

LAPORAN JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)



PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD. DI BAWAH KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH

MARA Inc.

DR.43 TAHUN 2024



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

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

WAKIL TETAP KERAJAAN DALAM PAC

(EX-OFFICIO PAC PARLIMEN)

1. Jabatan Peguam Negara (AGC)
2. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)
3. Kementerian Kewangan Malaysia (MOF)
4. Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
5. Jabatan Audit Negara (JAN)
6. Kementerian Ekonomi
7. Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)



KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
GLOSARI	
INFOGRAFIK	
1. PENDAHULUAN	1
2. OBJEKTIF PROSIDING	2
3. SKOP DAN METODOLOGI	2
4. LATAR BELAKANG	4
5. KETERANGAN SAKSI	4
5.1 Keterangan Timbalan Ketua Audit Negara (TKAN)	5
a) Aktiviti Pengurusan Hartanah	5
b) Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	5
c) Prestasi Pelaburan Hartanah	6
d) Prestasi Pelaburan Dalam Syarikat Subsidiari	7
e) Prestasi Kewangan Syarikat	8
f) Pulangan Dividen Tahunan Kepada Majlis Amanah Rakyat/MARA Corporation Sdn. Bhd.	9
g) Sumber dan Perbelanjaan Dana	9
h) Pengurusan Penyerahan Operasi Hartanah	10
i) Penyenggaraan Hartanah	11
j) Tadbir Urus Korporat	11
5.2 Keterangan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc)	12
a) Struktur Perniagaan MARA Incorporated Sdn. Bhd.	12
b) Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Tidak Konsisten	13
c) Prestasi Pelaburan Hartanah (Dalam dan Luar Negara)	14
d) Tunggakan Sewa Hartanah	14
e) Prestasi Pelaburan Dalam Syarikat Subsidiari	14
f) Prestasi Kewangan Kumpulan MARA Incorporated Sdn. Bhd.	15
g) Aktiviti Pengurusan Hartanah (Penyenggaraan Hartanah)	16
h) Pengurusan Penyerahan Operasi Hartanah	16
i) Tadbir Urus Korporat	17
5.3 Keterangan MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp)	17
a) Latar Belakang MARA Corporation Sdn. Bhd.	17
b) Informasi Korporat	18
c) Struktur MARA Corporation Sdn. Bhd.	19
d) Ahli Lembaga Pengarah (ALP) dan Pengurusan Tertinggi	19
e) Prestasi Kewangan	19

PERKARA	MUKA SURAT
f) Pencapaian Selain Kewangan	20
g) Prestasi Kewangan MARA Incorporation Sdn. Bhd. Setakat Julai 2024	20
h) Peranