan proses dalaman dan mengurangkan masalah utama dalaman

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Menyemak semula Rangka Kerja | Menyelaraskan semula program inovasi Inovasi bagi memastikan usaha inovasi di seluruh organisasi diselaraskan dengan keutamaan kritikal di bawah Pelan Strategik LEAP-6 |
| Melancarkan Re:Work untuk PNB | Membangunkan dan menyokong pelbagai inisiatif inovasi di seluruh organisasi bagi menambah baik cara kerja kami, termasuk pelaksanaan idea-idea terbaik yang merangkumi pelbagai bidang operasi seperti perolehan dan pendokumentasian digital |
| Membudayakan inovasi | Menerapkan inovasi sebagai sebahagian daripada budaya organisasi melalui penghayatan Pegangan Budaya, penganjuran PNB Innovation Day, Pizza Pivots, serta pelbagai inisiatif dan program pengaktifan yang dilaksanakan secara berterusan |
| Memperkukuh keupayaan inovasi | Meningkatkan keupayaan inovasi warga kerja melalui latihan dalam metodologi Working Backwards, yang melibatkan peserta merentasi organisasi termasuk barisan hadapan jualan, pemimpin dan Pelatih Pengurusan, menerusi program Innovation Masterclasses |

**KPI Utama**

- Bilangan peserta Innovation Masterclasses
- Bilangan projek Inovasi/Kejuruteraan Semula Proses Perniagaan/Re:Work

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Memajukan transformasi perusahaan melalui inovasi dan kejuruteraan semula proses
- Memperkemas sistem dan aplikasi teras bagi mengoptimumkan seni bina teknologi
- Mempercepat peralihan PNB ke arah budaya yang diperlukan untuk merealisasikan Hasil Utama kami melalui penghayatan terhadap Pegangan Budaya

**Pautan:**

Modal: FC MC IC

Pihak Berkepentingan: S3 S5 S8

Risiko Utama: TCR

Perkara Matan: M1 M4 M8 M11

Tren Utama: MT1

**Keutamaan Jangka Pendek hingga Sederhana/ Bidang Tumpuan**

- Kejuruteraan Semula Proses Perniagaan
- Pelaksanaan Pelan Induk Teknologi
- Memacu perubahan budaya organisasi

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Membina sebuah organisasi yang benar-benar inovatif dan berupaya mengharungi sebarang perubahan struktural utama dalam landskap operasi kami, termasuk impak transformatif AI
- Menjadikan inovasi sebagai sebahagian daripada DNA budaya organisasi

# Tinjauan Prestasi Strategik

## SP6 KEMAMPANAN: TUNAIKAN 10 KOMITMEN KAMI

**Bidang Tumpuan**

- **Persekitaran** – NZE menjelang 2025 (Skop 1 & 2); NZEP menjelang 2050; RM10 bilion pelaburan dalam aset hijau dan peralihan menjelang 2030
- **Sosial** – Melaksanakan Dasar Gaji Kehidupan Wajar di PNB; mengguna pakai Dasar Hak Pekerja; 40% wanita dalam kepimpinan PNB menjelang 2025; Memperkasa komuniti melalui Pelaburan Sosial
- **Tadbir Urus** – Pengawasan Triple Bottom Line; ketelusan pengundian; pelaporan sejajar TCFD

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Mencapai NZE bagi Skop 1 dan 2 menjelang 2025 | Pelepasan Skop 1 dan 2 telah berjaya dikurangkan sehingga membolehkan PNB mencapai status NZE bagi kedua-dua skop pelepasan tersebut |
| Mencapai NZP menjelang 2050 | Pelepasan portfolio terus dikurangkan selaras dengan laluan penyahkarbonan di peringkat portfolio yang telah ditetapkan |
| Melabur RM10 bilion dalam aset hijau dan aset peralihan menjelang 2030 | Kemajuan berterusan dicapai dalam pelaburan aset hijau dan aset peralihan selaras dengan sasaran yang ditetapkan |
| Melaksanakan Dasar Gaji Kehidupan wajar di seluruh organisasi serta menggalakkannya dalam kalangan syarikat pelaburan | Dasar Gaji Kehidupan Wajar telah dilaksanakan sepenuhnya di PNB, manakala semua syarikat strategik telah memberikan komitmen untuk melaksanakan amalan Dasar Gaji Kehidupan Wajar |
| Memastikan 40% jawatan kepimpinan disandang oleh wanita | Sebanyak 41.5% daripada jawatan kepimpinan di PNB kini diisi oleh pemimpin wanita |
| Mengimbangi keuntungan dan pelaburan sosial | Hampir RM100 juta telah dibelanjakan bagi pelaksanaan inisiatif sosial yang merangkumi pendidikan, pembangunan komuniti, penjagaan kesihatan, kelestarian alam sekitar, celik kewangan, serta pengagihan khairat, zakat dan wakaf |
| Menggalakkan kesukarelawanan pekerja | Melancarkan Program Kesukarelawanan PNB untuk warga kerja PNB, dengan sejumlah 11,880 jam kesukarelawanan telah disumbangkan sepanjang tahun 2025 |
| Pengiktirafan dan Anugerah oleh Rakan Sebaya Industri | Menduduki tempat pertama di Malaysia dan ke-17 di peringkat global dalam Governance, Sustainability and Resilience Scoreboard 2025 oleh Global SWF |

**KPI Utama**

- Status NZE bagi pelepasan Skop 1 dan Skop 2
- Pengurangan pelepasan portfolio
- Pelaburan dalam aset hijau dan aset peralihan
- Penerapan Dasar Gaji Kehidupan Wajar oleh syarikat-syarikat pelaburan strategik
- Peratusan wanita dalam jawatan kepimpinan
- Jumlah perbelanjaan sosial tahunan
- Jumlah jam kesukarelawanan pekerja

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Melancarkan Rangka Kerja Kemampanan PNB yang telah diperkemas sebagai fasa seterusnya dalam evolusi komitmen kemampanan PNB
- Memperkukuh integrasi elemen kemampanan ke dalam budaya dan proses perusahaan
- Meneruskan penglibatan dengan syarikat-syarikat pelaburan kami berhubung aspek kemampanan sebagai sebahagian daripada amalan pemilikan bertanggungjawab

**Pautan:**

Modal: FC SRC NC

Pihak Berkepentingan: S2 S4 S6 S7 S9 S11 S12

Perkara Matan: M1 M5 M12 M15

Tren Utama: MT2 MT3

**Keutamaan Strategik Jangka Pendek hingga Sederhana/Bidang Tumpuan**

- Mengekalkan pencapaian NZE bagi pelepasan Skop 1 dan Skop 2 sambil melaksanakan pengurangan berperingkat terhadap kategori pelepasan Skop 3 yang dikenal pasti
- Mempercepat usaha penyahkarbonan portfolio melalui pengurangan pelepasan secara berterusan
- Memperkukuh pelaburan dalam aset hijau dan aset peralihan bagi menyokong agenda kemampanan jangka panjang

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Mencapai NZP menjelang tahun 2050
- Merealisasikan matlamat kemampanan sosial, termasuk mewujudkan organisasi yang inklusif dan mudah diakses oleh orang kurang upaya (OKU)
- Memperkasa kewangan secara inklusif serta melaksanakan pelaburan sosial yang berteraskan tujuan

## TADBIR URUS

Walaupun bukan tunjang yang berdiri sendiri, namun aspirasi tadbir urus dinyatakan dalam LEAP-6 – "Pelanggaran Sifar. Toleransi Sifar. Wawasan Strategik." – menegaskan lagi kepentingan kritikal sistem tadbir urus dan kawalan dalaman yang teguh sebagai asas kesejahteraan institusi untuk PNB.

**Bidang Tumpuan**

- **Anti Pengubahan Wang Haram dan Pembiayaan Balas Keganasan** – Berusaha untuk mencapai tahap kematangan yang strategik untuk kawalan AML
- **Keselamatan Siber** – Mencapai tahap kemantapan siber yang lebih tinggi
- **ESG** – Mengintegrasikan ESG ke dalam amalan tadbir urus di seluruh barisan pertahanan
- **Wawasan Strategik** – Kekal di barisan hadapan peraturan yang berkembang, serta memanfaatkan teknologi dan AI untuk mendapatkan ilmu tambahan
- **Penambahbaikan Berterusan** – Meningkatkan secara berterusan kualiti dan keteguhan unsur tadbir urus utama, seperti pengujian kawalan dalaman

| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Memperkukuh kawalan AML/CFT dan rangka kerja pematuhan kami | Pelan Induk Pematuhan tiga tahun telah diluluskan oleh Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah, yang menggariskan sasaran dan inisiatif utama untuk meningkatkan tahap kematangan pematuhan organisasi |
| Memperkukuh tahap kesiapsiagaan keselamatan siber | Terus mencatat kemajuan dalam pelaksanaan program kematangan keselamatan siber PNB, dengan penarafan kematangan keselamatan siber meningkat kepada 3.30 pada tahun 2025 |
| Memperkukuh rangka kerja pengurusan risiko | Memulakan pelaksanaan Pelan Strategik Pengurusan Risiko Tiga Tahun, termasuk penambahbaikan utama terhadap KRIs dan Penyataan Selera Risiko |
| Meningkatkan kualiti dan keberkesanan audit dalaman | Berjaya melaksanakan sistem audit dalaman baharu bagi mempertingkatkan keseluruhan proses audit |
| Kelulusan bagi Zakat al-Mustaghallat | Memperoleh kelulusan daripada Majlis Kebangsaan Bagi Hal Ehwal Agama Islam Malaysia ("MKI") berhubung keharusan pelaksanaan Zakat al-Mustaghallat dan Khultah, yang membolehkan zakat bagi dana harga tetap yang diuruskan oleh ASNB dikira berdasarkan agihan pendapatan, dan bukannya modal pokok (al-Mustaghallat), serta membolehkan pembayaran zakat dilaksanakan secara kolektif (Khultah). |

**KPI Utama**

- Tahap Kematangan AML/CFT
- Penarafan Kematangan Keselamatan Siber
- Penarafan Kematangan Pengurusan Risiko

**Keutamaan bagi Tahun 2026**

- Memperhalusi Rangka Kerja Pengurusan Risiko Perusahaan Kumpulan PNB.
- Meningkatkan tahap kematangan dan kesiapsiagaan keselamatan siber.
- Memperkukuh semakan dan pengawasan pematuhan.
- Melaksanakan audit secara berterusan selaras dengan pelan audit tahunan.
- Melancarkan pelaksanaan Zakat Khultah

**Pautan:**

Modal: FC SRC

Pihak Berkepentingan: S1 S2 S3 S5 S6 S12

Perkara Matan: M1 M2 M3

**Keutamaan Jangka Pendek hingga Sederhana/ Bidang Tumpuan**

- Tahap keseluruhan kesiapsiagaan keselamatan siber dan keberkesanan pengurusan risiko teknologi.
- Keberkesanan kawalan AML/CFT.
- Pelaksanaan Zakat al-Mustaghallat dan Zakat Khultah

**Keutamaan Jangka Panjang/Bidang Tumpuan**

- Evolusi landskap kawal selia.
- Impak AI terhadap tahap keselamatan siber serta keseluruhan ekosistem tadbir urus.
- Evolusi berterusan pendekatan Maqasid Syariah

# Memajukan Perjalanan Transformasi Digital Kami

Pada tahun 2025, transformasi digital PNB terus dipacu dengan pelaksanaan pelbagai inisiatif yang merangkumi peningkatan kecemerlangan perkhidmatan dalaman, inovasi berteraskan pelanggan, pemerkasaan analitik data serta pengukuhan daya tahan siber. Inisiatif ini secara bersama membentuk asas digital yang kukuh bagi menyokong inovasi, pembangunan modal insan dan peningkatan keupayaan organisasi, selaras dengan aspirasi LEAP-6 untuk mencapai AUM sebanyak RM400 bilion menjelang tahun 2027.

Usaha-usaha ini dipacu oleh Pelan Induk Teknologi yang telah diperkemas dan dijajarkan dengan keutamaan perniagaan semasa serta aspirasi Pelan LEAP-6. Pelan Induk tersebut merangkumi 33 program dalam 10 domain utama yang bertujuan memperkukuh keupayaan teknologi teras, meningkatkan kecekapan operasi dan memperluas pelaksanaan inisiatif digital yang berskala di seluruh organisasi. Tumpuan diberikan kepada pengoptimuman kos teknologi, pemerkasaan keupayaan data dan analitik, pengukuhan keselamatan siber dan pengurusan risiko teknologi, serta penambahbaikan pengalaman digital pelanggan dan ejen.

Pelan Induk ini turut disokong oleh Pelan Pengoptimuman Perbelanjaan Teknologi yang berfungsi sebagai panduan dalam menilai dan mengutamakan pelaburan teknologi berdasarkan nilai yang dijana. Melalui pendekatan ini, kami dapat memfokuskan sumber kepada inisiatif yang menyokong pertumbuhan perusahaan yang mampan serta memperkukuh daya tahan organisasi untuk jangka masa panjang.

## Memperkukuh Keupayaan Data dan Analitik

Analitik data memainkan peranan penting dalam membolehkan penglibatan yang lebih diperibadikan dan bersasar dengan pemegang unit sedia ada serta bakal pelanggan pada masa hadapan.

Sepanjang tahun lalu, kami terus memanfaatkan khazanah data yang luas untuk mengelaskan pelanggan kepada kumpulan, subsegmen dan profil tingkah laku yang lebih khusus. Keupayaan ini membolehkan kami merangka kempen yang lebih bersasar bagi mendorong perubahan tingkah laku. Sebagai contoh, kempen #KitaGenerasiLabur menekankan kepentingan pelaburan secara konsisten dan manfaat kuasa faedah kompaun, sekali gus membantu menangani amalan sesetengah pemegang unit yang membuat pengeluaran bulanan daripada dana ASNB bagi memenuhi keperluan kewangan jangka pendek seperti pembayaran faedah pembiayaan.

Keupayaan segmentasi ini, bersama-sama keupayaan kami menjana cerapan berasaskan data, terus dipertingkatkan pada tahun 2025 melalui penambahbaikan ke atas Gudang Data Perusahaan (Enterprise Data Warehouse atau "EDW"). EDW yang dipertingkatkan ini menyokong keupayaan analitik dan papan pemuka yang lebih komprehensif, sekali gus menghasilkan cerapan yang lebih mantap untuk menyokong proses membuat keputusan yang lebih baik serta membolehkan penawaran dan pengalaman pelanggan yang lebih diperibadikan pada masa hadapan.

## Mempertingkatkan Pengalaman Pelanggan

Kami terus memperkukuh dan memperluas platform digital ASNB dengan memberi tumpuan untuk menyediakan pengalaman pelanggan yang lebih lancar, intuitif dan responsif bagi menyokong daya saing kami dalam landskap kewangan yang berkembang pesat.

Salah satu penambahbaikan paling signifikan ialah pelaksanaan Zakat al-Mustaghallat dalam platform myASNB, yang memperkenalkan kaedah pengiraan zakat al-Mustaghallat bagi Dana Harga Tetap serta memperkemas kaedah pengiraan bagi Dana Harga Berubah. Secara praktikal, ciri ini membolehkan pengiraan zakat dilaksanakan secara automatik, sekali gus menghapuskan halangan utama bagi pengguna yang mungkin tidak mempunyai masa atau menghadapi kesukaran untuk membuat pengiraan secara manual. Penyelesaian ini bukan sahaja mengukuhkan kepercayaan dan kesetiaan pemegang unit Muslim, malah mengukuhkan kedudukan kami sebagai peneraju dalam mengintegrasikan pertimbangan berasaskan Syariah ke dalam penawaran pelaburan kami.

Sepanjang tahun ini, kami turut meneruskan pembangunan ASB Gabung, yang memudahkan pengurusan dana oleh pemegang unit melalui pengendalian akaun yang lebih bersepadu. Pada masa yang sama, kami terus memacu pelaksanaan inisiatif di bawah Pelan Hala Tuju Digital myASNB, termasuk memperluas ciri-ciri pemperibadian, meningkatkan prestasi platform serta memperbaiki pengalaman digital keseluruhan untuk pelanggan kami.

## Memperkukuh Pertahanan Siber Kami

Seiring dengan peningkatan penggunaan teknologi digital, pengukuhan daya tahan siber terus menjadi keutamaan kami.

Pada 2025, kami terus mempertingkatkan tahap keselamatan siber melalui pelaksanaan Fasa 2 Program Kematangan Keselamatan Siber PNB yang telah berjaya disempurnakan. Inisiatif ini merangkumi penggunaan penyelesaian Cloud Access Security Broker ("CASB") bagi meningkatkan tahap keterlihatan dan kawalan terhadap persekitaran awan, pelaksanaan langkah keselamatan Application Programming Interface ("API") untuk melindungi titik integrasi sistem, pengenalan Identity Governance and Administration ("IGA") bagi memperkukuh pengurusan akses, serta pembangunan keupayaan Breach Attack Simulation ("BAS") untuk mengenal pasti kelemahan keselamatan secara proaktif.

Secara keseluruhannya, penambahbaikan ini memperkukuh keupayaan kami untuk mengesan, bertindak balas dan mitigasi risiko siber, di samping turut mempertingkatkan standard tadbir urus merentasi ekosistem teknologi kami.

## Memperkukuh Kecemerlangan Perkhidmatan Teknologi Maklumat

Kami terus memperkukuh kecemerlangan perkhidmatan teknologi maklumat sepanjang tahun ini, sekali gus menyediakan asas yang lebih stabil dan selamat bagi membolehkan pasukan kami melaksanakan inovasi digital yang menyokong keutamaan strategik organisasi.

Satu pencapaian penting ialah perolehan pensijilan ISO/IEC 20000 pada Februari 2025, iaitu piawaian antarabangsa yang diiktiraf bagi Pengurusan Perkhidmatan Teknologi Maklumat (*Information Technology Service Management* atau "ITSM"). Pensijilan ini diperoleh hasil penilaian yang menyeluruh terhadap proses teras pengurusan perkhidmatan kami, yang disokong oleh penambahbaikan dokumentasi, inisiatif kesiapsiagaan audit serta pengukuhan pengawasan proses.

Usaha-usaha ini telah membolehkan piawaian ITSM diterapkan secara lebih konsisten merentasi pasukan, sekali gus mewujudkan asas yang kukuh untuk penambahbaikan berterusan, peningkatan kebolehpercayaan perkhidmatan dan kecemerlangan perkhidmatan yang mampan.

## Memacu Daya Tahan dan Kecekapan Sistem

Selain memperkukuh keupayaan perkhidmatan teknologi maklumat, kami turut memberi tumpuan kepada peningkatan daya tahan dan kecekapan sistem teras kami.

Sepanjang tahun ini, kami berjaya melaksanakan migrasi platform pelaburan teras di samping turut mengekalkan kesinambungan operasi yang kukuh. Susulan itu, kami terus mengoptimumkan sistem-sistem tersebut melalui pelarasan terperinci, penambahbaikan antara muka serta peningkatan prestasi. Usaha ini menghasilkan aliran data yang lebih lancar, pelaporan yang lebih pantas serta platform operasi pelaburan yang lebih stabil dan bersepadu.

Pada masa yang sama, kami turut mencapai peningkatan kecekapan yang ketara dalam ekosistem myASNB. Migrasi pangkalan data portal myASNB daripada infrastruktur di premis kepada persekitaran awan yang telah meningkatkan prestasi jalur lebar dan kestabilan sistem, sekali gus menyokong kelancaran operasi semasa tempoh trafik yang tinggi seperti ketika pengagihan dividen.

Usaha ini turut dilengkapi dengan pengenalan Bilik Menunggu Maya yang membolehkan kami mengurus lonjakan pelanggan dengan lebih berkesan melalui pengalaman giliran yang tersusun dan lancar, sekali gus memastikan akses kepada perkhidmatan kekal tanpa gangguan semasa tempoh permintaan yang tinggi.

## Unjuran Masa Depan

Pada tahun 2026, kami akan terus memperkukuh keupayaan yang berfokuskan pelanggan serta infrastruktur digital dalaman bagi menyokong daya tahan, kecekapan dan inovasi jangka masa panjang.

### Penambahbaikan Berfokuskan Pelanggan

Kami akan mempertingkatkan keupayaan jualan dan khidmat nasihat melalui pelaksanaan Digital Tablet, yang akan melengkapkan pengurus perhubungan dengan cerapan pelaburan yang lebih mendalam bagi meningkatkan kualiti penglibatan dan interaksi dengan pelanggan.

Proses zakat juga akan terus diautomasikan melalui pelaksanaan Zakat Khultah merentasi kedua-dua saluran kaunter (*Over-the-Counter* atau "OTC") dan myASNB, sekali gus membolehkan potongan zakat dilaksanakan dengan tepat serta disalurkan dengan lebih lancar kepada Pihak Berkuasa Zakat Negeri yang berkaitan.

### Penambahbaikan Dalaman

Kami akan terus memodenkan seni bina data melalui pembangunan Gudang Data Perusahaan (*Enterprise Data Warehouse* atau "EDW") yang baharu, bagi membolehkan analitik masa nyata, mengurangkan silo data serta meningkatkan kualiti proses membuat keputusan di seluruh organisasi.

Sistem korporat teras akan diperkukuh melalui pelaksanaan sistem Perancangan Sumber Perusahaan (*Enterprise Resource Planning* atau "ERP") yang baharu bagi meningkatkan integrasi kewangan, pematuhan, pelaporan dan kecekapan operasi secara keseluruhan.

Kami juga akan terus mempertingkatkan keselamatan siber dan infrastruktur teknologi melalui pembaharuan sistem, pengukuhan tadbir urus identiti, pelaksanaan keselamatan berasaskan awan natif serta kawalan risiko yang lebih ketat.

Pada masa yang sama, kami sedang mengoptimumkan strategi awan kami, termasuk penggunaan seni bina awan berdaulat serta penghantaran semula beban kerja terpilih ke infrastruktur tempatan bagi memenuhi keperluan kawal selia. Selari dengan itu, kami akan mempercepat pelaksanaan inisiatif AI untuk meningkatkan produktiviti dan memperkukuh tadbir urus di seluruh organisasi.

# Mesej daripada Ketua Pegawai Sumber Manusia Kumpulan

**Norhanifah A. Jalil**
Ketua Pegawai Sumber Manusia Kumpulan

## Membina Kelebihan Modal Insan untuk Prestasi Mampan

Dua tahun yang lalu merupakan tempoh yang sangat penting dalam perjalanan Modal Insan PNB.

Jika tahun 2024 tertumpu kepada pengukuhan asas – memperjelas hala tuju, memperkukuh tadbir urus serta memperkenalkan nilai B.R.A.V.E – maka tahun 2025 merupakan tahun pelaksanaan yang berteraskan disiplin. Tahun ini menyaksikan PNB melangkah dengan lebih yakin daripada sekadar menetapkan tujuan kepada merealisasikan impak, dengan mengintegrasikan modal insan, kepimpinan dan budaya sebagai pemacu utama prestasi organisasi serta penciptaan nilai yang mampan dalam jangka panjang.

> Di seluruh organisasi, kami memberi tumpuan kepada satu persoalan yang ringkas tetapi kritikal: Adakah kami sedang membina keupayaan, kepimpinan dan budaya yang diperlukan untuk memberikan prestasi yang konsisten dan mampan dalam persekitaran yang semakin kompleks?

## Menstruktur Semula Modal Insan sebagai Pemacu Prestasi

Jangkaan yang diletakkan terhadap organisasi – dan ke atas barisan pimpinan – ialah perkembangan yang berterusan. Pada hari ini, prestasi tidak lagi ditentukan oleh struktur atau strategi semata-mata. Prestasi dibentuk oleh kedalaman keupayaan, kualiti kepimpinan, disiplin pelaksanaan, serta budaya yang mencorak keputusan harian.

Di PNB, perkara ini telah membawa kepada penstrukturan semula yang jelas terhadap aspek Modal Insan – daripada fungsi sokongan kepada pemangkin strategik terhadap hasil perniagaan, transformasi dan daya tahan organisasi. Pada tahun 2025, kami terus memperkukuh hubungan ini dengan memperketat penjajaran antara agenda warga kerja dan keutamaan organisasi, diperkukuh melalui peluasan kad skor Modal Insan yang lebih berdisiplin, bermula daripada objektif Kumpulan hingga kepada akauntabiliti individu.

## Pembangunan Keupayaan: Daripada Kuantiti kepada Ketepatan

Satu pencapaian penting pada tahun 2025 ialah peralihan kami daripada pembangunan berasaskan liputan meluas kepada model keupayaan yang lebih bersasar dan berpaksikan kemahiran, dengan memberi tumpuan kepada perkara yang benar-benar penting bagi sebuah perniagaan.

Sepanjang tahun tersebut, kami telah menyampaikan lebih 220,000 jam latihan, disokong oleh pelaburan berterusan dalam pembelajaran dan pembangunan. Lebih penting lagi, kami telah memperkukuh kualiti dan kesesuaian melalui penilaian kemahiran berstruktur, laluan pembelajaran berasaskan peranan serta perluasan akses kepada platform digital.

Pendekatan ini telah memberikan kami gambaran yang lebih jelas tentang kekuatan dan jurang tenaga kerja, sekali gus membolehkan keputusan yang lebih terancang dan berpaksikan data mengenai bidang yang perlu dibina, diperkukuh, atau dilatih semula keupayaannya.

Pada masa yang sama, program barisan hadapan yang bersasar, khususnya dalam sektor Jualan dan Pengedaran, telah memperkukuh kualiti khidmat nasihat dan penglibatan pelanggan, selaras dengan pengiktirafan terhadap hubung kait secara langsung program ini dengan kadar pertumbuhan dan kepercayaan.

## Kepimpinan dan Penggantian: Membina Keyakinan untuk Masa Hadapan

Dalam persekitaran yang semakin kompleks, kepimpinan tidak lagi ditakrifkan semata-mata melalui kuasa bagi membuat keputusan. Aspek ini hendaklah sentiasa berupaya bagi memperkasakan prestasi, membangunkan individu lain, serta mengekalkan momentum dalam menghadapi perubahan.

Sepanjang tahun 2025, kami terus melabur dalam membina kumpulan kepimpinan yang kukuh dan bersedia menghadapi cabaran masa hadapan. Program pembangunan yang dipertingkatkan, penilaian bakat yang lebih berstruktur, serta perancangan penggantian yang lebih teliti telah memperkukuh kedalaman tahap kepimpinan di semua peringkat.

Hasilnya sangat memberangsangkan. Kami kini mempunyai liputan pengganti yang hampir penuh bagi sebarang jawatan kritikal, dengan sebahagian besar pengganti berada dalam keadaan bersedia bagi melaksanakan tanggungjawab mereka dalam jangka masa terdekat – memberikan organisasi keyakinan yang lebih tinggi terhadap kesinambungan kepimpinan dan daya tahan perniagaan. Lebih penting lagi, kami juga melihat perubahan awal ke arah budaya kepimpinan yang lebih berasaskan bimbingan, di mana pemimpin mengambil tanggungjawab yang lebih besar terhadap pembangunan bakat serta keberkesanan pasukan.

## Budaya sebagai Tuas Strategik: Daripada Nilai kepada Pegangan yang Diamalkan

Salah satu pencapaian paling signifikan kami pada tahun 2025 ialah pengaktifan Pegangan Budaya PNB, yang dibangunkan berasaskan nilai B.R.A.V.E.

Pegangan ini menterjemahkan aspirasi kami kepada tingkah laku harian yang jelas – seperti mengambil tanggungjawab, bergerak pantas dengan rasa segera, bersuara secara membina, dan menyampaikan kecemerlangan. Yang penting, pegangan dan kepercayaan ini tidak diposisikan sebagai inisiatif budaya yang berdiri sendiri. Sebaliknya, ia merupakan sebahagian daripada transformasi perusahaan PNB yang lebih luas, selaras dengan LEAP-6 serta diterapkan dalam cara kami mentakrifkan prestasi, membentuk jangkaan kepimpinan, dan memperkukuh akauntabiliti.

Kami mula melihat perubahan ini – daripada budaya sebagai satu konsep kepada budaya sebagai pengalaman yang benar-benar diamalkan, yang membentuk pelaksanaan cara kerja, keputusan yang dibuat, dan hasil yang dicapai.

## Tadbir Urus, Keterangkuman dan Amalan Bertanggungjawab

Seiring dengan pembangunan keupayaan dan pengukuhan budaya organisasi, kami terus memastikan kemajuan yang dicapai berpaksikan amalan tadbir urus yang kukuh serta pengurusan sumber manusia yang bertanggungjawab.

Pada tahun 2025, usaha ini merangkumi kemajuan berterusan ke arah merealisasikan aspirasi penyertaan wanita dalam kepimpinan, pelaksanaan standard Gaji Sara Hidup, serta pengintegrasian metrik tadbir urus, risiko dan akauntabiliti ke dalam kad skor Modal Insan kami. Inisiatif yang dilaksanakan ini bukanlah komitmen yang berdiri secara berasingan; sebaliknya, merupakan asas penting dalam memperkukuh kredibiliti organisasi, meningkatkan kepercayaan warga kerja serta menyokong kelestarian jangka panjang.

Di luar PNB, pelaburan berterusan kami dalam program biasiswa, latihan industri dan program graduan mencerminkan peranan yang lebih luas dalam membangunkan ekosistem bakat Malaysia, sekali gus menyumbang kepada peningkatan kebolehpasaran, pembangunan keupayaan dan pembangunan negara.

## Melangkah Ke Hadapan: Fasa Seterusnya

Dalam menelusuri masa hadapan, kami memiliki hala tuju yang jelas. Berpandukan Pelan Strategik Modal Insan 2026–2028, kami akan terus memberikan tumpuan ke atas usaha untuk membangunkan tenaga kerja yang bukan sahaja berkeupayaan tinggi, malah bersifat adaptif, berdaya tahan dan bersedia menghadapi masa hadapan. Keutamaan kami merangkumi pengukuhan perancangan tenaga kerja dan program peningkatan kemahiran semula, memperkukuh saluran pembangunan kepimpinan dan pelan penggantian, mempertingkatkan pengalaman pekerja pada setiap detik penting dalam perjalanan kerjaya mereka, serta memperluaskan amalan bagi membuat keputusan berasaskan data dalam pengurusan Modal Insan.

Dalam persekitaran yang semakin dinamik, keupayaan kami untuk menyesuaikan diri dengan pantas, di samping dapat terus berpegang teguh kepada tujuan, nilai dan pelaksanaan yang berdisiplin, akan menjadi penentu utama kejayaan kami.

### Penutup

Pada akhirnya, Modal Insan adalah mengenai manusia – dan persekitaran yang kita wujudkan bagi membolehkan mereka mencapai prestasi terbaik, berkembang maju dan menyumbang secara lebih bermakna.

Dalam melangkah ke hadapan, kami kekal komited untuk membina sebuah PNB yang memperkasakan warganya untuk terus berkembang, melengkapkan mereka dengan keupayaan untuk mencapai prestasi cemerlang, serta menyatukan mereka melalui satu tujuan bersama. Dengan berbuat demikian, kami bukan sekadar bersedia menghadapi masa hadapan, malah secara bersama-sama mencorakkan dan membentuknya demi kejayaan yang mampan.

# Ulasan Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

**Hanizan Hood**
Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

**Para Pihak Berkepentingan yang Dihormati,**

Dipandu oleh falsafah pelaburan jangka panjang yang jelas dan berdisiplin, berteraskan kepelbagaian dan penciptaan nilai, kami telah dapat melalui tahun yang mencabar dengan mencatatkan prestasi kukuh merentasi dana-dana kami, sementara berpegang pada Matlamat Kami, mengukuh kedudukan kewangan rakyat merentas generasi.

Walaupun berdepan persekitaran global yang kompleks, dipengaruhi oleh ketidaktentuan makroekonomi dan geopolitik, dana harga tetap kami tetap mencatatkan prestasi yang memberangsangkan dengan mengekalkan margin yang sihat berbanding kadar penanda aras deposit tetap 12 bulan di Malaysia. Pada tahun 2025, ASB mengagihkan dividen sebanyak 5.75 sen seunit, sekali gus mengekalkan pengagihan pendapatan pada paras yang setanding dengan tahun sebelumnya. Sementara itu, dana harga berubah kami turut mencatatkan prestasi yang menggalakkan, dengan majoritinya merekodkan pulangan positif dan semua dana berada dalam kuartil teratas dalam kumpulan rakan setara masing-masing bagi tempoh tiga tahun.

Sepanjang tahun ini, kami turut menyaksikan pertumbuhan berterusan dalam AUM, yang meningkat kepada RM365.3 bilion, membawa kami lebih hampir kepada sasaran LEAP-6 untuk mencapai RM400 bilion menjelang tahun 2027. Pada masa yang sama, UIC juga meningkat kepada 294.8 bilion unit. Jumlah pengagihan pendapatan merentasi dana-dana kami mencapai rekod tertinggi sebanyak RM15.3 bilion, yang memberi manfaat kepada 13.1 juta pemegang unit unik di seluruh negara.

## Persekitaran Operasi

Tahun 2025 memperlihatkan dua fasa yang berbeza. Separuh tahun pertama dicirikan oleh ketegangan perdagangan susulan pengumuman tarif yang dirancang ke atas import ke Amerika Syarikat, yang mencetuskan penjualan besar-besaran dalam pasaran global. Namun, keyakinan pelabur beransur pulih pada separuh tahun berikutnya, keyakinan pelabur beransur pulih. Tahun 2025 juga merupakan tahun pertama sejak pandemik di mana semua kelas aset utama telah mencatatkan pulangan yang positif, sebahagiannya didorong oleh lonjakan global berkaitan AI.

Saham pasaran sedang pesat membangun muncul sebagai kelas aset berprestasi terbaik dengan mencatatkan pulangan bersejarah pada tahun 2025, melonjak melebihi daripada 30% dalam terma dolar Amerika Syarikat (USD) sepanjang tahun tersebut. Indeks yang dipacu oleh sektor teknologi di pasaran seperti Taiwan dan Korea Selatan didagangkan hampir pada paras tertinggi dalam sejarah.

Pasaran maju pula menamatkan tahun dengan pulangan sebanyak 21.6%, manakala komoditi mencatatkan pulangan sebanyak 15.8%. Kenaikan dalam aset berisiko turut meluas ke pasaran pendapatan tetap. Sekali lagi, pasaran sedang pesat membangun menerajui prestasi dengan membawa pulangan hutang sebanyak 13.5%, diikuti oleh bon Gred Pelaburan Global (*Global Investment Grade* atau "IG").

Pada peringkat domestic pula, FBM KLCI mencatatkan pulangan harga sebanyak 2.3% sepanjang tahun, suatu prestasi yang lebih sederhana berbanding pasaran serantau. Walau bagaimanapun, pasaran pendapatan tetap Malaysia menunjukkan prestasi yang kukuh dengan mencatatkan jumlah pulangan sebanyak 5.7%, disokong oleh pengukuhan nilai Ringgit yang menyumbang kepada pemulihan sentimen pasaran pada penghujung tahun. Melangkah ke hadapan, permintaan domestik yang berdaya tahan serta penyertaan pelabur yang berterusan memberikan petanda positif terhadap prospek pelaburan jangka panjang negara.

## Perumpukan Aset

Berpandukan hala tuju perumpukan aset jangka panjang kami serta Pelan Strategik LEAP-6, kami kekal berpegang kepada strategi yang telah ditetapkan sepanjang ketidaktentuan pasaran pada tahun 2025 dan meneruskan usaha mempelbagaikan portfolio bagi mencapai keseimbangan antara kestabilan pendapatan dan pertumbuhan. Walaupun ekuiti Malaysia terus menjadi tunjang utama portfolio kami, namun kami tetap meningkatkan perumpukan aset global bagi mempelbagaikan risiko serta memanfaatkan peluang untuk meningkatkan jumlah pulangan.

Sepanjang tahun ini, kami memperhalusi Rangka Kerja Perumpukan Aset Strategik ("SAA") dengan memasukkan subkelas aset baharu. Langkah ini membawa kepada peningkatan wajaran dalam kredit swasta, hutang infrastruktur dan kredit hartanah, yang masing-masing menawarkan pendapatan yang konsisten serta potensi hasil yang menarik. Aset-aset ini turut berperanan sebagai pengimbang yang kukuh dalam persekitaran ekonomi yang tidak menentu. Pada masa yang sama, kami juga mengambil peluang daripada tempoh turun naik pasaran untuk meningkatkan perumpukan kepada instrumen pendapatan tetap, sekali gus mengukuhkan daya tahan pendapatan portfolio kami serta membolehkan kami mengunci kadar hasil yang menarik apabila keadaan kecairan pasaran bertambah baik pada penghujung tahun.

Kami juga terus mengurus portfolio pelaburan langsung secara aktif dengan merealisasikan nilai daripada aset yang telah matang melalui strategi pengewangan yang berdisiplin, di samping memacu penciptaan nilai dalam syarikat-syarikat pelaburan kami. Integrasi Ekuinas di bawah payung PNB merupakan satu pencapaian penting yang bukan sahaja memberikan pendedahan kepada sebuah organisasi yang mempunyai rekod prestasi dan keupayaan yang terbukti, malah meningkatkan keupayaan kami untuk menyokong pembangunan syarikat Bumiputera pada pelbagai peringkat pertumbuhan, selaras dengan mandat yang telah diamanahkan kepada kami.

Integrasi Ekuinas di bawah payung PNB merupakan satu pencapaian penting yang bukan sahaja memberikan pendedahan kepada sebuah organisasi yang mempunyai rekod prestasi dan keupayaan yang terbukti, malah meningkatkan keupayaan kami untuk menyokong pembangunan syarikat Bumiputera pada pelbagai peringkat pertumbuhan, selaras dengan mandat yang telah diamanahkan kepada kami.

## Prospek

Perkembangan geopolitik, perubahan dinamik perdagangan serta penentukuran semula dasar akan terus mempengaruhi keadaan pasaran. Walau bagaimanapun, prospek keseluruhan kekal positif namun masih berwaspada terhadap risiko, disokong oleh keadaan kecairan global yang semakin bertambah baik, peluang pelaburan yang semakin berkembang serta asas ekonomi domestik yang kekal berdaya tahan.

Walaupun ekuiti Malaysia akan terus memainkan peranan penting dalam portfolio pelaburan pelbagai aset kami yang dipelbagaikan, terdapat banyak faktor lain yang mempengaruhi pasaran sepanjang tahun 2025 mengingatkan kami akan kepentingan menyebarkan pelaburan merentasi pelbagai wilayah, strategi dan kelas aset. Kami melihat potensi yang besar dalam aset alternatif, infrastruktur dan hartanah untuk melengkapi pendedahan kami kepada Pasaran Awam. Pada masa yang sama, perkembangan geopolitik juga akan terus mewujudkan ketidaktentuan dalam pasaran, manakala perubahan makroekonomi jangka panjang seperti kecerdasan buatan (AI) akan terus membentuk asas dan hala tuju pasaran.

Kami kekal fokus kepada pelaksanaan yang berdisiplin. Keutamaan kami adalah jelas: Mengharungi ketidaktentuan pasaran dengan penuh berhemah, merebut peluang pelaburan dengan keyakinan, serta menjana nilai mampan jangka panjang untuk para pemegang unit kami.

**Hanizan Hood**
Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan

# Perumpukan Aset Strategik

## Falsafah Pelaburan Kami

Keputusan dalam menentukan perumpukan aset kami dipacu oleh falsafah pelaburan berasaskan nilai yang mengimbangi pelbagai jenis strategi pelaburan merentas kelas aset yang berbeza, daripada pegangan jangka panjang dalam syarikat berkualiti yang menjana hasil berulang yang stabil, hinggalah kepada dagangan berasaskan momentum yang menghasilkan keuntungan modal.

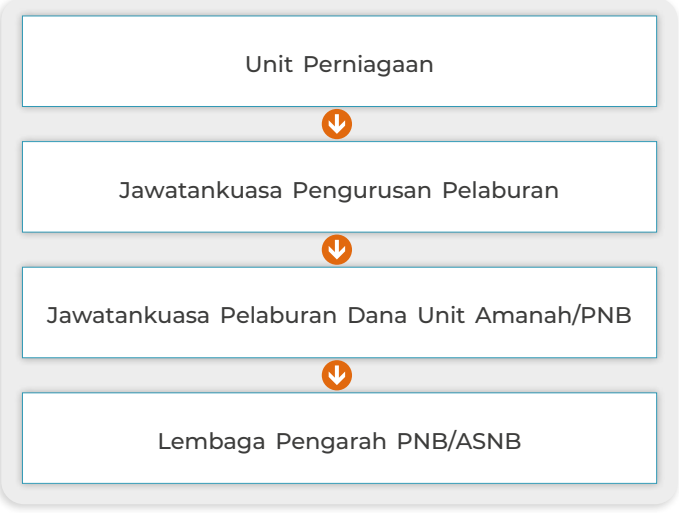
Dalam menentukan penyaluran modal, kami menggabungkan perspektif atas ke bawah yang berpandukan pandangan jangka masa panjang pada peringkat makro serta sasaran perumpukan aset yang optimum, disokong oleh pendekatan bawah ke atas yang berteraskan asas fundamental dalam pemilihan aset.

Kepelbagaian merupakan elemen penting dalam strategi kami, di mana kami berusaha untuk memperluaskan campuran aset dan pendedahan geografi portfolio. Pendekatan ini membolehkan kami membina portfolio yang seimbang dan berdaya tahan dengan profil risiko yang berhemat, sekali gus meningkatkan keupayaan kami untuk menjana pulangan yang mampan kepada para pemegang unit.

## Pengurusan dan Tadbir Urus Pelaburan

Kami mengekalkan proses pelaburan menyeluruh yang kukuh merangkumi peringkat perancangan, pelaksanaan dan pemantauan, bagi menyokong proses membuat keputusan yang berkesan serta pengurusan pelaburan yang berdisiplin.

Setiap pelaburan yang dicadangkan akan melalui proses tadbir urus berperingkat, merangkumi proses semak dan imbang yang teliti oleh pasukan serta jawatankuasa di pelbagai peringkat kuasa dan kelulusan.




## Rangka SAA Kami

Falsafah pelaburan kami menjadi tunjang kepada SAA, yang menyediakan asas bagi menentukan sasaran perumpukan modal jangka panjang yang optimum. Kami membangunkan sasaran SAA yang disesuaikan bagi setiap dana di bawah pengurusan kami dengan mengambil kira tahap toleransi risiko, sasaran pulangan, prospek jangka masa pendek dan panjang, termasuk jangkaan tahap risiko dan pulangan bagi kelas aset yang boleh dilaburkan, serta kekangan pelaburan yang berkaitan.

Proses SAA kami diselaraskan di seluruh PNB dengan menggabungkan input daripada unit-unit perniagaan serta penglibatan dengan pihak luar bagi membentuk pandangan bersepadu berkaitan faktor utama yang mempengaruhi risiko dan pulangan. Pendekatan ini menyokong penilaian yang lebih berdisiplin terhadap pertimbangan antara risiko dan pulangan, serta membolehkan keputusan perumpukan aset jangka masa panjang yang lebih jelas dan berkesan bagi setiap dana.

Walaupun setiap amalan ini dilaksanakan secara terperinci dan menyeluruh, kami mengakui bahawa persekitaran global yang kompleks dan tidak menentu, di mana dana-dana kami beroperasi, berkemungkinan boleh menjejaskan pulangan dalam jangka masa terdekat. Sehubungan itu, kami telah melengkapkan sasaran SAA jangka panjang dengan pelarasan taktikal bagi jangka masa pendek dan sederhana melalui Perumpukan Aset Dinamik (*Dynamic Asset Allocation*, "DAA") dan Perumpukan Aset Taktikal (*Tactical Asset Allocation*, "TAA"). Pendekatan ini memberikan kami fleksibiliti untuk melaksanakan perubahan yang disengajakan dan bersifat sementara dalam julat perumpukan aset yang telah diluluskan, bagi membolehkan kami bertindak balas secara proaktif terhadap perubahan keadaan pasaran dan peluang pelaburan yang muncul.

**PERUMPUKAN ASET STRATEGIK** — JANGKA MASA PANJANG

Menetapkan peruntukan modal yang optimum merentas kelas aset berdasarkan jangkaan risiko dan pulangan setiap dana.

**PERUMPUKAN ASET DINAMIK** — JANGKA MASA SEDERHANA

Merangka laluan yang paling seimbang ke arah pencapaian sasaran SAA melalui pelan penyaluran modal tahunan.

**PERUMPUKAN ASET TAKTIKAL** — JANGKA MASA PENDEK

Membolehkan pelarasan jangka pendek dilaksanakan bagi memanfaatkan peluang pelaburan jangka pendek.

**KELAS ASET**

| | | |
|---|---|---|
| **EKUITI AWAM** | Domestik | Strategik |
| | | Bukan Strategik |
| | Antarabangsa | |
| **PENDAPATAN TETAP** | Domestik | Kerajaan |
| | | Korporat |
| | Antarabangsa | Kerajaan |
| | | Korporat |
| **PELABURAN PERSENDIRIAN** | Domestik | Ekuiti Persendirian |
| | Antarabangsa | Ekuiti Persendirian |
| | | Kredit Persendirian |
| | | Infrastruktur |
| **HARTANAH** | Domestik | |
| | Antarabangsa | |
| **TUNAI DAN PASARAN WANG** | | |

Setiap aspek strategi pelaburan kami berlandaskan dasar pengurusan risiko yang kukuh bagi memastikan kami mempunyai tahap kecairan yang mencukupi untuk memenuhi sebarang liabiliti serta merebut peluang pelaburan yang bersesuaian. Kami sentiasa menilai dan menyemak laluan penyaluran modal bagi setiap dana ketika melaksanakan strategi kepelbagaian portfolio secara berhemat. Pada masa yang sama, kami mengurus secara proaktif perubahan keadaan pasaran serta keperluan kecairan semasa bagi memastikan portfolio kekal berdaya tahan dan sejajar dengan objektif pelaburan yang ditetapkan.

## Memperkukuh Rangka Kerja SAA Kami

Sejak memperkenalkan Rangka Kerja SAA pada tahun 2017, serta melalui semakan lanjut yang dilaksanakan pada tahun 2019, 2022 dan 2024, kami kekal komited untuk mencapai objektif dana melalui strategi kepelbagaian yang dilaksanakan secara progresif. Pada tahun 2025, kami telah menjalankan penilaian semula yang menyeluruh terhadap rangka kerja tersebut bagi terus memperkukuh penciptaan kekayaan yang mampan untuk para pemegang unit, dengan mengambil pengajaran daripada cabaran pasaran yang dihadapi sebelum ini serta pengalaman sepanjang kepelbagaian perjalanan portfolio kami. Hasil daripada penilaian semula tersebut, beberapa penambahbaikan utama telah dilaksanakan, termasuk peningkatan secara berperingkat terhadap pendedahan kepada ekuiti awam global dan pendapatan tetap global, pengenalan Kredit Persendirian sebagai kelas aset baharu dalam portfolio pelaburan kami, penambahbaikan terhadap pengelasan aset bagi meningkatkan kecekapan pengurusan pelaburan, serta pembinaan pendedahan global secara berhemat merentas dana proprietari kami dan 18 Dana Amanah Harga Berubah ("UTF"). Pada masa yang sama, kami terus mengekalkan keseimbangan serta menyokong portfolio ekuiti domestik kami sebagai komponen penting dalam strategi keseluruhan pelaburan.

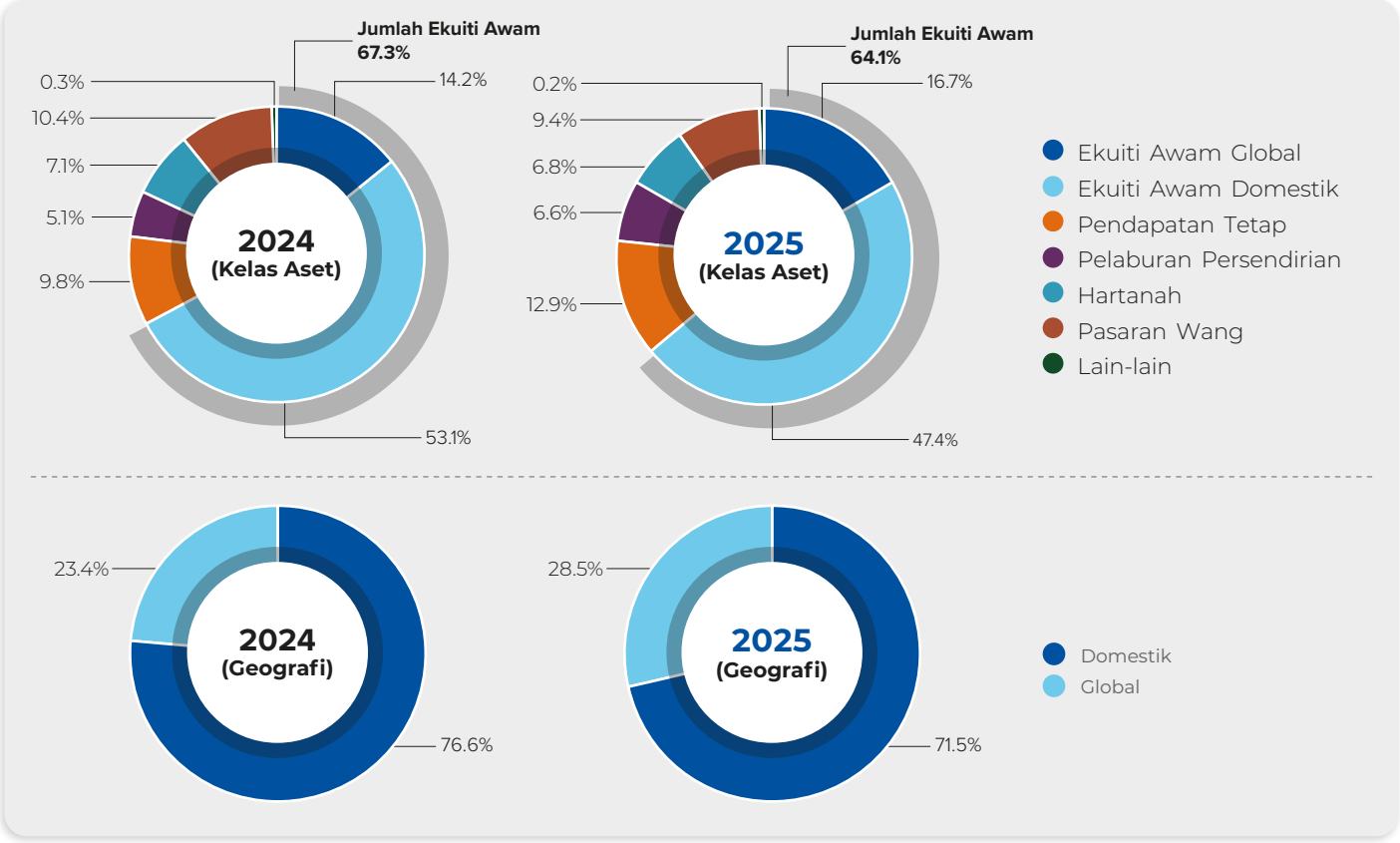
# Perumpukan Aset Strategik

Dalam jangka masa panjang, keupayaan kami untuk terus melaksanakan Mandat kami bergantung kepada sejauh mana kami dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran global yang sentiasa berkembang. Sebagai pelabur yang berpengaruh dan mempunyai kedudukan yang penting dalam pasaran, kami mengiktiraf tanggungjawab PNB untuk melabur secara bertanggungjawab dan mampan. Sehubungan itu, kami terus memperkukuh integrasi pertimbangan ESG dalam proses pelaburan kami bagi memastikan dana-dana yang diuruskan berada pada kedudukan yang lebih baik untuk merebut peluang baharu, merealisasikan manfaat kepelbagaian, serta mengekalkan keseimbangan yang sewajarnya antara risiko dan pulangan. Melalui pendekatan ini, kami berhasrat untuk memberikan pulangan yang konsisten dan mampan kepada para pemegang unit, di samping mewujudkan impak positif yang berkekalan untuk generasi akan datang.

## Perumpukan Aset Strategik

Portfolio kami kekal mempunyai tahap kepelbagaian yang baik merentas sekuriti individu, sektor dan geografi, sekali gus mengurangkan risiko penumpuan serta membantu memastikan penjanaan pendapatan yang stabil sepanjang kitaran pasaran. Pada tahun 2025, kami telah meningkatkan pendedahan terhadap ekuiti awam global dan pendapatan tetap global secara ketara. Seiring dengan itu, bahagian aset global dalam keseluruhan portfolio kami meningkat daripada 23.4% kepada 28.5%, mencerminkan komitmen berterusan kami untuk memperkukuh kepelbagaian portfolio dan meningkatkan daya tahan portfolio dalam menghadapi persekitaran pasaran yang sentiasa berubah.

**Perumpukan Aset Kumpulan PNB Berdasarkan Kelas Aset dan Geografi**




**Pecahan Perumpukan Aset Kumpulan (2025)**

| | |
|---|---|
| Ekuiti Awam | 64.1% |
| Pendapatan Tetap | 12.9% |
| Pelaburan Persendirian | 6.6% |
| Hartanah | 6.8% |
| Tunai dan Pasaran Wang | 9.4% |
| Unit Amanah dan Lain-lain | 0.2% |

# Pelaburan Strategik

## Pasukan Pelaburan Strategik menyelia Syarikat Strategik dan Teras kami, serta memainkan peranan penting dalam memacu penciptaan nilai kepada pemegang saham dan meningkatkan prestasi pelaburan kami.

Melalui analisis yang menyeluruh dan pendekatan pengurusan yang proaktif, kami berusaha untuk menjana pulangan yang optimum dan mampan kepada pemegang unit. Usaha ini dipandu oleh Rangka Kerja Pelaburan Strategik kami yang menggariskan prinsip-prinsip utama bagi memacu penciptaan nilai dalam syarikat pelaburan, serta Rangka Kerja Pengawasan dan Garis Panduan Pengundian PNB.

### Prinsip Panduan

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Pendekatan berasaskan situasi | Fokus untuk menjana prestasi mampan yang dipertingkatkan | Model operasi dalaman yang cekap dan kolaboratif | Tadbir urus bertaraf terbaik | Saluran bakat yang bernilai tambah |

### Rangka Kerja Panduan

**Rangka Kerja Pelaburan Strategik**

- Menggariskan prinsip-prinsip panduan yang membolehkan kami mencipta nilai dan memacu prestasi merentas Syarikat Strategik dan Teras kami
- Menekankan kepentingan tadbir urus terbaik, pembangunan keupayaan dan faktor pemacu nilai utama yang lain

**Rangka Kerja Pengawasan dan Garis Panduan Pengundian PNB**

- Menyediakan panduan berhubung amalan pengawasan dan pengundian, serta memastikan syarikat pelaburan kami kekal sejajar dengan nilai dan matlamat kami
- Menyokong penjajaran inisiatif berkaitan kelestarian dengan 10 Komitmen ESG kami, melalui kerjasama dengan pasukan Pengawasan Pelaburan

Pendekatan kami berteraskan proses analisis, penilaian dan pelaksanaan strategik yang berdisiplin dan sistematik. Kami mengenal pasti dan menilai pelbagai latihan korporat seperti penggabungan dan pengambilalihan, penstrukturan semula serta inisiatif rasionalisasi dengan tujuan menghasilkan nilai dan meningkatkan pulangan jangka panjang. Dengan mengambil kira sifat pasaran yang bersifat kitaran, kami merealisasikan nilai daripada pegangan yang telah matang sambil mengagihkan semula modal melalui pelan pelaburan semula dividen, sukuk, sekuriti kekal dan instrumen lain. Pendekatan yang terukur ini menyokong usaha merealisasikan nilai pada masa yang sesuai, di samping mengurus risiko yang timbul daripada ketidaktentuan pasaran, perkembangan kawal selia serta perubahan ekonomi atau geopolitik yang lebih meluas.

Melalui hubungan kerjasama yang kukuh dengan Lembaga Pengarah, pasukan pengurusan, pelabur bersama, penggubal dasar dan pemegang taruh utama yang lain, kami bukan sahaja melindungi pulangan pelaburan, malah turut memupuk penciptaan nilai yang mampan dalam setiap syarikat pelaburan kami.

Berpandukan tadbir urus yang kukuh, amalan pengawasan yang berhemah, dan penggunaan modal yang berdisiplin, kami kekal fokus untuk menjana nilai jangka panjang yang mampan kepada pemegang taruh dalam menyokong pelaksanaan mandat kami yang lebih luas.

### Inisiatif pada Tahun 2025

Antara pencapaian utama pada tahun tersebut ialah pelaburan strategik pra-IPO dalam Orkim Berhad, yang membolehkan kami mendapat pegangan ekuiti sebanyak 60%. Orkim kemudiannya disenaraikan di Pasaran Utama Bursa Malaysia pada Disember 2025 dengan permodalan pasaran berjumlah RM920 juta. IPO tersebut membuktikan keberkesanan inisiatif Bumiputera Relay Race, iaitu sebuah model penyerahan berstruktur yang direka untuk menyediakan sokongan menyeluruh kepada syarikat Bumiputera berpotensi tinggi, daripada pembangunan peringkat awal di bawah Ekuinas sehingga sokongan institusi jangka panjang dan kesediaan IPO di bawah PNB.

# Pelaburan Strategik

Kami terus menyokong Syarikat Strategik dan Teras kami menerusi pelbagai inisiatif sepanjang tahun tersebut, termasuk pembangunan perniagaan, pelaburan baharu dan tambahan, pelupusan pelaburan, penstrukturan semula modal, pemulihan perniagaan, serta aktiviti penggabungan dan pengambilalihan. Pendapatan dividen yang diterima daripada syarikat pelaburan ini terus menjadi penyumbang penting kepada kapasiti agihan Dana Unit Amanah (UTF), sekali gus menyokong pulangan yang kompetitif dan mampan kepada pemegang unit.

Selain itu, kami terus menyokong usaha PNB untuk mengimbangi semula portfolio dan mempelbagaikan pelaburan merentas kelas aset, sektor dan pasaran geografi yang berbeza.

### Unjuran Masa Depan

Melangkah ke hadapan, tumpuan kami akan terus diberikan kepada usaha memperkukuh nilai pemegang saham melalui jangkaan yang lebih jelas di peringkat Lembaga Pengarah, selaras dengan agenda GEAR-uP Kerajaan bagi memperkukuh GLC dan GLIC. Kami juga akan mengekalkan pendekatan yang berdisiplin dalam penempatan semula modal, di samping melaksanakan inisiatif untuk mengimbangi semula portfolio ekuiti awam domestik sejajar dengan pelan strategik LEAP-6 kami.

## Syarikat Strategik Kami

### Malayan Banking Berhad

Maybank ditubuhkan pada tahun 1960 dan kini merupakan syarikat terbesar dari segi permodalan pasaran di Bursa Malaysia. Maybank turut tersenarai dalam kalangan 500 syarikat teratas dalam senarai Forbes Global 2000 serta diiktiraf sebagai salah satu Syarikat Terbaik Dunia oleh TIME pada tahun 2025, dengan kedudukan kedua dalam kategori Syarikat Terbaik Asia Pasifik.

Kumpulan Maybank menawarkan rangkaian komprehensif produk dan perkhidmatan kewangan yang merangkumi perbankan pengguna dan perniagaan, perbankan korporat dan transaksi, perbankan pelaburan dan khidmat nasihat, pasaran global, pengurusan aset, penyelesaian kewangan Islam, insurans dan takaful, serta pelbagai perkhidmatan kewangan digital dan mudah alih yang lain.

Matlamat Maybank adalah untuk menjadi platform yang berteraskan nilai dan disokong oleh tenaga kerja bionik. Selaras dengan misinya untuk Menginsankan Perkhidmatan Kewangan, Maybank komited untuk menjadikan perkhidmatan kewangan lebih mudah, mudah diakses dan intuitif. Maybank memberikan tumpuan kepada mewujudkan persekitaran digital dan fizikal yang lancar untuk akses kewangan, menjalin perkongsian yang dipercayai untuk kemampanan jangka panjang, dan menawarkan perkhidmatan yang mencerminkan asas etikanya yang kukuh. Aspek utama misi ini termasuk penetapan harga yang adil, penggunaan cerapan berasaskan data untuk menyediakan pengalaman pelanggan yang diperibadikan, serta sentiasa berada dekat dengan komuniti yang disantuni.

Maybank

Pegangan Saham

**41.4%**

Permodalan Pasaran

**RM126,610 juta**

Hasil

**RM66,369 juta**

PATAMI

**RM10,514 juta**

## Sime Darby Berhad

Sime Darby Berhad ("Sime") merupakan rakan pilihan bagi beberapa jenama paling disegani di dunia dalam sektor peralatan perindustrian dan automotif. Sime menyampaikan nilai yang mampan kepada pemegang taruhnya melalui kecemerlangan operasi, standard prestasi yang tinggi serta amalan tadbir urus korporat yang baik. Ditubuhkan pada tahun 1910, Sime kini mempunyai lebih daripada 30,000 tenaga kerja dengan operasi merangkumi 18 negara dan wilayah di seluruh rantau Asia Pasifik. Beribu pejabat di Malaysia, Sime merupakan salah satu syarikat multinasional terbesar negara yang tersenarai di Bursa Malaysia.

Sime Industrial, salah satu pengedar Caterpillar terbesar di dunia, bekerjasama dengan Caterpillar dan jenama perindustrian terkemuka dunia yang lain untuk menyediakan peralatan berat baharu dan terpakai, sistem kuasa, perkhidmatan sewaan, sokongan produk serta penyelesaian bersepadu. Dengan operasi di 14 negara dan wilayah di rantau Asia Pasifik, Sime Industrial memenuhi keperluan pelanggan daripada pelbagai sektor.

Sime Motors beroperasi di sepuluh pasaran dan terlibat secara aktif dalam keseluruhan rantaian nilai perniagaan automotif, daripada pengimportan dan pemasangan kepada pengedaran, jualan runcit kenderaan baharu dan terpakai, sokongan selepas jualan serta perkhidmatan sewaan. Sime Motors telah membangunkan rangkaian pengedar yang luas dan mengekalkan kerjasama jangka panjang dengan pelbagai jenama automotif dan kenderaan komersial terkemuka dunia. Portfolionya merangkumi jenama mewah seperti BMW, Porsche, Rolls-Royce, Jaguar, Land Rover dan Volvo, jenama kenderaan elektrik (EV) seperti BYD, XPENG dan Polestar, serta jenama pasaran massa seperti Hyundai, Kia dan Ford.

Sime UMW merupakan pemain utama dalam industri automotif, peralatan, pembuatan dan kejuruteraan serta aeroangkasa, dengan legasi melebihi 100 tahun dan kehadiran kukuh di lima pasaran utama Asia Pasifik. Sime UMW juga merupakan pemain automotif terbesar di Malaysia dengan pegangan pasaran melebihi 50%, serta menerajui industri automotif, peralatan, pembuatan, kejuruteraan dan aeroangkasa. Melalui Sime UMW, Sime merupakan rakan strategik kepada Toyota dan memegang kepentingan strategik dalam Perodua, jenama kereta nasional paling laris di Malaysia.

Pegangan Saham

**44.0%**

Permodalan Pasaran

**RM14,654 juta**

Hasil

**RM70,061 juta**

PATAMI

**RM2,061 juta**

# Pelaburan Strategik

## SD Guthrie Berhad

SD Guthrie Berhad ("Guthrie") merupakan salah satu syarikat minyak sawit terbesar di dunia dan peneraju global dalam pengeluaran Minyak Sawit Mampan Diperakui (Certified Sustainable Palm Oil, CSPO). Guthrie mempunyai lebih daripada 80,000 pekerja yang memenuhi keperluan pengguna dan jenama di lebih 80 buah negara. Keseluruhan pengeluaran minyak sawitnya boleh ditelusuri sepenuhnya dan bebas daripada penebangan hutan.

Kini, Guthrie yang mempunyai sejarah lebih 200 tahun mengendalikan 234 estet perladangan di Malaysia, Indonesia, Papua New Guinea dan Kepulauan Solomon, dan disokong oleh 11 kilang penapisan dengan kapasiti tahunan gabungan sebanyak empat juta tan metrik. Guthrie menghasilkan 12% daripada bekalan CSPO dunia serta memasarkan pelbagai derivatif minyak sawit termasuk oleokimia, biodiesel dan nutraseutikal.

SD Guthrie

Pegangan Saham

**51.4%**

Permodalan Pasaran

**RM39,627 juta**

Hasil

**RM20,895 juta**

PATAMI

**RM2,503 juta**

Sebagai peneraju inovasi, Guthrie membangunkan penyelesaian berasaskan teknologi untuk sektor minyak sawit dan agriperniagaan. Di Malaysia, Guthrie memberi tumpuan kepada mekanisasi termaju, automasi dan pendigitalan bagi meningkatkan kecekapan operasi. Di Indonesia, menerusi Minamas Plantation, Guthrie mengutamakan program penanaman semula untuk meningkatkan hasil dan produktiviti jangka panjang. Di Papua New Guinea dan Kepulauan Solomon pula, Guthrie beroperasi melalui New Britain Palm Oil yang menjalankan perniagaan pertanian yang pelbagai, termasuk penanaman sawit pekebun kecil, penternakan lembu dan pengeluaran gula. Merentas operasi hilirannya, Guthrie komited untuk mengintegrasikan rantaian bekalan bagi menyediakan produk berasaskan sawit yang boleh ditelusuri sepenuhnya dan bebas daripada penebangan hutan, sejajar dengan piawaian global serta jangkaan pelanggan.

Sebagai syarikat minyak sawit pertama di dunia yang menerima kelulusan Science Based Targets initiative (SBTi) bagi sasaran pengurangan pelepasan gas rumah hijau sifar bersih, Guthrie terus meneroka sempadan baharu melalui rangka kerja kelestarian dipertingkatkan yang dikenali sebagai "Beyond Zero", dalam usaha memacu perubahan bermakna dalam sektor ini.

Pada tahun 2025, Guthrie menduduki tempat pertama dalam penarafan tahunan minyak sawit SPOTT, yang dibangunkan oleh Zoological Society of London. Dengan skor cemerlang sebanyak 97.5%, pencapaian ini mencerminkan usaha berterusan, ketelusan serta komitmen syarikat terhadap pengeluaran minyak sawit yang bertanggungjawab.

Di Malaysia, Guthrie turut mengembangkan perniagaannya ke dalam segmen pembangunan perindustrian yang baharu, merangkumi pembangunan taman perindustrian berprestasi tinggi dan penyelesaian tenaga boleh Baharu, memanfaatkan kepimpinannya dalam bidang kelestarian bagi memperluas horizon pertumbuhannya serta membina sebuah syarikat yang bersedia menghadapi masa hadapan.

## Sime Darby Property Berhad

Sime Darby Property Berhad ("Sime Darby Property") merupakan pemaju hartanah terkemuka Malaysia dengan lebih 50 tahun pengalaman cemerlang dalam membangunkan komuniti mampan yang dirancang secara menyeluruh. Sebagai konstituen FTSE Bursa Malaysia Mid 70 Index, FTSE4Good Bursa Malaysia Index dan FTSE4Good Shariah Bursa Malaysia Index, Kumpulan telah menyerahkan lebih daripada 100,000 unit kediaman merentasi 26 perbandaran dan pembangunan aktif. Operasi dan asetnya yang meluas di seluruh Malaysia merangkumi projek kediaman, komersial, perindustrian serta pembangunan bersepadu bertingkat *(high-rise)*.

Seiring transformasinya menjadi sebuah syarikat hartanah dengan portfolio yang lebih pelbagai, Sime Darby Property memberi tumpuan kepada pengembangan pendapatan berulang merentas pelbagai kelas aset di bawah segmen Pelaburan dan Pengurusan Aset. Dalam memperkukuh portfolio pendapatan berulangnya, Sime Darby Property merupakan pemaju hartanah tersenarai awam pertama di Malaysia yang meneroka penubuhan dana pembangunan bagi sektor perindustrian dan logistik. Sime Darby Property turut memperluaskan asas asetnya dengan memasukkan pusat data hiperskala, mencerminkan komitmennya untuk mempelbagaikan sumber pendapatan serta memanfaatkan permintaan yang semakin meningkat terhadap infrastruktur digital bertaraf institusi dan AI. Pusat data hiperskala pertama dijangka siap pada tahun 2026, manakala kemudahan kedua dijangka beroperasi menjelang akhir tahun 2027, seterusnya memperkukuh asas pendapatan berulang Sime Darby Property.

Pegangan Saham

**47.2%**

Permodalan Pasaran

**RM9,453 juta**

Hasil

**RM4,184 juta**

PATAMI

**RM518 juta**

Sime Darby Property memiliki dan mengendalikan sepenuhnya tiga aset runcit iaitu KL East Mall, Elmina Lakeside Mall dan KLGCC Mall yang baru dibuka. Ketiga-tiga pusat beli-belah ini terletak dalam perbandaran induk Sime Darby Property menunjukkan prestasi yang memberangsangkan. Merentasi segmen runcit, komersial serta perindustrian dan logistik, Sime Darby Property kini mengurus lebih daripada 7 juta kaki persegi kawasan boleh disewa bersih.

Dalam segmen riadah, Kumpulan memiliki dan mengurus KLGCC yang terkenal di peringkat serantau sebagai destinasi gaya hidup dan sukan bertaraf premium yang memenangi pelbagai anugerah. Kelab ini turut menjadi tuan rumah kepada Maybank Championship yang mendapat pengiktirafan LPGA. Di peringkat antarabangsa, Sime Darby Property merupakan sebahagian daripada konsortium yang berjaya menghidupkan semula pembangunan ikonik Battersea Power Station di tengah London dan baru-baru ini telah mengembangkan operasinya ke Melbourne, Australia, sebagai sebahagian daripada strategi kepelbagaian geografi.

Sime Darby Property komited untuk mencapai Matlamat Kelestarian 2030 serta sasaran pelepasan karbon sifar bersih menjelang tahun 2050 dengan terus menggalas peranannya sebagai "Force for Good". Sime Darby Property telah berikrar untuk mengurangkan pelepasan Skop 1 dan Skop 2 sebanyak 40% menjelang tahun 2030. Sebagai peneraju yang konsisten dalam bidang biodiversiti bandar, Sime Darby Property merupakan konstituen MSCI ACWI Small Cap Index, memiliki Penarafan ESG MSCI BBB dan turut dinilai oleh Carbon Disclosure Project ("CDP").

Komitmen Sime Darby Property terhadap kecemerlangan telah diiktiraf menerusi pelbagai anugerah industri. Pada tahun 2025, Sime Darby Property sekali lagi dinobatkan sebagai pemaju hartanah nombor satu Malaysia dalam The Edge Malaysia's Top Property Developers Awards 2025 untuk tahun kedua berturut-turut. Antara pengiktirafan lain yang diterima termasuk anugerah daripada FIABCI Malaysia Property Awards, The Edge Billion Ringgit Club, Putra Brand Awards, The Edge Malaysia Best Managed & Sustainable Award 2025 serta pengiktirafan All-Stars dalam StarProperty Real Estate Developer Awards 2025.

Sime Darby Property terus membentuk landskap hartanah Malaysia dengan berperanan sebagai pemangkin nilai kepada masyarakat, perniagaan, ekonomi dan alam sekitar.

# Pelaburan Strategik

## S P Setia Berhad

S P Setia merupakan syarikat hartanah bersepadu terkemuka yang mempunyai kehadiran kukuh di Malaysia, United Kingdom, Australia, Vietnam dan China.

Ditubuhkan pada tahun 1974, portfolio teras pembangunan hartanah Kumpulan merangkumi pembangunan perbandaran terancang, pembangunan berkonsepkan ekologi, projek bersepadu bercampur, pembangunan khusus serta pengembangan strategik ke taman perindustrian di seluruh rantau ini. Melengkapkan portfolio tersebut ialah portfolio hartanah pelaburannya yang merangkumi pelbagai aset seperti ruang pejabat, kompleks runcit, institusi pendidikan, hotel dan pusat konvensyen.

S P Setia telah meraih kedudukan nombor satu dalam The Edge Malaysia Top Property Developers Awards sebanyak 14 kali, selain menerima FIABCI World Prix d'Excellence World Gold Award yang berprestij sebanyak 19 kali.

Setia

Pegangan Saham

**49.4%**

Permodalan Pasaran

**RM3,652 juta**

Hasil

**RM4,218 juta**

PATAMI

**RM510 juta**

## Velesto Energy Berhad

Velesto Energy Berhad ("Velesto") ialah penyedia perkhidmatan multinasional yang berpangkalan di Malaysia bagi sektor minyak dan gas huluan.

Kumpulan memiliki dan mengendalikan enam pelantar penggerudian jenis jack-up premium yang mampu beroperasi pada kedalaman air sehingga 400 kaki, menjadikannya sesuai untuk perairan cetek di Asia Tenggara. Velesto turut menyediakan perkhidmatan kerja baik pulih telaga (workover) melalui unit hydraulic workover miliknya.

Melalui Velesto Energy Academy ("VAD"), Velesto secara aktif menyokong pembangunan tenaga profesional penggerudian yang berkemahiran, sekali gus menyumbang kepada pembangunan modal insan Malaysia. Pelantar darat Velesto di INSTEP turut digunakan oleh pelajar Universiti Teknologi PETRONAS serta pengamal industri bagi memberikan pendedahan kepada persekitaran operasi sebenar.

Sebagai syarikat yang tersenarai di Pasaran Utama Bursa Malaysia, Velesto merupakan konstituen FTSE4Good Bursa Malaysia Index, yang mencerminkan prestasi kelestarian dan amalan ESG syarikat.

VELESTO energy

Pegangan Saham

**51.6%**

Permodalan Pasaran

**RM2,259 juta**

Hasil

**RM893 juta**

PATAMI

**RM202 juta**

## Duopharma Biotech Berhad

Duopharma Biotech bermula dengan penubuhan Duopharma (M) Sdn Bhd pada tahun 1978. Duopharma Biotech diperbadankan pada tahun 2000 dan kini merupakan syarikat farmaseutikal terkemuka yang tersenarai di Pasaran Utama Bursa Malaysia serta perintis dalam industri farmaseutikal halal.

Duopharma Biotech memiliki kepakaran teras dalam industri farmaseutikal yang merangkumi penyelidikan dan pembangunan, pembuatan, pemasaran serta pengkomersialan lebih daripada 300 ubat generik seperti Crystorvas, Prelica dan Omesec, selain produk penjagaan kesihatan pengguna termasuk CHAMPS®, FLAVETTES®, PROVITON® dan Uphamol, yang mendapat pengiktirafan serta penerimaan meluas dalam kalangan pengguna di Malaysia, peringkat serantau dan global.

Syarikat ini juga telah mempelbagaikan perniagaannya ke dalam segmen biosimilar melalui kerjasama teknologi dan pengkomersialan dengan rakan kongsi antarabangsa yang berwibawa dan kukuh. Antara jenama biosimilar yang telah dikomersialkan termasuk ERYSAA®, Basalog One dan Zuhera.

Beribu pejabat di Kuala Lumpur, Malaysia, Duopharma Biotech memiliki dan mengendalikan sebuah kemudahan penyelidikan dan pembangunan serta tiga loji pembuatan yang terletak di Klang, Bangi dan Glenmarie, Selangor. Duopharma Biotech turut mempunyai anak syarikat di Filipina, Singapura dan Indonesia.

DUOPHARMA

Pegangan Saham

**50.9%**

Permodalan Pasaran

**RM1,202 juta**

Hasil

**RM932 juta**

PATAMI

**RM87 juta**

## MNRB Holdings Berhad

MNRB Holdings Berhad ("MNRB") merupakan sebuah syarikat pegangan pelaburan yang menyediakan produk dan perkhidmatan insurans semula, takaful dan retakaful menerusi anak syarikat milik penuhnya. Antara anak syarikat milik penuh MNRB ialah Malaysian Reinsurance Berhad (Malaysian Re), Takaful Ikhlas Family Berhad (Takaful IKHLAS Family) dan Takaful Ikhlas General Berhad (Takaful IKHLAS General).

Malaysian Re merupakan syarikat penanggung insurans semula nasional terbesar di rantau Asia Tenggara, disokong oleh aset yang kukuh serta kehadiran yang mapan dalam industri.

Takaful IKHLAS Family dan Takaful IKHLAS General secara kolektif menyediakan perlindungan kepada hampir dua juta peserta, mencerminkan komitmen kumpulan untuk menawarkan penyelesaian takaful yang mudah diakses dan boleh dipercayai.

MNRB

Pegangan Saham

**53.9%**

Permodalan Pasaran

**RM1,629 juta**

Hasil

**RM3,579 juta**

PATAMI

**RM394 juta**

# Pelaburan Strategik

## Orkim Berhad

Orkim Berhad ("Orkim") merupakan sebuah syarikat pengangkutan marin Malaysia yang mengendalikan model pemilikan dan operasi kapal sendiri, dengan pengkhususan dalam pengangkutan Produk Petroleum Bersih (Clean Petroleum Products, CPP) dan Gas Petroleum Cecair (Liquefied Petroleum Gas, LPG) merentasi perairan pesisir Malaysia serta laluan terpilih di Asia. Syarikat ini menyediakan perkhidmatan logistik marin yang kritikal dan menjadi sebahagian penting daripada rantaian bekalan tenaga negara.

Kumpulan ini bermula daripada perniagaan pembrokeran kapal yang ditubuhkan pada tahun 2007 dan sejak itu berkembang menjadi antara pemilik-pengendali utama kapal tangki CPP dan LPG domestik. Pada Julai 2025, Orkim telah ditukar kepada status syarikat awam berhad dan secara rasmi disenaraikan di Pasaran Utama Bursa Malaysia Securities Berhad pada 9 Disember 2025, dengan permodalan pasaran sebanyak RM920.0 juta, sekali gus menandakan satu pencapaian penting dalam perkembangan korporatnya.

Orkim mengendalikan armada yang terdiri daripada 18 kapal berdaftar Malaysia, merangkumi 15 kapal tangki CPP (termasuk sebuah kapal tangki CPP jarak sederhana), sebuah kapal tangki kimia/petroleum jarak sederhana dan dua kapal tangki LPG yang menyediakan perkhidmatan kepada pelanggan utama dalam industri minyak dan gas. Perkhidmatannya merangkumi penyewaan kapal dan pembrokeran kapal bagi laluan pesisir di Malaysia serta laluan serantau terpilih di Asia, yang disesuaikan mengikut keperluan pelanggan dan disokong oleh 388 pelaut serta 67 kakitangan darat. Armada Kumpulan dijangka berkembang dengan penambahan dua kapal tangki CPP baharu yang kini dalam pembinaan dan dijadualkan untuk diserahkan pada tahun 2027.

Orkim memegang kedudukan peneraju dalam pasaran dengan mewakili kira-kira 59% (16 daripada 27 buah) kapal tangki kimia/petroleum berdaftar di Malaysia. Skala operasi ini, digabungkan dengan armadanya yang secara relatifnya masih muda dengan purata usia 12 tahun dan keupayaan kapal tangki berkapasiti jarak sederhana dan draf cetek, membolehkan fleksibiliti operasi yang lebih tinggi, akses kepada lebih banyak pelabuhan, keupayaan pengangkutan berkapasiti besar serta potensi pengembangan operasi yang lebih baik.

ORKIM

Pegangan Saham

**60.2%**

Permodalan Pasaran

**RM1,010 juta**

Hasil

**RM310 juta**

PATAMI

**RM76 juta**

## Vantris Energy Berhad

Vantris Energy Berhad ("Vantris Energy"), yang sebelum ini dikenali sebagai Sapura Energy Berhad, merupakan penyedia perkhidmatan dan penyelesaian tenaga bersepadu global yang beroperasi merentasi keseluruhan rantaian nilai sektor huluan. Spektrum keupayaan Vantris Energy merangkumi pembangunan, pengeluaran, peremajaan aset, penyahtauliahan dan penamatan operasi aset. Dengan tenaga kerja yang berkemahiran tinggi dan berkeupayaan teknikal, aset strategik bertaraf dunia serta keupayaan pengurusan projek yang kukuh, Vantris Energy kini menyediakan penyelesaian bersepadu dan kepakarannya di lebih daripada 20 buah negara.

Vantris Energy juga turut komited dalam menyokong ekosistem tenaga di Malaysia serta negara-negara lain yang menjadi lokasi operasinya. Selama bertahun-tahun, Vantris Energy telah berusaha untuk mengekalkan dan memperkukuh sektor minyak dan gas Malaysia melalui pembinaan kerjasama yang kukuh dengan vendor dan perniagaan tempatan, pembangunan bakat teknikal yang berkaliber tinggi dalam kalangan tenaga kerjanya, serta penyediaan pendidikan vokasional dan peluang pekerjaan kepada belia di Malaysia.

VANTRIS ENERGY

Pegangan Saham

**21.0%**

Permodalan Pasaran

**RM869 juta**

Hasil

**RM3,744 juta**

PATAMI

**RM3,722 juta**

### Syarikat Teras Terpilih[1]

| | | | |
|---|---|---|---|
| axiata | TENAGA NASIONAL Better. Brighter. | IJM | MBSB |
| **18.3%** | **13.3%** | **14.8%** | **12.8%** |
| **Axiata Group Berhad** | **Tenaga Nasional Berhad** | **IJM Corporation Berhad** | **MBSB Berhad** |

[1] Dipilih berdasarkan pegangan saham agregat Kumpulan PNB melebihi 10%
[2] Pegangan saham setakat 31 Disember 2025

# Ekuiti Awam

Selain pelaburan dalam Syarikat Strategik dan Teras, kami juga merupakan pelabur yang penting dalam pasaran modal Malaysia, dengan pegangan ekuiti awam yang pelbagai merentasi pelbagai sektor. Melalui aktiviti dagangan kami, termasuk urus niaga pasaran terbuka dan transaksi blok, kami turut memainkan peranan yang signifikan dalam menyumbang kepada jumlah nilai dagangan tahunan bursa domestik Malaysia. Kami juga terlibat secara aktif dalam IPO, dengan penyertaan dalam terbitan utama beberapa IPO besar, di samping membangunkan syarikat-syarikat yang berpotensi melalui inisiatif *Bumiputera Relay Race* bersama Ekuinas.

Kami juga melabur dalam ekuiti awam global untuk mempelbagaikan pegangan portfolio dan meningkatkan pulangan pelaburan. Pelaburan antarabangsa kami merangkumi pelbagai sektor dalam pasaran maju dan sedang membangun di rantau Asia-Pasifik, Eropah dan Amerika Utara, dengan pemilihan portfolio berpandukan penanda aras serta pertimbangan Syariah. Kami juga mengambil bahagian secara aktif dalam pasaran primer global, disokong oleh pasukan khas yang berdedikasi dan memberi tumpuan bagi mengenal pasti peluang pelaburan primer yang berpotensi, termasuk IPO utama di peringkat global. Selain pelaburan dalam saham individu, kami turut melabur secara aktif dalam pelbagai dana dagangan bursa ("ETF") global bagi mendapatkan pendedahan yang disasarkan kepada pasaran, rantau dan sektor tertentu.

Berpandukan rangka kerja Perumpukan Aset Strategik, kami mengurus ekuiti awam sebagai sumber penting bagi pertumbuhan dan pendapatan jangka panjang, dengan mengimbangi keyakinan kukuh terhadap pasaran domestik serta kepelbagaian global yang terpilih.

## Tinjauan Pasaran Ekuiti Awam

### Ekuiti Awam Domestik

Pasaran ekuiti Malaysia masih kekal berdaya tahan pada tahun 2025 walaupun berhadapan peningkatan turun naik pasaran dan ketidaktentuan global, dengan FBM KLCI mencatat pulangan harga sebanyak 2.3%. Separuh pertama bagi tahun ini terkesan oleh cabaran luar, khususnya tarif timbal balas Amerika Syarikat dan ketegangan geopolitik. Namun begitu, sentimen pasaran dilihat bertambah baik pada separuh tahun kedua, disokong oleh pengukuhan Ringgit berbanding dolar Amerika Syarikat, dan dasar kerajaan yang menyokong dan peningkatan terhadap penggunaan domestik. Walaupun persekitaran luaran masih tidak menentu, pendapatan korporat kekal stabil dan berdaya tahan.

Dalam konteks ini, aliran keluar pelaburan asing meningkat kepada RM22.3 bilion, meningkat secara ketara berbanding RM4.2 bilion pada 2024. Ini merupakan aliran keluar asing kedua terbesar dalam tempoh 16 tahun kebelakangan ini, selepas RM24.5 bilion yang dicatatkan pada 2020 semasa pandemik COVID-19. Akibat daripada perkara ini, pegangan asing dilihat merosot sebanyak 0.7 mata peratusan kepada 19.0% pada akhir tahun 2025, berbanding 19.7% pada tahun sebelumnya. Walau bagaimanapun, pelabur institusi tempatan masih kekal sebagai pembeli bersih, sekali gus memberikan sokongan penting kepada pasaran ekuiti domestik dengan aliran masuk bersih sebanyak RM20.9 bilion. Walaupun aliran keluar asing yang tinggi menyebabkan prestasi FBM KLCI ketinggalan berbanding rakan serantau sepanjang sebahagian besar tahun tersebut, namun begitu pemulihan yang berlaku pada penghujung tahun mencerminkan pengukuhan asas domestik serta penstabilan sentimen pasaran.

Pada peringkat sektor pula, Perladangan telah dicatat sebagai sektor dengan prestasi terbaik, disokong oleh pelaksanaan mandat campuran biodiesel B50 di Indonesia serta rancangan pengewangan tanah dalam kalangan syarikat perladangan. Sektor REITs pula berada di tempat kedua, mendapat manfaat daripada kecenderungan pelabur terhadap aset selamat dalam persekitaran ketidaktentuan yang berterusan, serta penurunan Kadar Dasar Semalaman (Overnight Policy Rate, "OPR") sebanyak 25 mata asas kepada 2.75% pada Julai 2025.

### Ekuiti Awam Global

Ekuiti awam global meneruskan momentum positif pada tahun 2025, dengan Indeks MSCI World Islamic (MIWD) merekodkan jumlah pulangan sebanyak 20.1%. Seperti pasaran domestik Malaysia, prestasi pasaran global pada tahun ini boleh dibahagikan kepada dua fasa utama, apabila kitaran super AI terus berkembang pesat di tengah-tengah peningkatan ketegangan geopolitik, perubahan dasar domestik, persekitaran perdagangan yang semakin proteksionis serta evolusi mandat bank-bank pusat.

Walaupun berhadapan dengan persekitaran yang semakin kompleks, kepimpinan pasaran kekal tertumpu kepada tema AI berkaitan perkakasan dan infrastruktur, yang terus menjadi pemacu utama sentimen pelabur.

Sehubungan itu, pasaran Korea Selatan merupakan antara pasaran berprestasi terbaik pada tahun 2025, mencatatkan keuntungan sebanyak 79.2% yang didorong oleh sektor perkakasan AI, hasil daripada kedudukannya yang dominan dalam pembuatan memori semikonduktor. Pengeluar cip memori Korea seperti SK Hynix terus memperkukuh kedudukannya dalam pasaran memori jalur lebar tinggi (High-Bandwidth Memory, "HBM"), manakala Samsung Electronics pula mencatat pemulihan yang besar dengan rekod jualan DRAM, yang membantu meningkatkan jumlah eksport Korea Selatan ke paras tertinggi dalam sejarah melebihi USD700 bilion.

Sebaliknya, Amerika Syarikat pula melalui tahun yang tidak menentu, dipengaruhi oleh dasar perdagangan "America First" dan kehilangan momentum sementara akibat penutupan kerajaan selama 43 hari pada akhir 2025, yang menyebabkan kelewatan penerbitan data ekonomi penting. Walau bagaimanapun, Federal Reserve beralih kepada kitaran pengurusan risiko dengan menurunkan kadar dana persekutuan kepada 3.75% menjelang Disember, manakala permintaan berterusan terhadap infrastruktur AI menyokong pemulihan pasaran yang pantas, dengan indeks S&P 500 menutup tahun dengan kenaikan sebanyak 17.3%.

Merentasi Asia yang lebih luas, Hong Kong, China dan Taiwan turut mencatat prestasi yang kukuh, disokong oleh gabungan kitaran AI dan kejayaan dasar domestik. Taiwan terus mengekalkan kedudukannya sebagai peneraju global dalam sektor semikonduktor, dengan TSMC menguasai rekod 70.2% bahagian pasaran faundri. Sementara itu, China dan Hong Kong pula mencatat pemulihan yang kukuh, dengan Indeks Hang Seng melonjak sebanyak 28% didorong oleh aliran modal arah selatan yang mencatat rekod serta minat yang kukuh terhadap tema AI, robotik dan peralihan tenaga. Jepun juga turut mencatat perubahan ketara selepas pelantikan Sanae Takaichi sebagai Perdana Menteri, apabila dasar fiskal pengembangannya meningkatkan sentimen pengeksport dan membantu Indeks Nikkei kekal berdaya tahan walaupun berdepan turun naik mata wang yang berterusan.

Sebuah lagi sorotan pada tahun ini ialah pasaran ekuiti dalam pasaran baru muncul yang mendahului pulangan global, disokong oleh pengukuhan asas ekonomi serta aliran modal yang kembali aktif. Penyertaan pasaran turut menjadi lebih meluas merentas strategi pertumbuhan dan nilai, mencerminkan keluasan pasaran yang lebih sihat melangkaui kelompok peneraju yang terhad.

## Pengurusan Luar Ekuiti Awam Global

Pengurusan dana luar kami memainkan peranan penting dalam menyokong objektif keseluruhan dana kami melalui peningkatan kepelbagaian dan pengukuhan daya tahan portfolio, selaras dengan program pengurusan dana luar kami. Dalam persekitaran dinamik pasaran serantau yang semakin berkembang, mandat ekuiti awam global yang diuruskan oleh khidmat luar memberi tumpuan kepada penjanaan pertumbuhan modal dan pendapatan yang mampan untuk PNB serta dana unit amanah kami.

Dalam rangka kerja ini, mandat khidmat luar merangkumi kira-kira 12.0% daripada pendedahan ekuiti awam global kami pada tahun 2025, dengan sembilan pengurus dana luaran menguruskan empat strategi yang berbeza. Selaras dengan rangka kerja pengurusan portfolio aktif kami, PNB kekal proaktif dalam menilai strategi baharu serta keupayaan pengurus dana bagi merebut peluang pasaran yang berkembang, di samping memelihara modal dan menjana pendapatan mampan selaras dengan objektif pelaburan jangka panjang kami.

**Pembahagian Peuntukan**

# Ekuiti Awam

## Unjuran Masa Depan

### Ekuiti Awam Domestik

Prospek pasaran ekuiti domestik Malaysia pada tahun 2026 dijangka akan terus disokong oleh penggunaan swasta yang kukuh, didorong oleh pasaran buruh yang stabil serta sokongan inisiatif kerajaan, termasuk pada Fasa 2 kenaikan gaji penjawat awam, pemberian bantuan tunai serta kempen Visit Malaysia 2026. Malaysia juga dijangka akan terus menarik pelaburan, dipacu oleh strategi China +N, kesan limpahan pusat data dan kecerdasan buatan (AI), serta projek infrastruktur domestik. Selain itu, jangkaan pengukuhan Ringgit serta kesan "safe haven" berpotensi menarik semula pelabur asing ke pasaran ekuiti domestik.

Dengan sebahagian besar AUM kami tertumpu kepada ekuiti awam domestik, kami kekal yakin terhadap prospek negara dalam jangka sederhana hingga panjang, disokong oleh kesinambungan dasar, reformasi struktur serta permintaan domestik yang stabil. Sejajar dengan itu, kami kekal selektif dalam penempatan modal, dengan memberi tumpuan kepada peneraju pasaran merentas sektor dan saiz pasaran, selaras dengan falsafah pelaburan yang didorong oleh perkara fundamental serta rangka kerja Perumpukan Aset Strategik (SAA) kami. Pendekatan berhemat ini menyokong pembentukan portfolio yang dipelbagaikan dengan baik, yang mengimbangi pendapatan dividen yang konsisten dengan peningkatan modal yang mampan.

### Ekuiti Awam Global

Dari perspektif antarabangsa pula, ekuiti awam global dijangka terus kekal berdaya tahan, disokong oleh kesinambungan kitaran kecerdasan buatan (AI) serta pelonggaran dasar monetari yang berterusan. Walau bagaimanapun, pasaran Amerika Syarikat mungkin mengalami turun naik berkala akibat pilihan raya pertengahan penggal pada bulan November serta ketegangan geopolitik yang berterusan, termasuk situasi di Venezuela dan Iran. Sebaliknya, pasaran Asia seperti Korea Selatan, Taiwan dan China pula dilihat berada dalam kedudukan yang lebih baik untuk mengatasi prestasi pasaran lain, disokong oleh latar belakang politik yang lebih stabil dan pendedahan langsung kepada kekurangan struktur bekalan memori yang terus memberi manfaat kepada pemain dalam pasaran seperti SK Hynix dan Samsung.

Seiring dengan tema pelaburan AI yang semakin meluas melangkaui "Magnificent Seven", strategi aktif kami terus memberi tumpuan kepada peluasan pendedahan kepada syarikat berkualiti tinggi merentasi pelbagai rantau dan sektor, sambil mengekalkan keyakinan terhadap tema pertumbuhan struktur jangka panjang serta menavigasi perubahan dasar serantau dan kekangan struktur rantaian bekalan. Walaupun demikian, kami akan terus mengurus risiko penumpuan melalui kepelbagaian dalam merentasi sekuriti individu, sektor dan geografi, disokong oleh pengimbangan semula portfolio secara berkala bagi mengurangkan kedudukan terlebih wajaran apabila diperlukan.

# Pendapatan Tetap

Bersama-sama dengan ekuiti awam, instrumen pendapatan tetap juga merupakan salah satu tonggak penting dalam portfolio kepelbagaian aset kami. Pendedahan pendapatan tetap kami merangkumi bon kerajaan dan korporat, yang menyumbang kepada aliran pendapatan yang lebih stabil memberi fleksibiliti dalam penempatan modal, selaras dengan objektif kepelbagaian dan pulangan berasaskan risiko.

Pelaburan kami dalam instrumen pendapatan tetap Malaysia dipandu oleh Rangka Kerja Pendapatan Tetap domestik kami, yang merangkumi sekuriti kerajaan (Malaysian Government Securities, "MGS" dan Government Investment Issues, "GII") serta bon korporat yang merentasi pelbagai struktur, sektor, penarafan kredit dan tempoh matang. Kami juga turut menyertai aktiviti lelongan bagi MGS, GII dan terbitan utama bon korporat, di samping menjalankan dagangan bon kerajaan dan korporat dalam pasaran sekunder.

Selain daripada pasaran domestik, kami juga turut melabur secara strategik dalam pendapatan tetap global bagi tujuan kepelbagaian serta pelaksanaan strategi taktikal dan hasil. Berpandukan Rangka Kerja Pendapatan Tetap Global kami, portfolio antarabangsa merangkumi bon kerajaan dan korporat di pelbagai rantau, dengan tumpuan khusus diberikan kepada bon kerajaan pasaran maju berdasarkan kedalaman dan kecairan pasaran. Kami juga melabur dalam dana dagangan bursa ("ETF") pendapatan tetap terpilih sebagai sebahagian daripada portfolio pendapatan tetap global kami.

Memandangkan pendedahan mata wang asing yang terhasil daripada pelaburan ini, pelaksanaan portfolio juga dilengkapi dengan pendekatan lindung nilai yang berdisiplin di bawah Rangka Kerja Pengurusan Risiko Pertukaran Asing dan Lindung Nilai kami. Meja Lindung Nilai khusus yang berada di bawah pasukan pendapatan tetap dan bekerjasama rapat dengan pengurus kelas aset bagi melaksanakan posisi lindung nilai yang diperlukan. Untuk tujuan ini, kami menggunakan instrumen derivatif patuh Syariah yang dilaksanakan melalui perantara yang diluluskan daripada panel yang ditetapkan.

## Tinjauan Pasaran Pendapatan Tetap

### Pendapatan Tetap Domestik

Pasaran pendapatan tetap domestik Malaysia mencatat prestasi yang kukuh dan berdaya tahan pada tahun 2025, disokong oleh dasar monetari yang akomodatif, peningkatan asas makroekonomi serta permintaan pelabur yang berterusan. Pemangkin paling utama berlaku pada Julai 2025 apabila Bank Negara Malaysia ("BNM") mengambil langkah pra-emptif yang ketara dengan menurunkan Kadar Dasar Semalaman (Overnight Policy Rate, "OPR") sebanyak 25 mata asas kepada 2.75%, sekali gus menandakan keyakinan terhadap prospek inflasi serta kestabilan ekonomi secara lebih meluas. Tindakan dasar ini telah mencetuskan rali yang lebih menyeluruh dalam pasaran bon Malaysia.

Dalam keadaan tersebut, hasil bon kerajaan menunjukkan aliran menurun sepanjang tahun. Hasil Sekuriti Kerajaan Malaysia (MGS) selama 10 tahun merosot daripada 3.82% pada akhir 2024 kepada 3.50% pada akhir 2025, dengan julat dagangan antara 3.36% hingga 3.84%, manakala paras 3.36% merupakan tahap terendah sejak 2021. Rali ini disokong oleh beberapa faktor, termasuk penurunan OPR, permintaan kukuh daripada institusi dan pelabur asing, pengurangan terbitan bersih serta disiplin fiskal berterusan oleh Kerajaan. Pelabur asing juga menjadi pembeli bersih bagi MGS dan GII, dengan aliran masuk sebanyak RM23.0 bilion, mencerminkan keyakinan semula pelabur asing terhadap kestabilan makroekonomi Malaysia serta prospek mata wang negara.

Keluk hasil turut dilihat menurun lebih curam sepanjang tahun, didorong oleh penurunan lebih ketara dalam hasil tempoh pendek dan sederhana selepas pemotongan OPR, manakala hasil jangka panjang pula menurun secara lebih sederhana disebabkan premium tempoh matang, bekalan durasi dan pertimbangan fiskal jangka panjang. Walaupun pasaran mengalami penambahbaikan kecil pada penghujung tahun, hasil masih ditutup berhampiran bahagian bawah julat dagangan, menunjukkan prospek yang konstruktif bagi bon domestik menuju tahun 2026, meskipun pasaran menjangkakan pendirian dasar BNM kekal stabil untuk tempoh yang lebih panjang.

# Pendapatan Tetap

Keadaan yang menyokong ini telah diterjemahkan kepada pulangan pasaran yang kukuh. Indeks Bon BPAM (Bond Pricing Agency Malaysia, "BPAM") mencatat jumlah pulangan sebanyak 5.65% pada tahun 2025, melebihi pulangan tahun 2024 sebanyak 4.33%. Jumlah dagangan dan permintaan bagi bon kerajaan dalam pasaran sekunder turut meningkat dengan ketara, naik lebih 54% dari tahun ke tahun, manakala nilai dagangan pendapatan tetap domestik kami meningkat sebanyak 230% dari tahun ke tahun, mencerminkan peningkatan kepentingan strategik aset pendapatan tetap dalam rangka kerja pelaburan kami.

Pasaran bon korporat turut kekal disokong dengan baik sepanjang tahun. Permintaan terhadap bon korporat berkualiti tinggi yang diberi penarafan AA3 dan ke atas terus melebihi bekalan, menyebabkan berlakunya sebaran kredit yang ketat serta lebihan langganan yang kerap dalam pasaran terbitan utama. Para penerbit bon turut mendapat manfaat daripada keadaan pembiayaan yang menggalakkan, manakala pelabur kekal selektif dengan memberi keutamaan kepada kunci kira-kira yang kukuh serta sektor defensif dalam persekitaran ketidaktentuan global yang meningkat pada awal tahun tersebut. Prestasi positif bon domestik juga turut diperkukuh oleh pengukuhan ringgit sebanyak 9.24% berbanding dolar AS menjelang akhir tahun, disokong oleh peningkatan asas makroekonomi serta minat baharu terhadap bon domestik, yang turut meningkatkan pulangan pelabur asing dalam terma dolar AS.

Memandangkan sebahagian besar AUM pendapatan tetap kami tertumpu kepada instrumen pendapatan tetap domestik, kami telah memperuntukkan pelaburan secara strategik melewati sekuriti kerajaan dan bon korporat berkualiti tinggi merentasi pelbagai tempoh matang dan sektor, berpandukan penilaian kredit dasar serta analisis tempoh selaras dengan Rangka Kerja Pendapatan Tetap dan rangka kerja Perumpukan Aset Strategik (SAA) kami. Pendekatan berdisiplin ini direka untuk menjana pendapatan yang stabil, memelihara modal serta memperkukuh daya tahan portfolio merentas kitaran pasaran.

**Pendapatan Tetap Global**

Berbanding bon Malaysia, pasaran pendapatan tetap global mencatat prestasi yang mencabar namun dengan prestasi yang berbeza-beza pada tahun 2025, dipengaruhi oleh perubahan jangkaan dasar monetari, perkembangan geopolitik serta kejadian risiko berkala. Perjalanan tahun ini terbahagi kepada dua fasa yang berbeza. Dalam empat bulan pertama, pasaran kelihatan tidak stabil akibat ketegangan perdagangan yang kembali meningkat serta pengumuman tarif oleh pentadbiran Trump, yang mencetuskan penjualan mendadak dalam aset berisiko dan aliran sementara ke aset selamat. Namun bermula Mei, sentimen bertambah baik dengan ketara apabila rundingan tarif membantu mengurangkan halangan perdagangan dan bank-bank pusat di pasaran maju telah mengambil pendirian yang lebih akomodatif.

Dalam konteks ini, kitaran dasar monetari Amerika Syarikat kekal sebagai pemacu utama pasaran. Federal Reserve menurunkan kadar faedah sebanyak tiga kali, dengan jumlah pemotongan sebanyak 75 mata asas, menjadikan Kadar Dana Persekutuan berada pada paras 3.50%–3.75% menjelang akhir tahun sebagai tindak balas kepada kadar inflasi yang semakin reda serta pasaran buruh yang lebih sederhana. Namun begitu, hasil bon Perbendaharaan Amerika Syarikat jangka Panjang masih kekal dalam julat dagangan yang agak ketat disebabkan kebimbangan fiskal yang berterusan serta peningkatan terbitan bon. Hasil bon Perbendaharaan AS 10 tahun didagangkan antara 3.95% hingga 4.79% sepanjang tahun, dan ditutup pada 4.18% pada 2025, sekali gus menyumbang kepada keluk hasil yang lebih curam. Akibatnya, Indeks Bloomberg Global Aggregate telah mencatat pulangan jumlah negatif sebanyak 8.17% dalam terma dolar AS bagi tahun 2025.

Sebaliknya, pasaran kredit pula menunjukkan daya tahan yang lebih baik berbanding bon kerajaan, disokong oleh pendapatan korporat yang kukuh, risiko pembiayaan semula yang terkawal serta jangkaan kadar kegagalan yang stabil. Penyempitan sebaran kredit gred pelaburan telah meningkatkan pulangan bagi Indeks Bloomberg Global Aggregate Corporate, yang mencatat pulangan 10.30% bagi tahun tersebut, disokong oleh jangkaan pertumbuhan yang berterusan serta kestabilan asas kredit. Seiring dengan kekuatan yang dilihat dalam ekuiti pasaran membangun, hutang pasaran membangun turut muncul sebagai salah satu segmen pendapatan tetap berprestasi terbaik pada tahun 2025, disokong oleh pengukuhan asas ekonomi serta persekitaran mudah tunai global yang lebih konstruktif.

Pergerakan mata wang turut memainkan peranan penting dalam menentukan pulangan. Dolar AS melemah dengan ketara pada tahun 2025, membalikkan pengukuhan yang berlaku pada tahun 2024, dengan Indeks DXY merosot sebanyak 8.10% sepanjang tahun. Pada masa yang sama, euro dan pound sterling UK mengukuh dengan ketara disokong oleh prospek serantau yang lebih baik serta penyempitan perbezaan kadar faedah, manakala beberapa mata wang Asia termasuk ringgit Malaysia dan renminbi China turut mengukuh berbanding dolar AS. Latar belakang mata wang ini telah meningkatkan pulangan tidak dilindung nilai bagi pendedahan pendapatan tetap bukan USD.

Dari sudut pandang sebuah portfolio, persekitaran pendapatan tetap global pada tahun 2025 memihak kepada posisi tempoh yang selektif serta pendedahan kepada kredit yang berkualiti tinggi. Bon kerajaan terpilih menawarkan peluang peningkatan modal, manakala hasil yang tinggi serta sebaran kredit yang lebih ketat terus menyediakan pendapatan yang stabil dan sokongan kepada kestabilan portfolio walaupun wujud ketidaktentuan fiskal dan dasar yang berterusan.

Dalam keadaan ini, kami mengambil peluang daripada persekitaran hasil bon global yang tinggi dengan meningkatkan peruntukan kepada aset pendapatan tetap global. Langkah ini terbukti tepat pada masanya, kerana tahap hasil yang tinggi membolehkan kami mengunci paras pendapatan yang menarik di samping dapat memperkukuh kestabilan portfolio. Apabila sebaran kredit semakin ketat dan keadaan kecairan bertambah baik sepanjang tahun, pendapatan tetap turut memberikan sokongan pendapatan serta manfaat yang pelbagai terhadap portfolio yang lebih luas. Tumpuan pelaburan kami turut diperluaskan kepada peningkatan peruntukan dalam bon korporat berkualiti tinggi di Amerika Syarikat dan pasaran membangun terpilih, membolehkan kami memanfaatkan perbezaan hasil yang menarik selain dapat memperkukuh daya tahan peruntukan pendapatan tetap dalam dana unit amanah kami.

### Pengurusan Luar Pendapatan Tetap Global

Sebagai sebahagian daripada program pengurusan dana luaran kami, PNB telah menubuhkan mandat pendapatan tetap global yang diurus menggunakan sumber khidmat luar pada tahun 2025, selari dengan mandat ekuiti awam global luaran kami. Pada masa ini, mandat ini merangkumi kira-kira 22.5% daripada jumlah pendedahan pendapatan tetap global, dengan enam pengurus dana luaran dilantik merangkumi strategi bon korporat global dan bon pasaran membangun.

Pengurus dana luaran ini melengkapi keupayaan dalaman, memperkukuh kepelbagaian, serta membawa kepakaran khusus merentas pasukan pelaburan pendapatan tetap global kami. Mandat mereka adalah untuk menjana pendapatan yang mampan bagi PNB serta dana unit amanah kami, sebagai sebahagian daripada inisiatif strategik yang lebih luas untuk meningkatkan pendedahan keseluruhan ke atas kelas aset pendapatan tetap.

**Pembahagian Peruntukan**

## Unjuran Masa Depan

Memandang ke hadapan bagi tahun 2026, pasaran bon domestik Malaysia kekal berada pada kedudukan yang baik, disokong oleh asas ekonomi yang kukuh, pengurusan fiskal yang berdisiplin serta persekitaran dasar yang stabil. Kekuatan ini terus mengukuhkan peranannya sebagai komponen teras dalam peruntukan pendapatan tetap kami.

Pada masa yang sama, pasaran pendapatan tetap global dijangka terus disokong oleh pelonggaran dasar monetari yang berterusan, khususnya di Amerika Syarikat, dan kekal memberi tarikan dari sudut penjanaan pendapatan. Sementara itu, hasil pasaran membangun kekal kompetitif berbanding pasaran maju, disokong oleh asas makroekonomi yang kukuh serta kunci kira-kira korporat yang berdaya tahan, sekali gus menyokong kepelbagaian terpilih melewati pendapatan tetap global.

# Pasaran Persendirian

Sejak penubuhan PNB, kami telah melabur dalam sektor swasta, dan pelaburan ini memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepelbagaian portfolio serta memperkukuh pulangan jangka masa panjang kepada para pemegang unit.

Pelaburan pasaran persendirian kami merangkumi tiga subkelas aset utama, iaitu ekuiti persendirian (*private equity*, "PE"), infrastruktur dan kredit persendirian. PE memberi tumpuan kepada pelaburan dalam syarikat yang tidak tersenarai pada pelbagai peringkat pertumbuhan; pelaburan infrastruktur pula menyasarkan aset yang menjana aliran pendapatan yang stabil dan berjangka panjang; manakala kredit persendirian melibatkan pembiayaan kepada syarikat yang stabil dan kukuh bagi menjana pulangan pelaburan.

Pelaburan ini ditadbir melalui dua rangka kerja pelaburan. Rangka Kerja Pelaburan Persendirian (*Private Investment Framework*, "PIF") menjadi panduan kepada pendekatan kami terhadap pelaburan ekuiti persendirian dan kredit persendirian, yang merangkumi pelaburan dana global serta pelaburan langsung. Sementara itu, Rangka Kerja Pelaburan Infrastruktur (*Infrastructure Investment Framework*, "IIF") mengawal selia pelaburan infrastruktur kami.

Di bawah PIF, pelaburan dilaksanakan melalui gabungan pelaburan langsung, pelaburan bersama dengan pengurus dana ekuiti persendirian yang berpengalaman dan bereputasi, serta komitmen kepada dana ekuiti persendirian global. Pendekatan ini membolehkan kami mengakses pelbagai peluang pelaburan yang lebih luas, di samping dapat memanfaatkan kepakaran serta rangkaian global yang luas dimiliki oleh pengurus dana terkemuka dunia.

## Rangka Kerja Pelaburan Persendirian

### Visi

**Untuk mengambil bahagian secara bermakna dalam kelas aset Ekuiti Persendirian (PE), dan dengan itu meningkatkan pulangan untuk Kumpulan PNB**

### Keutamaan

- **Belian**
- **Pertumbuhan**
- **Pelaburan Bersama**
- **Sekunder**

### Pemboleh Daya

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Bakat**<br>Pasukan PE yang disusun semula mengikut portfolio sasaran | **Urus Tadbir**<br>Untuk menguruskan segala selok-belok pelaburan PE | **Proses**<br>Amalan terbaik untuk membolehkan pelaksanaan berkesan | **Risiko**<br>Rangka kerja risiko yang spesifik dengan PE |

Sejak penyaluran modal pertama di bawah Rangka Kerja Pelaburan Persendirian ("PIF") pada tahun 2019, kami telah memperluaskan komitmen pelaburan merentasi lebih daripada 40 dana utama dan dan Akaun Terurus Berasingan (*Separately Managed Accounts*, "SMAs"), serta hampir 20 pelaburan langsung dan pelaburan bersama. Strategi penyaluran pelaburan yang lebih meluas ini telah memperkukuh pempelbagaian portfolio merentas geografi, pelaburan vintaj dan strategi ekuiti persendirian. Usaha ini juga membolehkan kami membina pendedahan kepada pelbagai pendekatan pelaburan, termasuk pembelian pengambilalihan, modal pertumbuhan, pelaburan sekunder dan pelaburan bersama.

Pada masa yang sama, susulan pengoperasian Rangka Kerja Pelaburan Kredit Persendirian di bawah PIF, bersama struktur Komoditi Murabahah, kami telah melaksanakan penyaluran modal pelaburan sulung ke dalam dua dana kredit persendirian. Pendekatan ini menandakan langkah penting dalam memperluaskan spektrum pelaburan pasaran persendirian kami serta memperkukuh sumber pulangan yang lebih pelbagai bagi portfolio keseluruhan.

| Ekuiti Persendirian | Kredit Persendirian | | |
|---|---|---|---|
| **Mempercepat Penjanaan Pulangan** | **Meningkatkan Peruntukan Modal** | **Meneroka Strategi Kredit Pelbagai Segmen** | **Membangunkan Bakat** |
| • Mengurus portfolio secara proaktif bagi mempercepatkan pengagihan pulangan<br>• Meneroka peluang pengimbangan semula portfolio | Menambah lebih banyak dana dalam saluran peluang pelaburan yang sedang dan akan dibangunkan | Membolehkan peruntukan yang lebih fleksibel merentas kredit awam dan kredit persendirian | Memperkukuh pemindahan pengetahuan dan pembangunan bakat bagi meningkatkan keupayaan dalam pelaburan langsung dan pelaburan bersama melalui kredit persendirian |

## Pelaburan Langsung

Strategi pelaburan langsung kami tertumpu kepada proses mengenal pasti dan merealisasikan peluang yang mempunyai potensi penciptaan nilai yang tinggi, terutamanya melalui pelaburan bersama dengan pengurus dana ekuiti persendirian yang berpengalaman dan bereputasi dalam pasaran domestik serta antarabangsa. Strategi ini disokong oleh pemantauan yang aktif serta pelaksanaan inisiatif peningkatan nilai yang disasarkan ke atas syarikat-syarikat portfolio terpilih di mana kami memegang kepentingan sama ada terhadap pegangan kawalan atau pegangan minoriti. Inisiatif tersebut merangkumi:

| Pelaburan Terkawal Terpilih | Pelaburan Minoriti Terpilih |
|---|---|
| • Ekuiti Nasional Berhad & Ekuinas Capital Sdn Bhd (secara kolektif dirujuk sebagai "Ekuinas")<br>• Projek Lintasan Kota Sdn Bhd ("PROLINTAS") | • Ansell N.P. Sdn Bhd<br>• Aspac Lubricants (Malaysia) Sdn Bhd<br>• BOH Plantations Sdn Bhd<br>• Carsem (M) Sdn Bhd<br>• Lam Soon (M) Berhad<br>• Perusahaan Otomobil Kedua Sdn Bhd ("Perodua") |

Pada tahun 2025, kami terus merealisasikan nilai daripada pelaburan yang telah matang melalui pelupusan terpilih, di samping meneruskan pelbagai inisiatif penciptaan nilai dalam syarikat-syarikat penerima pelaburan kami bagi memperkukuh prestasi operasi serta menyokong pencapaian nilai jangka masa panjang.

Satu pencapaian penting pada tahun tersebut ialah kejayaan penyepaduan Ekuinas ke dalam ekosistem PNB. Melangkah ke hadapan, Ekuinas akan menerajui inisiatif pelaburan modal persendirian domestik kami dengan memberi tumpuan kepada sokongan terhadap syarikat Bumiputera pra-IPO. Peranan ini akan melengkapkan penglibatan PNB dalam menyokong syarikat selepas penyenaraian dalam pasaran modal. Secara bersama, pendekatan ini mewujudkan satu ekosistem sokongan yang menyeluruh dari hujung ke hujung bagi membantu syarikat Bumiputera sepanjang kitaran pertumbuhan mereka, selaras dengan objektif pembangunan negara.

# Pasaran Persendirian

## Pelaburan Dana Global

Di samping pelaburan langsung kami, kami juga turut bekerjasama rapat dengan pengurus dana ekuiti persendirian global terpilih, yang membolehkan kami memperoleh pendedahan yang lebih meluas terhadap pasaran global, portfolio asas yang lebih pelbagai, serta akses kepada bermacam-macam kemahiran khusus dan kepakaran pengurusan bagi memperkukuh usaha penjanaan peluang pelaburan dan proses membuat Keputusan dalam pelaburan.

Dana-dana tersebut dipilih melalui proses penilaian yang ketat dan menyeluruh, seperti yang diperincikan di bawah:

**Kriteria Pemilihan Dana Ekuiti Persendirian dan Kredit Persendirian**

| Sesuai Dengan Strategi PNB | Rekod Prestasi | Keupayaan Pasukan | Tadbir Urus dan Sejajar Kepentingan |
|---|---|---|---|
| • Jenis dana<br>• Geografi<br>• Sektor | Rekod prestasi yang cemerlang dengan penekanan pada:<br>• Prestasi kuartil tertinggi dana yang terdahulu<br>• Agihan dan pulangan bersih yang sangat tinggi<br>• Kadar kerugian yang secara relatifnya rendah | Pasukan yang stabil dan berkeupayaan tinggi, termasuk:<br>• Penyumberluaran perjanjian<br>• Penciptaan nilai<br>• Realisasi dan rekod prestasi | Penjajaran kepentingan yang dekat dari segi:<br>• Komitmen modal yang bermakna oleh pengurus<br>• Tadbir urus yang mantap<br>• Struktur yuran yang kompetitif |

Dalam suasana ketidaktentuan makroekonomi global yang berterusan, termasuk kadar faedah yang kekal tinggi, ketegangan geopolitik serta aktiviti pasaran penawaran awam permulaan ("IPO") dan penggabungan dan pengambilalihan ("M&A") yang sederhana, aktiviti pelupusan pelaburan dalam pasaran ekuiti persendirian global telah menjadi lebih perlahan pada tahun 2025. Sebagai respons, kami telah mengalihkan tumpuan kepada strategi yang berorientasikan hasil bagi menyokong pulangan keseluruhan portfolio.

Pada masa yang sama, susulan pengoperasian Rangka Kerja Pelaburan Kredit Persendirian di bawah PIF, bersama-sama struktur Komoditi Murabahah, kami telah melaksanakan penyaluran pelaburan sulung ke dalam dua dana kredit persendirian. Pelaburan ini bertujuan untuk terus menyokong penjanaan hasil portfolio serta memperkukuh pempelbagaian portfolio dalam persekitaran makroekonomi yang mencabar.

## Pelaburan Infrastruktur

Rangka Kerja Pelaburan Infrastruktur ("IIF") telah menjadi panduan kepada pendekatan kami terhadap pelaburan infrastruktur global, dengan matlamat untuk menjana pulangan terlaras risiko yang lebih kompetitif melalui pengagihan hasil tunai yang stabil, konsisten dan boleh dijangka, di samping dapat mengekalkan profil risiko yang berhemat.

**Visi**

Untuk mempelbagai ke dalam kelas aset infrastruktur yang menarik, dengan itu meningkatkan pulangan terlaras risiko jangka panjang di samping memberikan hasil tunai yang stabil.

**KEUTAMAAN**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Strategi Pelaburan** | **Teras/Teras+** | **Nilai ditambah** | **Oportunistik** | |
| **Geografi** | **Domestik** | **Amerika Utara** | **Eropah** | **Asia & Dunia Selebihnya** |
| **Strategi Alat** | **Langsung/Pelaburan Bersama** | **Akhir Terbuka** | **Akhir Tertutup** | |

**PEMBOLEH DAYA**

| **Tadbir Urus** | **Bakat** | **Proses** | **Sistem** |
|---|---|---|---|
| Struktur pegangan pelaburan sejajar dengan infrastruktur kelas aset dan amalan terbaik | Membina pasukan infrastruktur selari dengan portfolio sasaran | Templat kajian wajar yang kukuh, rangka kerja hubungan, unjuran masa depan | Infrastruktur dengan fungsi pangkalan data dan pengawasan bersepadu |

Tahun 2025 merupakan tahun penuh kedua bagi pelaksanaan Rangka Kerja Pelaburan Infrastruktur (IIF), yang dibangunkan berdasarkan asas strategik yang telah diwujudkan pada tahun 2024. Sepanjang tahun tersebut, tumpuan kami kekal kepada pelaksanaan rangka kerja tersebut serta penambahbaikan dalam pembinaan portfolio, dengan pelaburan infrastruktur terus diposisikan sebagai salah satu subkelas aset teras bagi pasaran persendirian.

Kemajuan yang memberangsangkan ini telah dicapai ke arah melengkapkan fasa pertama program infrastruktur melalui pengaturan berasaskan khidmat nasihat bersama sekumpulan pengurus infrastruktur global terkemuka yang terpilih. Pada masa yang sama, kerja-kerja awal dan kajian pasaran turut dilakukan bagi menilai potensi peranan hutang infrastruktur dalam keseluruhan peruntukan aset, dengan tujuan untuk terus memperkukuh penjanaan pendapatan portfolio.

Seterusnya, kami akan memberi tumpuan kepada usaha bagi memperluaskan program ini secara berperingkat di samping akan terus memperhalusi pembinaan portfolio, dengan matlamat untuk menjana pulangan terlaras risiko yang lebih kompetitif dan konsisten dalam jangka masa panjang.

# Hartanah

Hartanah kekal sebagai salah satu kelas aset penting dalam portfolio kami, yang menyediakan aliran pendapatan yang stabil dan berulang, di samping meningkatkan daya tahan serta kepelbagaian portfolio dalam persekitaran makroekonomi yang sentiasa berkembang.

Berpandukan Rangka Kerja Pelaburan Hartanah (*Real Estate Investment Framework*, "REIF"), kami memberi tumpuan kepada penjanaan pulangan terlaras risiko yang mampan merentas portfolio hartanah melalui pemerolehan aset berkualiti tinggi, pengoptimuman aset secara berdisiplin, serta realisasi nilai aset secara strategik, apabila bersesuaian, bagi menyokong pulangan dan kitar semula modal.

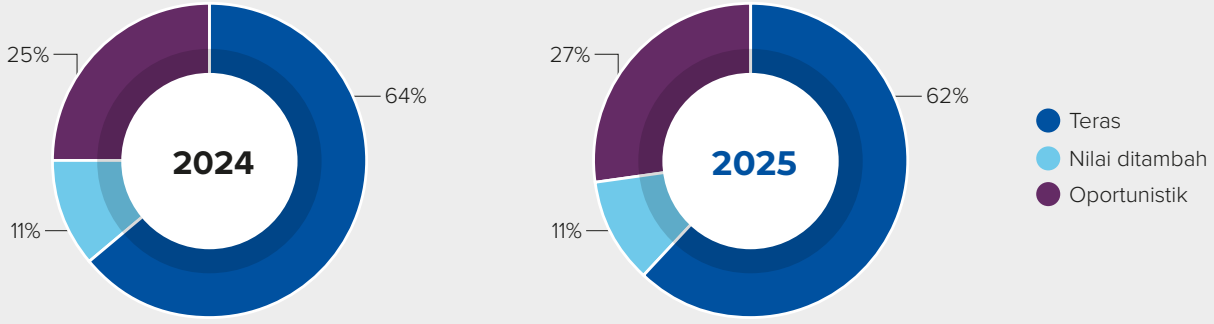
Kami telah membangunkan portfolio hartanah yang terpelbagai dengan kehadiran yang kukuh di pasaran domestik serta di Amerika Utara, Eropah dan Asia Pasifik. Portfolio kami terdiri daripada gabungan yang seimbang antara pelaburan teras jangka panjang yang menjana aliran pendapatan yang stabil; pelaburan nilai tambah yang menawarkan peluang peningkatan nilai modal; dan pelaburan oportunistik yang menyasarkan pulangan yang lebih tinggi melalui peluang pasaran yang lebih dinamik.

## Rangka Kerja Pelaburan Hartanah

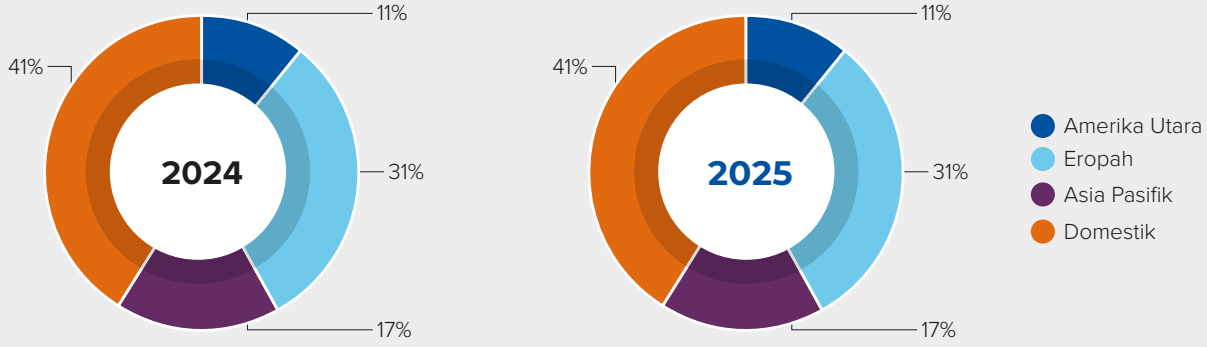
### Objektif

**Mencapai pulangan terlaras risiko yang menarik dan pempelbagaian tanpa menjejaskan hasil tunai.**

### Strategi Risiko




### Geografi



**Global**

**19** Harta Pelaburan

**28** Dana Hartanah

**Domestik**

**29** Harta Pelaburan

**2** Dana Hartanah

**>5,000** Ekar Tanah di Seluruh Malaysia

**6** Hotel dan Pusat Peranginan

**2** Padang Golf

## Tinjauan Pasaran Hartanah

Pada tahun 2025, pasaran hartanah global mula menunjukkan tanda-tanda pemulihan, walaupun kadar pemulihan tersebut berlaku secara beransur-ansur dan tidak sekata merentas wilayah. Dengan kecairan pasaran yang semakin baik, penilaian aset mula stabil, disokong oleh pengecilan jurang antara harga bidaan dan tawaran serta peningkatan aktiviti transaksi yang membolehkan penentuan harga yang lebih berkesan. Dalam masa yang sama, bekalan hartanah kekal terhad berikutan kos pembinaan yang tinggi serta kekurangan tenaga kerja, manakala tren struktur yang didorong oleh perubahan demografi dan perkembangan teknologi terus merangsang permintaan penyewa dan pengguna ruang dalam sektor-sektor yang berkembang pesat. Dinamik pasaran ini menyokong ketahanan nilai aset dalam pasaran teras dan menjadi asas terhadap prospek yang positif dan berwaspada bagi sektor hartanah global.

### Inisiatif pada Tahun 2025

Di Malaysia, cabang bank tanah kami terus melaksanakan pelupusan terpilih sebagai sebahagian daripada strategi pengimbangan semula portfolio yang lebih menyeluruh, dengan janaan hasil melebihi RM100 juta sepanjang tahun tersebut. Langkah ini membolehkan kitar semula modal dilaksanakan secara berdisiplin, di samping mengekalkan keselarasan dengan objektif penciptaan nilai jangka panjang serta keutamaan strategik kami yang lebih luas.

Di peringkat antarabangsa pula, kami terus mengekalkan pendedahan strategik kepada aset Battersea Power Station di London, sekali gus menegaskan komitmen kami untuk merealisasikan potensi nilai sepenuhnya daripada aset tersebut. Pada masa yang sama, kami telah menambah pelaburan baharu dalam penginapan pelajar yang telah dibangunkan secara khusus di Australia, sekali gus meletakkan kami pada kedudukan yang baik untuk memanfaatkan kekurangan struktur bekalan katil penginapan serta pemulihan dan pempelbagaian yang berterusan dalam permintaan pelajar antarabangsa.

Tahun 2025 juga turut menandakan satu perkembangan penting dalam peluasan portfolio hartanah kami melalui kelulusan kredit hartanah sebagai kelas pelaburan. Inisiatif ini menyediakan satu lagi saluran untuk penjanaan pendapatan yang mampan melalui sokongan pembiayaan kepada pengendali hartanah yang mantap dan berpengalaman, sekali gus memperkukuhkan lagi pempelbagaian serta daya tahan portfolio kami.

### Unjuran Masa Depan

Melangkah ke hadapan, dengan sokongan portfolio yang berdaya tahan, peruntukan modal yang berdisiplin serta hala tuju strategik yang jelas, pelaburan hartanah kami akan terus menjana pulangan yang mampan kepada para pemegang unit. Pada masa yang sama, kami kekal berada pada kedudukan yang baik untuk memanfaatkan peluang dalam sektor-sektor yang didorong oleh permintaan struktur yang kukuh, seperti penginapan pelajar yang dibangunkan secara khusus. Pendekatan ini akan terus menyokong pertumbuhan portfolio dan penjanaan pendapatan dalam jangka masa panjang, selaras dengan objektif kami untuk mewujudkan nilai yang mampan kepada para pemegang unit.

# Hartanah

## PNB Merdeka Ventures Sdn. Berhad

Anak syarikat milik penuh kami, PNB Merdeka Ventures Sdn. Bhd. ("PNBMV"), merupakan pemaju bagi presint Merdeka 118, yang bakal menjadi salah satu pembangunan bersepadu paling ikonik di negara ini.

Diterajui oleh Menara Merdeka 118, yang merangkumi ruang pejabat premium Gred A, dek pemerhatian serta Park Hyatt Kuala Lumpur, dengan sambungan terus ke 118 Mall, presint ini turut merangkumi Merdeka Boulevard at 118, sebuah taman linear seluas empat ekar, Masjid al-Sultan Abdullah, The View at 118, Look at 118, Merdeka Textile Museum serta Merdeka Residences. PNBMV juga merupakan pemilik dan penjaga tunggal Stadium Merdeka dan Stadium Negara, yang kedua-duanya terletak di dalam presint tersebut dan telah diwartakan sebagai tapak warisan kebangsaan.

Pada tahun 2025, Menara Merdeka 118 mencapai kadar penghunian kira-kira 70%, dengan penghunian fizikal dijadualkan bermula pada tahun 2026. Komposisi penyewa bangunan ini merangkumi pelbagai industri dan geografi, sekali gus mengukuhkan kedudukannya sebagai hab perniagaan global. Momentum penyewaan juga dijangka kekal kukuh menjelang 2026, mencerminkan hala tuju Menara Merdeka 118 untuk muncul sebagai destinasi pejabat utama bertaraf dunia. Melangkah ke hadapan, The View at 118, 118 Mall dan Merdeka Textile Museum telah disasarkan untuk selesai pada suku ketiga 2026, manakala Merdeka Residences pula disasarkan akan dilancarkan pada penghujung tahun 2027. Setelah siap sepenuhnya, presint ini dijangka menjana kira-kira RM400 juta aliran tunai tahunan secara berulang.

### Inisiatif pada Tahun 2025

Pada tahun 2025, kami telah melaksanakan pelbagai inisiatif bagi memperkukuh kedudukan Merdeka 118 sebagai destinasi utama untuk aktiviti kebudayaan, komersial dan komuniti:

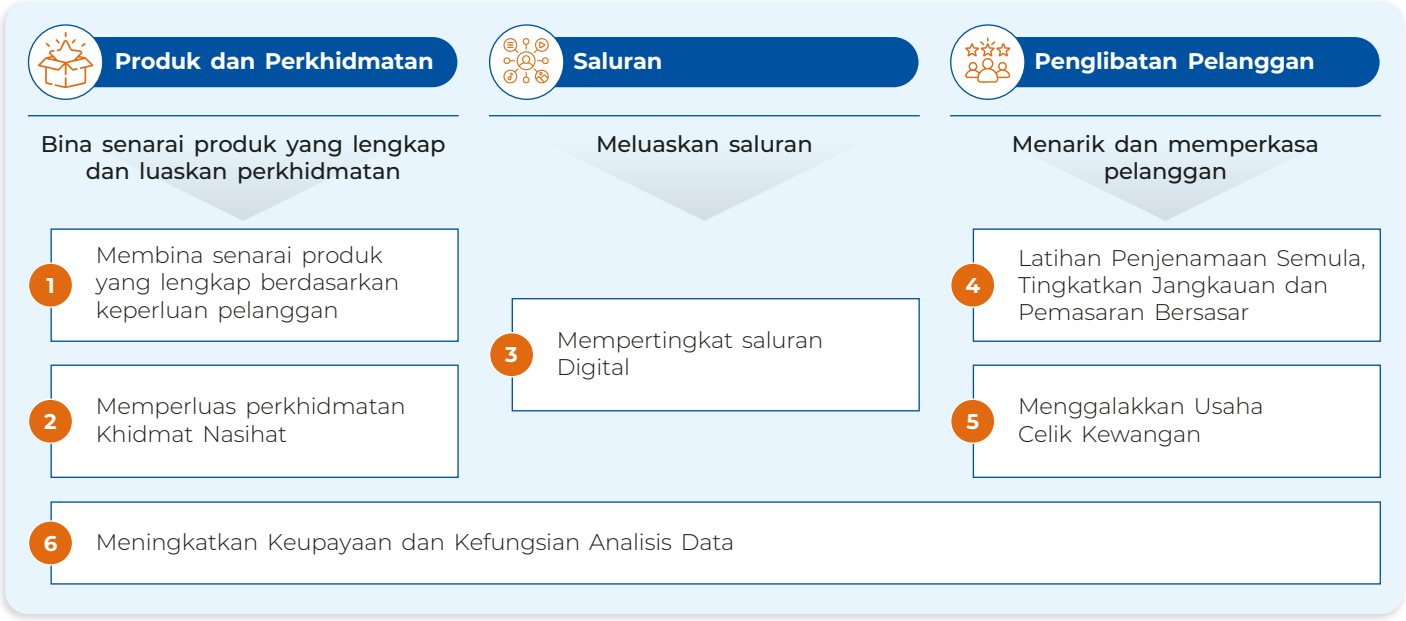
| Inisiatif | Pencapaian |
|---|---|
| Menghidupkan presint sebagai destinasi sepanjang tahun | • Menganjurkan acara berskala besar merangkumi muzik, sukan dan penglibatan komuniti, termasuk mengalu-alukan lebih 10,000 pengunjung ke Konsert Bersiaran Langsung Ulang Tahun ke-20 MR D.I.Y., 40,000 peminat sepanjang dua malam konsert yang habis dijual oleh Michael Wong, 5,800 peserta dari 70 negara bagi Sky Race, serta lebih 41,000 peserta yang menamatkan Standard Chartered Kuala Lumpur Marathon di Stadium Merdeka.<br>• Menyusun pelbagai acara merangkumi muzik, sukan, peruncitan, kebudayaan, pendidikan dan fesyen, sekali gus meningkatkan kehadiran pengunjung secara berterusan di seluruh presint. |
| Memperkukuh identiti Merdeka 118 sebagai mercu tanda budaya dan sivik | • Memperkukuh kedudukan Merdeka 118 sebagai ikon nasional melalui pendedahan media antarabangsa, termasuk kemunculannya dalam filem Thunderbolts yang diterbitkan oleh Marvel Studios.<br>• Memperkukuh penglibatan komuniti melalui pelbagai inisiatif, termasuk Program Geran Komuniti Merdeka 118. |
| Menyokong pembangunan destinasi hospitaliti dan gaya hidup utama di Kuala Lumpur | • Park Hyatt Kuala Lumpur telah mula beroperasi secara rasmi di Menara Merdeka 118, sekali gus mengukuhkan kedudukan presint ini sebagai destinasi hospitaliti dan gaya hidup premium bertaraf antarabangsa. |
| Mengangkat aset warisan sebagai ruang yang terus dihidupkan | • Membuka Stadium Merdeka sebagai sebuah tempat yang aktif dengan menganjurkan 209 acara merangkumi bidang kebudayaan, seni, warisan, pendidikan dan sukan, termasuk perlawanan bersejarah Piala Sultan Selangor antara Selangor FC dan Singapore National Football Team.<br>• Menyumbang kepada usaha bagi menghidupkan semula teras bandar bersejarah di Kuala Lumpur melalui pemeliharaan warisan, penambahbaikan kesalinghubungan serta pengaktifan ruang awam di bawah inisiatif Warisan KL yang lebih menyeluruh. |

Bagi menyokong usaha-usaha tersebut, kami terus memperkukuh kredibiliti operasi dan kewangan PNBMV. Sepanjang tahun ini, PNBMV telah menerima pelbagai pengiktirafan, termasuk Anugerah Kecemerlangan Pembangunan Hartanah Cemerlang Malaysia, ASEAN Outstanding ESG Excellence Award, Bangunan Tinggi Terbaik bagi kategori 300meter dan ke atas, serta pensijilan ISO 9001:2015. Selain itu, Program Sukuk Wakalah RM6.0 bilion milik PNB Merdeka Ventures Sdn. Bhd. juga telah menerima penarafan AAAIS dengan prospek stabil daripada MARC Ratings Berhad, disokong oleh jaminan bergilir tanpa syarat yang diberikan oleh Permodalan Nasional Berhad.

# Unit Amanah ASNB

Dana Unit Amanah ASNB merupakan teras kepada usaha kami dalam menggalakkan budaya simpanan, meningkatkan penyertaan pelaburan serta memperkukuh daya tahan kewangan jangka panjang dalam kalangan rakyat Malaysia. Terdiri daripada pelbagai dana harga tetap dan dana harga berubah, tawaran ini dibangunkan berasaskan komitmen untuk memberikan pulangan yang stabil dan kompetitif bagi membantu rakyat Malaysia meningkatkan kesejahteraan kewangan mereka dari semasa ke semasa, di samping menyokong aspirasi negara ke arah pertumbuhan yang mampan dan inklusif.

Bagi menyokong matlamat tersebut, kami sedang memacu transformasi dalam cara kami berkhidmat dan memenuhi keperluan pelanggan, berpandukan falsafah "Connect Emotionally, Serve Perfectly". Usaha kami tertumpu kepada tiga segmen pelanggan dan enam bidang tumpuan utama, yang secara kolektif membolehkan kami menawarkan rangkaian produk dan perkhidmatan yang lebih menyeluruh serta berdaya saing merentas pelbagai saluran, disokong oleh perkhidmatan pelanggan yang cemerlang pada setiap titik sentuh pelanggan.




**Budaya Rakyat dan Tadbir Urus**

## PRODUK DAN PERKHIDMATAN

Bagi memastikan kami kekal berdaya saing dalam landskap pelaburan yang semakin dinamik, kami terus memperkukuh penawaran produk dan perkhidmatan bagi memenuhi keperluan pelanggan yang sentiasa berkembang, di samping memperluas akses kepada penyelesaian pelaburan yang berkualiti.

### Penasihat Pelaburan Robo ("Ria")

Pada 2024, kami telah melancarkan Ria, satu ciri pelaburan automatik yang diintegrasikan ke dalam aplikasi mudah alih myASNB.

Ria menggunakan algoritma untuk menilai profil risiko dan matlamat kewangan pelabur, seterusnya mencadangkan portfolio yang disesuaikan mengikut keperluan individu, yang terdiri daripada pelbagai Dana Unit Amanah ASNB. Portfolio ini akan diimbangi semula secara berkala berdasarkan perubahan keadaan ekonomi bagi memastikan ia kekal selaras dengan toleransi risiko dan objektif pelaburan setiap pelabur.

Dengan nilai pelaburan permulaan minimum serendah RM100, Ria membolehkan rakyat Malaysia daripada pelbagai lapisan pendapatan mengakses penyelesaian pelaburan bertaraf pengurus dana profesional, sekali gus memperkasa perjalanan kewangan mereka. Pelaburan dalam Ria melalui dana unit amanah yang ditawarkan oleh ASNB telah diklasifikasikan sebagai "Harus", iaitu dibenarkan menurut kehendak Syariah, oleh Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Majlis Kebangsaan Bagi Hal Ehwal Agama Islam Malaysia serta semua Jawatankuasa Fatwa Negeri.

# Unit Amanah ASNB

## ASB Plus dan ASNB COVR

Pada tahun 2025, kami telah memperkenalkan dua tawaran baharu bagi memenuhi keperluan dan keutamaan pelanggan yang sentiasa berkembang:

- **ASB Plus** membolehkan pemegang unit mengagihkan pelaburan mereka antara dana harga tetap dan dana harga berubah, sekali gus menawarkan pendekatan pelaburan yang seimbang antara kestabilan dan potensi pertumbuhan.
- **ASNB COVR** mengintegrasikan pelaburan unit amanah dengan perlindungan takaful, menawarkan penyelesaian kewangan yang lebih menyeluruh dengan menggabungkan pembinaan kekayaan dan perlindungan kewangan dalam satu penawaran.

## Penambahbaikan Pembayaran Zakat

Bagi terus menyokong pemegang unit dalam kalangan Muslim, kami sedang melaksanakan pembayaran zakat bagi dana harga tetap secara khultah (kolektif) berdasarkan pilihan pemegang unit, yang dikira menggunakan kaedah al-Mustaghallat.

Inisiatif ini membolehkan pemegang unit menerima pengagihan pendapatan selepas penolakan zakat, dengan pembayaran zakat dibuat secara langsung kepada pihak berkuasa zakat negeri yang berkenaan. Pelaksanaan inisiatif ini disasarkan untuk diselesaikan menjelang pertengahan tahun 2026, sekali gus meningkatkan kemudahan kepada pemegang unit di samping dapat menyokong keperluan kewangan dan kerohanian pelanggan secara lebih menyeluruh.

## SALURAN

Saluran penyampaian kami merupakan antara komponen penting dalam keseluruhan pengalaman pemegang unit, memainkan peranan yang signifikan dalam membina kepercayaan, meningkatkan kesedaran kewangan serta menyediakan pengalaman pelanggan yang lancar dan menyeluruh.

Rangkaian cawangan fizikal kami sedang melalui transformasi daripada pusat yang tertumpu kepada urus niaga kepada hab jualan, khidmat nasihat dan perkhidmatan yang diperkasakan secara digital. Transformasi ini membolehkan kami menawarkan penglibatan dan sokongan yang lebih bersifat peribadi terhadap pemegang unit, sekali gus memperkukuh kepercayaan dan menyokong perjalanan kewangan mereka secara berterusan. Pada masa yang sama, kami terus menambah baik portal dan aplikasi mudah alih myASNB, bagi membolehkan pelanggan mengakses pelaburan dan perkhidmatan kewangan mereka pada bila-bila masa dan di mana sahaja dengan lebih mudah dan selesa.

Melalui myASNB, pelanggan kini boleh:

- Membuka akaun baharu melalui proses pengenalan pelanggan secara elektronik (*electronic know-your-customer*, "eKYC")
- Memantau dan mengurus portfolio pelaburan mereka
- Melaksanakan transaksi seperti pelaburan tambahan dan pengeluaran
- Mengakses laporan dan penyata kewangan

Pada 2025, kami telah merekodkan peningkatan penggunaan platform digital kami, di samping peningkatan dalam kualiti perkhidmatan di cawangan-cawangan yang telah dinaik taraf. Pencapaian ini membuktikan keberkesanan program transformasi saluran kami dalam meningkatkan pengalaman pelanggan serta memperluaskan akses kepada perkhidmatan pelaburan yang lebih cekap dan mudah.

## PENGLIBATAN PELANGGAN

Inisiatif penglibatan pelanggan kami dirangka untuk menggalakkan keterangkuman kewangan di samping memperkukuh literasi kewangan dalam kalangan rakyat Malaysia, dengan matlamat untuk memupuk amalan simpanan yang konsisten serta menggalakkan penyertaan dalam pelaburan untuk jangka panjang.

Pada 2024, kami telah melaksanakan penjenamaan semula ASNB secara menyeluruh bermula dengan pelancaran logo baharu yang mencerminkan identiti yang lebih moden dan dinamik. Penjenamaan semula ini sejajar dengan persona jenama kami yang dinamik, empati, berpengetahuan dan bersemangat, serta direka untuk lebih dekat dengan khalayak yang lebih luas, khususnya golongan muda.

Berasaskan landasan ini, kami terus melabur dalam pelbagai inisiatif literasi kewangan yang melibatkan rakyat Malaysia di pelbagai peringkat kehidupan:

- **Kelab Pelaburan Bijak PNB** memperkenalkan pelajar sekolah menengah kepada asas simpanan dan pelaburan, sekali gus memupuk kesedaran dan disiplin kewangan sejak usia muda serta menggalakkan pembentukan tabiat kewangan yang baik untuk jangka masa panjang.
- **Celik MADANI** menggabungkan pendidikan kewangan dengan program pelaburan permulaan yang berstruktur, membolehkan pelajar institusi pengajian tinggi memperoleh pengetahuan kewangan yang praktikal di samping memulakan perjalanan pelaburan mereka. Pelajar yang layak akan menerima pelaburan permulaan sebanyak RM50 dalam unit ASB atau ASM, yang akan dikekalkan selama tempoh lima tahun bagi menggalakkan penyertaan berterusan serta amalan pelaburan jangka masa panjang.
- **Minggu Saham Amanah Malaysia** menyediakan platform berskala nasional untuk mendekati golongan dewasa yang telah bekerja dengan memberikan pendidikan kewangan, perkongsian pandangan pelaburan serta peluang interaksi secara langsung. Inisiatif ini bertujuan bagi meningkatkan kesedaran kewangan dan menggalakkan amalan pelaburan yang lebih berdisiplin dalam kalangan masyarakat secara menyeluruh.

Pada 2025, kami telah memperluaskan capaian program Celik MADANI melalui pemeteraian memorandum perjanjian dengan 20 universiti awam dan empat universiti berkaitan kerajaan. Kerjasama ini menyediakan platform yang lebih kukuh untuk kami memperluaskan usaha jangkauan secara lebih berkesan. Melalui inisiatif tersebut, sebanyak RM10 juta telah disalurkan kepada 200,000 pelajar pada tahun 2025. Kami menyasarkan untuk memperluaskan manfaat program ini kepada 200,000 pelajar tambahan pada tahun 2026.

Pada masa yang sama, kami juga telah memperluaskan pelaksanaan KPBPNB kepada 500 buah sekolah pada tahun 2025, dan akan terus memperkukuh penglibatan serta memperdalam impak program ini di 500 buah sekolah tersebut sepanjang tahun 2026.

## Inisiatif Pemasaran

Pada 2025, kami telah melaksanakan pelbagai inisiatif, memperkenalkan produk baharu serta menjalankan kempen pemasaran yang menyokong objektif kami untuk memacu pertumbuhan Dana Bersih Baharu (Net New Funds, "NNF"). Usaha-usaha ini dirangka sejajar dengan tiga teras utama dalam model liputan jualan dan pengedaran yang dipertingkatkan, iaitu Segmen, Pengedaran dan Produk.

| Lensa | Inisiatif |
|---|---|
| **Segmen** | • Membantu rakyat Malaysia mencapai kebebasan kewangan melalui **#KitaGenerasiLabur**, sebuah platform berskala besar yang menyasarkan seluruh rakyat Malaysia tanpa mengira latar belakang atau peringkat<br>• Menggalakkan pemegang unit sedia ada dan bakal pemegang unit untuk mengamalkan tabiat pelaburan dan penambahan pelaburan yang lebih berdisiplin melalui kempen **Pandu Impianmu, Gen Labur,** yang menawarkan pelbagai hadiah menarik<br>• Menyasarkan pelanggan yang bersedia membina amalan pelaburan berulang melalui Auto Labur menerusi kempen **Labur & Level Up**, di samping menawarkan pakej umrah percuma dan pelbagai hadiah menarik lain melalui kempen **SimpanJe & Menang**.<br>• Memberi inspirasi kepada golongan muda berusia 17 tahun dan ke bawah melalui **ASNB Bijak**, dengan memanfaatkan watak-watak nostalgia seperti Along, Angah dan Achik, serta kerjasama khas dengan BoBoiBoy bagi mengeratkan hubungan dengan ibu bapa dan memperkenalkan PNB kepada generasi baharu |
| **Pengedaran** | • Menganjurkan aktiviti pengaktifan lapangan melalui acara seperti Fiesta Gen Labur dan Sambutan Hari Kanak-Kanak Sedunia Peringkat Kebangsaan, sekali gus menterjemahkan strategi segmen kepada penglibatan secara fizikal serta penjanaan prospek pelanggan.<br>• Memperluas capaian kempen #KitaGenerasiLabur melalui penceritaan digital dan penglibatan dalam talian, termasuk penerbitan filem pendek Seruan Kemerdekaan Kewangan serta kempen mini yang menggalakkan rakyat Malaysia menyatakan komitmen mereka terhadap kebebasan kewangan<br>• Membawa perkhidmatan ASNB kepada komuniti luar bandar dan kumpulan yang kurang mendapat akses kepada perkhidmatan kewangan melalui **ASNB Go**, iaitu "cawangan bergerak" yang dilengkapi kemudahan digital moden serta capaian internet berasaskan Starlink |
| **Produk** | • Memperluaskan penawaran perlindungan kewangan melalui **ASNB COVR** serta menawarkan penyelesaian pelaburan yang menggabungkan dana harga tetap dan dana harga berubah menerusi **ASB Plus**, seperti yang telah dihuraikan sebelum ini |

# PERNYATAAN KELESTARIAN


Pernyataan Kelestarian oleh Timbalan PGCE ..... 145
Sorotan Kelestarian 2025 ..... 149
Anugerah dan Pengiktirafan Kelestarian ..... 150
Sorotan Acara Berkaitan Kelestarian 2025 ..... 151
Tadbir Urus Kelestarian ..... 152
Kelestarian di PNB ..... 156
Kemajuan Kelestarian Kami:
- Alam Sekitar ..... 166
- Sosial ..... 190
- Tadbir Urus ..... 224

# Pernyataan Kelestarian oleh Timbalan PGCE

**Dato' Rizal Rickman Ramli**
Timbalan Presiden & Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan

**Tahun 2025 merupakan tahun yang menuntut disiplin, kebolehsuaian diri dan kejelasan matlamat. Persekitaran luaran terus tidak menentu, khususnya dengan pengenalan tarif oleh AS serta ketidaktentuan yang berlarutan di seluruh pasaran global. Dalam keadaan sebegini, tentunya ada kecenderungan untuk fokus dalam menumpukan perhatian pada tekanan jangka pendek. Namun, PNB kekal fokus pada Mandat jangka panjangnya: untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara.**

Pegangan ini dizahirkan melalui cara kami memposisikan portfolio. Kami meningkatkan peruntukan kepada bidang seperti kredit dalam pendapatan tetap dan pinjaman swasta, yang dapat menghasilkan aliran pendapatan yang lebih konsisten serta membantu mengurus keadaan ketidaktentuan. Kami juga meneruskan kepelbagaian dari segi kawasan geografi agar portfolio tersebut lebih bersedia untuk menghadapi turun naik pasaran. Kesemua langkah ini dilakukan secara terancang untuk memperkukuh daya tahan, menyokong pulangan yang lebih stabil dan memastikan kami dapat terus memberikan nilai jangka panjang kepada para pemegang unit.

Apa yang membanggakan adalah kami berjaya mengharungi kesemua cabaran ini sambil mengekalkan tumpuan terhadap prestasi dan terus mencatat kemajuan bermakna dalam komitmen kelestarian kami. Persekitaran operasi yang kompleks dan sukar dijangka pada tahun 2025 mengukuhkan lagi hakikat bahawa kelestarian ialah komponen penting dalam pengurusan risiko, penciptaan nilai dan kredibiliti institusi kami.

## Meneruskan Usaha Penyahkarbonan

Salah satu pencapaian paling bermakna pada tahun 2025 adalah pencapaian Komitmen ESG 1 kami: Perusahaan Sifar Bersih menjelang 2025 bagi pelepasan Skop 1 dan 2. Pencapaian ini hasil usaha berdisiplin bertahun-tahun lamanya untuk mengurangkan pelepasan GHG (Gas Rumah Hijau) dalam operasi kami sendiri menerusi strategi Kurangkan, Gantikan, Ofset (*Reduce, Replace, Offset*: "$R_2O$"). Lebih penting, ia membuktikan bahawa kemajuan yang bermakna sememangnya boleh dicapai menerusi niat yang jelas dan pelaksanaan yang konsisten.

Kami meneruskan agenda iklim dan peralihan kami bagi memenuhi Komitmen 2: Portfolio Sifar Bersih menjelang 2050, dengan penekanan pada rangka kerja yang betul, akauntabiliti yang jelas dan pelaksanaan yang praktikal. Satu aspek penting dalam strategi kami adalah dengan melibatkan pengeluar pelepasan tertinggi dalam portfolio kami dan menggunakan hak mengundi kami untuk memastikan pelaksanaan strategi penyahkarbonan yang berkesan di syarikat-syarikat pelaburan kami.

# Pernyataan Kelestarian oleh Timbalan PGCE

Kami terus mencapai kemajuan dalam dua bidang penyahkarbonan portfolio kami. Pertama, kami mengambil tindakan awal untuk memastikan ada kemajuan bermakna di seluruh portfolio, bermula pada Januari 2025 melalui libat urus berfokus dengan Syarikat Strategik serta syarikat pelaburan berpelepasan tinggi mengenai penjajaran dengan aspirasi Sifar Bersih dan ketelusan pelepasan. Namun, kami sedar ada antara syarikat pelaburan kami berdepan peralihan yang lebih mencabar berbanding syarikat lain disebabkan oleh tukar ganti antara ekonomi dengan kelestarian yang kompleks dalam industri mereka. Justeru, pendekatan kami adalah dengan berinteraksi secara terbuka dengan Pihak Pengurusan dan Lembaga Pengarahnya, dengan menggunakan kad skor Sifar Bersih dan laluan peralihan bagi menghasilkan perbincangan yang lebih berfokus tentang apa yang secara realistiknya boleh dilakukan dan bila. Kami turut menilai tahap kesiapsiagaan syarikat dalam portfolio dan mewujudkan penilaian serta kedudukan di seluruh portfolio kami untuk memantau penjajaran dan kemajuan dari semasa ke semasa. Pada asasnya, apa yang kami mahukan adalah jaminan bahawa syarikat benar-benar berusaha untuk melakukan penyahkarbonan. Sepanjang tahun pelaporan, 11 daripada 22 syarikat yang terlibat sama ada berjaya menetapkan aspirasi Sifar Bersih secara rasmi buat kali pertama atau mendedahkan secara terbuka pelan sedia ada bagi sasaran menjelang 2050. Dengan memanfaatkan hak pemegang saham dan Garis Panduan Pengundian kami, kami akan meneguhkan sasaran ini, termasuk mengundi untuk menentang Pengerusi atau Pengerusi Jawatankuasa Kelestarian Lembaga Pengarah, sekiranya perlu.

Kedua, bagi proses pelaburan sendiri, kami akan terus memantapkan cara risiko berkaitan iklim dinilai di seluruh portfolio. Hal ini termasuk saringan ESG, usaha wajar yang dipertingkat, pengintegrasian pengiraan pelepasan yang dibiayai dalam cadangan pelaburan, serta pengenalan Kerangka Penetapan Harga Karbon Dalaman ("ICP") berkuat kuasa 2026, bagi menyokong penilaian risiko peralihan secara lebih sistematik dalam sektor berpelepasan tinggi.

**Pada tahun 2025, kami telah mengembangkan fokus terhadap alam sekitar melangkaui iklim dengan memasukkan aspek alam semula jadi dan biodiversiti, kerana kami menyedari bahawa isu ini semakin penting bagi kualiti pelaburan jangka panjang, daya tahan serta perlindungan aset.**

Sokongan terhadap sasaran 'Sifar Bersih menjelang 2050' negara amat penting dalam proses pembuatan keputusan kami. Kepentingan ini turut boleh dilihat dalam cara kami mengagihkan modal dan membentuk portfolio. Berpandukan sasaran iklim 2030 kami, kami akan terus mengusahakan pelaburan sejajar iklim yang memenuhi objektif risiko-pulangan kami serta meraih peluang yang terhasil daripada peralihan tenaga. Tahun ini, kami juga berusaha untuk mendapatkan jaminan bebas ke atas modal yang telah kami salurkan ke dalam aset hijau dan aset peralihan bagi meningkatkan kredibiliti dan ketelusan pelaporan pelaburan iklim kami. Kami juga mengukuhkan pengintegrasian pertimbangan ESG dalam proses pelaburan dan aktiviti kepengurusan kami supaya kelestarian kekal menjadi sebahagian daripada cara kami menilai daya tahan, mengurus risiko dan mencipta nilai jangka panjang di seluruh portfolio kami.

Pada tahun 2025, kami telah mengembangkan fokus terhadap alam sekitar melangkaui iklim dengan memasukkan aspek alam semula jadi dan biodiversiti, kerana kami menyedari bahawa isu ini semakin penting bagi kualiti pelaburan jangka panjang, daya tahan serta perlindungan aset. Usaha ini dirasmikan melalui penubuhan Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti PNB bagi PNB dan kumpulan syarikatnya. Dengan dipandu oleh Pasukan Petugas bagi Pendedahan Kewangan Berkaitan Alam Semula Jadi ("TNFD"), dasar ini menyediakan asas yang lebih tersusun tentang cara kami mengenal pasti dan bertindak balas terhadap kebergantungan, impak, risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi di seluruh portfolio kami.

Namun, kami menyedari bahawa masih banyak usaha yang perlu dilakukan. Sambil menguruskan pelaksanaan rangka kerja TNFD di peringkat aset, kami juga sedang membangunkan alat penilaian serta proses libat urus yang diperlukan untuk mengukuhkan pemahaman kami tentang cara isu berkaitan alam semula jadi boleh timbul semasa pelaksanaan. Perkara ini membantu kami menterjemahkan dasar kepada pelaksanaan, terutamanya dalam konteks tempatan. Akhirnya nanti, kami mengharapkan syarikat pelaburan yang berkaitan akan mengukuhkan dasar serta amalan pengurusan mereka sendiri dalam bidang ini. Persoalan akhirnya bukan sekadar sama ada isu alam semula jadi dan biodiversiti dikenal pasti, tetapi sama ada ia diuruskan dengan cukup serius.

**RM68 juta**
**Impak Komuniti**

Pelaburan dalam pendidikan, penjagaan kesihatan dan infrastruktur untuk memacu mobiliti sosial.

## Memperkasa Impak Sosial

Agenda sosial kami terus maju pada 2025, sama ada di PNB mahupun dalam komuniti di sekeliling kami. Saya bangga untuk memaklumkan bahawa kami telah melepasi sasaran Komitmen 6: 40% wanita dalam Kepimpinan PNB menjelang 2025, dengan mencapai 41.5% perwakilan wanita dalam kepimpinan kanan. Kami mendapat manfaat daripada perwakilan wanita yang lebih mantap ini dari segi perspektif yang lebih luas yang dizahirkan dalam proses membuat keputusan yang mampu mengukuhkan organisasi ini untuk jangka panjang. Di PNB, kami percaya gaji perlu menyokong taraf hidup yang wajar, justeru kami menetapkan Komitmen 4 – membayar Gaji Kehidupan Wajar di PNB. Apa yang bermula pada 2023 sebagai komitmen dalaman untuk membayar Gaji Kehidupan Wajar kini telah menjadi sebahagian daripada usaha yang lebih luas untuk menggalakkan penerimaan dasar ini di semua Syarikat Strategik dan syarikat pelaburan kami. Pelaksanaan Gaji Kehidupan Wajar dalam kalangan tenaga kerja tetap PNB di Malaysia penting bukan sahaja untuk menetapkan piawaian yang tepat di peringkat dalaman, malah bagi memastikan pendirian kami mengenai isu ini dilaksanakan dan bukannya sekadar prinsip. Pada 2025, kami bukan sahaja mencadangkan agar dasar Gaji Kehidupan Wajar dilaksanakan, tetapi apabila mungkin, dengan tangga gaji minimum yang disyorkan sebanyak RM3,100. Daripada sembilan Syarikat Strategik dan satu Syarikat Terkawal, tujuh telah mencapai nilai tangga gaji tersebut, manakala selebihnya sedang berusaha ke arah pelaksanaannya pada 2026.

Selaras dengan Mandat, kami telah melaksanakan Komitmen 7: Mengimbangi Keuntungan dan Pelaburan Sosial. Pendekatan kami terhadap impak sosial adalah berpandukan Rangka Kerja Pelaburan Sosial PNB yang menyediakan asas yang tersusun dan bermatlamat untuk memberikan hasil yang bermakna dan berpanjangan dalam bidang Pendidikan, Kesihatan, Pembangunan Komuniti dan Alam Sekitar. Pada tahun 2025, kami memperuntukkan hampir RM100 juta untuk perbelanjaan sosial, yang digunakan bagi inisiatif kami bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial termasuk literasi kewangan dan juga skim khairat, agihan zakat dan wakaf.

Di bawah teras pendidikan, kami terus menyelaraskan usaha dengan aspirasi Ekonomi MADANI Kerajaan melalui inisiatif praktikal yang dapat meluaskan akses, membina keupayaan dan menyokong mobiliti jangka panjang. Usaha ini termasuk penyertaan dalam Santuni MADANI. Dalam program MADANI di bawah inisiatif GLIC yang lebih luas, PNB telah mengambil dua kampung angkat, iaitu Kg. Teluk Kandis di Alor Setar, Kedah dan Kg. Merlimau Pantai di Melaka. Intervensi kami adalah berdasarkan keperluan sebenar setiap komuniti.

Kami turut membantu 19 Sekolah Angkat Malaysia MADANI dan meneruskan program Celik MADANI – suatu inisiatif kolaboratif antara PNB dengan ASNB – sebagai sebahagian daripada usaha kami yang lebih menyeluruh untuk memperkukuh literasi kewangan serta memupuk amalan menabung yang baik sejak kecil. Dengan sasaran satu juta pelajar (200,000 pelajar setahun) bagi program lima tahun bermula 2025, Celik MADANI kekal sebagai komponen penting dalam cara kami membantu mempersiapkan golongan muda untuk mengurus masa depan kewangan mereka secara lebih bertanggungjawab. Pada masa yang sama, program BUDI PNB terus dikembangkan pada 2025 untuk merangkumi laluan tambahan bagi latihan berasaskan kemahiran dan kemajuan pendidikan tertiari, sekali gus membantu membina kesinambungan yang lebih kukuh daripada alam persekolahan kepada pengajian tinggi dan kebolehpasaran kerja.

Di samping pendidikan, kami juga menyokong keusahawanan komuniti melalui bantuan peralatan perniagaan serta program bimbingan keusahawanan untuk usahawan mikro, dan juga bekerjasama dengan Institut Keusahawanan Negara serta Universiti Utara Malaysia bagi menyediakan latihan dan khidmat nasihat yang bertujuan memperkukuh kemahiran, daya maju perniagaan dan ketahanan jangka panjang.

Dalam aspek kesihatan dan pembangunan komuniti yang lebih menyeluruh, usaha kami tertumpu pada sokongan praktikal bagi memenuhi keperluan segera sambil menyumbang kepada ketahanan jangka panjang. Usaha ini merangkumi saringan kesihatan komuniti dan program kesedaran, sumbangan peralatan berkaitan kesihatan kepada negeri dan komuniti terpilih, penglibatan bersama komuniti Program Perumahan Rakyat, serta bantuan semasa musim banjir. Kesemua usaha ini mencerminkan keyakinan kami bahawa pelaburan sosial bukan sekadar bantuan yang bersifat terpisah, sebaliknya sebahagian daripada pendekatan yang lebih terancang, inklusif dan berterusan untuk memperbaiki kehidupan.

# Pernyataan Kelestarian oleh Timbalan PGCE

## Memperkukuh Tadbir Urus dan Akauntabiliti

Tadbir urus kekal sebagai salah satu fokus utama pada 2025 kerana ia menjadi teras bagi kepengurusan, akauntabiliti dan penciptaan nilai jangka panjang, serta merupakan asas bagi kredibiliti PNB sebagai sebuah institusi. Hal ini bermakna kami bukan sahaja menilai hasil prestasi tetapi juga sama ada terdapat struktur, pemantauan atau kepimpinan yang tepat bagi menyokongnya. Faktor ini merangkumi keberkesanan Lembaga Pengarah, kualiti pemantauan, kepelbagaian pandangan serta keupayaan para pengarah untuk terlibat secara bermakna dalam isu strategik serta isu berkaitan kelestarian.

Peranan kepengurusan kami juga menjadi lebih besar pada tahun ini apabila semakin banyak syarikat menyedari bahawa kelestarian bukan sekadar isu pematuhan atau reputasi. Isu kelestarian semakin berkait rapat dengan daya saing, jangkaan pengguna, ketahanan operasi dan penciptaan nilai jangka panjang. Justeru, kami meluangkan lebih banyak masa untuk mengadakan perbincangan dengan Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan Kanan mengenai keutamaan, kelajuan serta bukti pelaksanaan, termasuk cara pertimbangan kelestarian diterapkan dalam proses membuat keputusan dan dipantau di peringkat Lembaga Pengarah.

Hal ini juga berkait rapat dengan cara kami melaksanakan hak mengundi. Apabila piawaian tidak mencapai tahap yang sepatutnya, kami tidak teragak-agak untuk bertindak, kerana akauntabiliti itu penting. Pada 2025, kami terus memantapkan Garis Panduan Pengundian kami melalui pengenalan Garis Panduan Pengundian Antarabangsa bagi pelaburan luar negara. Pemakaian kedua-dua rangka kerja ini membantu kami menerapkan prinsip pemegang amanah kami dengan lebih konsisten di seluruh pasaran, sambil tetap mengambil kira perbezaan dalam persekitaran kawal selia.

Peranan kepengurusan kami juga menjadi lebih besar pada tahun ini apabila semakin banyak syarikat menyedari bahawa kelestarian bukan sekadar isu pematuhan atau reputasi. Isu kelestarian semakin berkait rapat dengan daya saing, jangkaan pengguna, ketahanan operasi dan penciptaan nilai jangka panjang.

## Melangkah ke Hadapan

Matlamat kami yang lebih besar untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat, merentas generasi adalah seiring dengan peranan kami sebagai pelabur jangka panjang. Bagi merealisasikan Matlamat tersebut, kami perlu kekal berdisiplin dalam cara kami melabur, mengurus risiko dan menjana pulangan mampan dari semasa ke semasa. Pada masa yang sama, kami perlu sentiasa peka terhadap perubahan ekonomi, sosial dan yang berkaitan kelestarian yang lebih luas, yang akan membentuk daya tahan dan penciptaan nilai pada tahun-tahun mendatang.

Kami menyedari banyak keutamaan pada masa hadapan tidak dapat diusahakan oleh PNB semata-mata. Kemajuan ke arah sasaran kebangsaan Pelepasan Sifar Bersih menjelang 2050, Gaji Kehidupan Wajar dan biodiversiti memerlukan kerjasama yang lebih kukuh daripada syarikat pelaburan, kerajaan, pasaran dan masyarakat. Sebagai pemegang amanah fidusiari yang aktif, tugas kami adalah untuk meneruskan momentum kemajuan yang telah dicapai setakat ini dengan cara yang dapat terus mewujudkan nilai jangka panjang yang mampan untuk rakyat Malaysia. Kami sentiasa menghargai semua pihak berkepentingan kami atas sokongan dan penglibatan mereka yang berterusan, serta rakyat Malaysia yang terus menaruh kepercayaan kepada PNB sebagai pemegang amanah bagi simpanan dan pelaburan mereka.

Melangkah ke hadapan, Rangka Kerja Kelestarian yang diperbaharui akan meneruskan kemajuan yang telah dicapai setakat ini, di samping mengukuhkan cara kelestarian diintegrasikan di seluruh operasi dan aktiviti pelaburan kami. Kami akan terus meneroka pasaran global dan mempelbagaikan portfolio, memantapkan rantaian bekalan di seluruh kumpulan PNB di bawah keutamaan LEAP-6, serta memberikan tumpuan terhadap pulangan, daya tahan dan kerelevanan kepada para pemegang unit. Pertumbuhan AUM akan kekal sebagai ukuran penting, termasuk kemajuan dalam menambah baik aliran dana bersih dan pengagihan.

# Sorotan Kelestarian 2025

| Komitmen ESG | Kedudukan Hari Ini | Status |
|---|---|---|
| **Perusahaan Sifar Bersih ("NZE") menjelang 2025** | • Mencapai pengurangan pelepasan Skop 2 berasaskan pasaran melalui perolehan dan penebusan Sijil Tenaga Boleh Baharu ("REC")<br>• Memindahkan ibu pejabat ke bangunan yang disahkan hijau, sekali gus meningkatkan kecekapan tenaga bagi setiap unit keluasan lantai<br>• Pengautomasian pengiraan pelepasan GHG peringkat perusahaan<br>• Menukar ganti (ofset) pelepasan GHG Skop 1 dan 2 yang sukar dikurangkan dengan menggunakan kredit penyingkiran karbon yang kredibel | ● |
| **Portfolio Sifar Bersih ("NZP") menjelang 2050** | • Pengurangan intensiti pelepasan dibiayai sebanyak 22% pada TK2024 berbanding garis asas TK2022<br>• Menambah baik skor kualiti data PCAF dengan mengukuhkan pengumpulan dan liputan data pelepasan<br>• Penglibatan dan kepengurusan berterusan dengan pengeluar pelepasan tertinggi bagi memacu penetapan aspirasi Sifar Bersih dan penyahkarbonan<br>• Pengintegrasian pertimbangan iklim dalam keputusan pengundian proksi<br>• 40% daripada pelepasan portfolio dilindungi dengan sasaran Sifar Bersih yang kredibel<br>• Menerbitkan Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti PNB<br>• Menyaring portfolio bagi mengelakkan pelaburan langsung dalam kawasan arang batu terma | ◔ |
| **RM10 bilion dalam Aset Hijau dan Aset Peralihan Baharu menjelang 2030** | • Dalam proses mendapatkan pengesahan bebas bagi modal yang telah kami salurkan ke dalam aset hijau dan aset peralihan bagi 2025. Angka modal yang disalurkan akan dimaklumkan selepas proses pengesahan yang sedang berjalan selesai | ◕ |
| **Gaji Kehidupan Wajar di PNB** | • Proses penanda aras secara berterusan bagi memastikan semua pekerja PNB menerima gaji melebihi tangga gaji kehidupan wajar<br>• Memasukkan isu Gaji Kehidupan Wajar dalam fokus kepengurusan bagi memastikan semua Syarikat Strategik PNB juga komited untuk melaksanakan Gaji Kehidupan Wajar | ● |
| **Dasar Hak Buruh** | • Semua syarikat keutamaan yang dikenal pasti telah mengguna pakai Dasar Hak Buruh atau Hak Asasi Manusia yang bersendiri *(standalone)*<br>• Prinsip hak pekerja diterapkan dalam proses perolehan dan tender | ● |
| **40% Wanita dalam Kepimpinan Kanan PNB menjelang 2025** | • Mencapai 41.5% perwakilan wanita dalam Kepimpinan PNB dan akan terus mengekalkan angka melebihi 40% | ● |
| **Mengimbangi Keuntungan dengan Pelaburan Sosial** | • Melancarkan Rangka Kerja Pelaburan Sosial PNB dan Rangka Kerja Kesukarelawanan, serta melepasi sasaran 10,000 jam kesukarelawanan dengan mencatat 11,880 jam kesukarelawanan | ● |
| **Model Pengawasan Triple Bottom Line** | • Mempertingkat kemantapan penilaian Lembaga Pengarah, Pengerusi & CEO dengan menggunakan diagnostik tadbir urus yang lebih kukuh | ● |
| **Ketelusan Pengundian** | • Mendedahkan keputusan pengundian bagi semua ekuiti domestik dan ekuiti antarabangsa dalam skop pengundian yang ditetapkan | ● |
| **Pasukan Petugas bagi Pendedahan yang sejajar Pendedahan Kewangan Berkaitan Iklim ("TCFD")** | • Mengukuhkan keselarasan pendedahan kelestarian dengan saranan TCFD dan kini merancang ke arah pendedahan sejajar NSRF serta IFRS | ● |

**Petunjuk:**

● Lengkap ◕ ◑ ◔ Separa Lengkap

# Anugerah dan Pengiktirafan Kelestarian

Anugerah dan pengiktirafan membuktikan kemajuan berterusan PNB serta komitmennya terhadap kecemerlangan. Ia menjadi petunjuk penting prestasi Kumpulan di samping mengukuhkan iltizam PNB untuk mengekalkan piawaian kelestarian yang tinggi. Pada 2025, PNB meraih pelbagai penghargaan berkaitan kelestarian di peringkat tempatan, serantau dan antarabangsa.

### Anugerah Impak Positif ESG The Star 2025

- Anugerah Emas – Kategori Transformasi
- Anugerah Perak – Kategori Kesihatan dan Kesejahteraan

### Disenarai Pendek untuk Anugerah PRI 2025

- Disenarai pendek dalam Kategori Inovasi dalam Kepengurusan Sistem – tersenarai dalam lima penyertaan dengan skor tertinggi dalam kalangan pelabur global.

### Papan Skor SWF (Dana Mahsul/Dana Pencen) Global

- Mendapat tempat pertama di Malaysia dan ke-17 di peringkat global bagi kategori Tadbir Urus, Kelestarian dan Ketahanan (“GSR”), dengan skor keseluruhan 84%.

# Sorotan Acara Berkaitan Kelestarian 2025

Sepanjang tahun 2025, PNB meneruskan agenda kelestariannya melalui pelbagai sesi libat urus, kerjasama dan inisiatif yang mengukuhkan komitmen kami terhadap pelaburan yang bertanggungjawab, pengurusan alam sekitar serta impak sosial.

**26 Mac 2025**

### Hari Kelestarian: Memperkasa Sukarelawan, Mempertingkat Inklusiviti

Dianjurkan di Merdeka 118, program ini menyaksikan pelancaran Rangka Kerja Kesukarelawanan di samping pelbagai aktiviti interaktif, termasuk sesi kebun herba komuniti bersama Persatuan Sindrom Down Malaysia.

**22 Mei 2025**

### Penglibatan Alam Semula Jadi dan Biodiversiti bersama WWF-Malaysia dan TNFD

Sempena Hari Antarabangsa bagi Kepelbagaian Biologi, PNB mengadakan sesi libat urus bersama kepimpinan WWF-Malaysia dan TNFD bagi membincangkan risiko berkaitan alam semula jadi serta pendekatan LEAP, dan mengambil bahagian dalam inisiatif rintis untuk membangunkan kajian kes TNFD yang berfokuskan Malaysia.

**24 Mei 2025**

### Hari Kesukarelawanan Istimewa

Seramai 323 sukarelawan mengambil bahagian dalam inisiatif penanaman pokok di Taman Alam Kuala Selangor bagi menyokong pemuliharaan biodiversiti serta mengeratkan penglibatan komuniti.

**11 Jun 2025**

### Hari Kelestarian: Paws for a Cause

Sesi ini berfokuskan kebajikan haiwan dengan menampilkan perbincangan panel bersama Persatuan Haiwan Terbiar Malaysia ("SAFM") dan SPCA Selangor bagi meningkatkan kesedaran tentang tanggungjawab beretika serta perlindungan terhadap haiwan.

**18 Jun 2025**

### Energy Asia 2025: Penyahkarbonan Malaysia

PNB menyertai para peneraju industri untuk membincangkan peralihan tenaga, sekali gus mengesahkan kedudukan kelestarian sebagai keutamaan pelaburan teras serta penyahkarbonan sebagai pemacu utama nilai jangka panjang.

**15 Julai 2025**

### Anugerah Impak Positif ESG The Star 2025

PNB menerima Anugerah Emas dalam kategori Transformasi dan Anugerah Perak dalam kategori Kesihatan dan Kesejahteraan yang mencerminkan komitmennya untuk menerapkan kelestarian di seluruh operasi serta menghasilkan impak yang boleh diukur.

**5 Ogos 2025**

### Persidangan Biodiversiti Bandar 2025

PNB menyumbang kepada perbincangan tentang pelaburan dalam alam semula jadi, yang menekankan biodiversiti sebuah sebagai infrastruktur ekonomi yang penting serta mengukuhkan pendekatan pelaburan mesra alam semula jadinya.

**2 Disember 2025**

### Hari Kelestarian: Ke Arah Masa Depan Bebas Sisa

Tahun ini diakhiri dengan Hari Kelestarian yang memberi tumpuan kepada usaha mengurangkan sisa plastik, dengan sesi perbicangan dan aktiviti interaktif bagi memupuk sikap bertanggungjawab terhadap alam sekitar dan tindakan bersama.

# Tadbir Urus Kelestarian

## Struktur Tadbir Urus Kelestarian PNB

**Lembaga Pengarah PNB**
- Bertanggungjawab untuk menetapkan komitmen dan sasaran kelestarian
- Mengawasi strategi pelaburan mampan PNB serta menetapkan prinsip dan garis panduan
- Menyemak laporan kemajuan berkaitan kelestarian termasuk jejak karbon dan kemajuan komitmen

**Jawatankuasa Pelaburan Lembaga Pengarah**
Memastikan ESG dan perubahan iklim diintegrasikan dalam analisis dan pembuatan keputusan pelaburan

**Jawatankuasa Pelaburan Pengurusan**
Bertanggungjawab menguruskan ESG serta risiko dan peluang berkaitan iklim dalam portfolio

**Jabatan Pelaburan**
Mengintegrasikan ESG dan perubahan iklim sebagai sebahagian daripada analisis pelaburan

**Jawatankuasa Kelestarian Pengurusan**
- Membangunkan, mengesyorkan dan melaksanakan dasar kelestarian di seluruh peringkat perusahaan dan pelaburan, termasuk ikrar serta sasaran baharu
- Menyediakan penyeliaan berpusat dan hala tuju strategik bagi kesemua unit dan fungsi perniagaan
- Memantau pelaksanaan 10 Komitmen ESG PNB

**Objektif**
- Mengawasi keseluruhan pelaksanaan Rangka Kerja Kelestarian PNB serta pencapaian 10 Komitmen ESG
- Berfungsi sebagai platform rasmi untuk perbincangan, semakan dan cadangan bagi ikrar serta sasaran berkaitan kelestarian dan juga pengintegrasian kelestarian portfolio dan perusahaan

**Komposisi**
- Pengerusi: Timbalan Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan
- Timbalan Pengerusi: Ketua Pegawai Hal Ehwal Korporat Kumpulan
- Ahli Tetap:
  - Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan
  - Ketua Pegawai Sumber Manusia Kumpulan
  - Timbalan Ketua Pegawai Pelaburan Kumpulan
  - Naib Presiden, Pelaburan Strategik
  - Ketua, Pembangunan Produk dan Jualan
  - Ketua, Penyelidikan Pelaburan
- Jemputan Tetap: Wakil daripada bahagian Kelestarian dan Pelaburan Sosial, Kepengurusan Pelaburan serta pihak lain yang dijemput oleh Sekretariat

*Kekerapan: Mesyuarat hendaklah diadakan setiap bulan*

**Jawatankuasa Pelaburan Sosial**
- Meluluskan projek, rakan niaga dan bajet bagi semua program berkaitan pelaburan sosial PNB (sama ada dalam atau di luar bidang kuasa Rangka Kerja Pelaburan Sosial), tertakluk kepada had kuasanya
- Menyediakan pemantauan berpusat dan panduan strategik bagi semua unit dan fungsi perniagaan kesemua program berkaitan pelaburan sosial PNB (sama ada dalam atau di luar bidang kuasa Rangka Kerja Pelaburan Sosial) termasuk agihan dana zakat
- Semakan berkala terhadap semua program yang berkaitan dengan pelaburan sosial PNB (sama ada dalam atau di luar bidang kuasa Rangka Kerja Pelaburan Sosial)

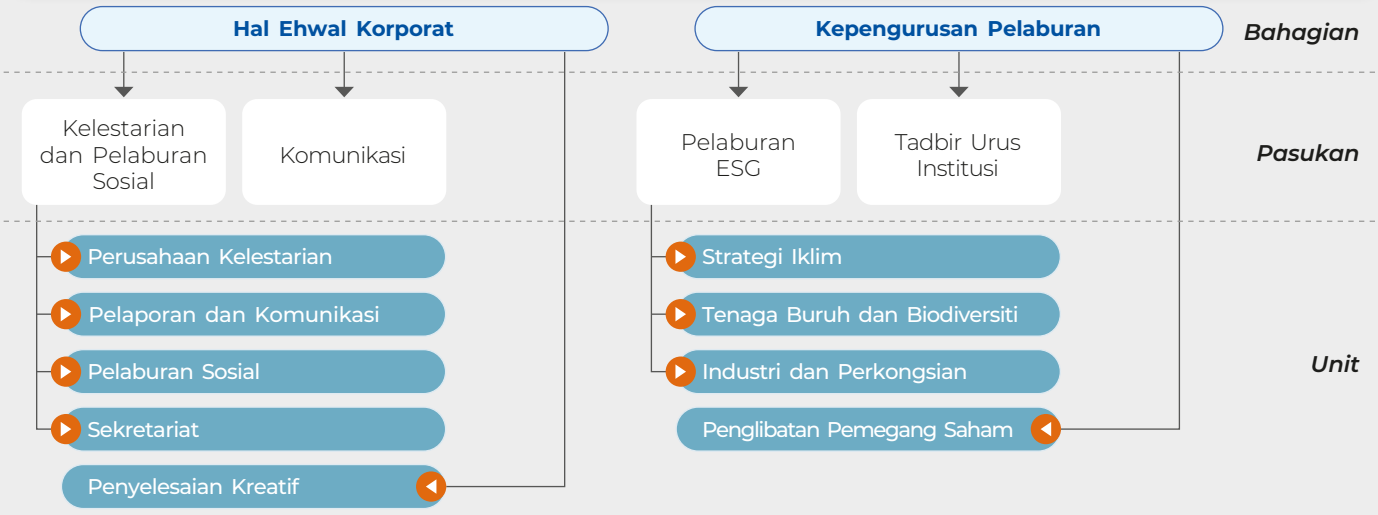
**Objektif**
- Mengawasi semua program berkaitan pelaburan sosial PNB (sama ada dalam atau di luar bidang kuasa Rangka Kerja Pelaburan Sosial PNB)
- Berfungsi sebagai platform rasmi untuk perbincangan, semakan dan cadangan bagi semua program berkaitan pelaburan sosial PNB (sama ada dalam atau di luar bidang kuasa Rangka Kerja Pelaburan Sosial) serta pengintegrasian antara pihak-pihak berkepentingan

**Komposisi**
- Pengerusi: Ketua Pegawai Hal Ehwal Korporat Kumpulan
- Pengerusi Ganti: Ketua Pegawai Sumber Manusia Kumpulan
- Ahli Tetap:
  - Ketua, Pengurusan Syariah
  - Ketua, Kewangan
  - Ketua, Kelestarian dan Pelaburan Sosial
  - Ketua, Pendidikan
  - Ketua, Pemasaran dan Penjenamaan ASNB
  - Ketua, PNBMV
- Jemputan Tetap: Wakil daripada Pengurusan Syariah, Kewangan, Kelestarian dan Pelaburan Sosial, Pendidikan, Pemasaran dan Penjenamaan ASNB, PNBMV serta pihak lain yang dijemput oleh Sekretariat

*Kekerapan: Mesyuarat hendaklah diadakan setiap dua bulan*

Nota: Maklumat setakat 31 Disember 2025.

**Pelaburan Sosial dan Kelestarian serta Pelaburan ESG Bersama Memacu Pelaksanaan Kelestarian di Seluruh PNB**




Nota: Maklumat setakat 31 Disember 2025

## Peranan Lembaga Pengarah dalam Pengawasan ESG dan Kelestarian

[IFRS S2 6(a)(i)(iv)(v)]

Lembaga Pengarah PNB memainkan peranan utama dalam mengawasi hal ehwal ESG dan kelestarian, termasuk risiko dan peluang berkaitan iklim, sebagai sebahagian daripada tanggungjawabnya terhadap strategi keseluruhan Kumpulan dan penciptaan nilai jangka panjang. Fungsi pemantauan ini termaktub dalam Piagam Lembaga dan Dasar Kelestarian, bagi memastikan pertimbangan kelestarian diintegrasikan dalam perancangan strategik, Pengurusan Risiko Perusahaan ("ERM") serta proses membuat keputusan utama.

Lembaga Pengarah memastikan risiko dan peluang berkaitan iklim diintegrasikan ke dalam model perniagaan PNB, Rangka Kerja ERM dan perancangan strategik, juga strategi LEAP-6 Kumpulan. Pertimbangan iklim diterapkan dalam pernyataan selera risiko dan KRI serta dinilai bersama dengan pertimbangan kewangan dalam menguruskan transaksi, pelaburan dan keputusan strategik utama. Lembaga Pengarah juga menimbangkan tukar ganti antara hasil kewangan dengan matlamat kelestarian jangka panjang dalam membuat keputusan.

PNB mengamalkan pendekatan rentas fungsi terhadap kelestarian, yang disokong oleh MSC dan kumpulan kerja khusus. Kumpulan kerja ini bertanggungjawab untuk:

| | | |
|---|---|---|
| Memantau kemajuan sasaran ESG di pelbagai unit perniagaan | Menyelaras inisiatif kelestarian yang berkaitan, seperti pelan hala tuju penyahkarbonan, advokasi hak buruh, serta penglibatan komuniti dan pemegang saham | Berurusan dengan Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Eksekutif untuk memanjangkan isu risiko dan peluang ESG dengan segera |

# Tadbir Urus Kelestarian

## Pengawasan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah

[IFRS S2 29(g)(i)(ii)]

| Bidang | Peranan Lembaga Pengarah |
|---|---|
| **Strategi dan Pengawasan** | Memberikan hala tuju strategik berkaitan kelestarian dan memastikan penjajarannya dengan penciptaan nilai jangka panjang |
| **Pengurusan Risiko** | Mengawasi risiko dan peluang berkaitan iklim dalam Rangka Kerja ERM, termasuk KRI dan selera risiko |
| **Tadbir Urus** | Meluluskan strategi kelestarian, sasaran dan cadangan utama di luar mandat MSC |
| **Pemantauan** | Menilai kemajuan dalam komitmen ESG dan sasaran kelestarian setiap suku tahunan |

Pertimbangan berkaitan iklim, termasuk pengurangan pelepasan gas rumah hijau serta penyaluran modal ke arah aset hijau dan aset peralihan telah dimasukkan dalam petunjuk prestasi utama Kumpulan, yang mengukuhkan akauntabiliti pengurusan dalam merealisasikan komitmen iklim PNB. Selain itu, perkara kelestarian dan berkaitan iklim turut dimasukkan dalam pengawasan tadbir urus dan prestasi yang lebih menyeluruh di peringkat Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah, dengan sokongan Jawatankuasa Penamaan dan Imbuhan, menjalankan penilaian prestasi tahunan terhadap Lembaga Pengarah, Jawatankuasanya serta Pengarah Bukan Eksekutif. Penilaian ini termasuk melihat sejauh mana isu risiko dan peluang kelestarian yang matan, termasuk isu berkaitan iklim, ditangani.

### Pengawasan Pihak Pengurusan dan Jawatankuasa

| Struktur | Peranan | Kekerapan |
|---|---|---|
| **Lembaga Pengarah** | Menilai prestasi kelestarian dan menyediakan pengawasan strategik | Suku tahunan |
| **MSC** | Mengawasi pelaksanaan komitmen ESG dan inisiatif berkaitan iklim | Bulanan |
| **Kumpulan Kerja** | Menyokong pelaksanaan merentas risiko ESG, data dan penglibatan pihak berkepentingan | Berterusan |

Lembaga Pengarah, dibantu oleh MSC, mengawasi pelaksanaan komitmen ESG PNB dan menyelaraskan pengenalpastian, pengawasan dan pengurusan perkara berkaitan kelestarian dan iklim. Isu matan akan dibawa ke perhatian Lembaga Pengarah apabila perlu bagi memastikan akauntabiliti yang jelas dan pembuatan keputusan yang tepat pada masanya.

Pengawasan dilakukan melalui mesyuarat MSC bulanan apabila inisiatif kelestarian, petunjuk risiko dan kemajuan pelaksanaan diteliti daripada papan pemuka serta laporan yang tersusun. Isu matan dan keputusan utama akan dihantar melalui kertas projek untuk perbincangan di MSC dan, jika berkenaan, kepada Kepimpinan Kanan atau Lembaga Pengarah, bagi memastikan akauntabiliti yang jelas dan pembuatan keputusan yang tepat pada masanya.

Bagi menyokong perkara ini, PNB telah mewujudkan kawalan dan prosedur dalaman untuk memantau prestasi kelestarian. Kemajuan dijejak melalui platform dalaman khusus yang merangkumi komitmen ESG Kumpulan, di mana maklumat akan dimasukkan ke dalam papan pemuka dan rumusan laporan untuk semakan pihak pengurusan serta perbincangan di MSC. Mekanisme ini membolehkan penyelarasan rentas fungsi antara pasukan kelestarian, pelaburan dan operasi, di samping memastikan konsistensi, kebolehpercayaan dan integriti maklumat berkaitan iklim yang dibekalkan kepada pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah.

### Keupayaan dan Latihan Lembaga Pengarah

PNB memastikan ahli Lembaga Pengarahnya memiliki pengetahuan dan kecekapan yang diperlukan untuk mengawasi isu kelestarian. Pada tahun 2025, para Pengarah menyertai program latihan berkaitan ESG dan menghadiri bengkel khas Lembaga Pengarah yang memberi fokus kepada tren kelestarian bakal muncul serta perkembangan peraturan kawal selia, termasuk NSRF Malaysia dan keperluan IFRS S1 dan S2.

Untuk maklumat lanjut mengenai latihan Lembaga Pengarah, sila rujuk Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat: Latihan dan Pembangunan Pengarah di halaman 247 hingga 255.

### Mekanisme Pelaporan dan Pemantauan

| Mekanisme | Tujuan |
|---|---|
| **Papan Pemuka MSC** | Menjejak kemajuan dalam mencapai 10 komitmen ESG PNB, termasuk status, cabaran dan tindakan lanjut. Membantu semakan pengurusan bulanan serta perbincangan MSC |
| **Kemas Kini Lembaga Pengarah** | Menyediakan pandangan berkala mengenai prestasi kelestarian dan risiko bakal muncul |

Prestasi kelestarian dipantau melalui platform dalaman khusus, dengan data disatukan ke dalam papan pemuka bagi membantu semakan berkala oleh pihak pengurusan dan kemas kini kepada MSC serta Lembaga Pengarah. Koordinasi rentas fungsi antara pasukan kelestarian, pelaburan dan operasi memastikan aliran maklumat yang konsisten, boleh dipercayai dan tersusun ke seluruh organisasi.

Dengan Mandat unik PNB untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat, merentas generasi, Kumpulan memikul tanggungjawab besar untuk memacu kelestarian dan menggalakkan amalan pelaburan yang bertanggungjawab. Sebagai antara syarikat pengurusan dana terkemuka di Malaysia, PNB mengakui bahawa pertimbangan kelestarian adalah semakin penting bagi penciptaan nilai jangka panjang, pengurusan fidusiari, serta bagi memenuhi jangkaan pihak berkepentingan Kumpulan yang kian berkembang.

Berpandukan Rangka Kerja Kelestarian PNB dan sejajar dengan piawaian serta inisiatif yang diiktiraf di peringkat antarabangsa seperti TCFD, PRI, UNGC dan UNSDG, Kumpulan akan terus mengintegrasikan pertimbangan kelestarian di seluruh operasi serta aktiviti pelaburannya.

Tadbir urus yang kukuh ialah asas bagi mana-mana organisasi. PNB merupakan penyokong tegar amalan tadbir urus yang mantap – dengan matlamat untuk membentuk iklim perniagaan yang bertanggungjawab dan beretika, di mana organisasi menyedari impaknya terhadap masyarakat dan alam sekitar, serta komited terhadap tatalaku perniagaan yang bertanggungjawab serta peka terhadap isu sosial, budaya, ekonomi dan alam sekitar. Seiring itu, PNB juga berhasrat untuk membina masyarakat yang saksama dan inklusif dengan menggalakkan penyertaan ekonomi yang adil untuk Bumiputera dan semua rakyat Malaysia, memupuk rasa kebersamaan yang kukuh, serta menyokong keselamatan dan kesejahteraan komuniti.

# Kelestarian di PNB

Sebagai sebahagian daripada aspirasi berkenaan, PNB menyokong peralihan Malaysia ke arah ekonomi hijau dan mampan: ekonomi yang rendah karbon, menggunakan sumber dengan cekap dan berdaya tahan – demi memastikan kualiti hidup yang baik untuk masyarakat sambil memenuhi keperluan pembangunan negara tanpa menjejaskan generasi akan datang. Perjalanan penyahkarbonan Kumpulan dipacu oleh dua komitmen Sifar Bersih – NZE menjelang 2025 dan NZP menjelang 2050. Melalui pendekatan berfasa dan berdisiplin, PNB secara berperingkat berusaha mengurangkan pelepasan GHG yang terhasil daripada aktiviti operasi dalam kawalan langsungnya.

Seiring dengan komitmen iklim, PNB juga terus mengukuhkan tumpuannya terhadap tanggungjawab sosial. Usaha ini termasuk mempromosi amalan tempat kerja yang adil seperti dasar Gaji Kehidupan Wajar, mempertingkat standard buruh di seluruh syarikat pelaburan kami, dan menggalakkan kepelbagaian, termasuk mencapai 40% perwakilan wanita dalam kepimpinan. Di luar organisasi, Rangka Kerja Pelaburan Sosial kami melaksanakan inisiatif dalam bidang pendidikan, kesihatan, pembangunan komuniti dan alam sekitar, yang membolehkan kami membuat sumbangan bermakna pada keutamaan pembangunan negara. Melalui kesemua usaha ini, PNB kekal fokus untuk menyampaikan nilai jangka panjang yang mampan sambil menyokong pertumbuhan yang inklusif dan bertanggungjawab.

**Pendekatan Serampang Dua Mata Kami**

**Pelaburan Mampan**

Menyepadukan risiko dan peluang ESG dalam keputusan pelaburan selaras dengan tanggungjawab fidusiari PNB untuk memberikan pulangan jangka panjang yang dilaras mengikut risiko

**Operasi Mampan**

Menerapkan kelestarian dalam amalan perniagaan bagi meningkatkan kecekapan, mengurangkan risiko dan mengukuhkan kepercayaan pihak berkepentingan

Operasi yang mantap dan secara bertanggungjawab mengukuhkan kredibiliti pendekatan pelaburan Kumpulan dan memastikan keselarasan antara jangkaan pengurusan dengan cara PNB melaksanakan aktivitinya sendiri. Risiko berkaitan kelestarian – termasuk iklim, biodiversiti, buruh dan faktor sosial yang lebih luas – boleh memberi kesan langsung ke atas operasi dan asetnya, di samping menghasilkan risiko sistemik jangka panjang kepada portfolio pelaburan Kumpulan. Mengurus risiko ini secara bersepadu dan proaktif kekal penting bagi melindungi nilai serta menyokong hasil yang mampan.

## Rangka Kerja Kelestarian PNB

Rangka Kerja Kelestarian PNB, yang dilancarkan pada 2022, memperincikan pendekatan menyeluruh Kumpulan dalam mengurus pertimbangan ESG, berpandukan 10 Komitmen ESG PNB. Komitmen ini menangani keutamaan utama dalam teras ESG dan disokong oleh sasaran yang ditetapkan dengan jelas serta berorientasikan hasil. Kelestarian kekal sebagai komponen utama dalam Pelan Strategik LEAP-6 PNB, yang mencerminkan komitmennya untuk menjana nilai jangka panjang yang mampan buat para pemegang berkepentingan Kumpulan.

| Komitmen ESG Kami | Segmen | UN SDGs |
|---|---|---|
| 1 Perusahaan Sifar Bersih menjelang 2025 | SO | |
| 2 Portfolio Sifar Bersih Menjelang 2050 | SI | |
| 3 RM10 bilion dalam Aset Hijau dan Aset Peralihan Baharu menjelang 2030 | SI | |
| 4 Gaji Kehidupan Wajar di PNB | SO SI | |
| 5 Dasar Hak Buruh | SO SI | |
| 6 40% Wanita dalam Kepimpinan Kanan PNB menjelang 2025 | SO | |
| 7 Mengimbangi Keuntungan dan Pelaburan Sosial | SO | |
| 8 Model Pengawasan Triple Bottom Line | SI | |
| 9 Ketelusan dalam pengundian | SI | |
| 10 Pendedahan yang Sejajar dengan TCFD | SO SI | |

**Petunjuk**

SI Pelaburan Mampan

SO Operasi Mampan

# Kelestarian di PNB

## Dasar dan Rangka Kerja Utama

Pada tahun 2025, PNB meneruskan usaha melaksanakan dasar-dasar kelestarian utama. Kesemua dasar ini menyediakan rangka kerja yang tersusun untuk mengintegrasikan pertimbangan ESG ke seluruh aktiviti operasi dan pelaburan organisasi, memastikan penjajaran dengan amalan terbaik antarabangsa serta menyokong pencapaian objektif kelestarian jangka panjang.

### Dasar Kelestarian

Dasar Kelestarian PNB, yang diperakui oleh Lembaga Pengarah, menetapkan suatu rangka kerja menyeluruh untuk mengintegrasikan pertimbangan ESG di seluruh operasi dan aktiviti pelaburan organisasi. Berpandukan 10 Komitmen ESG, dasar ini menghuraikan struktur tadbir urus, prinsip kepengawasan, serta sasaran utama, termasuk sasaran mencapai NZE menjelang 2025 dan NZP menjelang 2050. Ia mencerminkan komitmen PNB terhadap kepimpinan yang bertanggungjawab dan tindakan kolaboratif, dan ia selaras dengan rangka kerja global seperti PRI dan TCFD. Dasar ini disemak dari semasa ke semasa bagi menyokong pelaksanaan yang berkesan dan penambahbaikan berterusan.

### Rangka Kerja Gaji Kehidupan Wajar

Diperkenalkan pada 2023, Rangka Kerja Gaji Kehidupan Wajar PNB bertujuan memastikan pekerja menerima imbuhan yang mencukupi untuk menyokong keperluan asas hidup. Penanda aras yang digunakan ialah Gaji Kehidupan Wajar kebangsaan, dan hal ini membantu memastikan keadilan dan ketelusan di samping mengukuhkan komitmen PNB untuk memupuk kesaksamaan sosial serta membiasakan amalan Gaji Kehidupan Wajar.

### Dasar Hak Buruh

Dasar Hak Buruh PNB menetapkan jangkaan organisasi terhadap amalan perburuhan yang adil, termasuk gaji yang saksama, persekitaran kerja yang selamat serta tempat kerja yang bersifat inklusif. Selaras dengan piawaian antarabangsa, dasar ini menyediakan panduan kepada syarikat pelaburan untuk mengamalkan amalan buruh yang bertanggungjawab yang boleh menyumbang kepada penciptaan nilai mampan dan mengukuhkan komitmen PNB terhadap tanggungjawab sosialnya.

### Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti

Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti PNB mencerminkan komitmen organisasi ini untuk melindungi ekosistem semula jadi serta mengintegrasikan amalan alam sekitar yang mampan di seluruh operasi dan pelaburannya. Dasar ini memberi tumpuan kepada usaha menangani risiko berkaitan alam semula jadi, termasuk penebangan hutan dan pencemaran, di samping menggalakkan pemuliharaan biodiversiti bagi meningkatkan daya tahan alam sekitar untuk jangka panjang.

## Rangka Kerja Pelaburan Sosial

Rangka Kerja Pelaburan Sosial diperkenalkan bagi membimbing usaha CSR PNB dan ia menyediakan pendekatan tersusun untuk menghasilkan impak sosial yang mampan. Dengan empat teras utama – Pendidikan, Kesihatan, Pembangunan Komuniti dan Alam Sekitar – fokus rangka kerja ini adalah terhadap memenuhi keperluan komuniti sambil menyokong pembangunan sosioekonomi Malaysia. Melalui Rangka Kerja Pelaburan Sosial, PNB melaksanakan inisiatif seperti biasiswa, program literasi kewangan, bantuan penjagaan kesihatan, program keusahawanan dan penempatan pekerjaan, serta usaha pemuliharaan alam sekitar. Rangka kerja ini juga menggalakkan perkongsian strategik dan penyertaan warga kerja PNB bagi meningkatkan keberkesanan serta jangkauan inisiatif pelaburan sosial PNB.

Untuk maklumat lanjut mengenai Rangka Kerja Pelaburan Sosial kami, sila rujuk https://www.pnb.com.my/en/social-investments-en

## Rangka Kerja Kesukarelawanan Pekerja

Pada Mac 2025, PNB telah memperkenalkan Rangka Kerja Kesukarelawan Pekerja bagi menyokong pelaksanaan Rangka Kerja Pelaburan Sosialnya dengan menggalakkan pekerja untuk menyumbang masa dan kemahiran mereka kepada inisiatif komuniti yang selaras dengan empat tunjangnya. Rangka kerja ini menetapkan garis panduan penyertaan yang jelas, menyediakan laluan bagi inisiatif yang diterajui pekerja serta menyediakan mekanisme untuk menjejak penyertaan dan tempoh kerja sukarela. Melalui inisiatif ini, PNB berhasrat untuk memupuk budaya kesukarelawanan yang lebih kukuh sambil berusaha mencapai sasaran awal sebanyak 10,000 jam kerja sukarela pada tahun 2025, meningkatkan penglibatan pekerja dan meluaskan impak sosial keseluruhan organisasi.

## Garis Panduan Pengundian (Domestik/Antarabangsa)

Garis Panduan Pengundian PNB menggariskan prinsip bagi membimbing pelaksanaan hak mengundi dalam syarikat pelaburan di Malaysia, yang mencerminkan peranan PNB sebagai pelabur institusi yang bertanggungjawab serta pemegang amanah buat pemegang unitnya. Garis panduan ini dirangka untuk menggalakkan tadbir urus korporat yang kukuh, mewujudkan Lembaga Pengarah yang berkesan dan bertanggungjawab, melindungi hak pemegang saham serta mencipta nilai mampan jangka panjang untuk pemegang unit. Suatu rangka kerja yang tersusun digunakan untuk menilai resolusi penting pemegang saham, termasuk perkara berkaitan komposisi dan kebebasan Lembaga Pengarah, pengurusan modal, penggabungan dan pengambilalihan, urus niaga pihak berkaitan, amalan imbuhan serta isu berkaitan kelestarian, selaras dengan keperluan peraturan tempatan yang berkenaan.

Pada 2025, PNB memperkenalkan Garis Panduan Pengundian Antarabangsa untuk memantapkan amalan kepengurusan bagi pelaburan luar negara, selaras dengan piawaian tadbir urus korporat yang diiktiraf di peringkat global. Garis panduan antarabangsa ini meluaskan Rangka Kerja Pengundian PNB ke syarikat pelaburan asing, dengan penekanan terhadap kebebasan dan akauntabiliti Lembaga Pengarah, perlindungan hak pemegang saham, pengurusan modal yang adil, ketelusan dalam urus niaga korporat dan pengawasan kelestarian, sambil mengambil kira perbezaan dalam rangka kerja kawal selia tempatan serta amalan pasaran. Pertimbangan ESG turut dimasukkan dalam proses pengundian bagi menyokong penciptaan nilai jangka panjang di seluruh pasaran global.

Untuk maklumat lanjut mengenai Garis Panduan Pengundian kami, sila rujuk https://www.pnb.com.my/en/stewardship-en

# Kelestarian di PNB

## Perjalanan Kelestarian Kami

**2022**

PNB menerbitkan Rangka Kerja Kelestarian pertamanya yang terdiri daripada 10 komitmen ESG

**2023 MELETAKKAN ASAS**

**Tindakan Iklim**
- Mengguna pakai pendekatan $R_2O$
- Pengurangan 8% dalam intensiti pelepasan dibiayai
- Melancarkan Taksonomi Hijau Dalaman bagi Aset Hijau dan Aset Peralihan

**Tadbir Urus**
- Melaksanakan Rangka Kerja Gaji Kehidupan Wajar
- Membangunkan Penilaian Hak Buruh bagi Syarikat Pelaburan
- Melancarkan Rangka Kerja Pelaburan Sosial
- Mengautomasikan pendedahan pengundian proksi
- Memulakan langkah ke arah Pendedahan yang Sejajar TCFD

**2024 MEMBINA MOMENTUM**

**Tindakan Iklim**
- Pengurangan pelepasan GHG sebanyak 98% bagi Skop 1 dan 2 berbanding TK2022 dengan 100% penggunaan tenaga boleh baharu
- Pengurangan intensiti pelepasan dibiayai sebanyak 22%
- Pelaburan RM5.5 bilion dalam aset hijau dan aset peralihan

**Sosial**
- Menyelesaikan pelarasan gaji dan faedah untuk memastikan semua pekerja menerima gaji melebihi nilai tangga gaji kehidupan wajar
- 38% perwakilan Wanita dalam Kepimpinan
- Sumbangan impak sosial sebanyak RM55.59 juta yang memberi manfaat kepada lebih 16,000 penerima

**Tadbir Urus**
- Penilaian Lembaga Pengarah, Pengerusi & CEO yang lebih mantap
- Pendedahan pengundian proksi bagi 20 ekuiti antarabangsa teratas di 5 wilayah

**2025 MENCAPAI KEPUTUSAN NYATA**

**Tindakan Iklim**
- Mencapai pelepasan GHG Sifar Bersih bagi Skop 1 dan 2
- Menerbitkan Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti PNB

**Sosial**
- Syarikat keutamaan telah mengguna pakai dasar Buruh/Hak Asasi Manusia yang bersifat sendirian *(standalone)*
- 41.5% perwakilan Wanita dalam Kepimpinan Kanan
- Melancarkan Rangka Kerja Kesukarelawanan PNB pada Mac dan mencatat 11,880 jam kerja sukarela
- Hampir RM100 juta dibelanjakan pada 2025 untuk memperkasa komuniti melalui inisiatif di bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial serta agihan khairat, zakat dan wakaf

**Tadbir Urus**
- Skop liputan diperluas kepada 100 ekuiti antarabangsa teratas di lima wilayah
- Perancangan ke arah pendedahan yang sejajar NSRF dan ISSB

**2026**

Penerbitan Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini yang terdiri daripada:

**3** Teras **6** Komitmen **16** Sasaran

## Langkah Seterusnya: Peralihan kepada Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini

Dalam PNB menghampiri pencapaian 2025 bagi beberapa daripada 10 komitmen ESG yang digariskan dalam Rangka Kerja Kelestarian asal, Kumpulan juga kini melangkah ke fasa seterusnya dalam perjalanan kelestariannya melalui pengenalan Rangka Kerja Kelestarian yang dikemas kini.

Fasa baharu ini meneruskan kemajuan serta asas yang dibina bawah rangka kerja asal sambil memperkukuh pendekatan PNB terhadap integrasi kelestarian di seluruh operasi dan aktiviti pelaburannya. Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini dirangka untuk meletakkan Kumpulan pada kedudukan terbaik bagi peringkat seterusnya dalam perjalanan kelestariannya, membolehkan PNB terus mewujudkan nilai jangka panjang sambil menyumbang secara bermakna kepada agenda pembangunan mampan dan pembinaan negara Malaysia. Peralihan ini dipacu oleh beberapa anjakan utama:

### Landskap ESG yang semakin berkembang

Keutamaan kelestarian kini melangkaui isu iklim untuk turut merangkumi bidang seperti biodiversiti, daya tahan sosial dan tanggungjawab rantaian bekalan, yang menuntut integrasi lebih mendalam serta penjajaran dengan rangka kerja global.

### Daripada asas kepada kematangan

PNB kini melangkah daripada penetapan komitmen ESG ke arah penerapan kelestarian secara lebih berkesan dalam soal peruntukan modal, kepengurusan dan penciptaan nilai.

### Jangkaan pihak berkepentingan yang semakin meningkat

Penyelarasan yang lebih rapat dengan amalan terbaik antarabangsa serta rakan setara global perlu bagi mengekalkan kredibiliti dan kerelevanan.

### Menyusun semula struktur yang berasaskan komitmen

Komitmen ESG sedia ada sedang diselaraskan semula agar dapat mencerminkan isu pertukaran ganti, isu rentas bidang serta sifat risiko dan peluang kelestarian yang berubah-ubah.

### Mengukuhkan peranan pembinaan negara

Sebagai sebuah GLIC, peranan kelestarian PNB melangkaui ketahanan portfolio untuk turut merangkumi keutamaan pembinaan negara, termasuk keterangkuman kewangan, pembangunan komuniti serta ketahanan sosioekonomi jangka panjang.

### Mempercepat momentum dalaman

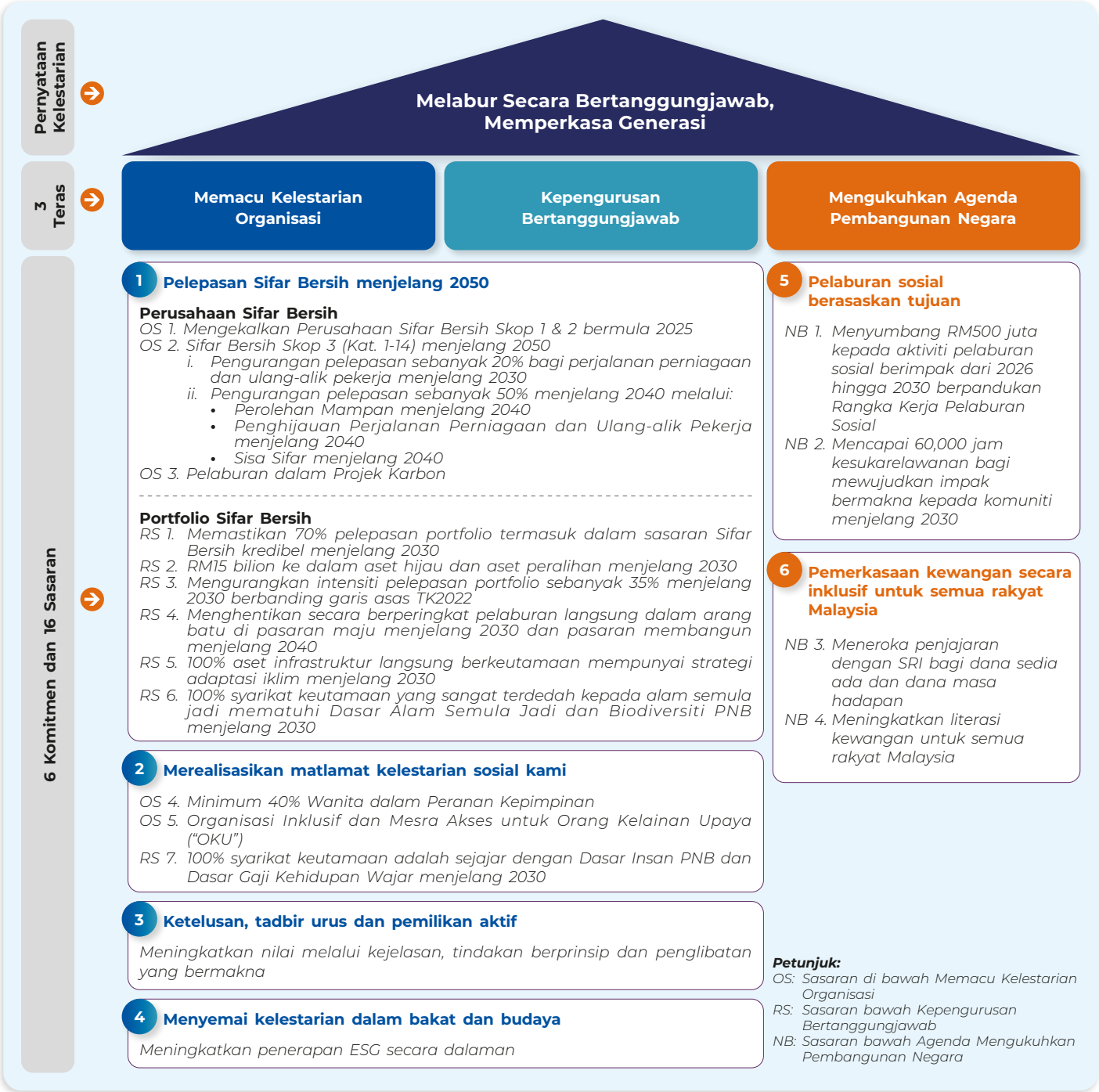
Kerjasama rentas fungsi yang lebih erat serta pelaksanaan yang lebih mantap akan membolehkan PNB menterjemah dapatan kepada tindakan, sekali gus mempercepat peralihan daripada kesedaran kepada hasil yang boleh diukur.

# Kelestarian di PNB

## Rangka Kerja Kelestarian PNB yang Dikemas Kini

Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini beralih daripada 10 komitmen ESG kepada pendekatan yang lebih tersusun merangkumi teras, komitmen dan sasaran yang boleh diukur. Ia memberi penekanan lebih besar untuk melihat ESG berdasarkan kematanan dari perspektif pengurus aset, dan mengubah kelestarian daripada fungsi pematuhan kepada enjin penciptaan nilai.

Dalam Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini ini, PNB mengemukakan satu pernyataan tujuan yang disokong oleh tiga teras, enam komitmen dan enam belas sasaran. Teras dan komitmennya kekal, namun sasaran akan dikemas kini secara berkala setelah pencapaian penting dicapai.



**Melabur Secara Bertanggungjawab, Memperkasa Generasi** – mencerminkan komitmen kami yang berterusan dan bukan sekadar tentang prestasi kewangan. Komitmen kelestarian yang dikemas kini ini menjadi rangka kerja panduan untuk memacu perubahan bermakna serta mewujudkan nilai berkekalan untuk manusia dan bumi ini.

**Melabur Secara Bertanggungjawab** kerana kami menyedari bahawa keputusan pelaburan membawa implikasi alam sekitar dan sosial yang saling berkait rapat dengan ekosistem yang lebih luas. Bawah tonggak ini, PNB akan menyalurkan modal untuk melindungi alam sekitar demi masa depan yang mampan untuk masyarakat dan negara. Keutamaan utama termasuklah mencapai NZE menjelang 2050, menunaikan matlamat kelestarian sosial serta mengukuhkan ketelusan, tadbir urus dan pemilikan aktif.

**Memperkasa Generasi** mencerminkan komitmen PNB untuk memperkasa rakyat, menyemai bakat masa depan dan mendukung negara yang inklusif serta berdaya tahan. Usaha ini termasuk menjalankan pelaburan sosial bermatlamat yang dapat menyumbang kepada kesejahteraan komuniti dan kemajuan negara, membolehkan pemerkasaan inklusif dan pemerkasaan kewangan untuk semua rakyat Malaysia, serta menyepadukan kelestarian dalam pembangunan bakat dan budaya organisasi.

Teras utama Kumpulan ini berperanan sebagai lensa berstruktur untuk mengintegrasikan kelestarian di seluruh operasi, aktiviti pelaburan dan usaha pembangunan negara, sekali gus memastikan pendekatan yang holistik dan konsisten bagi penciptaan nilai jangka panjang:

| | |
|---|---|
| **Memajukan Kelestarian Organisasi** | Teras ini memberi tumpuan kepada pemerkasaan kelestarian dalaman PNB dengan menguatkan pengintegrasian kelestarian di seluruh operasi, struktur tadbir urus dan tenaga kerja kami. Ia merangkumi laluan penyahkarbonan peringkat perusahaan Kumpulan, keutamaan sosial serta amalan tadbir urus dan ketelusan yang kukuh. Usaha untuk memperkasa budaya dan keupayaan berteraskan kelestarian ini membantu PNB untuk beroperasi secara bertanggungjawab, cekap dan selari dengan komitmennya yang telah diperbaharui. |
| **Kepengurusan Bertanggungjawab** | Teras ini mencerminkan peranan PNB sebagai pemilik aktif yang membentuk hasil mampan di seluruh portfolio pelaburannya. Melalui kepengurusan serta libat urus yang tersusun, Kumpulan menggalakkan syarikat pelaburan untuk mengukuhkan daya tahan iklim, meningkatkan piawaian sosial dan menambah baik amalan tadbir urus. Pertimbangan kelestarian diterapkan di seluruh kitar hayat pelaburan, yang membolehkan PNB memacu penciptaan nilai jangka panjang sambil mengurus risiko ESG yang matan di peringkat portfolio. |
| **Mengukuhkan Agenda Pembangunan Negara** | Teras ini menegaskan komitmen PNB untuk memajukan pembangunan sosioekonomi Malaysia. Melalui pelaburan sosial bersasar dan inisiatif pemerkasaan kewangan, Kumpulan berhasrat mengangkat taraf komuniti, menambah baik keterangkuman kewangan dan mewujudkan kesejahteraan yang mampan. Kesemua usaha ini menyokong keutamaan nasional yang lebih luas di samping memperkukuh peranan PNB dalam memacu kemakmuran negara yang inklusif dan mampan, selaras dengan Mandatnya. |

# Kelestarian di PNB

**Enam komitmen kelestarian PNB menterjemahkan teras-teras ini kepada bidang tindakan yang berfokus, mengukuhkan akauntabiliti dan memandu pelaksanaan keutamaan kelestarian Kumpulan:**

## 1 Pelepasan Sifar Bersih menjelang 2050

Berpandukan komitmen NZE 2025 dan NZP 2050 yang ditetapkan pada 2022, PNB akan terus menggiatkan usaha penyahkarbonannya di seluruh organisasi dan portfolio bagi menyokong aspirasi Sifar Bersih yang lebih luas di peringkat nasional dan global. Kumpulan komited untuk mengekalkan kedudukan NZE-nya bagi Skop 1 dan 2 bermula 2025 dan seterusnya, sambil menggiatkan usaha untuk mengurus pelepasan Skop 3 di seluruh rantaian bekalan serta meneroka potensi projek kredit karbon. Sebagai sebahagian daripada perjalanan Skop 3, Kumpulan akan terus mengukuhkan integrasi ESG di peringkat portfolio bagi mengurangkan pelepasan yang dibiayai dengan memasukkan elemen bertema baharu seperti penetapan harga karbon dalaman, analisis risiko iklim serta laluan penyahkarbonan yang dikemas kini bagi menyokong peralihan yang teratur ke arah NZE 2050.

Untuk maklumat lanjut mengenai strategi Sifar Bersih PNB, lihat Komitmen 1 hingga 3 di bahagian Kemajuan Kelestarian Kami di halaman 166 hingga 183.

## 2 Merealisasikan matlamat kelestarian sosial kami

Komitmen sosial Kumpulan kekal sebagai teras dalam memacu agenda kelestarian PNB. Setelah mencapai sasaran 40% Wanita dalam Kepimpinan Kanan, Kumpulan akan terus mempertahankannya sebagai penanda aras minimum dalam usahanya yang berterusan bagi pembangunan bakat dan perancangan penggantian. Seiring itu, Kumpulan akan menggiatkan usaha kepelbagaian, kesaksamaan dan keterangkumannya dengan meningkatkan kebolehcapaian dan amalan inklusif, terutamanya bagi orang kurang upaya, di seluruh tempat kerja, dalam kalangan tenaga kerja dan di tempat berurusan dengan pelanggan. Sebagai sebahagian daripada usaha kepengurusan untuk meningkatkan standard sosial dalam kalangan syarikat pelaburan, Kumpulan akan mengembangkan komitmen Gaji Kehidupan Wajar dengan menggalakkan penerimaan yang lebih meluas dalam korporat Malaysia, di samping menetapkan jangkaan sekurang-kurangnya 30% wakil wanita di peringkat Lembaga Pengarah. Usaha ini termaktub dalam Dasar Insan PNB yang bakal diperkenalkan – yang diperluas daripada Dasar Hak Buruh 2022, bagi merangkumi spektrum pertimbangan hak asasi manusia yang lebih luas serta bagi menerapkan pendekatan yang lebih menyeluruh dan berfokuskan insan di seluruh operasi dan portfolio kami.

Untuk maklumat lanjut tentang perjalanan kelestarian sosial PNB, lihat Komitmen 4 hingga 6 di bahagian Kemajuan Kelestarian Kami di halaman 190 hingga 208.

## 3 Ketelusan, tadbir urus dan pemilikan aktif

PNB beriltizam untuk mengukuhkan tadbir urus dan kepengurusannya dengan menyediakan Lembaga Pengarah serta Kepimpinan yang memfokuskan nilai, di samping meneguhkan akauntabiliti dan meningkatkan amalan pendedahan dalam seluruh aktiviti korporat dan pelaburannya. Usaha ini termasuk menambah baik keberkesanan tadbir urus, menerapkan akauntabiliti kepimpinan yang lebih kukuh, serta melangkah ke arah pelaporan yang lebih berasaskan hasil. Kumpulan juga akan terus mempertingkat ketelusan kepengurusan dan memastikan penjajaran korporat dengan piawaian dan keperluan global serta nasional.

Untuk maklumat lanjut tentang komitmen tadbir urus PNB, lihat Komitmen 8 hingga 10 di bahagian Kemajuan Kelestarian Kami di halaman 224 hingga 225.

### 4 Menyemai kelestarian dalam bakat dan budaya

Menyedari bahawa budaya dan keupayaan merupakan faktor penting bagi mencapai komitmen kelestarian PNB, Kumpulan akan terus menyepadukan kelestarian sebagai bahagian teras dalam cara ia berfikir, beroperasi dan menyampaikan nilai. Kumpulan akan mengukuhkan budaya kelestariannya serta meningkatkan kompetensi kelestarian di seluruh organisasi secara berperingkat mulai 2026 bagi memastikan kelestarian benar-benar diintegrasikan dalam amalan organisasi. Lama-kelamaan, hal ini akan menjadikan kelestarian sebagai amalan biasa, dipacu oleh tenaga kerja yang memiliki keupayaan untuk menghasilkan keputusan mampan jangka panjang.

### 5 Pelaburan sosial yang bermatlamat

Komitmen Kumpulan untuk menghasilkan impak yang mampan dan boleh diukur di semua komuniti di Malaysia disalurkan melalui inisiatif yang sejajar dengan Rangka Kerja Pelaburan Sosial, yang merangkumi bidang tumpuan utama seperti Pendidikan, Kesihatan, Pembangunan Komuniti dan Alam Sekitar. Usaha ini disokong oleh literasi kewangan serta kesukarelawanan dalaman. PNB juga akan menyokong inisiatif kebajikan sosial pelengkap, termasuk program bantuan kewangan (Skim Khairat), CSR Wakaf dan Zakat, bagi memastikan fleksibiliti untuk menangani keperluan komuniti yang bakal muncul. Lanjutan daripada kejayaan program kesukarelawanan kakitangan pada 2025, PNB akan terus mengukuhkan peranannya dalam pembinaan negara melalui aktiviti kesukarelawanan tersusun yang mampu menangani keperluan sebenar komuniti.

Untuk maklumat lanjut mengenai pelaburan sosial PNB, lihat Komitmen 7 di bahagian Kemajuan Kelestarian Kami di halaman 209 hingga 223.

### 6 Pemerkasaan kewangan yang inklusif untuk semua rakyat Malaysia

PNB berazam untuk mengukuhkan literasi kewangan serta meluaskan akses kepada peluang pelaburan mampan untuk semua rakyat Malaysia. Usaha ini termasuk meningkatkan literasi kewangan melalui pendidikan bersasar, akses digital dan pendekatan yang inklusif, terutamanya kepada komuniti yang kurang mendapat perkhidmatan, sambil bekerjasama dengan pihak berkepentingan utama termasuk kerajaan, institusi kewangan, sekolah dan syarikat korporat bagi memaksimumkan impak. Seiring itu, Kumpulan akan meneroka penjajaran dengan SRI dalam seluruh dana sedia ada dan dana masa hadapan di samping membina asas yang diperlukan untuk mengukuhkan integrasi ESG serta meningkatkan literasi ESG dalam kalangan ejen dan pelabur agar keputusan pelaburan boleh dibuat secara lebih bermaklumat dan bertanggungjawab.

**16 sasaran kelestarian dalam rangka kerja ini menjadi asas bagi komitmen di atas dengan hasil yang boleh diukur, dan memberikan hala tuju yang jelas daripada peringkat strategi kepada pelaksanaan serta membolehkan kemajuan dipantau secara teratur.**

# Kemajuan Kelestarian Kami

## ALAM SEKITAR

### PERUBAHAN IKLIM DAN IMPAK ALAM SEKITAR

Sebagai pelabur institusi jangka panjang, PNB menyedari peranannya dalam menyokong peralihan ke arah ekonomi rendah karbon dan pada masa yang sama melindungi ketahanan dan nilai jangka panjang kesemua asetnya. Komitmen ini didasari oleh pendekatan peralihan iklim berteraskan dua sasaran utama kami, iaitu mencapai NZE menjelang 2025 dan NZP menjelang 2050, bagi mengurangkan pelepasan operasi dan juga pelepasan yang dibiayai.

Pendekatan PNB melibatkan kedua-dua operasi serta portfolio pelaburannya. Di peringkat operasi, tumpuan masih kekal pada pengurusan pelepasan dalam semua aktiviti, termasuk kategori pelepasan Skop 3 yang berkaitan. Di peringkat portfolio, pertimbangan iklim diintegrasikan dalam amalan kepengurusan dan pelaburan, yang menyokong penjajaran dengan laluan peralihan yang kredibel serta pemeliharaan nilai jangka panjang.

Pendekatan kami akan terus diperkemas seiring penambahbaikan data, amalan pasaran dan jangkaan kawal selia, bagi memastikan PNB kekal seiring dengan peralihan yang lebih menyeluruh ke arah ekonomi rendah karbon dan berdaya tahan.

**Komitmen 1:**

### PERUSAHAAN SIFAR BERSIH MENJELANG 2025

Pada tahun 2025, PNB berjaya mencapai komitmen NZE 2025, yang merupakan suatu pencapaian penting dalam perjalanan penyahkarbonan kami. PNB berusaha untuk mencapai sasaran ini dengan memberi tumpuan kepada pengurangan pelepasan GHG operasi Skop 1 dan 2 di semua ibu pejabat serta 32 cawangannya di seluruh Malaysia. Kemajuan ke arah komitmen ini diukur menggunakan jumlah pelepasan GHG mutlak ($tCO_2e$) berdasarkan Protokol GHG dan sejajar dengan aspirasi Sifar Bersih di peringkat global dan negara.

#### Metodologi Pengiraan Pelepasan GHG

Inventori GHG PNB disediakan selaras dengan Piawaian Perakaunan dan Pelaporan Korporat Protokol GHG serta metodologi PCAF, jika berkenaan, dan merangkumi pelepasan Skop 1, Skop 2 dan Skop 3 yang relevan. Semua pelepasan dilaporkan dalam unit tan setara karbon dioksida ($tCO_2e$) berdasarkan faktor potensi pemanasan global yang telah ditetapkan. Inventori pelepasan Kumpulan dibangunkan menggunakan gabungan data berasaskan aktiviti dan data berasaskan perbelanjaan.

PNB menetapkan garis dasar pelepasan perusahaannya pada 2022, yang menjadi titik rujukan untuk menjejak kemajuan berbanding komitmen NZE 2025, merangkumi pelepasan Skop 1 dan 2. Pelepasan Skop 1 dikira berdasarkan penggunaan bahan api secara langsung serta pelepasan buruan daripada peralatan dan operasi. Pelepasan Skop 2 dilaporkan menggunakan kedua-dua pendekatan berasaskan lokasi dan berasaskan pasaran bagi mencerminkan pelepasan daripada elektrik yang dibeli, termasuk impak daripada instrumen tenaga boleh baharu seperti Tarif Elektrik Hijau (“GET”) dan REC.

Bagi meningkatkan ketelusan dan konsistensi, PNB akan menerbitkan dokumen Metodologi Inventori GHG yang menghuraikan pendekatan pengiraan pelepasan, andaian utama, batasan data serta langkah untuk menangani jurang data. Kumpulan akan terus meningkatkan kualiti data melalui penambahbaikan berterusan, termasuk memasukkan data pelepasan buruan mulai TK2024, mengutamakan metodologi berasaskan penggunaan berbanding berasaskan perbelanjaan, serta meningkatkan pengautomasian proses pengumpulan dan pengurusan data. Usaha ini disokong oleh proses pengesahan data, verifikasi dan kelulusan dalaman yang mantap.

Semua data pelepasan adalah tertakluk pada semakan dalaman di bawah rangka kerja tadbir urus kelestarian Kumpulan bagi memastikan ketepatan serta keselarasan dengan piawaian pelaporan yang diiktiraf. Dalam mengejar matlamat jangka panjangnya untuk mencapai NZE menjelang 2050, Kumpulan terus memperhalusi dan menyelaraskan sempadan pelepasan perusahaan dan pelaburannya sebagai sebahagian daripada pendekatan lelaran atau berulang. Keadaan ini mencerminkan sifat rangka kerja pelaporan GHG yang sedang berkembang, termasuk Protokol dan PCAF GHG, juga amalan terbaik dalam perakaunan pelepasan yang bakal muncul.

Pada tahun 2025, Kumpulan telah menjalankan semakan menyeluruh terhadap sempadan pelepasannya bagi Skop 1, Skop 2 dan kategori dalam Skop 3 yang berkaitan untuk meningkatkan ketepatan, kegunaan keputusan dan kerelevanan pendedahannya. Semakan ini termasuk penilaian berasaskan kawalan yang sejajar dengan Protokol GHG untuk memastikan hanya aset di bawah pemilikan langsung dan kawalan operasi dimasukkan dalam sempadan pelepasan perusahaan.

Pembezaan ini sangat penting disebabkan oleh portfolio pelaburan Kumpulan yang pelbagai meliputi ekuiti, pendapatan tetap dan hartanah. Aset hartanah diuruskan oleh entiti yang mempunyai operasi sendiri dengan Lembaga Pengarah dan pasukan Pengurusan bebas, dan pelepasan berkaitannya sudah dimasukkan bawah pelepasan yang dibiayai (Skop 3). Pendekatan ini sejajar dengan rangka kerja PCAF dan membantu mengelakkan pengiraan berganda, juga mengekalkan atribusi yang jelas terhadap tanggungjawab pelepasan.

Berikutan semakan ini, Kumpulan telah memperhalusi sempadan pelepasan perusahaannya untuk memberikan fokus kepada aset dan aktiviti yang mencerminkan peranannya sebagai firma pengurusan aset. Bagi tujuan ketelusan dan kebolehbandingan, pelepasan yang dikecualikan hasil penambahbaikan ini didedahkan secara berasingan di halaman 168 laporan ini.

Walaupun terdapat aset hartanah yang tidak lagi dimasukkan dalam sempadan operasi yang disemak semula, namun ia kekal penting dalam usaha penyahkarbonan Kumpulan yang lebih luas ke arah Sifar Bersih menjelang 2050. Kumpulan akan terus memanfaatkan pendekatan kepengurusan dan penglibatannya untuk menggalakkan entiti-entiti ini menerima pakai komitmen Sifar Bersih, melaksanakan strategi penyahkarbonan dan meningkatkan amalan pengukuran dan pendedahan pelepasan.

# Kemajuan Kelestarian Kami

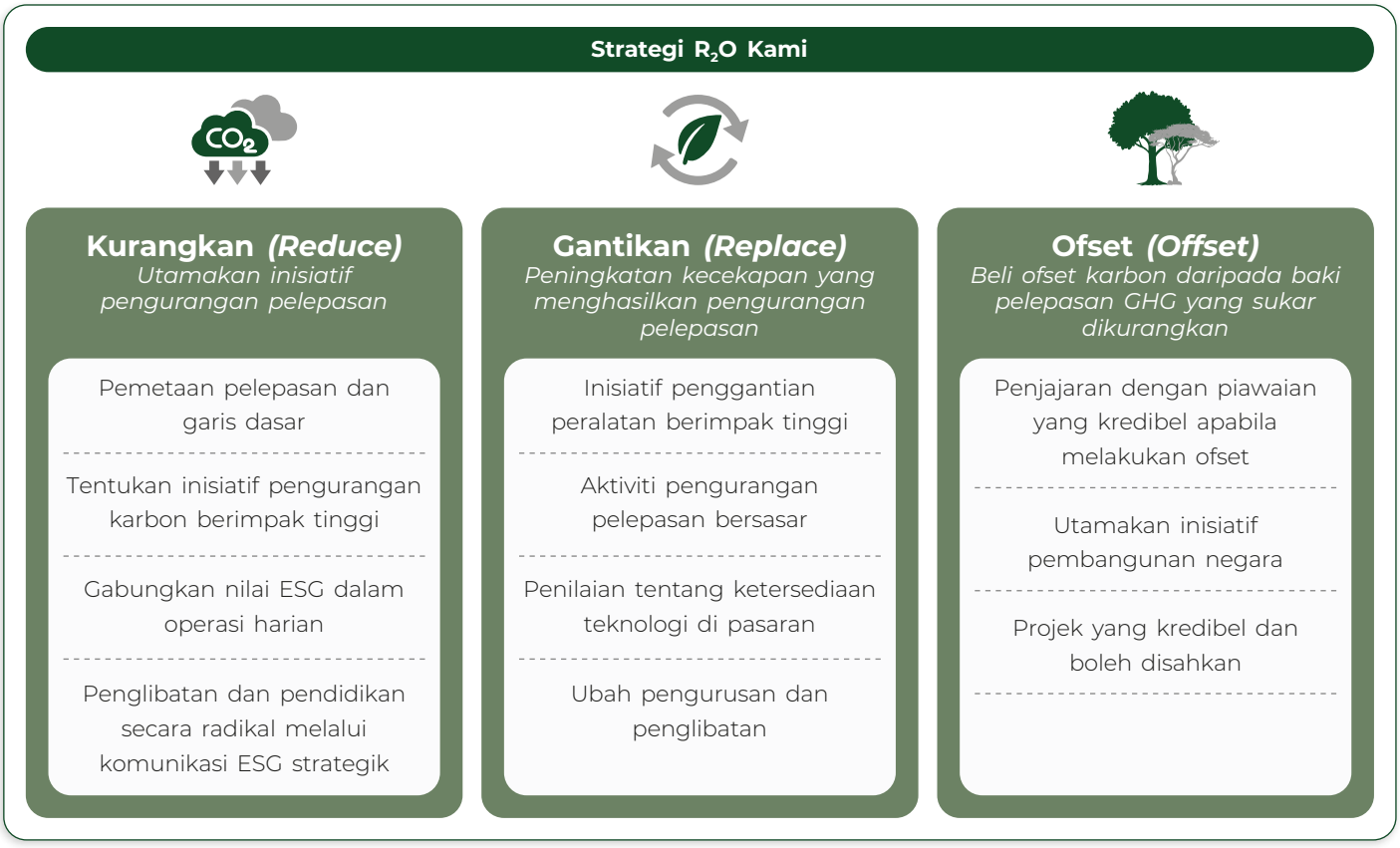
**Impak Sempadan Pelepasan DiKemas Kini ke atas Pelepasan Perusahaan PNB**

| Pelepasan Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Garis dasar | Garis dasar (ditetapkan semula) | Dilaporkan terdahulu | Dinyatakan semula | Dilaporkan terdahulu | Dinyatakan semula | Sempadan pelepasan baharu |
| **Skop 1** | **203** | **93** | **155** | **112** | **283** | **237** | **316** |
| 1.1 Pembakaran pegun | 3 | 3 | 6 | 6 | 8 | 8 | 7 |
| 1.2 Pembakaran mudah alih | 200 | 90 | 149 | 107 | 133 | 92 | 75 |
| 1.3 Pelepasan buruan | n/a | n/a | n/a | n/a | 142 | 137 | 234 |
| **Skop 2** | | | | | | | |
| Elektrik yang dibeli (berasaskan lokasi) | 6,028 | 5,751 | 6,140 | 5,909 | 5,057 | 4,085 | 2,188 |
| Elektrik yang dibeli (berasaskan pasaran) | 6,028 | 5,751 | 4,045 | 3,876 | 1 | 1 | 0 |
| **Skop 3** | **22,811** | **20,053** | **26,813** | **24,905** | **26,200** | **23,102** | **50,693** |
| 3.1 Barangan dan perkhidmatan yang dibeli | 9,274 | 8,307 | 11,933 | 10,812 | 18,453 | 16,409 | 34,096 |
| 3.2 Barangan modal | 7,067 | 5,505 | 9,654 | 9,279 | 1,892 | 1,530 | 13,002 |
| 3.3 Berkaitan bahan api dan tenaga | 709 | 648 | 864 | 820 | 117 | 92 | 59 |
| 3.4 Sisa dihasilkan dalam operasi | 61 | 46 | 55 | 48 | 89 | 89 | 99 |
| 3.5 Perjalanan bagi urusan perniagaan | 1,314 | 1,247 | 1,848 | 1,805 | 2,661 | 2,576 | 984 |
| 3.6 Perjalanan kakitangan | 4,387 | 4,302 | 2,459 | 2,141 | 2,988 | 2,405 | 2,453 |
| **Jumlah pelepasan (berasaskan lokasi, $tCO_2e$)** | **29,042** | **25,897** | **33,108** | **30,926** | **31,540** | **27,425** | **53,197** |
| **Jumlah pelepasan (berasaskan pasaran, $tCO_2e$)** | **29,042** | **25,897** | **31,013** | **28,893** | **26,484** | **23,341** | **51,009** |

Nota: Data Kelestarian, Metodologi dan Penyata Jaminan PNB boleh didapati di laman web PNB.

**Mencapai NZE 2025 Melalui Strategi $R_2O$**

Pencapaian NZE 2025 PNB (Skop 1 dan 2) mencerminkan usaha proaktif Kumpulan untuk menerapkan strategi berfokuskan iklim dalam operasinya, dipacu oleh strategi $R_2O$ yang menekankan kecekapan tenaga, integrasi penyelesaian tenaga boleh baharu serta pengukuhan sistem pemantauan dan pelaporan tentang pelepasan GHG.




Pelepasan operasi kasar Skop 1 dan 2 berjaya dikurangkan melalui gabungan inisiatif kecekapan tenaga, peralihan armada daripada kenderaan enjin pembakaran dalaman ("ICE") kepada pilihan hibrid, serta penggunaan REC untuk mengurangkan pelepasan Skop 2 berasaskan pasaran. Pelepasan Skop 2 berasaskan lokasi kemudiannya turut menurun dengan ketara hasil daripada pemindahan Ibu Pejabat PNB ke Merdeka 118, sebuah bangunan hijau dengan tiga pensijilan hijau.

Memandangkan sukar untuk menggunakan tenaga boleh baharu di tapak dalam persekitaran bandar yang padat, PNB telah memanfaatkan REC bagi menyokong penggunaan elektriknya, sekali gus mengurangkan pelepasan berasaskan pasaran sambil menyumbang kepada permintaan tenaga boleh baharu yang lebih meluas. Baki pelepasan Skop 1 dan 2 yang pada masa ini sukar dikurangkan akan ditangani melalui penggunaan kredit karbon yang kredibel, berpandukan Garis Panduan Kredit Karbon Dalaman PNB. Pemberhentian kredit karbon akan dilaksanakan setelah angka pelepasan muktamad disahkan selepas selesai proses jaminan.

# Kemajuan Kelestarian Kami

### Kurangkan: Mengutamakan Inisiatif Pengurangan Pelepasan

Strategi penyahkarbonan PNB adalah berteraskan pengurangan pelepasan. Bagi merealisasikan komitmen NZE 2025, PNB telah mengutamakan – dan akan terus mengutamakan – pengurangan pelepasan secara langsung dan tidak langsung melalui gabungan penambahbaikan kecekapan tenaga serta usaha mitigasi rantaian bekalan yang selaras dengan strategi $R_2O$ dalaman PNB.

PNB terus memperkukuh prestasi tenaga operasinya melalui langkah kecekapan bersasar serta pendekatan yang sistematik terhadap pengurusan tenaga. Dalam tempoh pelaporan, kami berpindah ke Merdeka 118 – sebuah bangunan hijau yang dengan tiga pensijilan bawah Indeks Bangunan Hijau ("GBI"), LEED dan GreenRE.

#### Merdeka 118: Mercu Kebanggaan Inovasi Mampan

Pembangunan mercu tanda PNB, Merdeka 118, menggabungkan ciri kelestarian terkini yang menyokong matlamat alam sekitar PNB yang luas. Sebagai bangunan pertama di Malaysia yang meraih tiga pensijilan Platinum, Menara Merdeka 118 mencerminkan komitmen Kumpulan terhadap reka bentuk mampan, inovasi dan kecemerlangan operasi.

Ciri-ciri kelestarian utamanya merangkumi:

- Sistem pengangkutan menegak termaju yang direka untuk mengoptimumkan kecekapan tenaga dan prestasi bangunan. Ciri ini termasuklah lif dua dek dan lif ulang-alik lobi langit yang mengurangkan bilangan hentian serta melancarkan aliran operasi, di samping pemacu AC Voltan Boleh Ubah Frekuensi Boleh Ubah regeneratif sepenuhnya untuk lif dan eskalator yang menyimpan serta menggunakan semula tenaga semasa operasi
- Teknologi bangunan pintar bersepadu, termasuk Sistem Pengurusan Bangunan berpusat, yang membolehkan pemantauan dan kawalan masa nyata di seluruh sistem utama seperti HVAC, elektrik, perpaipan dan perlindungan kebakaran. Ciri ini menyokong pengoptimuman penggunaan tenaga dan air berasaskan data, sekali gus meningkatkan kecekapan operasi keseluruhan dan keselesaan penghuni
- Infrastruktur pengurusan sisa menyeluruh yang menggunakan Sistem Pengumpulan Sisa Automatik dan sistem khusus untuk melupuskan sisa kertas bercarik. Stesen kitar semula berpusat di setiap aras memudahkan pengasingan sisa secara tersusun dan membolehkan pengesanan dan pemantauan aliran sisa yang berkesan bagi menyokong kecekapan sumber yang lebih baik
- Penyelesaian tenaga boleh baharu di tapak, termasuk Fotovoltan Bersepadu Bangunan dan sistem terma suria, yang direka untuk memanfaatkan tenaga boleh baharu terus daripada selubung bangunan. Berdasarkan reka bentuk kejuruteraan dan simulasi, sistem ini dijangka akan menjana kira-kira 660 MWh tenaga boleh baharu setiap tahun, dengan itu mengurangkan kebergantungan kepada sumber tenaga konvensional

Pada masa yang sama, PNB telah membangunkan Garis Panduan Kecekapan Tenaga dalaman bagi memacu pendekatan pengurusan tenaga yang konsisten dan berstruktur di seluruh operasinya. Pendekatan ini merangkumi inisiatif seperti naik taraf peralatan berimpak tinggi, penggunaan teknologi cekap tenaga, serta penilaian berterusan terhadap penyelesaian pasaran bagi memastikan prestasi yang optimum. Bagi memperkukuh budaya peka tenaga, Kumpulan mengukur dan menerbitkan data penggunaan elektrik secara suku tahunan, di samping mengadakan libat urus dalaman secara berterusan untuk menggalakkan amalan cekap tenaga.

**Mitigasi Rantaian Bekalan**

Kumpulan terus berusaha untuk mengukuhkan pendekatannya dalam mengurus pelepasan tidak langsung Skop 3 di seluruh rantaian bekalannya, dan mengiktiraf kepentingan ketersediaan data serta kerjasama pihak berkepentingan. Suatu pendekatan berfasa telah digunakan untuk meningkatkan keterlihatan pelepasan sambil melaksanakan inisiatif mitigasi bersasar di seluruh operasi dan rangkaian pembekalnya. Pada masa yang sama, Kumpulan turut mengembangkan kepengurusan alam sekitarnya melangkaui tindakan iklim bagi menangani jejak alam sekitar operasinya yang lebih besar, termasuk pengurusan sisa. Antara inisiatif utama yang dilaksanakan sepanjang tempoh pelaporan termasuklah:

| Inisiatif Utama | Bidang Fokus | Hasil Disasarkan |
|---|---|---|
| Pengasingan sisa, program kitar semula, usaha mengurangkan sisa tapak pelupusan, serta pembangunan Garis Panduan Pengurusan Sisa bagi menyeragamkan amalan dan meningkatkan prestasi kitar semula | Pengurusan Sisa | Pengasingan sisa di punca, pengurusan sisa serta penggunaan sumber yang lebih baik, peningkatan kadar kitar semula dan pengurangan pelepasan berkaitan sisa |
| Pendigitalan aliran kerja, e-kelulusan, proses tanpa kertas | Penggunaan Kertas | Penggunaan kertas yang lebih rendah dan pengurangan penggunaan sumber |
| Inisiatif larang plastik sekali guna, galakkan alternatif boleh guna semula | Plastik Sekali Guna | Pengurangan sisa plastik di seluruh operasi dan peningkatan penggunaan bahan boleh guna semula |
| Insentif bagi pengangkutan awam dan mobiliti rendah karbon; penjejakan data dipertingkat | Perjalanan Perniagaan dan Ulang-alik Pekerja | Pelepasan berkaitan pengangkutan lebih rendah dan keterlihatan data yang dipertingkat |
| Penglibatan pembekal dan penambahbaikan data untuk mengesan pelepasan | Penglibatan dengan Pembekal | Kualiti data Skop 3 yang lebih baik dan kerjasama dengan pembekal |

Selain operasi sendiri, PNB juga mengembangkan usaha penyahkarbonannya ke rangkaian pembekal, khususnya bagi kategori barangan dan perkhidmatan yang dibeli serta barangan modal. Pada 2025, Kumpulan melancarkan Tinjauan Kesediaan Perolehan Hijau bagi menilai tahap kesedaran, keupayaan dan kesiapsiagaan pembekal dalam menyokong komitmen PNB berkaitan iklim. Dapatan daripada inisiatif ini akan memacu penambahbaikan pendekatan perolehan mampan PNB, sekali gus mengeratkan kerjasama dengan pembekal sambil Kumpulan meneruskan aspirasi Sifar Bersihnya.

# Kemajuan Kelestarian Kami

### Ganti: Meningkatkan Kecekapan bagi Mengurangkan Pelepasan GHG

Dalam mempercepat peralihan ke operasi rendah karbon, PNB mengutamakan penggantian aktiviti intensif karbon dengan alternatif yang lebih bersih dan lebih cekap. Langkah ini termasuk elektrifikasi armada secara berperingkat serta peningkatan penggunaan tenaga boleh baharu bagi mengurangkan pelepasan Skop 2. Sejak 2023, kira-kira 25% armada Kumpulan telah beralih kepada kenderaan hibrid dan elektrik, termasuk penggunaan kereta hibrid dan basikal elektrik di Precinct 118, dengan perancangan untuk terus mengembangkan penggunaan kenderaan elektrik.

Seiring itu, PNB turut mempercepat peralihannya kepada bekalan elektrik yang lebih bersih. Sejak 2023, Kumpulan telah memperoleh elektrik boleh baharu melalui GET Tenaga Nasional Berhad, disokong oleh REC, dengan 100% penggunaan elektrik grid dipadankan selaras dengan prinsip RE100. Usaha ini mengurangkan pelepasan Skop 2 berasaskan pasaran sambil menyokong matlamat peralihan tenaga negara.

Bagi memperkukuh pengurusan tenaga, PNB memperkenalkan Garis Panduan Kecekapan dan Pemuliharaan Tenaga dalaman pada 2024 bagi memacu penjimatan tenaga di seluruh organisasi selaras dengan Akta Kecekapan dan Pemuliharaan Tenaga ("EECA") 2024. Garis panduan ini mengklasifikasikan pekerja mengikut tahap kawalan tenaga dan memperincikan langkah pemuliharaan bersasar, sekali gus mengukuhkan pendekatan berstruktur terhadap kecekapan.

Seterusnya, PNB juga akan menilai kebolehlaksanaan penyelesaian solar bagi mempelbagaikan lagi campuran tenaga boleh baharunya. Langkah ini termasuk meneliti peluang penjanaan di tapak serta laluan perolehan solar yang lain. Inisiatif ini merupakan sebahagian daripada komitmen berterusan PNB untuk mengurangkan pelepasan berkaitan tenaga serta mengukuhkan laluan penyahkarbonannya untuk jangka panjang.

### Ofset: Melabur dalam Ofset Karbon Berkualiti Tinggi untuk Menangani Pelepasan Sisa yang Sukar Dikurangkan

Kumpulan mengutamakan pengurangan pelepasan langsung sebagai laluan penyahkarbonan utamanya. Walau bagaimanapun, penggunaan REC dan kredit karbon kredibel berfungsi sebagai mekanisme peralihan untuk mengurus pelepasan baki dalam usaha Kumpulan mencapai Sifar Bersih menjelang 2050.

Di bawah strategi $R_2O$, kredit karbon hanya digunakan selepas semua langkah pengurangan dan penggantian dalaman yang boleh dilaksanakan telah dilaksanakan. Hal ini bagi memastikan penjajaran dengan hierarki mitigasi karbon yang diiktiraf. PNB kekal ketat dalam pendekatan ofset karbon dengan mengutamakan penggunaan kredit karbon yang kredibel selaras dengan piawaian antarabangsa yang diiktiraf.

PNB menyertai lelongan Bursa Carbon Exchange ("BCX") sulung pada tahun 2023 untuk menunjukkan sokongannya terhadap pembangunan pasaran karbon sukarela Malaysia dan untuk menggalakkan penyertaan yang lebih besar dalam kalangan pemaju kredit karbon tempatan. Pada tahun 2025, Kumpulan ini terus mengukuhkan penyertaannya dalam pasaran karbon sukarela Malaysia yang sedang membangun melalui pembelian kredit karbon yang berterusan melalui BCX. Penyertaan ini menyediakan akses kepada kredit karbon yang kredibel di samping menyokong usaha negara untuk mewujudkan platform perdagangan karbon domestik yang telus dan kredibel. Selain penyertaan aktif dalam BCX, PNB juga ada penglibatan berterusan dengan pemain pasaran karbon tempatan bagi menyumbang kepada pembangunan landskap pasaran karbon domestik yang sihat selaras dengan piawaian global.

Sehubungan itu, PNB akan menggiatkan usaha pengimbangan karbonnya melalui pembelian kredit karbon yang kredibel daripada BCX, terutamanya bagi menangani pelepasan baki yang sukar dikurangkan. Usaha ini melengkapi inisiatif penyahkarbonan operasi organisasi yang lebih luas, yang membolehkan PNB meneutralkan pelepasan baki dalam pada ia menuju ke arah mencapai komitmen NZE 2025.

Kumpulan mengamalkan pendekatan berbeza dalam penggunaan kredit karbon kerana kami menyedari peranan tersendiri kredit pengelakan pelepasan dan kredit penyingkiran pelepasan dalam menyokong hala tuju Sifar Bersih yang kredibel. Kredit penyingkiran pelepasan digunakan untuk mengimbangi pelepasan Skop 1 dan 2 yang sukar dikurangkan, selaras dengan takrifan Sifar Bersih yang diterima secara meluas. Kredit ini menyediakan mekanisme berasaskan pasaran untuk meneutralkan pelepasan yang sukar dikurangkan daripada operasi langsung Kumpulan.

Memandangkan kerumitan pelepasan Skop 3 serta tempoh yang diperlukan untuk inisiatif penyahkarbonan berkembang, Kumpulan berhasrat menggunakan kredit jenis pengelakan bagi menangani pelepasan Skop 3 terpilih di peringkat perusahaan. Langkah ini menyokong kemajuan berterusan ke arah Sifar Bersih sambil menyumbang kepada projek mitigasi iklim yang kredibel. Di samping itu, penggunaan kredit karbon membantu mengambil kira kos pelepasan, menyokong pembuatan keputusan operasi yang lebih bermaklumat serta meningkatkan daya maju penyelesaian rendah karbon.

Bagi pelepasan yang dibiayai, Kumpulan mengamalkan pendekatan yang pada asasnya berbeza dengan menumpukan kepada peruntukan modal dan pemilikan aktif untuk memacu hasil penyahkarbonan. Sehubungan itu, ofset bukanlah strategi utama. Sebaliknya, Kumpulan mengutamakan amalan pelaburan yang peka karbon serta penglibatan dengan syarikat pelaburan bagi menyokong laluan peralihan yang kredibel.

**Butiran kredit karbon yang digunakan untuk pengimbangan**

| Jenis Projek | Jenis Kredit | Manfaat projek | Pengesah |
|---|---|---|---|
| **Perhutanan Pertanian dan Kegunaan Lain Tanah** | Penyingkiran dan Pengelakan | Melindungi dan memulihkan hutan tropika | Verra |
| **Perhutanan Pertanian dan Kegunaan Lain Tanah** | Pengelakan | Mengurangkan pelepasan akibat penebangan hutan dan degradasi | Verra |

PNB juga terus memantau dengan teliti perkembangan dalam pasaran karbon sukarela dan telah mengukuhkan garis panduan pengimbangan karbon dalamannya bagi diselaraskan dengan rangka kerja global yang kian berkembang, termasuk yang ditetapkan oleh Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative ("VCMI") dan Integrity Council for the Voluntary Carbon Market ("ICVCM") bagi memastikan ia selaras dengan amalan terbaik yang diiktiraf untuk pengimbangan karbon apabila pasaran semakin matang.

**Selepas 2025: PNB Sifar Bersih Menjelang 2050**

Kumpulan menyasarkan untuk mengekalkan status NZE bagi pelepasan Skop 1 dan 2 melalui pengoptimuman berterusan kecekapan tenaga di seluruh asetnya, peningkatan penggunaan tenaga boleh baharu, serta penggunaan kredit karbon yang kredibel bagi menangani pelepasan baki.

Pada masa yang sama, PNB sedang mengukuhkan inventori pelepasan Skop 3 dengan menambah baik liputan data, kualiti dan keterperincian, sekali gus membolehkan tindakan mitigasi yang lebih bersasar dan berkesan. Langkah ini diperkukuh melalui penglibatan yang lebih erat dengan pembekal untuk menggalakkan penggunaan produk dan perkhidmatan yang lebih hijau, memperkukuh komitmen iklim, menyokong penetapan sasaran, serta menambah baik penilaian risiko peralihan di seluruh rantaian bekalan. Seiring kemajuan usaha ini, PNB akan terus memperhalusi metodologi dan keupayaannya selaras dengan perkembangan data, alat dan piawaian kelestarian global, di samping meneroka peluang yang kredibel di luar rantaian bekalan terdekatnya yang menyumbang kepada pengurangan pelepasan yang lebih meluas dan daya tahan iklim jangka panjang.

Bagi menyokong peralihan ini, PNB akan terus memperkukuh tadbir urus iklim, menyelaraskan pendedahan dengan rangka kerja pelaporan terkemuka, serta mendapatkan jaminan bebas bagi metrik utama berkaitan iklim. Kesemua usaha ini akan menyokong ketelusan, kredibiliti dan kebolehbandingan yang lebih tinggi pada ketika Kumpulan mara ke arah mencapai aspirasi Sifar Bersih menjelang 2050.

Maklumat lanjut mengenai Rangka Kerja Kelestarian PNB yang Dikemas Kini dan pelepasan Skop 3 Kategori 15 masing-masing boleh dilihat di halaman 163 hingga 165, dan halaman 174 hingga 179.

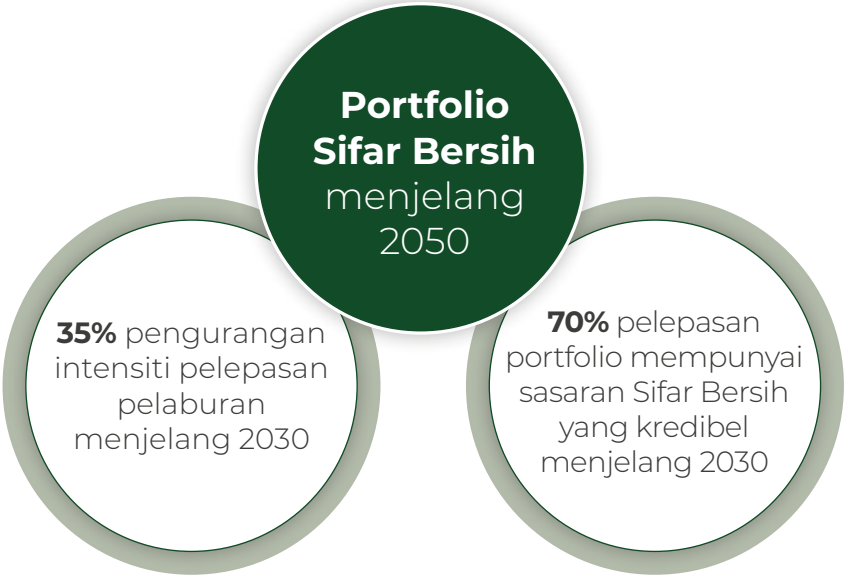
# Kemajuan Kelestarian Kami

## IMPAK ALAM SEKITAR

**Komitmen 2:**

### PORTFOLIO SIFAR BERSIH MENJELANG 2050

**Komitmen dan Sasaran Portfolio Sifar Bersih Menjelang 2050 PNB**




Usaha penyahkarbonan portfolio PNB dipandu oleh sasaran iklim interim 2030 yang bertujuan untuk mengurangkan intensiti pelepasan sambil meningkatkan AUM. Usaha ini dapat menghasilkan portfolio yang lebih berdaya tahan terhadap iklim, berupaya mengurus risiko peralihan serta mengekalkan nilai jangka panjang. PNB juga menjangkakan pelarasan secara berperingkat terhadap model perniagaannya dan peruntukan sumber sebagai respons kepada risiko dan peluang berkaitan iklim. PNB juga akan terus mengintegrasikan pertimbangan ESG dan iklim dalam proses pelaburan serta pengurusan portfolio.

Di bawah komitmen NZP menjelang 2050, PNB berhasrat menyelaraskan portfolio pelaburannya dengan laluan Sifar Bersih jangka panjang melalui amalan kepengurusan dan pelaburan bertanggungjawab, selaras dengan rangka kerja global seperti PRI yang disokong oleh PBB. Pelepasan dibiayai PNB kini meliputi kira-kira 85.6% daripada AUM di seluruh kelas aset, termasuk ekuiti tersenarai, pasaran persendirian, pendapatan tetap dan hartanah.

Kemajuan dipantau melalui intensiti pelepasan portfolio ($tCO_2e$ bagi setiap RM juta AUM) serta peratusan pelepasan portfolio dalam sasaran Sifar Bersih yang kredibel, yang diukur berbanding garis dasar 2022. PNB menyasarkan 70% liputan pelepasan portfolio di bawah komitmen Sifar Bersih yang kredibel, membolehkan penglibatan yang fokus terhadap syarikat pelaburan berpelepasan lebih tinggi untuk mengukuhkan kesediaan peralihan. Sasaran akan dimaklumkan melalui laluan penyahkarbonan sektor, terutamanya untuk sektor berpelepasan tinggi seperti Tenaga, Perladangan dan Minyak & Gas, yang dipandu oleh rangka kerja yang diiktiraf termasuk senario Sifar Bersih IEA dan SBTi FLAG, di samping sasaran peringkat syarikat pelaburan.

PNB kekal komited terhadap pendedahan pelepasan portfolio yang telus dan telah menerbitkan Pelepasan Dibiayai untuk memberikan pandangan yang konsisten tentang kemajuan penyahkarbonan. Langkah ini meningkatkan ketelusan dan pada masa yang sama menyokong kebolehbandingan yang dipertingkat dari semasa ke semasa, yang membuktikan bahawa ketersediaan data daripada syarikat pelaburan kekal sebagai kebergantungan utama.

Maklumat lanjut tentang pelepasan portfolio PNB dan metodologi berkaitan boleh didapati dalam Laporan Kepengurusan, yang perlu dibaca bersama-sama dengan Pernyataan ini, yang boleh didapati di https://www.pnb.com.my/themes/pnb/assets/pdf/PNB%20 Stewardship%20Report.pdf" Laporan Pengawasan PNB.pdf

**Pemantauan Prestasi ESG Portfolio**

Sebagai sebahagian daripada usaha penyahkarbonan portfolio PNB, pemantauan berterusan prestasi ESG di seluruh pelaburannya amat penting untuk mengurus risiko, mengenal pasti peluang serta memastikan keselarasan dengan aspirasi iklim jangka panjang Kumpulan. Bagi memperkukuh pendekatan ini, PNB telah memperkenalkan 17 Kad Skor ESG khusus sektor untuk menilai dan menjejak prestasi syarikat secara sistematik di seluruh pelaburan kami. Kad skor ini fokus kepada faktor ESG yang paling penting, yang mempengaruhi prestasi kewangan, dengan itu membolehkan penilaian yang lebih bersasar dan relevan di seluruh industri.

Dengan menggunakan perspektif khusus sektor, Kumpulan menyedari bahawa risiko dan peluang ESG berbeza dengan ketara antara industri. Pendekatan ini membolehkan PNB membezakan peneraju daripada yang ketinggalan, mengukuhkan analisis pelaburan asasnya, serta mengintegrasikan pertimbangan ESG dengan lebih berkesan dalam proses pembuatan keputusan pelaburan. Syarikat yang menunjukkan pengurusan risiko ESG yang kukuh dan strategi peralihan yang jelas lazimnya berada pada kedudukan lebih baik untuk menjana nilai jangka panjang yang mampan.

**Menilai Kredibiliti Sifar Bersih dalam Portfolio Kami**

PNB kekal komited untuk mengukur dan menilai secara bebas kredibiliti Sifar Bersih syarikat pelaburannya dengan sasaran memastikan 70% daripada pelepasan portfolio kami diliputi oleh sasaran Sifar Bersih yang kredibel menjelang 2030.

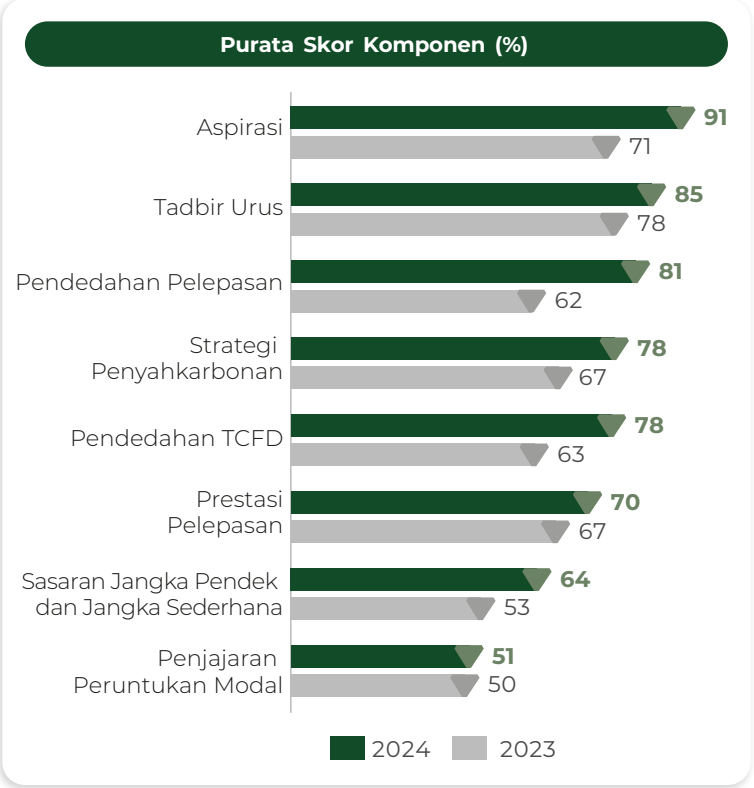
Rangka kerja penilaian dalaman Kumpulan menyediakan asas yang jelas bagi penglibatan yang konsisten dan tersusun dengan menyelaraskan perbincangannya dengan amalan terbaik yang semakin berkembang serta jangkaan pelabur yang lebih meluas. Pendekatan penilaian ini sentiasa diperhalusi, yang mencerminkan sifat dinamik peralihan tenaga dan perubahan piawaian pasaran bagi penyahkarbonan. Semakin Kumpulan menghampiri 2030, takrif sasaran Sifar Bersih yang "kredibel" juga pasti berubah, begitu juga dengan kadar penilaian PNB.

Di bawah pendekatan ini, syarikat dinilai berdasarkan standard yang ditetapkan untuk menentukan kredibiliti. PNB akan terus menambah baik metodologinya dari semasa ke semasa bagi mengekalkan keteguhan dan integriti penjajaran portfolionya dengan aspirasi Sifar Bersih.

Setakat 2025, 40% daripada pelepasan dibiayai PNB diliputi oleh sasaran Sifar Bersih yang kredibel, meningkat daripada 38% pada 2024. Momentum positif turut diperhatikan dalam kalangan syarikat pelaburan, termasuk penetapan komitmen Sifar Bersih secara rasmi, penambahbaikan pendedahan GHG, pengurangan intensiti pelepasan serta pembangunan strategi iklim yang lebih menyeluruh.

Walaupun banyak syarikat menunjukkan kekuatan dalam menetapkan aspirasi dan struktur tadbir urus, namun masih wujud jurang dalam bidang seperti sasaran pengurangan pelepasan, peruntukan modal dan perancangan peralihan yang adil. Secara keseluruhannya, ada kemajuan sederhana dalam prestasi pelepasan dan strategi penyahkarbonan. Dapatan seperti ini terus membantu usaha penglibatan PNB untuk memacu penambahbaikan secara berterusan.

Purata skor komponen daripada penilaian Kredibiliti Sifar Bersih bagi Syarikat Strategik dan 10 pengeluar pelepasan tertinggi PNB adalah seperti berikut:



# Kemajuan Kelestarian Kami

## MENGURUSKAN RISIKO IKLIM DAN PELUANG

Risiko berkaitan iklim, termasuk risiko fizikal dan peralihan, semakin penting bagi operasi dan portfolio pelaburan PNB, dengan potensi implikasi kewangan dan operasi di seluruh aset dan aktivitinya. Risiko fizikal – seperti banjir – boleh mengganggu operasi, meningkatkan kos dan menimbulkan risiko keselamatan kepada aset dan tenaga kerja kami.

Bagi mengurus risiko ini, PNB mengintegrasikan pertimbangan iklim ke dalam model perniagaan, proses pelaburan dan rangka kerja ERM-nya. Langkah ini termasuk usaha wajar pra-pelaburan melalui saringan negatif, penilaian ESG dan analisis pendedahan karbon serta libat urus aktif dengan syarikat penerima pelaburan tentang laluan Sifar Bersih mereka. PNB juga telah memperkukuh daya tahan operasi melalui Dasar Pengurusan Insiden yang dikaitkan dengan rangka kerja Pengurusan Kesinambungan Perniagaannya yang membolehkan tindak balas tepat pada masanya terhadap gangguan berkaitan iklim. Berikutan penilaian kematanan berganda 2024, PNB menilai kedua-dua kesan kewangan risiko iklim (luar-dalam) dan kesan alam sekitar dan sosial yang lebih luas (dalam-luar) bagi membantunya membuat keputusan yang lebih bermaklumat dan tindakan yang lebih bersasar.

Risiko berkaitan iklim dinilai menggunakan gabungan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, termasuk pemantauan KRI seperti pelepasan GHG perusahaan dan intensiti pelepasan portfolio berbanding nilai ambang yang sejajar dengan sasaran kelestarian PNB. Risiko ini dipantau setiap suku tahun melalui penjejakan dan pelaporan KRI yang berstruktur.

Dalam tempoh pelaporan, PNB telah melaksanakan penambahbaikan ketara terhadap pendekatan pengurusan risikonya melalui pengintegrasian komitmen ESG ke dalam Penyata Selera Risiko ("RAS") dan KRI. Pertimbangan iklim diintegrasikan dalam rangka kerja pengurusan risiko keseluruhan PNB dan diberikan keutamaan secara aktif dalam peta haba risiko strategik Kumpulan, yang mencerminkan kepentingannya yang semakin meningkat bagi penciptaan nilai jangka panjang.

Pada masa yang sama, PNB terus mengambil peluang yang timbul daripada peralihan rendah karbon. Hal ini termasuk komitmennya untuk memperuntukkan modal bagi aset hijau dan aset peralihan di seluruh sektor seperti Kuasa Bersih, Pengangkutan Bersih, Bangunan Hijau dan Pertanian, Perhutanan dan Penggunaan Lain Tanah ("AFOLU").

Melalui kesemua usaha ini, PNB berhasrat untuk mengukuhkan daya tahan terhadap risiko iklim sambil memposisikan portfolio dan operasinya untuk memberikan nilai jangka panjang yang mampan dalam ekonomi yang sedang beralih. PNB berhasrat untuk secara progresif menjalankan analisis senario iklim bagi menilai daya tahan portfolio pelaburannya di bawah pelbagai laluan peralihan, dengan usaha awal tertumpu pada membina keupayaan dalaman, memperkukuh data dan mengenal pasti metodologi yang berkaitan.

### Penggunaan Penentuan Harga Karbon Dalaman ("ICP")

Kerajaan Malaysia dijangka akan memperkenalkan cukai karbon dalam tempoh terdekat susulan pengumumannya dalam Bajet 2025. Hal ini bagi memperkukuh daya saing Malaysia sebagai tindak balas terhadap dasar karbon global yang sedang berkembang seperti Mekanisme Pelarasan Sempadan Karbon Kesatuan Eropah ("CBAM").

PNB sedang giat meneroka penggunaan penetapan harga karbon dalaman untuk mengukuhkan penilaian risiko aset terkandas berkaitan karbon. Bagi tujuan membuat keputusan terbaik, PNB sedang menilai pelbagai pendekatan penetapan harga karbon dalaman dengan tujuan untuk mengintegrasikan isyarat kos karbon yang mengambil kira masa hadapan ke dalam analisis pelaburan untuk mencerminkan risiko peralihan dunia sebenar dan peraturan penetapan harga karbon yang sentiasa berubah.

Dengan menggabungkan harga karbon bayangan ke dalam penilaian pelaburan, rangka kerja ini membolehkan Kumpulan menilai pendedahan kewangan kepada risiko berkaitan iklim dengan lebih baik dan mengenal pasti aset yang lebih berdaya tahan dalam ekonomi rendah karbon yang dapat menyokong keputusan pelaburan yang lebih bermaklumat dan mengambil kira masa hadapan.

## Kepengurusan Bermatlamat untuk Memacu Penyahkarbonan Portfolio

Sektor perladangan, tenaga, serta minyak dan gas membentuk 79% daripada pelepasan portfolio PNB, dan ini memerlukan strategi penyahkarbonan yang khusus sektor. Strategi penyahkarbonan portfolio Kumpulan boleh dijelaskan seperti berikut:

### Hala Tuju Penyahkarbonan untuk Pelaburan

**Kepengurusan Bermatlamat**
Perbincangan dengan entiti pelepasan tinggi dan Syarikat Strategik dalam portfolio PNB.

**Melabur dalam aset hijau dan aset peralihan**
Meningkatkan pelaburan dalam sektor utama termasuk sektor Tenaga Bersih, Pengangkutan Bersih, Bangunan Hijau dan AFOLU.

**Pengundian Proksi**
Mengintegrasikan pertimbangan iklim ke dalam pengundian proksi.

**Tingkah laku pelaburan peka karbon**
Menyemai budaya mengukur dan menilai implikasi pendedahan pelepasan karbon dalam portfolio PNB.

### Tuas Penyahkarbonan

Strategi kepengurusan PNB untuk penyahkarbonan portfolio mengutamakan sektor perladangan, tenaga, serta minyak dan gas – sumber pelepasan utama dalam portfolionya – selain Syarikat Strategiknya yang beroperasi di pelbagai industri.

| Sektor | Tuas dan Fokus Penyahkarbonan |
|---|---|
| **Tenaga** | • Berinteraksi secara langsung dan bekerjasama dengan syarikat serta pengawal selia untuk memacu agenda peralihan tenaga<br>• Mempercepat penggunaan tenaga solar dan mengintegrasikan penyelesaian storan<br>• Meneroka pilihan untuk menghentikan penggunaan arang batu secara berperingkat, apabila mungkin, sambil menangani kesan ke atas keselamatan tenaga dan kebolehmampuan<br>• Menilai kebolehlaksanaan menaik taraf loji bahan api fosil dengan penyelesaian pemerangkapan dan penyimpanan karbon bagi menangani isu pelepasan yang sukar dikurangkan<br>• Mengagihkan semula modal kepada projek tenaga boleh baharu yang strategik |
| **Minyak dan Gas** | • Menggalakkan kepelbagaian ke arah elektrifikasi hijau di mana mungkin<br>• Menyokong pengembangan penyelesaian pengangkutan bahan api pelepasan rendah<br>• Menilai kebolehlaksanaan meningkatkan peluang pemerangkapan dan penyimpanan karbon untuk menangani pelepasan yang sukar dikurangkan apabila tiada alternatif penyelesaian rendah karbon sambil menangani impak alam sekitar yang ketara<br>• Menggalakkan pelaksanaan Pengesanan dan Pembaikan Kebocoran (“LDAR”) serta Rutin Penyalaan Gas Sifar (Zero Routine Flaring) |
| **Perladangan** | • Meningkatkan ketelusan dalam pelaporan pelepasan Skop 3 dan perubahan guna tanah (“LUC”) sambil mempercepat usaha mitigasi<br>• Memantau kemajuan syarikat minyak sawit dalam memenuhi komitmen pengurangan pelepasan masing-masing<br>• Menggalakkan amalan pertanian regeneratif apabila sesuai |

# Kemajuan Kelestarian Kami

**KAJIAN KES**

## PEMASANGAN PANEL SOLAR FOTOVOLTAN DI SYARIKAT PELABURAN HOSPITALITI – ATTANA HOTELS & RESORTS

Selain pemasangan panel solar di pelbagai aset, Attana Hotels & Resorts turut memperoleh Pensijilan Hotel Hijau bagi Villea Port Dickson. Pencapaian ini mencerminkan prestasi kukuh dalam kecekapan tenaga dan air serta pengurusan sisa bagi memastikan operasi yang bertanggungjawab terhadap alam sekitar, dan pencapaian ini menjadi mercu tanda penting dalam perjalanan kelestarian hospitaliti Attana.

PNB Commercial Sdn. Berhad ("PNBC"), sebuah lagi syarikat pelaburan hartanah PNB, juga terus meningkatkan penggunaan tenaga boleh baharu di aset hartanahnya. Inisiatif ini membuktikan usaha berterusan PNBC untuk meningkatkan penggunaan tenaga boleh baharu di portfolio hartanahnya, mengurangkan kebergantungan pada elektrik grid sambil meningkatkan kecekapan operasi. Seterusnya, PNBC akan terus mengenal pasti dan melaksanakan peluang untuk mengukuhkan prestasi alam sekitar serta meningkatkan penggunaan penyelesaian tenaga mampan di seluruh asetnya.

**Kemajuan Pemasangan Panel Solar di Aset Hospitaliti**

**Hartanah:** Villea Port Dickson

**Status:** Siap pada Ogos 2025

**Hasil Utama:** Lebih daripada 50% tenaga grid digantikan dengan penjanaan tenaga solar yang meningkatkan kecekapan kos dan menyumbang kepada pengurangan karbon dalam operasi

**Hartanah:** Villea Morib

**Status:** Siap pada Disember 2025

**Hasil Utama:** Kecekapan kos yang lebih tinggi dan menyumbang kepada pengurangan karbon dalam operasi

**Hartanah:** Kota Seriemas Golf & Country Club

**Status:** Dalam proses

**Hasil Utama:** Pemasangan sedang dijalankan

**Kemajuan Pemasangan Panel Solar di Aset Hospitaliti**

**Hartanah:** One Cempaka, Kota Seriemas

**Status:** Selesai (Ogos 2024)

**Hasil Utama:** Merekodkan penjimatan tahunan dan pengurangan karbon

**Hartanah:** Plaza Pelangi, Johor Bahru

**Status:** Selesai (September 2025)

**Hasil Utama:** Merekodkan penjimatan tahunan dan pengurangan karbon

### Kepimpinan ESG dalam kalangan Syarikat Pelaburan

PNB mempamerkan kepimpinan ESG yang kukuh di semua syarikat pelaburannya dengan secara aktif menggalakkan tadbir urus yang bertanggungjawab, amalan perniagaan yang mampan dan penciptaan nilai jangka panjang. Melalui perwakilan dalam Lembaga Pengarah, kepengurusan dan penglibatan yang berterusan, PNB menggalakkan syarikat portfolio untuk mengukuhkan prestasi ESG mereka, meningkatkan ketelusan dan menerima pakai strategi yang menyokong kelestarian alam sekitar, kemajuan sosial dan pertumbuhan ekonomi yang berdaya tahan.

### Penglibatan dengan Syarikat Pelaburan Berpelepasan Tinggi

Pada tahun 2025, PNB terus meningkatkan pendekatan kepengurusannya melalui penglibatan bersasar dengan sembilan Syarikat Strategik dan syarikat berpelepasan tertinggi, dengan tumpuan khusus untuk memajukan penjajaran Sifar Bersih dan meningkatkan ketelusan pelepasan. Sebagai sebahagian daripada usaha ini, PNB memperkenalkan kad skor Sifar Bersih pada tahun 2024 yang telah dibangunkan berdasarkan rangka kerja penilaian dalaman. Bagi syarikat berpelepasan tinggi, kad skor ini dipertingkat lagi dengan laluan peralihan yang berpandangan ke hadapan, yang menggariskan trajektori penyahkarbonan yang diunjurkan sehingga 2050. Alat ini telah menyokong penglibatan yang lebih berstruktur dan membina, dan beberapa syarikat pelaburan telah memanjangkan hasil penilaian ke peringkat Pengurusan Kanan dan Lembaga Pengarah yang membolehkan tindakan iklim yang lebih bermaklumat dan tegas diambil.

PNB juga berusaha gigih untuk memastikan syarikat pelaburannya berkongsi hasil penilaian, menggalakkan usaha penyahkarbonan yang lebih kukuh dan meningkatkan pemahamannya tentang cabaran dan laluan peralihan berdasarkan sektor. Daripada 22 syarikat yang terlibat sepanjang tahun ini, 11 syarikat telah menunjukkan kemajuan daripada tidak mempunyai sebarang aspirasi Sifar Bersih secara rasmi kepada menerima pakai sasaran yang ditetapkan, yang mencerminkan momentum positif dalam penjajaran portfolio.

Komitmen PNB terhadap pemilikan yang bertanggungjawab diperkukuh lagi melalui amalan pengundian proksi, yang dipandu oleh penunjuk Sifar Bersih dalam Garis Panduan Pengundiannya. Dalam keadaan apabila syarikat tidak memenuhi jangkaan, PNB akan melaksanakan hak pemegang sahamnya dengan mengundi untuk menentang resolusi yang berkenaan, justeru mengukuhkan akauntabiliti dan penjajaran iklimnya.

Secara dalaman, pertimbangan kelestarian terus diambil kira dalam proses pelaburan. Hal ini termasuk pengintegrasian pengiraan pelepasan yang dibiayai dalam cadangan pelaburan untuk menyokong amalan pelaburan yang peka karbon. Mekanisme penyaringan ESG – seperti penilaian risiko, peluang dan kontroversi ESG – juga diintegrasikan ke dalam aliran kerja pelaburan. Pelaburan yang diragui akan menjalani usaha wajar yang dipertingkat untuk memastikan sebarang risiko kelestarian ditangani dengan sewajarnya. Melalui usaha berterusan ini, PNB kekal komited untuk memacu perubahan positif di seluruh portfolionya sambil menyokong peralihan yang lebih luas ke arah ekonomi yang lebih mampan dan rendah karbon.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## PELABURAN MAMPAN DAN BERTANGGUNGJAWAB

**Komitmen 3:**

### RM10 BILION ASET HIJAU DAN PERALIHAN BAHARU MENJELANG 2030 (DITINGKATKAN KEPADA RM15 BILION DI BAWAH RANGKA KERJA KELESTARIAN PNB YANG DIKEMAS KINI)

**Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab**

PNB kekal teguh dalam mengintegrasikan pertimbangan ESG dalam keseluruhan proses pelaburan bagi mengurus risiko matan dan risiko bakal muncul dengan lebih berkesan, di samping mengukuhkan daya tahan portfolio. Kami percaya pulangan jangka panjang yang mampan berkait rapat dengan kestabilan dan kekuatan sistem ekonomi, sosial dan alam sekitar. Justeru, tadbir urus yang bertanggungjawab menjadi teras falsafah pelaburan kami, yang membolehkan kami memacu kemajuan di seluruh portfolio kami sambil memberikan nilai kewangan yang berkekalan. Kami juga menyedari bahawa menangani perubahan iklim serta mengemudi landskap makroekonomi yang kian berubah memerlukan tindakan kolektif, dan bukannya daripada PNB semata-mata. Sehubungan itu, kami telah menyelaraskan strategi pelaburan kami dengan agenda kelestarian di peringkat nasional dan juga global bagi menghasilkan impak yang lebih besar.

Aspirasi iklim PNB menyokong sasaran Malaysia untuk mencapai Sifar Bersih menjelang 2050 serta Strategi Pelaburan Hijau ("GIS") kerajaan yang bertujuan untuk mempercepat peralihan tenaga dan mengembangkan pelaburan hijau. Sebagai sebuah GLIC, PNB turut menyokong inisiatif GEAR-uP Kementerian Kewangan ("MOF") dengan menyalurkan modal ke sektor pertumbuhan tinggi dan bernilai tinggi yang dapat meningkatkan daya saing ekonomi negara.

PNB berhasrat untuk menyalurkan modal ke arah penyelesaian iklim dan peralihan yang menyokong ekonomi rendah karbon serta berdaya tahan terhadap iklim. Langkah ini termasuk pelaburan di pasaran domestik dan antarabangsa dalam sektor utama seperti Tenaga Bersih, Tenaga Boleh Baharu, Bangunan Hijau dan AFOLU. Kemajuan dipantau berdasarkan nilai terkumpul modal yang disalurkan, dalam Ringgit, ke dalam aset hijau dan aset peralihan ini. Seiring itu, tumpuan pelaburan Kumpulan turut menyokong pemodenan industri Malaysia melalui inisiatif seperti taman perindustrian baharu, pengautomasian dan pertanian pintar dalam sektor minyak sawit, serta pelaburan dalam aset hijau dan aset peralihan tenaga.

Pendekatan kami terhadap pelaburan mampan disokong oleh strategi serampang dua mata:

1. **Pelaburan Mampan**
   Mengintegrasikan pertimbangan ESG dalam proses membuat keputusan pelaburan untuk mengurus risiko dan peluang dengan lebih baik

2. **Penglibatan dan Kepengurusan**
   Melibatkan diri dengan syarikat pelaburan untuk memacu peningkatan prestasi ESG dan tatalaku perniagaan yang beretika

**Menambah Pelaburan dalam Aset Hijau dan Aset Peralihan**

COP30 menunjukkan kemajuan ketara dalam pembiayaan iklim dan usaha mitigasi dengan negara-negara terlibat berikrar untuk memperuntukkan USD1.3 trilion setahun menjelang 2035 bagi tindakan iklim global. Pihak-pihak terlibat juga bersetuju untuk memperkukuh daya tahan iklim dengan menggandakan pembiayaan adaptasi menjelang 2025 dan melipatkannya tiga kali ganda menjelang 2035 untuk menyokong negara-negara kategori rentan.

Pada masa yang sama, tren peralihan tenaga global terus berkembang pesat. New Energy Outlook 2025 oleh BloombergNEF mengunjurkan permintaan elektrik global akan meningkat kira-kira 75% menjelang 2050, didorong oleh elektrifikasi, keperluan penyejukan dan perkembangan pusat data. Tenaga boleh baharu dijangka membekalkan sekitar 67% elektrik global menjelang pertengahan abad sementara penggunaan EV berkembang pesat, dengan jualan EV penumpang diunjurkan mencecah 42 juta menjelang 2030 dan merangkumi dua pertiga daripada armada kenderaan global menjelang 2050.

Walaupun dengan kemajuan yang telah dicapai ini, hala tuju semasa masih belum memadai untuk memenuhi sasaran Perjanjian Paris. Di bawah Senario Peralihan Ekonomi BloombergNEF, pelepasan global berkaitan tenaga dijangka menyusut kira-kira 22% menjelang 2050, sekali gus menekankan keperluan terhadap sokongan dasar yang lebih kukuh serta pelaburan yang lebih besar dalam teknologi seperti hidrogen, CCS dan penyelesaian perindustrian rendah karbon.

**Pelaburan dalam Aset Hijau dan Aset Peralihan**

Pada tahun 2025, kami memulakan semakan pengesahan bebas terhadap modal yang telah kami salurkan ke dalam aset hijau dan aset peralihan bagi meningkatkan ketelusan pelaporan. Kami akan mendedahkan kemajuan pada TK2025 setelah proses pengesahan tersebut selesai.

## Pengintegrasian Faktor ESG dalam Proses Membuat Keputusan Pelaburan

PNB mengintegrasikan pertimbangan ESG dalam proses pelaburannya di seluruh portfolio ekuiti awam, ekuiti persendirian, pendapatan tetap dan hartanah, yang meliputi keseluruhan kitaran hayat pelaburan daripada peringkat usaha wajar pra-pelaburan sehingga pemantauan pasca pelaburan. Pengintegrasian ini dilakukan dengan berpandukan rangka kerja penilaian berasaskan risiko bagi memastikan keputusan pelaburan dapat mengukuhkan daya tahan portfolio jangka panjang sambil mengurus pendedahan terhadap risiko berkaitan iklim dan sosial.

### Penilaian ESG dalam Usaha Wajar Pra-pelaburan

Semua pelaburan yang berpotensi akan menjalani penilaian ESG yang menyeluruh bagi menilai pendedahannya kepada risiko ESG yang matan, keberkesanan strategi mitigasi serta keupayaannya untuk merebut peluang kelestarian yang bakal muncul. Rangka kerja penilaian ESG kami merangkumi komponen utama berikut:

**Rangka Kerja Penilaian ESG**

| Petunjuk ESG | Saringan Negatif ESG | Saringan Karbon | Imbasan Kontroversi |
|---|---|---|---|
| Penilaian berasaskan risiko yang menilai penjajaran terhadap sasaran Sifar Bersih, pendedahan kepada risiko iklim fizikal dan peralihan, risiko biodiversiti, risiko buruh serta isu ESG melibatkan industri khusus | Mengelakkan pelaburan dalam industri tertentu dan aktiviti perniagaan yang kontroversi disebabkan oleh pelanggaran etika serta impak berisiko tinggi | Menilai potensi impak pelepasan GHG berbanding garis dasar semasa dan sasaran intensiti karbon pada tahun 2030 | Menilai tahap keterukan dan impak sebarang kontroversi ESG terkini yang dilaporkan dalam domain awam |

# Kemajuan Kelestarian Kami

Dapatan daripada penilaian ESG dikumpulkan dalam "ESG Tearsheet", yang menjadi komponen penting dalam analisis pelaburan PNB. Pada tahun 2025, semua pelaburan baharu di seluruh kelas aset diwajibkan untuk menyertakan ESG Tearsheet sebagai sebahagian daripada kertas pelaburan untuk dibentangkan kepada jawatankuasa pelaburan yang berkaitan. Setiap tearsheet merumuskan hasil penilaian ESG berasaskan sektor milik PNB, termasuk pertimbangan tadbir urus seperti risiko anti pengubahan wang haram dan anti rasuah serta impak pelaburan ke atas pelepasan dibiayai PNB.

Tearsheet ini diperkukuh pada tahun lalu dengan menambah satu seksyen khusus mengenai risiko dan peluang ESG utama, sekali gus mengukuhkan peranannya dalam proses membuat keputusan pelaburan. Bagi mendapatkan maklumat terperinci, PNB juga menjalankan analisis khusus mengikut sektor, bermula dengan sektor tenaga, untuk menilai kebarangkalian dan impak faktor ESG yang matan serta untuk menyediakan pandangan yang lebih terperinci dan khusus industri kepada penganalisis dan pengurus dana.

Integrasi ESG terus diperkukuh melalui libat urus dalaman bersasar serta inisiatif pembangunan keupayaan. Usaha ini termasuk mengadakan bengkel berkaitan pembangunan dan aplikasi kerangka ICP, di mana pihak berkepentingan meneliti integrasinya di seluruh kelas aset serta peranannya sebagai alat bagi membantu keputusan dalam proses pelaburan. Pada masa yang sama, PNB juga mengadakan bengkel Usaha Wajar Hak Asasi Manusia ("HRDD") yang melibatkan pasukan rentas fungsi untuk mengenal pasti risiko hak asasi manusia yang penting serta membincangkan tindakan pemulihan, dengan itu mengukuhkan pengurusan risiko di seluruh operasi dan rantaian bekalannya.

Selain itu, satu bengkel peringkat kumpulan telah diadakan sebagai sebahagian daripada pembangunan Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini, yang menghimpunkan pihak berkepentingan daripada semua unit perniagaan untuk memperhalusi sasaran, mengenal pasti cabaran pelaksanaan dan meningkatkan penyelarasan. Libat urus ini telah menyumbang kepada pengukuhan integrasi ESG di seluruh proses pelaburan PNB, amalan tadbir urus dan strategi kelestarian secara keseluruhan.

## ALAM SEMULA JADI DAN BIODIVERSITI

### Pertimbangan Alam Semula Jadi dan Biodiversiti

Pendekatan kami terhadap alam semula jadi dan biodiversiti adalah berpandukan pelbagai piawaian, garis panduan dan rangka kerja yang diiktiraf, termasuk Global Biodiversity Framework ("GBF"), Science Based Targets Network ("SBTN"), TNFD, Roundtable on Sustainable Palm Oil ("RSPO"), High Carbon Stock Approach ("HCSA"), High Conservation Value Network ("HCVN") serta Dasar Kepelbagaian Biologi Kebangsaan Malaysia (2022–2030).

**Prinsip menyeluruh pendekatan kami adalah seperti berikut:**

1. Mengukuhkan penilaian risiko alam semula jadi dan biodiversiti dalam analisis pelaburan keseluruhan kami melalui pendekatan yang praktikal
2. Terus meningkatkan pendedahan kami sendiri mengenai risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi dan biodiversiti sambil mendorong ketelusan yang lebih tinggi dalam kalangan syarikat pelaburan kami
3. Menggunakan hak mengundi kami secara aktif untuk memastikan syarikat, di mana perlu, mengintegrasikan amalan bertanggungjawab bagi meminimumkan kesan terhadap alam semula jadi dan biodiversiti
4. Berinteraksi dengan penggubal dasar, badan kawal selia dan pihak berkepentingan lain mengenai isu alam semula jadi dan biodiversiti, apabila perlu
5. Menggerakkan strategi libat urus khusus dengan syarikat berkeutamaan tinggi yang terdedah kepada kehilangan alam semula jadi dan biodiversiti, serta menggalakkan mereka mengurus dan menilai risiko serta impak alam semula jadi dan biodiversiti mereka
6. Menyertai usaha libat urus kolaboratif dan kenyataan pelabur berkaitan alam semula jadi dan biodiversiti

Berasaskan lima pemacu perubahan alam semula jadi yang dihuraikan dalam Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services ("IPBES") dan TNFD, serta hak masyarakat Orang Asal dan komuniti setempat, pendekatan kami adalah berpaksikan enam Isu Matan Utama yang berikut:

- Kesan perubahan iklim terhadap alam semula jadi dan biodiversiti
- Pemuliharaan ekosistem darat, air tawar dan lautan
- Penggunaan dan penggantian semula sumber yang mampan
- Pengurangan pencemaran dan perlindungan biodiversiti
- Pengurusan dan kawalan spesies asing yang invasif
- Menegakkan ekuiti sosial dalam pemuliharaan biodiversiti

## Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti serta Pelaksanaannya

PNB telah menerbitkan Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti pada Mac 2025, sekali gus mewujudkan pendekatan yang tersusun untuk mengurus kebergantungan, impak, risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi di seluruh portfolionya. Dasar ini terpakai kepada syarikat pelaburan apabila pertimbangan alam semula jadi dianggap penting, dan menetapkan jangkaan yang sejajar dengan rangka kerja seperti TNFD dan pendekatan LEAP.

Susulan penerbitannya, PNB telah membangunkan satu set rangka kerja penilaian proprietari bagi menyokong pelaksanaan, termasuk Penilaian Dasar untuk menilai tahap penjajaran terhadap jangkaan dan pertimbangan pengundian berkaitan alam semula jadi, dan juga usaha wajar berasaskan lokasi serta penilaian NDPE yang dijalankan secara berterusan. PNB turut merintis rangka kerja TNFD melalui kajian kes dan kerjasama, termasuk dengan WWF-Malaysia, bagi meningkatkan pemahaman tentang risiko berkaitan alam semula jadi dalam konteks tempatan.

Memandangkan ini merupakan tahun pertama pelaksanaannya, PNB mengguna pakai pendekatan libat urus secara berperingkat, dengan memberi tumpuan kepada syarikat keutamaan yang mempunyai pendedahan terhad bagi meningkatkan kesedaran dan menyampaikan jangkaan. Usaha ini menyokong sasaran PNB untuk mencapai pematuhan 100% terhadap Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti dalam kalangan syarikat keutamaan menjelang tahun 2030.

Untuk maklumat lanjut tentang Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti kami, sila rujuk https://www.pnb.com.my/sites/default/files/sustainability/ PNB_Nature_Bio_Policy.pdf

# Kemajuan Kelestarian Kami

**KAJIAN KES**

## MEMAJUKAN INTEGRASI ALAM SEMULA JADI DI VILLEA PORT DICKSON

PNB telah merintis pelaksanaan rangka kerja TNFD dengan menggunakan Villea Port Dickson ("Villea PD") sebagai kajian kes. Aset ini, yang diuruskan oleh syarikat pelaburan hospitaliti PNB, Attana Hotels & Resort, dipilih kerana lokasinya yang dekat dengan Kawasan Biodiversiti Utama ("KBA") – Hutan Rekreasi Tanjung Tuan – serta kepentingannya dari segi kewangan dalam portfolio pelaburan PNB. Gabungan nilai ekologi yang tinggi dan kerelevanan operasi ini merupakan situasi yang praktikal bagi menilai kebergantungan, impak, risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi di peringkat aset.

Hutan Rekreasi Tanjung Tuan diiktiraf sebagai KBA melalui Integrated Biodiversity Assessment Tool ("IBAT"), yang mencerminkan kepentingannya di peringkat nasional dan global. Terletak di sepanjang laluan migrasi utama, kawasan ini menjadi persinggahan penting bagi spesies burung yang berhijrah antara hemisfera, termasuk Helang Laut Perut Putih, Burung Lang Kepala Kelabu dan Helang Ular Jambul. Selain burung, ekosistem sekitarnya – yang terdiri daripada hutan pesisir, bakau dan padang rumput laut – memainkan peranan penting dalam keterhubungan habitat serta pemuliharaan biodiversiti.

### Melaksanakan penilaian menggunakan Pendekatan LEAP TNFD

**Penentuan Skop**

Imbasan awal **tahap tinggi yang pantas terhadap data dalaman dan luaran serta sumber rujukan** bagi membentuk hipotesis tentang **potensi kebergantungan, impak, risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi** bagi **menetapkan parameter untuk penilaian LEAP serta** memastikan pengurus dan pasukan penilaian sehaluan dari **segi matlamat dan garis masa**.

**Penilaian LEAP**

**Cari *(Locate)*** antara muka dengan alam semula jadi

- **L1** Jangkauan model perniagaan dan rantaian bekalan
- **L2** Kebergantungan dan pengimbasan impak
- **L3** Antara muka dengan alam semula jadi
- **L4** Antara muka dengan lokasi sensitif

**Taksir *(Evaluate)*** Kebergantungan dan impak

- **E1** Pengenalpastian aset alam sekitar, perkhidmatan ekosistem dan pemacu impak
- **E2** Pengenalpastian kebergantungan dan impak
- **E3** Kebergantungan dan pengukuran impak
- **E4** Penilaian kematanan impak

**Nilai *(Assess)*** Risiko dan peluang

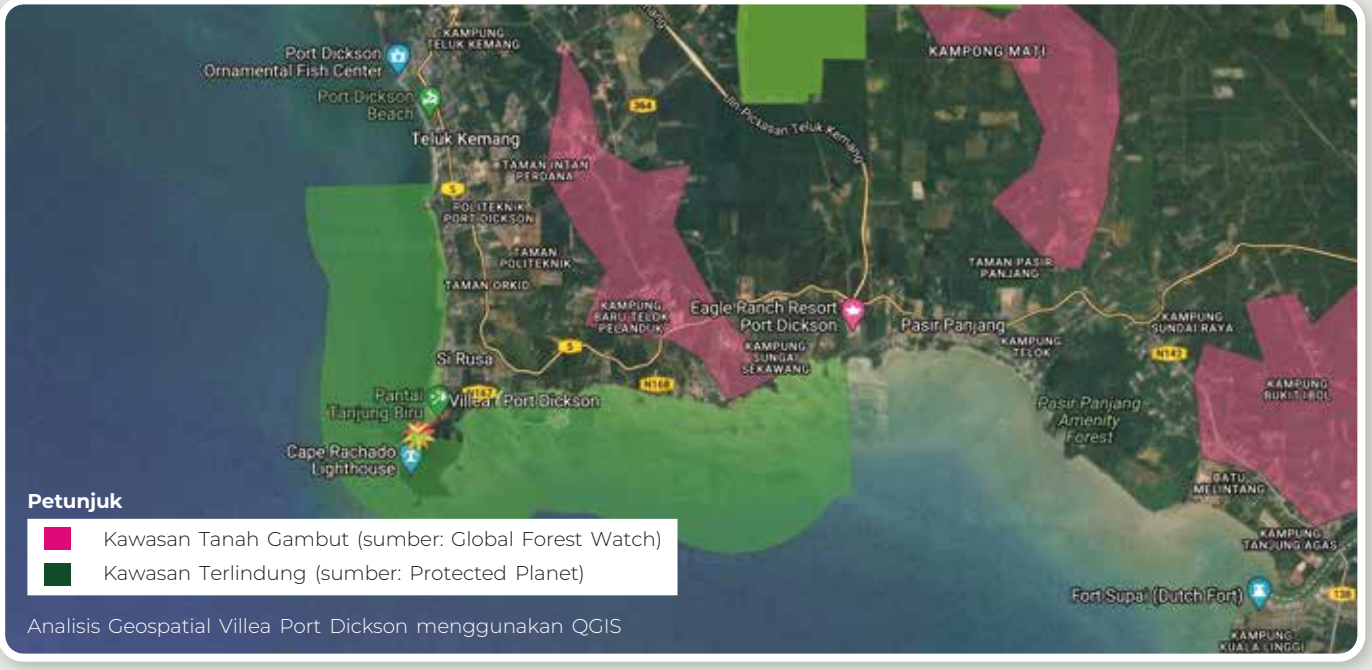
- **A1** Pengenalpastian risiko dan peluang
- **A2** Pelarasan mitigasi risiko sedia ada serta pengurusan risiko dan peluang
- **A3** Pengukuran dan menentukan keutamaan risiko dan peluang
- **A4** Penilaian kematanan risiko dan peluang

**Bersedia *(Prepare)*** untuk bertindak balas dan melaporkan

- **P1** Pelan strategi dan peruntukan sumber
- **P2** Penetapan sasaran dan pengurusan prestasi
- **P3** Pelaporan
- **P4** Pembentangan

Dengan menggunakan rangka kerja LEAP, kami telah menjalankan penilaian di Villea PD seperti berikut:

**Petunjuk**




Analisis Geospatial Villea Port Dickson menggunakan QGIS

Villea PD terletak bersebelahan kawasan hutan dan dikelilingi ekosistem pesisir, termasuk kawasan bakau dan habitat padang rumput laut. Suatu lawatan tapak telah dijalankan bersama dengan Villea PD dan Persatuan Pencinta Alam Malaysia ("MNS") bagi menilai jejak ekosistem kawasan sekitarnya serta mengenal pasti keutamaan utama dan tindakan strategik.

**Taksir *(Evaluate)***

Kebergantungan dan impak berkaitan alam semula jadi di peringkat sektor telah dikenal pasti dengan menggunakan alat ENCORE dan disahkan dengan pengurusan Villea PD untuk memastikan penjajaran dengan realiti operasi.

| Perkhidmatan ekosistem | Aset Modal Asli | Keterukan |
|---|---|---|
| Gentian dan bahan lain | • Habitat<br>• Spesies | Sederhana |
| Penstabilan jisim dan kawalan hakisan | • Atmosfera<br>• Geomorfologi Tanah<br>• Tanah dan sedimen | Sederhana |
| Air bawah tanah | • Spesies<br>• Air | Tinggi |
| Air permukaan | • Air | Tinggi |
| Kualiti air | • Air | Tinggi |
| Pengawalan iklim | • Atmosfera<br>• Habitat<br>• Tanah dan sedimen<br>• Spesies<br>• Air | Tinggi |
| Perlindungan banjir dan ribut | • Habitat | Tinggi |

Jadual: Kebergantungan peringkat sektor berkaitan alam semula jadi yang matan

# Kemajuan Kelestarian Kami

**Taksir *(Evaluate)***

| Pemacu Impak | Aset Modal Asli | Keterukan |
|---|---|---|
| Pelepasan GHG | • Atmosfera<br>• Habitat<br>• Tanah dan sedimen<br>• Spesies<br>• Air<br>• Mineral<br>• Geomorfologi Tanah | Sederhana |
| Penggunaan ekosistem marin | | Tinggi |
| Penggunaan air | | Tinggi |
| Bahan cemar air | | Tinggi |
| Bahan cemar bukan GHG | | Tinggi |
| Sisa pepejal | | Tinggi |

Jadual: Impak peringkat sektor berkaitan alam semula jadi yang matan

**Nilai *(Assess)***

Risiko berkaitan alam semula jadi dianalisis menggunakan gabungan output ENCORE, panduan sektor TNFD dan set data yang tersedia secara umum, dengan pengesahan daripada pengurusan tapak untuk memastikan konteks dapatan.

| Jenis risiko | Catatan | Keterukan |
|---|---|---|
| Risiko fizikal | • Perubahan dalam pengawalseliaan dan penyelenggaraan perkhidmatan ekosistem<br>• Perubahan dalam peristiwa cuaca ekstrem dan bencana alam serta bahaya | Sederhana |
| Risiko kebergantungan | • Nilai atau pilihan pelanggan dan/atau pelabur yang berubah | Sederhana |
| Risiko impak | • Membahayakan spesies asli secara tidak sengaja disebabkan oleh operasi hotel<br>• Perubahan dalam penawaran input semula jadi | Sederhana |

Jadual: Risiko peringkat sektor berkaitan alam semula jadi yang matan

**Sediakan (Prepare)**

Dapatan telah dikongsi dengan pasukan Hartanah PNB, Attana Hotels & Resorts dan pengurusan Villea PD untuk mengenal pasti langkah mitigasi dan untuk mengutamakan tindakan yang kos efektif. Penglibatan dengan MNS menyediakan panduan pakar tambahan tentang amalan yang bermanfaat bagi alam semula jadi.

### Menterjemah Dapatan kepada Tindakan

Penilaian ini mengenal pasti peluang untuk mengukuhkan kedudukan Villea PD sebagai destinasi mesra alam sambil menangani risiko dan kebergantungan utama berkaitan alam semula jadi. Sebagai respons, dan selaras dengan keperluan Pensijilan Hotel Hijau, Villea PD telah melaksanakan pelbagai inisiatif, termasuk:

- Penggubalan dasar alam sekitar
- Penggunaan produk mesra alam dan boleh terbiodegradasi
- Penambahbaikan pengurusan air (cth., bioenzim untuk rawatan air sisa, penuaian air hujan, hidroponik)
- Penambahbaikan pengurusan sisa (cth., kitar semula minyak masak, plastik dan kertas)
- Pembangunan rumah hijau hidroponik di tapak untuk sajian dari ladang ke meja
- Pemasangan panel solar dan kemudahan pengecasan EV
- Pewujudan lokasi tinjau khas untuk aktiviti memerhati burung

Sistem pertanian hidroponik di tapak yang membekalkan hasil segar dan mampan, sekali gus menyokong konsep sajian dari ladang ke meja *(farm-to-table dining)*.

Program Pertunjukan Burung Pemangsa Tahunan di Hutan Rekreasi Tanjung Tuan 2025

Sebagai usaha tambahan, Villea PD secara aktif melibatkan komuniti dan institusi setempat dalam aktiviti pembersihan pantai, program penanaman pokok dan aktiviti kebudayaan bagi mempromosi penjagaan alam sekitar dan warisan tempatan. Hasil inisiatif ini, Villea Port Dickson berjaya memperoleh Pensijilan Hotel Hijau daripada Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia pada Disember 2025, yang membuktikan bahawa pengetahuan tentang alam semula jadi boleh diterjemahkan kepada hasil operasi dan komersial yang bermakna.

Aktiviti Pembersihan Hutan di Hutan Rekreasi Tanjung Tuan dengan kerjasama komuniti dan organisasi setempat

Aktiviti Pembersihan Pantai Tahunan di Villea Port Dickson bersama komuniti dan organisasi setempat

Persembahan tradisional oleh Kelab Kesenian dan Kebudayaan Politeknik Port Dickson – hotel ini kerap menjemput kumpulan persembahan kebudayaan, terutamanya semasa musim puncak dan cuti sekolah untuk meningkatkan pengalaman tetamu.

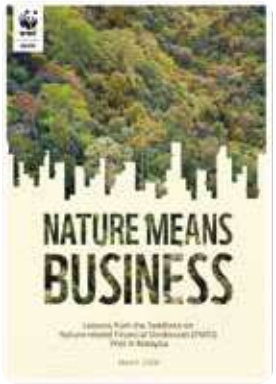
# Kemajuan Kelestarian Kami

**Refleksi dan Langkah Seterusnya**

Projek rintis ini menunjukkan kepentingan melengkapkan data global peringkat sektor dengan pandangan setempat daripada pihak berkepentingan di lapangan dan pakar bidang untuk lebih memahami risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi yang khusus aset. Penyertaan PNB dalam program Train-the-Trainer TNFD juga menguatkan keupayaan dalamannya dalam mengaplikasikan pendekatan LEAP.

Berdasarkan projek rintis ini, PNB akan terus memperhalusi strategi alam semula jadi dan biodiversitinya dengan mengintegrasikan pertimbangan berkaitan alam semula jadi ke dalam pembuatan keputusan pelaburan, pemantauan portfolio dan amalan kepengurusan, dan pada masa yang sama meningkatkan penglibatan dengan pengurus aset dan syarikat pelaburan.

## Kolaborasi & Afiliasi Kami




PNB mengukuhkan pendekatan kelestariannya melalui kerjasama dengan organisasi seperti PRI dan WWF-Malaysia, yang menyokong pengintegrasian pertimbangan ESG ke dalam amalan pelaburannya.

Pada tahun 2025, PNB bekerjasama dengan WWF-Malaysia dalam suatu inisiatif rintis TNFD untuk membangunkan kajian kes yang praktikal dan setempat dengan menggunakan pendekatan LEAP. Projek rintis ini meningkatkan pemahaman PNB tentang kebergantungan, impak, risiko dan peluang berkaitan alam semula jadi, sambil membina kapasiti dalaman dan menyediakan maklumat bagi amalan pelaburan dan kepengurusan.

Dapatan utama menunjukkan bahawa risiko berkaitan alam semula jadi adalah khusus mengikut lokasi namun ia juga sistemik. Banjir dan kualiti air telah dikenal pasti sebagai risiko fizikal utama. Kajian ini juga menekankan kepentingan menggabungkan alat saringan global dengan data tempatan dan memperhalusi penilaian secara progresif melalui analisis peringkat aset yang lebih mendalam.

Untuk maklumat lanjut, sila rujuk Kajian Kes Rintis TNFD yang boleh didapati di: https://www.wwf.org.my/?34905/Nature-Means-Business-Lesson-from-the-Taskforce-on Nature-related-Financial-Disclosures-TNFD-Pilot-in-Malaysia

## Dasar Pengecualian dan Pelupusan untuk Sektor Berisiko Tinggi

Pertimbangan kelestarian di PNB berkait rapat dengan prinsip Syariah, dengan kedua-duanya membimbing organisasi dalam membuat keputusan pelaburan secara bertanggungjawab dan beretika. Penggunaan kedua-dua prinsip ini menghasilkan senarai pengecualian khusus tentang sektor yang tidak selaras dengan komitmen kelestarian dan pendekatan pengurusan risiko PNB. Senarai pengecualian ini disemak dan dikemas kini setiap tahun untuk memastikan ia masih relevan dan tepat. Sepertimana digariskan dalam Dasar Kelestarian, PNB pasti tidak akan melabur dalam sektor yang berkaitan dengan alkohol, perjudian, kawasan arang batu yang belum dibangunkan, tembakau, ganja dan dadah rekreasi, senjata, dan hiburan dewasa.

### Komitmen 'Tiada Penglibatan Langsung dalam Kawasan Arang Batu yang Belum Dibangunkan'

Komitmen Tiada Penglibatan Langsung dalam Kawasan Arang Batu yang Belum Dibangunkan PNB melarang pelaburan langsung dalam penjanaan atau perlombongan kuasa arang batu terma baharu bagi kesemua portfolio pendapatan tetap, ekuiti awam dan ekuiti persendiriannya. Berdasarkan semakan pada tahun 2025, tiada pelanggaran yang berlaku. Kebanyakan entiti yang dinilai kini dikelaskan sebagai risiko rendah, mencerminkan pendedahan yang berkurangan melalui komitmen penghentian arang batu, pelupusan aset dan strategi peralihan yang diperkukuh.

Seterusnya, PNB akan meningkatkan pendekatannya dengan menjejaki kemajuan syarikat terhadap sasaran penghapusan arang batu secara berperingkat, selaras dengan matlamatnya untuk menghentikan sepenuhnya pelaburan secara langsung dalam arang batu menjelang 2030 di pasaran maju dan menjelang 2040 di pasaran membangun.

### Tiada Penebangan Hutan, Tiada Gambut, Tiada Eksploitasi ("NDPE")

PNB terus menilai risiko berkaitan penebangan hutan dengan menggunakan rangka kerja NDPE-nya, seperti yang digariskan dalam Dasar Alam Semula Jadi dan Biodiversiti. Walaupun beberapa syarikat penerima pelaburan telah menerima pakai komitmen separa – seperti pensijilan RSPO atau dasar Tiada Penebangan Hutan dan Tiada Gambut – namun masih wujud jurang, terutamanya jika tiada komitmen Tiada Eksploitasi yang jelas.

Selaras dengan pendekatan kepengurusannya, PNB telah melibatkan syarikat terpilih untuk memperkukuh penerimaan NDPE, meningkatkan ketelusan rantaian bekalan dan meningkatkan persediaan untuk perkembangan kawal selia yang bakal muncul. Walaupun ada kemajuan dalam pendedahan, namun perlu ada penambahbaikan selanjutnya untuk mencapai penjajaran yang konsisten dan komprehensif. PNB akan terus memantau risiko berkaitan penebangan hutan dan berurusan dengan syarikat penerima pelaburannya untuk menyokong penambahbaikan yang berterusan.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## SOSIAL

### KEPELBAGAIAN, EKUITI DAN KETERANGKUMAN

**Komitmen 4:**

## GAJI KEHIDUPAN WAJAR DI PNB

Di PNB, kami komited untuk menyediakan tempat kerja yang positif dan inklusif, yang mengiktiraf serta menghargai setiap individu. Perkara ini menyokong aspirasi kami untuk memupuk persekitaran kerja yang progresif dan menjadikan PNB sebagai majikan pilihan. Kami menggalakkan peluang sama rata dan pemerkasaan semua warga kerja tanpa mengira jantina, dan kami mengakui bahawa setiap individu mempunyai kemahiran dan perspektif yang unik. Dengan meraikan perbezaan ini, kami berusaha untuk membina budaya berteraskan rasa hormat, kerjasama dan sokongan bersama.

Seiring dengan inisiatif GEAR-uP, PNB menyumbang kepada pembangunan negara dengan memacu pemodenan industri, menyokong perwakilan jantina yang lebih seimbang di peringkat Lembaga Pengarah, mendorong penerimaan Gaji Kehidupan Wajar dalam kalangan GLC, serta memperkukuh literasi kewangan dalam kalangan belia Malaysia.

### Inisiatif GEAR-uP: Mendorong Pelaksanaan Gaji Kehidupan Wajar Melalui Tadbir Urus Aktif

Pada 2025, sebagai tanda sokongan terhadap inisiatif GEAR-uP Kementerian Kewangan (MOF), PNB telah memperkukuh komitmennya untuk memastikan ganjaran yang adil dan saksama di seluruh ekosistem pelaburannya. PNB menyedari isu Gaji Kehidupan Wajar adalah suatu keutamaan bawah tadbir urusnya dan oleh itu telah menggalakkan semua syarikat portfolio strategik dan terkawalnya untuk mengaplikasikan rangka kerja Gaji Kehidupan Wajar yang berasaskan nilai ambang minimum RM3,100 sebulan.

Selain memenuhi jangkaan dasar kebangsaan, inisiatif ini juga mencerminkan komitmen PNB yang lebih menyeluruh untuk menerapkan amalan pekerjaan yang bertanggungjawab di seluruh portfolionya. Melalui libat urus yang tersusun, panduan yang jelas dan pemantauan berterusan, PNB membantu syarikat untuk mengguna pakai pendekatan yang konsisten, telus dan boleh diskalakan bagi ganjaran yang adil. Kesemua usaha ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan daya tahan tenaga kerja, di samping menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif dan mampan.

MOF, menerusi program GEAR-uP, telah menggariskan lima langkah teras bagi memandu syarikat untuk melaksanakan Gaji Kehidupan Wajar. PNB melaksanakan langkah berikut di semua syarikat pelaburannya sebagai asas bagi pelaksanaan tersebut:

- Menyuarakan komitmen secara terbuka untuk melaksanakan Gaji Kehidupan Wajar bagi pekerja di Malaysia
- Menilai dan mengukur jurang Gaji Kehidupan Wajar berbanding struktur ganjaran semasa
- Membangunkan pelan hala tuju yang jelas dan bertempoh untuk menangani jurang yang dikenal pasti
- Mengenal pasti potensi kekangan dan mendapatkan bantuan apabila perlu
- Menjejak, memantau dan melaporkan kemajuan berdasarkan pelan hala tuju secara telus

Berpandukan langkah ini, PNB menterjemahkan jangkaan tersebut kepada program kepengurusan yang tersusun bagi membantu syarikat di setiap peringkat pelaksanaan – bermula daripada komitmen awal dan penilaian jurang sehinggalah pelaksanaan pelan hala tuju, pembangunan keupayaan serta pemantauan dan pendedahan yang berterusan. Pendekatan ini membolehkan amalan Gaji Kehidupan Wajar dilaksanakan secara praktikal dan berfasa, di samping memastikan keselarasannya dengan keutamaan nasional serta memperkukuh akauntabiliti di seluruh portfolio syarikat.

### Prinsip Panduan bagi Pelaksanaan Gaji Kehidupan Wajar

Selaras dengan inisiatif GEAR-uP, PNB menekankan empat prinsip utama bagi memandu pelaksanaan Gaji Kehidupan Wajar di semua syarikat dalam portfolionya. Prinsip-prinsip ini menyediakan asas yang jelas dan praktikal bagi memastikan penerapan rangka kerja Gaji Kehidupan Wajar kekal konsisten, diyakini serta sejajar dengan aspirasi dasar negara.

**Prinsip PNB**

**1 Ganjaran Keseluruhan yang Mencukupi**

Pekerja wajar menerima saraan yang mencukupi melalui gaji tunai dan manfaat berupa barangan yang boleh dijangka, bagi memastikan taraf hidup yang wajar.

**2 Tanda Aras Rujukan**

Ganjaran hendaklah selaras dengan Belanjawanku yang diterbitkan oleh KWSP, yang telah dipilih sebagai tanda aras utama kerana ia dikemas kini setiap tahun dan metodologinya mantap yang memastikan datanya sentiasa relevan dan tepat.

**3 Skop Liputan**

Rangka kerja Gaji Kehidupan Wajar ini pada awalnya disasarkan untuk pekerja tetap yang menetap atau terutamanya bekerja di Malaysia, namun syarikat boleh menilai kemungkinan untuk meluaskan liputan kepada kategori pekerja yang lain.

**4 Fleksibiliti Operasi**

GLC mempunyai fleksibiliti untuk menentukan laluan yang paling sesuai bagi mencapai pematuhan, membolehkan pelaksanaannya disesuaikan mengikut struktur tenaga kerja dan konteks operasi masing-masing.

### Rangka Kerja Gaji Kehidupan Wajar Kami

Bagi melaksanakan inisiatif GEAR-uP MOF, PNB telah membangunkan suatu pendekatan berstruktur untuk mentakrif dan melaksanakan Gaji Kehidupan Wajar di seluruh portfolio syarikatnya. Penanda aras RM3,100 adalah berdasarkan kerangka Belanjawanku yang mencerminkan corak pendapatan dan perbelanjaan isi rumah di Malaysia, yang diselaraskan mengikut inflasi, serta berfungsi sebagai nilai ambang berasaskan bukti bagi menandakan taraf hidup yang wajar.

Kami sedar bahawa Gaji Kehidupan Wajar perlu membolehkan individu memenuhi keperluan asas sambil menyokong daya tahan kewangan dan kesejahteraan. Oleh itu, PNB bekerjasama dengan GLIC lain, termasuk Khazanah Nasional dan KWSP, untuk menyelaraskan prinsip serta metodologi utama. Hasil kerjasama ini ialah Rangka Kerja Gaji Kehidupan Wajar yang seragam yang merangkumi lapan dimensi utama serta templat pelaksanaan yang praktikal. Rangka kerja ini menyediakan panduan tentang penandaarasan gaji, liputan pekerja serta cara pemberian gaji dan faedah, sekali gus membolehkan syarikat menilai jurang gaji, membangunkan pelan pelaksanaan dan menjejak kemajuan, di samping mempunyai fleksibiliti untuk menyesuaikannya mengikut konteks operasi masing-masing.

# Kemajuan Kelestarian Kami

Pendekatan ini menyokong penerapan amalan Gaji Kehidupan Wajar yang konsisten dan boleh diskalakan di seluruh portfolio PNB, memastikan keselarasan dengan keutamaan nasional sambil menggalakkan ketelusan dan keadilan dalam pemberian ganjaran:

### Titik Rujukan

*Belanjawanku* tahunan KWSP diterima pakai sebagai penanda aras utama disebabkan oleh metodologinya yang mantap serta kemas kini berkalanya yang memastikan ia terus relevan dan tepat dalam mencerminkan kos sara hidup isi rumah.

### Pendekatan Pengiraan

Syarikat boleh memilih sama ada pendekatan bawah ke atas, iaitu bermula daripada penanda aras Gaji Kehidupan Wajar RM3,100 dan mengira gaji asas selepas mengambil kira manfaat dalam bentuk barangan, ataupun pendekatan atas ke bawah, iaitu bermula dengan gaji asas dan mencampurkan manfaat dalam bentuk barangan untuk mencapai nilai ambang Gaji Kehidupan Wajar.

### Pelarasan Inflasi

Penanda aras Gaji Kehidupan Wajar disemak secara berkala dan dilaraskan kira-kira setiap tiga tahun bagi mencerminkan perubahan inflasi serta mengekalkan kuasa beli.

### Manfaat dalam Bentuk Barangan

Tahap kehidupan yang wajar sepatutnya membolehkan pekerja memenuhi keperluan asas termasuk perumahan, makanan, penjagaan kesihatan, pendidikan, pengangkutan dan simpanan. Walaupun ada komponen yang disalurkan dalam bentuk manfaat dalam bentuk barangan – seperti perlindungan penjagaan kesihatan, bantuan perumahan atau elaun pengangkutan – ia bertujuan untuk melengkapkan, bukan menggantikan, gaji yang adil dan mencukupi.

### Pertimbangan Geografi

Syarikat boleh menggunakan penanda aras kebangsaan yang seragam atau mengaplikasikan pendekatan berbeza mengikut negeri atau wilayah, bergantung pada keadaan kos sara hidup setempat.

### Status Penggajian

Walaupun tumpuan utama rangka kerja ini adalah terhadap pekerja tetap, namun syarikat boleh menilai kebolehlaksanaan dan kesan meluaskan liputannya kepada kategori pekerja yang lain.

**Hasil Penglibatan**

Melalui inisiatif ini, PNB telah berjaya mencapai tahap penglibatan yang kukuh dengan syarikat-syarikat dalam portfolionya:

- Semua sembilan Syarikat Strategik dan satu Syarikat Terkawal telah memuktamadkan komitmen mereka untuk melaksanakan Rangka Kerja Gaji Kehidupan Wajar
- Lapan syarikat telah mengumumkan secara terbuka komitmen mereka untuk melaksanakan Gaji Kehidupan Wajar
- Tujuh syarikat telah berjaya mencapai nilai ambang Gaji Kehidupan Wajar RM3,100

Selain sesi libat urus secara formal, PNB juga bekerjasama dengan pasukan Sumber Manusia Syarikat Strategik dan Terkawal miliknya menerusi bengkel dan sesi kerja. Perbincangan ini menyediakan platform untuk memahami dengan lebih jelas kedudukan permulaan syarikat, berkongsi pandangan praktikal, dan bersama-sama meneroka laluan pelaksanaan, terutamanya bagi segmen pekerja seperti pekerja kolar biru yang struktur gajinya mungkin berbeza.

Melalui sesi libat urus ini, PNB bekerjasama rapat dengan syarikat-syarikat untuk menilai potensi implikasi kos, memperhalusi metodologi pengiraan Gaji Kehidupan Wajar, serta mempertimbangkan pemberian manfaat bukan tunai yang bersesuaian dalam pakej ganjaran. Pendekatan kolaboratif ini membolehkan syarikat menilai laluan pelaksanaan yang realistik sambil memastikan ia selaras dengan prinsip Gaji Kehidupan Wajar. Kerjasama erat ini meletakkan PNB bukan sekadar sebagai pemegang amanah yang menetapkan jangkaan, malah juga sebagai pemudah cara yang menyokong syarikat dalam penerapan amalan Gaji Kehidupan Wajar secara berkesan di seluruh portfolionya.

**Kepengurusan yang Berpandangan ke Hadapan**

PNB akan terus memantau pelaksanaan Gaji Kehidupan Wajar di seluruh portfolionya, di samping menyokong pembangunan keupayaan dalam kalangan syarikat pelaburannya bagi membantu pelaksanaan yang berkesan. Seiring itu, pertimbangan gaji kehidupan wajar akan diintegrasikan secara berperingkat dalam strategi libat urus PNB sebagai sebahagian daripada pendekatan kepengurusannya. Melalui usaha ini, PNB berhasrat untuk menerapkan amalan pemberian ganjaran yang adil dan bertanggungjawab dalam penciptaan nilai jangka panjang, sekali gus mengukuhkan peranannya sebagai pengurus yang aktif dan komited terhadap tadbir urus korporat yang mampan dan seimbang.

**Komitmen 6:**

## 40% WANITA DALAM KEPIMPINAN PNB MENJELANG 2025

PNB telah berjaya merealisasikan komitmennya untuk mencapai 40% perwakilan wanita dalam kepimpinan kanan menjelang 2025, dengan pencapaian sebenar sebanyak 41.5% pada tahun ini. Pencapaian penting ini mencerminkan usaha berterusan untuk memperkukuh kepelbagaian jantina melalui pembangunan bakat bersasar, amalan kepimpinan inklusif serta perancangan penggantian yang tersusun.

**Memperkasa Pemimpin Wanita: Program Women of Will Leadership**

Selepas dilancarkan pada 2024, PNB terus menggiatkan Women & Inclusivity Network pada tahun 2025 bagi menajamkan tumpuan untuk membangunkan saluran bakat yang mantap bagi pemimpin wanita kanan di seluruh organisasi. Dua kohort telah berjaya diselesaikan dan program ini telah memainkan peranan penting dalam menyokong pencapaian komitmen kami iaitu 40% wanita dalam kepimpinan PNB.

Women & Inclusivity Network direka bukan sahaja bagi mewakili tetapi juga untuk memupuk barisan kepimpinan yang inklusif, seimbang dan berprestasi tinggi. Program ini menawarkan laluan kepimpinan yang menyeluruh serta bersepadu bagi melengkapkan eksekutif wanita kanan dengan kemahiran, keyakinan dan perspektif strategik yang diperlukan untuk mengemudi peranan kepimpinan yang kompleks serta menyumbang secara bermakna kepada matlamat organisasi.

Bersandarkan kemajuan ini, PNB akan terus memberi tumpuan untuk mengekalkan dan mengukuhkan perwakilan wanita dalam kepimpinan melalui pelaburan berterusan dalam pembangunan bersasar, perancangan penggantian serta latihan bakat yang inklusif bagi mengukuhkan pasukan kepimpinan yang pelbagai dan tersedia masa depan.

## PENGURUSAN BAKAT

### Menerajui Pertumbuhan: Insan, Kemahiran dan Kepimpinan di PNB

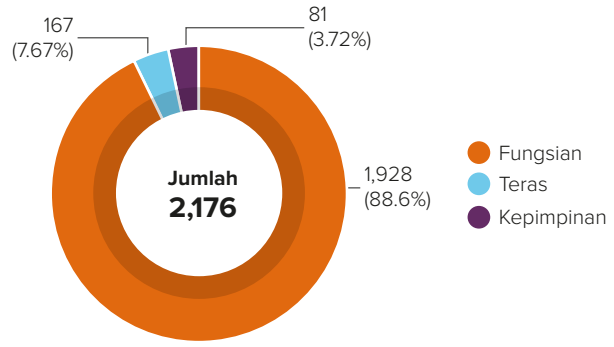
PNB mengiktiraf bahawa insan merupakan teras bagi penyampaian nilai mampan dan pertumbuhan organisasi jangka panjang. Seiring perkembangan dalam landskap pelaburan, Kumpulan juga kekal fokus untuk memupuk tenaga kerja yang tangkas, berkeupayaan serta bersedia untuk mengharungi sebarang kerumitan dalam usaha mencapai keutamaan strategik syarikat.

# Kemajuan Kelestarian Kami

Kumpulan mengamalkan pendekatan holistik dalam pembangunan bakat, dengan tumpuan untuk mengukuhkan keupayaan kepimpinan, meningkatkan kompetensi profesional serta menyediakan peluang berstruktur bagi menyokong warga kerja sepanjang kerjaya mereka. Melalui gabungan program bersasar, platform pembelajaran digital dan inisiatif pembangunan profesional, Kumpulan akan terus memupuk budaya di mana pembelajaran berterusan dan pembinaan keupayaan menjadi teras kejayaan organisasi.

Komitmen PNB terhadap pembelajaran dan pembangunan kekal kukuh, dengan **RM17.6 juta** dilaburkan pada tahun 2025 bagi melaksanakan lebih daripada **220,000 jam** latihan, dengan purata 100.5 jam latihan bagi setiap pekerja.

**Bilangan program mengikut Kategori**




**Purata Jam Latihan mengikut Kategori Pekerja**

**Kepimpinan Tertinggi**
**138.11 Jam**

**Pengurusan Kanan**
**93.43 Jam**

**Pengurusan Pertengahan**
**107.47 Jam**

**Pengurusan Bawah**
**114.66 Jam**

**Bukan Eksekutif**
**138.12 Jam**

## Pembangunan Kepimpinan dan Saluran Kepimpinan

Kumpulan komited untuk mengukuhkan saluran kepimpinannya dengan melengkapkan pemimpin di semua peringkat dengan keupayaan yang diperlukan untuk menavigasi landskap perniagaan yang sentiasa berubah. Melalui program kepimpinan berstruktur, inisiatif bimbingan dan peluang pembangunan bersasar, Kumpulan berhasrat untuk memupuk pemikiran strategik, daya tahan serta kepimpinan yang bertanggungjawab. Usaha ini turut mengukuhkan komitmen terhadap kepimpinan yang inklusif dan pembangunan bakat yang pelbagai di seluruh organisasi.

### Memupuk Pemimpin, Membentuk Kepakaran

Tahun 2025 mencatatkan satu langkah penting dalam usaha pembangunan kepimpinan Kumpulan dengan pelancaran Leadership Signature Series ("LSS"). Sebagai sebahagian daripada evolusi ini, kami telah mengembangkan siri tersebut melalui program perintis untuk kumpulan sokongan, iaitu Foundations of Excellence Programme ("FEP"), yang dilaksanakan dengan kerjasama CXL Group. Program ini dirangka untuk membina asas kukuh di tempat kerja melalui pembangunan keupayaan utama seperti kesedaran diri, akauntabiliti dan kecerdasan emosi.

Dengan penambahan ini, LSS telah berkembang menjadi inisiatif yang lebih menyeluruh di seluruh organisasi, yang menyediakan pengalaman pembangunan bersasar di semua peringkat dan memperkukuh saluran kepimpinan yang sedia menghadapi masa depan.

Bagi peringkat seterusnya iaitu pekerja dalam kategori Pengurusan Bawah, Pengurusan Pertengahan dan Pengurusan Kanan, program ini dilaksanakan dengan kerjasama institusi terkemuka termasuk Melbourne Business School and Human Inc. Siri ini menggabungkan pandangan terkini dengan aplikasi yang sangat praktikal dalam situasi dunia sebenar. Setakat ini, 16 kohort telah berjaya menamatkan program, melibatkan 368 warga kerja di seluruh organisasi. Peserta program didapati menunjukkan peningkatan ketara dalam keberkesanan kepimpinan, kerjasama dan prestasi.

### Mengukuhkan Kesediaan Tenaga Kerja Melalui Penilaian Kemahiran

Pada tahun 2025, Kumpulan mengukuhkan usaha membina tenaga kerja yang bersedia menghadapi masa depan melalui pelaksanaan inisiatif Penilaian Kemahiran yang berstruktur. Dibangunkan melalui kerjasama rapat dengan pemimpin perniagaan dan pakar bidang, inisiatif ini memberikan maklumat berasaskan data tentang kekuatan kemahiran serta jurang keutamaan bagi semua peranan kritikal, serta menyelaraskan pembangunan keupayaan dengan keperluan perniagaan. Setiap peranan disokong oleh matriks kemahiran yang ditakrifkan dengan tahap kecekapan yang jelas yang dapat meningkatkan kejelasan peranan, konsistensi dalam piawaian prestasi dan laluan pembangunan yang berstruktur.

Inisiatif ini, yang dilaksanakan melalui LearnHub, iaitu Platform Pengalaman Pembelajaran ("LXP") Kumpulan, menggunakan penilaian adaptif untuk membolehkan pekerja menilai secara objektif keupayaan serta tahap kesediaan mereka untuk memainkan peranan.

Setakat 31 Oktober 2025, inisiatif ini telah dilaksanakan terhadap **22 pasukan**, meliputi lebih daripada **370 peranan** dan melebihi **530 orang pekerja**, yang membolehkan organisasi, buat pertama kalinya, melihat taburan kemahiran dan tahap keupayaan di seluruh perusahaan.

Dapatan ini diterjemahkan menjadi cadangan pembelajaran diperibadikan bagi memastikan usaha pembangunan adalah tepat dan tertumpu untuk merapatkan jurang kemahiran kritikal.

Di peringkat organisasi, dapatan yang terkumpul itu memberikan kepimpinan suatu gambaran menyeluruh tentang keupayaan tenaga kerja. Hal ini membolehkan intervensi yang lebih bersasar, reka bentuk latihan yang lebih baik serta perancangan sumber yang berkesan. Kumpulan dapat terus mempertingkat ketangkasan tenaga kerja, memperkukuh keupayaan bakat dan memupuk budaya penambahbaikan prestasi yang berterusan dengan mengintegrasikan maklumat tentang kemahiran ke dalam ekosistem pembelajarannya.

**Mentransformasi Keupayaan Barisan Hadapan kepada Prestasi Dipacu Jualan bagi Mencapai Sasaran LEAP-6**

Bagi menguatkan keberkesanan barisan hadapan, meningkatkan keupayaan khidmat nasihat dan mengangkat tahap penglibatan dengan pelanggan, PNB telah memperkenalkan Program Pembangunan Kecemerlangan Jualan ("SEDP"), sebuah program pembangunan berstruktur selama enam bulan yang direka untuk membina keupayaan jualan berasaskan konsultasi, mengeratkan hubungan dengan pelanggan, serta menyokong pertumbuhan portfolio yang mampan selaras dengan sasaran LEAP-6.

Fokus SEDP adalah untuk mengukuhkan pengurusan hubungan, memperkemas teknik jualan secara konsultatif, mempertingkat kemahiran berunding dan mempengaruhi pelanggan, serta membina daya tahan dalam persekitaran pasaran yang semakin kompetitif. Peserta diminta mengaplikasikan pembelajaran mereka secara langsung dalam portfolio klien masing-masing bagi mengukuhkan tingkah laku jualan yang berdisiplin dan akauntabiliti terhadap hasil prestasi.

Program ini mengguna pakai pendekatan pembelajaran gabungan dan berasaskan pengalaman, dengan menggabungkan bengkel interaktif, tugasan yang diaplikasikan, bimbingan berstruktur serta aplikasi di tempat kerja. Reka bentuk bersepadu seperti ini memastikan pembangunan keupayaan dapat diterjemahkan kepada perubahan tingkah laku yang boleh diukur serta peningkatan keberkesanan jualan di barisan hadapan, sekali gus menyokong transformasi daripada peranan berorientasikan perkhidmatan kepada peranan jualan.

**Program Insentif Jualan**

Bagi melengkapkan usaha peningkatan kemahiran untuk memperkukuh bahagian jualan langsung serta membina pasukan jualan dalaman yang berdaya tahan, pada tahun 2025 PNB telah melancarkan program insentif untuk Pengurus Perhubungan ("RM") sebagai pelengkap bagi struktur ganjaran/faedah sedia ada. Inisiatif ini sejajar dengan Pelan Strategik PNB LEAP-6 untuk meningkatkan jumlah AUM kepada RM400 bilion menjelang 2027. Sejak dilancarkan, kira-kira 40% RM telah menerima manfaat daripada program ini, menandakan permulaan perjalanan transformasi yang dirangka untuk menyemai budaya berprestasi tinggi dalam kalangan pasukan jualan dalaman. Rangka kerja insentif ini menegaskan komitmen PNB dalam memupuk bakat, meningkatkan akauntabiliti dan mengukuhkan kecemerlangan jualan sebagai pemangkin penting bagi pertumbuhan jangka panjang.

**Meningkatkan Peluang Pembelajaran Digital**

PNB terus memperkukuh ekosistem pembelajaran digitalnya bagi menyokong peningkatan kemahiran secara berterusan serta keupayaan sedia menghadapi masa depan di seluruh organisasi. Melalui PNB Digital Academy, yang dibangunkan bersama LinkedIn Learning, warga kerja mempunyai akses atas permintaan kepada lebih 20,000 kursus merangkumi perniagaan, kepimpinan, teknologi dan kemahiran profesional, yang membolehkan pembelajaran secara fleksibel dan kendiri. Penglibatan dengan LinkedIn Learning amat menggalakkan, dengan kadar pengaktifan dan penggunaan mengatasi penanda aras setara dan dengan itu meletakkan PNB dalam kelompok peratusan teratas dalam sektor perkhidmatan kewangan.

PNB LearnHub kekal sebagai platform utama untuk menyampaikan sumber pembelajaran digital, termasuk program dikurasi, Massive Open Online Courses ("MOOCs") serta kandungan interaktif yang menyokong pembangunan profesional warga kerja. Pada tahun 2025, kami mempertingkat platform ini dengan menaik taraf Learning Management System ("LMS") kepada LXP, serta memperkenalkan keupayaan baharu seperti penilaian kemahiran berasaskan peranan untuk sekumpulan warga kerja perintis. Inisiatif ini memberikan maklumat yang lebih mendalam tentang keupayaan tenaga kerja dan membolehkan pengalaman pembelajaran yang lebih diperibadikan selaras dengan keperluan peranan serta laluan pembangunan kerjaya.

Bagi tahun 2026, PNB merancang untuk memperluas penilaian kemahiran kepada kumpulan pekerja yang lebih besar dan terus menyokong inisiatif PNB Virtual University

# Kemajuan Kelestarian Kami

("PNBVU") dengan mengintegrasikan kandungan pembelajaran digital yang lebih khusus dan selaras dengan bidang keupayaan utama. Usaha ini mengukuhkan komitmen PNB untuk membina tenaga kerja sedia masa depan serta memupuk budaya pembelajaran berterusan di seluruh organisasi.

## Mengukuhkan Pengurusan Bakat dan Pembangunan Kepimpinan

### Membina Budaya Kejurulatihan: Pensijilan Kejurulatihan Dalaman untuk Pemimpin Kanan

Pada tahun 2025, PNB menggiatkan usaha untuk menerapkan budaya kejurulatihan di seluruh organisasi dengan menaik taraf Pensijilan Kejurulatihan Dalaman untuk Pemimpin Kanan yang diperkenalkan pada 2024. Kami menyedari bahawa kepimpinan berkesan bukan sekadar membuat keputusan, tetapi juga membangunkan dan memperkasa orang lain. Justeru, program ini menyediakan pemimpin kanan dengan kemahiran untuk melatih, membimbing dan memupuk bakat secara aktif, sekali gus mengukuhkan akauntabiliti kepimpinan terhadap pembangunan modal insan.

Suatu pencapaian penting yang berjaya dilakukan dalam tahun tersebut adalah pensijilan 45 pemimpin kanan sebagai jurulatih dalaman daripada tiga kohort. Para pemimpin ini telah mula melatih coachee yang ditetapkan, menterjemahkan pembangunan keupayaan kepada hasil yang nyata serta mempercepat perkembangan pekerja dalam semuaa pasukan. Para peserta memberikan maklum balas yang kukuh dan positif, khususnya tentang aplikasi praktikal teknik kejurulatihan, peluang belajar bersama rakan sebaya serta persekitaran yang menyokong dan meningkatkan keyakinan serta keberkesanan mereka sebagai jurulatih.

Dengan menjadikan kejurulatihan sebagai keupayaan kepimpinan teras, inisiatif ini menyokong secara langsung Pelan Strategik LEAP-6 PNB dan aspirasinya untuk membina organisasi berasaskan pengetahuan. Pengukuhan budaya kepimpinan berteraskan kejurulatihan dijangka dapat mempercepat pembangunan bakat, meningkatkan prestasi pasukan serta memupuk tempat kerja berprestasi tinggi, yang akhirnya akan mengukuhkan saluran kepimpinan PNB dan daya tahan organisasi untuk jangka panjang.

### Penerapan Budaya untuk Mempercepat Strategi dan Mendorong Transformasi

Bagi mengukuhkan asas tingkah laku yang diperlukan untuk prestasi mampan, PNB melancarkan Program Budaya pada Ogos 2025 sebagai pemangkin utama dalam usaha transformasinya. Program ini menegaskan hakikat bahawa perubahan organisasi yang berkekalan itu digerakkan oleh cara kita memimpin, bekerjasama dan melaksanakan, dan ia penting untuk kita bagi merealisasikan Tujuan, Nilai B.R.A.V.E dan keutamaan LEAP-6.

Berteraskan empat Pegangan Budaya – Ambil Tanggungjawab, Bersuara, Bergerak Lebih Tangkas dan Capai Kecemerlangan – program ini dibangunkan secara bersama melalui maklum balas warga kerja dan penglibatan kepimpinan, dengan memastikan ia selaras dengan konteks organisasi PNB serta hala tuju strategiknya.

Pada 2025, tumpuan adalah terhadap pengaktifan program ini di seluruh perusahaan dan pembinaan kesedaran melalui penglibatan berstruktur serta penggemblengan 134 Juara Budaya dalam kalangan semua Ketua Bahagian dan Pasukan, yang melibatkan 1,485 warga kerja di seluruh PNB. Keadaan ini mewujudkan momentum asas untuk penerapan budaya dan penjajaran tingkah laku di seluruh organisasi.

Bagi tahun 2026, penekanan akan beralih ke arah pengintegrasian yang lebih mendalam dengan menerapkan Pegangan Budaya ini ke dalam amalan kepimpinan dan cara kita bekerja – membentuk organisasi yang lebih tangkas, bertanggungjawab dan berprestasi tinggi di mana bakat dapat berkembang.

### Memperluas Wawasan Kepimpinan Kami

Pada 2025, PNB memperluas penggunaan penilaian berstruktur di pelbagai peringkat organisasi bagi lebih memahami keupayaan kepimpinan dan keperluan pembangunan. Penilaian psikometrik diperkenalkan untuk rakan sekerja dan bakal pemimpin untuk lebih memahami kekuatan individu, bidang pembangunan serta potensi masa depan. Bagi pemimpin kanan (Naib Presiden dan ke atas), suatu tinjauan maklum balas 360 darjah dijalankan untuk menilai keberkesanan kepimpinan dan mengenal pasti peluang pertumbuhan.

Pandangan ini sedang digunakan untuk membentuk pelan pembangunan bersasar bagi memastikan pemimpin kami mempunyai keupayaan yang diperlukan untuk memacu prestasi perniagaan. Bermula dengan inisiatif perintis yang dilancarkan pada 2022 bersama sekumpulan pemimpin terpilih, inisiatif ini kemudiannya diperluas kepada segmen warga kerja yang lebih luas yang telah memungkinkan intervensi kepimpinan yang lebih sesuai dan berimpak.

Dengan menggunakan dapatan berasaskan data, PNB terus memperkukuh saluran kepimpinannya, mengenal pasti bakat berpotensi tinggi, serta membina keupayaan untuk mengemudi persekitaran yang semakin kompleks. Inisiatif ini mencerminkan komitmen berterusan kami untuk menghasilkan pemimpin sedia masa depan yang dapat menyokong pertumbuhan dan kejayaan jangka panjang Kumpulan.

**Mengukuhkan Saluran Kepimpinan Kami**

Peralihan kepimpinan yang lancar memerlukan perancangan penggantian yang proaktif dan strategik bagi membina saluran pemimpin masa hadapan yang kukuh. Pada 2025, PNB berjaya melaksanakan latihan perancangan penggantian yang menyeluruh, yang secara signifikan telah meningkatkan ketelusan terhadap tahap kesiapsiagaan kepimpinan dan kekuatan barisan pelapis bagi semua peranan kritikal.

Pencapaian ini mencerminkan komitmen kami untuk membangunkan pengganti dalaman bagi memastikan kesinambungan perniagaan dan kestabilan kepimpinan. Dengan adanya saluran penggantian yang mantap, PNB berada dalam kedudukan yang kukuh untuk pertumbuhan masa depan, dengan pengganti berkeupayaan yang bersedia untuk mengambil alih peranan kepimpinan apabila tiba masanya.

**98% perlindungan pengganti**
bagi jawatan kritikal

**1:2.68**
nisbah perlindungan pengganti

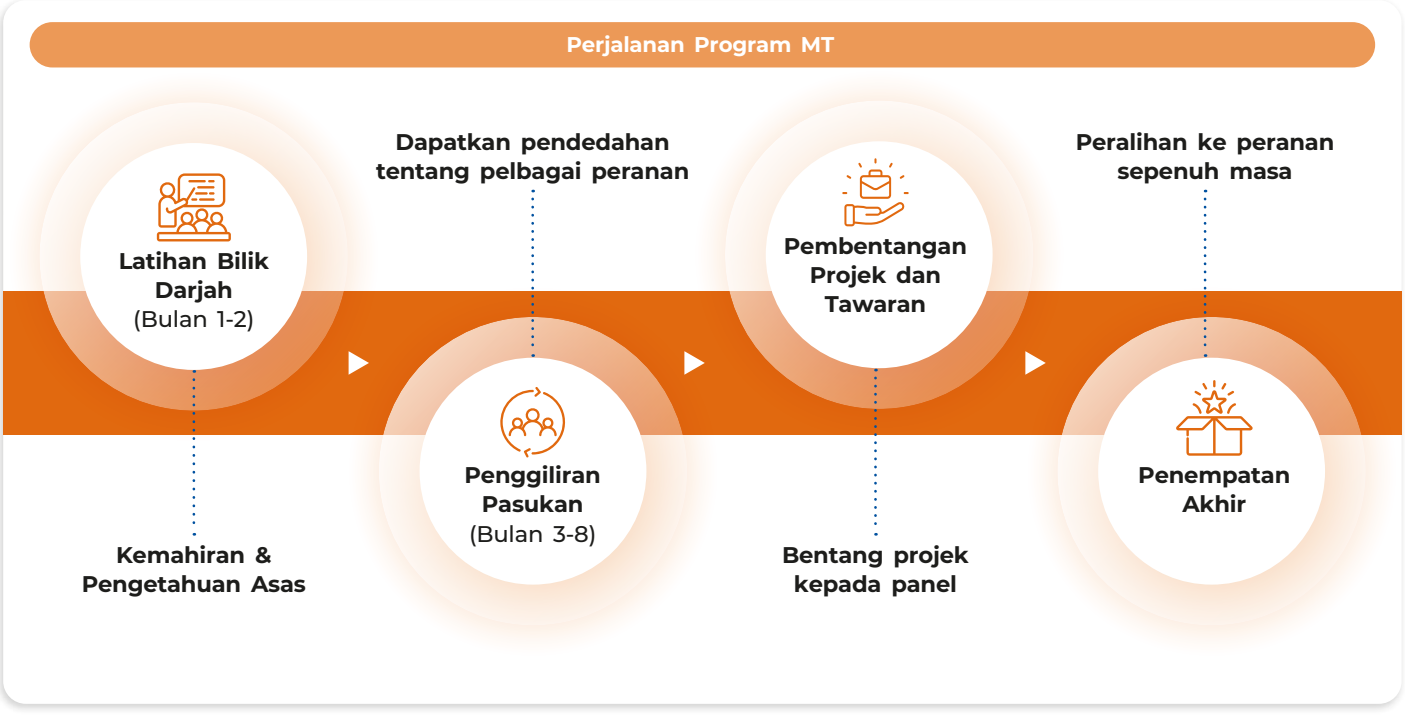
**Membina Saluran Bakat untuk Masa Hadapan: Program Pelatih Pengurusan ("MT")**

Program MT PNB kekal sebagai tunjang strategi pembangunan bakat kami yang menghimpunkan para penerima Biasiswa Global PNB yang kembali selepas menamatkan pengajian di universiti terkemuka di United Kingdom dan AS. Program ini direka untuk mempercepat pembangunan golongan profesional muda berpotensi tinggi daripada pelbagai disiplin, termasuk Kejuruteraan, Ekonomi, Sains Komputer, Perakaunan dan Kewangan, Falsafah dan Politik, Undang-undang, serta Matematik dan Statistik bagi membina saluran pemimpin masa hadapan yang kukuh untuk organisasi.

Program yang dirangka sebagai pembelajaran gabungan intensif selama lapan bulan ini mengintegrasikan pembelajaran berasaskan bilik darjah, penempatan secara bergilir, penempatan di cawangan, pemprofilan kepimpinan dan pengalaman perniagaan rentas fungsi bagi melengkapkan para pelatih dengan pemahaman menyeluruh tentang organisasi dan persekitaran operasinya.

Sejak diperkenalkan pada tahun 2000, program ini telah membina saluran bakat yang kukuh, dengan melahirkan 557 graduan setakat ini, termasuk 31 penerima biasiswa pada 2025. Melalui perjalanan pembangunan yang tersusun, para penerima biasiswa yang kembali ke tanah air diperkasa dengan ketajaman pelaburan yang mantap, perspektif perniagaan yang lebih luas serta minda berteraskan inovasi yang seiring dengan agenda pertumbuhan dan transformasi PNB.

Program MT mencerminkan komitmen berterusan kami untuk membina saluran kepimpinan yang sedia masa depan, tangkas dan mampan, serta memastikan ada aliran bakat berkeupayaan yang konsisten bagi menyokong kejayaan jangka panjang organisasi.



# Kemajuan Kelestarian Kami

**Membina Kepakaran Melalui Pensijilan dan Pembelajaran**

PNB beriltizam untuk memperkasa warga kerjanya memacu perkembangan profesional mereka melalui pembelajaran berterusan dan usaha mendapatkan pensijilan industri yang diiktiraf. Pembelajaran sepanjang hayat dilihat sebagai pemangkin utama dalam melahirkan golongan profesional serba boleh yang sedia masa depan serta mampu mengemudi persekitaran perniagaan yang semakin dinamik dan kompleks.

Bagi menyokong usaha ini, Kumpulan menyediakan laluan yang tersusun dan mudah diakses untuk warga kerjanya mengikuti pensijilan profesional serta program pelesenan bagi memperkukuh kepakaran bidang, meningkatkan keupayaan teknikal dan fungsian, serta mengukuhkan kredibiliti profesional secara menyeluruh.

**Pecahan mengikut jenis pensijilan**

**Kewangan dan Pelaburan**

| | |
|---|---|
| Akauntan Bertauliah (“CA”) (Malaysia) | 53 |
| Penganalisis Pelaburan Alternatif Bertauliah (“CAIA”) | 1 |
| Penganalisis Kewangan Bertauliah (“CFA”) | 44 |
| Perancang Kewangan Bertauliah (“CFP”) | 41 |
| Perancang Kewangan Islam (“IFP”) | 6 |
| Sijil Profesional dalam Kewangan Islam (“PCIF”) | 35 |
| Perancang Kewangan Berdaftar (“RFP”) | 6 |
| RFP Syariah | 241 |

**Risiko, Pematuhan dan Tadbir Urus**

| | |
|---|---|
| Pegawai Pematuhan Bertauliah (“CCO”) | 174 |
| Pegawai Integriti Bertauliah (“CEIO”) | 41 |
| Berkaitan Risiko & Pematuhan Lain-lain: Termasuk FRM1, ARiMI-CPRM2, ERM, DRMC3, CeIO4, CRISC5, SCR6, CCMP-SRI7, BCM8, CCMP-CA9, dll. | 87 |

**Kelestarian dan Lain-lain**

| | |
|---|---|
| Saintis Data Perusahaan (“EDS”) | 22 |
| ESG | 13 |

Pada tahun 2025, **187 warga kerja berjaya** memperoleh pelbagai pensijilan profesional

**Nota:**

1. Financial Risk Manager – GARP (“FRM-GARP”)
2. Certified Professional Risk Manager (“ARiMI-CPRM”)
3. Digital Risk Manager Certification (“DRMC”)
4. Certified in Risk and Information Systems Control (“CRISC”)
5. Sustainability & Climate Risk (“SCR”) Certificate
6. Certified Fraud Examiner (“CFE”)
7. Certified Capital Market Professional: Sustainable and Responsible Investment 1 (“CCMP-SRI1”)
8. Business Continuity Manager (“BCM”)
9. Certified Capital Market Professional - Compliance Advocate (“CCMP-CA”)

**Menyemarakkan Pertumbuhan melalui Pembangunan Profesional dan Pensijilan**

Sebagai organisasi pengurusan dana dan pengagihan unit amanah, PNB menyedari bahawa lesen profesional adalah penting untuk memastikan pematuhan terhadap peraturan serta bagi mengekalkan piawaian industri. Pada tahun 2025, PNB terus memperkukuh tenaga kerja berlesennya melalui pencapaian pensijilan utama, termasuk Capital Markets Services Representative Licence ("CMSRL") dan lesen Federation of Investment Managers Malaysia ("FIMM").

Selain itu, pekerja perlu memenuhi keperluan Pembangunan Profesional Berterusan ("CPD") bagi mengekalkan lesen-lesen ini untuk memastikan pengetahuan dan kompetensi mereka sentiasa terkini serta selari dengan jangkaan peraturan yang berkembang dan amalan terbaik industri.

| Pelesenan | Kumpulan Sasaran | Bil. kakitangan berlesen baharu pada 2025 | Jumlah keseluruhan kakitangan berlesen |
|---|---|---|---|
| **CMSRL** | Pengurus Dana | 6 | 120 |
| **FIMM** | Perunding Unit Amanah | 16 | 634 |

## Memperkasa Pertumbuhan Kerjaya dan Peralihan

**Skim Upward Mobility ("UMS")**

Membina saluran bakat dalaman yang kukuh kekal sebagai teras utama strategi Pembangunan modal insan PNB. Melalui Skim Upward Mobility ("UMS"), pekerja bukan eksekutif diberikan laluan berstruktur untuk berkembang ke peranan eksekutif, dengan disokong oleh pembangunan kepakaran teknikal yang relevan serta keupayaan kepimpinan.

Bagi memastikan kualiti dan kerelevanan program ini, Kumpulan bekerjasama dengan institusi akademik terkemuka seperti Universiti Malaya ("UM") dan Universiti Teknologi MARA ("UiTM"). Kerjasama ini menyokong pelaksanaan laluan pembangunan bersasar dan sejajar dengan piawaian industri, membolehkan pekerja membina kompetensi yang diperlukan untuk pertumbuhan kerjaya berterusan dalam organisasi.

**21 pekerja menamatkan**
Diploma Profesional dalam Pentadbiran Perniagaan

**17 pekerja menamatkan**
Sijil Profesional dalam Pentadbiran Perniagaan

**417 pekerja telah berjaya**
menamatkan program ini sejak 2001

**Program Prapersaraan: Memperkasa Peralihan dengan Yakin**

PNB terus komited untuk menyokong pekerja dalam peralihan mereka ke alam persaraan dengan melengkapkan mereka dengan kemahiran, pengetahuan kewangan serta sumber kesejahteraan yang diperlukan untuk fasa kehidupan mereka seterusnya.

Melalui Program Latihan Prapersaraan, pekerja yang menghampiri usia persaraan mendapat peluang untuk meningkatkan kemahiran dan mempelajari kemahiran baharu dalam bidang praktikal seperti pembuatan roti dan pastri, jahitan, pembuatan perabot, pengurusan makanan dan katering, pengurusan perniagaan serta kursus mutawif. Kesemua program ini dirangka untuk menyokong aspirasi peserta di luar kerjaya formal dan bagi membolehkan peralihan ke alam persaraan yang lebih bermakna.

Bagi melengkapkan program ini, inisiatif literasi kewangan dan kesejahteraan memberikan panduan perancangan kewangan yang kukuh serta kesejahteraan menyeluruh bagi mengukuhkan kesediaan pekerja untuk alam persaraan. Pada tahun 2025, sebanyak 29 pekerja menyertai program ini dengan memilih laluan latihan yang disesuaikan mengikut minat individu dan matlamat masa hadapan mereka. Secara keseluruhannya, usaha ini mengukuhkan komitmen Kumpulan terhadap pembelajaran sepanjang hayat di samping membantu pekerja untuk menghadapi persaraan sebagai satu bab baharu yang bermakna dalam kehidupan mereka.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## Membangunkan Modal Insan Negara

Komitmen PNB terhadap pembangunan modal insan bukan sekadar tentang tenaga kerja dalaman kami sahaja. Kumpulan turut menyumbang kepada kemajuan ekonomi dan sosial jangka panjang Malaysia dengan melengkapkan graduan muda dan pelajar prasiswazah dengan kemahiran serta pengetahuan yang diperlukan untuk berjaya dalam ekonomi yang berkembang pesat. Melalui program pembangunan berstruktur, PNB memupuk bakat masa depan dan mempersiapkan mereka untuk menyumbang secara bermakna kepada pertumbuhan negara.

### Program Latihan Amali PNB

Program Latihan Amali PNB menarik pelajar dan graduan berpotensi tinggi daripada pelbagai bidang yang relevan dengan sektor kewangan, dan menjadi pintu masuk penting bagi bakat baharu. Melalui penempatan berstruktur dalam beberapa pasukan, para pelatih memperoleh pengalaman praktikal secara langsung apabila bekerja bersama profesional berpengalaman, membolehkan mereka membina kompetensi teras serta memperkukuh pemahaman yang lebih mendalam tentang industri.

Program ini dirangka sebagai perjalanan pembelajaran yang mendalam bagi memberikan gambaran menyeluruh tentang operasi serta ekosistem perniagaan PNB, dengan itu membekalkan peserta dengan asas yang kukuh untuk meneruskan kerjaya dalam kewangan dan bidang berkaitan. Melalui inisiatif ini, PNB terus melabur untuk membangunkan bakat masa hadapan serta memperkukuh saluran bakat kami yang berkeupayaan dan bersedia untuk menghadapi masa hadapan.

**347 pelatih** ditempatkan dalam pelbagai pasukan di seluruh PNB pada 2025

**6,120 pelatih** menjalani latihan amali sejak diperkenalkan pada 2005

### Pelatih Eksekutif Graduan PNB-MySTEP ("GET-MySTEP")

Program PNB GET-MySTEP ialah inisiatif strategik yang bertujuan untuk meningkatkan kebolehpasaran graduan Malaysia dengan melengkapkan mereka dengan kemahiran dan pengalaman yang diperlukan bagi memenuhi keperluan industri yang kian berubah. Disusun sebagai perjalanan pembangunan selama lapan bulan, program ini menggabungkan pembelajaran teori dengan pendedahan praktikal secara langsung di seluruh PNB dan Kumpulan Syarikatnya, dengan itu mempersiapkan peserta dengan asas yang kukuh sebelum melangkah ke alam pekerjaan.

Sejak diperkenalkan pada 2022, program ini terus diperkemas agar lebih selari dengan keperluan tenaga kerja yang berubah-ubah, dan kini menampilkan dua laluan khusus. Laluan Umum memberi tumpuan kepada pembinaan kompetensi umum di seluruh fungsi teras perniagaan, manakala Laluan Digital i-GET direka untuk membangunkan keupayaan digital dan berteraskan teknologi bagi memenuhi permintaan yang kian meningkat terhadap bakat celik teknologi. Gabungan kedua-dua laluan ini memastikan pendekatan pembangunan bakat yang lebih bersasar dan berpaksikan masa depan.

Menyedari kesan transformatif AI terhadap landskap perniagaan, program ini mengintegrasikan modul berfokuskan AI yang memberi pendedahan praktikal kepada pelatih dalam bidang seperti pembelajaran mesin, pengautomasian dan pembuatan keputusan berasaskan data. Pendekatan bersepadu ini membolehkan peserta membina literasi AI serta kefasihan digital, sekali gus melengkapkan mereka untuk menerapkan penyelesaian pintar bagi menangani cabaran perniagaan dunia sebenar.

Melalui latihan kerja yang mendalam dan menyeluruh, peserta dapat membina gabungan kukuh kepakaran teknikal, kompetensi profesional serta pemahaman industri yang praktikal. Program ini telah membuktikan keberkesanannya dalam menyediakan bakat yang benar-benar bersedia untuk industri. Ramai graduan berjaya beralih ke peranan sepenuh masa dalam PNB dan juga di seluruh pasaran kerja yang lebih luas.

Untuk masa hadapan, PNB dan Kumpulan Syarikat akan terus memantapkan Program GET-MySTEP dengan meluaskan peluang pembelajaran, menawarkan pengalaman projek yang lebih mendalam serta memperkasa bimbingan berstruktur. Usaha ini bertujuan untuk melengkapkan graduan dengan kemahiran praktikal, pendedahan dunia sebenar dan keyakinan yang diperlukan untuk mengharungi pasaran kerja yang kian berubah, di samping menyokong pembangunan saluran bakat yang berdaya tahan dan sedia masa depan.

**602 graduan** menyertai program ini pada 2025

**6,141 graduan** sejak program ini diperkenalkan pada 2011

## Meraikan Warga Kita, Menyemarakkan Komuniti Kita

### Menghargai Tempoh Perkhidmatan dan Komitmen: *Majlis Hari Anugerah 2025*

Kumpulan berhimpun di Menara Merdeka 118 untuk meraikan Majlis Hari Anugerah PNB 2025 bagi menghargai 157 warga kerja atas pencapaian tempoh perkhidmatan lama antara 10 hingga 40 tahun. Majlis ini diserikan oleh Pengerusi Kumpulan PNB, Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda bersama Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan, Dato' Abdul Rahman Ahmad, Ketua Pegawai Sumber Manusia Kumpulan, Puan Norhanifah A. Jalil serta barisan Pasukan Kepimpinan.

Dalam ucapannya, Pengerusi Kumpulan mengiktiraf dedikasi dan sumbangan para penerima anugerah sambil menekankan peranan mereka dalam perjalanan PNB selama 47 tahun, yang telah mencapai RM349.8 bilion AUM dan RM263.8 bilion dividen sejak penubuhannya. Beliau turut menggalakkan warga kerja untuk menghayati prinsip Strategi LEAP-6 dengan lebih tangkas, berpandukan nilai B.R.A.V.E, manakala inisiatif Culture in Action memperkukuh fokus Kumpulan dalam membina tempat kerja yang inklusif dan saling bekerjasama.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## Malam Muhibah dan Muhasabah: Majlis Berbuka Puasa Rakan Sekerja PNB Bersama Anak-anak Yatim 2025

Pada 13 Mac 2025, PNB telah menganjurkan Majlis Berbuka Puasa Rakan Sekerja PNB Bersama Anak-anak Yatim di Masjid Sultan Al-Sultan Abdullah di Merdeka 118, yang menghimpunkan warga kerja serta komuniti dalam semangat Ramadan. Majlis ini dihadiri oleh Pengerusi Kumpulan, Presiden & Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan, Pasukan Kepimpinan, kira-kira 250 rakan sekerja dan 135 anak yatim. Sumbangan duit raya disampaikan sebelum waktu berbuka. Perhimpunan ini mencerminkan komitmen Kumpulan terhadap penglibatan komuniti dan tanggungjawab sosial, di samping menyemai rasa ihsan, kemurahan hati dan kebersamaan dalam kalangan kakitangan.

## Perpaduan Melalui Sukan dan Semangat Berpasukan: Karnival Keluarga PNB 2025

Karnival Keluarga PNB yang berlangsung pada 13 Disember 2025 di Stadium Merdeka menghimpunkan lebih 3,000 warga kerja bersama keluarga mereka dalam sambutan yang meriah. Acara ini menampilkan pelbagai aktiviti menarik seperti Zumba, Telematch, Cabaran Fear Factor, Karaoke PNB Idol, Pencarian Harta Karun dan Pertandingan Mewarna Kanak-kanak, yang telah mewujudkan suasana inklusif yang mengujakan untuk semua peringkat usia.

Suasana ceria ini mengeratkan hubungan melangkaui tempat kerja, mencerminkan semangat perpaduan dan kebersamaan, di samping mengukuhkan komitmen Kumpulan terhadap budaya kerja inklusif yang mengutamakan penglibatan, penghargaan dan kesejahteraan menyeluruh.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## Tenaga Kerja Sedia Masa Depan

Pada 2025, Kumpulan terus mengukuhkan keupayaan modal insannya melalui pelaburan bersasar dalam pembelajaran, pembangunan kepimpinan dan kesiapsiagaan tenaga kerja, serta mengukuhkan tumpuannya untuk membina organisasi yang tangkas dan bersedia menghadapi masa depan. Dengan pelaburan RM17.6 juta dan lebih 220,000 jam latihan yang telah dilaksanakan, PNB kekal fokus untuk melengkapkan warga kerja dengan kemahiran, pengetahuan dan keupayaan menyesuaikan diri yang diperlukan bagi mengharungi persekitaran operasi yang semakin dinamik dan kompleks, di samping memperkukuh keupayaan organisasi secara menyeluruh.

Pembangunan kepimpinan terus menjadi suatu keutamaan, disokong oleh inisiatif seperti Leadership Signature Series, program bimbingan berstruktur serta alat penilaian dipertingkat yang memberikan pemahaman lebih mendalam tentang keupayaan, prestasi dan potensi. Inisiatif ini turut diperkukuh melalui program bersasar untuk meningkatkan keberkesanan barisan hadapan, mempercepat penerimagunaan pembelajaran digital dan membolehkan perancangan pembangunan yang lebih dipacu data serta diperibadikan yang dapat mengukuhkan prestasi individu dan juga keberkesanan pasukan.

Kumpulan juga memacu agenda pembangunan bakatnya di keseluruhan kitaran hayat pekerja – daripada kerjaya peringkat awal dan program graduan kepada pensijilan profesional, kemajuan kerjaya serta sokongan peralihan ke persaraan – bagi memastikan sokongan terhadap pekerja di setiap peringkat perjalanan mereka. Di luar organisasi, tumpuan berterusan PNB terhadap pendidikan, kebolehpasaran kerja dan literasi kewangan menyumbang kepada pembinaan tenaga kerja Malaysia yang lebih berkeupayaan dan bersedia untuk masa depan, selaras dengan peranannya yang lebih luas untuk menyokong penyertaan ekonomi yang mampan.

## HAK BURUH

**Komitmen 5:**

## DASAR HAK BURUH

PNB terus memperkukuh amalan buruh dalam kalangan syarikat pelaburannya melalui pelaksanaan Dasar Hak Buruh yang diperkenalkan pada 2022. Dasar ini menggariskan enam bidang matan utama: buruh paksa dan buruh kanak-kanak, gaji serta faedah yang adil, kepelbagaian dan keterangkuman, kebebasan berpersatuan, keselamatan dan kesihatan pekerjaan, serta peningkatan kemahiran dan pendidikan. Di bawah rangka kerja ini, syarikat mematuhi piawaian buruh kebangsaan dan juga antarabangsa, di samping memenuhi empat jangkaan teras PNB bagi amalan buruh yang bertanggungjawab.

**Empat Jangkaan Teras PNB bagi Hak Pekerja di Syarikat Pelaburan**

01 Strategi untuk mengetengahkan dan menangani isu hak buruh

02 Penilaian terhadap Isu Matan Utama berserta pelan tindakan

03 Mekanisme aduan rasmi dengan perlindungan pemberi maklumat

04 Dasar Hak Buruh yang jelas

Berpaksikan asas ini, PNB kini sedang membangunkan Dasar Insan baharu bagi mengguna pakai pendekatan yang lebih menyeluruh yang dapat melangkaui isu buruh untuk merangkumi pertimbangan sosial yang lebih luas, termasuk komuniti, rantaian bekalan dan pelanggan. Sebagai sebahagian daripada proses ini, PNB telah menjalankan latihan penandaarasan bersama pengurus aset antarabangsa dan juga tempatan bagi memperhalusi pendekatan serta jangkaannya. Dasar ini dijangka akan diterbitkan pada 2026 dengan menyasarkan penglibatan Syarikat Strategik bagi memastikan pelaksanaan yang berkesan bagi mencerminkan kematanan pelaburan serta pertimbangan khusus mengikut sektor.

Untuk maklumat lanjut mengenai Dasar Hak Buruh kami, sila rujuk https://www.pnb.com.my/sites/default/files/sustainability/PNB_Labour_Rights_Policy_FA.pdf

**Kemajuan Libat Urus Portfolio**

Sepanjang tahun 2025, PNB meneruskan penglibatan aktifnya dengan syarikat-syarikat pelaburan utama bagi pelaksanaan Dasar Hak Buruh. Baki syarikat selebihnya dimasukkan dalam kumpulan keutamaan bagi mengelakkan sebarang kelompangan. Libat urus ini tertumpu kepada penyampaian jangkaan PNB dengan jelas yang merangkumi empat keperluan teras dan tiga amalan terbaik, di samping membantu syarikat untuk menangani jurang yang telah dikenal pasti serta memperkukuh amalan hak buruh mereka.

Lanjutan daripada kemajuan tahun sebelumnya, semua syarikat keutamaan yang dikenal pasti telah memenuhi jangkaan PNB. Pencapaian ini mencerminkan peningkatan berterusan dalam kalangan syarikat yang sebelum ini masih di peringkat awal pelaksanaan, termasuk syarikat yang belum menerbitkan Dasar Hak Buruh mereka atau yang memerlukan sokongan lanjut untuk menutup jurang yang telah dikenal pasti.

Kemajuan yang konsisten ini membuktikan keberkesanan pendekatan libat urus secara berstruktur PNB, yang menggabungkan jangkauan yang disasarkan, pemantauan prestasi serta penetapan jangkaan yang jelas.

## Memperkukuh Usaha Wajar Hak Asasi Manusia

Pada tahun 2025, kami bekerjasama dengan syarikat pelaburan hartanah kami untuk melaksanakan audit hak asasi manusia. Audit ini memberi tumpuan kepada penambahbaikan proses bagi mengenal pasti, mencegah dan mengurangkan risiko hak asasi manusia di seluruh operasi dan rantaian bekalan, mengukuhkan mekanisme tadbir urus dan pemantauan, serta menambah baik penjejakan dan pendedahan prestasi apabila bersesuaian.

Bagi menyokong usaha ini, PNB melantik juruaudit pihak ketiga bebas untuk menjalankan semakan menyeluruh terhadap fungsi perniagaan dan aset operasi terpilih di seluruh anak syarikat hartanahnya. Audit ini menilai prestasi serta potensi risiko hak asasi manusia di seluruh aktiviti operasi dan hubungan rantaian bekalan, serta menyediakan garis dasar bagi memantapkan kawalan dan memacu penambahbaikan berterusan.

### Membangunkan Keupayaan Dalaman dan Memperkukuh Tadbir Urus

Proses audit ini turut berperanan sebagai latihan pembinaan keupayaan dalam organisasi. Jabatan yang berkaitan terlibat secara aktif sepanjang proses, yang telah meningkatkan kefahaman merentas fungsi dan mengukuhkan pengawasan tadbir urus.

Berpandukan Dasar Hak Buruh PNB dan selaras dengan piawaian dan amalan terbaik antarabangsa yang berkaitan, audit ini tertumpu kepada bidang-bidang keutamaan, termasuk:

- buruh paksa dan buruh kanak-kanak (perhambaan moden);
- upah dan faedah yang adil; dan
- keberkesanan mekanisme aduan.

Susulan audit ini, suatu bengkel dalaman telah diadakan bersama PNB dan syarikat pelaburannya bagi meningkatkan kesedaran, menangani cabaran pelaksanaan serta mengenal pasti penyelesaian yang praktikal.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## Skop Audit: Topik dan Sempadan Operasi

Berpandukan Dasar Hak Buruh PNB, kami memberi keutamaan kepada tiga bidang penilaian hak asasi manusia. Audit akan meliputi semua kategori pekerja termasuk pekerja sendiri dan pekerja daripada sumber luar, juga pekerja tetap dan pekerja kontrak sementara.

| Buruh Paksa & Kanak-kanak | | Kepelbagaian & Keterangkuman | Kebebasan Berpersatuan |
|---|---|---|---|
| Menentang Penganiayaan Golongan Rentan | Menentang Penahanan Dokumen Pengenalan | Tanpa Diskriminasi | Membentuk Kumpulan |
| Menentang Sekatan Pergerakan | Menentang Penahanan Gaji | Kesaksamaan Jantina | Mekanisme Aduan |
| Menentang Ugutan & Ancaman | Menentang Penderaan di Tempat Kerja & Tempat Tinggal | **Gaji yang Adil & Faedah** | **Keselamatan & Kesihatan** |
| Menentang Keganasan Fizikal & Seksual | Menentang Kerja Lebih Masa Berlebihan | Hari Rehat & Cuti | Keadaan Bekerja yang Selamat |
| Menentang Pengasingan | Menentang Perhambaan Hutang | Perubatan & Insurans | Menggalakkan Kesejahteraan |
| Menentang Penipuan | | Menggalakkan Waktu Kerja Fleksibel | **Peningkatan Kemahiran & Pendidikan** |
| **Mekanisme Aduan** | | | Latihan |

+

- **Kakitangan Sepenuh Masa**
- **Kakitangan Separuh Masa**
- **Kakitangan Sambilan**
- **Kakitangan Subkontraktor**

■ Bidang keutamaan bagi penilaian

**Piawaian dan rujukan**

**Hasil Utama dan Langkah Seterusnya**

Salah satu hasil utama inisiatif ini adalah peralihan kepada pendekatan yang lebih berasaskan risiko, dengan penekanan lebih besar terhadap mengenal pasti, menilai dan mengurangkan risiko perhambaan moden di seluruh operasi dan rantaian bekalan. Inisiatif ini juga menyokong pengintegrasian rangka kerja pengurusan hak asasi manusia yang lebih menyeluruh dalam syarikat pelaburan milik langsung PNB. Berdasarkan dapatan audit serta penglibatan pihak berkepentingan, enam tindakan keutamaan telah dikenal pasti:

| | | |
|---|---|---|
| Mengukuhkan Kod Etika Perniagaan ("COBE") dengan memasukkan secara jelas jangkaan berkaitan perhambaan moden untuk pembekal, kontraktor dan rakan niaga | Mengubah usaha wajar hak buruh pembekal kepada pendekatan berasaskan risiko, dengan memberi keutamaan kepada sektor dan perkhidmatan yang lebih terdedah kepada risiko perhambaan moden | Meningkatkan kebolehcapaian mekanisme aduan di seluruh fasiliti |
| Memperketat perlindungan undang-undang melalui perlindungan kontrak yang lebih jelas dengan pembekal berisiko tinggi | Mewujudkan KRI untuk memantau tahap pendedahan terhadap perhambaan moden serta prestasi pengurusan | Mengintegrasikan pertimbangan perhambaan moden ke dalam pelan audit dalaman akan datang |

## MELANGKAH KE HADAPAN

PNB akan terus memperkukuh pendekatannya terhadap pengurusan buruh dan hak asasi manusia di seluruh ekosistem pelaburannya dengan berpandukan pelaksanaan Dasar Hak Buruh. Sebagai sebahagian daripada usaha ini, PNB sedang membangunkan Dasar Insan yang lebih menyeluruh untuk meluaskan skop jangkaannya melangkaui amalan buruh, dengan mengguna pakai pendekatan lebih holistik bagi menangani kesan terhadap pekerja, komuniti, rantaian bekalan dan pelanggan.

Untuk menyokong perkara ini, PNB telah membuat penandaarasan dengan pengurus aset antarabangsa dan tempatan bagi memperkemas pendekatannya agar selaras dengan amalan terbaik yang terus berkembang. Polisi ini disasarkan untuk diterbitkan pada 2026, dengan penglibatan berterusan syarikat portfolio strategik bagi memastikan pelaksanaannya mencerminkan risiko dan konteks hak asasi manusia yang khusus mengikut sektor.

Seiring itu, PNB akan terus membina keupayaan dalaman dan memantapkan pengetahuan organisasi bagi menyokong pengurusan hak buruh dan risiko perhambaan moden yang berkesan. Semua syarikat pelaburan hartanah yang dimilikinya secara langsung akan beransur-ansur menyelaraskan diri dengan pendekatan pengurusan perhambaan moden PNB. Melalui usaha bersepadu ini, PNB akan berusaha untuk meneguhkan amalan buruh yang bertanggungjawab sambil menerapkan pertimbangan hak asasi manusia secara lebih sistematik dalam tadbir urus, pengurusan risiko dan aktiviti kepengurusannya.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## RANTAIAN BEKALAN

PNB memacu kelestarian di seluruh rantaian bekalannya dengan menerapkan pertimbangan ESG ke dalam proses perolehan dan penilaian pembekal. Sejak 2023, usaha kami tertumpu pada penyampaian jangkaan amalan buruh yang bertanggungjawab kepada pembekal dan sebagai sebahagian daripada usaha ini, kami telah menjalankan tinjauan bersasar bagi menetapkan penilaian asas terhadap amalan buruh mereka.

Dapatan daripada penilaian asas ini memberikan gambaran tentang jurang yang lazim serta risiko hak pekerja yang perlu diberi keutamaan bagi membantu PNB memperkukuh usaha wajar dan langkah mitigasi. Maklumat daripada dapatan ini telah menghasilkan penambahbaikan kepada pendekatan usaha wajar pembekal PNB, termasuk kriteria penilaian yang lebih jelas, pengenalpastian kategori pembekal berisiko tinggi serta penilaian yang lebih tertumpu bagi sektor dengan penggunaan tenaga kerja tinggi. Jika berkaitan, pembekal mungkin perlu melaksanakan pelan tindakan pembetulan untuk menangani jurang yang dikenal pasti dan menyokong penambahbaikan berterusan. Pada 2025, PNB memperkemas lagi pendekatannya dengan menilai tahap pendedahan pembekal yang mempunyai tenaga kerja tinggi terhadap risiko hak pekerja melalui Soal Selidik Penilaian Kendiri Hak Buruh ("SAQ"). SAQ dibangunkan berasaskan enam Isu Matan Utama sepertimana yang dihuraikan dalam Dasar Hak Buruh PNB, yang mencerminkan piawaian buruh yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. Ini termasuk:

1. Buruh paksa dan buruh kanak-kanak
2. Gaji dan faedah yang adil
3. Kepelbagaian dan keterangkuman
4. Kebebasan berpersatuan
5. Keselamatan dan kesihatan
6. Peningkatan kemahiran dan pendidikan

Penilaian ini direka untuk menilai cara pembekal mengurus risiko berkaitan buruh dalam operasi mereka. Metodologi pemarkahan berasaskan risiko telah digunakan, dengan pemberat yang lebih tinggi diberikan kepada isu kritikal – seperti buruh paksa dan buruh kanak-kanak, gaji dan faedah yang adil, serta keselamatan dan kesihatan pekerjaan – terutamanya bagi pembekal yang beroperasi dalam sektor intensif tenaga kerja.

Dalam pangkalan pembekal PNB, sektor ini merangkumi perkhidmatan pembersihan, perkhidmatan keselamatan, kerja landskap serta kerja pembinaan, pengubahsuaian dan penyelenggaraan. Skor SAQ menjadi sebahagian daripada proses penilaian pembekal PNB, yang menyokong penilaian risiko hak buruh dengan lebih tersusun. Memandangkan pelaksanaan inisiatif ini masih di peringkat awal, PNB akan terus memperkukuh dan memperhalusi pendekatan usaha wajarnya dari semasa ke semasa untuk meningkatkan pemahaman tentang pendedahan risiko hak buruh dalam rantaian bekalan serta menyokong penambahbaikan berterusan dalam kalangan pembekal.

Selain itu, PNB menggalakkan pembekal menyelaraskan amalan mereka dengan amalan terbaik di peringkat nasional dan antarabangsa melalui inisiatif libat urus pihak berkepentingan secara berterusan. Usaha ini termasuk platform libat urus seperti Hari Pembekal, di mana pembekal akan diberi taklimat mengenai jangkaan perolehan, piawaian pematuhan dan integriti serta amalan perolehan mampan.

## IMPAK SOSIAL

**Komitmen 7:**

# MENGIMBANGI KEUNTUNGAN DAN PELABURAN SOSIAL

### Rangka Kerja Pelaburan Sosial

Di PNB, pendekatan kami terhadap pelaburan sosial dan tanggungjawab sosial korporat dipandu oleh Rangka Kerja Pelaburan Sosial kami. Rangka kerja ini dibina berteraskan empat tonggak strategik – Pendidikan, Kesihatan, Pembangunan Komuniti dan Alam Sekitar – yang selari dengan keutamaan pembangunan negara serta juga matlamat organisasi PNB. Secara kolektif, kesemua tonggak ini memberikan pendekatan yang tersusun dan berimpak dalam menangani keperluan komuniti, menyokong kemajuan negara dan memacu pertumbuhan mampan.

Sebagai sebuah institusi nasional, inisiatif pelaburan sosial PNB dirangka untuk menyumbang kepada pembangunan negara secara lebih menyeluruh, di samping memenuhi keperluan komuniti di tempat kami beroperasi.

**Rangka Kerja Pelaburan Sosial PNB**

**Tonggak 1 PENDIDIKAN**

- Program Biasiswa PNB
- Program BUDI PNB
- Yayasan Tun Ismail Mohamed Ali ("YTI")

**Tonggak 3 PEMBANGUNAN KOMUNITI**

- Program Keusahawanan
- Program Penempatan Pekerjaan
- Inisiatif Bantuan Bencana

**Tonggak 2 KESIHATAN**

- Program Peralatan dan Infrastruktur Hospital
- Program Kesedaran Kesihatan

**Tonggak 4 ALAM SEKITAR**

- Penanaman Pokok dan Pemulihan Ekosistem

**Disokong oleh**

**Literasi Kewangan**

Mengintegrasikan modul literasi kewangan dalam program Rangka Kerja Pelaburan Sosial yang dilaksanakan menerusi program komuniti.

**Kesukarelawanan Dalaman**

Memupuk semangat kesukarelawanan dalam kalangan #teamPNB bagi menyokong program bawah Rangka Kerja Pelaburan Sosial

# Kemajuan Kelestarian Kami

**Tonggak 1** **PENDIDIKAN**

Komitmen PNB terhadap pendidikan adalah bersandarkan keyakinan kami bahawa pemerkasaan individu melalui pembelajaran adalah kunci bagi memacu kemajuan ekonomi dan sosial yang mampan. Sejak inisiatif pendidikan pertama kami dilancarkan pada 1996, PNB telah membantu lebih 6,400 individu dan menyalurkan lebih RM530 juta melalui program biasiswa. Usaha ini selari dengan UNSDG 4: Pendidikan Berkualiti, yang mengukuhkan komitmen besar PNB terhadap kelestarian sosial secara meluaskan akses kepada pendidikan serta memupuk bakat demi pembangunan negara.

**Inisiatif Pendidikan PNB**

**6,467**
pelajar sejak penubuhan

**RM537.3 juta**
perbelanjaan keseluruhan sejak penubuhan

**1,222**
pelajar yang aktif

**RM42 juta**
perbelanjaan pada 2025

Inisiatif pendidikan PNB digerakkan menerusi tiga program berfokus yang masing-masing direka untuk mengasuh bakat dan menyokong pembangunan modal insan secara menyeluruh.

- **Program Biasiswa PNB** memberi tumpuan pada pembangunan bakal pemimpin masa depan yang berpotensi tinggi dengan menaja pelajar di institusi terkemuka tempatan dan antarabangsa dalam bidang yang penting untuk pembinaan negara serta pertumbuhan perniagaan PNB.
- **BUDI PNB** komited untuk memperkasa pelajar daripada komuniti asnaf/B40 melalui sokongan pendidikan daripada peringkat menengah hingga pengajian tinggi dengan matlamat untuk meningkatkan mobiliti sosioekonomi serta kebolehpasaran kerja.
- **Yayasan Tun Ismail Mohamed Ali ("YTI")** memperkasa kecemerlangan akademik dan perkembangan intelektual melalui biasiswa pascasiswazah, kerjasama strategik serta inisiatif berfokuskan warisan.

## Program Biasiswa PNB

Program biasiswa PNB mencerminkan komitmen berterusan PNB untuk memajukan pendidikan serta mewujudkan impak bermakna jangka panjang kepada individu, komuniti dan negara. Merangkumi biasiswa luar negara dan dalam negara, program ini membolehkan pelajar berpotensi tinggi mendapat pendidikan berkualiti di institusi pengajian tinggi terkemuka.

### Program Biasiswa Berfokus

#### Biasiswa Luar Negara

Menaja pelajar untuk melanjutkan pengajian di universiti terkemuka di UK dan US dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan PNB.

- Biasiswa Global PNB
- Biasiswa Global PNB (Pembiayaan Bersama)

#### Biasiswa Tempatan

Menaja pelajar untuk melanjutkan pengajian peringkat tertiari di universiti awam tempatan serta universiti swasta terpilih.

- Biasiswa Merdeka PNB
- Biasiswa Anak Warga Kerja PNB
- Program Biasiswa Kolej Ilmu PNB
- Inisiatif Akauntan Bertauliah PNB ("PCA")

Selama hampir tiga dekad, PNB telah melabur secara berterusan dalam pendidikan dengan menganugerahkan biasiswa kepada anak muda Malaysia yang layak bagi memberikan mereka peluang untuk menyambung pengajian dan mencapai kecemerlangan akademik.

**Sekilas Pandang Impak Program Biasiswa PNB**

**3,203**
penerima manfaat sejak 1996

**RM33.3 juta**
telah dilaburkan dalam biasiswa pada 2025

**105**
penerima biasiswa baharu pada 2025

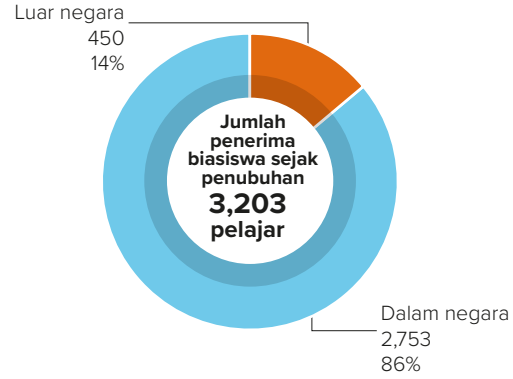
**418**
penerima biasiswa aktif pada 2025

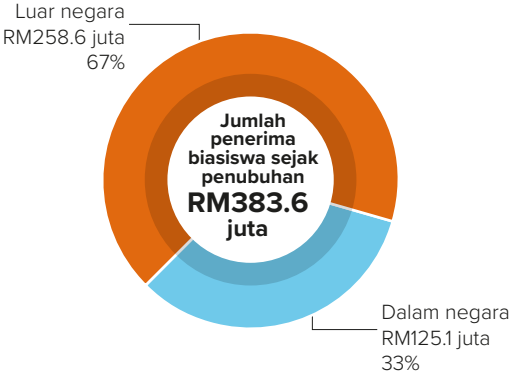
Pada 2025, PNB telah menganugerahkan biasiswa kepada 105 pelajar baharu, menjadikan jumlah keseluruhan penerima biasiswa aktif seramai 418 orang. Inisiatif ini melibatkan pelaburan berjumlah RM33.3 juta dan ia mencerminkan komitmen berterusan PNB untuk memperkasa pendidikan dan pembangunan bakat. Sebahagian penerima biasiswa PNB telah pun menggalas peranan kepimpinan di dalam dan di luar organisasi.

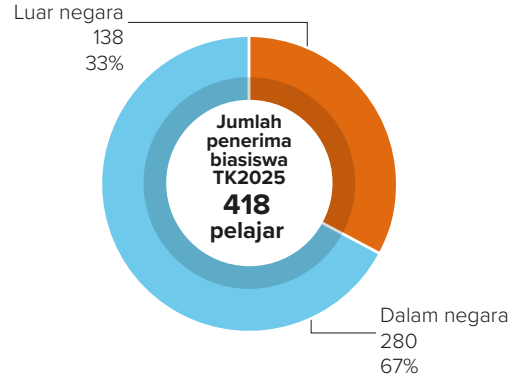
Dengan sokongan PNB, para penerima biasiswa berjaya mencapai potensi penuh masing-masing dan menyumbang pada pertumbuhan sektor korporat Malaysia.

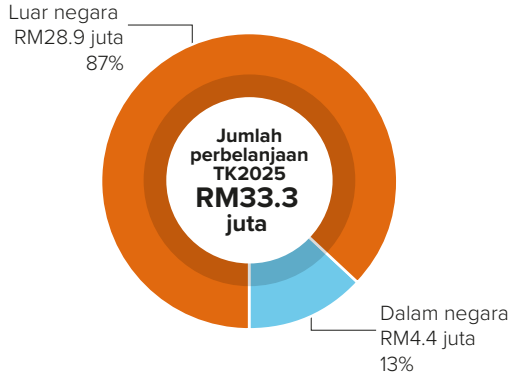
# Kemajuan Kelestarian Kami

## Sorotan Program Biasiswa PNB




**Melangkaui Pendidikan: Memupuk Kecemerlangan, Keterangkuman Sosial dan Warisan Budaya**

Pada tahun 2025, PNB memantapkan penganugerahan program biasiswa globalnya melalui Anugerah Biasiswa Global PNB dan Anugerah Biasiswa Global PNB (Pembiayaan Bersama). Tiga penerima biasiswa berjaya mendapat tempat di institusi terkemuka dunia iaitu University of Oxford (UK), Harvard University (US) dan University of Chicago (US). Pencapaian ini mencerminkan pelaburan berterusan PNB dalam membangunkan bakat Malaysia yang mampu bersaing di peringkat global.

Elea Maisarah Hafizuddin sedang mengikuti pengajian Falsafah, Politik dan Ekonomi di University of Oxford, United Kingdom

Namira Lee Tzu kini melanjutkan pengajian dalam bidang Sains dan Kejuruteraan Alam Sekitar di Harvard University, US

Fiya Umairah Mohd Shahreen Zainooreen sedang mengikuti pengajian Ekonomi di University of Chicago, US

Komitmen PNB terhadap pendidikan melangkaui pencapaian akademik semata-mata. Ia turut merangkumi pembangunan bakat secara menyeluruh, memupuk kecemerlangan, mengukuhkan keterangkuman sosial dan memelihara warisan budaya.

Menerusi program biasiswa luar negara, PNB membantu penerima biasiswa secara aktif melalui inisiatif libat urus tahunan yang tersusun dengan kepimpinan kanan bagi mengukuhkan pembangunan profesional, memudahkan integrasi mereka ke dalam organisasi serta menyelaraskan perkembangan mereka dengan keutamaan strategik jangka panjang PNB.

Greater Engagement Programme, 19 Februari 2025, PNB House, UK

Sebagai sebahagian daripada komitmen PNB untuk membangunkan bakat tempatan, Anugerah Biasiswa Merdeka PNB terus memainkan peranan penting dalam memperluas akses kepada pendidikan tinggi serta menyokong agenda pembangunan bakat Malaysia.

Sejak diperkenalkan pada 2004, program ini telah membantu lebih daripada 450 pelajar untuk melanjutkan pengajian di universiti terkemuka di Malaysia, antaranya UM, UKM, UPM, USM dan UTM.

Melalui inisiatif ini, PNB bukan sahaja memupuk kecemerlangan akademik tetapi juga menyediakan peluang yang inklusif dan membina rantaian bakat yang kukuh untuk menyokong pembangunan sosioekonomi jangka panjang Malaysia.

Penyampaian Surat Tawaran bagi Anugerah Biasiswa Global PNB, 24 Julai 2025, Merdeka 118

Majlis Penyampaian Surat Tawaran Anugerah Biasiswa Merdeka PNB, 8 Disember 2025, Merdeka 118

## Bantuan Untuk Pendidikan (BUDI) PNB

Sejak diperkenalkan pada 2019, BUDI PNB telah menjadi inisiatif penajaan pendidikan utama khusus untuk memperkasa pelajar daripada komuniti asnaf B40 melalui pendidikan berkualiti serta laluan pembangunan bakat yang tersusun.

**BUDI PNB**

### Pendidikan Menengah

Menyediakan tempat dan tajaan di sekolah serta institusi terpilih yang berprestasi tinggi

- BUDI PNB – SBP KPM
- BUDI PNB – MRSM
- BUDI PNB – PERMATA@Pintar Negara UKM

### Pendidikan Tertiari

Membantu pelajar yang mengikuti pengajian prasiswazah di universiti awam dan universiti swasta tempatan

- BUDI PNB – UNIRAZAK
- BUDI PNB – Siswa

### TVET

Melengkapkan pelajar dengan kemahiran praktikal serta meningkatkan kebolehpasaran mereka dalam industri teknikal yang mempunyai permintaan tinggi

- BUDI PNB – TVET MARA
- BUDI PNB – TVET STDC
- BUDI PNB – TVET ATUR
- BUDI PNB – TVET Santuni Madani

# Kemajuan Kelestarian Kami

BUDI PNB ditubuhkan untuk memperluas akses kepada pendidikan, mengurangkan halangan sosioekonomi serta mewujudkan peluang jangka panjang untuk pelajar mencapai kejayaan akademik dan profesional.

Menerusi pendekatan yang holistik dan tersusun, BUDI PNB membantu pelajar di pelbagai peringkat pendidikan daripada peringkat menengah hingga pengajian tinggi serta Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional ("TVET").

Majlis penyampaian anugerah tajaan dan sesi libat urus untuk penerima Anugerah Biasiswa BUDI PNB-TVET dan Biasiswa Merdeka PNB di Merdeka 118

**Rakan Strategik BUDI PNB**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN
BAHAGIAN PENGURUSAN SEKOLAH BERASRAMA PENUH

Pusat PERMATA@Pintar Negara
Universiti Kebangsaan Malaysia

STDC

UNIRAZAK
UNIVERSITI TUN ABDUL RAZAK

ATUR
AKADEMI TVET UNIRAZAK

Pada tahun 2025, BUDI PNB terus memperluas inisiatif pendidikannya dengan memperkenalkan tiga program baharu yang fokus terhadap laluan TVET dan pendidikan tinggi.

Dua inisiatif berfokuskan TVET diperkenalkan, iaitu BUDI PNB–TVET ATUR dengan kerjasama UNIRAZAK dan BUDI PNB–TVET Santuni MADANI yang dilaksanakan bersama Kementerian Pendidikan Tinggi ("MOHE") di politeknik terpilih.

Program-program ini dirangka untuk melengkapkan pelajar dengan kompetensi teknikal yang relevan dengan industri, latihan amali serta kemahiran profesional yang selari dengan keperluan tenaga kerja semasa dan keutamaan pembangunan bakat negara.

Di peringkat pengajian tinggi, inisiatif BUDI PNB-Siswa diperkenalkan bagi menyokong bekas pelajar BUDI PNB berprestasi tinggi daripada sekolah menengah untuk melanjutkan pengajian ke universiti awam tempatan terpilih.

Inisiatif ini bertujuan untuk memperluas akses kepada peluang pendidikan tinggi untuk pelajar daripada latar belakang kurang berkemampuan, sambil menggalakkan kecemerlangan akademik dan pencapaian pendidikan jangka panjang.

**Pencapaian BUDI PNB**

**Pendidikan Menengah**

**80%**

mencapai 5A dan ke atas dalam keputusan SPM 2025

**Pendidikan Tinggi**

**90%**

mencapai PNGK 3.00 dan ke atas

**TVET**

**100%**

lulus semua modul

**Pencapaian pada 2025**

Pada 2025, BUDI PNB terus mencatat prestasi akademik yang memberangsangkan, dengan 90% penerima biasiswa mencapai keputusan akademik yang membanggakan.

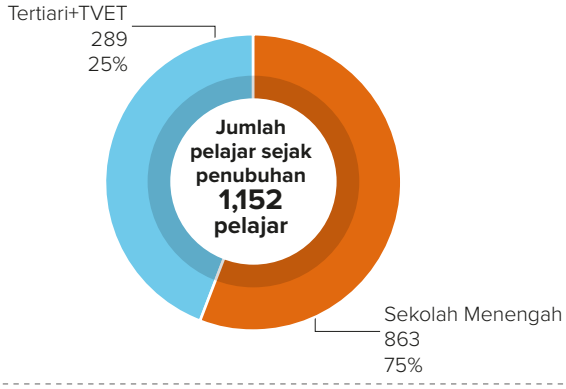
Lebih membanggakan, seorang penerima biasiswa BUDI PNB telah dianugerahkan Biasiswa Global PNB yang berprestij, yang mencerminkan kejayaan berterusan program ini dalam melahirkan pelajar berprestasi tinggi serta sedia menghadapi masa depan.

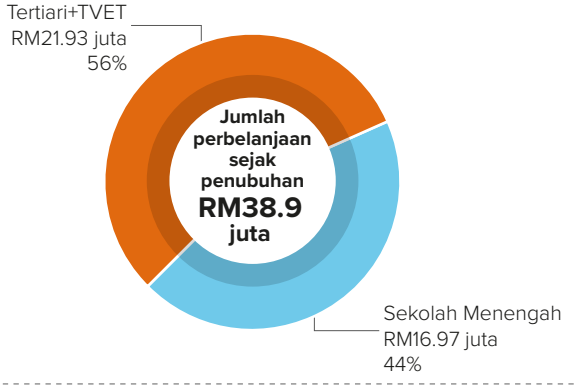
Siti Nur Ariliya Dania Mat Daud daripada MRSM Besut memperoleh keputusan SPM 9A+ dan kini sedang melanjutkan pengajian A-Level di Kolej Yayasan UEM, Lembah Beringin, Selangor

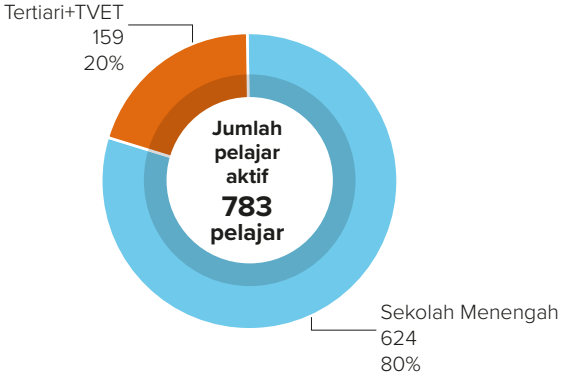
**Program penglibatan Jalinan BUDI PNB 2025**

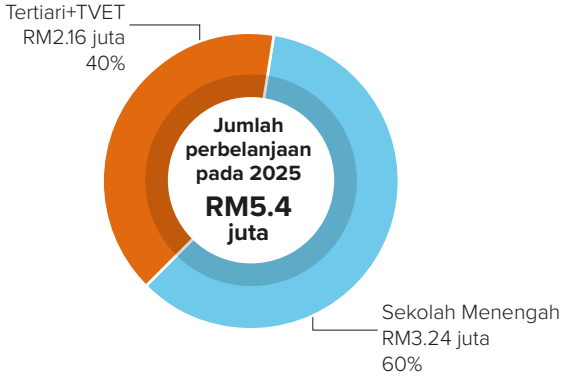
Selain penajaan akademik, BUDI PNB terus memperkasa pembangunan pelajar secara menyeluruh melalui inisiatif penglibatan. Jalinan BUDI PNB 2025 menghimpunkan 333 pelajar daripada sekolah menengah BUDI PNB untuk program tiga hari di Kolej PERMATA, Kampus Seremban. Program ini memberi tumpuan pada pembinaan kepimpinan, komunikasi, pemikiran kritis, kerja berpasukan serta keyakinan diri melalui aktiviti interaktif. Penganjuran kali ketiga ini turut menampilkan komponen kesukarelawanan yang melibatkan 69 warga kerja PNB daripada pelbagai bahagian yang telah menjalankan kerja pemulihan dan mencantikkan kawasan di Dataran Melewar, termasuk mengecat semula bangku, membuang lumut dan membaiki jubin. Secara keseluruhannya, program ini mengukuhkan komitmen PNB untuk membentuk bakal pemimpin masa hadapan yang seimbang dari segi sahsiah, daya tahan dan nilai kemasyarakatan.

**Sorotan BUDI PNB**



# Kemajuan Kelestarian Kami

Sesi libat urus Jalinan BUDI PNB 2025 di Kolej PERMATA, Kampus Seremban

## Yayasan Tun Ismail Mohamed Ali (YTI)

Yayasan Tun Ismail Mohamed Ali (YTI), yang ditubuhkan pada 1999, komited untuk memacu pembangunan bakat bernilai tinggi, kecemerlangan penyelidikan dan kelestarian budaya bagi mewujudkan impak yang bermakna untuk tempoh jangka panjang kepada individu, institusi dan negara.

Dengan menawarkan biasiswa pascasiswazah, kerjasama penyelidikan dan inisiatif warisan, YTI membuka peluang kepada rakyat Malaysia yang berpotensi tinggi untuk menyambung pengajian di institusi terkemuka tempatan dan antarabangsa, di samping memelihara legasi budaya Malaysia melalui program perantisan yang berstruktur.

**PROGRAM BERFOKUS**

### Anugerah Kecemerlangan YTI (YTIEA)

YTIEA ialah program utama YTI untuk membangunkan bakat pascasiswazah rakyat Malaysia yang berkaliber tinggi melalui penajaan pengajian di universiti terkemuka dunia, selaras dengan keutamaan nasional dan strategik.

**115**
penerima biasiswa (sejak penubuhan)

**10**
penerima biasiswa aktif pada 2025

### Program Penyelidikan dan Bakat Global YTI (YTI-GREAT)

YTI-GREAT membangunkan bakat penyelidikan pascasiswazah berkualiti tinggi melalui program Sarjana, PhD dan Fellowship sepenuh masa di UM dan UKM, sambil mengukuhkan kerjasama global.

**8**
YTIEA – Penerima Biasiswa LaluanTempatan pada 2025 di UM dan UKM

**2**
Projek Kerjasama Antarabangsa YTI di UM dan UKM

### Program Perantisan Warisan untuk Masa Hadapan YTI (YTIHFT)

YTIHFT menyokong kelestarian budaya dan pembangunan kraf dengan memperkasa kemahiran serta kualiti produk bakat muda dalam industri tenunan songket.

**4**
Perantis

**2**
Tukang Mahir/ Usahawan

## Tonggak 2 KESIHATAN

Kesihatan sangat penting untuk kemajuan sosial, oleh itu PNB aktif melaksanakan inisiatif untuk menguatkan perkhidmatan penjagaan kesihatan serta pendidikan kesihatan pencegahan dalam komuniti.

**Aktiviti Utama**

Pada tahun 2025, PNB menyediakan saringan kesihatan percuma dan program kesedaran penyakit buah pinggang kepada lebih 1,500 ahli komuniti, terutamanya daripada kumpulan B40, bagi membantu pengesanan awal serta pencegahan penyakit tidak berjangkit. Pada masa yang sama, PNB mengukuhkan kapasiti penjagaan kesihatan awam melalui sumbangan RM3.5 juta bagi peralatan berkaitan nefrologi kepada 27 hospital di seluruh Kedah, Selangor, Melaka, Sabah dan Sarawak.

Inisiatif ini ditambah dengan RM3.5 juta daripada Dana CSR Zakat bagi peralatan dan infrastruktur hospital, serta RM30,000 daripada Dana CSR Korporat untuk program saringan kesihatan komuniti dan kempen kesedaran.

Melalui kesemua usaha ini, PNB dapat membantu meningkatkan pengesanan awal serta pengurusan penyakit berkaitan buah pinggang, di samping mengukuhkan keupayaan hospital dan penyampaian perkhidmatan bagi menyokong penjagaan pesakit jangka panjang.

# Kemajuan Kelestarian Kami

**Tonggak 3** **PEMBANGUNAN KOMUNITI**

Inisiatif pembangunan komuniti kami bertujuan untuk memperbaiki peluang ekonomi dan meningkatkan mobiliti sosial bagi memacu pertumbuhan inklusif serta berdaya tahan di seluruh kawasan operasi kami.

| | |
|---|---|
| **Pemerkasaan Komuniti** | PNB terus menyokong inisiatif berasaskan komuniti bagi memperkukuh sumber pendapatan dan daya tahan sosioekonomi rakyat. Pada tahun 2025, program yang dilaksanakan dengan kerjasama rakan kongsi seperti Think City dan Mercy Mission Malaysia telah memperkasa 22 usahawan wanita daripada komuniti Perumahan Awam Hang Tuah serta menyediakan sehingga 20 peluang latihan kerja dan penempatan untuk belia setempat. Selain itu, program pemakanan sekolah telah memberi manfaat kepada 60 murid dan sehingga 240 peserta bagi menggalakkan gaya hidup lebih sihat serta meningkatkan kesediaan pembelajaran. Dengan pembiayaan RM1 juta, inisiatif ini telah membantu memperkukuh keupayaan berdikari dan kesejahteraan komuniti secara keseluruhannya. |
| **Inisiatif Komuniti dan Pendidikan yang Diterajui Kerajaan** | PNB turut menyokong usaha pembangunan negara bawah kerangka MADANI. Melalui program Santuni MADANI, PNB mengambil dua Kampung Angkat – Kg Merlimau Pantai, Melaka dan Kg Telok Kandis, Kedah – dengan melaksanakan inisiatif yang memfokuskan kepada keusahawanan, naik taraf infrastruktur, sokongan pendidikan (termasuk biasiswa TVET) serta bantuan kebajikan komuniti. Bawah program Sekolah Angkat Malaysia MADANI, PNB mengambil 19 buah sekolah sebagai sekolah angkat dengan menyediakan penambahbaikan bilik darjah seperti TV Pintar dan bantuan segera bagi sekolah yang terkesan akibat bencana. Kesemua inisiatif ini, dengan pembiayaan sebanyak RM857,682, telah meningkatkan akses kepada pendidikan, memperkukuh pembangunan komuniti dan menambah baik mata pencarian |
| **Bantuan Bencana dan Daya Tahan Komuniti** | Sebagai respons kepada musim Monsun Timur Laut, PNB melaksanakan Program Bantuan Banjir 2025 bagi manfaat lebih 10,000 penerima di beberapa negeri. Program yang dijalankan dengan kerjasama organisasi luar seperti Malaysian Relief Agency (“MRA”), Mercy Malaysia, Yayasan Ikhlas dan Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (“YaPEIM”) ini merangkumi persediaan sebelum banjir, bantuan segera, serta usaha pemulihan pascabanjir, yang akan diteruskan sehingga 2026. Dengan peruntukan RM1.7 juta, inisiatif ini memperkukuh daya tahan komuniti, memastikan keselamatan ketika kecemasan dan mempercepat usaha pemulihan bagi komuniti yang terjejas. |

**Memperkasa Usahawan Tempatan: Daripada Sokongan kepada Pertumbuhan Mampan**

Inisiatif pembangunan komuniti PNB telah menyokong perkembangan usahawan tempatan, membolehkan mereka mengembangkan perniagaan, meningkatkan taraf hidup serta menyumbang kepada aktiviti ekonomi setempat. Kisah berikut menunjukkan bagaimana sokongan bersasar telah berjaya diterjemahkan kepada hasil yang nyata di peringkat komuniti.

**Azmi Ismail**
Pengasas Anggun Work Craft
(Kg Telok Kandis)

### DARIPADA KEMAHIRAN TUKANGAN KE WARISAN KOMUNITI

Berbekalkan lebih dua dekad pengalaman dalam pertukangan kayu, Azmi Ismail telah mengembangkan bengkel kecilnya menjadi pembekal perabot tempahan khas serta kerja-kerja pertukangan yang terkenal untuk agensi kerajaan, sekolah, masjid dan pelanggan persendirian.

Bantuan yang diterima menerusi program Santuni MADANI membolehkannya meningkatkan kapasiti pengeluaran serta menaik taraf kemudahan bengkel. Hal ini memberinya ruang untuk mengendalikan projek yang lebih besar dan lebih pelbagai, sambil mengekalkan kemahiran pertukangan kayu tradisional.

Selain mengembangkan perniagaan, Azmi juga berhasrat untuk membimbing generasi muda dalam komunitinya, membantu pemindahan kemahiran dan menjadikan pertukangan tempatan sebagai sumber rezeki.

**Siti Khadijah Abdullah**
Pengasas SKAbdullah
Food Industries
(Kg Merlimau Pantai)

### MENGEMBANGKAN JENAMA TEMPATAN KE PERINGKAT NASIONAL

Bermula dengan operasi dari rumah, Siti Khadijah Abdullah membangunkan Tauhu Muslim Merlimau menjadi jenama yang dipercayai, yang terkenal dengan kualiti serta piawaian patuh Syariahnya. Dengan bantuan daripada inisiatif pembangunan komuniti PNB, perniagaannya berkembang pesat dengan peningkatan besar dalam kapasiti pengeluaran dan capaian pasaran.

Hari ini, produk beliau boleh didapati di seluruh negara, termasuk di rangkaian peruncitan utama, yang mencerminkan permintaan pengguna yang kukuh. Perniagaan ini telah mewujudkan peluang ekonomi melalui pekerjaan dan rantaian bekalan, di samping menyediakan pilihan makanan halal yang mudah diakses oleh masyarakat.

# Kemajuan Kelestarian Kami

**Tonggak 4** **ALAM SEKITAR**

Pengurusan alam sekitar merupakan komponen penting dalam agenda kelestarian PNB yang lebih menyeluruh, yang memacu inisiatif untuk melindungi ekosistem, mengurangkan kesan perubahan iklim serta membina masa depan yang lebih hijau. PNB terus memperkasa pengurusan alam sekitar melalui inisiatif yang menggalakkan pemulihan ekosistem dan penglibatan komuniti dalam amalan kelestarian.

### Aktiviti Utama

Pada tahun 2025, PNB telah menganjurkan program penanaman bakau dan pokok hutan bersempena Hari Kesukarelawanan Istimewa di Taman Alam Kuala Selangor, dengan menanam sebanyak 1,048 pokok bakau dan 400 pokok hutan. Selain itu, kakitangan PNB turut menyertai inisiatif penanaman herba bersama guru dan pelajar di Pusat Sindrom Down Malaysia di Kuala Lumpur, dengan itu meningkatkan kesedaran serta keterangkuman dalam usaha pemeliharaan alam sekitar.

Inisiatif yang dilaksanakan dengan kerjasama Malaysian Nature Society dan Pusat Sindrom Down Malaysia dengan pembiayaan berjumlah RM161,000 ini telah menyumbang kepada kelestarian alam sekitar untuk tempoh jangka panjang sambil memupuk budaya bertanggungjawab terhadap alam sekitar dalam kalangan kakitangan dan komuniti luar.

### Aktiviti Kesukarelawanan

Berpandukan empat tonggak Rangka Kerja Pelaburan Sosialnya, PNB terus memperkukuh komitmennya terhadap penglibatan komuniti melalui pelbagai inisiatif kesukarelawanan. Usaha ini menterjemahkan keutamaan strategik kepada tindakan di lapangan, memupuk keterangkuman, pengurusan alam sekitar serta impak yang bermakna di seluruh komuniti yang disantuni.

**Bubur Lambuk Bersama Komuniti Merdeka 118** | **7 Mac 2025**

PNBMV menganjurkan inisiatif Ramadan yang menghimpunkan sukarelawan #TeamPNB, penduduk setempat dan rakan komuniti untuk menyediakan serta mengagihkan bubur lambuk. Program ini mengukuhkan perpaduan komuniti sambil memelihara tradisi budaya.

## Program Kesukarelawanan di SPCA Selangor | 27 Julai dan 2 Ogos 2025

Kakitangan PNB menyumbang 208 jam kesukarelawanan bagi menyokong aktiviti kebajikan haiwan, termasuk kerja-kerja membersih, memberi makan serta berinteraksi dengan haiwan yang diselamatkan, yang dapat memupuk sikap penyayang dan bertanggungjawab terhadap haiwan.

## Inisiatif Penyelamatan Makanan bersama The Lost Food Project | 10 Julai 2025

Seramai 30 sukarelawan membantu usaha pengagihan semula makanan dengan mengasingkan dan membungkus lebihan makanan untuk komuniti yang memerlukan, dengan itu mengukuhkan komitmen PNB untuk mengurangkan pembaziran makanan serta membantu golongan rentan.

## Gotong-royong di Pertubuhan Kebajikan dan Perlindungan Nur Qaseh | 26 Ogos 2025

Seramai 38 sukarelawan menyertai aktiviti penambahbaikan komuniti, termasuk penyelenggaraan kemudahan, pembersihan, serta mengecat dan kerja landskap bagi meningkatkan kesejahteraan para penghuni.

# Kemajuan Kelestarian Kami

**Program Gotong-Royong Pembersihan Pantai di Pantai Morib** | **25 Oktober 2025**

Sukarelawan mengutip 240 kg sisa buangan bagi membantu usaha pemuliharaan marin dan perlindungan alam sekitar, sambil memupuk rasa tanggungjawab bersama demi ekosistem yang lebih bersih.

**Penanaman Pokok ESG di Wetland Discovery Paya Indah** | **22 November 2025**

Sukarelawan PNB menyertai inisiatif penanaman pokok bagi menyokong pemuliharaan biodiversiti dan daya tahan ekologi yang dapat mengukuhkan komitmen kelestarian alam sekitar untuk jangka panjang.

## Program Kesukarelawanan Hari Kanak-Kanak Sedunia | 23 dan 24 November 2025

Sukarelawan menyokong operasi acara di Stadium Merdeka dengan membantu urusan logistik, penglibatan peserta dan aktiviti program bagi memeriahkan sambutan komuniti serta menggalakkan penglibatan belia.

## Program Kesedaran Kesihatan bersama Hospital Ampang | 17 Disember 2025

Sukarelawan PNB bekerjasama dengan Hospital Ampang untuk menyokong inisiatif kesedaran kesihatan buah pinggang dan kesihatan mental bagi menggalakkan penjagaan kesihatan pencegahan serta kesejahteraan komuniti.

# Kemajuan Kelestarian Kami

## TADBIR URUS

### TADBIR URUS DAN ETIKA

**Komitmen 8:**

### MODEL PENGURUSAN TRIPLE BOTTOM LINE ("TBL")

#### Keberkesanan Lembaga Pengarah

Bawah Model Pengurusan Triple Bottom Line (TBL) PNB, Tadbir Urus Institusi terus mengukuhkan keberkesanan Lembaga Pengarah dan barisan Kepimpinan di seluruh Syarikat Teras, Syarikat Strategik dan Syarikat Terkawal terpilih bagi memastikan penciptaan nilai mampan dalam dimensi ekonomi, sosial dan alam sekitar.

Pada tahun 2025, usaha kami tertumpu kepada lima bidang keutamaan utama:

| | |
|---|---|
| **Penilaian Keberkesanan Kepimpinan** | PNB melaksanakan penilaian berstruktur terhadap Pengerusi, Lembaga Pengarah, CEO dan Jawatan Kritikal Misi ("MCP") di seluruh syarikat pelaburannya bagi mengenal pasti jurang kepimpinan dan pengawasan, serta bidang utama untuk penambahbaikan. Dapatan ini menjadi asas kepada saranan bersasar untuk memperkukuh kepimpinan, merancang penggantian dan penyegaran Lembaga Pengarah bagi memastikan keselarasan dengan jangkaan PNB dari segi prestasi, tadbir urus dan penciptaan nilai jangka panjang. |
| **Penglibatan dengan Pengarah** | Penglibatan secara berterusan dengan Pengarah Nomini, Pengarah Bebas Kanan dan Pengerusi NRC di seluruh portfolio PNB membantu untuk mengukuhkan pengawasan, memudahkan tindakan tepat pada masanya terhadap isu yang bakal muncul, serta mengukuhkan keselarasan dengan keutamaan pemegang saham. Penglibatan sebegini berperanan sebagai saluran maklum balas penting untuk meningkatkan keberkesanan Lembaga Pengarah dan kualiti pembuatan keputusan. |
| **Semakan Imbuhan untuk Lembaga Pengarah dan CEO** | Kumpulan melaksanakan serta memberi maklum balas terhadap semakan imbuhan di seluruh syarikat pelaburannya bagi memastikan struktur ganjaran kekal kompetitif, berkait dengan prestasi, dan selari dengan penciptaan nilai untuk pemegang saham. Langkah ini termasuk menilai pelarasan imbuhan CEO, insentif pengurusan dan yuran Lembaga Pengarah bagi memastikan keselarasan dengan penanda aras pasaran serta prestasi syarikat. |
| **Pemantapan Pengetahuan Pengarah** | PNB memantapkan inisiatif pembangunan keupayaan untuk Pengarah Nomini melalui platform perkongsian ilmu yang tersusun, termasuk berkongsi rumusan maklumat bulanan dan sesi libat urus yang dikurasi. Inisiatif ini turut diperluas kepada ahli Lembaga Pengarah syarikat pelaburan PNB menerusi dialog berkala bersama tokoh korporat terkemuka. Usaha ini bagi menyokong pembelajaran berterusan tentang topik utama seperti penciptaan nilai pemegang saham, selok-belok Lembaga Pengarah dan tren tadbir urus yang bakal muncul. |
| **Semakan Penstrukturan Lembaga Pengarah** | PNB menilai komposisi Lembaga Pengarah, tempoh perkhidmatan dan struktur kepimpinan di syarikat pelaburan terpilihnya dengan mempertimbangkan keperluan set kemahiran, dinamik, keutamaan strategik serta garis masa penggantian selaras dengan keperluan syarikat dan kitar hayat semasa. Hal ini membolehkan Kumpulan mengemukakan syor bagi perubahan dalam Lembaga Pengarah dan perancangan penggantian, termasuk penggantian CEO, bagi memastikan gabungan kepimpinan yang tepat yang dapat memacu prestasi mampan. |

**Penglibatan ESG Tematik yang Dijalankan pada 2025**

PNB secara aktif berurusan dengan syarikat-syarikat pelaburannya untuk menggalakkan amalan mampan dan menangani risiko dan peluang ESG yang penting, dengan tumpuan untuk memacu hasil yang boleh diukur. Pada tahun 2025, PNB telah menjalankan sejumlah 74* penglibatan ESG dengan syarikat pelaburannya, termasuk Syarikat Strategik dan 20 syarikat pengeluar pelepasan utama.

Penglibatan ini merangkumi bidang keutamaan utama seperti Gaji Kehidupan Wajar, Sifar Bersih dan penyahkarbonan, Alam Semula Jadi dan Biodiversiti, dan kontroversi berkaitan ESG. Penglibatan ini dijalankan melalui perbincangan di peringkat Lembaga Pengarah dan Pengurusan, dibantu dengan laporan penilaian ESG berstruktur untuk menghasilkan dialog yang bermaklumat dan membina.

Pendekatan pengawasan PNB menekankan penglibatan yang bermakna dengan kepimpinan syarikat untuk mengukuhkan tadbir urus ESG, meningkatkan ketelusan dan menyelaraskan amalan dengan piawaian global. Kesemua usaha ini telah menyumbang kepada pendedahan ESG yang lebih baik, peningkatan penjajaran dengan Dasar Kelestarian PNB, serta hasil yang ketara, seperti penerapan amalan Gaji Kehidupan Wajar di seluruh portfolio.

## MAKLUMAT TELUS DAN AMALAN ADIL

**Komitmen 9:**

### KETELUSAN DALAM PENGUNDIAN

#### Kepengurusan Bertanggungjawab dan Penglibatan Pemegang Saham

**Pemilikan Aktif dan Pengundian Proksi**

Pada tahun 2025, PNB secara aktif mengambil bahagian dalam 137 mesyuarat agung di seluruh pegangan domestiknya, dan mengundi sejumlah 1,010 resolusi di kedua-dua AGM dan EGM. Daripada jumlah ini, 88% adalah untuk menyokong, 10% adalah untuk menentang dan 2% berkecuali. PNB juga melaksanakan hak mengundinya dalam 75 mesyuarat antarabangsa yang meliputi 861 resolusi. Keputusan pengundian menunjukkan 92.1% untuk menyokong, 7.7% untuk menentang dan 0.2% berkecuali.

**Komitmen 10:**

### PENDEDAHAN SEJAJAR TCFD

PNB sedang memantapkan pendedahan berkaitan iklimnya selaras dengan piawaian global yang kian berubah. Walaupun pendedahan kami sebelum ini adalah berpandukan Cadangan TCFD, namun kami secara progresif menyelaraskannya dengan Piawaian Pendedahan Kelestarian IFRS, terutamanya IFRS S2, yang dibina berdasarkan, serta nanti akan menggantikan, rangka kerja TCFD.

Dalam Malaysia bergerak ke arah menerima pakai Piawaian Pendedahan Kelestarian IFRS di bawah NSRF, PNB juga merujuk kepada Piawaian SASB untuk Pengurusan Aset dan Aktiviti Penjagaan bagi meningkatkan kerelevanan dan kebolehbandingan pendedahan. Selaras dengan amalan terbaik, pendedahan yang diselaraskan dengan IFRS S2 diintegrasikan dalam bahagian tertentu yang relevan dalam laporan ini yang membincangkan tadbir urus, strategi, pengurusan risiko dan metrik berkaitan iklim.

PNB telah memasukkan sebahagian elemen IFRS S2 ke dalam laporan ini dan mengambil pendekatan berfasa untuk mengukuhkan kesediaan dan penjajaran penuh dengan piawaian ini pada akhirnya nanti. Hal ini kerana kami mengambil kira sifat ketersediaan data, sistem dan keupayaan dalaman yang sentiasa berubah. Dengan itu, PNB mengambil pendekatan untuk memastikan kesediaan dan penjajaran dilakukan fasa demi fasa secara beransur-ansur.

Untuk maklumat lanjut, sila rujuk bahagian berikut: Tadbir Urus Kelestarian, Komitmen 1: Perusahaan Sifar Bersih menjelang 2025, Komitmen 2: Portfolio Sifar Bersih menjelang 2050, dan Komitmen 3: RM10 bilion dalam Aset Hijau dan Aset Peralihan Baharu menjelang 2030.

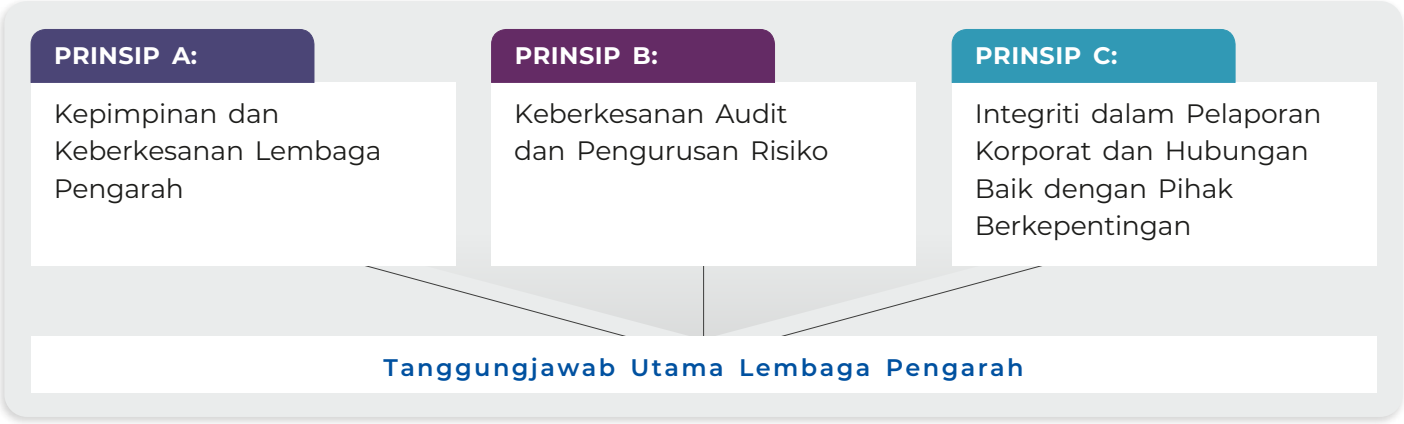
* Aktiviti libat urus ini termasuk mesyuarat syarikat, perbincangan peringkat Lembaga Pengarah, penyebaran kad skor penilaian ESG dan interaksi lain secara langsung dengan syarikat-syarikat pelaburan.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## TADBIR URUS KORPORAT DI PNB

PNB mengiktiraf kepentingan memupuk budaya yang berteraskan ketelusan, akauntabiliti dan integriti. Dalam persekitaran pasaran yang dinamik ketika ini, pematuhan terhadap piawaian tadbir urus korporat tertinggi amatlah penting. Walaupun PNB sebagai sebuah entiti tidak tersenarai tidak diwajibkan untuk mematuhi prinsip dan amalan utama Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2021 ("Kod"), namun PNB secara sukarela menerima pakai serta cuba menyesuaikan prinsip dan amalan yang relevan daripada Kod tersebut, iaitu kepimpinan dan keberkesanan Lembaga Pengarah, audit dan pengurusan risiko yang berkesan, serta integriti dalam pelaporan korporat dan hubungan baik dengan pihak berkepentingan.

Sebagai antara institusi pelaburan terkemuka di Malaysia, PNB menyedari bahawa tadbir urus yang kukuh dapat menyokong prestasi mampan jangka panjang, melindungi kepentingan pemegang unit dan meningkatkan kepercayaan orang ramai. Pendekatan ini menyerlahkan komitmen PNB terhadap akauntabiliti, integriti dan tadbir urus yang mantap, sekali gus memastikan PNB dapat terus melindungi dan memperkukuh kepentingan pemegang unit serta pihak berkepentingan yang lain.




Kemampanan dan pertumbuhan PNB berkait rapat dengan pelaksanaan rapi pelaksanaan tanggungjawab Lembaga Pengarah. Ini merangkumi penetapan serta pemantauan objektif perniagaan strategik bagi Kumpulan PNB, di samping mengkaji semula dasar dan prosedur bagi memastikan keselarasannya dengan prinsip integriti dan akauntabiliti. Lembaga Pengarah memantau kecukupan sistem kawalan dalaman, sistem maklumat pengurusan serta pematuhannya terhadap undang-undang berkaitan, bagi memastikan asas operasi yang kukuh. Selain itu, Lembaga Pengarah memainkan peranan penting dalam memantau prestasi Pihak Pengurusan dan menyemak perancangan penggantian bagi memastikan kesinambungan kepimpinan. Lembaga Pengarah menilai pelaksanaan sistem pengurusan risiko untuk melindungi kepentingan organisasi dan memikul tanggungjawab menetapkan komitmen dan sasaran kemampanan, menyelia strategi pelaburan mampan PNB, serta menetapkan prinsip dan panduan. Pengawasan ini turut merangkumi semakan laporan kemajuan berkaitan kelestarian, termasuk komitmen untuk mengurangkan jejak karbon.

Selain itu, Lembaga turut mengambil maklum tentang penguatkuasaan Seksyen 17A Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2009 ("Akta SPRM") yang berkuat kuasa pada 1 Jun 2020. PNB, sebagai salah sebuah syarikat pengurusan dana terbesar, berada di barisan hadapan dalam memastikan semua prosedur yang mencukupi dalam pencegahan rasuah telah disediakan.

Pelbagai inisiatif telah dilaksanakan untuk meningkatkan kesedaran tentang peruntukan baharu ini, seperti melalui penganjuran sesi taklimat dan seminar untuk Lembaga Pengarah, Pengurusan Kanan dan warga kerja yang menampilkan penceramah tempatan dan antarabangsa. PNB juga mewujudkan Dasar Pemberi Maklumat serta Piagam dan Rangka Kerja Integriti. Seiring usaha berterusan dalam memastikan pematuhan penuh terhadap peruntukan di bawah Akta SPRM ini, PNB terus memperkukuh dasar dan prosedurnya yang melibatkan, antara lain, Sistem Pengurusan Antirasuah, Pengurusan Risiko Rasuah, serta Kod Tatalaku dan Etika Perniagaan ("CoBE").

## Piagam dan Rangka Kerja Integriti Kumpulan PNB

### A Keterlibatan Kepimpinan

- Lembaga Pengarah dan Pengurusan Kanan komited sepenuhnya untuk memastikan risiko rasuah diurus dengan berkesan
- Pihak Pengurusan di semua peringkat terlibat dalam membangunkan budaya integriti
- Sumber yang mencukupi diperuntukkan untuk program kesedaran integriti

### B Budaya Integriti

- Memupuk budaya integriti yang kukuh dalam Kumpulan PNB
- Menggalakkan amalan berintegriti
- Dasar toleransi sifar terhadap rasuah

### C Latihan dan Komunikasi

- Mengenal pasti dan menangani kecekapan integriti dan keperluan latihan untuk kumpulan PNB
- Menyampaikan dan memperkukuh pengetahuan integriti dalam kalangan kakitangan

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## Piagam Lembaga

Piagam Lembaga Pengarah Kumpulan PNB ("Piagam Lembaga") antara lainnya menghuraikan peranan, tanggungjawab dan bidang kuasa Lembaga Pengarah (secara individu dan kolektif) dalam menetapkan hala tuju, pengurusan dan kawalan organisasi. Piagam ini juga menjadi sumber rujukan utama serta bahan induksi.

Piagam Lembaga telah disemak semula berkuat kuasa 5 Februari 2026. Antara pindaan utama adalah pemakaian Piagam Lembaga secara kolektif di seluruh Kumpulan PNB, termasuk PNB dan anak syarikat operasi dalaman, di samping memperjelas beberapa peruntukan yang terpakai hanya kepada "anak syarikat operasi utama", dengan mengecualikan entiti yang diurus secara dalaman. Pindaan ini juga memberikan takrifan yang jelas tentang pengarah bebas serta kriteria tempoh perkhidmatan untuk menentukan kebebasan tersebut.

Selain itu, pindaan ini juga menjelaskan keahlian Jawatankuasa Lembaga Pengarah, yang boleh terdiri daripada individu yang bukan merupakan ahli Lembaga Pengarah atau eksekutif Kumpulan PNB (ahli yang dilantik) serta menetapkan tempoh pelantikan mereka. Akhir sekali, semakan ini memperkukuh peruntukan konflik kepentingan dengan memasukkan keperluan pendedahan kepentingan dan pematuhan terhadap dasar dalaman, termasuk CoBE.

Walaupun Lembaga Pengarah memberikan kuasa kepada Jawatankuasa atau Pengurusan apabila difikirkan wajar, namun Lembaga Pengarah tidak melepaskan tanggungjawabnya dan sentiasa melaksanakan pengawasan secara kolektif ke atas Jawatankuasa dan Pihak Pengurusan. Lembaga Pengarah turut memastikan bahawa ia tidak menyerahkan urusan Pengurusan sepenuhnya kepada Jawatankuasa Lembaga Pengarah, dan memastikan bahawa Pengarah tetap bertanggungjawab terhadap pelaksanaan kuasa-kuasa tersebut.

Piagam Lembaga boleh dibaca di laman web korporat PNB di www.pnb.com.my.

## Tadbir Urus dan Struktur atau Rangka Kerja Lembaga Pengarah

PNB diterajui oleh Lembaga Pengarah di mana para Pengarah secara kolektif bertanggungjawab membentuk dan menyampaikan nilai mampan jangka panjang kepada pihak berkepentingan, serta memastikan mandat Kerajaan sentiasa dipelihara dan dilindungi. Justeru, Lembaga Pengarah perlu memahami dengan jelas peranan dan tanggungjawabnya. Lembaga Pengarah diketuai oleh Pengerusi Kumpulan dan dibantu oleh Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan ("PGCE") bersama ahli-ahli Lembaga Pengarah lain yang mempunyai kepakaran merentas pelbagai bidang. Pengerusi Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk menerapkan amalan tadbir urus yang baik, dan memastikan kepimpinan serta keberkesanan Lembaga Pengarah. Tanggungjawab Pengerusi Kumpulan dan PGCE, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan Pengurusan diperincikan dengan jelas dalam Piagam Lembaga.

Tadbir urus korporat memainkan peranan yang amat penting dalam memacu kemampanan dan penciptaan nilai melalui rangka kerja yang diperlukan, yang direka untuk memastikan akauntabiliti, ketelusan, integriti serta penyeliaan yang berkesan di seluruh organisasi.

Struktur tadbir urus kami menggambarkan peranan penyeliaan oleh Lembaga Pengarah serta pelbagai komponen tadbir urus yang memudah cara interaksi dan aliran kerja antara Lembaga Pengarah dengan Pengurusan. Struktur ini bertujuan untuk mengukuhkan penjajaran strategik di seluruh Kumpulan PNB di samping memudah cara pembuatan keputusan yang berkesan di semua peringkat. Ia memastikan kejelasan peranan dengan membezakan tugasan dan bidang akauntabiliti, sambil pada masa yang sama, mengiktiraf peranan dan tanggungjawab bebas yang diperlukan untuk mentadbir perniagaan Kumpulan dengan berkesan.

PNB mengutamakan tadbir urus yang baik sebagai asas kepada kejayaan jangka panjang kami, yang didorong oleh tanggungjawab kami kepada pihak berkepentingan, termasuk pemegang unit.

Struktur tadbir urus dan prosesnya, yang dibina berasaskan Terma Rujukan ("ToR") Jawatankuasa Lembaga Pengarah, diperkukuh dengan Had Kuasa serta disokong oleh pelbagai jawatankuasa pengurusan, dasar dan prosedur.

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH

### Peranan Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah sentiasa melaksanakan pengawasan secara kolektif terhadap PNB. Lembaga Pengarah memastikan tadbir urus yang berkesan dan bertanggungjawab ke atas hala tuju strategik serta kawalan terhadap PNB. Kawalan ini dilaksanakan melalui rangka kerja tadbir urus, penugasan yang berkesan, pengurusan risiko dan sistem kawalan dalaman.

Lembaga Pengarah memikul tanggungjawab utama terhadap tadbir urus dan pengurusan risiko PNB selain tanggungjawab fidusiari bagi memastikan kesejahteraan kewangan dan organisasi PNB.

Lembaga Pengarah mengamalkan ketelusan dan akauntabiliti serta menerapkan komponen penting tadbir urus ini di seluruh Kumpulan PNB. Komposisi ahli Lembaga Pengarah pada ketika ini menggabungkan pelbagai kemahiran, pengalaman dan pengetahuan yang membolehkan mereka melaksanakan pengawasan yang berkesan, memberikan panduan strategik dan cabaran membina, meneliti, menyemak dan membuat keputusan terhadap cadangan Pengurusan.

Dengan sokongan daripada Jawatankuasa di bawahnya, Lembaga Pengarah memperlihatkan piawaian integriti dan profesionalisme yang tinggi bagi memastikan setiap keputusan yang dibuat adalah demi kepentingan terbaik pemegang unit dan pihak berkepentingan.

Setiap Pengarah mempunyai tanggungjawab untuk menjaga kepentingan syarikat. Bagi melaksanakan peranan serta tanggungjawab mereka secara berkesan, dengan memberikan perhatian, kemahiran dan ketekunan sewajarnya, mereka dipandu oleh Piagam Lembaga.

Di tengah-tengah persekitaran perniagaan global yang semakin mencabar, di mana amalan kelestarian sesebuah organisasi lazimnya dinilai untuk mengurangkan kesan buruk terhadap alam sekitar dan sosial, Lembaga Pengarah berusaha untuk memperkukuh amalan serta proses tadbir urus korporat Kumpulan PNB bagi menangani cabaran operasi yang kian meningkat.

Lembaga Pengarah sentiasa menilai serta mengurus risiko dan peluang baharu melalui kawalan yang berkesan bagi memastikan pembangunan dan pertumbuhan kemampanan jangka panjang.

Lembaga Pengarah menyedari peranan pentingnya dalam menegakkan piawaian etika yang tinggi, memastikan pematuhan undang-undang serta melindungi organisasi daripada kerugian sebenar akibat salah laku. Lembaga Pengarah melaksanakan penyeliaan yang teliti, mewujudkan kawalan dalaman yang kukuh dan menyemai budaya integriti di semua peringkat organisasi.

Lembaga Pengarah menetapkan, menyelia dan meluluskan objektif strategik keseluruhan, hala tuju serta prestasi PNB, dengan sebahagian pengawasan strategik diserahkan kepada Jawatankuasa Lembaga Pengarah. Sehubungan itu, Lembaga Pengarah bertanggungjawab merangka strategi Kumpulan PNB, menggubal dasar dan pelan serta memastikan akauntabiliti. Tanggungjawab ini merangkumi pelaksanaan strategi yang telah diluluskan oleh Pengurusan dan memastikan keselarasannya dengan visi dan misi PNB.

Peranan berbeza Pengerusi Kumpulan dan PGCE serta Lembaga Pengarah, Jawatankuasa dan Pengurusan ditakrifkan dengan jelas dan diperuntukkan dalam Piagam Lembaga.

Bersama-sama Pengurusan, Lembaga Pengarah memupuk budaya tadbir urus korporat yang baik dalam Syarikat dengan memastikan kepimpinan beretika serta tingkah laku berhemah dan profesional dalam menjalankan perniagaan serta dalam semua aspek operasinya.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A:** **KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

## Bidang Fokus Utama dan Keutamaan Lembaga Pengarah

### Bidang Fokus Utama Tahun 2025

Pada tahun 2025, fokus utama Lembaga Pengarah adalah terhadap pelaksanaan Pelan Strategik LEAP-6 2025-2027 yang telah dikemas kini. Kemajuan dan pencapaian 26 program yang dikenal pasti di bawah Pelan Strategik LEAP-6, serta aspek tadbir urus, telah diikuti dan dipantau dengan teliti, serta dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah setiap suku tahun. Perkara ini merupakan sebahagian daripada usaha memperkemas dan memperkukuh pengurusan pelaporan kepada Lembaga Pengarah, di mana laporan mengenai prestasi kewangan keseluruhan perusahaan yang menyeluruh dan terperinci akan dibentangkan pada setiap suku tahun selain prestasi perniagaan jualan dan pengedaran Kumpulan PNB, serta laporan kemajuan Pelan Strategik LEAP-6 sepertimana yang dinyatakan tadi.

Selain itu, sebagai sebahagian daripada pelaksanaan Pelan Strategik LEAP-6, Lembaga Pengarah telah meneliti, memberikan panduan dan meluluskan sejumlah 18 pelan khusus berkaitan program-program utama sepanjang tahun, di samping pelan khusus tambahan yang telah diluluskan pada akhir tahun 2024. Antara lain, ia termasuk pelan yang meliputi aspek kritikal perniagaan jualan dan pengedaran, pelan bagi setiap kelas aset dalam portfolio pelaburan, elemen kos utama untuk perusahaan, program budaya baharu, Pelan Tindakan Teknologi lima tahun yang dikemas kini, penambahbaikan pada Rangka Kerja Inovasi perusahaan, serta Pelan Tindakan tiga tahun bagi fungsi Pematuhan dan Integriti perusahaan. Semasa mesyuarat luar lapangan tahunan Lembaga Pengarah yang diadakan pada Oktober dan November 2025, Lembaga Pengarah telah membincangkan pelan Modal Insan perusahaan untuk tiga tahun akan datang serta penambahbaikan pada Rangka Kerja Kelestarian, dan bajet serta pelan perniagaan bagi tahun kewangan 2026 yang akan datang.

Lembaga Pengarah turut menumpukan perhatian untuk memperkukuh tadbir urus dengan memperkemas dan menambahbaik jawatankuasa di peringkat pengurusan serta melalui pengemukaan dokumen Induk Had Kuasa bagi perusahaan. Pada masa yang sama, Lembaga Pengarah juga mengambil kesempatan untuk mengikuti perkembangan utama dalam industri dan pasaran melalui perbincangan dengan pakar industri serta pembentangan mengenai tema penting termasuk gambaran keseluruhan serta hala tuju pasaran bagi 2025, perkembangan AI, perubahan struktur dalam industri Pengurusan Aset, serta perkembangan bertema dalam ruang kelestarian, di samping latihan tahunan mengenai pematuhan peraturan serta perkara berkaitan integriti, termasuk undang-undang Pencegahan Pengubahan Wang Haram dan Pencegahan Pembiayaan Keganasan.

Melalui mesyuarat Lembaga Pengarah serta mesyuarat Jawatankuasanya, Lembaga Pengarah dapat terus melaksanakan pengawasan yang mantap dan memberikan hala tuju strategik merangkumi semua bidang utama perusahaan, termasuk kedua-dua perniagaan teras iaitu jualan dan pengedaran serta pelaburan, di samping bidang operasi kritikal lain seperti perolehan, modal insan, teknologi, audit, risiko dan pematuhan.

### Bidang Fokus Utama bagi Tahun 2026

Tahun 2026 merupakan tahun yang kritikal, iaitu tahun kedua terakhir pelaksanaan Pelan Strategik LEAP-6. Dengan hampir semua strategi utama kini tersedia, fokus pengurusan adalah sepenuhnya pada pelaksanaan yang berdisiplin dan menepati masa bagi pelan yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah sepanjang 2024 dan 2025, berpandukan pelan perniagaan perusahaan bagi 2026. Sebanyak 20 program telah dikenal pasti untuk dilaksanakan sepanjang tahun kewangan ini merangkumi pelbagai keutamaan penting termasuk kesinambungan evolusi perniagaan jualan dan pengedaran; penyeimbangan semula portfolio secara berterusan, penciptaan nilai serta pengukuhan proses bagi aktiviti pelaburan; serta pelaksanaan inisiatif utama bakat, teknologi dan kelestarian.

Sehubungan itu, fokus Lembaga Pengarah adalah bagi memastikan Pengurusan dipertanggungjawabkan atas pelaksanaan pelan-pelan yang dinyatakan tadi, dengan pemantauan rapi terhadap kemajuannya sepanjang tahun. Hasil utama dan pencapaian penting bagi tahun ini daripada Pelan Strategik LEAP-6 dan pelan perniagaan 2026 telah disepadukan sewajarnya ke dalam petunjuk prestasi utama perusahaan bagi tahun ini, meliputi semua bidang utama perniagaan, dan Lembaga Pengarah telah meluluskan sasaran asas dan sasaran jangkaan tinggi yang cukup mantap untuk perusahaan. Lembaga Pengarah juga akan memantau tahap penglibatan pekerja secara keseluruhan serta penerapan Kepercayaan Budaya PNB di seluruh perusahaan, dengan penerapan nilai dan budaya ke dalam bidang-bidang utama akauntabiliti Pengurusan.

Lembaga Pengarah juga akan memberi tumpuan kepada strategi-strategi terakhir yang masih perlu dimuktamadkan bawah Pelan Strategik LEAP-6, antara lain termasuklah semakan strategik ke atas dana unit amanah harga berubah-ubah yang ditawarkan oleh PNB, selain strategi perusahaan berkaitan AI dan pengurusan pengetahuan. Usaha yang dimulakan pada 2025 untuk memperhalusi had kuasa dan terma rujukan juga akan diteruskan pada 2026, sekali gus melengkapkan semakan menyeluruh terhadap struktur tadbir urus keseluruhan di seluruh perusahaan. Pada masa yang sama, Lembaga Pengarah akan terus menekankan pembelajaran berterusan dan penambahbaikan dengan cara menyediakan latihan yang sangat relevan dan khusus sepanjang tahun, penambahbaikan proses pelantikan serta bahan bagi ahli Lembaga Pengarah baharu, dan penyelesaian penilaian dalaman berkala tentang keberkesanan Lembaga Pengarah. Menjelang hujung tahun, Lembaga Pengarah juga akan mengadakan mesyuarat luar tapak tahunannya untuk membincangkan bajet dan pelan perniagaan 2027, sesuatu yang amat penting kerana PNB akan memasuki fasa terakhir Pelan Strategik LEAP-6.

## Keutamaan Masa Hadapan

Melangkah ke hadapan, Lembaga Pengarah sentiasa peka dan kekal komited dalam peranannya untuk memandu PNB sebagai penjaga dan pemegang amanah yang bertanggungjawab ke atas kekayaan pemegang unitnya, selaras dengan Matlamat PNB untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat, merentas generasi, serta Mandatnya untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara. Sasaran yang digariskan dalam Pelan Strategik LEAP-6 untuk mencapai Aset Di Bawah Pengurusan berjumlah RM400 bilion menjelang 2027 melambangkan kejayaan PNB dalam tiga dimensi paling kritikal – meraih kepercayaan rakyat Malaysia untuk melabur bersama PNB, mengembangkan kekayaan mereka melalui pendapatan yang dapat diagihkan semula oleh PNB, serta memperkukuh aset proprietari PNB sendiri agar PNB dapat terus melaksanakan misi dan mandatnya secara mampan pada tahun-tahun mendatang. Apabila pelan ini selesai pada 2027, keutamaan Lembaga Pengarah akan beralih sepenuhnya kepada pelan hala tuju seterusnya untuk membimbing PNB dari 2028 hingga 2030 – dan ini merupakan detik yang tepat memandangkan PNB akan memasuki dekad kelimanya pada 2028 – serta untuk memikirkan lima dekad seterusnya serta apa yang diperlukan bagi memastikan PNB akan terus berkembang maju dan makmur, serta kekal beroperasi secara mampan bagi mencapai visi asalnya pada 1978 untuk menjadi sebuah institusi yang kekal wujud demi manfaat komuniti Bumiputera dan negara.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)

### Komitmen Lembaga Pengarah terhadap Kelestarian

#### 01 Pemantauan dan Tadbir Urus Lembaga Pengarah

- Pemantauan Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus ("ESG") bermula di peringkat Lembaga Pengarah dan Pengurusan Kanan sebagai kemuncak kepimpinan korporat. Lembaga Pengarah, sebagai pihak berkuasa tertinggi dalam tadbir urus kelestarian, menyelia penetapan pendekatan, strategi serta sasaran kelestarian Kumpulan PNB.

- Perjalanan kelestarian PNB adalah berpandukan lima prinsip utama bagi memastikan pendekatan yang konsisten, mantap dan telus, disokong oleh 10 Komitmen ESG yang diwujudkan susulan pelancaran Rangka Kerja Kelestarian PNB tiga tahun lalu. Berpandukan kemajuan yang telah dicapai, Lembaga Pengarah telah menambahbaik Rangka Kerja tersebut bagi terus memperkukuh aspirasi kelestarian PNB serta hala tuju strategiknya. Usaha ini telah menghasilkan Rangka Kerja Kelestarian PNB yang dikemas kini, yang menguatkan komitmen, sasaran dan bidang fokus keutamaan PNB, dan dijadualkan untuk diperkenalkan secara rasmi bersama dengan Laporan Bersepadu pada Mei 2026.

- Dasar Kelestarian PNB adalah berpaksikan Mandatnya untuk meningkatkan kekayaan ekonomi masyarakat Bumiputera dan seluruh rakyat Malaysia, demi kemakmuran negara.

- Dasar Kelestarian PNB telah dimuktamadkan bagi memastikan pelaksanaan inisiatif ESG yang berkesan di seluruh Kumpulan PNB serta portfolio pelaburannya. Kami juga telah mempertingkat ketelusan prestasi dan inisiatif ESG, dengan pelaporan kelestarian yang sejajar dengan NSRF dan Piawaian Pendedahan Kelestarian IFRS, berdasarkan maklumat berkaitan iklim yang sejajar dengan TCFD.

- Matlamat perniagaan dan kelestarian Kumpulan PNB diselaraskan melalui Rangka Kerja Kelestarian kami bagi memastikan kami mampu mencipta nilai bagi setiap isu penting dalam bidang keutamaan kami. Matlamat kelestarian ini akan memacu prestasi kelestarian di seluruh perniagaan Kumpulan PNB serta mengukuhkan komitmen kami untuk mencipta nilai jangka panjang untuk semua pihak berkepentingan.

- Isu ESG merupakan keutamaan perniagaan apabila kami beriltizam untuk menjadi lebih berdaya tahan, tangkas dan mampan. Lembaga Pengarah memastikan penerapan ESG tidak dilaksanakan secara berasingan, sebaliknya menjadi teras dalam cara kami mengenal pasti cabaran, risiko dan peluang. Tindakan dan keputusan Lembaga Pengarah mencerminkan komitmen terhadap piawaian proaktif ESG yang tertinggi.

- Sehubungan itu, pertimbangan ESG diterapkan dalam semua bahagian organisasi. Penerapan ESG dalam setiap proses membuat keputusan membolehkan kami memperkukuh usaha untuk mengenal pasti peluang penciptaan nilai serta mengurus risiko ESG.

- Proses, kawalan dan tadbir urus yang kukuh diwujudkan bagi memastikan penzahiran maklumat yang telus. Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk menyelia keberkesanan dasar, prosedur serta sistem yang dilaksanakan bagi pemantauan dan pelaporan ESG.

Untuk maklumat lanjut mengenai Struktur Tadbir Urus Kelestarian PNB dan Rangka Kerja Kelestarian PNB, sila rujuk Penyata Kelestarian dalam Laporan Bersepadu ini.

Untuk maklumat lanjut mengenai Dasar Kelestarian PNB, sila rujuk laman sesawang rasmi PNB di pnb.com.my.

## 02 Kekerapan

- Lembaga Pengarah bersidang lebih kerap daripada setiap suku tahunan, dengan perbincangan yang merangkumi pelbagai perkara termasuk kelestarian serta risiko dan peluang berkaitan iklim. Sepanjang 2025, Lembaga Pengarah memantau isu kelestarian utama termasuk kemajuan bagi 10 Komitmen ESG di bawah Rangka Kerja Kelestarian 1.0 yang ditubuhkan pada 2022 serta peralihan ke arah Rangka Kerja Kelestarian 2.0 yang diluluskan pada November 2025, dengan kemas kini dibentangkan secara kerap dalam setiap mesyuarat Lembaga Pengarah. Mesyuarat ini memberi tumpuan kepada isu memantau pelaksanaan, menjejak kemajuan dan memastikan keselarasan dengan komitmen dan sasaran kelestarian Kumpulan PNB.

## 03 Kemahiran dan Kecekapan Lembaga Pengarah

- Lembaga Pengarah banyak menyertai latihan berkaitan ESG bagi memastikan kepakaran dan inisiatif strategik mereka seiring dengan perkembangan semasa dan cabaran baharu. Sepanjang 2025, Lembaga Pengarah menghadiri pelbagai bengkel, forum dan persidangan untuk mengikuti perkembangan terkini dalam isu kelestarian. Penglibatan sebegini memberikan maklumat bernilai yang membolehkan Lembaga Pengarah menyelaraskan strateginya dengan amalan terbaik semasa serta mengemudi cabaran kompleks yang berkaitan dengan perubahan iklim dan tanggungjawab terhadap alam sekitar.

Untuk maklumat lanjut mengenai senarai latihan berkaitan ESG yang dihadiri oleh Lembaga Pengarah, sila rujuk bahagian Latihan dan Pembangunan Pengarah dalam Laporan Bersepadu ini.

## 04 Strategi Kelestarian Lembaga Pengarah

- Lembaga Pengarah mengambil maklum semua aspek perubahan iklim yang boleh menjejaskan Kumpulan PNB dan berusaha untuk menguruskan keseluruhan spektrum risiko berkaitan iklim dengan mengintegrasikannya ke dalam strategi korporat. Kami komited untuk mengurus risiko berkaitan iklim serta impak alam sekitar yang mungkin terhasil daripada operasi kami. PNB berhasrat menjadi Perusahaan Sifar Bersih menjelang 2025 dan kami telah mencapai Pelepasan Sifar Bersih bagi pelepasan Skop 1 dan 2 melalui inisiatif kecekapan tenaga, perolehan REC serta penggunaan kredit penyingkiran karbon yang berkredibiliti. Maklumat lanjut mengenai Komitmen Perusahaan Sifar Bersih 2025 kami dan keseluruhan 10 Komitmen ESG PNB dibentangkan dalam Penyata Kelestarian.

- Bagi memastikan portfolio pelaburan yang berdaya tahan terhadap iklim, PNB turut meneroka penggunaan mekanisme penetapan harga karbon dalaman bagi membantu proses membuat keputusan pelaburan.

- PNB akan meneruskan usaha mencapai komitmen ESG dengan memperkukuh penglibatan bersama syarikat pelaburan dan kerjasama dengan pelabur lain.

- Pada masa hadapan, tumpuan besar akan diberikan kepada pertimbangan alam semula jadi dan biodiversiti kerana kami mengakui bahawa risiko berkaitan alam semula jadi telah menjadi kebimbangan besar selain kebimbangan tentang perubahan iklim.

- Hak pekerja terus menjadi bidang tumpuan dalam urusan kepengurusan kami bersama syarikat pelaburan. Kesejahteraan pekerja kami dan pelbagai pihak berkepentingan lain amat penting untuk mengekalkan prestasi jangka panjang kami. Lembaga Pengarah menganggap modal sosial sebagai salah satu aset paling penting yang kami miliki, yang membolehkan kami berusaha ke arah pertumbuhan mampan pasaran modal. Kami menganggap pengintegrasiannya sebagai sebahagian daripada tanggungjawab fidusiari Lembaga Pengarah.

Untuk maklumat lanjut tentang 10 Komitmen ESG PNB, sila rujuk Penyata Kelestarian dalam Laporan Bersepadu ini.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A:** **KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

## Imbangan dan Komposisi Lembaga Pengarah

Pada tarikh laporan ini, Lembaga Pengarah terdiri daripada tujuh orang ahli merangkumi dua Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif, seorang Pengarah Eksekutif Bukan Bebas dan empat Pengarah Bebas Bukan Eksekutif ("INED").

Profil para Pengarah dinyatakan di halaman 47 hingga 51 dalam Laporan Bersepadu ini.

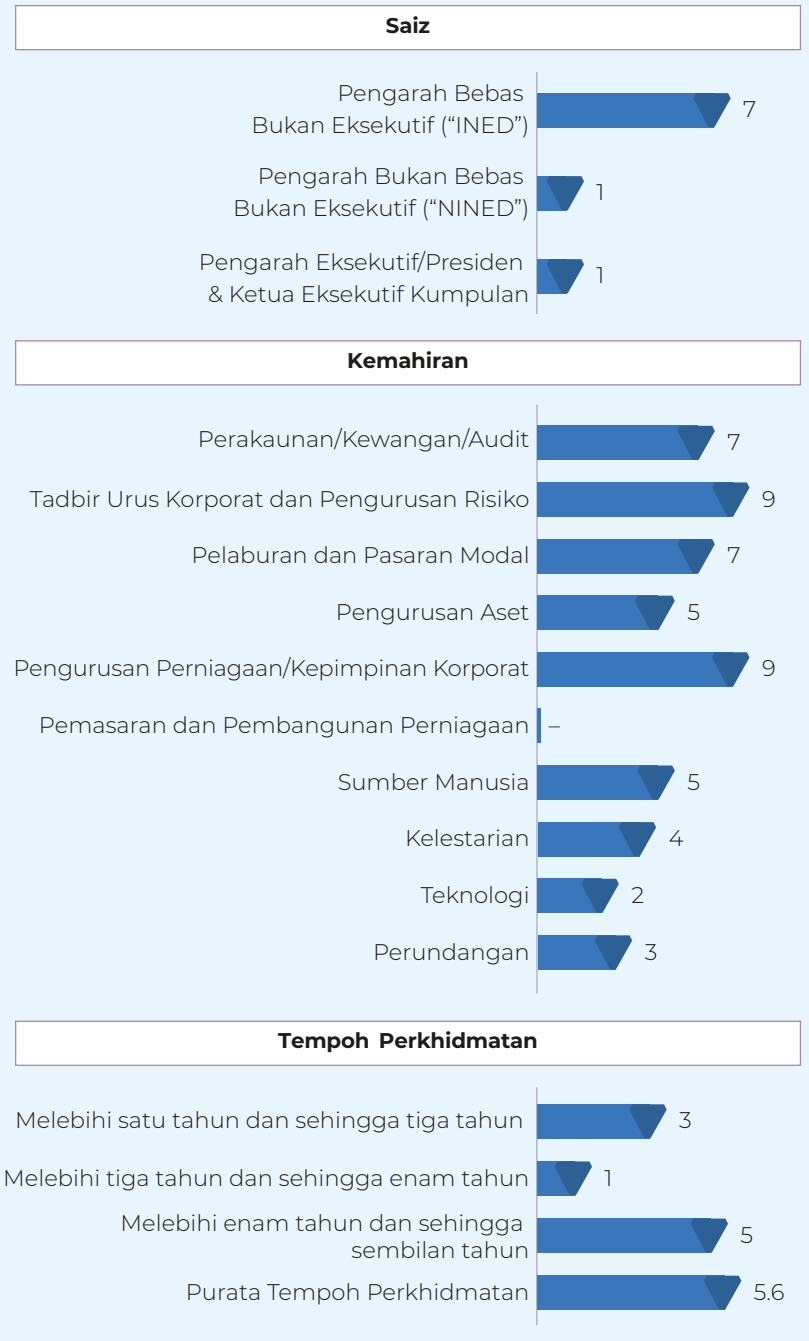
Saiz dan komposisi Lembaga Pengarah amat penting untuk memastikan kejayaannya dalam menyediakan kepimpinan yang kukuh dan berkesan. Komposisi Lembaga Pengarah menggabungkan kemahiran, pengalaman dan pengetahuan yang membolehkan mereka melaksanakan pemantauan yang efektif, memberi hala tuju strategik serta cabaran membina, serta meneliti dan membincangkan cadangan Pengurusan.

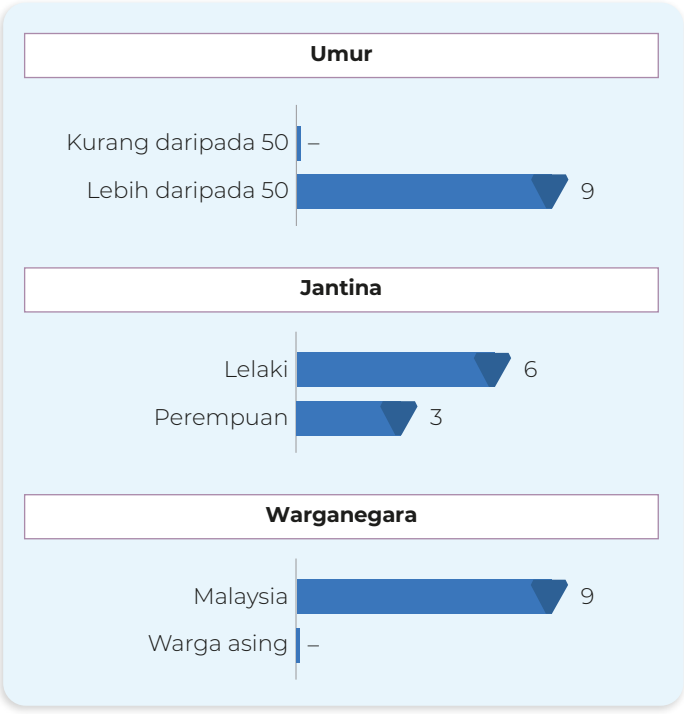
Jawatankuasa Penamaan dan Imbuhan Lembaga Pengarah ("BNRC") bertanggungjawab untuk meneliti komposisi Lembaga Pengarah dan menilai sama ada keseimbangan antara kemahiran, pengalaman, pengetahuan dan kebebasan yang wujud sesuai bagi membolehkan Lembaga Pengarah berfungsi dengan berkesan sebagai Lembaga Pengarah yang berprestasi tinggi.

Kehadiran majoriti INED yang kuat memastikan ada semak dan imbang yang berkesan dalam proses membuat keputusan oleh Lembaga Pengarah. Hal ini juga memastikan tiada individu atau kumpulan kecil Pengarah dapat menguasai proses membuat keputusan dan agar kepentingan pemegang unit dan pihak berkepentingan dapat terus dilindungi. Ahli Lembaga Pengarah dapat melaksanakan tugas mereka dan memberikan pandangan bebas yang tidak dihalang serta tidak berat sebelah bagi memperkukuh tadbir urus korporat yang baik.

Komposisi, tempoh perkhidmatan dan kepelbagaian Lembaga Pengarah bagi tahun dalam tinjauan adalah seperti berikut:

**Kepelbagaian Lembaga Pengarah**






## Pelantikan Pengarah

BNRC memainkan peranan penting dalam proses saringan dan pemilihan calon berkualiti tinggi bagi jawatan ahli Lembaga Pengarah. Tanggungjawab untuk membangunkan serta meneliti kriteria pemilihan berdasarkan kompetensi dan ciri yang diperlukan bagi jawatan tersebut terletak pada BNRC. Pemilihan individu yang memiliki gabungan kemahiran dan pengalaman yang diperlukan, sama ada dalam industri, operasi atau kelestarian, adalah amat penting agar Lembaga Pengarah dapat memberikan kepimpinan yang jelas dan berkesan di samping memupuk amalan tadbir urus yang sihat. Calon berpotensi dipilih daripada pelbagai latar belakang bagi memastikan hanya mereka yang mempunyai gabungan keupayaan, kepakaran dan pengalaman yang tepat dipilih. Komposisi Lembaga Pengarah juga diteliti secara berkala bagi memastikan ahli Lembaga Pengarah dapat memberi sumbangan yang berkesan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

## Jawatankuasa Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah telah merangka suatu struktur kelulusan yang mana beberapa perkara tertentu hanya boleh diluluskan olehnya. Pada masa yang sama, ia mengamanahkan tanggungjawab khusus kepada Jawatankuasa dengan fungsi yang ditetapkan dengan jelas dan dihuraikan secara terperinci dalam Terma Rujukan masing-masing.

Lembaga Pengarah telah menubuhkan lapan Jawatankuasa bagi membantunya melaksanakan fungsi pengawasan dan bagi memastikan ada semak dan imbang yang wajar dalam mengendalikan fungsi atau bidang tertentu.

Setiap Jawatankuasa Lembaga Pengarah beroperasi mengikut Terma Rujukan (ToR) yang ditetapkan dengan jelas yang merangkumi skop dan tanggungjawabnya. Setiap Jawatankuasa diberi kuasa oleh Lembaga Pengarah untuk mengurus serta membincangkan perkara yang diamanahkan kepada mereka mengikut ToR masing-masing. Pengerusi setiap Jawatankuasa akan melaporkan perkara yang dibincangkan dan tindakan yang diambil dalam mesyuarat kepada Lembaga Pengarah selepas setiap mesyuarat. Setiap Jawatankuasa menyemak ToR sendiri dan bekerjasama dengan Lembaga Pengarah untuk membuat pelarasan sekiranya diperlukan. Lembaga Pengarah boleh, dari semasa ke semasa, menubuhkan dan mengekalkan jawatankuasa tambahan mengikut keperluan. Walau bagaimanapun, tanggungjawab muktamad bagi membuat keputusan tetap terletak pada Lembaga Pengarah.

Jawatankuasa bawah bidang kuasa Lembaga Pengarah adalah seperti berikut:

- Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah PNB
- Jawatankuasa Penamaan dan Imbuhan bagi Lembaga Pengarah PNB
- Jawatankuasa Risiko Lembaga Pengarah PNB
- Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah Kumpulan PNB
- Jawatankuasa Pelaburan Lembaga Pengarah PNB
- Jawatankuasa Tender Lembaga Pengarah PNB
- Jawatankuasa Teknologi Lembaga Pengarah PNB
- Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB

## Kebebasan Lembaga Pengarah

Keputusan Lembaga Pengarah dibuat dengan mengambil kira pandangan INED yang mempunyai pengaruh yang besar. INED melaksanakan peranan mereka bagi memastikan strategi yang dicadangkan oleh Pengurusan diperhalusi dan diteliti dengan mengambil kira kepentingan pemegang unit serta kumpulan pihak berkepentingan yang lebih luas. Peranan mereka juga amat kritikal dalam urus niaga pihak berkaitan kerana hal ini memerlukan kebebasan pertimbangan serta ketidakberpihakan yang objektif.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)

Lembaga Pengarah juga berpendapat bahawa setiap INED telah mengekalkan kebebasannya sepanjang tempoh perkhidmatan masing-masing dan tidak, dalam apa jua keadaan, membentuk sebarang hubungan yang boleh menjejaskan keupayaannya untuk membuat pertimbangan secara bebas, yang boleh menjejaskan kepentingan pihak berkepentingan.

### Penilaian Lembaga Pengarah

PNB melaksanakan penilaian Lembaga Pengarah sebagai sebahagian daripada komitmen berterusan kami untuk mengekalkan standard tadbir urus korporat yang tertinggi selaras dengan saranan Kod.

### Konflik Kepentingan

Bagi memastikan ketelusan dan integriti dalam proses membuat keputusan serta bagi mencegah sebarang konflik kepentingan, para Pengarah perlu membuat pengisytiharan integriti sebelum setiap mesyuarat Lembaga Pengarah atau Jawatankuasa Lembaga Pengarah. Pengarah yang mempunyai kepentingan secara langsung atau tidak langsung dalam sesuatu transaksi hendaklah menarik diri apabila diperlukan dan tidak mengambil bahagian dalam perbincangan serta pengundian bagi membolehkan perbincangan dan keputusan dibuat secara bebas tanpa berat sebelah. Pendedahan tentang sifat dan tahap kepentingan Pengarah serta pengecualian daripada prosiding pembuatan keputusan akan direkodkan dalam minit mesyuarat Lembaga Pengarah atau Jawatankuasa Lembaga Pengarah.

### Setiausaha Syarikat Kumpulan

Setiausaha Syarikat Kumpulan mempunyai kelayakan yang sesuai untuk bertindak sebagai setiausaha syarikat menurut Seksyen 235 Akta Syarikat 2016 serta mampu membantu Lembaga Pengarah dengan memberikan nasihat tadbir urus yang mantap, memastikan pematuhan terhadap peraturan dan prosedur, serta menggalakkan penerapan amalan terbaik tadbir urus korporat.

Setiausaha Syarikat Kumpulan berperanan sebagai penghubung penting antara Lembaga Pengarah dengan perniagaan Kumpulan PNB. Melalui komunikasi yang berkesan, Setiausaha Syarikat Kumpulan membantu Pengurusan memahami jangkaan serta nilai yang diharapkan oleh Lembaga Pengarah.

Setiausaha Syarikat Kumpulan juga sentiasa mengikuti perubahan perundangan serta kemajuan dalam tadbir urus korporat melalui latihan berterusan.

### Akses terhadap Maklumat dan Nasihat

Lembaga Pengarah dan Jawatankuasanya mempunyai akses tanpa sekatan dan tanpa halangan bagi mendapatkan nasihat serta perkhidmatan pegawai dan kakitangan PNB. Mereka boleh melantik pihak ketiga yang bebas apabila perlu dalam melaksanakan tugas serta menunaikan tanggungjawab mereka, dengan kos ditanggung oleh Syarikat.

### Mesyuarat Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah bermesyuarat setiap suku tahun dan mesyuarat tambahan pula diadakan apabila keadaan memerlukan, contohnya; untuk meluluskan cadangan korporat, pelan perniagaan strategik dan hala tuju, atau apa-apa perkara lain yang memerlukan keputusan Lembaga Pengarah. Bagi perkara yang memerlukan keputusan dan kelulusan segera Lembaga Pengarah dalam selang waktu antara mesyuarat Lembaga Pengarah, resolusi pekeliling akan dikemukakan kepada ahli Lembaga Pengarah bersama-sama semua maklumat dan penjelasan berkaitan yang diperlukan untuk membuat keputusan yang bermaklumat. Semua resolusi pekeliling oleh Lembaga Pengarah akan dibentangkan pada mesyuarat Lembaga berikutnya untuk notasi.

Setiap Pengarah mempunyai akses penuh dan tanpa halangan kepada Setiausaha Syarikat Kumpulan yang berperanan untuk menasihati Lembaga Pengarah.

Setiap mesyuarat dijalankan mengikut agenda yang formal dan tersusun. Kertas mesyuarat diedarkan lebih awal bagi memastikan Pengarah mendapat maklumat yang mencukupi agar perbincangan dapat dilakukan dengan mantap bagi menghasilkan keputusan yang membina.

Akses kepada kertas mesyuarat Lembaga disediakan secara dalam talian melalui perisian kolaboratif Sistem BoardPac bagi meningkatkan kecekapan proses Lembaga Pengarah. Pendigitalan membolehkan Pengarah mengakses, membaca dan meneliti kertas mesyuarat Lembaga Pengarah serta menerima kemas kini dengan serta-merta bagi sebarang pindaan pada dokumen yang akan dibentangkan dalam mesyuarat.

Sepanjang tahun dalam tinjauan, Lembaga Pengarah telah bermesyuarat sebanyak 13 kali, dengan 12 daripadanya diadakan secara fizikal. Lembaga Pengarah berpuas hati dengan tahap komitmen semua Pengarah dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing.

Lembaga Pengarah mengamalkan bentuk perbincangan yang terbuka dan sihat dalam mesyuaratnya bagi memastikan semua Pengarah mendapat peluang untuk mengambil bahagian dan menyumbang kepada proses pembuatan keputusan.

Pengerusi Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah ("BAC"), BNRC, Jawatankuasa Teknologi Lembaga Pengarah ("BTC"), Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah Kumpulan PNB ("BCC") dan Jawatankuasa Risiko Lembaga Pengarah ("BRC") menyampaikan perkembangan terkini masing-masing kepada Lembaga Pengarah selepas mesyuarat Jawatankuasa masing-masing selesai.

Lembaga Pengarah akan meneliti dan membincangkan perkara yang dibentangkan kepadanya dan dalam proses tersebut menilai kebolehlaksanaan cadangan korporat serta risiko utama yang berpotensi memberi kesan ketara kepada perniagaan PNB atau kedudukan kewangannya, termasuk faktor pencegahan.

Semua prosiding mesyuarat Lembaga Pengarah akan diminitkan, disahkan dan ditandatangani. Minit bagi setiap mesyuarat Lembaga Pengarah menghuraikan pertimbangan dan keputusan Lembaga Pengarah, termasuk sebarang pandangan berbeza, serta jika ada Pengarah yang berkecuali daripada mengundi atau membincangkan sesuatu perkara. Minit mesyuarat Lembaga Pengarah akan disimpan dengan baik oleh Setiausaha Syarikat Kumpulan.

### Kehadiran Lembaga Pengarah

Butiran Mesyuarat Lembaga Pengarah yang diadakan sepanjang tahun dalam tinjauan adalah seperti berikut:

| Tarikh | Jumlah Ahli Lembaga Pengarah | Kehadiran Ahli Lembaga Pengarah |
|---|---|---|
| 25 Februari 2025* | 9 | 8/9 |
| 25 Februari 2025 | 9 | 7/9 |
| 24 Mac 2025* | 9 | 9/9 |
| 24 Mac 2025 | 9 | 9/9 |
| 29 April 2025* | 9 | 8/9 |
| 9 Jun 2025* | 9 | 9/9 |
| 9 Jun 2025 | 9 | 8/9 |
| 16 Julai 2025* | 9 | 8/9 |
| 7 Ogos 2025* | 9 | 7/9 |
| 25 September 2025 | 9 | 9/9 |
| 27 Oktober 2025* | 9 | 9/9 |
| 27-28 Oktober 2025** | 9 | 8/9 |
| 15 Disember 2025 | 9 | 8/9 |

* Mesyuarat Bersama Lembaga Pengarah PNB dan Amanah Saham Nasional Berhad ("ASNB")
** Mesyuarat Luar Lapangan Lembaga Pengarah

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)

### Butiran Kehadiran

Rekod kehadiran Pengarah dalam mesyuarat Lembaga Pengarah sepanjang tahun dalam tinjauan adalah seperti berikut:

| Ahli Lembaga Pengarah | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** | Pengerusi Kumpulan/ Bukan Bebas Bukan Eksekutif | 13/13 |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan/Eksekutif Bukan Bebas | 13/13 |
| **Tan Sri Datuk Zainun Ali** | Bebas Bukan Eksekutif | 12/13 |
| **Datuk Dr. Mohd. Yaakub Haji Johari** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 13/13 |
| **Datu Haji Soedirman Haji Aini** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 13/13 |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif | 12/13 |
| **Dato' Johan Ariffin** | Bebas Bukan Eksekutif | 13/13 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif | 13/13 |
| **Datuk Johan Mahmood @ Johan Mahmood Merican** | Bebas Bukan Eksekutif | 5/13 |

Berikutan perubahan dalam komposisi Lembaga Pengarah, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisi Lembaga Pengarah pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli Lembaga Pengarah | Status |
|---|---|
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** | Pengerusi Kumpulan/Bukan Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan/ Eksekutif Bukan Bebas |
| **Tan Sri Datuk Zainun Ali** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Johan Ariffin** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datuk Johan Mahmood @ Johan Mahmood Merican** | Bebas Bukan Eksekutif |

Fungsi utama setiap Jawatankuasa Lembaga Pengarah serta keahlian dan kehadiran dalam mesyuarat sepanjang tahun dalam tinjauan adalah seperti berikut:

### Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah PNB ("BAC")

Fungsi utama BAC adalah untuk membantu Lembaga Pengarah memantau secara bebas kecukupan dan keberkesanan persekitaran kawalan dalaman, serta memantau pematuhan terhadap peraturan dan undang-undang berkaitan. BAC menilai kecukupan dan integriti tugasan audit yang dilaksanakan oleh juruaudit luar dan juruaudit dalam bagi setiap tahun kewangan. Dasar perakaunan yang akan diguna pakai oleh Pengurusan turut disemak dari semasa ke semasa bagi memastikan ia mematuhi Piawaian Perakaunan yang berkenaan.

Maklumat lanjut mengenai komposisi dan aktiviti BAC dibentangkan dalam Laporan BAC di halaman 271 dalam Laporan Bersepadu ini.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Datuk Mohd Anwar Yahya** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 15/15 |
| **Datu Haji Soedirman Haji Aini** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 14/15 |
| **Tan Sri Dr. Nik Norzrul Thani N. Hassan Thani** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 13/15 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif | 14/15 |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** *(Dilantik berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | Tiada |

Berikutan perubahan dalam komposisi BAC, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisinya pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Datuk Mohd Anwar Yahya** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)

### Jawatankuasa Penamaan dan Imbuhan Lembaga Pengarah ("BNRC")

BNRC membantu Lembaga Pengarah melaksanakan tanggungjawab pengawasannya dengan mengenal pasti dan mengesyorkan calon yang sesuai untuk dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah serta anak syarikat yang beroperasi, termasuk syarikat pelaburan strategik, teras, kawalan dan minoriti. Jawatankuasa ini juga mengenal pasti dan mengesyorkan calon yang sesuai bagi pelantikan sebagai Presiden/Pengarah Urusan/Ketua Pegawai Eksekutif PNB, anak syarikat beroperasi, syarikat pelaburan strategik, teras, kawalan dan minoriti, serta pengurusan utama PNB. Dalam pemilihan calon, BNRC mematuhi dasar dan proses yang telah ditetapkan dengan mengambil kira, antara lain, faktor integriti, kemahiran, pengetahuan dan pengalaman calon.

BNRC turut membantu Lembaga Pengarah memastikan imbuhan para Pengarah dan pengurusan PNB serta anak syarikat beroperasinya adalah adil dan berdaya saing, di samping mengambil kira kepentingan semua pihak berkepentingan. BNRC juga memastikan dasar-dasar yang diperlukan berkaitan pelantikan dan imbuhan bagi para Pengarah serta kakitangan PNB dan anak syarikat subsidiari beroperasinya disediakan dan dilaksanakan.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Datu Haji Soedirman Haji Aini** *(Pengerusi)* *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 7/7 |
| **Datuk Dr. Mohd. Yaakub Haji Johari** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 7/7 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** *(Dilantik Pengerusi berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 7/7 |
| **Datuk Mohd Anwar Yahya** | Bebas Bukan Eksekutif | 7/7 |
| **Dato' Johan Ariffin** *(Dilantik berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | Tiada |

Berikutan perubahan dalam komposisi BNRC, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisinya pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Datin Norazah Mohamed Razali** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datuk Mohd Anwar Yahya** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Johan Ariffin** | Bebas Bukan Eksekutif |

### Jawatankuasa Risiko Lembaga Pengarah PNB ("BRC")

BRC menilai dan mengemukakan syor kepada Lembaga Pengarah tentang falsafah, dasar serta strategi pencegahan dalam pengurusan risiko sebagaimana yang dicadangkan oleh Pengurusan bagi mengurus risiko utama Kumpulan PNB, di samping menyelia dan meluluskan pembangunan serta penyelenggaraan rangka kerja pengurusan risiko bersepadu Kumpulan PNB.

Maklumat lanjut mengenai komposisi dan kehadiran ahli BRC dibentangkan dalam Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman di halaman 276 dalam Laporan Bersepadu ini.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Tan Sri Dr. Nik Norzrul Thani N. Hassan Thani** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Datuk Mohd. Anwar Yahya** | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** *(Dilantik berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bukan Bebas Bukan Eksekutif | Tiada |

Berikutan perubahan dalam komposisi BRC, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisinya pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datuk Mohd. Anwar Yahya** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** | Bukan Bebas Bukan Eksekutif |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)

### Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah Kumpulan PNB ("BCC")

BCC ditubuhkan bagi menetapkan, meluluskan, meneliti dan memantau Pelan Kerja Pematuhan dan Integriti oleh Pasukan Pematuhan dan Pasukan Integriti PNB. BCC bersidang sekurang-kurangnya setiap suku tahun untuk menilai serta meneliti dapatan laporan pematuhan dan mengemukakan syor yang berkaitan. Struktur keseluruhan fungsi pematuhan Kumpulan PNB akan disemak dari semasa ke semasa apabila difikirkan perlu.

Butiran lanjut mengenai komposisi dan kehadiran ahli BCC serta Program Pematuhan PNB dibentangkan dalam Penyata Pematuhan dan Integriti Korporat di halaman 256 hingga 259 dalam Laporan Bersepadu ini.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Tan Sri Datuk Zainun Ali** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Eksekutif Bukan Bebas | 4/4 |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Datuk Dr. Mohd. Yaakub Haji Johari** *(Meletak jawatan berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |

Berikutan perubahan dalam komposisi BAC, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisinya pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Tan Sri Datuk Zainun Ali** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Eksekutif Bukan Bebas |
| **Dato' Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif |

### Jawatankuasa Pelaburan Lembaga Pengarah PNB ("BIC")

BIC membantu Lembaga Pengarah untuk merangka pelan dan strategi, serta meluluskan pemilihan pelaburan bagi portfolio pelaburan PNB dan Dana Unit Amanah ("UTF") di bawah pengurusan PNB, tertakluk kepada had kuasa yang diberikan oleh Lembaga Pengarah.

Jawatankuasa ini juga meneliti sebarang cadangan penggabungan dan pengambilalihan.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** *(Pengerusi)* | Bukan Bebas Bukan Eksekutif | 12/12 |
| **Tan Sri Dr. Nik Norzrul Thani N. Hassan Thani** | Bebas Bukan Eksekutif | 11/12 |
| **Dato' Johan Ariffin** | Bebas Bukan Eksekutif | 12/12 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif | 11/12 |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Eksekutif Bukan Bebas | 12/12 |

### Jawatankuasa Tender Lembaga Pengarah PNB ("BTDC")

BTDC membantu Lembaga Pengarah menilai tender dan sebut harga bagi semua aset, bekalan dan perkhidmatan untuk Kumpulan PNB yang bernilai melebihi RM2 juta.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Tan Sri Dr. Nik Norzrul Thani N. Hassan Thani** *(Pengerusi)* *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** *(Dilantik sebagai Pengerusi berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bukan Bebas Bukan Eksekutif | Tiada |

Berikutan perubahan dalam komposisi BTDC, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisinya pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda** *(Pengerusi)* | Bukan Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Eksekutif Bukan Bebas |

### Jawatankuasa Teknologi Lembaga Pengarah PNB ("BTC")

BTC membantu Lembaga Pengarah dalam memantau tadbir urus serta pelaksanaan perkara berkaitan teknologi bagi Kumpulan PNB. BTC bermesyuarat sekurang-kurangnya sekali setiap suku tahun atau lebih kerap mengikut keperluan. BTC mempunyai kuasa untuk meneliti dan meluluskan perkara dalam bidang kuasa, tugas dan tanggungjawabnya sebagaimana yang diperuntukkan dalam ToR atau apa-apa kuasa lain yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dari semasa ke semasa.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Datin Norazah Mohamed Razali** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 6/6 |
| **Encik Faisal Ariff Rozali Wathooth** | Bebas Bukan Eksekutif | 6/6 |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Eksekutif Bukan Bebas | 4/6 |
| **Encik Redza Goh Abdullah @ Goh Aik Meng** | Bebas Bukan Eksekutif | 6/6 |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)

### Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB ("SAC")

SAC ditubuhkan untuk memberi nasihat, pandangan dan panduan berhubung perkara yang berkaitan isu pematuhan Syariah bagi pelaburan yang dibuat oleh PNB, serta membantu PNB untuk sentiasa memastikan pematuhan terhadap prinsip Syariah. SAC bersidang sekurang-kurangnya setiap suku tahun bagi menilai status pematuhan Syariah pelaburan PNB dan UTF di bawah pengurusan PNB, serta untuk membincang dan meluluskan cadangan mengikut keperluan Syariah.

Butiran lanjut mengenai komposisi dan kehadiran ahli SAC dibentangkan dalam Laporan Jawatankuasa Penasihat Syariah di halaman 256 hingga 259 dalam Laporan Bersepadu ini.

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Datuk Prof. Dr. Mohamad Akram Laldin** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Haji Mohamad Shukri Mohamad (Dato' Kaya Perba)** *(Bersara berkuat kuasa 31 Disember 2025)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' (Dr.) Haji Nooh Gadot** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dr. Aida Othman** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Prof. Dr. Ashraf Md Hashim** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Setia Prof. Madya Dr. Anhar Haji Opir** *(Dilantik berkuat kuasa 24 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | Tiada |

Berikutan perubahan dalam komposisi SAC, berkuat kuasa tarikh tersebut, komposisinya pada tarikh laporan ini adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Datuk Prof. Dr. Mohamad Akram Laldin** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' (Dr.) Haji Nooh Gadot** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dr. Aida Othman** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Prof. Dr. Ashraf Md Hashim** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato' Setia Prof. Madya Dr. Anhar Haji Opir** | Bebas Bukan Eksekutif |

## Imbuhan Pengarah

PNB memastikan struktur imbuhan bagi para Pengarahnya dapat menarik, mengekalkan dan memotivasi individu berkaliber tinggi, di samping selari dengan objektif jangka panjang Kumpulan serta piawaian tadbir urus. Struktur ini disesuaikan bagi mengiktiraf sumbangan para Pengarah berkaitan tugas fidusiari dan tanggungjawab berkanun mereka, risiko, serta komitmen masa.

Imbuhan bagi Pengerusi dan Pengarah Bukan Eksekutif ("NED") merangkumi elaun bulanan tetap dan elaun kehadiran mesyuarat. Penilaian dibuat dari semasa ke semasa bagi memastikan imbuhan ini masih kompetitif dan setimpal dengan tugas yang dilaksanakan di peringkat Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa-jawatankuasanya.

Pecahan komponen imbuhan adalah seperti berikut:

| Elaun | Lembaga Pengarah (RM) | Jawatankuasa Pelaburan Lembaga Pengarah (RM) | Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah/ Jawatankuasa Penamaan dan Imbuhan Lembaga Pengarah/Jawatankuasa Risiko Lembaga Pengarah/Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah Kumpulan PNB/ Jawatankuasa Tender Lembaga Pengarah/ Jawatankuasa Teknologi Lembaga Pengarah (RM) |
|---|---|---|---|
| Elaun Bulanan Tetap | | | |
| – Pengerusi | 20,000 | ≈3,000 | 2,500 |
| – NEDs | ≈17,000 | 2,500 | ≈1,700 |
| Elaun Kehadiran Mesyuarat termasuk Pengarah Ganti | 1,500 | | |

**Nota:**
Pada tahun 2025, jumlah bayaran Elaun Bulanan Tetap dan Elaun Kehadiran Mesyuarat bagi Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Lembaga Pengarah ialah RM2.206 juta.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

## Komunikasi dengan Pihak Berkepentingan

Lembaga Pengarah menyedari kepentingan untuk memastikan pihak berkepentingannya sentiasa dimaklumkan tentang perkembangan Kumpulan PNB. PNB mengemukakan kemas kini berkala tentang aktiviti pelaburannya, termasuk perumpukan aset keseluruhan, Aset Di Bawah Pengurusan ("AUM"), pendapatan proforma disatukan bagi tempoh sepadan, serta perkembangan berkaitan pelaksanaan Pelan Strategiknya. Orang ramai juga boleh mengakses maklumat terkini mengenai PNB melalui laman web rasminya di www.pnb.com.my. Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, PNB juga mula berkongsi berita dan kemas kini melalui saluran media sosial seperti Instagram, Facebook dan LinkedIn bagi tujuan mendekati pelbagai segmen masyarakat.

Melalui penyampaian maklumat yang konsisten, tepat dan mudah diakses, Lembaga Pengarah kekal komited untuk memperkukuh hubungan, meningkatkan ketelusan serta menyokong nilai jangka panjang untuk semua pihak berkepentingan.

Lembaga Pengarah komited dalam memberikan penilaian yang adil, objektif dan bermakna mengenai kedudukan kewangan serta prospek Kumpulan PNB dalam keputusan kewangan suku tahunan, penyata kewangan tahunan, laporan bersepadu dan semua laporan lain kepada pemegang saham, warga kerja, pemegang unit, syarikat pelaburan, pihak berkuasa kawal selia serta pihak berkepentingan utama yang lain.

## Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

Lembaga Pengarah mengamalkan sistem pengurusan risiko dan kawalan dalaman yang boleh dipercayai bagi melindungi kepentingan PNB dan para pemegang unit. Bagi melaksanakan tanggungjawabnya untuk mengurus risiko secara berkesan di seluruh Kumpulan PNB, menetapkan tahap selera risiko serta memastikan pelaksanaan kawalan yang mencukupi dan bersesuaian, Lembaga Pengarah menilai proses pengurusan risiko serta prosedur kawalan dalaman bagi memastikan sistem pengurusan risiko dan kawalan dalaman adalah mantap demi melindungi pelaburan dan aset Kumpulan PNB.

Selain memantau pengurusan risiko Kumpulan PNB, kawalan dalaman dan pelaporan kewangan, Jawatankuasa Pengurusan Risiko Lembaga Pengarah juga memastikan semakan terperinci yang diperlukan dibuat bagi bidang kewangan, operasi dan kawal selia tertentu dalam perniagaan Kumpulan PNB.

Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman dinyatakan di halaman 294 hingga 308 Laporan Bersepadu ini.

## Dasar Pemberi Maklumat dan Dasar Halangan Maklumat

Selaras dengan Akta Perlindungan Pemberi Maklumat 2010 dan amalan tadbir urus korporat yang baik, PNB menggalakkan semua pihak berkaitan untuk melaporkan sebarang salah laku tanpa rasa takut dikenakan tindakan yang memudaratkan, menjadi mangsa atau didiskriminasikan demi mengukuhkan tahap ketelusan dan akauntabiliti. Dasar Pemberi Maklumat PNB memudahkan pendedahan salah laku yang berkaitan dengan salah laku, amalan tidak wajar, kesalahan, urus niaga haram, tingkah laku menyinggung, ketidakdisiplinan, pelanggaran amalan atau prosedur yang ditetapkan, atau apa-apa tindakan lain yang menjejaskan reputasi dan kepentingan PNB.

Dasar Halangan Maklumat bertujuan, antara lain, untuk melindungi dan mempertahankan Kumpulan PNB daripada melakukan kesalahan dagangan orang dalam. Dasar Halangan Maklumat bertujuan untuk menjaga kerahsiaan ini. Para Pengarah, ahli BIC serta semua kakitangan Kumpulan PNB dikehendaki menandatangani Perisytiharan Kepentingan berhubung pemerolehan/pembelian/penjualan sekuriti syarikat dengan menggunakan borang Perisytiharan Kepentingan yang ditetapkan.

## Latihan dan Pembangunan Pengarah

Lembaga Pengarah menyedari kepentingan pendidikan berterusan untuk para Pengarah bagi memastikan mereka memiliki kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggungjawab serta menangani cabaran khusus industri. Justeru, Lembaga Pengarah sentiasa menilai keperluan latihan bagi setiap Pengarahnya. Sepanjang tahun 2025, semua ahli Lembaga Pengarah telah menghadiri pelbagai program latihan dan bengkel berkaitan isu semasa yang relevan kepada PNB bagi memastikan mereka maklum tentang perkembangan perundangan dan kawal selia yang baharu.

**Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Malaysia Economic Forum 2025 | Pelaburan | Kementerian Ekonomi, Malaysia | 9 Januari 2025 |
| 2. | A Nation That Creates through Catalysing Ecosystems | Pelaburan | Acara Sampingan Jejak Kewangan ASEAN 2025 yang dianjurkan oleh Khazanah Nasional Berhad dengan kerjasama Kementerian Kewangan Malaysia | 8 April 2025 |
| 3. | US Tariff: Implications to World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 4. | Milken Institute Global Conference 2025 | Pengurusan Kepimpinan | The Milken Institute | 4-7 Mei 2025 |
| 5. | Fireside Chat with Encik Ahmad Zulqarnain Onn | Pengurusan Kepimpinan | PNB | 3 Jun 2025 |
| 6. | Invest ASEAN-Malaysia Conference 2025 | Pelaburan | Malayan Banking Berhad dan Bursa Malaysia Berhad | 1 Julai 2025 |
| 7. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Perundangan/ Pematuhan/ Risiko | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 8. | The Hasanah Forum 2025 – Philanthropy that Listens | Pengurusan Kepimpinan | Yayasan Hasanah | 14-15 Ogos 2025 |
| 9. | PNB Knowledge Forum 2025 – Transformation | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB Research Institute Sdn. Bhd. | 21 Oktober 2025 |
| 10. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Managers | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 11. | Project Converse: Fireside Chat with PNB Investee Companies' Directors – From Governance to Performance: Translating Stewardship into Sustainable Value | Pelaburan | PNB | 20 November 2025 |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

**Raja Tan Sri Dato' Seri Arshad Raja Tun Uda**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 12. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 13. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Dato' Abdul Rahman Ahmad**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | E-Learning: Economic Sanctions of PNB Group | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 2 Januari 2025 |
| 2. | E-Pembelajaran: FATCA & CRS Kumpulan PNB | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 2 Januari 2025 |
| 3. | E-Learning: Refresher 2024/25 – Introduction to Financial | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 2 Januari 2025 |
| 4. | E-Learning: Introduction to Shariah, Fiqh & Ethics in Islamic | Syariah | PNB | 2 Januari 2025 |
| 5. | E-Learning: Refresher 2025 Anti Bribery and Anti-Corruption | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 9 Januari 2025 |
| 6. | E-Learning: General Security Awareness | Maklumat dan Teknologi | PNB | 28 Januari 2025 |
| 7. | E-Learning: New Hires Module 1: Introduction to Anti-Bribery | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 28 Januari 2025 |
| 8. | E-Learning: New Hires Personal Data Protection Act | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 28 Januari 2025 |
| 9. | E-Learning: Merdeka 118 Fire & Life Safety Briefing | Sumber Manusia | PNB | 28 Januari 2025 |
| 10. | E-Learning: SiberSAFE-Cyber Detective Phishing Awareness | Maklumat dan Teknologi | PNB | 28 Februari 2025 |
| 11. | Core – Culture Equation Workshop | Kepimpinan Pengurusan | Culture Partners | 7 Mac 2025 |
| 12. | Internal PNB Cyber Simulation Exercise | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PNB | 25 Mac 2025 |

**Dato' Abdul Rahman Ahmad**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 13. | E-Learning: Consequence Management Framework | Kepimpinan Pengurusan | PNB | 27 Mac 2025 |
| 14. | US Tariff: Implications to World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 15. | ONLINE TRAINING: How to Manage an Equity Portfolio Using Both Fundamental Analysis ("FA") and Technical Analysis ("TA") – "FATA" | Pelaburan | Persatuan Perancangan Kewangan Malaysia ("FPAM") | 30 April 2025 |
| 16. | ONLINE TRAINING: Art of Value Investing Exploring the Investment | Pelaburan | FPAM | 30 April 2025 |
| 17. | Fireside Chat with Encik Ahmad Zulqarnain Onn | Kepimpinan Pengurusan | PNB | 9 Januari 2025 |
| 18. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 19. | E-Learning: Sustainability Awareness | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB | 6 Ogos 2025 |
| 20. | Internal Coaching Certification ("ICC") Graduation Ceremony | Kepimpinan Pengurusan | International Coaching Council | 24 September 2025 |
| 21. | ASNB Sales & Distribution Offsite | Pelaburan | ASNB | 1 Oktober 2025 |
| 22. | Investments & Private Strategic Investments Team Building | Pelaburan | PNB | 16-17 Oktober 2025 |
| 23. | PNB Knowledge Forum 2025 – Transformation | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB Research Institute Sdn. Bhd. | 21 Oktober 2025 |
| 24. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Managers | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 25. | Management Investment Committee House View & Business Plan 2026 | Pelaburan | PNB | 29 Oktober 2025 |
| 26. | Leadership Team Offsite – Business Plan 2026 | Pelaburan | PNB | 5 November 2025 |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

**Dato' Abdul Rahman Ahmad**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 27. | Project Converse: Fireside Chat with PNB Investee Companies' Directors – From Governance to Performance: Translating Stewardship into Sustainable Value | Pelaburan | PNB | 20 November 2025 |
| 28. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 29. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Tan Sri Datuk Zainun Ali**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | US Tariff: Implication to the World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 2. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 3. | PNB Knowledge Forum 2025 – Transformation | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB Research Institute Sdn. Bhd. | 21 Oktober 2025 |
| 4. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Managers | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 5. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 6. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Datuk Dr. Mohd. Yaakub Haji Johari** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)*

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | US Tariff: Implications to World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 2. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 3. | PNB Knowledge Forum 2025 – Transformation | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB Research Institute Sdn. Bhd. | 21 Oktober 2025 |
| 4. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Manager | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 5. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 6. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Datu Haji Soedirman Haji Aini** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)*

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | US Tariff: Implication to the World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 2. | MIA International Accountants Conference 2025 | Kewangan Korporat | Institut Akauntan Malaysia | 26-27 Mei 2025 |
| 3. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 4. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 5. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

**Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Future-ready Boards Navigating Tomorrow's Disruptions Today | Tadbir Urus Korporat | PricewaterhouseCoopers Malaysia | 15 Januari 2025 |
| 2. | SDG-HIVE ASEAN Global Ethical Finance Initiative: Financing a Fair Transition and Unlocking Islamic Sustainable Finance | Kewangan Korporat | Global Ethical Finance Initiative dan MIFC Leadership Council | 18 Februari 2025 |
| 3. | Capital Market Conversations 2025: Naratif Baharu untuk Malaysia | Pelaburan | Institut Penyelidikan Pasaran Modal Malaysia | 21 Februari 2025 |
| 4. | US Tariff: Implication to the World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 5. | PIDM Digital Conference 2025 | Teknologi Maklumat | Perbadanan Insurans Deposit Malaysia ("PIDM") | 11 Jun 2025 |
| 6. | Shaping the Future of Business in ASEAN Sustainability | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | Securities Industry Development Corporation dan Capacity-building Alliance of Sustainable Investment | 29-30 Julai 2025 |
| 7. | PIDM National Symposium Resolution: Precaution over Reaction – Harvesting Readiness in an Uncertain world | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | PIDM | 26-27 Ogos 2025 |
| 8. | Securities Commission Malaysia ("SC") and Oxford Centre for Islamic Studies ("OCIS") Roundtable – Guardians of the earth: Climate Action through the lens of Maqasid Shariah | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | SC dan OCIS | 30 September 2025 |
| 9. | Khazanah Megatrends Forum: Lessons from the Grasshopper and on Living with Risks | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Khazanah Nasional Berhad | 6-7 Oktober 2025 |
| 10. | PNB Knowledge Forum 2025 – Transformation | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB Research Institute Sdn. Bhd. | 21 Oktober 2025 |
| 11. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Managers | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 12. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 13. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Dato' Johan Ariffin**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | US Tariff: Implication to the World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 2. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 3. | PNB Knowledge Forum 2025 – Transformation | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | PNB Research Institute Sdn. Bhd. | 21 Oktober 2025 |
| 4. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Manager | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 5. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 6. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Datin Norazah Mohamed Razali**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | MISC Group Directors Training FY2025:<br>• Navigating Maritime Cybersecurity in the Digital Era<br>• Sharing on Preparation for e-Invoicing of Directors' Fees and Allowance<br>• Implementing Generative Health, Safety and Environment ("HSE") Culture: A Top-Down Approach | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus/ Pengurusan Risiko | MISC Berhad | 20 Januari 2025 |
| 2. | US Tariff: Implications to World Economy and Markets | Pelaburan | Joachim Klement, Panmure Liberum | 29 April 2025 |
| 3. | Deloitte Global Boardroom Programme (Governance of AI) | Tadbir Urus Korporat | Deloitte Malaysia | 30 April 2025 |
| 4. | Morgan Stanley China BEST Conference Spring Series | Kewangan Korporat | Morgan Stanley | 7-9 Mei 2025 |
| 5. | Briefing on Occupational Safety and Health Act ("OSHA") | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus/ Pengurusan Risiko | Sime Darby Property Berhad | 12 Jun 2025 |
| 6. | Energy Asia ("EA") 2025 | Pengurusan Kepimpinan | International Conference and Exhibition Professionals ("iCEP") | 16-18 Jun 2025 |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH (sambungan)**

**Datin Norazah Mohamed Razali**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 7. | MISC Group Directors Training FY2025::<br>• Revolutionizing Marine Technology through Artificial Intelligence<br>• Global Economy, Geopolitical Conflicts and the Oil & Gas Market Environment | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | MISC Berhad | 19 Jun 2025 |
| 8. | Invest ASEAN-Malaysia Conference 2025 | Pelaburan | Malayan Banking Berhad dan Bursa Malaysia Berhad | 1 Julai 2025 |
| 9. | PNB – Cyber and Compliance Awareness Training | Maklumat dan Teknologi | Agensi Keselamatan Siber Negara Malaysia | 16 Julai 2025 |
| 10. | MISC Strategy Day 2025 Forging Ahead with #deliveringProgress Towards MISC 2030 | Kepimpinan Pengurusan | MISC Berhad | 14-15 Ogos 2025 |
| 11. | Sime Darby Property: Pre-Board Strategy Engagement Session<br>• Macro Economic Outlook by Maybank Investment Bank<br>• Digital Transformation & AI: Unlocking Productivity and Innovation by Google<br>• Impact Investing: A Path to Multiply Value for People by LeapEd Services<br>• Geographic Expansion – ASEAN Real Estate Opportunities by Lo-Goi Group<br>• Institutional Capital in Real Estate – Dana Pemacu by TrustCapital Advisors Investment Management and KWAP | Pelaburan | Sime Darby Property Berhad | 4 September 2025 |
| 12. | Fireside Chat: Transformation to a Real Estate Company by CapitalLand Investment and Sime Darby Property | Pelaburan | CapitalLand Investment dan Sime Darby Property | 4 September 2025 |
| 13. | Tropical Basic Offshore Safety Induction & Emergency Training (“BOSIET”):<br>• Sistem Pernafasan Kecemasan Udara Termampat (“CA-EBS”)<br>• Travel Safely by Boat Initial Training (OPITO Approved) | Sumber Manusia | Falcon Safety Services Sdn Bhd/MISC Berhad | 8-9 September 2025 |
| 14. | The Human + Machine Future of Real Estate: Strategic Foresight for a Transforming Industry | Pelaburan | Sime Darby Property Berhad | 17 September 2025 |

**Datin Norazah Mohamed Razali**

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 15. | Sime Darby Property: Pre-Board Engagement Session: Empowering the Future with Generative AI | Teknologi Maklumat | Sime Property Berhad | 19 September 2025 |
| 16. | Kwasa Land Sdn Bhd Board and Senior Management Training: Trends & Challenges in the Property Market | Pelaburan | Kwasa Land Sdn. Bhd. | 22 September 2025 |
| 17. | Future Frontiers: Technology Disruptions & Emerging Trends Shaping Real Estate | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | ICDM Malaysia | 29 September 2025 |
| 18. | • Artificial Intelligence ("AI") Leadership Playbook<br>• Latest Sanctions and Export Control Outlook and Its Impact on the Maritime Industry | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | MISC Berhad | 29 September 2025 |
| 19. | Kapital DX Sdn Bhd Board and Senior Management Training: Security Awareness: How to Become a Human Firewall | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | Kapital DX Sdn. Bhd. | 24 Oktober 2025 |
| 20. | PNB – Artificial Intelligence Strategies for Asset Managers | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |
| 21. | Training on Directors' Duties and Responsibilities<br>– Jurisdiction: Malaysia & Labuan<br>– Jurisdiction: Singapore | Perundangan/ Pematuhan/Risiko | MISC Berhad | 18 November 2025 |
| 22. | Knowledge Sharing Session 2025 – United States Distribution Business Sharing – McKinsey & Company | Pelaburan | McKinsey & Company | 27 November 2025 |
| 23. | Knowledge Sharing Session 2025: Navigating Environmental, Social and Governance: Key Global Developments and Reporting Updates | Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus | McKinsey & Company | 27 November 2025 |

**Datuk Johan Mahmood @ Johan Mahmood Merican** *(Bersara berkuat kuasa 1 April 2026)*

| Bil. | Program Latihan yang Dihadiri | Kategori | Penganjur/Penceramah | Tarikh |
|---|---|---|---|---|
| 1. | PNB Artificial Intelligence Strategies for Asset Managers | Maklumat dan Teknologi | Gartner Advisory APAC dan Gartner Malaysia | 27 Oktober 2025 |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO

### STRUKTUR TADBIR URUS PEMATUHAN DAN INTEGRITI

#### Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah memikul tanggungjawab keseluruhan untuk memastikan Kumpulan PNB mematuhi semua undang-undang, peraturan dan garis panduan. Bagi memastikan perkara ini, Lembaga Pengarah telah menubuhkan Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah yang akan menetapkan hala tuju dan strategi bagi Bahagian Pematuhan dan Integriti serta menyelia pengurusan dan pelaksanaan program Pematuhan dan Integriti.

Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah dibantu oleh Pegawai Pematuhan dan Ketua Pegawai Integriti dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Pegawai Pematuhan bertanggungjawab mewujudkan, melaksanakan, mengendali dan memantau Program Pematuhan bagi Kumpulan PNB. Ketua Pegawai Integriti melaksanakan peranan ini melalui empat fungsi utama iaitu Pengurusan Aduan, Pengesanan dan Pengesahan, Tadbir Urus dan Pemerkasaan Integriti serta melaksanakan Program Integriti bagi Kumpulan PNB.

Kemajuan Program Pematuhan dan Integriti dilaporkan setiap suku tahun kepada Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah bagi memastikan penyeliaan dan akauntabiliti yang berkesan serta bagi menyokong penambahbaikan berterusan amalan pematuhan dan integriti dalam Kumpulan PNB.

#### Komposisi dan Kehadiran Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah

Terma rujukan Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah menetapkan sekurang-kurangnya tiga orang ahli dengan sekurang-kurangnya satu pertiga daripadanya terdiri daripada ahli bebas. Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah diwajibkan bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun manakala mesyuarat tambahan boleh diadakan mengikut budi bicara Pengerusi. Sehubungan itu, bagi tahun 2025, Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah dianggotai oleh empat orang ahli dengan tiga daripadanya merupakan INED. Sebanyak empat mesyuarat telah diadakan sepanjang tahun, yang memenuhi bilangan kekerapan mesyuarat yang ditetapkan.

Komposisi Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah dan rekod kehadiran ahli-ahlinya adalah seperti dalam jadual berikut:

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Tan Sri Datuk Zainun Ali** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Datuk Dr. Mohd. Yaakub Haji Johari** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Abdul Rahman Ahmad** | Eksekutif Bukan Bebas | 4/4 |

#### Skop Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah

Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah mempunyai kuasa dan bertindak bagi pihak Lembaga Pengarah untuk:

- Mengawasi penyeliaan dan pengurusan risiko pematuhan, integriti dan rasuah;
- Membantu Lembaga Pengarah dalam memenuhi undang-undang, peraturan, garis panduan, syarat pelesenan dan keperluan peraturan yang berkaitan;
- Menyelia semua perkara berkaitan integriti bagi memastikan penerapan amalan terbaik dan standard etika tertinggi; dan
- Memberi nasihat, panduan dan hala tuju berhubung pelaksanaan pelan kerja bagi Bahagian Pematuhan dan Integriti.

#### Fungsi Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah

Secara umumnya, fungsi atau tanggungjawab Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah adalah seperti berikut:

- Mengawasi pelaksanaan dasar dan rangka kerja Pematuhan dan Integriti termasuk, tetapi tidak terhad kepada, Piagam dan Rangka Kerja Pematuhan, Piagam dan Rangka Kerja Integriti, serta semua inisiatif dan pelan kerja lain;

- Bagi melaksanakan tugasnya, Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah diberi mandat, antara lain, untuk merangka, menyemak dan meluluskan semua perkara berkaitan operasi serta aktiviti Pasukan Pematuhan dan Jabatan Integriti;
- Menilai serta menyemak dapatan laporan pematuhan dan integriti yang dibentangkan oleh Pasukan Pematuhan dan Jabatan Integriti;
- Menilai pelanggaran pematuhan dan integriti, mengesyorkan tindakan bagi menangani pelanggaran tersebut dan menetapkan tindakan tatatertib, jika perlu;
- Mengkaji dan meluluskan struktur keseluruhan fungsi pematuhan dan integriti serta mendelegasikan tanggungjawab dan kuasa pematuhan atau integriti kepada pihak berkaitan, sebagaimana yang difikirkan perlu atau wajar, serta membantu Lembaga Pengarah dalam memastikan Ketua Pematuhan dan/atau CIgO yang berwibawa dilantik dan diberikan kedudukan, kuasa dan kebebasan yang sewajarnya;
- Menangani serta mengambil tindakan yang sewajarnya terhadap perkara, syor dan kebimbangan yang dikemukakan oleh Ketua Pematuhan dan/atau CIgO, pengawal selia dan juruaudit berhubung kelemahan kawalan dalaman, aduan pelanggan serta isu ketidakpatuhan atau tadbir urus integriti;
- Mencadangkan dasar pematuhan dan integriti yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan berterusan Kumpulan PNB terhadap keperluan undang-undang dan peraturan yang berkaitan untuk kelulusan Lembaga Pengarah;
- Menyemak terma rujukan sendiri dan mengesyorkan sebarang pindaan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan;
- Melaksanakan aktiviti lain yang selaras dengan terma rujukan, undang-undang, peraturan, garis panduan, syarat pelesenan dan kaedah yang berkaitan, sebagaimana yang difikirkan perlu atau wajar oleh Jawatankuasa Pematuhan Lembaga atau Lembaga Pengarah;
- Menggalakkan, bersama-sama Pengurusan Kanan Kumpulan PNB, budaya pematuhan dan integriti yang kukuh dalam Kumpulan PNB yang menekankan standard tingkah laku beretika yang tinggi bagi membentuk dan menyokong pematuhan serta integriti;
- Meluluskan penubuhan dan terma rujukan bagi sebuah jawatankuasa pengurusan untuk menyemak dan menyiasat sebarang aduan salah laku yang diterima terhadap mana-mana pekerja Kumpulan PNB serta mengemukakan syor yang bersesuaian kepada Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah atau mengambil tindakan yang perlu, jika berkenaan;
- Memberi kuasa kepada mana-mana individu atau panel untuk membantu siasatan terhadap aduan salah laku yang diterima terhadap mana-mana ahli Lembaga Pengarah, Ahli Jawatankuasa Lembaga Pengarah, Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan, atau mana-mana pegawai pengurusan kanan Kumpulan PNB, serta mengemukakan syor yang bersesuaian kepada Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah atau mengambil tindakan yang perlu, jika berkenaan;
- Melantik/mendapatkan khidmat profesional bebas luar atau penasihat pakar, sebagaimana difikirkan perlu atau wajar, mengikut budi bicara sendiri, bagi membantu melaksanakan tanggungjawabnya;
- Menyemak dan meluluskan kenyataan yang akan dimasukkan dalam laporan tahunan syarikat-syarikat di bawah Kumpulan PNB berkaitan kawalan dalaman, pematuhan, integriti, dan pengurusan risiko;
- Melaporkan aktiviti dan isu pematuhan serta integriti, termasuk sebarang dapatan, laporan dan/atau syor kepada Lembaga Pengarah dan/atau jawatankuasa lain (jika perlu) seperti yang diarahkan oleh Lembaga Pengarah;
- Menyemak dan jika perlu, meluluskan atau menolak pembentukan hubungan dengan pihak yang mempunyai kaitan dengan kategori "negara dalam senarai hitam tertakluk kepada Penilaian Wajar Dipertingkat dan langkah pencegahan dipertingkat" selaras dengan Dasar Sekatan Ekonomi Kumpulan PNB; dan
- Melaksanakan apa-apa tugas lain yang diarahkan oleh Lembaga Pengarah dari semasa ke semasa.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## Aktiviti Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah pada 2025

Selaras dengan terma rujukan Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah telah meluluskan, meneliti dan memantau Strategi serta Sumber Pematuhan dan Integriti bagi tempoh 2025-2027, termasuk pelan tindakan tiga tahun yang merangkumi program dan inisiatif strategik untuk pelaksanaan, serta Pelan Kerja bagi Bahagian Pematuhan dan Integriti tahunan yang terperinci.

Pada 2025, Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah telah meneliti dan meluluskan:

- Faktor risiko pematuhan dasar Pencegahan Pengubahan Wang Haram ("AML"), parameter, ambang, penarafan dan status, serta laporan pemantauan dan semakan berkaitan perkara pematuhan dan integriti;
- Laporan Penilaian Risiko Pematuhan mengenai reka bentuk kawalan dan keberkesanannya;
- Pelanggaran Pematuhan dan Integriti serta ketidakpatuhan yang dikenal pasti melalui saluran pemantauan dan pemanjangan isu, termasuk aduan dan kes pemberi maklumat, serta tindakan pemulihan yang disyorkan;
- Kemas kini status tindakan pemulihan termasuk pengurusan konsekuensi yang dikenakan ke atas pekerja atas ketidakpatuhan; dan
- Semakan Integriti ke atas jabatan terpilih dalam PNB dan cawangan ASNB.

Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah telah meneliti dan mengesyorkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah dokumen kawalan perusahaan utama dan dasar berkaitan Pematuhan dan Integriti, iaitu:

- Dasar Dagangan Peribadi Kumpulan PNB
- Piagam dan Rangka Kerja Pematuhan Kumpulan PNB
- Piagam dan Rangka Kerja Integriti Kumpulan PNB
- Pendedahan Penelitian Wajar AML Kumpulan PNB & Pemilik atau Pengawal Benefisial Muktamad yang dikenal pasti bagi pengisytiharan luaran
- Dasar Halangan Maklumat *(Chinese Wall Policy)* Kumpulan PNB
- Dasar Tiada Hadiah Kumpulan PNB
- Dasar Pemberi Maklumat *(Whistleblowing Policy)* Kumpulan PNB
- Pelan Pencegahan Rasuah Organisasi Kumpulan PNB 2025 – 2028

## RUMUSAN PROGRAM PEMATUHAN DAN INTEGRITI

Bagi memperkukuh pematuhan, integriti dan pengurusan risiko rasuah yang berkesan demi memastikan pematuhan terhadap undang-undang serta peraturan berkaitan yang terpakai kepada perniagaan Kumpulan PNB, Program Pematuhan dan Integriti telah diwujudkan dan dilaksanakan berasaskan elemen teras yang ditetapkan oleh SC, SPRM, Federation of Investment Managers Malaysia ("FIMM"), Bank Negara Malaysia ("BNM") serta badan pengawal selia/agensi penguatkuasaan lain yang berkaitan. Memandangkan sifat program-program ini yang dinamik, ia tertakluk kepada semakan dan penambahbaikan secara berkala bagi menangani risiko pematuhan, integriti dan rasuah yang sentiasa berkembang, di samping memastikan keselarasan dengan amalan terbaik industri yang berkaitan serta piawaian antarabangsa.

Di bawah penyeliaan dan panduan Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah, Jabatan Pematuhan dan Integriti komited untuk menjadi pemacu program pematuhan dan integriti utama bagi merealisasikan aspirasi berikut:

- Memastikan pematuhan sepenuhnya terhadap semua undang-undang dan keperluan kawal selia yang berkaitan seperti yang ditetapkan oleh SC, SPRM, FIMM, BNM serta badan pengawal selia/agensi penguatkuasaan lain yang berkaitan;
- Mewujudkan persekitaran perniagaan yang bebas daripada sebarang bentuk jenayah kewangan, rasuah dan korupsi, dengan komitmen teguh untuk mengambil tindakan tegas terhadap salah laku tersebut;
- Memperkukuh keupayaan dan keterlihatan Pasukan Pematuhan serta Jabatan Integriti dalam menyediakan sokongan nasihat merangkumi tafsiran peraturan dan aktiviti operasi, sekali gus berperanan secara berkesan sebagai barisan pertahanan kedua; dan
- Menyemai nilai pematuhan dan integriti yang kukuh dengan memperkasa pematuhan dan integriti dalam budaya kerja PNB.

## PROGRAM PEMATUHAN DAN INTEGRITI YANG SEDANG BERLANGSUNG

Sepanjang tahun dalam tinjauan, Bahagian Pematuhan dan Integriti telah melaksanakan segala aktivitinya mengikut pelan kerja yang diluluskan, dengan penekanan terhadap aktiviti berikut:

### Mengurus Risiko Pematuhan

#### ◆ Pengurusan Risiko AML/CFT, Sekatan dan Pembiayaan Proliferasi

Bagi memperkukuh pengurusan risiko pematuhan AML pada 2025, Kumpulan PNB telah melaksanakan semakan menyeluruh terhadap langkah kawalan AML sedia ada. Semakan ini merangkumi, antara lain, amalan dan budaya tadbir urus, analisis dan ujian pascapelaksanaan bagi pemprofilan risiko ASNB, serta penilaian tahap kesediaan masa hadapan infrastruktur teknologi semasa.

Sehubungan itu, Kumpulan PNB telah menyusun semula program AML-nya untuk terus memperkukuh langkah pengurusan risiko AML dan merangka perjalanan pembangunan dari 2025 hingga 2027, iaitu ketikanya PNB berusaha meningkatkan tahap kematangan rangka kerja pematuhan AML. Inisiatif utama termasuklah:

- Merangka hala tuju masa hadapan bagi pemprofilan risiko AML dan amalan penskoran melalui analisis berterusan, pemantauan dan penambahbaikan Metodologi Pemprofilan Risiko AML;
- Memperkukuh pemantauan dan pelaporan risiko AML serta pengukurannya di peringkat perusahaan, termasuk pengesanan dan tindakan pembetulan isu berkaitan AML yang dipertingkat;
- Melaksanakan semakan menyeluruh dan penambahbaikan kawalan risiko operasi AML;
- Meningkatkan akauntabiliti perniagaan dalam mengurus risiko AML dengan menurunkan petunjuk prestasi daripada peringkat perusahaan hingga ke peranan individu;
- Memperluas keupayaan dan kapasiti tenaga kerja bagi fungsi berkaitan pematuhan AML di semua barisan pertahanan;
- Memperluas latihan dan penglibatan pematuhan AML merentasi 3 barisan pertahanan dengan program baharu yang sedang dibangunkan untuk fungsi kawalan dan pengurusan pertengahan, Wakil Pematuhan yang ditempatkan dalam perniagaan serta semua petugas barisan hadapan dan kakitangan yang berurusan dengan pelanggan;
- Mentransformasikan ekosistem teknologi AML melalui pelan tiga tahun yang memfokuskan peningkatan berterusan ke atas sistem dan infrastruktur AML sedia ada dengan matlamat meningkatkan penggunaan Pembelajaran Mesin dan AI;
- Meneruskan pembangunan keupayaan analitik data dalaman yang kukuh bagi menyokong peralihan kepada teknologi termaju; dan
- Melaksanakan reka bentuk semula proses perniagaan secara menyeluruh bagi memperkukuh langkah kawalan risiko AML sedia ada.

### Penggunaan Teknologi Kawal Selia dalam Pematuhan

#### ◆ Mentransformasikan Ekosistem Teknologi AML

Selaras dengan agenda Teknologi Kawal Selia, Pasukan Pematuhan telah menjalankan penilaian terhadap sistem yang digunakan bagi mengurus risiko AML dengan tujuan untuk:

- Mengenal pasti jurang antara penyelesaian semasa dengan sistem baharu yang tersedia di pasaran, dan
- Menentukan penambahbaikan yang diperlukan bagi menyokong penjajaran dengan semakan terancang Metodologi Pemprofilan Risiko untuk tempoh tiga tahun akan datang.

Pada masa yang sama, PNB telah menetapkan Strategi Teknologi tiga tahun bagi memacu keutamaan digitalnya, yang merangkumi penggunaan Pembelajaran Mesin dan Kecerdasan Buatan ("ML/AI"), penaiktarafan infrastruktur Analitik Data, serta penggunaan perkhidmatan pengkomputeran Awan untuk membolehkan proses kawalan terangkum dan penilaian risiko masa nyata.

Sehubungan itu, sistem pengurusan AML yang dinaik taraf iaitu Flagright ("FR"), yang menguruskan fungsi berkaitan AML bagi perniagaan unit amanah runcit, masih kekal kukuh dan sedang dipertingkatkan secara berterusan apabila pembangunan awal bagi integrasi ML/AI bermula.

Selain itu, PNB telah melengkapkan semakan teknologi dan penandaarasan terhadap sistem yang digunakan bagi memperkukuh piawaian proses dan kawalan Kenali Pelanggan Anda ("KYC; *Know Your Customer*") serta Penelitian Wajar Pelanggan ("CDD; *Customer Due Diligence*") apabila berurusan dengan entiti korporat dan perundangan serta rakan niaga. Strategi Teknologi AML untuk tempoh tiga tahun, yang dijadualkan bermula dari 2025 hingga 2027, merangkumi fungsi sistem yang dipertingkat yang menambah baik pengurusan risiko AML melalui algoritma penilaian risiko yang lebih canggih serta keupayaan analitik yang maju. Hal ini membolehkan Kumpulan PNB menilai tahap risiko dengan lebih berkesan dan mengurus sebarang isu yang dikenal pasti dengan lebih cekap.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

### ◆ Pengurusan Risiko Pematuhan

Kumpulan PNB berazam untuk sentiasa menambah baik program pengurusan risiko pematuhannya di semua bidang. Sehubungan itu, Bahagian Pematuhan dan Integriti telah mengguna pakai Teknologi Pengawalaturan bagi memudahkan pengenalpastian secara sistematik, penentuan keutamaan serta pencegahan risiko pematuhan dan rasuah dalam Kumpulan PNB.

Penilaian Risiko Pematuhan ditubuhkan pada tahun 2020 dan terus diperkemas dari semasa ke semasa dengan objektif untuk merekod serta menyediakan gambaran strategik tentang risiko pematuhan utama Kumpulan PNB. Sistem ini membolehkan semua risiko pematuhan dinilai, ditentukan taraf dan keutamaan, serta membolehkan pemantauan yang lebih rapi terhadap langkah pencegahan risiko pematuhan.

Selain itu, pada tahun 2025, suatu penilaian menyeluruh tentang kawalan risiko yang mengawal proses berkaitan AML di seluruh unit perniagaan utama telah dilaksanakan dan langkah-langkah untuk terus memperkukuh kawalan serta mengurangkan risiko telah dikenal pasti untuk dilaksanakan.

### ◆ Semakan Pematuhan

Dalam tahun kewangan berakhir 31 Disember 2025, fungsi semakan pematuhan terus memainkan peranan penting dalam memperkukuh rangka kerja tadbir urus Kumpulan PNB, disiplin pengurusan risiko serta kedudukan pematuhan peraturan. Satu set inisiatif pematuhan yang menyeluruh telah dilaksanakan melalui semakan tematik berstruktur yang menyasarkan bidang risiko utama di seluruh operasi Kumpulan PNB. Semakan ini merangkumi pelepasan dan penilaian amaran pemantauan transaksi serta laporan transaksi mencurigakan, pengurusan amaran senarai pemantauan *(watchlist)* yang berkesan, serta pengawasan terhadap urus niaga silang melibatkan dana yang diurus oleh PNB bagi memastikan pematuhan terhadap peraturan dan dasar dalaman yang berkenaan. Di samping itu, Unit Semakan Pematuhan menjalankan semakan terhadap urusan akaun peribadi dan pelaporan pengurusan insiden serta menambah baik rangka kerja tadbir urus dan mekanisme pengawasan berkaitan hubungan pihak ketiga, sekali gus memperkukuh akauntabiliti, ketelusan dan keberkesanan kawalan di seluruh Kumpulan PNB.

Bagi melengkapkan semakan bersasar ini, Unit Semakan Pematuhan mengekalkan pemantauan berterusan yang mantap, jaminan kualiti serta program pengurusan pengecualian bagi memastikan kemampanan hasil pematuhan. Langkah ini merangkumi pelaksanaan sistematik serta pengesanan tindakan pembetulan yang timbul daripada pemerhatian pematuhan, juga pemantauan dan pengurusan berterusan terhadap amaran Senarai Merah bagi memudahkan pencegahan risiko tepat pada masanya. Selain itu, semakan kualiti suku tahunan dan pemantauan pengecualian dilaksanakan ke atas proses utama untuk memberikan jaminan berterusan terhadap pematuhan operasi dan peraturan. Kesemua usaha ini telah menyumbang kepada pengukuhan persekitaran kawalan pematuhan, peningkatan pengawasan risiko serta pemeliharaan pematuhan berterusan terhadap piawaian peraturan dan tadbir urus di seluruh Kumpulan PNB.

### ◆ Semakan Teknologi

Pada tahun 2025, Unit Semakan Teknologi terus melaksanakan peranannya dalam membantu fungsi Risiko, Jaminan Dalaman serta Keselamatan Maklumat dan Siber ("ICS") berkaitan pengawasan risiko teknologi dan keselamatan siber. Hal ini termasuk menyemak cadangan berkaitan teknologi serta memberikan khidmat nasihat tentang keberkesanan langkah kawalan. Sejajar dengan Garis Panduan bagi Pengurusan Risiko Teknologi ("GTRM") SC, Unit Semakan Teknologi melaksanakan program semakan untuk mengenal pasti ruang dan bidang untuk penambahbaikan serta melaporkan dapatan mereka kepada Pengurusan dan Jawatankuasa Pematuhan Lembaga Pengarah. Unit Semakan Teknologi juga memaklumkan SC melalui platform pelaporan Vault mengenai penyerahan berkaitan Teknologi dan Keselamatan Siber, iaitu Pelaksanaan Berkaitan Teknologi atau insiden. Selain itu, Unit Semakan Teknologi turut menyertai pelbagai program latihan simulasi siber, sama ada secara dalaman mahupun di peringkat industri yang dianjurkan oleh SC.

### ◆ Khidmat Nasihat

Fungsi khidmat nasihat membantu unit perniagaan untuk mengenal pasti, menilai dan menguruskan risiko peraturan, pematuhan serta operasi secara berkesan di seluruh Kumpulan PNB. Tugas ini dilaksanakan dengan menyediakan perkhidmatan khidmat nasihat yang tepat pada masanya, menyeluruh dan berkaitan masa hadapan yang meliputi perkara utama berkaitan peraturan dan tadbir urus. Unit khidmat nasihat ini menilai secara sistematik impak

keperluan perundangan dan peraturan baharu, yang dipinda serta yang berkembang ke atas operasi perniagaan. Unit ini akan mengemukakan cadangan penambahbaikan yang diperlukan dalam kawalan dalaman, proses dan amalan bagi memastikan pematuhan berterusan. Dalam memberikan panduan sedemikian, perlu ada pertimbangan teliti bagi mencapai keseimbangan yang wajar antara pematuhan peraturan yang ketat dengan pelaksanaan perniagaan yang praktikal. Di samping itu, fungsi khidmat nasihat juga menyediakan panduan berkaitan dasar dan proses untuk membantu unit perniagaan dalam memenuhi obligasi pematuhan mereka, termasuk penyebaran maklumat tentang panduan, alat dan amalan terbaik industri yang berkaitan, yang bertujuan untuk memperkukuh tadbir urus, keberkesanan kawalan dan daya tahan operasi.

Fungsi khidmat nasihat turut menyumbang kepada penghasilan produk dan perkhidmatan baharu dengan menilai risiko pematuhan serta implikasi peraturan yang berkaitan pada peringkat prapelancaran produk dan perkhidmatan baharu tersebut. Hal ini termasuk melaksanakan latihan penanda aras terhadap amalan dan rangka kerja kawalan Kumpulan PNB berbanding piawaian industri bagi memastikan keteguhan berterusan dan keselarasan dengan jangkaan kawal selia. Fungsi khidmat nasihat kekal peka terhadap perkembangan peraturan dan menilai impaknya terhadap operasi perniagaan, di mana tindakan pembetulan yang bersesuaian dikenal pasti untuk menangani jurang, menambah baik rangka kerja kawalan dalaman dan memperkukuh pemantauan risiko. Kesemua usaha ini menyerlahkan peranan fungsi khidmat nasihat yang bukan sahaja untuk memantau dan menguji pematuhan tetapi juga untuk membolehkan unit perniagaan menjangka risiko yang bakal muncul serta kekal akur dengan piawaian kawal selia dan industri.

### ◆ Pematuhan

Menyedari betapa pentingnya obligasi pematuhan cukai berkaitan pelanggan serta Akta Pematuhan Cukai Aset Asing ("FATCA") dengan Amerika Syarikat dan juga Piawaian Pelaporan Bersama ("CRS") bersama negara-negara anggota Pertubuhan Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi ("OECD"), Pasukan Pematuhan telah membangunkan dan mengisytiharkan Dasar FATCA dan CRS PNB. Antara lain, dasar ini menggariskan tanggungjawab utama dan kawalan minimum yang diperlukan bagi memastikan pematuhan terhadap keperluan berkenaan. Sejajar dengan komitmen tersebut, Syarikat telah memulakan semakan menyeluruh terhadap semua aspek operasi proses dan sistem berkaitan FATCA/CRS dengan tujuan untuk memperkukuh serta mengoptimumkan kawalan sedia ada.

Selain itu, Pasukan Pematuhan juga mengambil maklum peningkatan tumpuan pihak berkuasa Malaysia terhadap isu jenayah cukai dan justeru telah memasukkan tanda amaran yang perlu ke dalam proses pemantauan AML.

## Memperkukuh Tadbir Urus dan Keupayaan Pematuhan

### ◆ Pemantauan Pematuhan yang Dipertingkat

Pada tahun 2025, Pasukan Pematuhan telah meningkatkan keupayaan semakannya dengan memperluas fungsi Analitik Data AML bagi menyokong pematuhan dalam semakan risiko serta memantau kecukupan dan keberkesanan kawalan serta proses dalaman, di samping memperkukuh keupayaan Pasukan Semakan.

Sehubungan itu, Pasukan Pematuhan telah mempergiat strategi dan kekerapan semakannya di seluruh PNB dengan:

- Mengumpul, menganalisis dan mentafsir data berkaitan kawalan pematuhan bagi menjalankan penilaian menyeluruh terhadap tahap kesihatan pematuhan di seluruh perusahaan;
- Memperkukuh dasar, proses dan kawalan pematuhan di seluruh perusahaan selaras dengan hala tuju pematuhan kawal selia masa hadapan serta sebagai respons terhadap peraturan baharu, tindakan kawal selia dan risiko yang baru muncul di peringkat tempatan dan antarabangsa;
- Melaksanakan semakan pematuhan bertema berasaskan data bagi bidang yang ada potensi berisiko;
- Melaksanakan semakan kawalan kualiti terhadap proses CDD dalam unit-unit perniagaan;
- Mengesahkan urus niaga silang yang dilaksanakan antara dana-dana yang diuruskan oleh PNB;
- Mengesyorkan semakan kualiti data pasca pelaksanaan untuk meningkatkan kualiti dan kelengkapan data pemegang unit di bawah OMNIS 3.0;
- Melaksanakan semakan susulan terhadap langkah pemulihan risiko dan isu yang dikenal pasti dalam laporan kawal selia dan pematuhan;
- Menyemak laporan yang dikemukakan oleh wakil pematuhan; dan
- Meningkatkan penggunaan alat serta teknik analitik data bagi memantau data pematuhan melalui papan pemuka berpusat.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

### ◆ Membina Komuniti Wakil Pematuhan yang Mantap

Peranan dan tanggungjawab wakil pematuhan yang dilantik dalam unit perniagaan terus diperkukuh, sekali gus memantapkan kerjasama dengan Pasukan Pematuhan. Penyelarasan yang lebih baik ini membolehkan proses pemantauan yang lebih teguh, termasuk semakan berkala dan pelaporan kawalan operasi AML.

Bagi meningkatkan kesedaran serta menyemai minda pematuhan yang kukuh, sebanyak 28 sesi libat urus telah dijalankan sepanjang tahun bersama kakitangan dan wakil pematuhan. Sesi berkenaan menyampaikan kemas kini dasar serta perkembangan peraturan di samping menekankan kepentingan membudayakan amalan pematuhan yang kukuh. Selain itu, taklimat yang disesuaikan dan sesi secara individu turut diatur bagi memastikan wakil pematuhan memiliki kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi dengan berkesan serta memenuhi jangkaan pengawal selia.

### ◆ Latihan dan Kesedaran Pematuhan

Pasukan Pematuhan terus memperkukuh budaya pematuhan di seluruh Kumpulan PNB pada tahun 2025 melalui inisiatif berstruktur, latihan berterusan dan program kesedaran. Suatu rangka kerja komunikasi pematuhan yang mantap telah dilaksanakan bagi memperteguh pematuhan terhadap dasar yang ditetapkan serta keperluan peraturan, dengan pendidikan mengenai risiko pematuhan disampaikan melalui platform digital yang mudah diakses.

Platform Knowledge Hub (“K-hub”) dan Viva Engage dikemas kini secara kerap bagi membolehkan pekerja mengakses undang-undang, peraturan, garis panduan dan dasar dengan mudah untuk urusan harian. Kemas kini peraturan disebarkan melalui infografik dan e-mel kesedaran, dengan dua kemas kini peraturan serta 31 komunikasi kesedaran pematuhan dikeluarkan sepanjang tahun. Tindakan dan langkah yang dilaksanakan oleh unit perniagaan dipantau rapi melalui komunikasi berstruktur dan libat urus bersama kakitangan, wakil pematuhan dan kakitangan utama.

Bagi memperkukuh pengetahuan, beberapa modul latihan dalam talian baharu telah diperkenalkan dalam sistem pengurusan pembelajaran PNB, termasuk Dasar Konflik Kepentingan Kumpulan PNB serta e-modul berfokuskan AML yang merangkumi sekatan, pembiayaan proliferasi dan pematuhan cukai. Penyelesaian e-modul ini dipantau dan sebarang ketidakpatuhan akan dikenakan tindakan pengurusan.

Sebagai sebahagian daripada latihan induksi untuk kakitangan baharu, 11 sesi kesedaran pematuhan telah dijalankan yang meliputi undang-undang, peraturan, dasar pematuhan yang berkaitan serta tingkah laku yang diharapkan. Topik utama merangkumi Piagam dan Program Pematuhan, struktur pelaporan, peranan jawatankuasa, serta dasar Kumpulan seperti Dasar Sekatan Ekonomi, Dasar FATCA & CRS, Dasar Tiada Hadiah, Rangka Kerja Pengurusan Akibat, Dasar Halangan Maklumat *(Chinese Wall Policy*) dan Dasar Konflik Kepentingan. Kakitangan baharu dikehendaki menandatangani perakuan bagi mengesahkan bahawa mereka memahami kewajipan pematuhan, yang dapat meningkatkan akauntabiliti dan menerapkan nilai pematuhan di seluruh organisasi.

### ◆ Kecekapan dan Keupayaan Pasukan Pematuhan serta Fungsi Pematuhan

Pasukan Pematuhan terus memperkukuh keupayaannya dengan mengambil pekerja daripada pelbagai latar belakang profesional, termasuk perakaunan dan kewangan, undang-undang, perkhidmatan kewangan, teknologi maklumat, pengurusan risiko dan audit. Warga kerja ini membawa kemahiran, kompetensi dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi Pasukan dengan berkesan.

Lanjutan daripada inisiatif yang diperkenalkan pada 2024, Pasukan Pematuhan meneruskan Model Kecekapan Fungsian Pematuhan yang bertujuan untuk menyediakan panduan berstruktur terhadap tahap kecekapan utama serta yang dijangkakan bagi peranan terpilih. Model ini juga akan membantu membangunkan intervensi pembangunan dan pembelajaran yang lebih berfokus untuk perniagaan dan kakitangan bagi pembangunan kerjaya jangka panjang. Intervensi pembangunan akan merangkumi latihan semasa bekerja serta latihan berstruktur dalaman dan/atau luaran.

Penilaian dan semakan set kemahiran semasa dijalankan berdasarkan kompetensi yang telah dipetakan, dan intervensi pembelajaran telah dilaksanakan untuk merapatkan jurang. Model kompetensi ini juga akan membantu dalam fasa akan datang bagi tujuan pengambilan dan pemilihan, perancangan penggantian dan pengurusan prestasi. Penggunaan model ini membolehkan kompetensi pematuhan di seluruh Kumpulan PNB dibangunkan mengikut piawaian tertinggi. Warga kerja pematuhan sentiasa berusaha untuk memperoleh pensijilan yang diiktiraf seperti Sijil Profesional dalam Kewangan Islam (Audit dan Pematuhan) oleh INCEIF, Sijil Pakar Pasaran Modal Bertauliah ("CCMP") oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, pensijilan AML bertaraf antarabangsa seperti ACAM, serta program kompetensi Analitik Data dalaman.

Pada tahun 2025, lima ahli pasukan Pematuhan berjaya memperoleh pensijilan CCMP Tahap 2 yang dikendalikan oleh SC Malaysia, yang mencerminkan komitmen Jabatan terhadap pembangunan profesional dan kecemerlangan pengawalseliaan yang berterusan.

### ◆ Penglibatan dengan Pemegang Berkepentingan

Bagi memastikan strategi perniagaan adalah selari dengan keperluan kawal selia, Pasukan Pematuhan sentiasa berinteraksi dengan pemegang berkepentingan dalaman dan luaran. Usaha ini bukan sahaja dapat memupuk hubungan yang saling menguntungkan malah turut menggalakkan penglibatan pemegang berkepentingan dalam merangka dan melaksanakan dasar baharu yang akan memberi kesan kepada strategi perniagaan PNB serta unit-unit perniagaannya.

Penglibatan aktif serta sesi perundingan dengan pihak pengawal selia dan agensi penguat kuasa seperti SC, Polis Diraja Malaysia ("PDRM") dan SPRM telah melancarkan proses pematuhan kami serta membantu PNB mengutamakan inisiatif secara lebih berkesan selaras dengan jangkaan kawal selia. Bahagian Pematuhan dan Integriti turut menyertai pelbagai aktiviti dan program yang dianjurkan oleh SC, PDRM, SPRM serta badan berkuasa berkaitan dan agensi penguat kuasa lain berkaitan rangka kerja kawal selia baharu termasuk AML, pengurusan risiko teknologi, pematuhan dan tadbir urus. Antara aktiviti dan program yang dihadiri adalah seperti berikut:

1. Sesi Meja Bulat GRC yang dianjurkan oleh Sime Darby, dengan penyertaan Khazanah.
2. Siri sesi perkongsian bersama Kumpulan Wang Simpanan Pekerja ("KWSP"), Bank Negara Malaysia, Khazanah Nasional, Lembaga Tabung Angkatan Tentera ("LTAT"), Pos Malaysia, RHB Bank, Maybank, AffinHwang Investment Bank, Affin Bank Berhad, CIMB Bank Berhad, Ekuinas Nasional Berhad dan Amanah Raya Trustees Berhad.
3. Sidang Kemuncak Integriti SD Guthrie yang diadakan pada 18 Februari 2025.
4. Kumpulan Kerja Teknologi Lanjutan BIA: Sesi 8 dan 9 yang diadakan pada 24 April 2025 dan 8 Oktober 2025.
5. Sesi pengenalan dan penglibatan oleh IgT bersama BPIA SPRM Putrajaya pada 22 September 2025.
6. Perkongsian Inisiatif dan Amalan Baik untuk Unit Integriti dan Tadbir Urus ("IGU") Petronas bersama Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan ("GLIC") yang diadakan pada 19 Disember 2025.
7. Sesi penglibatan GLIC bersama SPRM KL (turut dihadiri oleh KWAP, LTAT, Khazanah, TH) bersama SPRM KL pada 1 Disember 2025.

Pasukan Pematuhan telah menyertai Minggu Kesedaran Penipuan ("FAW"; *Fraud Awareness Week*), sebuah acara tahunan anjuran Kumpulan Kenanga bersempena FAW Antarabangsa. Bagi tahun 2025, wakil Pasukan Pematuhan menyerlah apabila muncul juara bagi pertandingan yang diadakan sepanjang FAW dengan mengatasi 144 pasukan yang turut serta daripada pelbagai organisasi lain termasuk badan pengawal selia, GLC, GLIC, bank pelaburan dan institusi kewangan. Acara ini memberikan pengalaman pembelajaran yang berharga melalui program didik hibur yang inovatif dan interaktif, sekali gus memperkukuh kepakaran Pasukan Pematuhan dalam membanteras penipuan, rasuah dan korupsi.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

◆ **Inisiatif Strategik Utama di bawah program pelan hala tuju tiga tahun yang dilaksanakan pada 2025**

**Mengukuhkan pematuhan peraturan dan piawaian etika bagi meningkatkan keyakinan pelabur serta integriti pasaran**

**Kedudukan Pematuhan dan Integriti Kalis Masa Hadapan**

| PROGRAM | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Pencegahan Pengubahan Wang Haram ("AML") 2.0** | **Pengurusan Pelaburan** | **Amalan Jualan** | **Integriti & Rasuah** | **Budaya & Penglibatan** |
| **INISIATIF STRATEGIK** | | | | |
| 1. Mengukuhkan Tahap Kematangan AML-Teknologi Insan dan AI/ML<br>2. Semakan Berterusan terhadap Metodologi Risiko AML dan Parameter STM<br>3. Mengukuhkan Kawalan Sekunder dan Proses Pemantauan<br>4. Meningkatkan Kualiti dan Kesempurnaan Data Pemegang Unit | 1. Mengukuhkan Kadens bagi Program Semakan untuk Urus Niaga Pengedar dan Dagangan Peribadi<br>2. Mengautomasi Proses melalui Permohonan Perakuan Kakitangan Baharu<br>3. Semakan semula Dasar Dagangan Peribadi | 1. Program Pengurangan Aduan<br>2. Menguruskan Salah Jualan/ Pelanggaran oleh Ejen/Pengurus Wilayah<br>3. Tindak balas pantas terhadap Scam dan Penipuan | 1. Terjemahkan OACP 2.0 kepada tindakan<br>2. Wujudkan lebih banyak program yang aktif untuk mengenal pasti jurang | 1. Pembelajaran gunaan melalui persekitaran disimulasikan<br>2. Penglibatan Perniagaan<br>3. Jaringan industri tidak formal |
| **HASIL** | | | | |
| 1. Meningkatkan integrasi sistem untuk saringan sekatan terhadap Pemegang Unit<br>2. Meningkatkan ketepatan amaran dan pengurusan kes untuk kecekapan operasi melalui penggunaan ML/AI*<br>3. Sesuaikan metodologi pemprofilan risiko dan peraturan TM<br>4. Bekerjasama dengan ASNB dalam Projek OMNIS 3.0, iaitu kesempurnaan data Pemegang Unit<br>5. Sokong agenda ESG melalui portfolio pelaburan yang tertakluk kepada saringan ESG* | 1. Meningkatkan ulasan dalam semakan berkala, contohnya had pelaburan sebelum/selepas, dagangan silang dan dagangan orang dalam<br>2. Menyelaraskan proses kelulusan dan semakan dagangan peribadi<br>3. Menambah baik pengurusan Senarai Merah | 1. Melaksanakan program pengawasan bagi memantau aktiviti jualan di ASNB<br>2. Meningkatkan pengurusan aduan melalui kerjasama dengan unit CX dengan CSU<br>3. Penilaian kematangan PDPA | 1. Memenuhi keperluan baharu ABMS 37001:2025<br>2. Melengkapkan inisiatif OACP 2.0 berdasarkan garis masa yang ditetapkan<br>3. Membangunkan panduan untuk menyeragamkan toleransi/selera risiko<br>4. Proses pengisytiharan tahunan yang lancar berkaitan dengan pematuhan dan integriti*<br>5. Meningkatkan pengesanan dan visualisasi data aliran kerja Bahagian sendiri | 1. Meningkatkan kecekapan kakitangan dalam mengenal pasti dan memanjangkan bidang risiko yang berkaitan dengan pematuhan dan integriti<br>2. Dasar diselaraskan dengan keperluan kawal selia, amalan terbaik industri dan strategi perniagaan<br>3. Mengguna pakai dan melaksanakan rangka kerja kecekapan<br>4. Merancang pematuhan berdasarkan maklumat dan pandangan proaktif hasil daripada jaringan industri |

Pelan kerja pematuhan bagi tahun 2025 dibangunkan agar selaras dengan hasil yang digariskan dalam program pelan tindakan tiga tahun serta inisiatif strategik yang berkaitan dengannya. Bidang tumpuan utama dalam pelan tindakan ini adalah seperti berikut:

1. **AML 2.0**

   PNB memulakan usaha untuk membangunkan strategi teknologi AML yang dipertingkat pada tahun 2025. Inisiatif ini menggabungkan penaiktarafan fungsi sistem yang direka untuk memperkukuh pengurusan risiko AML melalui penggunaan algoritma penilaian risiko yang canggih serta keupayaan analitik lanjutan.

2. **Pengurusan Pelaburan**

   Usaha dipergiat bagi memperkukuh kawalan kawal selia, termasuk peluasan skop untuk semakan berkala dan aktiviti pemantauan berkaitan had pelaburan, urus niaga silang dan dagangan orang dalam. Penambahbaikan lanjut turut dibuat terhadap Dasar Halangan Maklumat dan Dasar Dagangan Peribadi bagi memperkemas proses kelulusan serta semakan, sekali gus memastikan tadbir urus yang lebih jelas dan kecekapan operasi yang lebih baik.

3. **Amalan Jualan**

   Suatu program pemantauan berstruktur telah diperkenalkan bagi menyokong pemantauan aktiviti jualan, di samping mekanisme yang dipertingkat untuk mengurus aduan pemegang unit. Selain itu, pembelajaran yang lebih fokus dan berasaskan peranan telah dilaksanakan menerusi inisiatif serantau Train the Trainer, bertujuan untuk memperkukuh kompetensi AML/CFT/CPF dalam kalangan petugas barisan hadapan dan kakitangan jualan.

4. **Budaya dan Penglibatan**

   Kesedaran dan pembelajaran gunaan dipertingkat melalui pengenalan persekitaran latihan simulasi dan penerbitan infografik serta video pendidikan baharu bagi menyokong pengukuhan tingkah laku pembelajaran secara berterusan.

## Pernyataan Dasar Antirasuah dan Antikorupsi

Pernyataan Dasar Antirasuah dan Antikorupsi Kumpulan PNB ("Penyataan Dasar ABC"), yang diisytiharkan pada Ogos 2020, merasmikan dan mengukuhkan komitmen Kumpulan PNB untuk mematuhi undang-undang antirasuah dan sekuriti yang berkaitan dengan organisasi.

Kumpulan PNB komited untuk menjalankan semua urusan perniagaan secara jujur dan beretika serta sentiasa mengekalkan standard tertinggi integriti dan tadbir urus korporat. Semua dasar dan prosedur diwujudkan, dilaksanakan dan dikuatkuasakan dengan matlamat utama untuk melindungi PNB daripada amalan rasuah dan perlakuan tidak beretika.

Dalam berurusan dengan pemegang unit, pekerja, pembekal dan semua pihak ketiga, Kumpulan PNB bertindak secara terbuka dan telus. Kumpulan PNB mengamalkan toleransi sifar terhadap amalan rasuah dan tingkah laku tidak beretika serta akan mengambil tindakan tegas untuk membanteras sebarang aktiviti yang boleh menyebabkan rasuah, korupsi, penyalahgunaan kuasa dan pecah amanah.

Kumpulan PNB berusaha untuk mewujudkan persekitaran yang menggalakkan pekerja dan orang awam untuk menyuarakan kebimbangan tentang tingkah laku organisasi. Bagi memudahkannya, pelbagai saluran aduan telah diwujudkan yang membolehkan pihak berkepentingan melaporkan isu secara terus kepada PNB melalui e-mel, penghantaran dalam talian, serahan secara bersemuka, telefon atau melalui pos. Saluran ini khusus untuk melaporkan perkara yang melibatkan rasuah, korupsi, penyalahgunaan kuasa dan pecah amanah. Semua aduan yang sah akan dikendalikan dengan kerahsiaan yang ketat dan akan disiasat secara telus dan adil.

Kumpulan PNB telah melaksanakan pelbagai usaha sehubungan dengan isu antirasuah sebagai sebahagian daripada komitmen kami untuk memastikan semua urusan perniagaan dilaksanakan secara jujur dan beretika bagi mengekalkan standard integriti dan tadbir urus korporat yang tertinggi.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

Sepanjang tahun dalam tinjauan, dan bagi memperkukuh ikrar untuk mengekalkan Persekitaran Perniagaan Bebas Rasuah, PNB telah melaksanakan inisiatif berikut:

- **Semakan Semula Piagam dan Rangka Kerja Integriti Kumpulan PNB**

  Piagam dan Rangka Kerja Integriti telah disemak semula bagi memastikan ia kekal relevan dengan keperluan luaran yang sentiasa berkembang serta perubahan dalaman organisasi. Dokumen yang disemak semula ini telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah PNB dalam mesyuaratnya pada 9 Jun 2025.

- **Semakan Semula Dasar Tiada Hadiah Kumpulan PNB**

  Dasar Tiada Hadiah Kumpulan PNB telah diperkukuh bagi mempertingkat tadbir urus dan bagi memastikan ia masih sejajar dengan amalan terbaik. Pindaan utama termasuk penetapan had nilai hadiah baharu serta keperluan mendapatkan kelulusan PGCE bagi nilai hadiah yang melebihi had tersebut. Perubahan ini telah disahkan secara rasmi oleh Lembaga Pengarah PNB pada 24 Mac 2025, sekali gus mengukuhkan komitmen Kumpulan terhadap amalan beretika dan kawalan dalaman yang mantap.

- **Semakan semula Dasar Pemberi Maklumat *(Whistleblowing)* Kumpulan PNB**

  Lembaga Pengarah PNB telah meluluskan semakan semula Dasar Pemberi Maklumat pada 15 Disember 2026, sekali gus memperkukuh keberkesanan dasar serta penjajarannya dengan piawaian tadbir urus semasa dan keperluan peraturan. Semakan ini merasmikan penubuhan pasukan siasatan khusus dan memperkenalkan senarai perkara di luar skop ke dalam skop pemberi maklumat bagi meningkatkan ketelusan sambil mengekalkan fokus terhadap isu rasuah, korupsi, penyalahgunaan kuasa dan pecah amanah.

- **Penilaian dan Pengenalpastian Risiko Rasuah**

  Selaras dengan Garis Panduan Tatacara Mencukupi di bawah Seksyen 17A Akta SPRM 2009, serta sebagai sebahagian daripada keperluan pensijilan Sistem Pengurusan Antirasuah ISO 37001:2016, Kumpulan PNB terus menjalankan penilaian risiko rasuah. Sejajar dengan Piagam dan Rangka Kerja Integriti Kumpulan PNB, Jabatan Integriti telah bekerjasama dengan lebih daripada 70 unit perniagaan di seluruh organisasi untuk melaksanakan penilaian ini.

- **Kemajuan OACP Kumpulan PNB 2025-2028**

  OACP Kumpulan PNB 2025-2028, yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 3 Disember 2024, berfungsi sebagai pelan antirasuah bersepadu yang diterima pakai oleh semua pihak berkepentingan dalam Kumpulan PNB. OACP menggariskan potensi risiko berkaitan tadbir urus, integriti dan rasuah, serta menjadi rujukan utama tentang pencegahan korupsi dan rasuah dalam organisasi.

  Kemajuan OACP Kumpulan PNB 2025-2028 dipantau sepanjang tahun 2025. Daripada sejumlah 27 inisiatif yang dirancang bagi tempoh 2025 hingga 2028, dua inisiatif dengan tarikh akhir khusus pada 2025 telah diselesaikan manakala baki 25 inisiatif berterusan diteruskan mengikut jadual berdasarkan pelan tindakan tiga tahun, dengan pelaporan berkala sepanjang tahun dalam tinjauan.

- **Audit Pemantauan bagi Sistem Pengurusan Antirasuah ISO 37001:2016 ("ABMS")**

  PNB berjaya memperoleh laporan audit yang bersih tanpa Laporan Ketidakakuran ("NCR") bagi audit Pemantauan tahun pertama di bawah ISO 37001:2016 ABMS yang dijalankan oleh SIRIM QAS International Sdn. Bhd. ("SIRIM QAS") pada Mac 2025. Kejayaan ini mengukuhkan lagi komitmen Kumpulan PNB untuk mengurangkan risiko rasuah serta memupuk nilai integriti dan tingkah laku beretika di semua peringkat dalam organisasi.

  ASNB, cabang unit amanah PNB, turut berjaya dalam audit pemantauan tahun pertama oleh SIRIM QAS yang dilaksanakan pada November 2025. ASNB memperoleh laporan audit yang memberangsangkan daripada SIRIM QAS tanpa NCR.

- **PNB Memperoleh Anugerah Emas di Anugerah Integriti, Tadbir Urus dan Antirasuah ("AIGA") 2025**

  PNB menerima Anugerah Emas (Sektor Swasta) di AIGA 2025 anjuran Institut Integriti Malaysia ("IIM").

  Majlis Amanat Perdana Integriti Nasional ("MAPIN") dan Majlis Penyampaian Anugerah AIGA yang berlangsung pada 22 Oktober 2025 telah disempurnakan oleh YAB Perdana Menteri Dato' Seri Anwar Ibrahim, sekali gus menandakan permulaan sambutan Hari Integriti Nasional pada 5 November.

Kesemua pengiktirafan ini menyerlahkan komitmen teguh PNB dalam mempertahankan integriti, tadbir urus yang baik serta amalan perniagaan beretika di seluruh organisasi, bukan sahaja oleh Lembaga Pengarah dan Pasukan Kepimpinan Kumpulan PNB, malah oleh semua Unit Perniagaan, Ketua Jabatan dan seluruh warga kerja Kumpulan PNB.

- **Khidmat Nasihat Integriti**

  Jabatan Integriti memajukan pembangunan pendekatan khidmat nasihat bawah pelan tindakan tiga tahun melalui cadangan penubuhan platform khidmat nasihat didayakan AI yang dirangka untuk memperkemas analisis, meningkatkan ketepatan respons dan memendekkan masa penyelesaian, sambil terus menyediakan nasihat serta panduan kepada warga kerja mengenai Sistem Pengurusan Antirasuah dan hal-hal berkaitan rasuah, sekali gus memperkukuh kualiti perkhidmatan, menyokong pembuatan keputusan yang tepat pada masanya dan memantapkan piawaian tadbir urus yang kukuh.

**Memperkukuh Literasi Integriti dan Program Kesedaran**

Latihan dan kesedaran merupakan komponen utama dalam membudayakan integriti dalam kalangan warga kerja. PNB kekal komited memupuk tingkah laku beretika melalui program latihan dan kesedaran yang berterusan, yang menjadi teras fungsi Jabatan Integriti serta diperincikan dalam Piagam dan Rangka Kerja Integriti Kumpulan PNB. Usaha ini amat penting bagi memastikan pekerja sedia ada dan pekerja baharu sentiasa diingatkan tentang tanggungjawab mereka dalam memelihara pematuhan, integriti serta kod tingkah laku yang beretika.

- **Program Pemerkasaan Integriti**

**a. Sesi Suai Kenal bersama Pekerja Baharu dan Pelatih/ Pelajar Latihan Industri (Intern)**

Sepanjang tahun dalam tinjauan, sembilan sesi kesedaran integriti telah diadakan untuk semua pekerja baharu sebagai sebahagian daripada latihan induksi bagi menyemai nilai etika serta memperkenalkan dasar antirasuah yang berkaitan. Selain itu, empat sesi turut disasarkan kepada Pelatih Eksekutif Kerajaan/Intern. Sesi ini dirangka untuk mengukuhkan komitmen PNB dalam mengintegrasikan budaya integriti ke dalam operasi perniagaan harian dan memastikan pematuhan terhadap undang-undang, peraturan dan dasar dalaman yang berkaitan. Antara topik utama ialah Akta SPRM 2009 serta Dasar Antirasuah & Antikorupsi Kumpulan PNB, selain inisiatif PNB seperti yang diperuntukkan di bawah ABMS ISO 37001:2016.

**b. Penglibatan melalui PNB Tea Talk (Sesi Integriti PNB)**

PNB Integrity Talk yang diadakan sepanjang tahun dalam tinjauan merangkumi topik berkaitan yang menjadi perhatian, termasuk doxing (pendedahan maklumat peribadi tanpa kebenaran) di Malaysia, buli di tempat kerja dalam era digital, serta cara bersuara dengan selamat.

Kesemua sesi ini bertujuan memperkukuh perlindungan terhadap rasuah dan penipuan, di samping memupuk suasana kerja yang positif. Perkongsian ini memberi penjelasan tentang peruntukan undang-undang baharu dan sedia ada serta tingkah laku yang dianggap sebagai doxing dan buli di tempat kerja. Sesi ini turut menunjukkan potensi implikasi undang-undang apabila isu berkaitan kerja dikongsi dalam talian, membezakan antara advokasi yang membina dengan perlakuan dalam talian yang memudaratkan, serta menggalakkan komunikasi yang bertanggungjawab ketika menangani kebimbangan di tempat kerja. Di samping itu, ia menggalakkan dialog yang berhemah mengenai standard etika dan tingkah laku yang wajar dalam persekitaran digital.

**c. Taklimat Integriti**

Taklimat berfokuskan integriti yang melibatkan lebih daripada 100 Wakil Integriti ("IR: *Integrity Representatives*") Kumpulan PNB telah diadakan pada Februari 2025 sebagai latihan ulang kaji berkaitan pengurusan risiko rasuah serta kemas kini terhadap dasar dan prosedur antirasuah dan antikorupsi Kumpulan PNB. Selain itu, Jabatan Integriti turut mengadakan taklimat kesedaran kepada Ketua-Ketua Pasukan dan IR yang dilantik mengenai semakan terkini Dasar Tiada Hadiah PNB pada Mei 2025.

**d. Sesi Ulang Kaji ABMS Dalaman**

Jabatan Integriti, dengan kerjasama Akademi SIRIM, telah menganjurkan sesi latihan sehari mengenai perubahan dan kemas kini yang diperkenalkan dalam Sistem Pengurusan Antirasuah ISO 37001:2025 ("ABMS"). Sesi ini mengukuhkan pematuhan PNB terhadap amalan terbaik antarabangsa serta memperincikan perubahan utama untuk diintegrasikan ke dalam model perniagaan. Sebarang kemas kini akan dimaklumkan di seluruh organisasi bagi memastikan peralihan yang lancar dan pematuhan berterusan.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

**e. Hari Pembekal PNB**

Hari Pembekal PNB ialah program sehari yang dianjurkan oleh Bahagian Integriti dan Pematuhan bersama-sama dengan Pasukan Perolehan, Kewangan serta Kelestarian dan Pelaburan Sosial. Acara ini dirangka untuk mengukuhkan kerjasama serta menerapkan prinsip kelestarian dan integriti dalam aktiviti perolehan Kumpulan PNB.

Sesi Integriti yang bertemakan "Mengekalkan Toleransi Sifar Terhadap Rasuah dan Korupsi bagi Melindungi Reputasi serta Kepercayaan Awam terhadap Kumpulan PNB" menampilkan Puan Zairinhani Zulkifly, Ketua Pendidikan Komuniti di SPRM KL, sebagai penceramah jemputan.

Bawah Tema Pematuhan, Encik Mohd Firdaus Ramlan, mantan majistret dan pendukung kesedaran antirasuah, menyampaikan sesi bertajuk "Menyingkap Korupsi: Memahami Fasa-fasanya, Memperkasa Pemberi Maklumat dan Mengenal Pasti Kesan Berantai." Berpandukan pengalaman peribadinya, Encik Mohd Firdaus berkongsi pandangan bernilai tentang kesan rasuah dan korupsi yang meluas, sekali gus menegaskan kepentingan amalan beretika. Program ini meningkatkan kesedaran vendor tentang perkara pematuhan kritikal yang utama.

**f. Komunikasi melalui *Integrity Insights* dan Hebahan E-Mel**

Sebanyak 10 hebahan e-mel dan satu pelindung skrin bertemakan integriti telah diedarkan kepada para pekerja bagi menyokong pemupukan budaya berteraskan integriti. E-Buletin *Integrity Insights* dwi-bulanan, yang diperkenalkan pada awal tahun ini, bertujuan untuk memastikan warga kerja Kumpulan PNB sentiasa dimaklumkan dan kekal terlibat dengan kemas kini, inisiatif serta sumber terkini berkaitan integriti, sekali gus menyokong komitmen organisasi terhadap standard tertinggi tingkah laku beretika.

### LAPORAN JAWATANKUASA AUDIT LEMBAGA PENGARAH

Selaras dengan Kehendak-kehendak Penyenaraian Bursa Malaysia Securities Berhad ("Bursa Malaysia") serta Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia ("Kod"), Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah hendaklah dianggotai oleh sekurang-kurangnya tiga orang dan tidak melebihi enam ahli Lembaga Pengarah, yang kesemuanya merupakan Pengarah Bukan Eksekutif, dengan majoriti terdiri daripada Pengarah Bebas, iaitu Pengarah yang bebas daripada Pengurusan serta tidak mempunyai sebarang hubungan yang boleh menjejaskan pertimbangan secara bebas oleh ahli Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah ("BAC").

Pengerusi BAC hendaklah seorang Pengarah Bebas.

### KOMPOSISI

Pada tarikh laporan ini, BAC PNB terdiri daripada tiga orang ahli dan kesemuanya ialah INED. Pengerusi BAC bukan Pengerusi Lembaga Pengarah PNB. Pengarah ganti tidak boleh dilantik sebagai ahli BAC. Bekas rakan kongsi firma audit luar Kumpulan PNB hendaklah mematuhi tempoh bertenang sekurang-kurangnya tiga tahun sebelum dilantik sebagai ahli BAC.

Komposisi BAC adalah seperti berikut:

| Ahli | Status |
|---|---|
| **Datuk Mohd. Anwar bin Yahya** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif |
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** *(Dilantik berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif |

BAC bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun. Mesyuarat tambahan boleh diadakan pada bila-bila masa atas budi bicara Pengerusi BAC.

Peranan utama BAC adalah bagi membantu Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tanggungjawab pemantauan fidusiari berkaitan integriti pelaporan kewangan, kecukupan dan keberkesanan sistem kawalan dalaman, rangka kerja pengurusan risiko serta keberkesanan proses audit dalaman dan luaran. BAC memastikan pematuhan kepada peraturan dan bertindak sebagai badan semakan bebas terhadap Pengurusan.

## TERMA RUJUKAN

BAC tertakluk kepada Terma Rujukannya (ToR), dengan semakan terkini yang telah diterima pakai oleh Lembaga Pengarah pada November 2021 dan kini sedang diteliti untuk pindaan. Lembaga Pengarah hendaklah meluluskan pelantikan Ahli Jawatankuasa serta Pengerusi Jawatankuasa.

BAC mempunyai kuasa untuk:

i. Menyiasat sebarang perkara dalam skop ToR-nya;
ii. Mempunyai akses penuh dan tanpa sekatan terhadap apa-apa maklumat, rekod dan dokumen atau sumber berkaitan Kumpulan PNB dalam melaksanakan tugasnya;
iii. Mempunyai saluran komunikasi terus dengan juruaudit dalaman dan juruaudit luar atau kedua-duanya, tanpa kehadiran Pengarah Eksekutif lain serta pekerja Kumpulan PNB apabila dianggap perlu;
iv. Mendapatkan apa-apa maklumat yang diperlukan daripada mana-mana pekerja Kumpulan PNB. Semua pekerja diarahkan untuk bekerjasama dengan sebarang permintaan yang dibuat oleh BAC;
v. Menubuhkan serta mendelegasikan kuasa kepada sub-Jawatankuasa, yang tertakluk kepada terma rujukan masing-masing sebagaimana diluluskan oleh BAC;
vi. Boleh mendapatkan, atas perbelanjaan PNB, khidmat nasihat perundangan luar atau nasihat profesional bebas lain yang dianggap perlu; dan
vii. Memastikan sumber (iaitu, kakitangan dan bahan) tersedia bagi melaksanakan tugasnya seperti yang diperuntukkan dalam ToR.

Tugas dan tanggungjawab BAC merangkumi perkara berikut:

**a) Pelaporan Kewangan**

i. Memastikan pelaporan yang adil dan telus serta penerbitan penyata kewangan pada masanya;
ii. Memahami kaedah perakaunan yang digunakan bagi sebarang transaksi yang kompleks dan luar biasa, yang mungkin memerlukan pendekatan berbeza serta apa-apa isu dasar perakaunan yang ketara, atau pelarasan audit yang disyorkan oleh juruaudit luar (termasuk yang dipersetujui oleh Pengurusan Kanan Kumpulan PNB dan yang diketepikan);
iii. Menilai kedudukan atau keadaan kewangan Kumpulan PNB serta mempertimbangkan isu kelangsungan usaha;
iv. Menyemak kedua-dua penyata kewangan interim (keputusan separuh tahunan) dan penyata kewangan akhir tahun bagi dana unit amanah serta penyata kewangan akhir tahun bagi PNB dan anak-anak syarikat bawah pengurusannya sebelum diluluskan oleh Lembaga Pengarah; dan
v. Memberi jaminan kepada Lembaga Pengarah tentang kecukupan dan kebolehpercayaan maklumat kewangan yang digunakan oleh Lembaga Pengarah serta maklumat kewangan yang diterbitkan secara umum oleh Kumpulan PNB.

**b) Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman**

i. Menilai kecukupan dan keberkesanan penubuhan serta pelaksanaan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman, antirasuah, antikorupsi, pelaporan pemberi maklumat dan tadbir urus Kumpulan PNB berdasarkan laporan audit yang disediakan oleh Bahagian Audit Dalaman Syarikat ("IAD");
ii. Menilai kecukupan pendedahan Tadbir Urus Korporat berkaitan penyediaan Laporan Bersepadu Kumpulan PNB sebelum diluluskan oleh Lembaga Pengarah; dan
iii. Menilai pandangan pihak ketiga mengenai reka bentuk dan keberkesanan rangka kerja kawalan dalaman Kumpulan PNB.

**c) Audit Dalaman**

i. Menyemak, meluluskan dan melaporkan kepada Lembaga Pengarah pelan audit, laporan audit, piagam audit serta pelantikan, imbuhan, penilaian prestasi, penamatan dan penempatan semula Ketua Audit Dalaman Kumpulan ("GHIA"), apabila diperlukan;
ii. Menyemak dan meluluskan prestasi serta keberkesanan fungsi audit dalaman setiap tahun;
iii. Mengambil maklum ketidaksetujuan penting antara GHIA dengan Pengurusan Kanan Kumpulan PNB tanpa mengira sama ada ia telah diselesaikan atau tidak bagi mengenal pasti sebarang kesan yang mungkin timbul terhadap proses audit atau dapatan; dan
iv. Menyemak Audit Kualiti Dalaman ISO dan dapatan audit pihak ketiga serta memastikan langkah pembetulan dilaksanakan bagi pelaksanaan berkesan sistem pengurusan kualiti Kumpulan.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

**d) Audit Luaran**

i. Menyemak, meluluskan dan melaporkan kepada Lembaga Pengarah tentang pelan audit, laporan audit, sistem kawalan dalaman, yuran audit, pelantikan atau pelantikan semula, peletakan jawatan serta penamatan juruaudit luar; dan

ii. Menilai dan memantau prestasi, kesesuaian, objektiviti dan kebebasan juruaudit luar.

**e) Transaksi Pihak Berkaitan**

Menyemak dan melaporkan kepada Lembaga Pengarah sebarang Transaksi Pihak Berkaitan serta situasi konflik kepentingan yang mungkin timbul dalam PNB dan/atau Kumpulan PNB, termasuk apa-apa transaksi, prosedur atau tatalaku yang menimbulkan persoalan mengenai tadbir urus korporat dan integriti Pengurusan Kumpulan.

**Fungsi Lain Jawatankuasa**

a) Mengadakan perbincangan dengan Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan ("GCSFO") PNB berhubung perkara berikut:
- kualiti dan keberkesanan dasar perakaunan sedia ada;
- pelaksanaan syor yang dikemukakan oleh juruaudit luar;
- kawalan dan prosedur dalaman;
- peruntukan yang perlu dibuat atau dihapus kira bagi pelaburan dan aset tetap; dan
- perkara lain yang dibangkitkan sama ada oleh BAC atau GCSFO PNB.

b) Memantau kawalan bagi memastikan pematuhan terhadap dasar korporat serta mencegah atau mengawal konflik kepentingan yang ketara melibatkan Pengurusan Kanan atau pekerja lain dalam Kumpulan PNB;

c) Memantau pematuhan terhadap kod atau dasar korporat yang mengawal selia tingkah laku beretika pekerja dalam aktiviti perniagaan;

d) Mempertimbangkan sebarang semakan khas atau siasatan terhadap apa-apa perkara yang dianggap perlu oleh Lembaga dalam terma rujukan ini;

e) Memastikan keselarasan antara juruaudit dalaman dengan juruaudit luar; dan

f) Menyemak apa-apa laporan lain yang dikeluarkan oleh Kumpulan yang berkaitan dengan tanggungjawab BAC.

**Keutamaan dan Bidang Fokus Utama BAC untuk IAD pada 2026**

Perkara berikut telah dikenal pasti sebagai keutamaan dan bidang fokus utama bagi IAD:

1. Peraturan, Tadbir Urus dan Pematuhan – Memperkukuh pengawasan terhadap aktiviti Pencegahan Pengubahan Wang Haram dan Pembiayaan Keganasan ("AML/CFT"), pematuhan terhadap garis panduan Perantara Pasaran Modal ("CMI"; *Capital Market Intermediary*), amalan tadbir urus, PNB UK Limited serta pengurusan risiko perusahaan.
2. Teknologi, Keselamatan Siber dan Tadbir Urus Data – Memperkasa operasi keselamatan teknologi dan pemantauan siber, melaksanakan semakan keselamatan siber serta memperkukuh keselamatan dan tadbir urus data.
3. Jualan Dana Unit Amanah Saham ("UTF") ASNB – Mempertingkat saluran jualan digital, inisiatif pemasaran dan penjenamaan serta operasi ASNB dalam Hibah Amanah.
4. Pengurusan Projek – Melaksanakan semakan ke atas projek yang dijangka siap pada 2026 seperti PNB Merdeka Retail Mall.

**Keutamaan dan Bidang Fokus Utama BAC untuk Kewangan Kumpulan pada 2026**

Bidang berikut telah dikenal pasti sebagai keutamaan dan bidang fokus utama bagi Kewangan Kumpulan:

1. Memperkukuh pengawasan kewangan bagi memastikan pelaporan kewangan yang tepat, adil dan telus, dengan penekanan terhadap integriti penyata kewangan.
2. Mengawasi pematuhan terhadap piawaian perakaunan, termasuk penerimaan pakai, peralihan dan pematuhan terhadap piawaian baharu yang dikeluarkan oleh Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia ("MASB") serta badan berkaitan yang lain.
3. Mengawasi implikasi operasi dan kewangan akibat inflasi dan potensi kemelesetan ekonomi yang dicerminkan dalam penyata kewangan, yang disebabkan oleh peristiwa pencetus seperti kemerosotan keadaan makroekonomi atau kehilangan pelanggan, yang boleh mengakibatkan kemerosotan nilai harta, kilang dan peralatan; aset tidak ketara; atau nama baik yang perlu direkodkan.

## AKTIVITI

Sejumlah 15 mesyuarat telah diadakan sepanjang tahun dalam tinjauan. Perincian kehadiran mesyuarat adalah seperti berikut:

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Datuk Mohd. Anwar bin Yahya** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 15/15 |
| **Tan Sri Dr. Nik Norzrul Thani bin N. Hassan Thani** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 13/15 |
| **Datu Haji Soedirman bin Haji Aini** *(Bersara berkuat kuasa 28 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | 14/15 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif | 14/15 |

PGCE, GCSFO dan GHIA ialah jemputan tetap dan menghadiri mesyuarat BAC untuk memberi taklimat serta penjelasan kepada Jawatankuasa mengenai bidang tanggungjawab masing-masing. Ahli Pengurusan yang lain turut dijemput bagi agenda tertentu untuk membantu perbincangan terperinci semasa mesyuarat Jawatankuasa.

Juruaudit luar dijemput menghadiri mesyuarat BAC bagi membincangkan dan menyemak penyata kewangan tahunan yang telah diaudit bagi PNB, ASNB serta UTF-nya (Dana Unit Amanah) dan Kumpulan PNB.

## RINGKASAN AKTIVITI JAWATANKUASA AUDIT LEMBAGA PENGARAH

Sepanjang tahun dalam tinjauan, BAC telah menjalankan aktiviti berikut dalam melaksanakan tugas dan fungsinya:

### Pelaporan Kewangan

i. Menyemak laporan tahunan dan laporan interim Dana Unit Amanah sebelum dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan.

### Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

i. Meneliti dokumen Pendedahan Tadbir Urus Korporat yang merangkumi Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat, Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman, Penyata Pematuhan Korporat dan Integriti, Laporan Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah dan Laporan Jawatankuasa Penasihat Syariah berkaitan penyediaan Laporan Bersepadu Kumpulan PNB 2024, sebelum dikemukakan untuk kelulusan Lembaga Pengarah.

### Audit Luaran

i. Meneliti dan meluluskan Perancangan Audit bagi Kumpulan Yayasan Pelaburan Bumiputra ("YPB");
ii. Meneliti dan memantau kandungan surat pengurusan juruaudit luar bagi menilai sama ada ia berasaskan pemahaman yang baik tentang perniagaan Syarikat serta memastikan sama ada syor telah diambil tindakan, dan memahami sebab-sebab sekiranya ia belum dilaksanakan;
iii. Meneliti penyata kewangan beraudit juruaudit luar, isu audit serta perkara berbangkit bagi Kumpulan PNB; dan
iv. Meneliti prestasi, kebebasan dan yuran juruaudit luar.

### Audit Dalaman

i. Meneliti dan meluluskan Pelan Audit Tahunan IAD 2026 serta kecukupan sumber;
ii. Meneliti laporan audit dalaman dan memastikan pelan tindakan yang dipersetujui telah dilaksanakan oleh Pengurusan tepat pada masanya dan dengan berkesan;
iii. Menilai kualiti audit dalaman yang dilaksanakan pada 2025;
iv. Meneliti hasil tinjauan maklum balas pascaaudit IAD; dan
v. Meneliti dan meluluskan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama IAD bagi 2024 serta cadangan Petunjuk Prestasi Utama bagi 2025.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## BAHAGIAN AUDIT DALAMAN

Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, BAC dibantu oleh Bahagian Audit Dalaman (IAD). IAD dibahagikan kepada lima pasukan seperti berikut:

**1. Audit Operasi dan Anak Syarikat**

Bertanggungjawab melaksanakan tugasan Audit Dalaman ("IA") untuk Kewangan Kumpulan, Modal Insan, Operasi Hartanah, anak syarikat PNB serta Attana Hotels & Resorts ("AHR"), termasuk Pengiraan Mengejut Tunai dan Kawalan Penilaian Kendiri ("CSA") bagi AHR.

**2. Audit Pelaburan, Strategik dan Kelestarian**

Bertanggungjawab melaksanakan tugasan IA yang merangkumi Unit Perniagaan Strategi dan Pelaburan, termasuk menjalankan semakan ESG serta penilaian bagi PNB (UK).

**3. Audit Unit Amanah dan Kawal Selia**

Bertanggungjawab melaksanakan tugasan IA untuk ASNB khususnya Jualan dan Pengedaran, Bahagian Operasi serta pasukan berkaitan termasuk operasi Cawangan ASNB, Pengagihan Zakat PNB, Pengiraan Mengejut Tunai dan CSA bagi Unit Perniagaan ASNB, Cawangan ASNB serta Semakan AML/CFT dan Semakan Syariah.

**4. Audit Teknologi dan Keselamatan Siber**

Bertanggungjawab melaksanakan tugasan IA berkaitan teknologi dan keselamatan siber bagi PNB, ASNB, anak syarikat PNB serta penglibatan dalam Kitar Hayat Pembangunan Sistem ("SDLC").

**5. Audit Kualiti dan Pengurusan Amalan**

**i) Audit Kualiti Dalaman**

Bertanggungjawab melaksanakan tugasan Audit Kualiti Dalaman ke atas Sistem Pengurusan Kualiti dan Antirasuah bagi syarikat yang diperakui mengikut Piawaian ISO yang berkenaan untuk unit perniagaan dan entiti yang diperakui iaitu PNB, ASNB, Bahagian Pelaburan PNB dan Bidang Berkaitan ("IDRA"), Perdana Kuala Lumpur City Centre, Perdana Kota Bharu, Villea Port Dickson, Espira Kinrara, Villea Rompin Resort and Golf dan Attana Golf Sdn Bhd.

**ii) Pengurusan Amalan dan Projek Khas**

Bertanggungjawab memastikan jaminan kualiti bagi laporan audit dalaman kepada Pengurusan dan BAC serta pelaksanaan tugas berkaitan audit bukan teras dan jaminan kualiti audit serta program penambahbaikan ("QAIP"), pelaksanaan projek khas dan siasatan serta projek dalam IAD dan projek kolaboratif dengan Bahagian dan Pasukan lain dalam PNB.

### Sumber Audit Dalaman

BAC menyemak dan meluluskan peruntukan sumber IAD bagi memastikan ia mencukupi. IAD terdiri daripada 35 kakitangan dengan latar belakang dan kelayakan yang pelbagai, seperti berikut:

| Bil. | Latar Belakang/ Kelayakan | Bil. Juruaudit | Peratus |
|---|---|---|---|
| 1. | Perakaunan dan Kewangan | 12 | 34% |
| 2. | Teknologi Maklumat | 8 | 23% |
| 3. | Pentadbiran Perniagaan | 6 | 17% |
| 4. | Perdagangan/Ekonomi | 4 | 12% |
| 5. | Lain-lain | 5 | 14% |
| | **JUMLAH** | **35** | **100%** |

**Ringkasan Aktiviti dan Inisiatif IAD**

Sepanjang tahun dalam tinjauan, IAD telah berjaya menyelesaikan sejumlah 116 audit dengan 40 daripadanya merupakan audit penuh. Selain itu, IAD turut menyiapkan 76 audit skop terhad serta semakan khidmat nasihat sepanjang tahun. Perinciannya diringkaskan seperti berikut:

**i. Audit Jaminan Dalaman bagi**

- Bahagian dan pasukan di PNB seperti Pelaburan Langsung, Tadbir Urus Pelaburan, Operasi dan Pentadbiran Harta, Pengurusan Syariah, Pengurusan Risiko, Pelaburan Sosial serta Agihan Zakat Tanggungjawab Sosial Korporat ("CSR") PNB;
- Fungsi berkaitan ASNB seperti Pemasaran dan Penjenamaan ASNB, Khidmat Nasihat Robo ASNB dan Pencegahan Pengubahan Wang serta Pencegahan Pembiayaan Keganasan di PNB dan ASNB;
- Operasi anak syarikat seperti PNB (UK) Ltd, PNB Merdeka Ventures ("PMV"), Projek Lintasan Kota Holdings Sdn. Bhd. ("PROLINTAS"); dan
- Operasi cawangan-cawangan ASNB.

**ii. Audit Teknologi dan Keselamatan Siber bagi**

- Penyedia Perkhidmatan Pihak Ketiga bagi Pusat Operasi Keselamatan Terurus oleh ASK Pentest Sdn. Bhd.;
- PROLINTAS Cybersecurity;
- Penilaian Bebas ke atas Ujian Simulasi Pemulihan Bencana ("DR");
- Tadbir Urus Teknologi Awan;
- Pengurusan Pusat Data: MY02 Cyberjaya;
- Fungsi Risiko Teknologi dan Siber (Bahagian Pengurusan Risiko);
- Pengurusan Akses Pengguna; dan
- Pengesahan Agihan Pendapatan bagi 16 Dana Unit Amanah ASNB.

**iii. Semakan Khidmat Nasihat Perniagaan bagi**

- PNB Asset Management (Japan) Co. Ltd; dan
- Semakan Pematuhan Tahunan FIMM ke atas ASNB;

**iv. Semakan Khas**

- Dijalankan secara ad-hoc mengikut keperluan dan atas permintaan pihak Pengurusan.

**v. Pengiraan Mengejut Tunai dan Pengurusan Tunai bagi**

- Cawangan ASNB; dan
- Hotel-hotel bawah AHR Sdn. Bhd.

**vi. Sistem Pengurusan Kualiti ("QMS") (ISO 9001:2015) bagi**

- PNB IDRA;
- ASNB;
- Perdana Kuala Lumpur City Centre;
- Perdana Kota Bharu;
- Villea Rompin Resort and Golf;
- Kota Serimas Golf & Country Club;
- Villea Port Dickson;
- Espira Kinrara; dan
- PMV.

**vii. QMS Berasaskan Syariah (MS 1900:2014) bagi**

- Perdana Kuala Lumpur City Centre; dan
- Perdana Kota Bharu.

**viii. Sistem Pengurusan Antirasuah ("ABMS") (ISO 37001:2016) bagi**

- PNB; dan
- ASNB.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

### ix. Tindakan Susulan

- Memantau dan membuat susulan terhadap pelaksanaan tindakan pembetulan oleh Pengurusan bagi semua dapatan yang masih belum selesai; dan
- Melaporkan status dapatan audit yang masih belum selesai kepada BAC secara suku tahunan; kelewatan dalam pelaksanaan pelan tindakan yang dipersetujui dibawa ke perhatian Pengurusan Kanan berkaitan untuk tindakan lanjut.

### x. Tugas Bukan Audit

- Menghadiri aktiviti tender sebagai pemerhati;
- Mengesahkan pelupusan aset tetap oleh pasukan Perolehan;
- Mengesahkan dokumentasi pemohon PNB Development Value Homes; dan
- Mengesahkan kuiz ASNB serta acara Kumpulan PNB.

### Pencapaian Penting dan Inisiatif dalam Aktiviti Audit

Sepanjang tahun dalam tinjauan, IAD berjaya membuat beberapa pencapaian penting bagi memperkukuh keupayaan serta menambah baik prosesnya:

#### Pensijilan Profesional

Setakat 2025, 87.5% kakitangan IAD memiliki sijil profesional yang berkaitan. Sepanjang tahun tersebut:

- Seorang lagi ahli pasukan memperoleh kelayakan Juruaudit Dalaman Bertauliah ("CIA"), menjadikan jumlah juruaudit bertauliah CIA sebanyak dua.
- Tiga juruaudit memperoleh pensijilan Profesional Pengurusan Projek ("PMP").

#### Projek Pendigitalan

- Berjaya melaksanakan Projek DataMart untuk Cawangan ASNB, membolehkan akses yang lebih pantas dan cekap terhadap data yang berstruktur serta boleh dipercayai melalui DataMart IAD dan meningkatkan ketepatan masa serta keberkesanan analisis data bagi audit Cawangan ASNB.

#### Penilaian QAIP

- Semakan Jaminan Kualiti Luaran ("EQAR") telah dijalankan oleh PricewaterhouseCoopers ("PwC") bagi menilai pematuhan IAD terhadap Standard Audit Dalaman Global ("GIAS").
- Semakan tersebut merumuskan bahawa IAD secara umumnya mematuhi keperluan GIAS dan tahap Kematangan Audit Dalamannya dinilai sedikit melebihi penanda aras global.

#### Semakan Piagam Audit Dalaman

- Sejajar dengan amalan terbaik, Piagam Audit Dalaman telah disemak secara menyeluruh dan dikemas kini pada Jun 2025 bagi memastikan penjajaran sepenuhnya dengan GIAS 2024 yang dikeluarkan oleh Institut Juruaudit Dalaman ("IIA").

## Pelan Utama dan Inisiatif bagi 2026

Pada tahun 2026, IAD merancang untuk melaksanakan 43 audit penuh serta 73 audit jaminan skop terhad dan semakan khidmat nasihat. Tugasan ini merangkumi audit Jaminan Dalaman, Pengiraan Mengejut Tunai dan Pengurusan Tunai, Pengesahan Agihan Pendapatan UTF ASNB, CSA, QMS, audit ABMS serta sebarang audit berjadual atau atas permintaan khas yang akan dijalankan mengikut keperluan.

IAD berazam untuk terus memperkukuh pencapaiannya serta mengekalkan kecemerlangan operasi melalui penambahbaikan secara berterusan dan melalui pembangunan kakitangan. Inisiatif utama yang dirancang bagi 2026 termasuk:

### 01 Projek Pendigitalan dan Kecekapan Operasi

- Projek Kejuruteraan Semula Proses Perniagaan "SEAL"– Pemerkasaan Susulan & Penutupan Audit: Memperkemas proses susulan dan penutupan audit dengan memanfaatkan Sistem Pengurusan Audit Dalaman ("IAMS") bagi meningkatkan keterlihatan, akauntabiliti dan ketepatan masa pemulihan isu, di samping mengurangkan susulan secara manual oleh juruaudit dan proses penutupan oleh pihak diaudit.

### 02 Penilaian QAIP

- Susulan EQAR 2025 oleh PwC, PwC akan menjalankan semakan pasca-EQAR pada tahun 2026 tentang pelaksanaan pelan tindakan bagi meneliti pelaksanaan pelan tindakan yang telah dipersetujui.

### 03 Pembangunan Kakitangan dan Peningkatan Pengetahuan Secara Berterusan

- Meningkatkan kadar pensijilan profesional IAD dengan mewujudkan rangka kerja penilaian kompetensi untuk menilai keupayaan staf, mengenal pasti jurang kemahiran dan membimbing inisiatif pembangunan.

### 04 Integriti, Risiko, Audit dan Pematuhan ("IRAC") 2026

- Program iRAC 2026 akan terus mempertingkat kesedaran dan pengetahuan tentang amalan tadbir urus yang baik di seluruh Kumpulan PNB melalui kerjasama dengan fungsi tadbir urus lain. Selain itu, IAD akan memperhalusi Metodologi Penskoran Audit peringkat bahagian bagi meningkatkan konsistensi, ketepatan dan ketelusan penilaian prestasi audit.

### 05 Inisiatif Penambahbaikan

- Membangunkan Strategi Audit Dalaman tiga tahun.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B:** **KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## LAPORAN JAWATANKUASA PENASIHAT SYARIAH ("SAC")

### Komposisi

Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB ("PNB SAC") dianggotai oleh ahli-ahli berikut:

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Datuk Prof. Dr. Mohamad Akram Laldin** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' (Dr.) Haji Nooh Gadot** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Haji Mohamad Shukri Mohamad (Dato' Kaya Perba)** *(Bersara berkuat kuasa 31 Disember 2025)* | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dr. Aida Othman** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Prof. Dr. Ashraf Md Hashim** | Bebas Bukan Eksekutif | 4/4 |
| **Dato' Setia Prof. Madya Dr. Anhar Haji Opir** *(Dilantik berkuat kuasa 24 Februari 2026)* | Bebas Bukan Eksekutif | Nil |

### Tanggungjawab

Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB ("PNB SAC") ditubuhkan bagi memberikan nasihat, pandangan dan panduan berhubung isu pematuhan Syariah untuk pelaburan yang dibuat oleh PNB, serta membantu PNB untuk memastikan pematuhan berterusan terhadap prinsip Syariah. PNB SAC bersidang setiap suku tahun untuk menilai "Status Pematuhan Syariah Pelaburan PNB dan Dana Unit Amanah ASNB" serta untuk membincangkan dan meluluskan sebarang cadangan yang dikemukakan mengikut keperluan Syariah.

### Pernyataan Status Pematuhan Syariah

PNB terus menunjukkan komitmen yang tidak berbelah bahagi terhadap pematuhan Syariah dengan memastikan semua aktiviti operasi dan perniagaannya selaras dengan prinsip Syariah. Komitmen ini dizahirkan melalui penambahbaikan berterusan terhadap keperluan pematuhan Syariah di seluruh organisasi, sekali gus mengukuhkan komitmen kami terhadap amalan terbaik dan piawaian etika.

Selepas memperoleh fatwa "Harus" daripada Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Majlis Kebangsaan bagi Hal Ehwal Agama Islam Malaysia (kini dikenali sebagai Jawatankuasa Muzakarah MKI) pada tahun 2008, serta fatwa daripada semua Jawatankuasa Fatwa Negeri bagi semua produk unit amanahnya pada tahun 2017, PNB kekal teguh dalam komitmennya untuk memperluas inisiatif Syariah.

Pada tahun 2025, PNB terus memacu dan memperkukuh inisiatif Syariahnya, sekali gus mewujudkan persekitaran pematuhan Syariah yang dinamik dan mantap di seluruh organisasi.

**Perakuan PNB SAC**

PNB SAC dengan ini memperakui bahawa produk (seperti yang disenaraikan di bawah) yang diuruskan oleh ASNB, sebuah syarikat pengurusan dana unit amanah yang dimiliki sepenuhnya oleh PNB, adalah patuh Syariah dan bahawa semua keperluan pematuhan Syariah telah dilaksanakan selaras dengan kawalan pematuhan Syariah dalaman PNB yang diluluskan oleh PNB SAC.

**Dana Harga Tetap**

| Bil. | Nama Dana |
|---|---|
| 1 | Amanah Saham Bumiputera ("ASB") |
| 2 | Amanah Saham Bumiputera 2 ("ASB 2") |
| 3 | Amanah Saham Bumiputera 3-Didik ("ASB 3 Didik") |
| 4 | Amanah Saham Malaysia ("ASM") |
| 5 | Amanah Saham Malaysia 2-Wawasan ("ASM 2 Wawasan") |
| 6 | Amanah Saham Malaysia 3 ("ASM 3") |

**Dana Harga Berubah-ubah**

| Bil. | Nama Dana |
|---|---|
| 1 | Amanah Saham Nasional (ASN) |
| 2 | ASN Ekuity 2 |
| 3 | ASN Ekuity 3 |
| 4 | ASN Ekuity 5 |
| 5 | ASN Ekuity Global |
| 6 | ASN Imbang (Aset Campuran Seimbang) 1, (ASN Imbang 1) |
| 7 | ASN Imbang (Aset Campuran Seimbang) 2, (ASN Imbang 2) |
| 8 | ASN Imbang (Aset Campuran Seimbang) 3 Global, (ASN Imbang 3 Global) |
| 9 | ASN Sara (Aset Campuran Konservatif) 1, (ASN Sara 1) |
| 10 | ASN Sara (Aset Campuran Konservatif) 2, (ASN Sara 2) |
| 11 | ASN Sukuk* |
| 12 | ASN Ekuity Malaysia |

* ASN Sukuk ialah dana patuh Syariah yang dikawal selia oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia ("SC") serta dipantau oleh Jawatankuasa Penasihat Syariah bagi Dana Patuh Syariah ASNB ("ASNB SACF")

Laporan ini disediakan berdasarkan maklumat yang diberikan dan didedahkan kepada ahli PNB SAC setiap suku tahun bertajuk "Status Pematuhan Syariah Pelaburan PNB dan Dana Unit Amanah ASNB" semasa mesyuarat PNB SAC.

## Perakuan Komitmen Syariah PNB

Kami, ahli Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB ("PNB SAC"), telah memberi muhasabah kepada pihak pengurusan PNB berkenaan perkara berkaitan Syariah yang dibentangkan dalam mesyuarat PNB SAC pada tahun 2025.

Keputusan yang dibuat bertujuan memastikan operasi dan pelaburan PNB mematuhi prinsip Syariah serta memenuhi keperluan dan piawaian yang berkaitan.

Kami percaya pihak pengurusan PNB telah mengambil langkah yang sewajarnya untuk menyelaraskan operasi dan pelaburannya mengikut prinsip Syariah.

Kami yakin PNB akan terus memberikan perkhidmatan terbaik kepada pihak berkepentingannya. Kami juga menggalakkan PNB untuk terus mengukuhkan peranannya dalam memperkasa ekonomi Bumiputera dan rakyat Malaysia, di samping menyokong aspirasi kewangan Islam di negara ini.

Setakat pengetahuan dan usaha kami, berdasarkan cadangan operasi dan pelaburan yang dikemukakan melalui mesyuarat, resolusi pekeliling serta medium komunikasi lain, kami, ahli PNB SAC, mengesahkan dan memperakui bahawa operasi dan urus niaga perniagaan PNB bagi tahun kewangan berakhir 31 Disember 2025 adalah mematuhi prinsip Syariah serta kawalan pematuhan Syariah dalaman PNB yang diluluskan oleh PNB SAC.

Terima kasih.

Bagi pihak PNB SAC,

**Datuk Prof. Dr. Mohamad Akram Laldin**
Pengerusi PNB SAC

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B:** **KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## INISIATIF SYARIAH PNB 2025

### Komitmen Berterusan terhadap Pelaburan Patuh Syariah

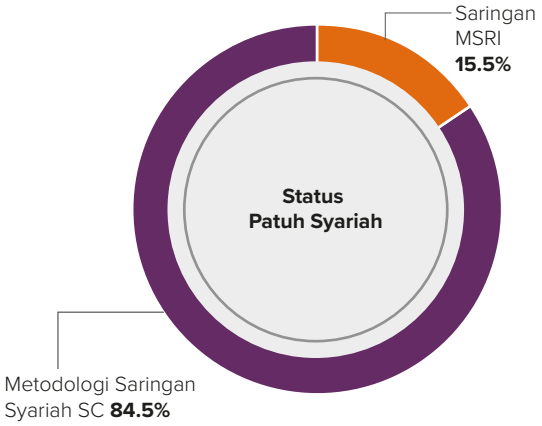
Komitmen kami melangkaui pencapaian kewangan dengan memastikan pematuhan terhadap prinsip Syariah dalam setiap aspek operasi dan aktiviti pelaburan Kumpulan PNB. Fokus kami adalah untuk menyampaikan pulangan jangka panjang yang mampan kepada pihak berkepentingan dan pada masa yang sama mengekalkan amalan beretika, bertanggungjawab dan berpaksikan nilai selaras dengan objektif Syariah.

Kumpulan PNB telah mengguna pakai Metodologi Saringan Sekuriti Patuh Syariah Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (SC) dan juga Saringan Maqasid al-Syariah PNB dalam proses membuat keputusan pelaburan yang telah diluluskan oleh SAC PNB. Pendekatan bersepadu ini memastikan pelaburan kami bukan sahaja memenuhi keperluan pematuhan Syariah tetapi juga menyumbang secara positif kepada hasil sosioekonomi yang lebih luas.

Bagi memperkukuh lagi rangka kerja ini, Kumpulan PNB telah mempertingkatkan metodologinya melalui pengenalan penilaian yang lebih menyeluruh yang dikenali sebagai Maqasid al-Syariah dalam Pelaburan Bertanggungjawab ("MSRI"). MSRI memperluas skop saringan Syariah dengan menggabungkan elemen alam sekitar, sosial dan tadbir urus ("ESG") yang lebih luas. Setelah diluluskan oleh SAC PNB pada 9 Disember 2024, MSRI telah diguna pakai dalam semua aktiviti pelaburan Kumpulan PNB, sekali gus mengukuhkan pengintegrasian prinsip Syariah, pertimbangan etika dan amalan pelaburan bertanggungjawab secara sistematik dalam proses membuat keputusan pelaburan oleh Kumpulan PNB.

Peratusan patuh Syariah Kumpulan ditentukan menggunakan metodologi pengiraan yang dipertingkat, yang turut menggabungkan nisbah kos Syariah (Nisbah Kos Syariah, "NKS"). Cara ini merangkumi bahagian berkaitan aset patuh Syariah Malayan Banking Berhad ("Maybank") dan telah diluluskan oleh SAC PNB pada 31 Julai 2024, dan seterusnya oleh Jawatankuasa Fatwa Negeri Selangor pada 27 November 2024.

Penerapan NKS secara berterusan mengukuhkan ketepatan dan integriti keseluruhan penilaian pematuhan Syariah Kumpulan PNB. Ia memberikan gambaran yang lebih holistik tentang portfolio pelaburan kami, memperkukuh ketelusan serta meningkatkan keyakinan pihak berkepentingan bahawa pertimbangan Syariah sentiasa diterapkan dalam semua aktiviti pelaburan Kumpulan PNB. Dengan kemasukan NKS, peratusan pematuhan Syariah keseluruhan direkodkan pada 84.5% setakat Disember 2025.




**PERKARA UTAMA:**

- **Saringan Syariah Diperkukuh:** Pengenalan MSRI, penggabungan Maqasid al-Syariah dengan pertimbangan ESG yang lebih menyeluruh.
- **Ketepatan Pengukuran Dipertingkat:** Penggunaan Nisbah Kos Syariah bagi menyediakan penilaian yang lebih komprehensif terhadap aset patuh Syariah.
- **Pengawasan Tadbir Urus Kukuh:** Semua penambahbaikan diluluskan oleh Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB dan pihak berkuasa Fatwa yang berkaitan.

### Rangka Kerja Tadbir Urus Syariah PNB ("PNB SGF")

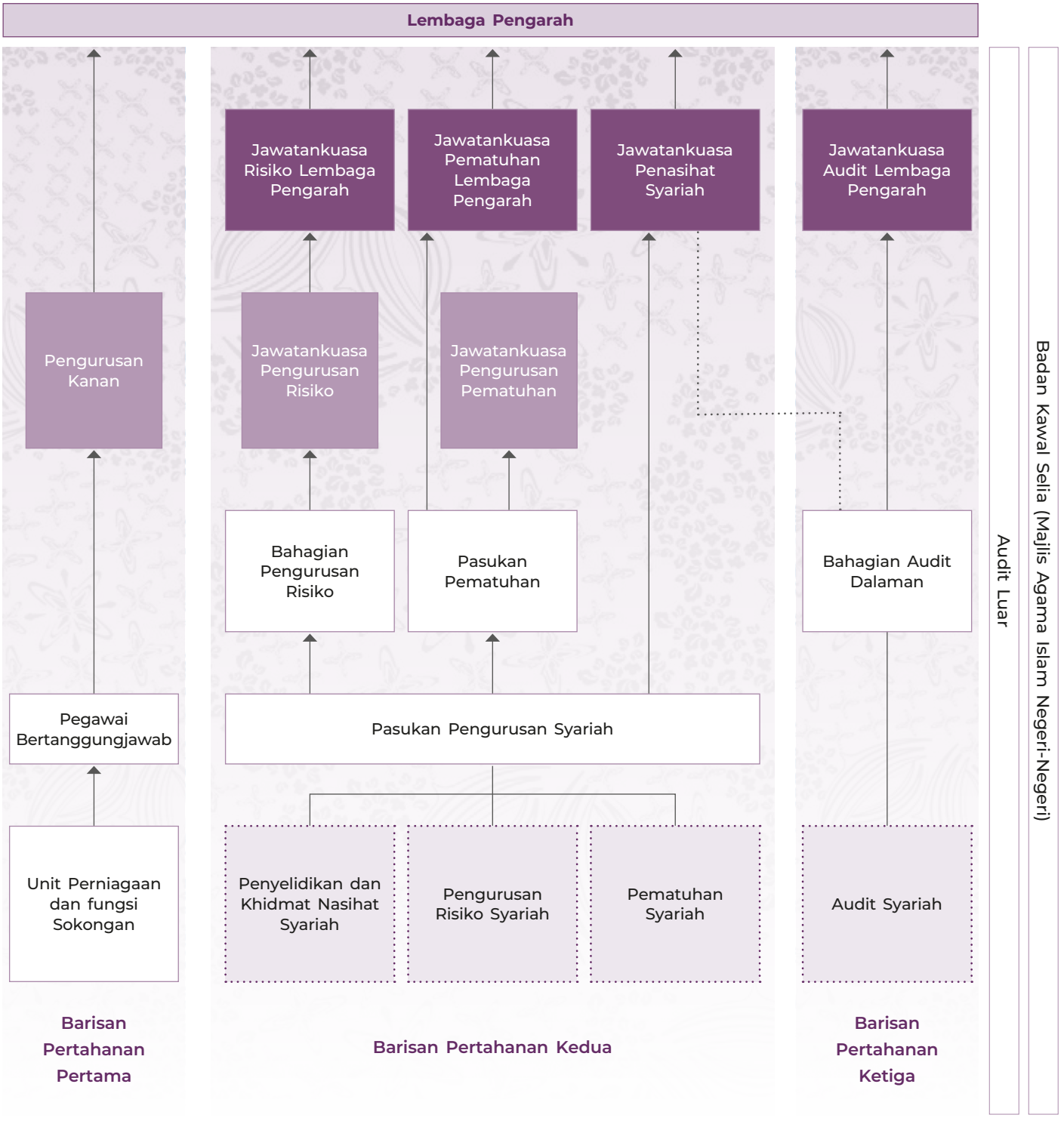
**Gambaran Keseluruhan**

Rangka Kerja Tadbir Urus Syariah Kumpulan PNB ("PNB SGF") kekal sebagai asas struktur utama bagi pengawasan Syariah dalam organisasi. Ia direka untuk memperkemas proses pelaburan secara sistematik dan memastikan pematuhan yang teguh terhadap prinsip Syariah.

Dengan memperincikan akauntabiliti yang jelas antara Lembaga Pengarah, Pengurusan Kanan dan Jawatankuasa Penasihat Syariah ("SAC"), PNB SGF memperkukuh kepercayaan orang ramai dan memastikan tanggungjawab fidusiari dilaksanakan sepenuhnya mengikut nilai Islam.

## Struktur SGF

Model Tiga Barisan Pertahanan Kumpulan PNB bagi Mengurus Risiko Ketidakpatuhan Syariah:



# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

### ◆ Kumpulan PNB Terus Mengguna Pakai Model Tiga Barisan Pertahanan yang Mantap bagi Mengurangkan Risiko Ketidakpatuhan Syariah di Seluruh Operasi

| | |
|---|---|
| **Barisan Pertahanan Pertama** | • Unit perniagaan dan fungsi sokongan bertindak sebagai pemilik utama yang mengenal pasti serta mengurus risiko Syariah dalam operasi hariannya. |
| **Barisan Pertahanan Kedua** | • Bahagian Pengurusan Syariah, Pematuhan dan Pengurusan Risiko menyediakan sokongan khidmat nasihat, mengesan aktiviti pencegahan risiko serta menerapkan prosedur Syariah dalam budaya korporat. |
| **Barisan Pertahanan Ketiga** | • Bahagian Jaminan Dalaman menyediakan penilaian bebas kepada BOD dan SAC tentang kecukupan dan keberkesanan persekitaran kawalan Syariah dalaman. |

### ◆ Teras Utama SGF PNB

1. **Penyelidikan dan khidmat nasihat Syariah**
   Menyediakan penyelidikan berasaskan bukti serta panduan pakar untuk membantu proses membuat keputusan pelaburan.

2. **Pengurusan risiko Syariah**
   Memastikan pengenalpastian dan pengurangan risiko ketidakpatuhan yang berpotensi dibuat secara proaktif.

3. **Semakan pematuhan Syariah**
   Pemantauan berterusan bagi memastikan keselarasan dengan Manual Syariah dan resolusi SAC.

4. **Audit Syariah**
   Penilaian bebas secara berkala untuk memberikan jaminan objektif terhadap tahap pematuhan.

### ◆ Menyemai Budaya Patuh Syariah

Pada tahun 2025, Pengurusan Syariah telah menggiatkan usaha untuk bukan sahaja menerapkan kesedaran tetapi melangkah ke arah pengintegrasian prinsip Syariah yang lebih menyeluruh dan mendalam.

1. **Program Latihan dan Kesedaran**
   Pengurusan Syariah telah menganjurkan siri sesi hibrid (fizikal dan maya) yang bertujuan untuk meningkatkan kecekapan teknikal dalam penyelidikan Syariah, khidmat nasihat serta penilaian risiko di seluruh Kumpulan PNB. Inisiatif ini dirangka untuk memberi manfaat kepada semua warga kerja PNB melalui latihan yang mudah diakses dan menyeluruh, sekali gus memperkukuh pemahaman terhadap prinsip Syariah serta pematuhannya di semua peringkat organisasi.

2. **Modul E-Pembelajaran Syariah Lanjutan**
   Berteraskan asas yang telah dibina pada tahun-tahun terdahulu, Pengurusan Syariah memperbaharui kerjasama dengan Institut Perbankan dan Kewangan Malaysia (“IBFIM”) bagi melancarkan modul e-pembelajaran yang dipertingkat di platform LearnHub PNB. Melalui platform ini, pekerja memperoleh pengetahuan dan alat yang diperlukan untuk mengaplikasikan garis panduan Syariah dengan yakin dalam tugasan harian, sekali gus memupuk budaya patuh Syariah yang konsisten dan kukuh di seluruh PNB.

◆ **Pengurusan Risiko Syariah ("SRM")**

Fungsi SRM memanfaatkan kerangka Pengurusan Risiko Operasi ("ORM") untuk memelihara integriti operasi PNB dengan mengenal pasti, menilai dan mengurangkan risiko berkaitan Syariah. Objektif utamanya merangkumi semakan skop jabatan di bawah Manual Syariah, menilai risiko yang baru muncul serta mengesahkan keberkesanan kawalan dalaman dengan menggunakan pendekatan berikut:

a. **Penilaian Risiko Dipertingkat:** Penggunaan alat Penilaian Kendiri Kawalan Risiko ("RCSA") termasuk daftar risiko yang diperkemas dan soal selidik berfokus bagi menyediakan Unit Perniagaan ("BU") dengan liputan risiko yang menyeluruh.

b. **Penglibatan Strategik dengan Pihak Berkepentingan:** Mengadakan sesi taklimat khusus bagi pihak berkepentingan dalaman serta membentangkan laporan risiko Syariah terperinci kepada SAC PNB bagi menyokong perbincangan di peringkat tinggi dan penambahbaikan berterusan.

## Kaedah Penilaian Baharu Zakat bagi Dana Harga Tetap ASNB

PNB telah membuat perubahan ketara dalam kaedah penilaian zakat bagi dana harga tetap ASNB dengan beralih daripada model terdahulu agar lebih selaras dengan prinsip Syariah. Dahulu, zakat bagi dana harga tetap dan dana harga berubah-ubah dikira pada kadar 2.5% berdasarkan sama ada baki minimum tahunan atau baki terakhir. Namun, hasil kajian menyeluruh yang dimulakan pada tahun 2020 yang dilaksanakan oleh Pengurusan Syariah bersama ASNB mendapati bahawa kaedah ini tidak mencerminkan objektif pelaburan dana harga tetap dengan sewajarnya. Kajian tersebut merumuskan bahawa dana-dana ini sepatutnya diklasifikasikan bawah konsep Harta al-Mustaghallat, iaitu nilai pokok tidak dikenakan zakat manakala pulangan yang terhasil daripadanya akan dikenakan zakat.

Pendekatan yang diperkemas ini, dikenali sebagai "Zakat al-Mustaghallat bawah mekanisme Khultah", menetapkan bahawa zakat hanya dikenakan ke atas agihan pendapatan dan bukannya pelaburan pokok. Secara khususnya, kadar 2.57% akan ditolak daripada agihan pendapatan Dana Harga Tetap ASNB, seperti siri ASB dan ASM, dan disalurkan ke Pusat Zakat Negeri berkenaan untuk diagihkan kepada asnaf yang layak selaras dengan ketetapan pihak berkuasa zakat yang berkaitan. Kaedah ini mencatat pencapaian penting pada tahun 2025 apabila menerima kelulusan rasmi daripada Jawatankuasa Muzakarah Majlis Kebangsaan bagi Hal Ehwal Agama Islam Malaysia ("MKI") serta sembilan jawatankuasa fatwa negeri.

Bagi memudahkan pelaksanaan kaedah ini, ASNB memperkenalkan kemudahan Khultah (kolektif) yang membolehkan pemegang unit memilih sama ada menerima agihan pendapatan penuh atau jumlah bersih selepas ditolak zakat. Bagi mereka yang memilih mekanisme Khultah, kumpulan tersebut dianggap sebagai satu entiti terkumpul bagi tujuan pengiraan, selaras dengan prinsip Syariah yang telah ditetapkan. Hal ini bermakna zakat dikira secara kolektif ke atas keseluruhan dana tanpa mengambil kira keperluan nisab dan haul individu. Setelah dikira, ASNB akan membuat bayaran terus kepada Pusat Zakat Negeri berkenaan berdasarkan alamat berdaftar pemegang unit.

Penambahbaikan ini mencerminkan komitmen PNB terhadap proses yang adil, mampan dan patuh Syariah, yang memudahkan pelaksanaan kewajipan zakat bagi pemegang unit Muslim di samping melindungi kepentingan mereka.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B:** **KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## Kelulusan daripada Institusi Fatwa

- Majlis Raja-Raja & Mesyuarat Jawatankuasa Muzakarah Majlis Kebangsaan Bagi Hal Ehwal Agama Islam ("MKI")
- Jawatankuasa Perundingan Hukum Syarak Wilayah Persekutuan
- Jawatankuasa Perundingan Hukum Syarak Negeri Pahang
- Jemaah Ulama' Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan ("MAIK")
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Kedah
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Pulau Pinang
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Perak
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Melaka
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Terengganu
- Jawatankuasa Fatwa Negeri Sabah

## Konsep Harta al-Mustaghallat

**Harta yang tidak dikenakan zakat**

**Menjana pulangan melalui penggunaannya atau faedah**

**Zakat dikenakan ke atas pendapatan atau pulangan yang dihasilkan**

**Sejajar dengan dana harga tetap ASNB, unit menjana pendapatan berterusan pada harga malar RM1 seunit, tanpa sebarang elemen dagangan**

**Zakat Al-Mustaghallat bawah mekanisme khultah***

**Pemegang Unit Muslim memilih untuk menerima dividen bersih selepas zakat**

**ASNB**

**Mengira zakat dan membuat pembayaran kepada Pihak Berkuasa Zakat Negeri ("PZN") masing-masing**

**Jumlah zakat disalurkan kepada PZN mengikut alamat berdaftar Pemegang Unit di ASNB**

* Pelaksanaan dirancang pada pertengahan tahun 2026.

**Penambahbaikan Kaedah Penilaian Zakat bagi Dana Unit Amanah ASNB**

## Sebelum dan Selepas

Perkembangan Kaedah Pengiraan Zakat Unit Amanah ASNB

| Sebelum (Kaedah Lama) | Selepas (Zakat Al-Mustaghallat bawah mekanisme khultah) |
|---|---|
| Zakat dikira menggunakan kaedah **Baki Minimum** atau **Baki Terakhir** | Zakat dikira berdasarkan **agihan pendapatan atau dividen yang diterima sahaja** |
| Zakat perlu dibayar = **Baki Berkenaan x 2.5%** | Zakat perlu dibayar = **Jumlah Agihan Pendapatan x 2.57%** |
| Kaedah yang terpakai **berbeza mengikut negeri masing-masing** | Digunakan untuk **semua pemegang unit ASNB tanpa mengira negeri** |
| Kedua-dua kaedah **mengambil kira modal pelaburan serta agihan pendapatan** | Hanya **agihan pendapatan diambil kira; modal pelaburan tidak dikenakan zakat.** |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## Inisiatif Utama Zakat

Sepanjang tahun dalam tinjauan, kami telah memperluas usaha agihan zakat dengan memperkenalkan inisiatif baharu yang inovatif di samping memperkukuh program sedia ada. Usaha ini memberi tumpuan ke arah memperkasa komuniti Asnaf melalui penyelesaian kewangan yang mampan, pembangunan kemahiran serta kerjasama strategik dengan rakan kongsi utama.

Program penting berikut mengetengahkan kedua-dua pendekatan baharu dan program lama yang telah mantap yang dirangka untuk memaksimumkan impak zakat demi manfaat komuniti untuk jangka panjang:

### a Zakat Mikro-Takaful

PNB dengan kerjasama Takaful Ikhlas Family Berhad, Pusat Pungutan Zakat-Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan ("PPZ-MAIWP") serta 11 pusat zakat negeri lain melancarkan "Skim Mikro-Takaful Asnaf PNB" bagi menyediakan perlindungan kewangan yang penting kepada komuniti Asnaf. Inisiatif ini memastikan golongan rentan dilindungi daripada beban kewangan yang tidak dijangka, khususnya ketika berdepan krisis.

- Jumlah sumbangan sebanyak RM468,000 diperuntukkan untuk 11 pelan perlindungan takaful yang komprehensif, yang memberi manfaat kepada kira-kira 1,300 peserta Asnaf di 12 negeri.
- Pada tahun kedua perlindungan (2025), sebanyak 41 tuntutan telah dibuat yang berjumlah RM329,000. Angka ini merupakan 70% daripada sumbangan awal PNB.

### b Zakat Pelaburan Mikro

Bagi mengukuhkan daya tahan kewangan jangka panjang, PNB dan MAIWP memperkenalkan program Pelaburan Mikro Zakat. Inisiatif ini bertujuan memperkasa peserta Asnaf untuk membangunkan kebebasan kewangan melalui pelaburan dalam Dana Unit Amanah ASB, sekali gus memupuk budaya menabung dan pengumpulan kekayaan.

- Sejumlah sumbangan PNB dan MAIWP dimasukkan ke dalam akaun ASB Asnaf dan dikunci untuk tempoh tertentu. Peserta Asnaf boleh menikmati dividen yang dijana bagi tahun pertama hingga kelima, manakala sebahagian modal pula boleh dikeluarkan bermula tahun keenam sehingga dana tersebut habis digunakan.
- Pemilihan peserta program dilaksanakan oleh MAIWP melalui proses saringan yang ketat serta mengikut budi bicara tunggal dan mutlak MAIWP.
- Memasuki tahun keempat pelaksanaannya, program ini telah memberi manfaat kepada 4,000 peserta Asnaf.

### c Penajaan Sijil Hospitaliti

Bagi menangani cabaran pekerjaan dalam kalangan belia Asnaf, PNB memperkenalkan inisiatif pembangunan kemahiran hospitaliti dengan kerjasama Institut Makanan Malaysia, Lembaga Zakat Selangor ("LZS") serta Attana Hotels and Resorts. Program ini melengkapkan pelajar Asnaf dengan kemahiran yang diperlukan untuk membina kerjaya mampan dalam industri hospitaliti.

- Inisiatif ini menaja pelajar Asnaf untuk mengikuti Sijil Kompetensi dalam Seni Kulinari & Hospitaliti, sekali gus membekalkan mereka dengan kemahiran penting bagi membina kerjaya dalam industri hospitaliti.
- Sehingga ini, tiga kohort pelajar telah didaftarkan, yang memberi manfaat kepada seramai 62 peserta Asnaf.

## Penglibatan Korporat

PNB komited terhadap penglibatan yang bermakna dengan pihak berkepentingan, berpandukan keyakinan bahawa kami dapat memahami keperluan komuniti pelabur Muslim, menilai impak program serta melaksanakan penambahbaikan yang diperlukan dengan cara berkongsi pengetahuan, meluaskan pengalaman dan terus belajar.

Sepanjang tahun 2025, PNB aktif berinteraksi dengan pelbagai pihak berkepentingan termasuk badan kawal selia, institusi agama negeri, agensi kerajaan, syarikat pelaburan berkaitan kerajaan ("GLIC"), institusi kewangan, institusi pengajian tinggi serta institusi berkaitan, dan persatuan lain bagi memperkukuh persefahaman bersama dan meningkatkan penawaran produk patuh Syariah kami. Antara penglibatan utama kami adalah dengan pihak berikut:

### Badan kawal selia dan institusi agama Negeri

Suruhanjaya Sekuriti Securities Commission Malaysia · JAKIM · Yayasan Waqaf Malaysia · MAIWP · PPZ MAIWP Pusat Pungutan Zakat · LZNK Lembaga Zakat Negeri Kedah · Perak · Jabatan Mufti Negeri Pahang · Jabatan Mufti Negeri Pulau Pinang · Jabatan Mufti Negeri Melaka

### Agensi kerajaan dan GLIC

KWSP EPF · Tabung Haji

### Institusi Kewangan

Maybank Islamic · CIMB Islamic · RHB Islamic Bank · Alliance Islamic Bank · Kumpulan SME Bank · Takaful Ikhlas · Bank Islam Sadaqa House

### Institut Pengajian Tinggi dan Institusi Berkaitannya

Universiti Sains Islam Malaysia · Universiti Pendidikan Sultan Idris · Universiti Tenaga Nasional · Universiti Teknologi MARA · UUM Universiti Utara Malaysia · Universiti Malaysia Kelantan · Pusat Wakaf dan Zakat USIM · FIM Institute

### Persatuan lain

ATTANA Hotels & Resorts · Social Value Malaysia

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B:** **KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

## Libat Urus Awam

### Program Bicara Maqasid

Program Bicara Maqasid PNB ialah sebuah program literasi pelaburan patuh Syariah yang bertujuan mendidik pihak berkepentingannya tentang pelaburan patuh Syariah yang bijak dan Inisiatif Pelaburan Syariah PNB, di samping memberikan keyakinan terhadap status Syariah Dana Unit Amanah ASNB.

Pada 2025, Syarikat melalui Pengurusan Syariahnya telah menganjurkan 12 program Bicara Maqasid yang memberi manfaat kepada lebih 20,000 peserta.

| Bil. | Peserta | Kaedah Penyertaan | Bil. Peserta |
|---|---|---|---|
| 1 | Universiti Utara Malaysia ("UUM") | Bersemuka | 380 |
| 2 | Ibu Pejabat Maybank | Bersemuka | 1,000 |
| 3 | Universiti Teknologi MARA ("UiTM") Cawangan Kelantan | Bersemuka | 520 |
| 4 | Universiti Tenaga Nasional ("UNITEN") | Bersemuka | 300 |
| 5 | Universiti Sains Islam Malaysia ("USIM")<br>– Muzakarah Zakat Kebangsaan | Bersemuka | 300 |
| 6 | Lembaga Zakat Negeri Kedah<br>– Persidangan Zakat Antarabangsa Kedah 2025 ("KEIZAC 2025") | Bersemuka | 500 |
| 7 | Institut Kefahaman Islam Malaysia<br>– Bengkel Hibah | Bersemuka | 100 |
| 8 | UiTM Cawangan Kelantan | Hibrid | 2,300 |
| 9 | Jabatan Mufti Negeri Pulau Pinang | Hibrid | 5,000 |
| 10 | Radio IKIM | Dalam talian | 5,000 |
| 11 | IKIM – Seminar Iqtisad dan Tadbir al-Manzil | Bersemuka | 300 |
| 12 | Radio IKIM | Dalam talian | 5,000 |
| | **Jumlah** | | **20,700** |

### Masjid Al-Sultan Abdullah ("MASA")

Pada tahun kedua beroperasi, MASA menganjurkan pelbagai aktiviti yang bertujuan untuk menarik lebih ramai jemaah dan mengukuhkan hubungan dengan komuniti sekeliling. Aktiviti utama pada tahun 2025 termasuk:

### Kem Super Muslim 2025

- Dianjurkan bersama dengan SoulPower Consultancy & Services untuk kanak-kanak berumur 7 hingga 17 tahun.
- Kem ini menempatkan kanak-kanak dalam persekitaran pendidikan yang menyeronokkan untuk membangunkan kemahiran peribadi, sosial dan rohani, termasuk memperbaiki doa dan bacaan al-Quran, membina keyakinan dalam pengucapan awam, menguruskan emosi dan menggunakan teknologi secara bertanggungjawab dan bacaan al-Quran, membina keyakinan dalam pengucapan awam, mengurus emosi dan menggunakan teknologi secara bertanggungjawab.
- Aktiviti yang dijalankan termasuk ceramah kerjaya, latihan kepimpinan dan kerja berpasukan, cabaran memanah, serta bengkel pengucapan awam yang disampaikan oleh fasilitator berpengalaman dan tokoh terkemuka, antaranya Imam Muda Nazrul, Fadzli Aziz, Idris Shamsudin dan Nor Firdaus.
- Melalui kesemua aktiviti ini, kem ini berjaya meningkatkan keyakinan diri, kecerdasan emosi dan kefahaman tentang Islam dalam kalangan peserta kanak-kanak ini sambil memupuk kreativiti, kerja berpasukan dan minda pertumbuhan.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B:** **KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

**Program Ihya' Ramadan 1446H**

- **Iftar Jamaie:** Menerima purata 500–1,500 jemaah setiap hari sepanjang 29 hari, dengan sokongan orang ramai, penaja korporat dan para penyumbang.
- **Tadarus Al-Quran:** Mengadakan sesi berkumpulan secara berkala untuk meningkatkan literasi Al-Quran, disiplin rohani dan pembelajaran secara berjemaah, dengan penyertaan aktif daripada warga kerja PNB serta orang awam.
- **Solat Tarawih:** Menarik 600–1,400 jemaah setiap malam, dipimpin oleh imam dan qari tersohor.
- Aktiviti sepanjang Ramadan ini mengeratkan ukhuwah komuniti, memupuk kebersamaan dan menggalakkan penglibatan aktif dalam program masjid.

**Program Kurban 1446H**

- Disertai oleh 71 orang terdiri daripada warga kerja PNB dan orang awam.
- Melibatkan 16 ekor haiwan kurban, dengan pengurusan proses dilaksanakan bersama Colla Cattle Farm dan para sukarelawan bagi memastikan pematuhan Syariah serta piawaian kebersihan.
- Daging kurban kemudiannya diagihkan kepada komuniti setempat berhampiran Merdeka 118 menerusi Majlis Jalinan Mahabbah MASA bersama Komuniti Loke Yew, dengan kerjasama Persatuan Penduduk Perumahan Awam Hang Tuah dan Seri Sarawak.
- Menyemai semangat bersedekah, menggalakkan penglibatan komuniti serta memastikan pengagihan daging kurban secara teratur kepada golongan yang memerlukan.

MASA turut menganjurkan pelbagai program lain sepanjang tahun dalam usaha mengimarahkan masjid dan mendekati komuniti:

| Bil. | Program | Tarikh |
|---|---|---|
| 1 | *Pelancaran Tabung Ihya' Ramadan 1446H/2025M* | Januari 2025 |
| 2 | *Tazkirah Setiap Hari Jumaat* | Setiap hari Jumaat |
| 3 | *Solat Sunat Aidilfitri* | Mac 2025 |
| 4 | *Solat Sunat Aidil Adha* | Jun 2025 |
| 5 | *Kursus Pengurusan Jenazah* | Oktober 2025 |
| 6 | *Seminar Astronomi-i* | November 2025 |

## Perkongsian Strategik

PNB berazam untuk meneruskan interaksi dengan pelbagai pihak berkepentingan bagi memastikan kebersamaan di pelbagai lapisan. Program kami menyerlahkan komitmen teguh kami terhadap keterangkuman dan impak sosial melalui:

**Muzakarah Sekretariat Syariah GLIC 2025**

Objektif 'Sekretariat Syariah Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan ("GLIC")' adalah untuk mewujudkan platform kerjasama antara pelbagai GLIC bagi membincangkan serta menangani isu dan cabaran berkaitan pelaburan patuh Syariah di peringkat domestik mahupun antarabangsa. Di samping itu, ia juga bertujuan untuk mewujudkan peluang jaringan yang berkesan dalam kalangan GLIC di Malaysia. Sekretariat ini dianggotai oleh PNB, KWSP dan Lembaga Tabung Haji ("LTH").

Pada tahun 2025, Muzakarah Sekretariat Syariah GLIC 2025 kali ketiga telah dianjurkan oleh LTH pada 1 Oktober 2025 di Hotel Royal Chulan Damansara. Bertemakan "Ketidakpatuhan Syariah (Shariah Non-Compliance) dalam Pelaburan Ekuiti: Pendekatan, Cabaran dan Penyelesaian", acara tertutup ini menarik penyertaan yang amat memberangsangkan daripada wakil-wakil GLIC dengan kehadiran melebihi 130 orang.

PNB diwakili oleh Datuk Prof. Dr. Mohamad Akram Laldin (Pengerusi SAC PNB), Dr. Ahmad Basri Ibrahim (Ketua, Pengurusan Syariah) dan Encik Mohamad Zuwairi Abd Rahman (Ketua, Ekuiti Awam) sebagai ahli panel dalam program tersebut.

Penganjuran program ini mencerminkan komitmen PNB dalam menangani cabaran berkaitan Ketidakpatuhan Syariah dalam pelaburan ekuiti, dan pada masa yang sama berusaha untuk mencapai pulangan yang mampan dan patuh Syariah di pasaran domestik serta antarabangsa.

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

## PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)

### Penajaan bagi Memperkukuh Pengajian Islam Kontemporari

- Sepanjang tahun 2025, PNB meningkatkan komitmennya terhadap prinsip Syariah serta pemerkasaan kewangan Islam dan Kewangan Sosial Islam di Malaysia. Seiring dengan matlamat ini, PNB menyokong pelbagai penajaan strategik dan kerjasama yang dirangka untuk memperkasa pengajian Islam kontemporari dan menggalakkan tadbir urus sektor yang lebih kukuh. Inisiatif ini mencerminkan keazaman PNB untuk mengekalkan ketelusan, kemampanan serta sumbangan yang bermakna dalam ekosistem kewangan Islam yang lebih menyeluruh. Perincian penajaan syarikat adalah seperti berikut:

| Program | Huraian |
|---|---|
| 1) **Muzakarah Zakat Kebangsaan 2025/1447H**<br>*Dianjurkan oleh Institut Fatwa dan Halal ("IFFAH"), USIM dan Majlis Agama Islam Negeri Johor ("MAINJ")* | • Program ini menghimpunkan para mufti, pakar ekonomi Islam, pentadbir zakat serta pihak berkepentingan utama bagi membincangkan agenda strategik yang bertujuan untuk memperkukuh peranan dan tadbir urus zakat di Malaysia.<br>• Ketua Pengurusan Syariah PNB menyampaikan ucaptama bertajuk "Tatakelola Pengurusan Zakat bagi Kesejahteraan Ummah: Pengalaman PNB". Ucaptama tersebut menekankan kepentingan tadbir urus zakat yang telus dan berkesan bagi memastikan dana zakat diagihkan kepada Asnaf yang layak, dilaporkan dengan jelas kepada pihak berkepentingan, serta disokong oleh kawalan dalaman yang mantap.<br>• PNB turut menyatakan komitmen untuk berkongsi pengalaman serta amalan tadbir urus korporatnya bersama Majlis Agama Islam Negeri dan Pusat Zakat Negeri, dengan matlamat untuk mempertingkat amalan pengurusan zakat yang telus, berkesan dan mampan dalam menunaikan amanah serta menjaga kebajikan ummah. |
| 2) **KEIZAC ke-4: "Inovasi Dipacu AI dalam Ekonomi Sosial Islam: Memperkasa Ummah yang Lebih Baik"**<br>*Dianjurkan oleh Lembaga Zakat Negeri Kedah ("LZNK")* | • PNB membincangkan topik: "Ke Arah Ekosistem Wakaf Dipacu AI: Inovasi dalam Filantrofi Islam demi Ketahanan Ummah".<br>• PNB menaja persidangan ini bagi menyokong objektif termasuk: membincangkan isu semasa dalam tadbir urus sosioekonomi Islam dalam era transformasi digital (AI); mewujudkan platform dinamik untuk wacana dalam kalangan sarjana Islam daripada pelbagai bidang; serta meneroka perspektif pelbagai dimensi mengenai pembangunan sosioekonomi dari sudut pandang Islam. |
| 3) **Muzakarah Waqaf 1.0 2025: "Transformasi Wakaf: Ijtihad & Inovasi"**<br>*Dianjurkan oleh Waqaf An-Nur* | • Berperanan sebagai wadah pertukaran idea dan perbincangan ilmiah, yang berteraskan ijtihad dan inovasi, bagi memacu agenda wakaf kebangsaan.<br>• Program ini menghimpunkan para mufti, ilmuwan Syariah, ahli akademik dan pemain industri untuk:<br>i. Membincangkan agenda baharu serta isu Syariah semasa dalam memperkukuh peranan wakaf korporat;<br>ii. Meneroka inovasi dan penyelidikan dalam amalan wakaf moden;<br>iii. Mewujudkan peluang kerjasama strategik antara Majlis Agama Islam Negeri ("MAIN"), institusi kewangan Islam dan sektor korporat;<br>iv. Memacu agenda kewangan sosial Islam di Malaysia; dan<br>v. Memanjangkan resolusi muzakarah kepada MAIN dan JAWHAR.<br>• Melalui inisiatif berkenaan, program ini telah memperkukuh wakaf sebagai instrumen yang mampan dan dinamik bagi pembangunan sosioekonomi ummah. |

## Dana CSR Zakat PNB

PNB telah menyalurkan sejumlah RM7.14 juta melalui Program Agihan CSR Zakat PNB yang diuruskan oleh Pengurusan Syariah. Zakat ini diagihkan selaras dengan Rangka Kerja CSR Zakat PNB yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah PNB dan Jawatankuasa Penasihat Syariah PNB.

Rumusan:

| Kategori | Jumlah (RM) | Penerima |
|---|---|---|
| Komuniti | 4.34 juta | 2,843 |
| Pendidikan | 1.66 juta | 32,765 |
| Penjagaan Kesihatan | 1.13 juta | 12,307 |
| **Jumlah** | **7.14 juta** | **47,915** |

Antara penerima zakat adalah seperti berikut:

| Kategori | Inisiatif | Penerima Manfaat | Impak | Penerima |
|---|---|---|---|---|
| **Komuniti** | • Bantuan pemulihan untuk mangsa bencana<br>• Sokongan kepada pusat pembangunan Asnaf/ program pemerkasaan<br>• Sokongan infrastruktur/ peralatan untuk komuniti<br>• Bantuan kewangan untuk keluarga berpendapatan rendah | 2,843 individu | • Pemerkasaan komuniti asnaf<br>• Taraf hidup yang lebih baik serta ketahanan komuniti yang diperkukuh | • Komuniti setempat di Kelantan melalui Kolej Universiti Islam Antarabangsa Sultan Ismail Petra (“KIAS”)<br>• Program Khidmat (suatu inisiatif bagi membantu komuniti setempat yang terjejas akibat banjir)<br>• Asnaf di bawah MAIN Perak, Melaka, Pahang, Negeri Sembilan, Sarawak dan Johor<br>• Pelajar BUDI-PNB<br>• Asnaf di Kelantan dan Terengganu melalui projek yang dilaksanakan oleh UiTM Cawangan Kelantan<br>• Empat Pusat Komuniti Islam di Sarawak<br>• Pelajar asnaf di Universiti Malaysia Sabah (“UMS”) |

# Penyata Sorotan Tadbir Urus Korporat

**PRINSIP B: KEBERKESANAN AUDIT DAN PENGURUSAN RISIKO (sambungan)**

| Kategori | Inisiatif | Penerima Manfaat | Impak | Penerima |
|---|---|---|---|---|
| **Pendidikan** | • Perbelanjaan sekolah<br>• Sokongan infrastruktur untuk institusi pendidikan<br>• Penyediaan alat bantuan pendidikan | 32,765 Pelajar | • Akses lebih baik kepada pendidikan<br>• Persekitaran pembelajaran yang lebih baik | • Pertubuhan Kebajikan dan Amal Rumah Teduh Perlis<br>• Kolej Islam Teknologi Antarabangsa ("KITAB") Pulau Pinang<br>• Sekolah Agama Rakyat ("SAR") terpilih bawah Lembaga Zakat Negeri Kedah<br>• Jabatan Mufti Pulau Pinang<br>• Universiti Teknologi Malaysia ("UTM")<br>• Pelajar Asnaf di Institut Makanan Malaysia<br>• Pelajar Asnaf terpilih di bawah Majlis Agama Islam Sabah |
| **Penjagaan kesihatan** | • Bantuan kewangan bagi membantu rawatan perubatan<br>• Penajaan peralatan perubatan | 12,307 pesakit | • Mengurangkan beban kewangan<br>• Akses lebih baik terhadap rawatan perubatan pada masa yang diperlukan | • Kakitangan Villea PD<br>• Skim Mikrotakaful Asnaf PNB<br>• Hospital Pakar Universiti Sains Malaysia<br>• Klinik Kesihatan Jempol dan Ampangan<br>• Hospital Angkatan Tentera Wilayah Kota Kinabalu |

## PRINSIP C: INTEGRITI DALAM PELAPORAN KORPORAT DAN HUBUNGAN BAIK DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

### KOMUNIKASI DENGAN PIHAK BERKEPENTINGAN

#### Pengenalan

Lembaga Pengarah PNB menyedari kepentingan untuk memastikan pihak berkepentingan kami sentiasa dimaklumkan dan menerima perkembangan terkini mengenai kemajuan Kumpulan.

Membina hubungan yang kukuh dan berasaskan kepercayaan, berkongsi maklumat serta menyediakan peluang penglibatan bersama pihak berkepentingan merupakan teras hubungan kami dengan mereka, memandangkan merekalah pihak yang terkesan atau yang berminat dengan organisasi ini.

Lembaga Pengarah amat yakin bahawa komunikasi yang telus dan terbuka membina kepercayaan dan keyakinan, mengurus risiko, memacu kejayaan jangka panjang serta memastikan perniagaan kami selari dengan keperluan dan jangkaan semua pihak berkepentingan.

Lembaga Pengarah berazam untuk menyediakan penilaian yang adil, objektif dan bermakna terhadap kedudukan kewangan serta prospek Kumpulan PNB melalui penyampaian keputusan kewangan suku tahunan, penyata kewangan tahunan, laporan bersepadu dan semua laporan lain kepada pemegang saham, warga kerja, pemegang unit, syarikat pelaburan, pihak berkuasa kawal selia serta pihak berkepentingan utama yang lain.

- PNB mengemukakan kemas kini berkala mengenai aktiviti pelaburannya termasuk perumpukan aset keseluruhan, AUM, pendapatan proforma konsolidasi bagi tempoh seiring serta perkembangan berkaitan pelaksanaan Pelan Strategiknya
- Orang ramai juga boleh mengakses maklumat terkini mengenai PNB melalui laman web rasminya di www.pnb.com.my
- PNB juga telah mula berkongsi berita dan kemas kini melalui saluran media sosial seperti Instagram, YouTube, Facebook dan LinkedIn bagi mendekati pelbagai segmen masyarakat
- Dalam setiap interaksi dengan pihak berkepentingan, PNB komited untuk bersikap hormat, responsif, terbuka dan telus dalam penglibatan kami terhadap isu yang menjadi kepentingan bersama
- Dialog secara terbuka dan membina dengan pihak berkepentingan amat penting bagi mana-mana perniagaan. Maklum balas daripada pihak berkepentingan memberikan pandangan dan perspektif bernilai yang membolehkan penghasilan keputusan bermaklumat. Ia membantu kami memahami jangkaan komuniti, mengenal pasti isu serta meneroka peluang untuk kami berkhidmat kepada pemegang unit dan membantu komuniti kami berkembang maju. Pendekatan kami terhadap penglibatan pihak berkepentingan dihuraikan seperti berikut:

| Pihak Berkepentingan |
|---|
| S1 Kakitangan |
| S2 Pemegang Unit/Pelanggan |
| S3 Ejen |
| S4 Perantara (termasuk Penganalisis) |
| S5 Pembekal |
| S6 Kerajaan dan Pengawal Selia |
| S7 Pengurus Pelaburan |
| S8 Persatuan Industri dan Setaranya |
| S9 Pertubuhan Bukan Kerajaan (NGO) |
| S10 Syarikat Pelaburan |
| S11 Komuniti |
| S12 Media |

- Dalam setiap interaksi dengan pihak berkepentingan, kami komited untuk bersikap hormat, responsif, terbuka dan telus dalam menangani isu yang menjadi kepentingan bersama.

Untuk maklumat lanjut mengenai Libat Urus Pihak Berkepentingan, sila rujuk halaman 66 hingga 78.

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

## PENYATA PENGURUSAN RISIKO

### GAMBARAN KESELURUHAN

Tahun 2025 menyaksikan kesinambungan momentum dari tahun 2024 apabila pelbagai risiko direalisasikan di peringkat global dan domestik dalam persekitaran yang terus dipengaruhi oleh perubahan politik dan ekonomi. Ketegangan geopolitik semakin meningkat berikutan pelaksanaan dasar perdagangan yang bersifat menyekat, manakala kemajuan pesat dalam pembangunan kecerdasan buatan (AI) telah mencetuskan ketidaktentuan dalam prestasi industri teknologi. Walaupun berdepan ketidakpastian tersebut, pertumbuhan ekonomi global kekal lebih berdaya tahan daripada jangkaan awal, disokong oleh perbelanjaan pengguna yang kukuh serta pendapatan korporat yang mantap. Ekonomi domestik juga terus menunjukkan prestasi yang memberangsangkan dengan trajektori mata wang yang positif, disokong oleh persekitaran politik yang stabil serta dasar ekonomi yang akomodatif yang merangsang pertumbuhan industri-industri utama dan membantu mengurangkan tekanan kos sara hidup.

PNB terus berwaspada terhadap potensi cabaran yang berpunca daripada persekitaran global dan domestik melalui pelaksanaan dasar dan amalan yang berkesan di bawah rangka kerja Pengurusan Risiko Perusahaan ("ERM") bagi membimbing tindakan PNB dalam mengurangkan potensi gangguan serta memanfaatkan peluang yang wujud.

## RANGKA KERJA & SISTEM PENGURUSAN RISIKO

Kumpulan PNB mengamalkan pendekatan pengurusan risiko yang proaktif dan holistik, berpandukan rangka kerja ERM. Rangka kerja ini disepadukan dan, di mana sesuai, diterapkan ke dalam aktiviti serta operasi perniagaan harian, proses pembuatan keputusan dan perancangan strategik.

Rangka kerja ERM yang berstruktur dan bersepadu bertujuan untuk mewujudkan proses pengurusan yang mantap di seluruh Kumpulan PNB dan untuk memastikan semua risiko perniagaan dikenal pasti, dinilai, dipantau dan diurus. Menyokong rangka kerja pengurusan risiko yang lebih luas ini ialah sistem yang memudahkan reka bentuk kawalan dalaman dan keberkesanan operasi untuk mengurus risiko utama. Langkah ini membolehkan PNB mengoptimumkan pulangan daripada aktiviti pengambilan risiko dalam selera risiko PNB seperti yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pendekatan ini mewujudkan persekitaran yang berdaya tahan serta memperkukuh keupayaan dan sistem penilaian risiko untuk mengurus risiko secara berkesan dan menegakkan matlamatnya untuk mengukuh kedudukan kewangan rakyat Malaysia, merentas generasi.

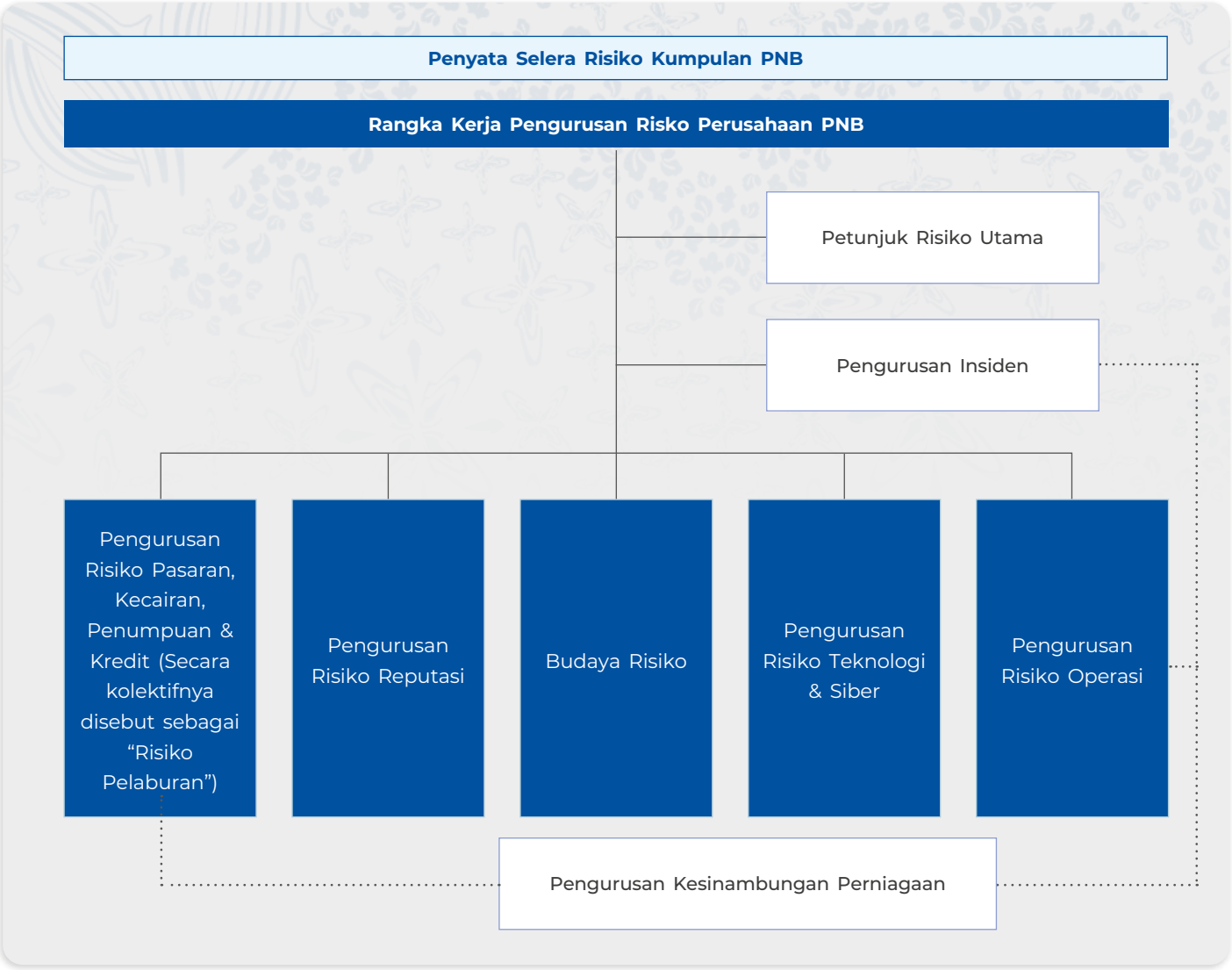
### Pengurusan Risiko di PNB

Kebebasan fungsi pengurusan risiko serta penjajarannya yang rapat dengan operasi perniagaan memastikan pengawasan risiko yang konsisten dan berkesan melalui elemen-elemen asas pengurusan risiko yang berikut.

| Tadbir Urus & Pengawasan Risiko | Petunjuk & Selera Risiko | Amalan & Proses Pengurusan Risiko |
|---|---|---|
| Struktur tadbir urus yang berdedikasi dengan garis pelaporan yang telus, akauntabiliti dan tanggungjawab yang jelas ditakrifkan. | Mentakrifkan had sensitiviti dan toleransi risiko yang boleh diterima serta memantau perubahan dalam pendedahan risiko. | Proses pengurusan risiko yang holistik yang membolehkan pengenalpastian, penilaian, pemantauan dan pelaporan pendedahan risiko secara sistematik. |
| **Pelaporan Risiko & Saluran Pengemukaan** | **Ketahanan & Kesediaan** | **Budaya Risiko** |
| Pendekatan yang berstruktur dan konsisten terhadap pemantauan serta pelaporan risiko bagi menyediakan pengawasan yang membolehkan risiko difahami, dicabar dan dijadikan asas dalam membuat keputusan. | Membina daya tahan organisasi untuk mengemudi landskap risiko yang sentiasa berubah dengan keupayaan untuk bertindak balas secara berkesan. | Memperkukuh tadbir urus risiko dan menerapkan amalan pengurusan risiko dalam operasi harian. |

Elemen asas bagi pengurusan risiko

**Rangka Kerja Pengurusan Risiko Perusahaan PNB**




Rangka Kerja Pengurusan Risko Perusahaan PNB

Objektif utama penubuhan ERM yang berstruktur dan bersepadu adalah seperti berikut:

- Mengenal pasti, menganalisis dan memahami risiko material di semua peringkat Kumpulan PNB;
- Memastikan risiko diurus selaras dengan selera risiko Kumpulan PNB;
- Menerapkan pengurusan risiko dalam proses pembuatan keputusan harian;
- Memastikan strategi, dasar, kawalan operasi yang berkesan serta langkah-langkah mitigasi lain diwujudkan dan dilaksanakan dengan berkesan; dan
- Memudahkan budaya risiko yang proaktif.

Maklumat lanjut mengenai Risiko Pelaburan dan Pengurusan Risiko Teknologi & Siber boleh dirujuk dalam Bahagian Risiko Utama dan Mitigasi pada muka surat 97 dan 99.

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

## TADBIR URUS DAN PENGAWASAN RISIKO

PNB mengguna pakai Model Tiga Barisan Pertahanan, yang mengintegrasikan risiko, kawalan dan jaminan untuk mencapai kecemerlangan. Model ini disokong oleh rangka kerja tadbir urus yang tersusun dengan baik dan berkesan. Struktur ini menggalakkan pandangan seragam tentang risiko di seluruh PNB dengan memastikan pelaksanaan amalan pengurusan risiko yang konsisten dan berkesan di seluruh organisasi dengan penglibatan Lembaga Pengarah dan Pengurusan Kanan.

Setiap satu daripada tiga Barisan Pertahanan memainkan peranan yang berbeza dalam tadbir urus Kumpulan PNB. Sempadan tanggungjawab dan akauntabiliti yang digariskan untuk mengasingkan antara tiga barisan, memupuk perbincangan risiko yang membina di pelbagai peringkat dan memastikan keselarasan dengan objektif strategik PNB.

**Lembaga Pengarah**

- Menetapkan objektif dan dasar pengurusan risiko seperti yang termaktub di dalam Rangka Kerja ERM.
- Menentukan nada pengurusan kanan dalam memupuk persekitaran pengurusan risiko dan fungsi pengurusan risiko yang kukuh, berpengaruh dan dihormati.

**Jawatankuasa Risiko Lembaga Pengarah**

- Mengkaji dan mengesyorkan kepada Lembaga Pengarah falsafah pengurusan risiko, dasar dan strategi mitigasi seperti yang dicadangkan oleh Pengurusan untuk menguruskan risiko utama Kumpulan PNB.
- Menyelia pelaksanaan dan meluluskan pembangunan dan penyelenggaraan rangka kerja pengurusan risiko bersepadu Kumpulan PNB.

**Jawatankuasa Risiko Pengurusan**

Mengesahkan, menyelaras dan memantau semua program pengurusan risiko Kumpulan, seperti yang ditugaskan oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko.

| Barisan Pertahanan Pertama | Barisan Pertahanan Kedua | | Barisan Pertahanan Ketiga |
|---|---|---|---|
| **Wakil Risiko**<br>**Unit Perniagaan dan Fungsi Sokongan** | **Pematuhan Risiko** | **Pematuhan dan Integriti** | **Audit Dalaman** |
| **Pengurusan Risiko Harian**<br>▸ Mengenal pasti, mendokumentasikan, mengemukakan dan mengurus isu-isu risiko. | **Pemantauan Risiko, Dasar dan Rangka Kerja**<br>▸ Membangun dan mengekalkan rangka kerja pengurusan risiko;<br>▸ Cabaran yang berkesan terhadap aktiviti serta keputusan yang memberi kesan ketara kepada Profil Risiko Kumpulan; dan<br>▸ Garisan pelaporan bebas bagi mengemukakan isu-isu risiko dengan sewajarnya kepada jawatankuasa pengawasan. | | **Jaminan Bebas**<br>Menilai kesesuaian, keberkesanan dan kecukupan amalan pengurusan risiko, termasuk:<br>▸ Rangka kerja pengurusan risiko sedang digunakan untuk menyokong pembuatan keputusan;<br>▸ Barisan Pertahanan Pertama dan Kedua beroperasi dengan berkesan; dan<br>▸ Penambahbaikan terhadap Barisan Pertahanan Pertama dan Kedua telah dikenal pasti dan disyorkan. |

Model Tiga Barisan Pertahanan Kumpulan PNB

## Tanggungjawab Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah mengesahkan tanggungjawab utamanya untuk mewujudkan dan mengawasi sistem pengurusan risiko serta kawalan dalaman Kumpulan PNB, selaras dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia ("Kod").

Dalam melaksanakan tanggungjawab ini, Lembaga Pengarah memastikan bahawa suatu rangka kerja yang kukuh dan berkesan diwujudkan bagi melindungi kepentingan Kumpulan PNB dan para pemegang unit, menyokong pencapaian objektif strategik serta menggalakkan penciptaan nilai jangka panjang.

Lembaga Pengarah komited untuk memahami risiko-risiko utama yang wujud dalam aktiviti perniagaan Kumpulan PNB dan mengiktiraf bahawa pengambilan risiko yang berhemat merupakan elemen penting dalam memacu prestasi yang mampan. Sehubungan itu, Lembaga Pengarah menetapkan selera risiko Kumpulan PNB sebagai panduan kepada organisasi mengenai tahap risiko yang boleh diterima, serta memastikan pihak Pengurusan beroperasi dalam lingkungan parameter yang telah ditetapkan.

Lembaga Pengarah juga memastikan Kumpulan PNB mengekalkan rangka kerja pengurusan risiko yang bersesuaian dan berupaya mengenal pasti, menganalisis, menilai, mengurus serta memantau risiko kewangan dan bukan kewangan yang signifikan. Melalui pelaporan berkala dan penglibatan aktif bersama pihak Pengurusan, Lembaga Pengarah memperoleh jaminan bahawa risiko-risiko tersebut diuruskan secara berkesan serta rangka kerja yang diguna pakai kekal relevan, kukuh dan responsif terhadap perubahan dalam persekitaran operasi.

Lembaga Pengarah menyedari peranannya dalam menetapkan nada yang sesuai bagi memupuk budaya kecerdasan risiko, dengan memberi penekanan terhadap kepentingan fungsi pengurusan risiko yang berdaya tahan dalam mendukung amalan pengawasan dan tadbir urus yang teguh.

Memandangkan batasan yang wujud dalam mana-mana pengurusan risiko dan sistem kawalan dalaman, Lembaga Pengarah menyedari bahawa sistem sedemikian hanya boleh memberikan jaminan yang munasabah, bukannya jaminan mutlak terhadap sebarang salah nyata kewangan, penipuan atau kerugian material.

Untuk menyokong Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tanggungjawab pengawasannya, Lembaga Pengarah telah menubuhkan Jawatankuasa Risiko Lembaga ("BRC") dan menyerahkan tanggungjawab untuk mengawasi pelaksanaan rangka kerja Pengurusan Risiko Perusahaan PNB, inisiatif berkaitan, pelan kerja dan rangka kerja lain sebagaimana yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. BRC juga bertanggungjawab untuk menyemak dan meluluskan pembangunan berterusan serta penyelenggaraan rangka kerja pengurusan risiko Kumpulan PNB, termasuk penerimaan atau pindaan dasar, prosedur, amalan, had risiko, kawalan serta langkah-langkah lain yang pada pandangan Jawatankuasa, dapat meningkatkan kecukupan, keberkesanan dan kerelevanan rangka kerja tersebut.

Walau apa pun tanggungjawab ditugaskan, Lembaga Pengarah mengambil tanggungjawab keseluruhan dalam penubuhan dan pengawasan rangka kerja pengurusan risiko Kumpulan PNB dan sistem kawalan dalaman.

## Komposisi dan Kehadiran BRC

BRC hendaklah terdiri daripada maksimum lima dan minimum tiga ahli Lembaga Pengarah Kumpulan PNB, yang kesemuanya hendaklah terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif, dengan nisbah minimum Pengarah Bebas Bukan Eksekutif ditetapkan pada satu pertiga daripada Jawatankuasa.

Jawatankuasa hendaklah bersidang seberapa kerap yang dianggap perlu dan/atau sebagaimana diarahkan oleh Lembaga Pengarah, tetapi tidak kurang daripada empat kali setahun, dengan setiap mesyuarat hendaklah diadakan sebelum mana-mana mesyuarat Lembaga Pengarah. Mesyuarat tambahan boleh diadakan pada bila-bila masa mengikut budi bicara Pengerusi Jawatankuasa.

Pada masa ini, BRC terdiri daripada empat orang ahli, yang kesemuanya merupakan Pengarah Bebas Bukan Eksekutif. Sehingga 31 Disember 2025, sebanyak lima mesyuarat telah diadakan sepanjang tahun dalam tinjauan. Komposisi BRC serta rekod kehadiran mereka adalah seperti berikut:

| Ahli | Status | Kehadiran |
|---|---|---|
| **Dato Dr. Nik Ramlah Nik Mahmood** *(Pengerusi)* | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Tan Sri Dr. Nik Norzrul Thani N. Hassan Thani** | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Datuk Mohd. Anwar Yahya** | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |
| **Datin Norazah Mohamed Razali** | Bebas Bukan Eksekutif | 5/5 |

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

### Tanggungjawab Pengurusan

Pengurusan bertanggungjawab kepada Lembaga Pengarah bagi memastikan pelaksanaan yang berkesan terhadap rangka kerja, dasar dan prosedur yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah berkaitan pengurusan risiko dan kawalan dalaman.

Pengurusan merumus serta mengesyorkan kepada Lembaga Pengarah mengenai dasar pengurusan risiko, rangka kerja dan garis panduan, termasuk pelaksanaannya di seluruh Kumpulan PNB.

MRC ialah Jawatankuasa Pengurusan yang bertanggungjawab untuk mengesahkan, menyelaras dan memantau semua program pengurusan risiko Kumpulan, sebagaimana yang ditugaskan oleh BRC.

MRC membantu BRC dalam melaksanakan tanggungjawab utamanya, termasuk mengenal pasti risiko utama serta melaksanakan sistem dan proses penilaian risiko yang bersesuaian bagi mengurus isu risiko yang boleh memberi kesan terhadap pencapaian objektif perniagaan Kumpulan.

Selain itu, MRC juga mengemukakan cadangan kepada Lembaga Pengarah melalui BRC bagi semua perkara yang berkaitan dengan aktiviti pengurusan risiko di bawah bidang kuasanya atau seperti yang diarahkan oleh Lembaga Pengarah.

## SELERA RISIKO DAN PETUNJUK RISIKO UTAMA

Selera risiko merupakan komponen penting dalam Rangka Kerja ERM PNB yang komprehensif, yang didorong melalui pendekatan dari atas ke bawah oleh kepimpinan Lembaga Pengarah serta disokong oleh penglibatan aktif Pengurusan di semua peringkat. Selera risiko menetapkan tahap toleransi risiko dan jenis risiko yang sedia ditanggung oleh PNB serta menterjemahkannya kepada had yang boleh diukur bagi membolehkan PNB mengemudi landskap risikonya dalam usaha mencapai objektif strategik dan perniagaannya.

Selera risiko adalah dinamik dan boleh disesuaikan dengan perubahan dalaman dan luaran seperti keadaan pasaran yang berubah, keperluan perniagaan yang berkembang dan jangkaan pihak berkepentingan yang pelbagai. Ia diterapkan ke dalam struktur pengurusan risiko PNB dan disepadukan ke dalam perancangan strategik perniagaan, objektif, operasi dan keputusan harian di seluruh PNB.

Sebagai pelengkap, KRI digunakan oleh Pengurusan sebagai alat penting untuk memantau dan menangani perubahan dalam pendedahan risiko utama dari semasa ke semasa. Ia memberikan pandangan tentang pendedahan risiko operasi perniagaan, menyerlahkan kelemahan operasi dan kawalan dengan menjejaki pemacu utama yang dikaitkan dengan risiko. KRI terutamanya bertindak sebagai isyarat amaran awal yang membolehkan isu risiko diangkat kepada pihak pengurusan yang berkaitan serta membolehkan intervensi yang tepat pada masanya apabila potensi risiko atau jurang kawalan dikenal pasti

Risiko utama dalam PNB dipantau melalui KRI Perusahaan dan Jabatan yang dibentangkan secara berkala kepada MRC dan BRC oleh Bahagian Pengurusan Risiko.

## AMALAN & PROSES PENGURUSAN RISIKO

### Amalan Risiko

Rangka Kerja ERM menyediakan persekitaran kawalan yang kukuh melalui pelaksanaan sistem yang sesuai dan proses penilaian risiko untuk mengurus risiko selaras dengan garis panduan utama dan berkaitan seperti:

- Organisasi Piawaian Antarabangsa (ISO) 31000:2018 Pengurusan Risiko;
- Organisasi Piawaian Antarabangsa (ISO) 22301:2019 untuk Sistem Pengurusan Kesinambungan Perniagaan;
- Garis Panduan mengenai Dana Unit Amanah yang diterbitkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia;
- Garis Panduan Pengurusan Risiko Teknologi yang diterbitkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia; dan
- Prinsip Panduan mengenai Kesinambungan Perniagaan yang diterbitkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia.

Rangka kerja dan sub-komponennya sentiasa disemak, dipertingkatkan dan disampaikan kepada semua peringkat operasi untuk membina daya tahan perniagaan dan operasi selaras.

### Proses Risiko

Rangka kerja pengurusan risiko PNB menyediakan pendekatan yang berstruktur dan konsisten bagi memudahkan pengenalpastian, penilaian, pemantauan, mitigasi dan pelaporan semua risiko matan secara sistematik di seluruh Kumpulan, membolehkan pengawasan yang proaktif dan menyokong proses pembuatan keputusan termaklum.

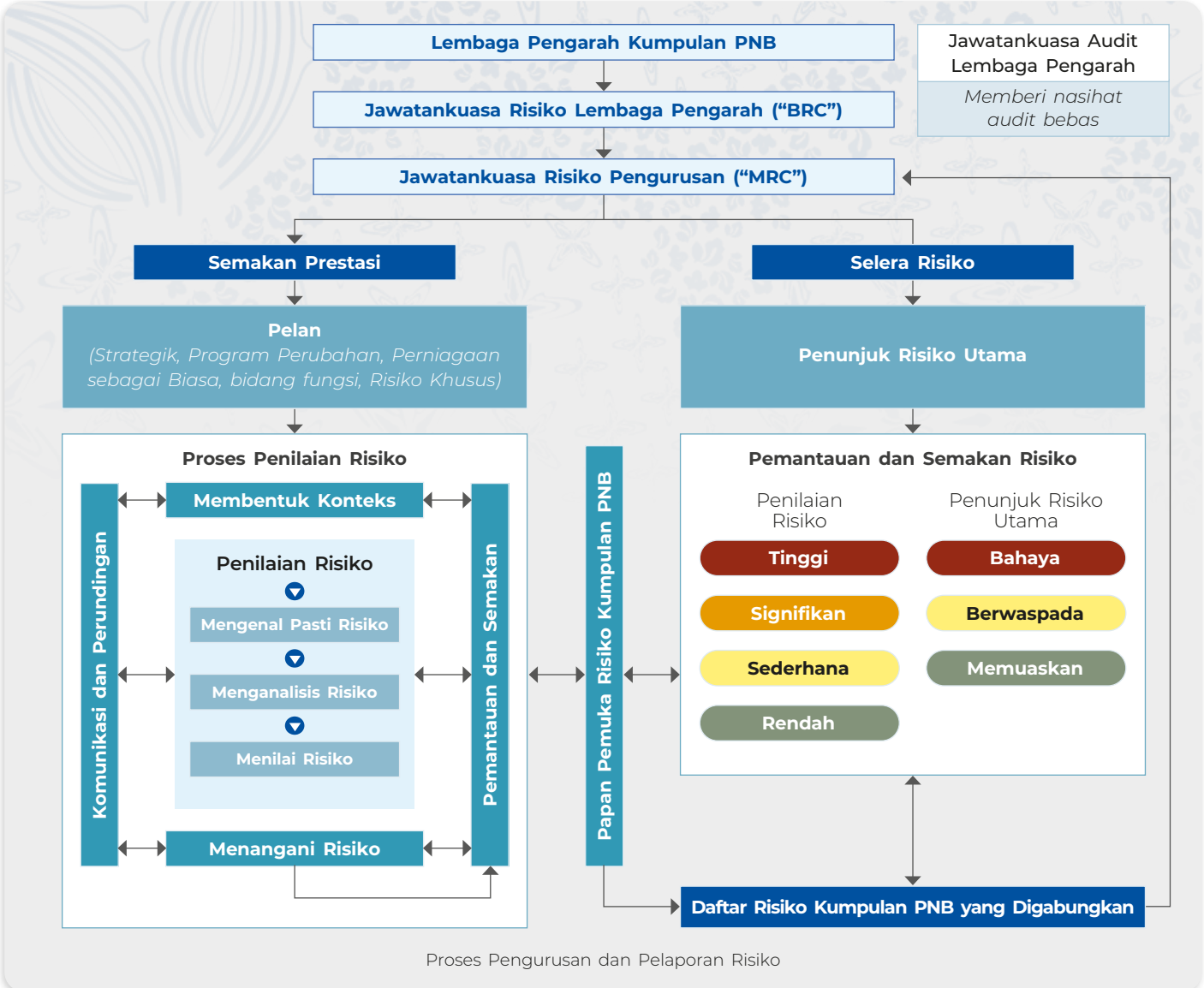
Elemen utama ERM yang berkesan adalah seperti berikut:

| | |
|---|---|
| **Proses Penilaian Risiko** | Proses keseluruhan pengenalpastian risiko, analisis risiko dan penilaian risiko seperti yang didokumenkan dalam Daftar Risiko. |
| **Pemantauan dan Semakan Risiko** | Daftar Risiko, KRI dan RCSA digunakan oleh Pengurusan dan unit perniagaan sebagai alat untuk memantau dan menguruskan perubahan dalam risiko pendedahan dari semasa ke semasa. |

## PELAPORAN RISIKO DAN SALURAN PENGEMUKAAN

PNB mengguna pakai pendekatan berstruktur dan konsisten terhadap pemantauan dan pelaporan risiko Kumpulan PNB, untuk memastikan pengurusan yang berkesan dan memberi jaminan kepada Lembaga Pengarah bahawa semua risiko diuruskan dengan berkesan. Pelaporan risiko membolehkan badan pengawasan risiko memahami, mencabar dan akhirnya membuat keputusan termaklum mengenai isu risiko matan Kumpulan PNB.

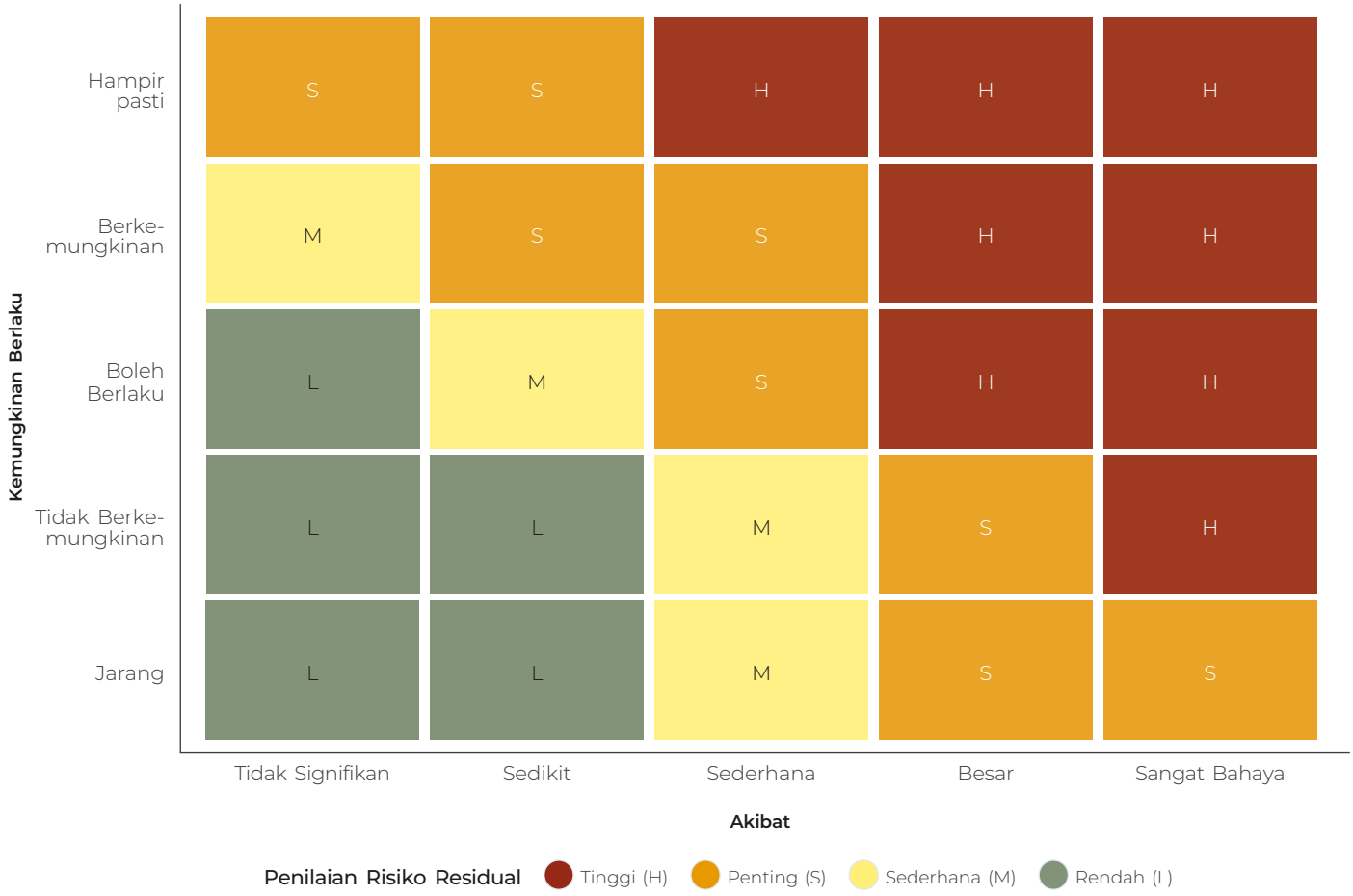
**Proses Pengurusan dan Pelaporan Risiko**




Proses Pengurusan dan Pelaporan Risiko

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

**Pemarkahan Risiko**




### Penilaian Kasar

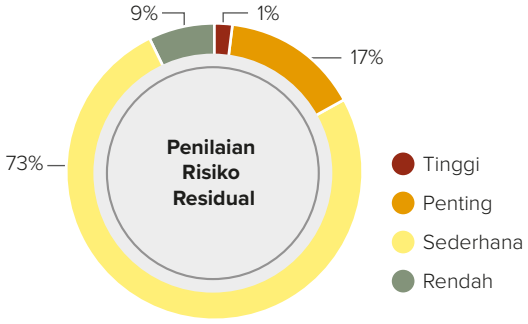
- Mengenal pasti punca yang berpotensi serta akibatnya
- Menentukan penarafan risiko kasar berdasarkan matriks Kemungkinan dan Akibat

### Kawalan Keberkesanan

- Aktiviti, proses atau prosedur disediakan untuk mengurus dan mengurangkan risiko
- Mengukur keberkesanan kawalan sedia ada

### Penilaian Residual

- Penarafan risiko yang baharu selepas mengambil kira keberkesanan kawalan



## KETAHANAN & KESEDIAAN

### Pengurusan Risiko Operasi

Pengurusan Risiko Operasi ("ORM") Rangka Kerja ORM menggariskan proses untuk mengenal pasti, menilai, memantau dan mengurus risiko operasi dalam PNB. Dengan latar belakang ini, Rangka Kerja ORM menyumbang kepada pengurusan hasil prestasi dan menyokong pembuatan keputusan dalam perniagaan. Rangka Kerja ORM mengukur dan mengurangkan risiko kerugian daripada kekurangan atau kegagalan proses dalaman, individu dan sistem, atau daripada peristiwa luaran. Kerugian operasi ialah kerugian kewangan sebenar yang timbul daripada risiko operasi.

PNB menggunakan Rangka Kerja ORM dengan objektif berikut

**01** Untuk mengurus risiko operasi selaras dengan selera risiko PNB

**02** Untuk memacu penambahbaikan melalui ORM perniagaan yang berkesan

**03** Untuk mengenal pasti dan mengurus risiko yang boleh menghalang keupayaan PNB untuk mencapai objektif perniagaannya

Rangka kerja ORM merangkumi bidang berikut:

| | |
|---|---|
| **Pengurusan Risiko Sumber Manusia** | Risiko yang berpunca daripada kakitangan yang tidak mencukupi, proses pengambilan pekerja, sistem ganjaran dan penilaian prestasi, latihan dan pembangunan, budaya kerja yang memupuk motivasi serta dasar sosial yang tidak menyeluruh. |
| **Pengurusan Risiko Projek** | Risiko projek ialah kesan ketidakpastian terhadap objektif projek, yang merangkumi:<br>• Risiko Pelaksanaan – Risiko yang telah timbul dan mempunyai potensi kesan ke atas pelaksanaan projek, dan<br>• Risiko Penghantaran - Risiko yang timbul daripada pelaksanaan projek dan memberi kesan kepada aktiviti Perniagaan seperti Biasa ("BaU") yang berkaitan dengan manusia, proses, sistem atau peristiwa luaran. |
| **Vendor Penyumberan** | Pengurusan Risiko Penyumberan Luar dan pengaturan vendor yang tidak berkesan boleh membawa kepada potensi risiko ketidakpatuhan terhadap keperluan kawal selia, gangguan dan kesinambungan perniagaan, kemudaratan reputasi, serta risiko lain yang berkaitan. |
| **Pengurusan Risiko Keselamatan** | • Keselamatan fizikal: kawalan akses fizikal – menghalang, mengesan, melengahkan dan bertindak balas terhadap pelanggaran keselamatan.<br>• Keselamatan manusia: keselamatan kakitangan, keselamatan peribadi dan tingkah laku manusia.<br>• Keselamatan maklumat: perlindungan, pengelasan dan pengendalian maklumat. |
| **Pengurusan Pematuhan dan Integriti** | • Risiko pematuhan ialah impak dan kemungkinan berlakunya sesuatu kejadian yang akan mengakibatkan ketidakpatuhan terhadap keperluan kawal selia yang berkenaan serta dasar dan prosedur dalaman. Ia berkaitan dengan risiko tindakan undang-undang atau kawal selia, kerugian kewangan atau kemudaratan reputasi kepada PNB yang timbul daripada kegagalan untuk menggunakan piawaian kawal selia yang dijangkakan.<br>• Risiko integriti merujuk kepada ancaman terhadap reputasi dan keuntungan sesebuah organisasi, disebabkan oleh insiden berkaitan manusia seperti salah laku, buli dan gangguan seksual, tingkah laku anti persaingan, rasuah dan penyelewengan, penggunaan media sosial yang tidak wajar, pelanggaran privasi, konflik kepentingan, penipuan dan penganiayaan pemberi maklumat. |
| **Pengurusan Jenayah Kewangan** | • Penipuan – Sebarang perbuatan atau tingkah laku tidak jujur yang bertujuan untuk mendapatkan kelebihan yang tidak adil, (sama ada berbentuk kewangan atau sebaliknya).<br>• Pencegahan Pengubahan Wang Haram – untuk mengenal pasti, mengurus dan mengurangkan risiko pengubahan wang haram atau pembiayaan keganasan yang mungkin dihadapi oleh organisasi melalui peruntukan yang ditetapkan. |

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

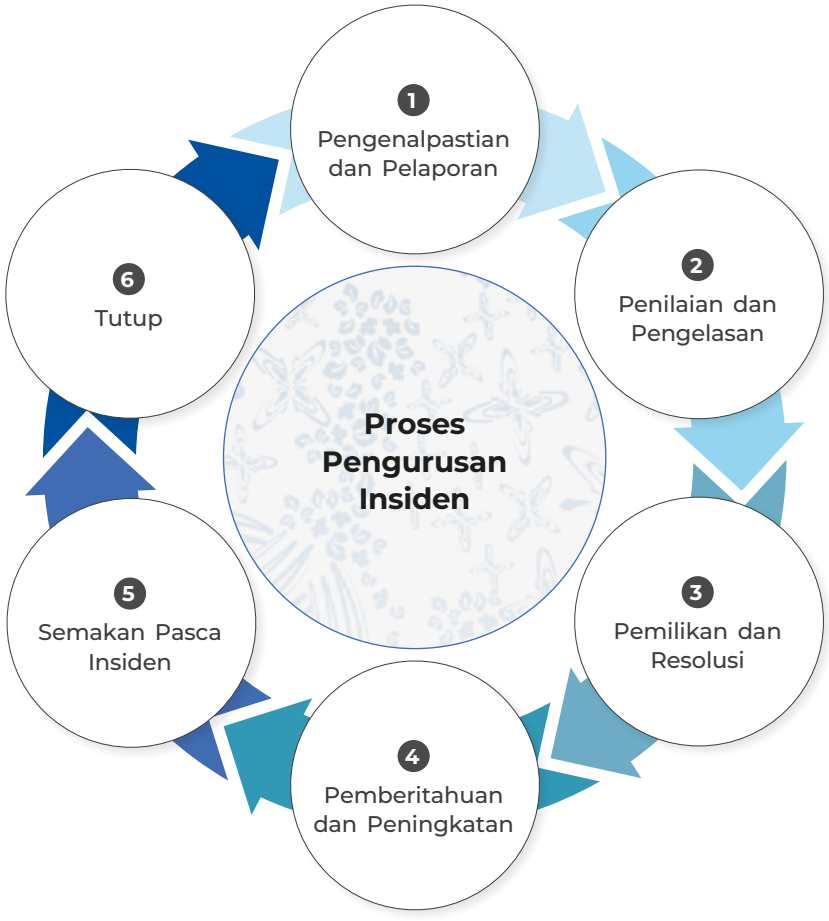
| | |
|---|---|
| **Keselamatan dan Kesihatan** | Risiko yang merujuk kepada potensi bahaya atau kesan buruk terhadap individu, aset atau persekitaran yang timbul daripada aktiviti di tempat kerja akibat ketiadaan atau ketidakcukupan langkah-langkah keselamatan dan kesihatan. |
| **Pengurusan Kesinambungan Perniagaan** | Peristiwa risiko yang berlaku akibat gangguan perniagaan, kegagalan sistem dan *force majeure*:<br>• Risiko kehilangan peluang perniagaan akibat kegagalan memenuhi Objektif Masa Pemulihan ("RTO").<br>• Kehilangan atau kerosakan data/dokumen/premis.<br>• Kegagalan sistem IT, penutupan perniagaan disebabkan oleh sumber luar (pandemik, *force majeure*, dll). |

## Pengurusan Insiden

Risiko operasi atau peristiwa pematuhan yang berpunca daripada kegagalan kawalan dalaman, individu, sistem, proses atau peristiwa luaran yang berpotensi memberi kesan kepada PNB dari aspek kewangan, reputasi atau dari segi peraturan ditakrifkan sebagai "insiden". Ini termasuk peristiwa yang hampir terjadi, iaitu apabila isu berjaya dikenal pasti dan ditangani sebelum berlakunya kerugian. Peristiwa hampir terjadi ini memberikan pemahaman yang berharga serta menjadi sumber pembelajaran yang penting untuk memperkukuh keseluruhan persekitaran pengurusan risiko dan kawalan.

Untuk memastikan pengurusan insiden yang konsisten dan berkesan selaras dengan Rangka Kerja ORM yang menyeluruh, PNB telah mewujudkan proses berstruktur untuk mengenal pasti, mendokumentasikan, melaporkan, menyiasat, dan menyelesaikan insiden di seluruh organisasi.

Proses Pengurusan Insiden PNB disepadukan dengan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (BCM). Insiden akan dimajukan kepada Jawatankuasa Pengurusan yang berkaitan berdasarkan tahap ketenatan. Apabila perlu, Pasukan Pengurusan Krisis akan diaktifkan untuk menyelaras tindak balas strategik secara berpusat, mengurangkan kerugian, meminimumkan gangguan kepada operasi perniagaan serta memastikan operasi cepat kembali kepada aktiviti biasa.



## Pengurusan Kesinambungan Perniagaan

PNB terus memperkukuh daya tahan operasinya untuk meningkatkan kebolehsesuaian, keselarasan dan keberkesanannya sebagai sebahagian daripada langkah proaktif pencegahan untuk mengurangkan gangguan dalam perniagaan berpandukan Program Pengurusan Kesinambungan Perniagaan ("BCM") PNB.

Rajah di bawah menggariskan objektif dan komponen Program BCM PNB:

**01**
Melindungi nyawa, kesihatan dan kesejahteraan manusia.

**02**
Operasi perniagaan utama, perkhidmatan dan/atau produk disambung semula pada tahap yang boleh diterima.

**03**
Melindungi reputasi dan imej Kumpulan

**Penerapan BCM dalam budaya organisasi**

Program ini menjalani semakan, ujian dan pengemaskinian secara berkala bagi memastikan ia kekal boleh dipercayai, relevan dan selaras dengan keutamaan strategik Kumpulan PNB. Ini merangkumi semakan dan penambahbaikan dokumentasi, simulasi krisis serta ujian pemulihan bencana, yang disokong oleh pelbagai sesi libat urus dan aktiviti pembelajaran interaktif yang melibatkan kumpulan sasaran di semua peringkat.

Usaha-usaha ini bertujuan untuk meningkatkan kesedaran dan kesediaan organisasi, di samping memacu penambahbaikan berterusan dalam keupayaan Kumpulan PNB untuk menjangka, menyelaras, bertindak balas dan pulih daripada gangguan yang berpotensi berlaku. Langkah ini membolehkan PNB kekal berdaya tahan dalam menghadapi persekitaran operasi yang semakin mencabar dan tidak menentu.

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

## Pengurusan Risiko Reputasi

Risiko reputasi timbul daripada persepsi negatif terhadap amalan perniagaan, tingkah laku, atau prestasi kewangan PNB di kalangan pemegang unit, pihak berkepentingan dan orang ramai. Persepsi negatif ini boleh berpunca daripada pelbagai peristiwa dan boleh menghakis kepercayaan, menjejaskan keyakinan pelabur dan berpotensi mencemarkan jenama dan kestabilan kewangan PNB.

Rangka Kerja Pengurusan Risiko Reputasi mengenal pasti dan mengutamakan pemacu risiko reputasi utama, yang dipantau dan dinilai secara berterusan untuk mengurangkan secara proaktif ancaman yang berpotensi menjejaskan reputasi PNB.

## BUDAYA RISIKO

Menyedari bahawa nilai asas ERM bukan sekadar mewujudkan rangka kerja, dasar dan proses, namun PNB kekal komited untuk memupuk budaya pintar risiko yang menggalakkan komunikasi terbuka, pemahaman bersama mengenai risiko serta penyepaduan risiko ke dalam semua aktiviti. Pada masa yang sama, penambahbaikan berterusan dibuat bagi menyokong pelaksanaan rangka kerja dan amalan ERM secara berkesan di seluruh Kumpulan PNB.

Pada tahun 2025, Rangka Kerja Budaya Risiko ("RCF") telah diperkemas bagi memperjelaskan tonggak teras, bidang tumpuan dan hasil yang dijangkakan. Penambahbaikan ini berpandukan dapatan daripada tinjauan budaya risiko tahunan serta syor daripada penilaian bebas oleh pihak luar, bagi memastikan penjajaran dengan nilai dan aspirasi budaya PNB.

Tonggak teras RCF adalah seperti yang digambarkan di bawah:

Disokong oleh persekitaran yang kondusif, serta usaha memperkukuh keupayaan melalui penglibatan berstruktur dan program pembelajaran berterusan, RCF berfungsi sebagai panduan menyeluruh dalam menyokong peralihan Kumpulan PNB daripada pendekatan berasaskan pematuhan kepada budaya yang lebih proaktif dan celik risiko.

## INISIATIF UTAMA YANG DILAKSANAKAN PADA TK2025

Pada tahun 2025, PNB terus memperkukuh daya tahan organisasi dan budaya risikonya melalui pelaksanaan semakan berkala serta penambahbaikan rangka kerja, dasar dan pelan pengurusan risiko, di samping memperkukuh kompetensi dan kesedaran risiko di seluruh perusahaan. Usaha-usaha ini menyokong penjajaran yang lebih mantap dengan keutamaan perniagaan, jangkaan pihak pengawal selia dan amalan terbaik industri, selaras dengan hala tuju strategik keseluruhan PNB di bawah Pelan Strategik LEAP-6. Inisiatif-inisiatif utama yang dilaksanakan adalah seperti berikut:

### a Penambaikan Rangka Kerja Risiko dan Pengukuhan Amalan Risiko di Seluruh Perusahaan

Bagi memperkukuh daya tahan organisasi, PNB telah melaksanakan pelbagai inisiatif yang bertujuan memperkasa asas pengurusan risiko teras serta memupuk budaya risiko yang lebih mantap di seluruh perusahaan. Penambahbaikan ini menyokong penyepaduan yang lebih kukuh antara pengurusan risiko dengan objektif strategik organisasi, di samping meningkatkan tahap kesediaan dalam menghadapi risiko baharu dan yang sedang berkembang merentasi aspek operasi, teknologi dan kemampanan.

- **Penyepaduan LEAP-6 ke dalam Pengurusan Risiko**

  Mengukuhkan penjajaran strategik melalui pemodelan risiko dan penambahbaikan parameter kawalan bagi menyokong proses membuat keputusan yang bermaklumat dan berasaskan data.

- **Penyepaduan Kemampanan dengan ERM**

  Menerapkan komitmen ESG ke dalam pernyataan selera risiko PNB serta mewujudkan petunjuk risiko berkaitan kemampanan bagi menyokong daya tahan jangka panjang.

- **Pembangunan Pengetahuan dan Keupayaan**

  Meneruskan penekanan terhadap pensijilan profesional yang merangkumi bidang kemampanan, risiko iklim, Pengurusan Risiko Perusahaan ("ERM"), sistem dan keselamatan siber bagi memperkukuh keupayaan penyesuaian serta kesediaan pasukan pengurusan risiko dalam menghadapi landskap risiko yang sentiasa berkembang.

- **Pengukuhan Tadbir Urus Risiko Teknologi dan Siber ("TCR")**

  Memperkukuh Rangka Kerja Pengurusan Risiko Teknologi dan Siber ("TCRMF") agar sejajar dengan Garis Panduan Pengurusan Risiko Teknologi ("GTRM") 2024 yang disemak semula oleh Suruhanjaya Sekuriti ("SC") serta amalan terbaik keselamatan global, di samping mempertingkat Pernyataan Selera Risiko Teknologi dan Siber ("RAS") dan Petunjuk Risiko Utama ("KRI") bagi menetapkan serta memperhalusi toleransi dan ambang risiko untuk menyokong pemantauan, pengemukaan isu dan amaran awal di seluruh perusahaan.

- **Penambahbaikan Pengurusan Risiko Teknologi dan Siber**

  Melaksanakan program kematangan keselamatan siber PNB, bagi memperkukuh asas keselamatan siber dan meningkatkan perlindungan data. Pada tahun 2025, PNB telah menerima Anugerah Keselamatan Siber – Perkhidmatan Kewangan sempena Malaysia Technology Excellence Awards sebagai pengiktirafan terhadap kepimpinannya dalam memajukan amalan keselamatan siber dan perlindungan data menerusi Program HIMAYA.

- **Kompetensi dan Keupayaan Fungsi Risiko di Seluruh Perusahaan**

  Memperkukuh kesedaran dan akauntabiliti risiko melalui pelbagai inisiatif seperti Program Jelajah Pengurusan Insiden, program kesedaran keselamatan siber dalaman, sesi libat urus Lembaga Pengarah berkaitan risiko teknologi dan siber, penyertaan dalam Simulasi Krisis Pasaran Modal anjuran Suruhanjaya Sekuriti, video siar (vodcast) dalaman mengenai pengurusan risiko serta modul e-pembelajaran termasuk Pengenalan kepada Pengurusan Risiko dan modul Risiko Teknologi dan Siber untuk ejen dan vendor.

### b Peningkatan Pengetahuan dan Penandaarasan Industri

Pada tahun 2025, PNB terus melaksanakan sesi perkongsian pengetahuan berkaitan pengurusan risiko bertujuan untuk mengukuhkam amalan pengurusan risiko melalui penanda aras industri dan pembelajaran rakan sebaya Inisiatif utama yang dilaksanakan termasuk:

- **Sesi Perkongsian Industri dan Lawatan Tapak**

  Melaksanakan sesi perkongsian, perbincangan meja bulat dan lawatan tapak yang memberi tumpuan kepada pendedahan yang lebih meluas terhadap perkembangan industri serta amalan terbaik dalam pengurusan risiko bagi menghadapi cabaran di peringkat domestik dan global.

- **Libat Urus dengan GLIC**

  Memperkukuh kerjasama dengan Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan ("GLIC") bagi menggalakkan pemindahan pengetahuan, pembelajaran rakan sebaya serta penambahbaikan berterusan terhadap pendekatan pengurusan risiko.

Memandangkan landskap risiko terus berkembang dan organisasi berdepan dengan kerumitan risiko yang semakin meningkat, Kumpulan PNB akan terus mempertingkat kecekapan operasi dan daya tahan organisasinya selaras dengan objektif strategik PNB, garis panduan kawal selia serta amalan terbaik industri.

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

## KEUTAMAAN RISIKO BAGI TK2026

Bagi TK2026, PNB akan memperkukuh penjajaran antara keutamaan risiko dan pelaksanaan agenda strategiknya, sekali gus memastikan pengurusan risiko kekal berpandangan ke hadapan, bersepadu serta berupaya melindungi nilai.

PNB akan terus memperkukuh tadbir urusnya melalui penambahbaikan rangka kerja dan dasar utama bagi meningkatkan keberkesanan pengawasan, mempertingkat proses membuat keputusan serta memastikan penjajaran dengan amalan terbaik industri. Tadbir urus pelaburan yang berkesan kekal menjadi keutamaan bagi menyokong proses pelaburan yang berdisiplin, melindungi kepentingan pihak berkepentingan dan menggalakkan kemampanan portfolio jangka panjang.

PNB merancang untuk meningkatkan daya tahan operasinya dengan menambah baik pelaporan insiden secara menyeluruh dari hujung ke hujung menerusi prosedur pengemukaan isu yang lebih jelas, analisis punca akar umbi serta tindakan susulan yang lebih berstruktur.

Bagi menyokong kestabilan portfolio, PNB akan mempelbagaikan strategi lindung nilai pertukaran asing bagi memperkukuh pengurusan risiko mata wang serta mengurangkan ketidaktentuan pulangan dana.

Inisiatif pengupayaan digital akan disokong oleh pengukuhan kawalan keselamatan siber, piawaian tadbir urus teknologi dan data serta kesediaan kesinambungan perniagaan.

PNB juga akan terus mempertingkat keupayaan pengurusan risiko teknologi dan siber melalui pelaksanaan serta pengoperasian berterusan program kematangan keselamatan siber PNB. Usaha-usaha ini bertujuan memastikan pengurusan risiko yang konsisten, berdaya tahan dan berkesan dalam menyokong pencapaian objektif strategik Kumpulan PNB.

PNB akan terus mengekalkan pengawasan yang rapi terhadap perkembangan kawal selia domestik dan antarabangsa yang sentiasa berubah, bagi memastikan pematuhan yang tepat pada masanya serta amalan tadbir urus yang teguh selaras dengan obligasi fidusiarinya.

Secara keseluruhannya, keutamaan risiko ini dirangka untuk memperkukuh daya tahan operasi, melindungi nilai pihak berkepentingan serta menyokong pelaksanaan mampan objektif strategik PNB bagi TK2026 dalam kerangka tadbir urus risiko yang berdisiplin.

## FUNGSI AUDIT DALAMAN

Ketua Kumpulan, Audit Dalam merupakan Ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA) dan Institut Juruaudit Dalaman Malaysia ("IIAM"). Di PNB, beliau merupakan jemputan tetap ke mesyuarat Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah ("BAC"), Jawatankuasa Pematuhan Pengurusan ("MCC"), Jawatankuasa Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan ("OSHA"), Jawatankuasa Risiko Pengurusan ("MRC"), Jawatankuasa Kesinambungan Perniagaan Pengurusan, Jawatankuasa Teknologi Pengurusan ("MTC") serta Jawatankuasa Pemandu Projek Terpilih.

Bahagian Audit Dalaman ("IAD") adalah bebas daripada aktiviti dan operasi perniagaan dan unit sokongan lain dalam Kumpulan PNB. Semua kakitangan audit dalaman adalah bebas daripada sebarang perhubungan atau konflik kepentingan, yang boleh menjejaskan objektiviti dan kebebasan mereka. Komitmen ini ditunjukkan melalui pendedahan penyata kebebasan kami dalam kedua-dua memorandum perancangan audit dan laporan audit, mengesahkan bahawa juruaudit yang ditugaskan tidak mempunyai konflik profesional atau peribadi yang boleh mempengaruhi hasil audit. Sebarang keadaan yang boleh menjejaskan atau dianggap boleh menjejaskan kebebasan dan objektiviti seseorang juruaudit hendaklah didedahkan kepada Ketua Audit Dalaman Kumpulan.

Ketua Audit Dalaman Kumpulan bertanggungjawab membuat pelaporan secara fungsian kepada BAC dan secara pentadbiran kepada Presiden dan Ketua Eksekutif Kumpulan ("PGCE") PNB.

IAD membantu Kumpulan mencapai objektifnya dengan membawa pendekatan yang sistematik dan berdisiplin untuk menilai kecukupan, kecekapan dan keberkesanan pengurusan risiko, kawalan dalaman, antirasuah, pemberi maklumat, dan proses tadbir urus.

Tanggungjawab utama IAD adalah untuk menyediakan jaminan bebas, munasabah, berasaskan risiko dan objektif, serta khidmat nasihat, pandangan strategik dan pandangan ke hadapan yang bertujuan utuk meningkatkan nilai serta kecekapan operasi dan kawalan dalaman Kumpulan PNB. Tambahan pula, IAD menjalankan penyiasatan, semakan khas atau *ad-hoc* atau penilaian ke atas kawalan dalaman atas permintaan daripada Pengurusan BAC atau Lembaga Pengarah.

Liputan audit IAD meliputi semua unit perniagaan dan sokongan PNB, termasuk anak syarikatnya.

Audit Kualiti Dalaman ("IQA") IAD menyediakan penilaian dan jaminan bebas kepada entiti yang diperakui dalam Kumpulan PNB, bertujuan untuk meningkatkan tahap pematuhan dengan dokumentasi dan keperluan Piawaian Organisasi Antarabangsa untuk Standardisasi ("ISO") yang berkaitan.

IAD disokong oleh seramai 35 orang kakitangan yang memiliki latar belakang serta kelayakan profesional yang pelbagai.

**Piawaian Amalan**

Proses dan aktiviti IAD adalah berpandukan garis panduan kawal selia yang berkaitan, Piagam Audit Dalaman, Kod Etika Perniagaan("CoBE") Kumpulan PNB dan panduan mandatori dan disarankan yang digariskan dalam Rangka Kerja Amalan Profesional Antarabangsa ("IPPF") oleh Institut Juruaudit Dalaman ("IIA"), yang merangkumi Piawaian Audit Dalaman Global ("GIAS").

Untuk Audit Kualiti Dalaman, amalan ini mematuhi perkara berikut:

(a) Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001:2015;
(b) Sistem Pengurusan Kualiti Berasaskan Syariah MS 1900:2014;
(c) Sistem Pengurusan Antisogokan ("ABMS") ISO 37001:2016; dan
(d) Sistem Pengurusan Perkhidmatan IT ("IT-SMS") ISO/IEC 20000-1:2018.

**Pelan Audit Tahunan**

IAD menjalankan aktivitinya bagi tahun kewangan yang ditinjau berdasarkan pelan audit tahunan berasaskan risiko yang telah diluluskan oleh BAC. Pelan audit tahunan tersebut dibangunkan berdasarkan penilaian risiko, pendedahan risiko dan strategi Kumpulan PNB dengan menggunakan metodologi penilaian berasaskan risiko. Pelan audit berasaskan risiko yang bersifat tangkas ini sentiasa dinilai dan disemak secara berterusan bagi membolehkan penyesuaian dibuat terhadap perubahan ketara dalam risiko utama dan petunjuk risiko yang berpotensi memberi kesan kepada operasi Kumpulan PNB. Dalam merangka pelan ini, IAD berunding secara aktif dengan pihak Pengurusan Kanan serta juruaudit luar, mendapatkan input mereka bagi memastikan pemahaman yang menyeluruh tentang keperluan organisasi dan risiko yang dihadapi, dengan ini menyelaraskan usaha dengan objektif strategik. Dengan menggunakan kaedah pemarkahan yang menilai risiko dan kawalan berdasarkan pelbagai faktor risiko, setiap bidang yang boleh diaudit dikenal pasti, diberi keutamaan dan dijadualkan untuk diaudit secara bergilir dalam kitaran audit lima tahun.

**Memaklumkan Hasil**

Laporan audit IAD, membentangkan objektif dan skop audit, penilaian keseluruhan sistem kawalan dalaman, pemerhatian dan pengesyoran audit terperinci, tindak balas pengurusan dan pelan tindakan serta garis masa untuk melaksanakan penambahbaikan dan/atau pelan tindakan pembetulan oleh pihak Pengurusan.

Penemuan IAD dan maklum balas Pengurusan dibentangkan kepada BAC, memastikan tindakan pemulihan yang dipersetujui dilaksanakan oleh Pengurusan. Sebelum pembentangan kepada BAC, Pengurusan Kanan bersidang untuk membincangkan penemuan IAD dan mewujudkan pelan tindakan pencegahan dan pembetulan yang sepadan. Seterusnya, IAD menjalankan tindakan susulan ke atas bahagian atau pasukan masing-masing untuk mengesahkan pelaksanaan pelan tindakan yang diperlukan dan memastikan keputusan yang diharapkan tercapai.

Penemuan IAD serta maklum balas Pengurusan dibentangkan kepada BAC) bagi memastikan tindakan pembetulan yang dipersetujui dilaksanakan oleh Pengurusan. Sebelum pembentangan kepada BAC, Pengurusan Kanan akan bersidang untuk membincangkan penemuan IAD serta menetapkan pelan tindakan pencegahan dan pembetulan yang sepadan, termasuk menetapkan tarikh sasaran pelaksanaannya.

# Penyata Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

**Program Jaminan Kualiti dan Penambahbaikan**

IAD melaksanakan dan mengekalkan Program Jaminan Kualiti dan Penambahbaikan ("QAIP") yang berstruktur secara berterusan, dengan penekanan teguh terhadap keberkesanan dan kecekapan proses audit. QAIP ini digunakan secara konsisten untuk menilai proses audit IAD berdasarkan Piawaian Antarabangsa yang dikeluarkan oleh IIA.

Penilaian dalaman dijalankan setiap tahun, manakala penilaian luaran oleh penilai bebas yang berkelayakan dilaksanakan sekali dalam tempoh setiap tiga tahun. Penilaian luaran tersebut telah dimulakan pada tahun kewangan dalam tinjauan. Penilaian kualiti luaran ini melibatkan semakan terhadap amalan IAD serta tahap pematuhannya kepada Piawaian Audit Dalaman Global (GIAS). Semakan tersebut merangkumi temu bual dengan pihak berkepentingan, kaji selidik serta pemeriksaan dokumentasi audit utama, di samping mengenal pasti peluang penambahbaikan yang sejajar dengan amalan terbaik industri. Temu bual telah dijalankan bersama ahli-ahli BAC dan kepimpinan kanan, serta disokong oleh kaji selidik yang melibatkan seluruh bahagian dan pihak berkepentingan, yang mencatatkan kadar maklum balas yang memberangsangkan.

Penemuan dan syor yang dikemukakan hasil daripada penilaian bebas tersebut dilaporkan kepada BAC untuk semakan dan pertimbangan.

## PROSEDUR OPERASI STANDARD ("SOP")

SOP dibangunkan untuk mencapai kecekapan, mutu output dan penyeragaman prestasi, sambil mengurangkan ketidakpatuhan terhadap keperluan kawal selia. SOP menyediakan arahan dan garis panduan untuk pekerja melaksanakan tugas mereka dengan tepat dan konsisten bagi mencapai keputusan akhir dengan kualiti yang diingini dan merupakan elemen penting dalam sistem kawalan dalaman PNB.

Penyepaduanan Sistem Pengurusan Kualiti dengan pematuhan ISO 9001:2015 memastikan SOP peringkat jabatan yang diwujudkan oleh PNB adalah sejajar dengan rangka kerja relevan yang diluluskan dan telah memenuhi keperluan prasyarat ke arah tadbir urus korporat yang baik di seluruh organisasi. Rangka Kerja SOP bertujuan menggalakkan kesedaran, akauntabiliti dan tanggungjawab dalam kalangan semua pihak berkepentingan yang berkaitan, disokong oleh struktur tadbir urus rasmi sebagai panduan.

Penambahbaikan SOP sedia ada dan penciptaan SOP baharu juga merupakan elemen penting dalam projek penambahbaikan proses, dengan SOP membentuk asas penyerahan yang berjaya kepada pemilik perniagaan pada akhir setiap projek. PNB juga telah mewujudkan Repositori Dokumen elektronik untuk semua SOP melalui Knowledge Hub, pusat sehenti untuk maklumat PNB. Ini adalah untuk memastikan satu sumber SOP terkini dan ia dilindungi secukupnya, dan boleh diakses dan difahami serta dilaksanakan oleh kakitangan dalam PNB.

**Jaminan Daripada Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan ("PGCE") dan Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan ("GCSFO") mengenai Kawalan Dalaman dan Pengurusan Risiko**

PGCE dan GCSFO telah memberikan jaminan kepada Lembaga Pengarah bahawa pengurusan risiko dan sistem kawalan dalaman syarikat beroperasi dengan secukupnya dan berkesan dalam semua aspek matan bagi tahun kewangan dalam tinjauan.

# MEMAMPAN NILAI KEWANGAN

## Bagi Tahun Berakhir 31 Disember 2025


Ulasan Ketua Pegawai Strategi dan Kewangan Kumpulan ..... 310
Sorotan Kewangan ..... 312
Penyata Kewangan Proforma Lima Tahun Kumpulan PNB yang Digabungkan Serentak ..... 314
Kalendar Kewangan ..... 315
Laporan Juruaudit Bebas ..... 316
Dana Unit Amanah ..... 318

# Ulasan Ketua Pegawai Strategi dan Kewangan Kumpulan

**Mohd Irwan Ahmad Mustafa @ Mustafa**
Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan

**Para pihak berkepentingan yang dihormati,**

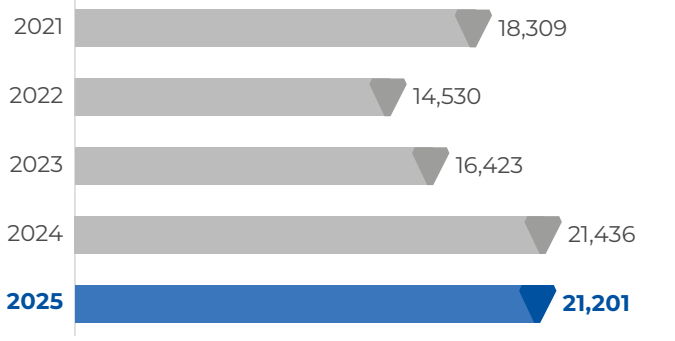
Saya berbesar hati untuk berkongsi prestasi kewangan PNB yang kukuh bagi tahun 2025, yang disokong oleh pelaksanaan strategi LEAP-6 secara berdisiplin dan tindak balas proaktif terhadap cabaran dalam persekitaran operasi yang semakin kompleks dan tidak menentu.

Walaupun pulangan pasaran keseluruhan merosot berbanding tahun sebelumnya, kualiti pendapatan kami kekal utuh, mencerminkan kekuatan portfolio pelaburan kami yang pelbagai, kepercayaan berterusan daripada pemegang unit, dan keberkesanan strategi kami merangkumi jualan dan pengedaran, pengurusan pelaburan, dan transformasi operasi.

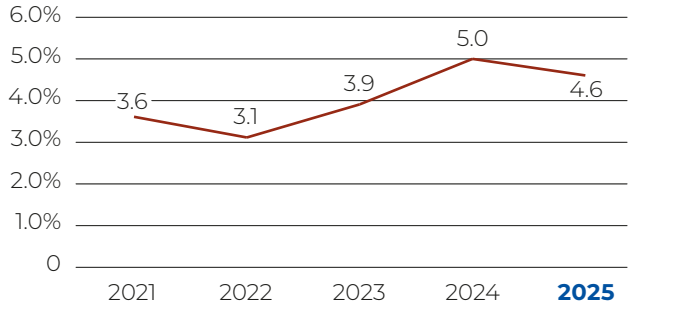
## Prestasi Kewangan Kumpulan PNB

Sepanjang tahun dalam tinjauan, Kumpulan PNB mencatatkan pendapatan kasar terkumpul sebanyak RM21.2 bilion, mewakili penurunan kecil sebanyak 1.1% berbanding RM21.4 bilion pada tahun 2024. Prestasi ini mencerminkan keadaan pasaran yang mencabar sepanjang tahun di dorong oleh ketidakstabilan geopolitik dan ketegangan perdagangan yang berterusan. Walau bagaimanapun, keadaan ini telah diimbangi oleh prestasi pasaran domestik yang kukuh sepanjang tahun.

**Pendapatan Kasar Terkumpul** (RM Juta)




**Pulangan ke atas Aset** (%)




Persekitaran pasaran yang mencabar ini turut tercermin dalam Pulangan ke atas Aset ("ROA") yang lebih rendah, yang menurun daripada 5.0% pada tahun 2024 kepada 4.6% pada tahun 2025. Walaupun begitu, Kumpulan PNB berjaya mengekalkan pulangannya melalui aliran pendapatan berulang yang kukuh daripada pelaburan ekuiti awam dan pendapatan tetap.

## Meraih Manfaat daripada Kepelbagaian Pelaburan

Prestasi kewangan kami yang memberangsangkan mencerminkan langkah-langkah berfokus yang telah diambil dalam beberapa tahun kebelakangan ini untuk mempelbagaikan portfolio merangkumi geografi dan kelas aset, sekali gus membantu mengukuhkan kestabilan profil pendapatan kami serta mengurangkan risiko tumpuan.

Secara khususnya, pada tahun 2025, kami telah mengurangkan pendedahan terhadap pasaran ekuiti awam domestik dan seterusnya membolehkan kami memanfaatkan tren pertumbuhan global yang lebih luas, ini termasuk kitaran pelaburan yang terus dipacu oleh kecerdasan buatan (AI). Pada masa yang sama, kami meningkatkan peruntukan kepada kelas aset seperti pendapatan tetap dan pelaburan persendirian, yang masing-masing menawarkan pulangan yang lebih kukuh dan konsisten untuk menyokong daya tahan pendapatan dalam tempoh ketidaktentuan pasaran.

Hasil daripada langkah-langkah berhemat ini, kami telah berupaya untuk memberikan pulangan yang kompetitif dan mampan kepada pemegang unit, dengan ASB mengekalkan pulangan yang sangat kompetitif iaitu 5.75 sen per unit, dan semua dana harga tetap sama ada mengekalkan atau meningkatkan kadar pengagihan masing-masing sepanjang tahun, manakala bagi dana harga berubah pula, walaupun lebih terkesan oleh keadaan pasaran ekuiti yang lebih lemah, dana-dana tersebut terus mengatasi penanda aras masing-masing serta kekal dalam kelompok kuartil teratas berdasarkan prestasi bergulir bagi tempoh tiga tahun.

## Memperkukuh Kepercayaan Pemegang Unit

Keberkesanan strategi pelaburan kami dibuktikan melalui pertumbuhan berterusan AUM sepanjang tahun dalam tempoh yang ditinjau.

Teras kepada strategi LEAP-6 kami adalah sasaran untuk mencapai RM400 bilion dalam AUM menjelang tahun 2027. Berdasarkan peningkatan AUM daripada RM348.3 bilion kepada RM355.0 bilion sepanjang tahun tersebut, kami telah melepasi sasaran ini sebanyak 2.8%, dengan merekodkan jumlah AUM sebanyak RM365.3 bilion, bersamaan dengan pertumbuhan tahunan sebanyak 4.9%.

Prestasi ini didorong terutamanya oleh pencapaian kukuh portfolio proprietari kami, yang berkembang sebanyak 8.6% daripada RM52.6 bilion kepada RM57.2 bilion. Pada masa yang sama, AUM bagi dana unit amanah harga tetap kami meningkat sebanyak 4.4%, manakala AUM bagi dana harga berubah mencatatkan penurunan sederhana sebanyak 1.3%.

Turut memberangsangkan, kami terus memperluas asas pemegang unit sepanjang tahun tersebut, dengan peningkatan UIC sebanyak 4.6% kepada 294.8 bilion unit, manakala jumlah akaun bertambah sebanyak 3.7% kepada 16.8 juta akaun.

Khususnya, akaun bukan Bumiputera mencatatkan kadar pertumbuhan tertinggi, dengan peningkatan sebanyak 6.5% sepanjang tahun tersebut. Ini mencerminkan peningkatan relevan dan daya saing produk kami merangkumi segmen rakyat Malaysia yang lebih luas serta keberkesanan strategi jualan dan pengedaran yang dipertingkatkan, yang merangkumi pendekatan segmentasi pelanggan yang lebih tepat dan bersasar berpandukan data dan analisis.

## Unjuran yang Positif

Secara keseluruhannya, prestasi kewangan kami pada tahun 2025 membuktikan keberkesanan perubahan strategik yang telah kami laksanakan sejak beberapa tahun kebelakangan ini. Struktur portfolio kami yang semakin pelbagai telah memperkukuh keupayaan kami untuk mengurangkan kesan ketidaktentuan pasaran, sekaligus merebut peluang merentasi pelbagai kelas aset, sektor dan geografi. Pada masa yang sama, daya tahan pendapatan dan agihan kami mencerminkan kekuatan kedudukan kewangan kami, pendekatan peruntukan modal yang berdisiplin, dan tumpuan berterusan terhadap penjanaan pendapatan yang mampan.

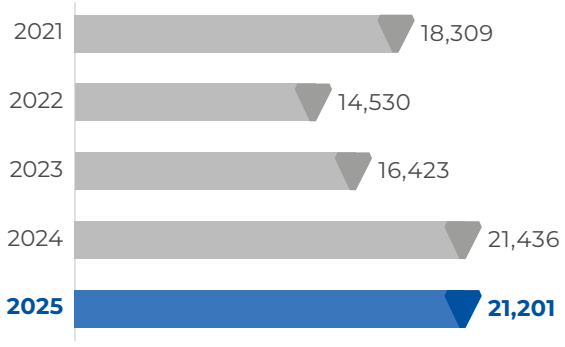
Sama pentingnya, pertumbuhan berterusan dalam AUM dan UIC menunjukkan bahawa kami terus berada pada kedudukan yang kukuh dalam landskap pelaburan yang semakin kompetitif, dengan perkembangan asas pemegang unit kami yang mencerminkan kepercayaan berterusan yang diberikan kepada PNB serta tawaran nilai jangka panjang yang relevan.

Melangkah ke hadapan, kami kekal komited untuk terus mengukuhkan asas-asas ini melalui pengurusan kewangan yang berdisiplin, pelaksanaan pelaburan yang berhemat serta transformasi operasi yang berterusan di bawah strategi LEAP-6. Secara bersama, usaha-usaha ini meletakkan kami pada kedudukan yang kukuh untuk mengharungi ketidaktentuan masa hadapan di samping terus memberikan nilai jangka panjang yang mampan kepada para pemegang unit.

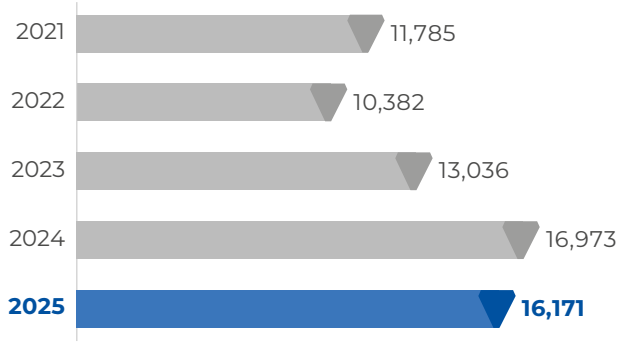
**Mohd Irwan Ahmad Mustafa**
Ketua Pegawai Strategi & Kewangan Kumpulan

# Sorotan Kewangan

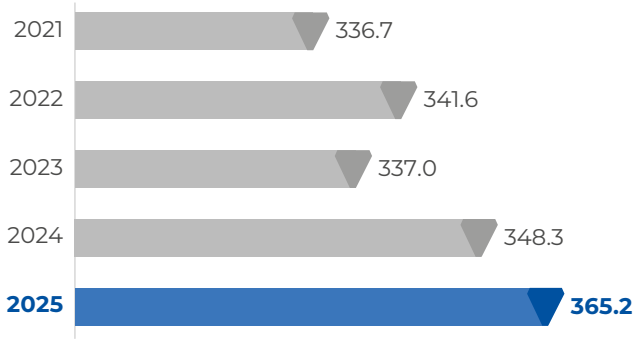
**Pendapatan Kasar Proforma Lima Tahun Kumpulan PNB yang Digabungkan Serentak** (RM Juta)



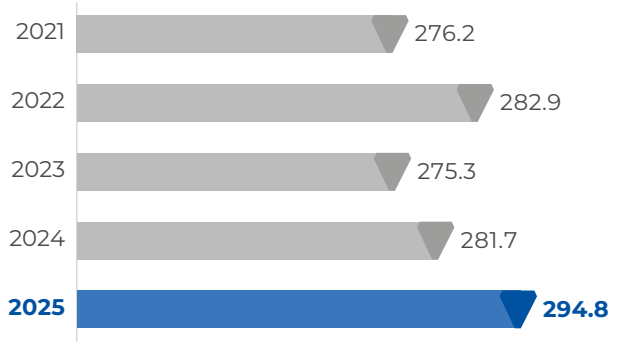

**Pendapatan Bersih Proforma Lima Tahun Kumpulan PNB yang Digabungkan Serentak** (RM Juta)



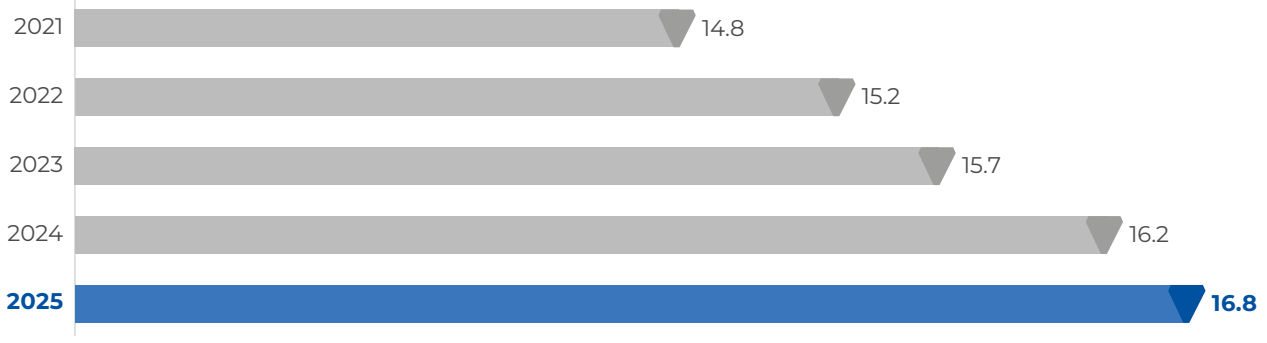

**Aset di Bawah Pengurusan** (RM Bilion)



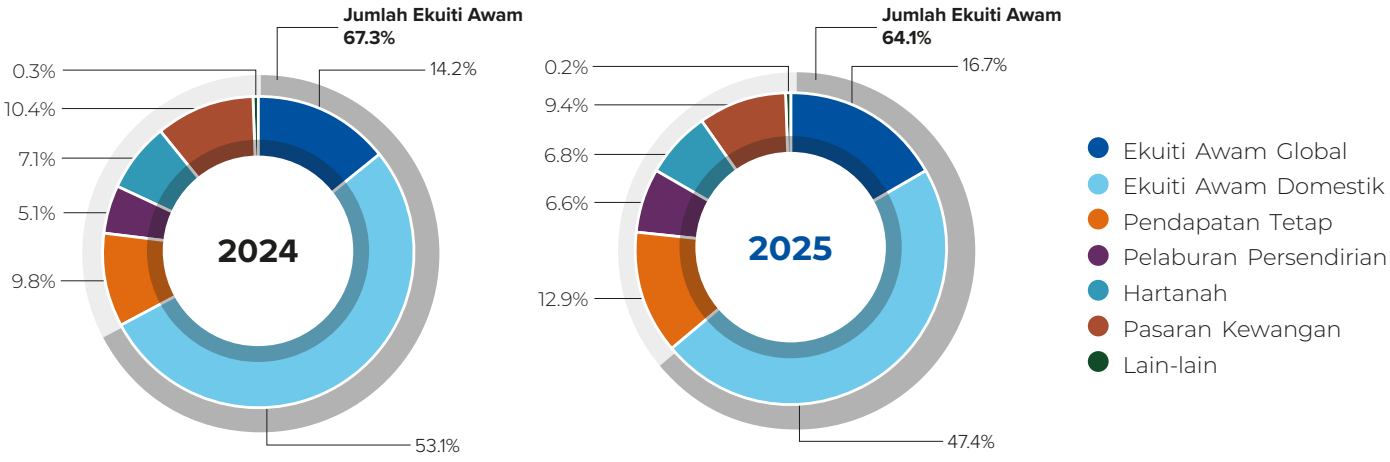

**Unit Dalam Edaran** (Bilion)



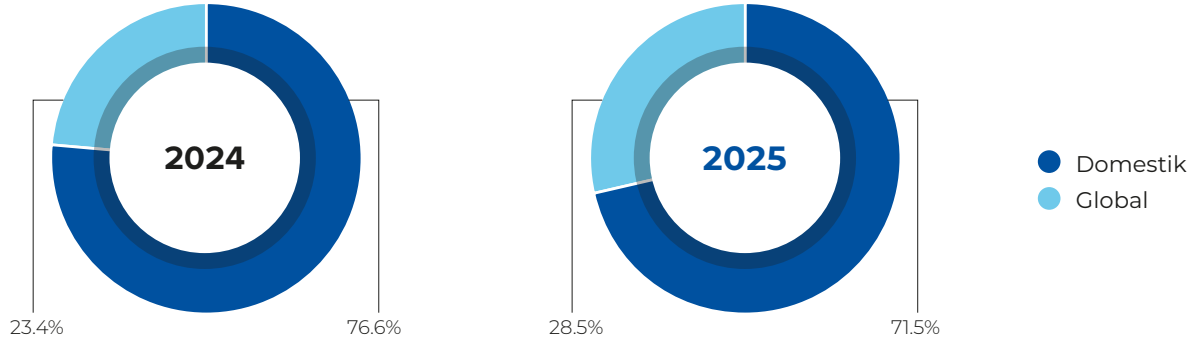

**Bilangan Akaun** (Juta)



## Peruntukan Aset Kumpulan PNB Mengikut Kelas Aset

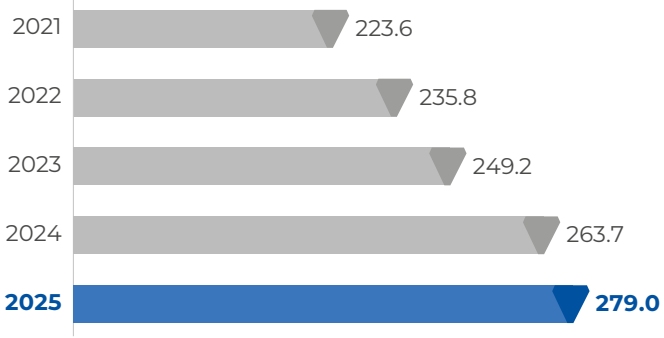



## Peruntukan Aset Kumpulan PNB Mengikut Geografi

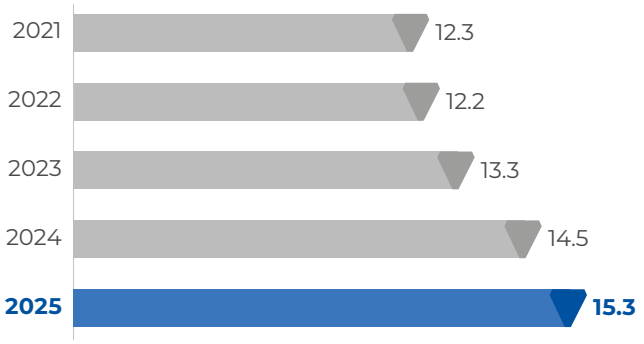



## Pengagihan Pendapatan (RM Bilion)

Pengagihan Pendapatan Terkumpul




Bayaran Pengagihan Pendapatan Tahunan



# Penyata Kewangan Proforma Lima Tahun Kumpulan PNB yang Digabungkan Serentak

## Bagi Tahun Berakhir 31 Disember

| | 2021 RM juta | 2022 RM juta | 2023 RM juta | 2024 RM juta | 2025 RM juta |
|---|---|---|---|---|---|
| Pendapatan Kasar[1] | 18,309 | 14,530 | 16,423 | 21,436 | **21,201** |
| Pendapatan Bersih[1] | 11,785 | 10,382 | 13,036 | 16,973 | **16,171** |
| Jumlah Aset[2] | 336,684 | 341,609 | 337,001 | 348,296 | **365,255** |
| Pulangan ke atas Aset[3] | 3.6% | 3.1% | 3.9% | 5.0% | **4.6%** |

**Nota:**

[1] Angka pendapatan berdasarkan proforma pendapatan kasar agregat dan pendapatan bersih masing-masing untuk PNB dan dana unit amanahnya, diselaraskan agar menjadi serentak mengikut tahun kewangan berakhir 31 Disember.

[2] Jumlah Aset (Aset di bawah Pengurusan) berdasarkan agregat proforma aset pelaburan kasar PNB, Nilai Dana (sebelum pengagihan) dana harga tetap dan Nilai Aset Bersih (sebelum pengagihan) dana harga berubah.

[3] Pulangan ke atas Aset = Pendapatan Bersih dibahagikan dengan purata jumlah aset bulanan.

# Kalendar Kewangan

## Dana Harga Tetap

| Dana | Tarikh Pengumuman | Kadar Pengagihan Pendapatan (sen seunit) |
|---|---|---|
| ASB 2 | 27 Mac 2025 | 5.50 |
| ASM | 27 Mac 2025 | 5.00 |
| ASB 3 Didik | 30 Jun 2025 | 5.25 |
| ASM 2 Wawasan | 28 Ogos 2025 | 4.75 |
| ASM 3 | 29 September 2025 | 4.75 |
| ASB | 19 Disember 2025 | 5.75 |

## Dana Harga Berubah

| Dana | Tarikh Pengumuman | Kadar Pengagihan Pendapatan (sen seunit) |
|---|---|---|
| ASN Equity 3 | 31 Mac 2025 | 2.43 |
| ASN Imbang 2 | 31 Mac 2025 | 3.12 |
| ASN Sara 1 | 31 Mac 2025 | 3.64 |
| ASN Equity 2 | 30 Jun 2025 | 1.23 |
| ASN Equity 5 | 30 September 2025 | 2.93 |
| ASN Sara 2 | 30 September 2025 | 3.62 |
| ASN Imbang 1 | 30 November 2025 | 3.58 |
| ASN Sukuk | 30 Disember 2025 | 1.05 |
| ASN | 31 Disember 2025 | 1.81 |
| ASN Imbang 3 Global | 31 Disember 2025 | 2.16 |
| ASN Equity Global | 31 Disember 2025 | 4.86 |

# Laporan Juruaudit Bebas

## Pendapat

Ringkasan maklumat kewangan yang terdiri daripada penyata kedudukan kewangan pada penghujung tahun kewangan masing-masing dan penyata pendapatan komprehensif bagi tahun kewangan yang berakhir bagi dana unit amanah yang disenaraikan di bawah, diperoleh daripada penyata kewangan lengkap yang diaudit untuk dana unit amanah ini bagi tahun kewangan masing-masing yang berakhir:

1. **Amanah Saham Bumiputera** – 31 Disember 2023, 2024 dan 2025;
2. **Amanah Saham Bumiputera 2** – 31 Mac 2023, 2024 dan 2025;
3. **Amanah Saham Bumiputera 3 – Didik** – 30 Jun 2023, 2024 dan 2025;
4. **Amanah Saham Malaysia** – 31 Mac 2023, 2024 dan 2025;
5. **Amanah Saham Malaysia** – 2 Wawasan – 31 Ogos 2023, 2024 dan 2025;
6. **Amanah Saham Malaysia 3** – 30 September 2023, 2024 dan 2025;
7. **Amanah Saham Nasional** – 31 Disember 2023, 2024 dan 2025;
8. **ASN Equity 2** – 30 Jun 2023, 2024 dan 2025;
9. **ASN Imbang (Mixed Asset Balanced) 1** – 30 November 2023, 2024 dan 2025;
10. **ASN Imbang (Mixed Asset Balanced) 2** – 31 Mac 2023, 2024 dan 2025;
11. **ASN Equity 3** – 31 Mac 2023, 2024 dan 2025;
12. **ASN Sara (Mixed Asset Conservative) 1** – 31 Mac 2023, 2024 dan 2025;
13. **ASN Equity 5** – 30 September 2023, 2024 dan 2025;
14. **ASN Sara (Mixed Asset Conservative) 2** – 30 September 2023, 2024 dan 2025;
15. **ASN Imbang (Mixed Asset Balanced) 3 Global** – 31 Disember 2023, 2024 dan 2025;
16. **ASN Equity Global** – 31 Disember 2023, 2024 dan 2025;
17. **ASN Sukuk** – 30 Jun 2023, 2024 dan 2025.

Pada pendapat kami, ringkasan maklumat kewangan yang disertakan adalah konsisten, dalam semua aspek matan dengan penyata kewangan masing-masing yang telah diaudit, mengikut asas yang diterangkan pada muka surat 175 hingga 208.

## Ringkasan Maklumat Kewangan

Ringkasan maklumat kewangan bagi Amanah Saham Bumiputera, Amanah Saham Bumiputera 2, Amanah Saham Bumiputera 3 – Didik, Amanah Saham Malaysia, Amanah Saham Malaysia – 2 Wawasan dan Amanah Saham Malaysia 3 tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia seperti yang diubah suai mengikut spesifikasi dinyatakan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. Ringkasan maklumat kewangan bagi Amanah Saham Nasional, ASN Equity 2, ASN Imbang (Mixed Asset Balanced) 1, ASN Imbang (Mixed Asset Balanced) 2, ASN Equity 3, ASN Sara (Mixed Asset Conservative) 1, ASN Equity 5, ASN Sara (Mixed Asset Conservative) 2, ASN Imbang (Mixed Asset Balanced) 3 Global, ASN Equity Global, ASN Sukuk, dan ASN Equity Malaysia tidak mengandungi semua pendedahan yang diperlukan oleh Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia dan Piawaian Pelaporan Kewangan Antarabangsa. Membaca ringkasan maklumat kewangan dan laporan juruaudit mengenainya, oleh itu, bukanlah menjadi pengganti kepada penyata kewangan yang diaudit dan laporan juruaudit bagi dana unit amanah tersebut.

## PENYATA KEWANGAN YANG TELAH DIAUDIT DAN LAPORAN KAMI MENGENAINYA

Kami menyatakan pendapat audit yang tidak diubah suai terhadap penyata kewangan yang telah diaudit dalam laporan kami bagi tahun kewangan masing-masing yang berakhir pada masa itu. Penyata kewangan yang telah diaudit dan ringkasan maklumat kewangan ini tidak mencerminkan kesan peristiwa yang berlaku selepas tarikh laporan kami mengenai penyata kewangan yang telah diaudit.

## TANGGUNGJAWAB PENGARAH TERHADAP RINGKASAN MAKLUMAT KEWANGAN

Pengarah bertanggungjawab bagi penyediaan ringkasan maklumat kewangan berdasarkan asas yang diterangkan pada muka surat 175 hingga 208.

## TANGGUNGJAWAB JURUAUDIT

Tanggungjawab kami adalah untuk menyatakan pendapat sama ada ringkasan maklumat kewangan adalah konsisten, dalam semua aspek matan, dengan penyata kewangan yang telah diaudit bagi setiap dana unit amanah berdasarkan prosedur kami, yang dikendalikan mengikut Piawaian Pengauditan Malaysia yang Diluluskan (ISA) 810 (Disemak), "Tugasan untuk Melaporkan Ringkasan Penyata Kewangan".

## HALANGAN PENGGUNAAN

Laporan kami mengenai ringkasan maklumat kewangan dana unit amanah bagi tahun kewangan masing-masing yang berakhir pada tarikhnya dikeluarkan semata-mata kepada Lembaga Pengarah Permodalan Nasional Berhad. Kami tidak bertanggungjawab kepada mana-mana pihak lain untuk kandungan laporan ini.

31 Mac 2026
Kuala Lumpur

# Dana Unit Amanah

## ASB

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 174,975 | 174,733 | **181,165** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 8,547,423 | 11,354,319 | **10,479,287** |
| Jumlah perbelanjaan | 965,703 | 1,163,705 | **1,487,556** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 7,581,720 | 10,190,614 | **8,991,731** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 7,581,720 | 10,190,614 | **8,991,731** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 7,581,720 | 10,190,614 | **8,991,731** |

### PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pengagihan Pendapatan (RM juta) | 7,534.30 | 9,955.43 | **9,252.68** |
| Pengagihan Pendapatan (sen seunit) | 4.25 | 5.50 | **5.20** |
| Bonus (sen seunit) | 1.00 | 0.25 | **0.55** |
| Bonus Khas (sen seunit)[#] | – | – | **–** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 2.84 | 2.59 | **2.28** |

[#] Untuk baki sehingga 30,000 unit sahaja

### PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 83.13 | 80.90 | **75.64** |
| Pendapatan Tetap | 7.45 | 10.05 | **13.75** |
| Lain-lain | 9.42 | 9.05 | **10.61** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# ASB 2

## SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 12,420 | 12,747 | **14,172** |

## KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 635,058 | 740,116 | **880,913** |
| Jumlah perbelanjaan | 110,246 | 73,786 | **96,130** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 524,812 | 666,330 | **784,783** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 524,812 | 666,330 | **784,783** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 524,812 | 666,330 | **784,783** |

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pengagihan Pendapatan (RM juta) | 610.48 | 660.55 | **730.98** |
| Pengagihan Pendapatan (sen seunit) | 5.00 | 5.25 | **5.50** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 2.52 | 2.80 | **2.54** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 85.71 | 86.46 | **78.90** |
| Pendapatan Tetap | 8.16 | 6.66 | **12.40** |
| Lain-lain | 6.13 | 6.88 | **8.70** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASB 3 Didik

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 7,363 | 7,727 | **8,125** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 Jun (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 461,107 | 484,677 | **480,576** |
| Jumlah perbelanjaan | 99,731 | 63,280 | **63,296** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 361,376 | 421,397 | **417,280** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 361,376 | 421,397 | **417,280** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 361,376 | 421,397 | **417,280** |

### PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pengagihan Pendapatan (RM juta) | 364.13 | 401.95 | **423.06** |
| Pengagihan Pendapatan (sen seunit) | 5.00 | 5.25 | **5.25** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 2.74 | 2.73 | **2.50** |

### PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 77.06 | 77.84 | **72.11** |
| Pendapatan Tetap | 12.41 | 13.81 | **15.79** |
| Lain-lain | 10.53 | 8.35 | **12.10** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# ASM

## SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 22,737 | 28,046 | **29,310** |

## KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 1,063,518 | 1,740,644 | **1,870,827** |
| Jumlah perbelanjaan | 187,775 | 384,865 | **351,002** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 875,743 | 1,355,779 | **1,519,825** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 875,743 | 1,355,779 | **1,519,825** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 875,743 | 1,355,779 | **1,519,825** |

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pengagihan Pendapatan (RM juta) | 1,023.61 | 1,267.62 | **1,457.80** |
| Pengagihan Pendapatan (sen seunit) | 4.50 | 4.75 | **5.00** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 2.52 | 2.80 | **2.54** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 83.80 | 76.56 | **73.47** |
| Pendapatan Tetap | 6.19 | 10.46 | **16.25** |
| Lain-lain | 10.01 | 12.98 | **10.28** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASM 2 Wawasan

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Ogos | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 23,124 | 23,764 | **25,578** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Ogos (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 1,084,472 | 1,544,317 | **1,462,544** |
| Jumlah perbelanjaan | 45,280 | 362,446 | **305,671** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 1,039,192 | 1,181,871 | **1,156,873** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 1,039,192 | 1,181,871 | **1,156,873** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 1,039,192 | 1,181,871 | **1,156,873** |

### PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Ogos | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pengagihan Pendapatan (RM juta) | 1,055.41 | 1,122.72 | **1,177.05** |
| Pengagihan Pendapatan (sen seunit) | 4.50 | 4.75 | **4.75** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 2.82 | 2.69 | **2.43** |

### PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Ogos | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 84.89 | 80.72 | **76.68** |
| Pendapatan Tetap | 8.02 | 7.86 | **13.13** |
| Lain-lain | 7.09 | 11.42 | **10.19** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# ASM 3

## SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 15,155 | 17,640 | **19,194** |

## KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 September (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 870,939 | 1,018,702 | **1,120,910** |
| Jumlah perbelanjaan | 217,239 | 192,547 | **241,260** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 653,700 | 826,155 | **879,650** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 653,700 | 826,155 | **879,650** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 653,700 | 826,155 | **879,650** |

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pengagihan Pendapatan (RM juta) | 688.29 | 765.07 | **895.49** |
| Pengagihan Pendapatan (sen seunit) | 4.50 | 4.75 | **4.75** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 2.83 | 2.67 | **2.39** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 86.46 | 80.34 | **80.13** |
| Pendapatan Tetap | 6.29 | 7.71 | **12.25** |
| Lain-lain | 7.25 | 11.95 | **7.62** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 1,555 | 1,515 | **1,406** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 Jun (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 89,389 | 84,385 | **20,266** |
| Jumlah perbelanjaan | 12,899 | 16,794 | **15,769** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 76,490 | 67,591 | **4,497** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 76,490 | 67,591 | **4,497** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | 36,816 | 176,333 | **(10,363)** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 113,306 | 243,924 | **(5,866)** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 12,072 | 26,564 | **25,730** |
| Tidak Direalisasi | 101,234 | 217,360 | **(31,596)** |
| | 113,306 | 243,924 | **(5,866)** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 30 Jun (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 944,393 | 1,113,414 | **979,561** |
| Aset-aset lain | 33,768 | 56,849 | **68,989** |
| Jumlah Aset | 978,161 | 1,170,263 | **1,048,550** |
| Liabiliti | (35,788) | (48,541) | **(34,458)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 942,373 | 1,121,722 | **1,014,092** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 2.89 | 2.92 | **2.51** |
| Jumlah Pulangan (%) | 11.96 | 25.73 | **(0.14)** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 1.11 | 14.05 | **(0.47)** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | (0.14) | 12.02 | **5.92** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (0.47) | 4.70 | **1.38** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 87.06 | 87.29 | **86.82** |
| Pendapatan Tetap | 5.48 | 3.22 | **3.53** |
| Lain-lain | 7.46 | 9.49 | **9.65** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN EQUITY 2

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 1,196 | 1,211 | **1,239** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 Jun (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 23,924 | 40,115 | **5,996** |
| Jumlah perbelanjaan | 6,857 | 7,393 | **8,757** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 17,067 | 32,722 | **(2,761)** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 17,067 | 32,722 | **(2,761)** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | 2,291 | 110,942 | **(20,912)** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 19,358 | 143,664 | **(23,673)** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 1,520 | 8,464 | **6,003** |
| Tidak Direalisasi | 17,837 | 135,200 | **(29,677)** |
| | 19,357 | 143,664 | **(23,674)** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 30 Jun (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 462,676 | 581,431 | **564,215** |
| Aset-aset lain | 37,174 | 26,087 | **28,806** |
| Jumlah Aset | 499,850 | 607,518 | **593,021** |
| Liabiliti | (41,705) | (17,598) | **(22,648)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 458,145 | 589,920 | **570,373** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 2.79 | 2.87 | **2.67** |
| Jumlah Pulangan (%) | (2.40) | 30.89 | **(2.98)** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (1.01) | 16.26 | **(3.24)** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | (2.98) | 7.42 | **1.32** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (3.24) | 3.65 | **1.79** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 84.54 | 86.10 | **89.28** |
| Pendapatan Tetap | 6.73 | 1.75 | **1.80** |
| Lain-lain | 8.73 | 12.15 | **8.92** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Equity 3

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 1,947 | 1,490 | **1,499** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Mac (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 23,471 | 137,579 | **47,738** |
| Jumlah perbelanjaan | 20,022 | 17,924 | **18,424** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 3,449 | 119,655 | **29,314** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 3,449 | 119,655 | **29,314** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | (59,762) | 164,781 | **17,881** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | (56,313) | 284,436 | **47,195** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 32,231 | 31,500 | **31,148** |
| Tidak Direalisasi | (88,544) | 252,936 | **16,047** |
| | (56,313) | 284,436 | **47,195** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 31 Mac (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 1,596,906 | 1,381,619 | **1,397,799** |
| Aset-aset lain | 50,720 | 119,831 | **87,130** |
| Jumlah Aset | 1,647,626 | 1,501,450 | **1,484,929** |
| Liabiliti | (85,142) | (94,177) | **(64,067)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 1,562,484 | 1,407,273 | **1,420,862** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 2.50 | 2.78 | **2.56** |
| Jumlah Pulangan (%) | (4.60) | 20.93 | **2.93** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (6.36) | 9.28 | **(0.22)** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 2.93 | 5.89 | **6.96** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (0.22) | 0.69 | **3.69** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 86.20 | 85.01 | **78.35** |
| Pendapatan Tetap | 7.30 | 5.27 | **3.03** |
| Lain-lain | 6.50 | 9.72 | **18.62** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Equity 5

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 304 | 491 | **442** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 September (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 23,922 | 27,153 | **23,501** |
| Jumlah perbelanjaan | 4,248 | 5,575 | **6,963** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 19,674 | 21,578 | **16,538** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 19,674 | 21,578 | **16,538** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | 17,235 | 53,794 | **1,023** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 36,909 | 75,372 | **17,561** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 11,061 | 9,816 | **13,713** |
| Tidak Direalisasi | 25,848 | 65,556 | **3,848** |
| | 36,909 | 75,372 | **17,561** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 30 September (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 258,322 | 530,196 | **517,741** |
| Aset-aset lain | 25,972 | 45,133 | **13,492** |
| Jumlah Aset | 284,294 | 575,329 | **531,233** |
| Liabiliti | (9,542) | (26,293) | **(33,382)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 274,752 | 549,036 | **497,851** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 2.89 | 2.94 | **2.60** |
| Jumlah Pulangan (%) | 12.30 | 27.50 | **3.23** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 4.87 | 14.35 | **(1.41)** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 30 September** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 3.23 | 13.91 | **7.86** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (1.41) | 5.74 | **2.10** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 82.07 | 83.24 | **81.30** |
| Pendapatan Tetap | 3.77 | 2.91 | **3.22** |
| Lain-lain | 14.16 | 13.85 | **15.48** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Equity Global

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 685 | 544 | **457** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 147,899 | 80,899 | **40,820** |
| Jumlah perbelanjaan | 15,227 | 11,448 | **12,729** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 132,672 | 69,451 | **28,091** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 132,672 | 69,451 | **28,091** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 132,672 | 69,451 | **28,091** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 11,628 | 106,594 | **20,013** |
| Tidak Direalisasi | 121,044 | (37,143) | **8,078** |
| | 132,672 | 69,451 | **28,091** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 668,193 | 545,675 | **482,214** |
| Aset-aset lain | 48,240 | 54,583 | **62,140** |
| Jumlah Aset | 716,433 | 600,258 | **544,354** |
| Liabiliti | (41,675) | (5,419) | **(20,487)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 674,758 | 594,839 | **523,867** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 18.92 | 11.11 | **4.86** |
| Jumlah Pulangan (%) | 18.92 | 11.11 | **4.86** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 22.04 | 0.53 | **8.37** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember** | **1 tahun** | **3 tahun** | **Sejak pelancaran** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 4.86 | 11.48 | **3.22** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 8.37 | 9.96 | **3.69** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 74.48 | 76.57 | **53.37** |
| Pendapatan Tetap | – | – | **–** |
| Lain-lain | 25.52 | 23.43 | **46.63** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Imbang 1

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 November | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 837 | 863 | **842** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 November (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 54,704 | 65,642 | **51,762** |
| Jumlah perbelanjaan | 11,268 | 11,314 | **10,597** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 43,436 | 54,328 | **41,165** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 43,436 | 54,328 | **41,165** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | 26,821 | 100,412 | **(17,856)** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 70,257 | 154,740 | **23,309** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 11,788 | 25,174 | **31,653** |
| Tidak Direalisasi | 58,469 | 129,566 | **(8,344)** |
| | 70,257 | 154,740 | **23,309** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 30 November (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 778,864 | 942,378 | **892,152** |
| Aset-aset lain | 33,142 | 24,642 | **51,610** |
| Jumlah Aset | 812,006 | 967,020 | **943,762** |
| Liabiliti | (33,020) | (38,044) | **(44,028)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 778,986 | 928,976 | **899,734** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 November | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 3.45 | 3.79 | **3.35** |
| Jumlah Pulangan (%) | 9.04 | 19.98 | **2.61** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 1.70 | 8.18 | **0.82** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 30 November** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 2.61 | 10.31 | **6.45** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 0.82 | 3.51 | **1.85** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 November | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 61.56 | 52.89 | **54.09** |
| Pendapatan Tetap | 29.58 | 39.69 | **39.37** |
| Lain-lain | 8.86 | 7.42 | **6.54** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Imbang 2

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 1,133 | 941 | **876** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Mac (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 6,415 | 111,860 | **31,031** |
| Jumlah perbelanjaan | 14,177 | 12,737 | **11,098** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | (7,762) | 99,123 | **19,933** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | (7,762) | 99,123 | **19,933** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | (3,262) | 59,210 | **6,737** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | (11,024) | 158,333 | **26,670** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 32,021 | 33,461 | **32,429** |
| Tidak Direalisasi | (43,045) | 124,872 | **(5,759)** |
| | (11,024) | 158,333 | **26,670** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 31 Mac (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 1,014,329 | 923,673 | **861,057** |
| Aset-aset lain | 29,345 | 48,935 | **38,588** |
| Jumlah Aset | 1,043,674 | 972,608 | **899,645** |
| Liabiliti | (63,416) | (43,571) | **(40,262)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 980,258 | 929,037 | **859,383** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 3.12 | 3.83 | **3.18** |
| Jumlah Pulangan (%) | (0.69) | 18.45 | **2.54** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (3.00) | 6.85 | **0.91** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 2.54 | 6.45 | **7.05** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 0.91 | 1.48 | **3.27** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 48.97 | 62.14 | **46.91** |
| Pendapatan Tetap | 42.47 | 31.37 | **44.41** |
| Lain-lain | 8.56 | 6.49 | **8.68** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Imbang 3 Global

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Disember | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 1,043 | 663 | **556** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 176,292 | 81,937 | **34,319** |
| Jumlah perbelanjaan | 19,001 | 12,849 | **11,057** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 157,291 | 69,088 | **23,262** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 157,291 | 69,088 | **23,262** |
| Kerugian komprehensif lain | (218) | (5) | **1,401** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 157,073 | 69,083 | **24,663** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 5,558 | 31,789 | **32,876** |
| Tidak Direalisasi | 151,515 | 37,294 | **(8,213)** |
| | 157,073 | 69,083 | **24,663** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 31 Disember (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 1,020,481 | 638,311 | **570,977** |
| Aset-aset lain | 66,733 | 81,678 | **48,971** |
| Jumlah Aset | 1,087,214 | 719,989 | **619,948** |
| Liabiliti | (31,329) | (17,940) | **(21,823)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 1,055,885 | 702,049 | **598,125** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 2.03 | 2.01 | **2.01** |
| Jumlah Pulangan (%) | 6.67 | 3.73 | **3.73** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 1.61 | 5.87 | **5.87** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac** | **3 tahun** | **Sejak pelancaran** | **Sejak pelancaran** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 7.88 | 2.39 | **2.39** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 6.82 | 4.86 | **4.86** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 44.83 | 30.42 | **30.42** |
| Pendapatan Tetap | 34.52 | 42.06 | **42.06** |
| Lain-lain | 20.65 | 27.52 | **27.52** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Sara 1

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 2,555 | 2,118 | **2,149** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 31 Mac (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 1,387 | 192,615 | **73,302** |
| Jumlah perbelanjaan | 31,945 | 28,387 | **27,127** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | (30,558) | 164,228 | **46,175** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | (30,558) | 164,228 | **46,175** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | (19,820) | 49,859 | **7,377** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | (50,378) | 214,087 | **53,552** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 88,338 | 88,722 | **81,764** |
| Tidak Direalisasi | (138,716) | 125,365 | **(28,212)** |
| | (50,378) | 214,087 | **53,552** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 31 Mac (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 2,662,957 | 2,406,525 | **2,318,538** |
| Aset-aset lain | 195,676 | 39,292 | **111,462** |
| Jumlah Aset | 2,858,633 | 2,445,817 | **2,430,000** |
| Liabiliti | (207,256) | (127,638) | **(102,536)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 2,651,377 | 2,318,179 | **2,327,464** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 3.31 | 3.68 | **3.36** |
| Jumlah Pulangan (%) | (1.81) | 9.35 | **2.27** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | (0.77) | 5.24 | **1.60** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 2.27 | 3.16 | **4.10** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 1.60 | 1.97 | **2.94** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 31 Mac | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 28.14 | 33.63 | **27.17** |
| Pendapatan Tetap | 63.62 | 65.39 | **67.64** |
| Lain-lain | 8.24 | 0.98 | **5.19** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Sara 2

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 1,265 | 1,044 | **960** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 September (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan/(kerugian) pelaburan | 77,994 | 79,160 | **62,850** |
| Jumlah perbelanjaan | 16,089 | 13,387 | **11,413** |
| Pendapatan bersih/(rugi) sebelum cukai | 61,905 | 65,773 | **51,437** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih/(rugi) selepas cukai | 61,905 | 65,773 | **51,437** |
| Pendapatan komprehensif/(rugi) lain | 12,025 | 37,748 | **1,980** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi)** | 73,930 | 103,521 | **53,417** |
| Jumlah pendapatan komprehensif/(rugi) bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 43,884 | 37,701 | **35,009** |
| Tidak Direalisasi | 30,046 | 65,820 | **18,407** |
| | 73,930 | 103,521 | **53,416** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 30 September (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 1,188,542 | 1,048,827 | **970,199** |
| Aset-aset lain | 34,948 | 16,109 | **27,089** |
| Jumlah Aset | 1,223,490 | 1,064,936 | **997,288** |
| Liabiliti | (50,409) | (39,455) | **(37,610)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 1,173,081 | 1,025,481 | **959,678** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 3.62 | 3.66 | **3.62** |
| Jumlah Pulangan (%) | 5.52 | 9.76 | **5.54** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 3.66 | 7.00 | **1.07** |
| **Tahun Kewangan Berakhir 30 September** | **1 tahun** | **3 tahun** | **5 tahun** |
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 5.54 | 6.92 | **3.28** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 1.07 | 3.88 | **2.35** |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 September | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | 31.07 | 32.44 | **36.97** |
| Pendapatan Tetap | 64.41 | 63.99 | **59.11** |
| Lain-lain | 4.52 | 3.57 | **3.92** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Dana Unit Amanah

## ASN Sukuk

### SOROTAN DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Unit dalam Edaran (juta unit) | 708 | 909 | **966** |

### KEWANGAN DANA

| Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun berakhir 30 Jun (RM'000) | 25.11.2022 hingga 30.6.2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Jumlah pendapatan pelaburan | 17,514 | 50,274 | **45,501** |
| Jumlah perbelanjaan | 2,143 | 5,921 | **4,164** |
| Pendapatan bersih sebelum cukai | 15,371 | 44,353 | **41,337** |
| Tolak: Cukai | – | – | **–** |
| Pendapatan bersih selepas cukai | 15,371 | 44,353 | **41,337** |
| Pendapatan komprehensif lain | – | – | **–** |
| **Jumlah pendapatan komprehensif** | 15,371 | 44,353 | **41,337** |
| Jumlah pendapatan komprehensif bagi tahun kewangan ini adalah seperti berikut: | | | |
| Direalisasi | 8,348 | 35,682 | **38,789** |
| Tidak Direalisasi | 7,023 | 8,671 | **2,547** |
| | 15,371 | 44,353 | **41,336** |

| Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan setakat 30 Jun (RM'000) | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Pelaburan | 721,566 | 957,011 | **968,308** |
| Aset-aset lain | 14,056 | 15,337 | **42,375** |
| Jumlah Aset | 735,622 | 972,348 | **1,010,683** |
| Liabiliti | (13,918) | (36,914) | **(13,906)** |
| **Modal Pemegang Unit/NAV** | 721,704 | 935,434 | **996,777** |

**Nota:**
1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

## PRESTASI DANA

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Hasil Pengagihan (%) | 1.84 | 3.76 | **4.50** |
| Jumlah Pulangan (%) | 3.84 | 4.72 | **4.81** |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 5.42 | 4.61 | **3.15** |

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 1 tahun | Sejak pelancaran |
|---|---|---|
| Jumlah Pulangan Tahunan (%) | 4.81 | 5.17 |
| Pulangan Penanda Aras (%) | 5.09 | |

## PERUMPUKAN ASET

(% daripada Nilai Aset Bersih)

| Tahun Kewangan Berakhir 30 Jun | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|
| Ekuiti | – | – | **–** |
| Pendapatan Tetap | 91.56 | 98.28 | **87.73** |
| Lain-lain | 8.44 | 1.72 | **12.27** |
| **JUMLAH** | 100.00 | 100.00 | **100.00** |

**Nota:**

1. Sumber: Laporan Tahunan Dana 2025
2. Ringkasan Penyata Pendapatan Komprehensif dan Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan di atas diperoleh daripada penyata kewangan yang diaudit bagi dana unit amanah masing-masing

# Indeks Kandungan GRI

| | |
|---|---|
| **Penyata Perkhidmatan GRI** | Untuk Indeks Kandungan – Perkhidmatan Penting, Perkhidmatan GRI menyemak bahawa indeks kandungan GRI telah dibentangkan dengan cara yang konsisten dengan keperluan untuk pelaporan dengan merujuk kepada Piawaian GRI, dan bahawa maklumat dalam indeks dibentangkan dengan jelas dan boleh diakses oleh pihak berkepentingan. |
| **Kenyataan penggunaan** | PNB telah melaporkan dengan merujuk kepada Piawaian GRI untuk tempoh 1 Januari 2025 hingga 31 Disember 2025. |
| **GRI 1 yang digunakan** | GRI 1: Landasan 2021 |
| **Piawaian Sektor GRI yang berkenaan** | Tidak Berkenaan |

| PIAWAIAN GRI | PENDEDAHAN | TAJUK BAHAGIAN DALAM LB2025 | LOKASI PENDEDAHAN DALAM LB2025 (HALAMAN) |
|---|---|---|---|
| **Pendedahan umum** | | | |
| **GRI 2: Pengungkapan Umum 2021** | 2-1 Butiran organisasi | Asas Laporan Kami | 2-3 |
| | 2-2 Entiti yang termasuk dalam pelaporan kelestarian organisasi | Asas Laporan Kami | 3 |
| | 2-3 Tempoh pelaporan, kekerapan dan pusat hubungan | Asas Laporan Kami | 2-3 |
| | 2-4 Penyataan semula maklumat | Penyataan semula dipaparkan dalam seksyen yang berkaitan | 168 |
| | 2-5 Jaminan luaran | Asas Laporan Kami | 2-3 |
| | 2-6 Aktiviti, rantaian nilai dan hubungan perniagaan lain | Model Perniagaan Penciptaan Nilai Kami | 62-63 |
| | 2-7 Kakitangan | Komitmen 6: 40% Wanita dalam Kepimpinan Kanan PNB menjelang 2025 | 193-201<br>190-194 |
| | 2-8 Pekerja yang bukan kakitangan | Hak Buruh | 204-208 |
| | 2-9 Struktur dan komposisi tadbir urus | Tadbir Urus Kelestarian | 152 |
| | 2-10 Penamaan dan pemilihan badan tadbir urus tertinggi | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |
| | 2-11 Pengerusi badan tadbir urus tertinggi | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |
| | 2-12 Peranan badan tadbir urus tertinggi dalam menyelia pengurusan impak | – Tadbir Urus Kelestarian<br>– Peranan Lembaga Pengarah dalam Pengawasan ESG dan Kelestarian<br>– Pengawasan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah<br>– Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 152-154 |
| | 2-13 Penugasan tanggungjawab untuk mengurus impak | – Tadbir Urus Kelestarian<br>– Pengawasan Pengurusan dan Jawatankuasa | 152, 154 |
| | 2-14 Peranan badan tadbir urus tertinggi dalam pelaporan kelestarian | – Tadbir Urus Kelestarian<br>– Peranan Lembaga Pengarah dalam Pengawasan ESG dan Kelestarian<br>– Mekanisme Pelaporan dan Pemantauan | 152-155 |
| | 2-15 Konflik kepentingan | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |

| PIAWAIAN GRI | PENDEDAHAN | TAJUK BAHAGIAN DALAM LB2025 | LOKASI PENDEDAHAN DALAM LB2025 (HALAMAN) |
|---|---|---|---|
| **Pendedahan umum** | | | |
| **GRI 2: Pengungkapan Umum 2021** | 2-16 Komunikasi kebimbangan kritikal | – Mekanisme Pelaporan dan Pemantauan<br>– Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 152, 155 |
| | 2-17 Pengetahuan kolektif badan tadbir urus tertinggi | – Keupayaan dan Latihan Lembaga Pengarah<br>– Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 152 |
| | 2-18 Penilaian prestasi badan tadbir urus tertinggi | – Pengawasan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah<br>– Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 152, 226 |
| | 2-19 Dasar-dasar imbuhan | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |
| | 2-20 Proses untuk menentukan imbuhan | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |
| | 2-21 Jumlah nisbah pampasan tahunan | Tiada | Tiada |
| | 2-22 Penyata strategi pembangunan mampan | Pernyataan Kelestarian oleh Timbalan Presiden & Ketua Eksekutif Kumpulan | 145-148<br>156-165<br>164-165 |
| | 2-23 Komitmen dasar | Dasar dan Rangka Kerja Utama | 156-165 |
| | 2-24 Menerapkan komitmen terhadap dasar | – Dasar dan Rangka Kerja Utama<br>– Kemajuan Kelestarian Kami | 156-225 |
| | 2-25 Proses-proses bagi memulihkan impak negatif | Komitmen 5: Dasar Hak Buruh | 226<br>256-292<br>267 |
| | 2-26 Mekanisme untuk mendapatkan nasihat dan mengemukakan kebimbangan | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226<br>229-255 |
| | 2-27 Pematuhan undang-undang dan peraturan | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |
| | 2-28 Keanggotaan persatuan | Kerjasama Strategik dan Jaringan Afiliasi Kami | 188 |
| | 2-29 Pendekatan terhadap penglibatan pihak berkepentingan | Penglibatan Pihak Berkepentingan | 64 |
| | 2-30 Perjanjian rundingan bersama | Tiada | Tiada |

# Indeks Kandungan GRI

| PIAWAIAN GRI | PENDEDAHAN | TAJUK BAHAGIAN DALAM LB2025 | LOKASI PENDEDAHAN DALAM LB2025 (HALAMAN) |
|---|---|---|---|
| **Topik Material** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-1 Proses untuk menentukan topik material | Perkara Matan | 78 |
| | 3-2 Senarai topik material | Senarai Perkara Matan:<br>– Perubahan Iklim<br>– Alam Semula Jadi dan Biodiversiti<br>– Impak Alam Sekitar<br>– Privasi dan Keselamatan Data<br>– Pengalaman dan Kepuasan Pelanggan<br>– Impak Sosial<br>– Maklumat Telus dan Amalan Adil<br>– Teknologi dan Inovasi<br>– Hak Buruh<br>– Pengurusan Bakat<br>– Kepelbagain, Ekuiti dan Keterangkuman<br>– Prestasi Ekonomi<br>– Tadbir Urus dan Etika<br>– Melabur secara Mampan dan Bertanggungjawab<br>– Rantaian Bekalan | 78 |
| ***Perubahan Iklim*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Perubahan Iklim dan Impak Alam Sekitar | 166 |
| **GRI 305: Pelepasan 2016** | 305-1 Pelepasan langsung GHG (Skop 1) | Pelepasan Skop 2 Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 168 |
| | 305-2 Pelepasan tidak langsung GHG (Skop 2) | Pelepasan Skop 2 Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 168 |
| | 305-3 Pelepasan tidak langsung GHG lain (Skop 3) | Pelepasan Skop 2 Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 168 |
| ***Alam Semula Jadi dan Biodiversiti*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Alam Semula Jadi dan Biodiversiti | 182-189 |
| ***Impak Alam Sekitar*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Perubahan Iklim dan Impak Alam Sekitar | 166 |
| **GRI 305: Pelepasan 2016** | 305-1 Pelepasan langsung GHG (Skop 1) | Pelepasan Skop 2 Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 168 |
| | 305-2 Pelepasan tidak langsung GHG (Skop 2) | Pelepasan Skop 2 Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 168 |
| | 305-3 Pelepasan tidak langsung GHG lain (Skop 3) | Pelepasan Skop 2 Perusahaan PNB ($tCO_2e$) | 168 |
| ***Privasi dan Keselamatan Data*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Perkara Matan – Privasi dan Keselamatan Data | 79 |

| PIAWAIAN GRI | PENDEDAHAN | TAJUK BAHAGIAN DALAM LB2025 | LOKASI PENDEDAHAN DALAM LB2025 (HALAMAN) |
|---|---|---|---|
| ***Pengalaman dan Kepuasan Pelanggan*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | KPI Indeks Kepuasan Pelanggan | 110 |
| ***Impak Sosial*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Impak Sosial | 209 |
| **GRI 203: Impak Ekonomi Tidak Langsung 2016** | 203-1 Pelaburan dan perkhidmatan infrastruktur yang disokong | Pelaburan Infrastruktur | 136-137 |
| | 203-2 Impak ekonomi tidak langsung yang ketara | Impak Sosial | 209-223 |
| **GRI 413: Komuniti Setempat 2016** | 413-1 Operasi dengan penglibatan komuniti setempat, penilaian impak dan program pembangunan | Pembangunan Komuniti | 218-219 |
| | 413-2 Operasi yang mempunyai kesan negatif sebenar dan berpotensi yang ketara terhadap komuniti setempat | Pembangunan Komuniti | 218-219 |
| ***Maklumat Telus dan Amalan Adil*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226 |
| **GRI 205: Anti Rasuah 2016** | 205-1 Operasi dinilai untuk risiko yang berkaitan dengan rasuah | Perubahan Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 266 |
| | 205-2 Komunikasi dan latihan tentang dasar dan prosedur pencegahan rasuah | Perubahan Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 265-268 |
| | 205-3 Insiden rasuah yang disahkan dan tindakan yang diambil | Tiada | Tiada |
| ***Teknologi dan Inovasi*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | – Meneruskan Transformasi Digital Kami<br>– Unit Amanah ASNB | 110-111<br>141-142 |
| **GRI 201: Prestasi Ekonomi 2016** | 201-1 Nilai ekonomi langsung yang dijana dan diagihkan | Model Perniagaan Penciptaan Nilai Kami | 62-63 |
| | 203-1 Pelaburan dan perkhidmatan infrastruktur yang disokong | – Meneruskan Transformasi Digital Kami<br>– Unit Amanah ASNB | 110-111<br>141-143 |
| | 203-2 Impak ekonomi tidak langsung yang ketara | – Meneruskan Transformasi Digital Kami<br>– Unit Amanah ASNB | 110-111<br>141-143 |
| ***Hak Buruh*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Buruh | 204-208 |

# Indeks Kandungan GRI

| PIAWAIAN GRI | PENDEDAHAN | TAJUK BAHAGIAN DALAM LB2025 | LOKASI PENDEDAHAN DALAM LB2025 (HALAMAN) |
|---|---|---|---|
| **GRI 405: Kepelbagaian dan Peluang Saksama 2016** | 405-1 Kepelbagaian badan tadbir urus dan pekerja | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 234-235 |
| ***Pengurusan Bakat*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Pengurusan Bakat | 193-201 |
| **GRI 404: Latihan dan Pendidikan 2016** | 404-1 Purata jam latihan setahun bagi setiap pekerja | Purata Jam Latihan Berdasarkan Kategori Pekerja | 194 |
| | 404-2 Program untuk menaik taraf pekerja kemahiran dan program bantuan peralihan | Pembangunan Kepimpinan dan Saluran Kepimpinan | 196-199 |
| ***Kepelbagaian, Ekuiti & Keterangkuman*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Kepelbagaian, Ekuiti & Keterangkuman | 190-194 |
| **GRI 405: Kepelbagaian dan Peluang Saksama 2016** | 405-1 Kepelbagaian badan tadbir urus dan pekerja | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 234-235 |
| ***Prestasi Ekonomi*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Bagaimana Kami Mengagihkan Nilai yang Dicipta | 77 |
| **GRI 201: Prestasi Ekonomi 2016** | 201-1 Nilai ekonomi langsung yang dijana dan diagihkan | Model Perniagaan Penciptaan Nilai Kami | 62-63 |
| ***Tadbir Urus Korporat dan Pematuhan*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Penyata Tinjauan Tadbir Urus Korporat | 226-293 |
| ***Melabur Secara Mampan dan Bertanggungjawab*** | | | |
| **GRI 3: Topik Material 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Melabur Secara Mampan dan Bertanggungjawab | 180-182 |
| ***Rantaian Bekalan*** | | | |
| **GRI 3: Material Topics 2021** | 3-3 Pengurusan topik material | Rantaian Makanan | 208 |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **S2** | **Pendedahan Berkaitan Iklim** | | |
| **Tadbir urus** | | | |
| **6(a)(i)** | badan tadbir urus (yang boleh merangkumi lembaga pengarah, jawatankuasa atau badan setara yang dipertanggungjawabkan dengan fungsi tadbir urus) atau individu yang bertanggungjawab untuk mengawasi risiko dan peluang berkaitan iklim. Secara khusus, entiti hendaklah mengenal pasti badan atau individu tersebut serta mendedahkan maklumat mengenai: (i) bagaimana tanggungjawab berkaitan risiko dan peluang iklim dicerminkan dalam terma rujukan, mandat, huraian peranan dan dasar-dasar berkaitan lain yang terpakai kepada badan atau individu tersebut; | Tadbir Urus Kelestarian – Peranan Lembaga Pengarah dalam Pengawasan ESG dan Kelestarian | 153 |
| **6(a)(ii)** | bagaimana badan atau individu tersebut menentukan sama ada kemahiran dan kompetensi yang bersesuaian tersedia ada atau akan dibangunkan bagi membolehkan pengawasan yang berkesan terhadap strategi yang dirangka untuk menangani risiko dan peluang berkaitan iklim; | Tadbir Urus Kelestarian – Keupayaan dan Latihan Lembaga Pengarah | 155 |
| **6(a)iii)** | bagaimana dan berapa kerap badan atau individu tersebut dimaklumkan mengenai risiko dan peluang berkaitan iklim; | Tadbir Urus Kelestarian – Peranan Lembaga Pengarah dalam Pengawasan ESG dan Kelestarian | 153 |
| **6(a)(iv)** | bagaimana badan atau individu tersebut mengambil kira risiko dan peluang berkaitan iklim semasa mengawasi strategi entiti, membuat keputusan berhubung transaksi utama, serta proses dan dasar pengurusan risikonya, termasuk sama ada badan atau individu tersebut telah mempertimbangkan pertukaran yang berkaitan dengan risiko dan peluang tersebut; dan | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **6(a)(v)** | penetapan sasaran yang berkaitan dengan risiko dan peluang iklim, serta memantau kemajuan ke arah pencapaian sasaran tersebut (rujuk perenggan 33-36), termasuk sama ada dan bagaimana metrik prestasi yang berkaitan dimasukkan dalam dasar imbuhan (rujuk perenggan 29(g)). | Tadbir Urus Kelestarian – Peranan Lembaga Pengarah dalam Pengawasan ESG dan Kelestarian | 153 |
| **6(b)(i)** | peranan pihak pengurusan dalam proses tadbir urus, kawalan dan prosedur yang digunakan untuk memantau, mengurus dan mengawasi risiko serta peluang berkaitan iklim, termasuk maklumat mengenai: (i) sama ada peranan tersebut telah diwakilkan kepada jawatan pengurusan tertentu atau jawatankuasa di peringkat pengurusan dan bagaimana pengawasan dilaksanakan terhadap jawatan atau jawatankuasa tersebut; dan | Tadbir Urus Kelestarian – Struktur Tadbir Urus Kelestarian PNB; Pengawasan Pengurusan dan Jawatankuasa | 152-154 |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **6(b)(ii)** | sama ada pihak pengurusan menggunakan kawalan dan prosedur untuk menyokong pengawasan terhadap risiko dan peluang berkaitan iklim dan, jika ya, bagaimana kawalan dan prosedur tersebut diintegrasikan dengan fungsi-fungsi dalaman yang lain. | Tadbir Urus Kelestarian – Pengawasan Pengurusan dan Jawatankuasa; Mekanisme Pelaporan dan Pemantauan | 154-155 |
| **7** | Dalam menyediakan pendedahan untuk memenuhi keperluan yang dinyatakan dalam perenggan 6, entiti hendaklah mengelakkan pertindihan maklumat yang tidak perlu mengikut IFRS S1 Keperluan Am bagi Pendedahan Maklumat Kewangan Berkaitan Kemampanan (IFRS S1). | Mengenai Laporan ini – Penerapan Piawaian Pendedahan Kemampanan IFRS dan Peruntukan Peralihan; Komitmen 10: Pendedahan sejajar TCFD | 3<br>225 |
| **Strategi** | | | |
| **9(a)** | risiko dan peluang berkaitan iklim yang boleh dijangka secara munasabah akan memberi kesan kepada prospek entiti (rujuk perenggan 10-12); | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **9(b)** | kesan semasa dan kesan yang dijangka daripada risiko dan peluang berkaitan iklim tersebut ke atas model perniagaan dan rantaian nilai entiti (rujuk perenggan 13); | | |
| **9(c)** | kesan risiko dan peluang berkaitan iklim tersebut ke atas strategi dan pembuatan keputusan entiti, termasuk maklumat berhubung pelan peralihan berkaitan iklim entiti (rujuk perenggan 14); | | |
| **9(d)** | kesan risiko dan peluang berkaitan iklim tersebut terhadap kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai entiti bagi tempoh pelaporan, serta kesan yang dijangka terhadap kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai entiti dalam jangka pendek, sederhana dan panjang, dengan mengambil kira bagaimana risiko dan peluang berkaitan iklim tersebut telah diambil kira dalam perancangan kewangan entiti (rujuk perenggan 15-21); dan | | |
| **9(e)** | daya tahan iklim strategi dan model perniagaan entiti terhadap perubahan, perkembangan dan ketidakpastian berkaitan iklim, dengan mengambil risiko dan peluang berkaitan iklim yang telah dikenal pasti oleh entiti (rujuk perenggan 22). | | |
| **Risiko dan peluang berkaitan iklim** | | | |
| **10(a)** | menghuraikan risiko dan peluang berkaitan iklim yang boleh dijangka secara munasabah akan memberi kesan kepada prospek entiti; | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **10(b)** | menjelaskan, bagi setiap risiko berkaitan iklim yang dikenal pasti oleh entiti, sama ada risiko tersebut diklasifikasikan oleh entiti sebagai risiko fizikal berkaitan iklim atau risiko peralihan berkaitan iklim; | | |
| **10(c)** | menyatakan, bagi setiap risiko dan peluang berkaitan iklim yang dikenal pasti oleh entiti, tempoh masa sama ada jangka pendek, sederhana atau panjang yang dalam tempoh tersebut kesan risiko dan peluang berkaitan iklim berkenaan boleh dijangka secara munasabah akan berlaku; dan | | |

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **10(d)** | menjelaskan bagaimana entiti mentakrifkan 'jangka pendek', 'jangka sederhana', 'jangka panjang', serta bagaimana takrifan tersebut dikaitkan dengan tempoh perancangan yang digunakan oleh entiti dalam pembuatan keputusan strategik. | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **12** | Dalam mengenal pasti risiko dan peluang berkaitan iklim yang boleh dijangka secara munasabah akan memberi kesan kepada prospek entiti, entiti hendaklah merujuk kepada dan mempertimbangkan kebolehgunaan topik pendedahan berasaskan industri yang ditetapkan dalam Panduan Berasaskan Industri bagi Pelaksanaan IFRS S2. | | |
| **Model perniagaan dan rantaian nilai** | | | |
| **13(a)** | penerangan mengenai kesan semasa dan kesan yang dijangka daripada risiko dan peluang berkaitan iklim terhadap model perniagaan dan rantaian nilai entiti; dan | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **13(b)** | penerangan mengenai bahagian dalam model perniagaan dan rantaian nilai entiti yang menjadi tumpuan risiko dan peluang berkaitan iklim (contohnya, kawasan geografi, kemudahan dan jenis aset). | | |
| **Strategi dan pembuatan keputusan** | | | |
| **14(a)(i)** | maklumat mengenai bagaimana entiti telah bertindak balas terhadap, dan merancang untuk bertindak balas terhadap, risiko dan peluang berkaitan iklim dalam strategi dan pembuatan keputusannya, termasuk bagaimana entiti merancang untuk mencapai sebarang sasaran berkaitan iklim yang telah ditetapkan serta sebarang sasaran yang perlu dipatuhi menurut undang-undang atau peraturan. Secara khusus, entiti hendaklah mendedahkan maklumat mengenai: (i) perubahan semasa dan perubahan yang dijangka terhadap model perniagaan entiti, termasuk peruntukan sumbernya, bagi menangani risiko dan peluang berkaitan iklim (contohnya, perubahan tersebut boleh merangkumi pelan untuk mengurus atau menamatkan operasi yang berintensifkan karbon, tenaga atau air; peruntukan sumber yang terhasil daripada perubahan permintaan atau rantaian bekalan; peruntukan sumber yang timbul daripada pembangunan perniagaan melalui perbelanjaan modal atau perbelanjaan tambahan bagi penyelidikan dan pembangunan; serta pemerolehan atau pelupusan aset); | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **14(a)(ii)** | usaha mitigasi dan adaptasi langsung semasa serta yang dijangka dilaksanakan (contohnya, melalui perubahan kepada proses pengeluaran atau peralatan, pemindahan kemudahan, pelarasan tenaga kerja, dan perubahan dalam spesifikasi produk); | | |
| **14(a)(iii)** | usaha mitigasi dan adaptasi tidak langsung semasa serta yang dijangka dilaksanakan (contohnya, melalui penglibatan dan kerjasama dengan pelanggan serta rantaian bekalan); | | |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **14(a)(iv)** | sebarang pelan peralihan berkaitan iklim yang dimiliki oleh entiti, termasuk maklumat mengenai andaian utama yang digunakan dalam merangka pelan peralihan tersebut serta faktor kebergantungan yang menjadi sasaran kepada pelan peralihan entiti; dan | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **14(a)(v)** | bagaimana entiti merancang untuk mencapai sebarang sasaran berkaitan iklim, termasuk sasaran pelepasan gas rumah hijau, sebagaimana yang diterangkan mengikut perenggan 33-36. | | |
| **14(b)** | maklumat mengenai bagaimana entiti memperuntukkan sumber, dan merancang untuk memperuntukkan sumber, bagi aktiviti yang didedahkan mengikut perenggan 14(a). | | |
| **14(c)** | maklumat kuantitatif dan kualitatif mengenai kemajuan pelaksanaan pelan yang telah didedahkan dalam tempoh pelaporan terdahulu mengikut perenggan 14(a). | | |
| **Kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai** | | | |
| **15(a)** | kesan risiko dan peluang berkaitan iklim ke atas kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai entiti bagi tempoh pelaporan (kesan kewangan semasa); dan | PNB kini melaksanakan semakan berstruktur terhadap keperluan pendedahan IFRS S2, dengan inisiatif berterusan untuk mengintegrasikan keperluan tersebut ke dalam Laporan Bersepadu serta memperkukuh kawalan dalaman yang bersesuaian bagi memastikan pematuhan yang berkesan | |
| **15(b)** | kesan yang dijangka daripada risiko dan peluang berkaitan iklim ke atas kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai entiti dalam jangka pendek, sederhana dan panjang, dengan mengambil kira bagaimana risiko dan peluang berkaitan iklim telah diambil kira dalam perancangan kewangan entiti (kesan kewangan yang dijangka). | | |
| **16(a)** | bagaimana risiko dan peluang berkaitan iklim telah memberi kesan kepada kedudukan kewangan, prestasi kewangan dan aliran tunai entiti bagi tempoh pelaporan; | | |
| **16(b)** | risiko dan peluang berkaitan iklim yang dikenal pasti dalam perenggan 16(a) yang berisiko signifikan mengakibatkan pelarasan material kepada amaun bawaan aset dan liabiliti yang dilaporkan dalam penyata kewangan berkaitan dalam tempoh pelaporan tahunan yang akan datang; | | |
| **16(c)** | bagaimana entiti menjangkakan kedudukan kewangannya akan berubah dalam jangka pendek, sederhana dan panjang berikutan strateginya untuk mengurus risiko dan peluang berkaitan iklim, dengan mengambil kira: (i) pelan pelaburan dan pelupusan asetnya (contohnya, pelan perbelanjaan modal, pemerolehan dan pelupusan utama, usaha sama, transformasi perniagaan, inovasi, penerokaan bidang perniagaan baharu serta persaraan aset), termasuk pelan yang belum terikat secara kontrak; dan (ii) sumber pembiayaan yang dirancang bagi melaksanakan strategi tersebut; dan | | |

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **16(d)** | bagaimana entiti menjangkakan prestasi kewangan dan aliran tunai berubah dalam jangka masa pendek, sederhana dan panjang berdasarkan strategi yang dilaksanakan untuk mengurus risiko dan peluang berkaitan iklim (sebagai contoh, peningkatan hasil daripada produk dan perkhidmatan yang sejajar dengan ekonomi rendah karbon, peningkatan kos daripada kerosakan fizikal kepada aset kerana peristiwa iklim, dan perbelanjaan berkaitan dengan adaptasi atau mitigasi iklim). | Tiada | |
| **21(a)** | Sekiranya sesuatu entiti itu menentukan yang ia tidak perlu menyediakan maklumat kuantitatif mengenai kesan kewangan semasa atau yang dijangkakan daripada risiko atau peluang berkaitan iklim dengan mengguna pakai kriteria yang dinyatakan dalam paranggan 19 hingga 20, entiti itu hendaklah: (a) menjelaskan sebab maklumat kuantitatif tersebut tidak disediakan. | | |
| **21(b)** | (b) menyediakan maklumat kualitatif berkenaan kesan kewangan tersebut, termasuk mengenal pasti butiran, jumlah dan subjumlah di dalam penyata kewangan berkaitan yang berkemungkinan terjejas, ataupun telah terjejas, oleh risiko atau peluang yang berkaitan dengan iklim. | | |
| **21(c)** | (c) menyediakan maklumat kuantitatif mengenai kesan kewangan gabungan daripada peluang atau risiko berkaitan iklim tersebut bersama-sama risiko atau peluang berkaitan iklim yang lain serta faktor-faktor lain, melainkan entiti itu menentukan bahawa maklumat kuantitatif mengenai kesan gabungan kewangan tersebut tidak memberikan nilai yang bermakna. | | |
| **Daya tahan Iklim** | | | |
| **22(a)(i)** | implikasinya, jika ada, terhadap penilaian entiti ke atas model perniagaan dan strateginya, termasuk bagaimana entiti tersebut perlu bertindak balas terhadap kesan yang dikenal pasti melalui analisis senario berkaitan iklim. | Tiada | |
| **22(a)(ii)** | bidang ketidakpastian utama yang dipertimbangkan oleh entiti dalam menilai daya tahan iklimnya. | | |
| **22(a)(iii)** | keupayaan entiti untuk melaras dan menyesuaikan strategi serta model perniagaannya bagi menghadapi perubahan iklim dalam jangka pendek, sederhana dan panjang, termasuk; | | |
| **22(b)** | bagaimana dan bila analisis senario berkaitan iklim dilaksanakan | | |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **22(b)(i)** | maklumat mengenai input yang digunakan dalam analisis tersebut, termasuk: (1) senario berkaitan iklim yang digunakan oleh entiti dalam analisis tersebut serta sumber senario berkenaan; (2) sama ada analisis tersebut melibatkan penggunaan pelbagai senario berkaitan iklim yang berbeza; (3) sama ada senario berkaitan iklim yang digunakan dalam analisis tersebut berkaitan dengan risiko peralihan atau risiko fizikal berkaitan iklim; (4) sama ada entiti menggunakan, sebagai sebahagian daripada senario yang dianalisis, senario berkaitan iklim yang sejajar dengan perjanjian antarabangsa terkini mengenai perubahan iklim; (5) sebab entiti memilih senario berkaitan iklim tersebut sebagai relevan untuk menilai daya tahannya terhadap perubahan, perkembangan atau ketidakpastian berkaitan iklim; (6) jangka masa yang digunakan oleh entiti dalam analisis tersebut; dan (7) skop operasi yang digunakan oleh entiti dalam analisis tersebut (sebagai contoh, lokasi operasi dan unit perniagaan yang terlibat dalam analisis berkenaan). | Tiada | |
| **22(b)(ii)** | andaian utama yang digunakan oleh entiti dalam analisis tersebut, termasuk andaian mengenai: (1) dasar berkaitan iklim dalam bidang kuasa tempat entiti beroperasi; (2) tren makroekonomi; (3) pemboleh ubah di peringkat kebangsaan atau serantau (contohnya corak cuaca tempatan, demografi, penggunaan tanah, infrastruktur dan ketersediaan sumber asli); (4) penggunaan dan campuran tenaga; serta (5) perkembangan teknologi, dan | | |
| **22(b)(iii)** | tempoh pelaporan semasa analisis senario berkaitan iklim tersebut dilaksanakan (rujuk perenggan B18). | | |
| **23** | dalam menyediakan pendedahan bagi memenuhi keperluan dalam Perenggan 13 hingga 22, entiti hendaklah merujuk kepada dan mempertimbangkan penggunaan kategori metrik rentas industri, seperti yang dihuraikan dalam perenggan 29, serta metrik berasaskan industri yang berkaitan dengan topik pendedahan sebagaimana yang dihuraikan dalam Panduan Berasaskan Industri bagi Pelaksanaan IFRS S2 di perenggan 32 | | |

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **Pengurusan Risiko** | | | |
| **25(a)** | proses dan dasar yang berkaitan yang digunakan oleh entiti untuk mengenal pasti, menilai, mengutamakan dan memantau risiko berkaitan iklim, termasuk maklumat berkenaan: | Mengurus Peluang dan Risiko Iklim Kami | 176-179 |
| **25(a)(i)** | (i) input dan parameter yang digunakan oleh entiti (sebagai contoh maklumat mengenai sumber data dan skop pengoperasian yang meliputi proses tersebut); | Tiada | |
| **25(a)(ii)** | (ii) sama ada dan bagaimana entiti menggunakan analisis senario berkaitan iklim untuk menyokong proses mengenal pasti risiko berkaitan iklim. | | |
| **25(a)(iii)** | (iii) bagaimana entiti menilai sifat, kebarangkalian dan magnitud kesan risiko tersebut (contohnya, sama ada entiti mengambil kira faktor kualitatif, ambang kuantitatif atau kriteria lain). | | |
| **25(a)(iv)** | (iv) sama ada dan bagaimana entiti mengutamakan risiko berkaitan iklim berbanding risiko jenis lain. | Mengurus Risiko dan Peluang Berkaitan Iklim | 176-179 |
| **25(a)(v)** | (v) bagaimana entiti memantau risiko berkaitan iklim. | Mengurus Risiko dan Peluang Berkaitan Iklim | |
| **25(a)(vi)** | (vi) sama ada dan bagaimana entiti telah mengubah proses yang digunakannya berbanding dengan tempoh pelaporan sebelumnya. | Mengurus Risiko dan Peluang Berkaitan Iklim | 176-179 |
| **25(b)** | proses yang digunakan oleh entiti untuk mengenal pasti, menilai, mengutamakan dan memantau peluang berkaitan iklim, termasuk maklumat mengenai sama ada dan bagaimana analisis senario berkaitan iklim digunakan untuk menyokong pengenalpastian peluang berkaitan iklim. | | 176-179 |
| **25(c)** | tahap dan cara proses untuk mengenal pasti, menilai, mengutamakan dan memantau risiko dan peluang berkaitan iklim disepadukan ke dalam proses pengurusan risiko keseluruhan entiti serta bagaimana proses tersebut menyokong pengurusan risiko tersebut. | | 176-179 |
| **26** | dalam menyediakan pendedahan bagi memenuhi keperluan dalam perenggan 25, entiti hendaklah mengelakkan pertindihan maklumat yang tidak perlu selaras dengan IFRS S1 (rujuk perenggan B42(b) IFRS S1). | Tiada | |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **Metrik dan sasaran** | | | |
| **Metrik berkaitan Iklim** | | | |
| **29(a)(i)** | mendedahkan jumlah pelepasan kasar gas rumah hijau mutlak yang dijana sepanjang tempoh pelaporan, dinyatakan dalam tan metrik karbon dioksida setara ($CO_2e$) (rujuk perenggan B19–B22), dan diklasifikasikan kepada: (1) Pelepasan gas rumah hijau Skop 1; (2) Pelepasan gas rumah hijau Skop 2; dan (3) Pelepasan gas rumah hijau Skop 3. | Kemajuan Kelestarian Kami: Komitmen 1 – Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2025 | 166-173 |
| **29(a)(ii)** | mengukur pelepasan gas rumah hijau selaras dengan *Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard* (2004), melainkan pihak berkuasa bidang kuasa atau bursa tempat entiti disenaraikan menghendaki penggunaan kaedah lain untuk mengukur pelepasan gas rumah hijau tersebut (rujuk perenggan B23–B25); Apabila entiti mendedahkan pelepasan gas rumah hijau yang diukur menggunakan kaedah lain, selaras dengan perenggan 29(a)(ii), B24–B25 atau C4(a), entiti hendaklah mendedahkan: (a) kaedah dan pendekatan pengukuran yang diguna pakai oleh entiti untuk menentukan pelepasan gas rumah hijau; dan (b) sebab atau justifikasi pemilihan kaedah serta pendekatan pengukuran tersebut, dan bagaimana pendekatan itu menyokong objektif pendedahan yang dinyatakan dalam perenggan 27. | Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2025 | 166-173 |
| **29(a)(iii)** | mendedahkan pendekatan yang digunakan untuk mengukur pelepasan gas rumah hijau (rujuk perenggan B26–B29), termasuk; (1) pendekatan pengukuran, data input dan andaian yang digunakan oleh entiti untuk mengukur pelepasan gas rumah hijau; (2) sebab entiti memilih pendekatan pengukuran, data input dan andaian tersebut dalam mengukur pelepasan gas rumah hijau; dan (3) sebarang perubahan yang dibuat oleh entiti terhadap pendekatan pengukuran, data input dan andaian sepanjang tempoh pelaporan, serta sebab bagi perubahan tersebut. | | |
| **29(a)(iv)** | bagi pelepasan gas rumah hijau Skop 1 dan Skop 2 yang didedahkan selaras dengan perenggan 29(a)(i)(1)–(2), entiti hendaklah mengasingkan pelepasan tersebut antara: (1) kumpulan perakaunan yang disatukan (contohnya, bagi entiti yang mengguna pakai Piawaian Perakaunan IFRS, kumpulan ini merangkumi syarikat induk dan subsidiari yang disatukan); dan (2) entiti penerima pelaburan lain yang dikecualikan daripada perenggan 29(a)(iv)(1) (contohnya, bagi entiti yang mengguna pakai Piawaian Perakaunan IFRS, entiti penerima pelaburan tersebut termasuk syarikat bersekutu, usaha sama dan subsidiari yang tidak disatukan). | | |

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **29(a)(v)** | bagi pelepasan gas rumah hijau Skop 2 yang didedahkan selaras dengan perenggan 29(a)(i)(2), entiti hendaklah mendedahkan pelepasan gas rumah hijau Skop 2 berasaskan lokasi serta menyediakan maklumat mengenai sebarang instrumen kontrak yang diperlukan untuk membantu pengguna memahami pelepasan gas rumah hijau Skop 2 entiti tersebut (rujuk perenggan B30–B31); dan | Tiada | |
| **29(a)(vi)** | bagi pelepasan gas rumah hijau Skop 3 yang didedahkan selaras dengan perenggan 29(a)(i)(3), dan merujuk kepada perenggan B32 hingga B57, mendedahkan: (1) kategori yang termasuk dalam ukuran pelepasan gas rumah hijau Skop 3, selaras dengan kategori Skop 3 yang dihuraikan dalam *Greenhouse Gas Protocol Corporate Value Chain* (Scope 3) *Accounting and Reporting Standard* (2011); dan (2) maklumat tambahan mengenai pelepasan gas rumah hijau Kategori 15 entiti atau yang berkaitan dengan pelaburannya (pelepasan yang dibiayai), sekiranya aktiviti entiti merangkumi pengurusan aset, perbankan atau insurans komersial (rujuk perenggan B58 hingga B63). | | |
| **29(b)** | risiko peralihan berkaitan iklim – amaun dan peratusan aset atau aktiviti perniagaan yang terdedah kepada risiko peralihan berkaitan iklim. | | |
| **29(c)** | risiko fizikal berkaitan iklim – amaun dan peratusan aset atau aktiviti perniagaan yang terdedah kepada risiko fizikal berkaitan iklim. | | |
| **29(d)** | peluang berkaitan iklim – amaun atau peratusan aset atau aktiviti perniagaan yang sejajar dengan peluang berkaitan iklim. | | |
| **29(e)** | penggunaan modal – amaun perbelanjaan modal, pembiayaan atau pelaburan yang telah diperuntukkan ke arah pengurusan risiko berkaitan iklim dan pemanfaatan peluang berkaitan iklim. | | |
| **29(f)(i)** | harga karbon dalaman – entiti hendaklah mendedahkan penjelasan mengenai sama ada dan bagaimana harga karbon digunakan dalam proses membuat keputusan (contohnya keputusan pelaburan, analisis senario dan pemindahan harga), dan | Penggunaan Harga Karbon Dalaman (ICP) | 176 |
| **29(f)(ii)** | harga bagi setiap tan metrik pelepasan gas rumah hijau yang digunakan oleh entiti untuk menilai kos pelepasan gas rumah hijau. | Tiada | |
| **29(g)(i)** | peratusan imbuhan pengurusan eksekutif yang dikenal pasti dalam tempoh semasa yang dikaitkan dengan pertimbangan berkaitan iklim. | | |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **29(g)(ii)** | peratusan imbuhan pengurusan eksekutif yang dikenal pasti dalam tempoh semasa yang dikaitkan dengan pertimbangan berkaitan iklim. | | |
| **Sasaran Berkaitan Iklim** | | | |
| **32** | entiti hendaklah mendedahkan metrik berasaskan industri yang dikaitkan dengan satu atau lebih model perniagaan, aktiviti atau ciri umum lain yang mencirikan penyertaan dalam sesuatu industri. Dalam menentukan metrik berasaskan industri yang hendak didedahkan, entiti hendaklah merujuk kepada dan mempertimbangkan kebolehgunaan metrik berasaskan industri yang berkaitan dengan topik pendedahan yang dihuraikan dalam Panduan Berasaskan Industri bagi IFRS S2. | Kelestarian 2025:<br>• Menyorot Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2050;<br>• Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050 | 149<br>166-173<br>174-179 |
| **33** | entiti hendaklah mendedahkan sasaran berkaitan iklim, sama ada kuantitatif atau kualitatif, yang ditetapkan untuk memantau kemajuan ke arah pencapaian matlamat strategiknya, serta sebarang sasaran yang dikehendaki oleh undang-undang atau peraturan, termasuk sasaran pelepasan gas rumah hijau. Bagi setiap sasaran, entiti hendaklah mendedahkan: | Kelestarian 2025:<br>• Menyorot Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2050;<br>• Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050 | 166-173<br>174-179 |
| **33** | entiti hendaklah mendedahkan sasaran berkaitan iklim, sama ada kuantitatif atau kualitatif, yang ditetapkan untuk memantau kemajuan ke arah pencapaian matlamat strategiknya, serta sebarang sasaran yang dikehendaki oleh undang-undang atau peraturan, termasuk sasaran pelepasan gas rumah hijau. Bagi setiap sasaran, entiti hendaklah mendedahkan: | Kelestarian 2025:<br>• Menyorot Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2050;<br>• Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050 | 166-173<br>174-179 |
| **33(a)** | metrik yang digunakan untuk menetapkan sasaran (rujuk perenggan B66 hingga B67). | | |
| **33(b)** | objektif sasaran tersebut (contohnya mitigasi, adaptasi atau pematuhan kepada inisiatif berasaskan sains). | | |
| **33(c)** | bahagian entiti yang terpakai kepada sasaran tersebut (contohnya sama ada sasaran tersebut terpakai kepada keseluruhan entiti atau hanya sebahagian daripadanya, seperti unit perniagaan tertentu atau wilayah geografi tertentu). | | |
| **33(d)** | tempoh masa yang terpakai kepada sasaran tersebut. | | |
| **33(e)** | tempoh asas yang digunakan untuk mengukur kemajuan. | | |
| **33(f)** | sebarang pencapaian penting (milestones) dan sasaran interim. | | |

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **33(g)** | Jika sasaran tersebut berbentuk kuantitatif, sama ada ia merupakan sasaran mutlak atau sasaran intensiti. | | |
| **33(h)** | Bagaimana perjanjian antarabangsa terkini berkaitan perubahan iklim, termasuk komitmen bidang kuasa yang terhasil daripada perjanjian tersebut, telah mempengaruhi sasaran berkenaan. | | |
| **34** | Entiti hendaklah mendedahkan maklumat berhubung pendekatannya dalam menetapkan dan menyemak semula setiap sasaran, serta kaedah pemantauan kemajuan bagi setiap sasaran, termasuk: | • Kelestarian: Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2050;<br>• Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050 | 166-173<br>174-179 |
| **34(a)** | sama ada sasaran tersebut dan metodologi yang digunakan untuk menetapkannya telah disahkan oleh pihak ketiga. | Sasaran tidak melalui proses pengesahan oleh pihak ketiga. | |
| **34(b)** | Proses entiti untuk menyemak semula sasaran tersebut. | • Kelestarian: Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2050;<br>• Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050 | 166-173<br>174-179 |
| **34(c)** | Metrik yang digunakan untuk memantau kemajuan ke arah mencapai sasaran tersebut. | | 166-173<br>174-179 |
| **34(d)** | Sebarang semakan terhadap sasaran dan penjelasan mengenai semakan tersebut. | | 166-173<br>174-179 |
| **35** | Entiti hendaklah mendedahkan maklumat mengenai prestasinya terhadap setiap sasaran berkaitan iklim serta analisis mengenai tren atau perubahan dalam prestasi entiti tersebut. | | 166-173<br>174-179 |
| **36(a)** | Gas rumah hijau yang diliputi oleh sasaran. | | |
| **36(b)** | Sama ada pelepasan gas rumah hijau Skop 1, Skop 2 atau Skop 3 diliputi oleh sasaran. | | |
| **36(c)** | Sama ada sasaran tersebut merupakan sasaran pelepasan gas rumah hijau kasar atau sasaran pelepasan gas rumah hijau bersih. Jika entiti mendedahkan sasaran pelepasan gas rumah hijau bersih, entiti juga hendaklah mendedahkan secara berasingan sasaran pelepasan gas rumah hijau berkaitan (rujuk perenggan B68 hingga B69). | | |
| **36(d)** | Sama ada sasaran tersebut ditetapkan menggunakan pendekatan penyahkarbonan sektoral. | Sasaran tersebut tidak ditetapkan menggunakan pendekatan penyahkarbonan sektoral. | |

# Indeks Kandungan IFRS S2

| Kod IFRS | Pendedahan IFRS S2 | Bahagian | Halaman Rujukan |
|---|---|---|---|
| **36(e)** | Perancangan entiti untuk menggunakan kredit karbon bagi mengimbangi pelepasan gas rumah hijau dalam mencapai sebarang sasaran pelepasan gas rumah hijau bersih. Dalam menjelaskan perancangan tersebut, entiti hendaklah mendedahkan maklumat yang berkaitan dengan merujuk kepada perenggan B70 hingga B71: | Mengimbangi: Melabur dalam Kredit Karbon Berkualiti Tinggi bagi Menangani Sisa Pelepasan yang Sukar Dikurangkan | 172-173 |
| **36(e)(i)** | Tahap dan cara pencapaian sasaran pelepasan gas rumah hijau bersih bergantung kepada penggunaan kredit karbon. | | |
| **36(e)(ii)** | Skim pihak ketiga yang akan digunakan untuk mengesahkan dan memperakui kredit karbon tersebut. | | |
| **36(e)(iii)** | Jenis kredit karbon, termasuk sama ada pengimbangan berasaskan alam semula jadi atau berasaskan teknologi penyingkiran karbon, serta sama ada pengimbangan tersebut dicapai melalui pengurangan pelepasan karbon atau penyingkiran karbon. | | |
| **36(e)(iv)** | Sebarang faktor lain yang diperlukan bagi membolehkan pengguna laporan kewangan tujuan umum memahami integriti dan kebolehpercayaan kredit karbon yang dirancang untuk digunakan oleh entiti (contohnya andaian berkaitan dengan kekekalan pengimbangan karbon). | | |
| **S2.B56(a)** | Sebagai sebahagian daripada keperluan dalam perenggan 29(a)(iii), dan bagi menjelaskan bagaimana entiti mengutamakan data Skop 3 selaras dengan rangka kerja pengukuran yang dinyatakan dalam perenggan B40 hingga B54, entiti hendaklah mendedahkan maklumat yang membolehkan pengguna laporan kewangan tujuan umum memahami sejauh mana pelepasan gas rumah hijau Skop 3 diukur menggunakan input daripada aktiviti khusus dalam rantaian nilai entiti. | Kemajuan Kelestarian Kami – Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050 | 174-179 |
| **S2.B56(b)** | Tahap pelepasan gas rumah hijau Skop 3 entiti yang diukur menggunakan input yang telah disahkan. | | |

# Indeks Kandungan 10 Prinsip UNGC

| | 10 Prinsip UNGC | Rujukan Halaman |
|---|---|---|
| **Hak Asasi Manusia** | **Prinsip 1:** Perniagaan harus menyokong dan menghormati perlindungan hak asasi manusia yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. | |
| | **Prinsip 2:** Memastikan bahawa mereka tidak bersubahat dalam pencabulan hak asasi manusia. | |
| **Buruh** | **Prinsip 3:** Perniagaan hendaklah menegakkan kebebasan berpersatuan dan pengiktirafan berkesan terhadap hak untuk berunding secara kolektif. | Hak Buruh, halaman 211 hingga 214 |
| | **Prinsip 4:** Penghapusan semua bentuk buruh paksa dan buruh wajib. | |
| | **Prinsip 5:** Penghapusan buruh kanak-kanak secara berkesan. | |
| | **Prinsip 6:** Penghapusan diskriminasi dalam pekerjaan dan bidang pekerjaan. | Komitmen 6: 40% Wanita dalam Kepimpinan PNB Menjelang 2025, halaman 199 hingga 201 |
| **Alam Sekitar** | **Prinsip 7:** Perniagaan harus menyokong pendekatan berwaspada terhadap cabaran alam sekitar. | Komitmen 1: Sifar Bersih Perusahaan Menjelang 2050, halaman 172 hingga 178<br>Komitmen 2: Sifar Bersih Portfolio Menjelang 2050, halaman 180 hingga 186; Biodiversiti dan Alam Sekitar, halaman 193 hingga 197 |
| | **Prinsip 8:** Mengambil inisiatif untuk mempromosikan tanggungjawab alam sekitar yang lebih besar. | |
| | **Prinsip 9:** Menggalakkan pembangunan dan penyebaran teknologi mesra alam sekitar. | Meningkatkan Pelaburan dalam Aset Hijau dan Peralihan |
| **Pencegahan Rasuah** | **Prinsip 10:** Perniagaan hendaklah bertindak menentang rasuah dalam semua bentuk, termasuk pemerasan dan sogokan. | Pernyataan Anti-Rasuah dan Pencegahan Rasuah |

# Indeks Kandungan SASB – Aktiviti Pengurusan Aset dan Perkhidmatan Kustodian

| Topik | Kod | Metrik | Rujukan Halaman |
|---|---|---|---|
| **Maklumat Telus dan Nasihat Saksama kepada Pelanggan** | FN-AC-270a.1 | (1) Bilangan pekerja berlesen dan pembuat keputusan yang dikenal pasti mempunyai rekod siasatan berkaitan pelaburan, aduan yang dimulakan oleh pelanggan, litigasi sivil persendirian atau prosiding kawal selia yang lain. | Sepanjang tempoh pelaporan, setakat pengetahuan kami, tiada siasatan berkaitan pelaburan yang sedang berjalan atau belum selesai, aduan pelanggan atau tindakan kawal selia yang melibatkan mana-mana pekerja. Walaupun pekerja mungkin terlibat dalam litigasi sivil persendirian, kami tidak mengetahui sebarang prosiding undang-undang material yang boleh memberi kesan kepada organisasi. |
| | | (2) Peratusan pekerja berlesen dan pembuat keputusan yang dikenal pasti mempunyai rekod siasatan berkaitan pelaburan, aduan yang dimulakan oleh pelanggan, litigasi sivil persendirian atau prosiding kawal selia yang lain. | |
| | FN-AC-270a.2 | Jumlah kerugian kewangan akibat prosiding undang-undang yang berkaitan dengan pemasaran dan komunikasi maklumat berkaitan produk kewangan kepada pelanggan baharu dan pelanggan sedia ada. | Tiada |
| | FN-AC-270a.3 | Penerangan mengenai pendekatan untuk memaklumkan pelanggan tentang produk dan perkhidmatan. | Perkara yang Kami Tawarkan: Produk & Perkhidmatan Kami, halaman 7–18 |
| **Kepelbagaian dan Keterangkuman Pekerja** | FN-AC-330a.1 | Peratusan kepelbagaian mengikut (1) jantina dan (2) kumpulan representasi bagi: (a) pengurusan eksekutif; (b) pengurusan bukan eksekutif; (c) profesional; dan (d) semua pekerja lain. | Komposisi Lembaga, halaman 49; Sorotan Kelestarian, halaman 155; Kemajuan Kelestarian Kami – Sosial / Komitmen 6: 40% Wanita dalam Kepimpinan PNB Menjelang 2025, halaman 199–201 |
| **Pengintegrasian Faktor Alam Sekitar, Sosial dan Tadbir Urus dalam Pengurusan Pelaburan dan Nasihat** | FN-AC-410a.1 | Jumlah aset di bawah pengurusan, mengikut kelas aset, yang mengguna pakai (1) pengintegrasian faktor alam sekitar, sosial dan tadbir urus (ESG), (2) pelaburan bertemakan kelestarian dan (3) saringan pelaburan. | Pelaburan Mampan dan Bertanggungjawab – Pelaburan dalam Aset Hijau dan Peralihan; Integrasi Faktor ESG dalam Pembuatan Keputusan Pelaburan; Penilaian ESG dalam Penilaian Wajar Pra-Pelaburan, halaman 187–190. |
| | FN-AC-410a.2 | Penerangan mengenai pendekatan terhadap pengintegrasian faktor alam sekitar, sosial dan tadbir urus (ESG) ke dalam proses pelaburan atau pengurusan kekayaan serta strategi pelaburan. | Pelaburan Bertanggungjawab dan Mampan – Integrasi Faktor ESG dalam Pembuatan Keputusan Pelaburan dan Penilaian ESG dalam Penilaian Wajar Pra-Pelaburan, halaman 188–190 |
| | FN-AC-410a.3 | Penerangan mengenai dasar dan prosedur pengundian proksi serta penglibatan dengan syarikat pelaburan. | Kemajuan Kelestarian Kami – Tadbir Urus / Maklumat Telus dan Amalan Saksama / Komitmen 9: Ketelusan dalam Pengundian / Kepengurusan Bertanggungjawab dan Penglibatan Pemegang Saham, halaman 230–232 |

| Topik | Kod | Metrik | Rujukan Halaman |
|---|---|---|---|
| **Pelepasan yang Dibiayai** | FN-AC-410b.1 | Jumlah pelepasan dibiayai kasar mutlak, dipecahkan mengikut Skop 1, Skop 2 dan Skop 3. | Kami komited untuk mendedahkan pelepasan portfolio kami secara telus bagi menunjukkan kemajuan yang boleh dipercayai ke arah mencapai Sifar Bersih Portfolio (NZP). Walau bagaimanapun, keupayaan kami untuk mengukur pelepasan portfolio secara tepat bergantung sebahagian besarnya pada ketersediaan dan kualiti data berkaitan iklim yang diperoleh daripada syarikat pelaburan kami. Kami menyasarkan untuk menerbitkan laporan khusus mengenai pelepasan portfolio apabila liputan data pelepasan gas rumah hijau (GHG) yang dilaporkan oleh syarikat pelaburan mencapai tahap yang mencukupi. Pendekatan ini akan membolehkan kami menyediakan gambaran yang lebih tepat dan boleh dipercayai mengenai kemajuan penyahkarbonan serta pelepasan portfolio kami, di samping mengekalkan kebolehbandingan dengan data pelepasan portfolio yang telah dilaporkan sebelum ini. |
| | FN-AC-410b.2 | Jumlah aset di bawah pengurusan (AUM) yang termasuk dalam pendedahan pelepasan yang dibiayai. | |
| | FN-AC-410b.3 | Peratusan jumlah aset di bawah pengurusan (AUM) yang termasuk dalam pengiraan pelepasan yang dibiayai. | |
| | FN-AC-410b.4 | Penerangan mengenai metodologi yang digunakan untuk mengira pelepasan yang dibiayai. | |
| **Etika Perniagaan** | FN-AC-510a.1 | Jumlah kerugian kewangan akibat prosiding undang-undang yang berkaitan dengan penipuan, dagangan orang dalam, antitrust, tingkah laku anti-persaingan, manipulasi pasaran, salah laku atau pelanggaran undang-undang dan peraturan industri kewangan yang berkaitan. | Tiada |
| | FN-AC-510a.2 | Penerangan mengenai dasar dan prosedur pemberi maklumat. | Penyata Anti-Rasuah dan Pencegahan Rasuah, halaman 273–275 |

# SASB Content Index – Asset Management and Custody Activities

| Topic | Code | Metric | Page Reference |
|---|---|---|---|
| **Transparent Information & Fair Advice for Customers** | FN-AC-270a.1 | (1) Number of licensed employees and identified decision-makers with a record of investment-related investigations, consumer-initiated complaints, private civil litigations, or other regulatory proceedings | To our knowledge, there are no ongoing or pending investment related investigations, consumer complaints, or regulatory actions involving any current employee. While employees may participate in personal civil litigation, we are not aware of any material legal proceedings that would impact the organisation |
| | | (2) Percentage of licensed employees and identified decision-makers with a record of investment-related investigations, consumer-initiated complaints, private civil litigations, or other regulatory proceedings | |
| | FN-AC-270a.2 | Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with marketing and communication of financial product-related information to new and returning customers | None |
| | FN-AC-270a.3 | Description of approach to informing customers about products and services | What We Offer: Our Products & Services, pg. 7–18 |
| **Employee Diversity & Inclusion** | FN-AC-330a.1 | Percentage of (1) gender and (2) diversity group representation for (a) executive management, (b) non-executive management, (c) professionals, and (d) all other employees | Board Composition, pg. 49; Sustainability Highlights, pg. 155; Our Sustainability Progress – Social/Commitment 6: 40% Women in PNB Leadership by 2025, pg. 199-201 |
| **Incorporation of Environmental, Social, and Governance Factors in Investment Management & Advisory** | FN-AC-410a.1 | Amount of assets under management, by asset class, that employ (1) integration of environmental, social, and governance (ESG) issues, (2) sustainability themed investing and (3) screening | Sustainable and Responsible Investing – Investment in Green and Transition Assets; Integration of ESG Factors into Investment Decision-Making; ESG Assessments in Pre-Investment Due Diligence, pg. 187–190 |
| | FN-AC-410a.2 | Description of approach to incorporation of environmental, social and governance (ESG) factors in investment or wealth management processes and strategies | Sustainable and Responsible Investing – Integration of ESG Factors into Investment Decision-Making; ESG Assessments in Pre-Investment Due Diligence, pg. 188–190 |
| | FN-AC-410a.3 | Description of proxy voting and investee engagement policies and procedures | Our Sustainability Progress – Governance/Transparent Information and Fair Practice/ Commitment 9: Transparency in Voting/Responsible Stewardship and Shareholder Engagement, pg. 230–232 |

| Topic | Code | Metric | Page Reference |
|---|---|---|---|
| **Financed Emissions** | FN-AC-410b.1 | Absolute gross financed emissions, disaggregated by (1) Scope 1, (2) Scope 2 and (3) Scope 3 | We are committed to transparently disclose our portfolio emissions to demonstrate credible progress towards achieving a NZP. However, our ability to accurately measure portfolio emissions is largely dependent on the availability and quality of climate-related data from our investee companies. We aim to publish a dedicated report on our portfolio emissions once we have achieved a sufficient coverage of reported GHG data from investee companies. This approach will enable us to provide a more reliable and accurate view of our decarbonisation progress and portfolio emissions, while maintaining comparability with our past reported portfolio emissions. |
| | FN-AC-410b.2 | Total amount of assets under management (AUM) included in the financed emissions disclosure | |
| | FN-AC-410b.3 | Percentage of total assets under management (AUM) included in the financed emissions calculation | |
| | FN-AC-410b.4 | Description of the methodology used to calculate financed emissions | |
| **Business Ethics** | FN-AC-510a.1 | Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with fraud, insider trading, anti-trust, anti-competitive behaviour, market manipulation, malpractice, or other related financial industry laws or regulations | None |
| | FN-AC-510a.2 | Description of whistleblower policies and procedures | Anti-Bribery and Anti-Corruption Statement, pg. 273–275 |

PNB

# Sustainability Data, Methodology, and Assurance Statement

2025

# Contents


PNB Sustainability Data, Methodology, and Assurance Statement 2

Introduction and Metrics Covered 2

Methodology 3

Scope 1: Stationary Combustion, Mobile Combustion and Fugitive Emissions 3

Scope 2: Purchased electricity (Location-based) 4

Scope 2: Purchased electricity (Market-based) 5

Scope 3 Category 7: Employee Commuting 6

Scope 3 Category 5: Waste Generated in Operations 7

RM10 billion Green and Transition Deployment Progress 8

Assured Sustainability Data 9

PNB Enterprise Emission Data 9

RM10 billion Green and Transition Deployment Progress (as at 31st December 2025) 10

## PNB Sustainability Data, Methodology, and Assurance Statement

### Introduction and Metrics Covered

In 2026, PNB obtained limited assurance on the following metrics covering selected Greenhouse Gas ("GHG") emissions and our RM10 billion Green and Transition Investing. The metrics covered in the assurance exercise for the GHG emissions limited assurance exercise are detailed below:

| Metrics Covered in Limited Assurance | Entities / Scope | Period |
|---|---|---|
| a. Energy use in PNB Enterprise business operations<br>b. Scope 1 and Scope 2 (market-based and location-based) emissions<br>c. Scope 3 Category 7 (employee commuting) | i. Permodalan Nasional Berhad (17 floors occupied in Menara Merdeka 118)<br>ii. Amanah Saham Nasional Berhad ("ASNB") and 32 ASNB branches in Malaysia<br>iii. PNB Research Institute Sdn. Berhad<br>iv. PNB (UK) Limited<br><br>Collectively "PNB Enterprise" | January 1, 2025 to December 31, 2025 |
| d. Scope 3 Category 5 (waste generated in operations) | i. Permodalan Nasional Berhad (17 floors occupied in Menara Merdeka 118) | |
| e. RM10 billion Green and Transition Investing progress | i. Primary issuance of listed equities (IPO)<br>ii. Fixed income<br>iii. Private Market<br>iv. Real Estate | |

PNB adopts the operational control approach in assessing and preparing our operational boundary. PNB Operationally Segregated Subsidiaries ("OSS") covering PNB Commercial Sdn. Berhad, PNB Development Sdn. Berhad, Attana Hospitality and Resorts, PNB Merdeka Ventures Sdn. Berhad, and Pelaburan Hartanah Nasional Berhad are excluded from PNB Enterprise emission boundaries, and are measured and reported separately in PNB's Scope 3 Category 15 emissions.

PNB's GHG Inventory Methodology considers the seven GHGs under Kyoto Protocol, which are $CO_2$, $CH_4$, $N_2O$, HFCs, PFCs, $SF_6$, and $NF_3$. However, only the first four GHGs are considered relevant to PNB Enterprise operations.

## Methodology

### Scope 1: Stationary Combustion, Mobile Combustion and Fugitive Emissions

| Emission source | Stationary combustion | Mobile combustion | Fugitive emissions |
|---|---|---|---|
| **Description** | Fuel used in generators and similar equipment | Fuel consumed by company vehicles such as cars, vans or other vehicles | Annual fire extinguisher refill data and annual refrigerant refill data for the reporting period |
| **Calculation approach** | Σ fuel consumed (L) × emission factor ($kgCO_2e/L$) Σ fuel consumed (L) × emission factor ($kgCO_2e/L$) | Σ fuel consumed (L) × emission factor ($kgCO_2e/L$) | Σ refrigerant top-up × refrigerant-specific GWP |
| **Data source** | Fuel purchase records | Vehicle fuel purchase records, claims or fleet records | Maintenance and service records |
| **Key assumptions** | - | - | Refrigerant top-ups are treated as leakage in the reporting year |

In calculating PNB Enterprise Scope 1 emissions data, emission factors from the following databases have been utilised:

1. IPCC Global Warming Potential Values, Greenhouse Gas Protocol, 2024; and
2. UK GHG Conversion Factors 2025, Department for Energy Security and Net Zero, Government of UK.

## Scope 2: Purchased Electricity (Location-based)

| Item | Details |
|---|---|
| **Description** | Indirect GHG emissions from purchased electricity consumed across PNB Enterprise's operations |
| **Calculation** | Σ electricity consumed (kWh) × applicable electricity emission factor ($kgCO_2e/kWh$) |
| **Data Sources** | Actual monthly consumption taken from electricity bills |
| **Location-based approach** | Uses grid-average emission factor for electricity consumed in the relevant geography (Peninsular Malaysia, Sabah, Sarawak, and United Kingdom) |
| **Shared offices** | Electricity consumption is pro-rated by net lettable area or another reasonable allocation basis where direct metering is unavailable |
| **Key assumptions** | For ASNB branches, electricity bills that cover a billing period spanning two calendar months are attributed to the month in which the billing period ends. For example, a bill covering 15 January 2025 to 14 February 2025 is recorded as February electricity consumption. |

In calculating PNB Enterprise Scope 2 (location-based) emissions data, emission factors from the following databases have been utilised:

1. Grid Emission Factor in Malaysia, 2017 – 2022; and
2. UK GHG Conversion Factors 2025, Department for Energy Security and Net Zero, Government of UK.

## Scope 2: Purchased Electricity (Market-based)

| Item | Details |
|---|---|
| **Description** | Indirect GHG emissions from purchased electricity consumed across PNB Enterprise's operations utilising market-based instruments |
| **Calculation approach** | Σ electricity consumed (kWh) × applicable REC emission factor ($kgCO_2e/kWh$) |
| **Data Sources** | Actual monthly consumption taken from electricity bills |
| **Market-based approach** | Emission reflects the contractual instruments or renewable energy attributes, supported by appropriate documentation |
| **Key assumptions** | - |

PNB Enterprise Scope 2 market-based emissions data utilise the carbon emission factor ($CO_2/MWh$) indicated on the Solar Renewable Energy Certificates ("RECs") redeemed for 2025 electricity consumption for Malaysian operations, and wind and solar electricity certifications for PNB UK.

## Scope 3 Category 7: Employee Commuting

| Item | Details |
|---|---|
| **Description** | Emissions from the transportation of employees between their homes and their worksites |
| **Calculation approach** | For each employee: 2-ways commute distance (km) × commute frequency × emission factor according to mode of transportation |
| **Data Sources** | Employee commuting survey and headcount data according to division |
| **Key assumptions** | a. No. of survey responses are extrapolated to represent number of employees per division.<br>b. Average annual days is calculated by multiplying each respondent's self-reported commuting days per week by 49 working weeks. |

In deriving the 49-working week, we accounted for:

a. 52 calendar weeks in a year, less 21 days to account for non-commuting days.
b. The deduction of 21 days is based on the Employment Act 1955, Section 60D, which mandates 11 gazetted public holidays, and Section 60E, which sets out minimum annual leave entitlements of 8 to 16 days depending on length of service.

For the calculation of Employee Commuting emissions for PNB Enterprise, emission factors used are sourced from:

1. UK GHG Conversion Factors 2025, Department for Energy Security and Net Zero, Government of UK; and
2. The New Zealand Ministry of the Environment (MfE) 2025.

| Item | Details |
|---|---|
| **Description** | Emissions arising from the disposal and treatment of waste generated from PNB Enterprise's operations in Menara Merdeka 118 only |
| **Calculation approach** | Waste quantity (tonnage) × disposal-specific emission factor |
| **Description** | Emissions from third-party waste disposal and treatment |
| **Data source** | Waste records, recycling weight data, facility management data |
| **Key assumptions** | a. Between January to July 2025, total waste generated at Merdeka 118 attributed to PNB Enterprise as the sole tenant; and<br>b. Between August to December 2025, waste generated were apportioned based on PNB Enterprise's occupancy of 17 out of 34 floors tenanted in Merdeka 118. |

Emissions factors used for calculating emissions from Scope 3 Category 5: Waste generated in operations are sourced from:

1. UK GHG Conversion Factors 2025, Department for Energy Security and Net Zero, Government of UK; and
2. GHG Emission Factors Hub 2025, United States Environmental Protection Agency.

## RM10 billion Green and Transition Deployment Progress

PNB developed its in-house Internal Green Taxonomy to classify investments to be tracked under RM10 billion in Green and Transition Assets commitment. Our commitment includes assets within multiple asset classes including Primary Issuances of Listed Equities, Fixed Income, Private Market and Real Estate investments.

The classification of these assets will mainly rely on their alignment to any one of the five Green Principles in our Internal Green Taxonomy, which are:

| No. | Green Principles | Definition |
|---|---|---|
| **1.** | Climate Change Adaptation | Measures to reduce the extent of physical risks from climate change |
| **2.** | Climate Change Mitigation | Measures to improve readiness towards a Low Carbon World |
| **3.** | Pollution Prevention | Activities to reduce and abate pollution to the environment |
| **4.** | Circular Economy & Efficient Use of Resources | Effort to reduce primary raw materials usage |
| **5.** | Preservation of Marine Life, Biodiversity, and the Ecosystems | Measures to achieve good, environmental condition and to prevent harm |

For Sustainability-Linked Fixed Income issuances, the assets will be tracked if more than 50% of their KPIs align with our Green Principles.

In addition, assets within the following categories will be automatically qualified:

a. Green and Transition Bonds; and
b. Article 8 or 9 Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) aligned Funds.

We track and update new deployments every quarter. Given that PNB invests in both global and domestic assets, the foreign exchange assumptions used are as follows:

a. If a specific foreign exchange figure is provided for a specific investment, this figure will be applied to the asset at inclusion and throughout the full deployment pipeline; or
b. If no foreign exchange figure is provided, the exchange rate used will be the rate at the end of the inclusion quarter of each asset and applied throughout their deployment pipeline.

Details of the funds deployment made under each of the asset class are listed on Page 10.

## Assured Sustainability Data

Our assured sustainability data in from the period of January 1, 2025, to December 31, 2025, are detailed below.

### PNB Enterprise Emission Data

| Item | Details |
|---|---|
| Scope 1 Stationary Combustion | 7.18 $tCO_2e$ |
| Scope 1 Mobile Combustion | 75.24 $tCO_2e$ |
| Scope 1 Fugitive Emissions | 233.36 $tCO_2e$ |
| **Total Scope 1 Emissions** | **315.77 $tCO_2e$** |
| | |
| **Total Electricity Consumed** | **3,207,955.49 kWh** |
| a) Malaysia operations | 3,164,979.49 kWh |
| b) PNB UK Office | 42,976 kWh |
| **Total Scope 2 Emissions (location-based)** | **2,188.19 $tCO_2e$** |
| a) Malaysia operations | 2,180.59 $tCO_2e$ |
| b) PNB UK Office | 7.61 $tCO_2e$ |
| **Total RECs redeemed**<br>(1 REC = 1 MWh of solar/wind electricity used) | 3,208 RECs |
| **Total Scope 2 Emissions (market-based)** | **0 $tCO_2e$** |
| | |
| **Scope 3 Category 7: Employee Commuting** | **2,452.53 $tCO_2e$** |
| **Scope 3 Category 5: Waste Generated from PNB-occupied floors in Merdeka 118** | **98.94 $tCO_2e$** |

## RM10 billion Green and Transition Deployment Progress (as at 31st December 2025)

| Item | | Amount deployed |
|---|---|---|
| a) | Primary issuance of listed equities (IPO) | RM64 million |
| b) | Fixed income | RM3,993 million |
| c) | Private Market | RM938 million |
| d) | Real Estate | RM3,133 million |
| **Total** | | **RM8,128 million** |

Shape the future with confidence

Ernst & Young PLT
202006000003 (LLP0022760-LCA) & AF 0039
SST ID: W10-2002-32000062
Chartered Accountants
Level 23A Menara Milenium
Jalan Damanlela
Pusat Bandar Damansara
50490 Kuala Lumpur, Malaysia

Tel: +603 7495 8000
Fax: +603 2095 5332 (General line)
+603 2095 9076
+603 2095 9078
ey.com

To the Board of Directors of Permodalan Nasional Berhad

## Independent Limited Assurance Statement on Selected Sustainability Indicators for Permodalan Nasional Berhad

### Scope

We have been engaged by Permodalan Nasional Berhad ("PNB") to perform a 'limited assurance engagement,' as defined by International Standards on Assurance Engagements, here after referred to as the engagement, to report on PNB's selected subject matters (the "Subject Matter") contained in PNB's (the "Company's") Sustainability Data, Methodology and Assurance Statement as of 30 June 2026 for the year ended 31 December 2025 (the "Report").

Other than as described in the preceding paragraph, which sets out the scope of our engagement, we did not perform assurance procedures on the remaining information included in the Report, and accordingly, we do not express a conclusion on this information.

### Subject Matter

Our limited assurance engagement was performed for the selected Subject Matter listed in the table below, as presented in the Report.

| Subject Matter | Criteria | Reported value | Scope |
|---|---|---|---|
| Greenhouse gas ("GHG") Scope 1 | GRI 305-1 Direct (Scope 1) GHG Emissions | 315.77 tonnes of $CO_2e$ | • PNB<br>• Amanah Saham Nasional Berhad and branches<br>• PNB Research Institute Sdn. Berhad<br>• PNB (UK) Limited |
| GHG Scope 2 | GRI 305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG Emission | Location-based: 2,188.19 tonnes of $CO_2e$<br><br>Market-based: 0 tonnes of $CO_2e$ | |
| GHG Scope 3: Category 7: Employee commuting | GRI 305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions | 2,452.53 tonnes of $CO_2e$ | |
| GHG Scope 3: Category 5: Waste generated in operations | GRI 305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions | 98.94 tonnes of $CO_2e$ | • PNB (HQ)<br>• ASNB (HQ)<br>• PNB Research Institute Sdn. Berhad |



Ernst & Young PLT 202006000003 (LLP002277760-LCA) & AF 0039 was registered on 02.01.2020 and with effect from that date, Ernst & Young (AF 0039), a conventional partnership was converted to a limited liability partnership.

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Shape the future with confidence

| Subject Matter | Criteria | Reported value | Scope |
|---|---|---|---|
| PNB RM10 Billion Green and Transition Investing Progress | PNB internal green taxonomy, as set out in page 8 of the PNB Sustainability Data, Methodology and Assurance Statement 2025 | RM 8,128.12 million | • Primary Issuance of Listed Equities (IPO)<br>• Fixed Income<br>• Private Market (Direct and Funds)<br>• Real Estate (Direct and Funds) |

### Criteria applied by PNB

In preparing the Subject Matter, PNB applied the Global Reporting Initiative ("GRI") Sustainability Reporting Standards, GHG Protocol and PNB's relevant policies and procedures (the "Criteria").

### PNB's responsibilities

PNB's management is responsible for selecting the Criteria, and for presenting the Subject Matter in accordance with that Criteria, in all material respects. This responsibility includes establishing and maintaining internal controls, maintaining adequate records and making estimates that are relevant to the preparation of the subject matter, such that it is free from material misstatement, whether due to fraud or error.

### EY's responsibilities

Our responsibility is to express a conclusion on the presentation of the Subject Matter based on the evidence we have obtained.

We conducted our engagement in accordance with the *International Standard for Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information* ('ISAE 3000 (Revised)') and *International Standard for Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* ('ISAE 3410'), and the terms of reference for this engagement as agreed with PNB on 12 June 2026. Those standards require that we plan and perform our engagement to express a conclusion on whether we are aware of any material modifications that need to be made to the Subject Matter in order for it to be in accordance with the Criteria, and to issue a report. The nature, timing, and extent of the procedures selected depend on our judgment, including an assessment of the risk of material misstatement, whether due to fraud or error.

We believe that the evidence obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our limited assurance conclusions.

### Our independence and quality management

We have maintained our independence and confirm that we have met the requirements of the Code of Ethics for Professional Accountants issued by the International Ethics Standards Board for Accountants and the By-Laws (on Professional Ethics, Conduct and Practice) of the Malaysian Institute of Accountants, and have the required competencies and experience to conduct this assurance engagement.



A member firm of Ernst & Young Global Limited

Shape the future with confidence

EY also applies International Standard on Quality Management 1, *Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services engagements*, which requires that we design, implement and operate a system of quality management including policies or procedures regarding compliance with ethical requirements, professional standards and applicable legal and regulatory requirements.

**Description of procedures performed**

Procedures performed in a limited assurance engagement vary in nature and timing from, and are less in extent than for a reasonable assurance engagement. Consequently, the level of assurance obtained in a limited assurance engagement is substantially lower than the assurance that would have been obtained had a reasonable assurance engagement been performed. Our procedures were designed to obtain a limited level of assurance on which to base our conclusion and do not provide all the evidence that would be required to provide a reasonable level of assurance.

Although we considered the effectiveness of management's internal controls when determining the nature and extent of our procedures, our assurance engagement was not designed to provide assurance on internal controls. Our procedures did not include testing controls or performing procedures relating to checking aggregation or calculation of data within IT systems.

A limited assurance engagement consists of making enquiries, primarily of persons responsible for preparing the Subject Matter and related information, and applying analytical and other appropriate procedures.

Our procedures included:

- Conducted interviews with personnel to understand the business and reporting process
- Conducted interviews with key personnel to understand the process for collecting, collating and reporting the Subject Matter during the reporting period
- Checked that the calculation criteria have been correctly applied in accordance with the methodologies outlined in the Criteria
- Undertook analytical procedures of the data and made inquiries of management to obtain explanations for any significant differences we identified
- Analytical procedures and inspection of documents on a sample basis with respect to the compilation and reporting of the Subject Matter
- Reviewed appropriateness of assumptions used in preparation of the Subject Matter
- Tested, on a sample basis, underlying source information to check the accuracy of the data
- Checked that measurements made at the end of the reporting period are timely entered in the records and the Report

We also performed such other procedures as we considered necessary in the circumstances.



A member firm of Ernst & Young Global Limited

Shape the future
with confidence

## Conclusion

Based on our procedures and the evidence obtained, we are not aware of any material modifications that should be made to the Subject Matter as of 30 June 2026 for the year ended 31 December 2025, in order for it to be in accordance with the Criteria.

## Restricted use

This report is intended solely for the information and use of PNB and is not intended to be and should not be used by anyone other than those specified parties.

**Ernst & Young PLT**
30 June 2026
Kuala Lumpur, Malaysia



A member firm of Ernst & Young Global Limited

Muka Depan: Dicetak pada
kertas kredit campuran
290gsm Creativo White yang diperakui FSC®
Teks: Dicetak pada kertas kredit campuran
120gsm X Per Premium White yang diperakui FSC®

**PERMODALAN NASIONAL BERHAD**
197801001190 (38218-X)
Aras 91, Menara Merdeka 118
Presint Merdeka 118
50118 Kuala Lumpur

**T** +603-2639 3118 **E** info@pnb.com.my **W** www.pnb.com.my

PNBmy Permodalan Nasional Berhad PNBmy PNBmy.official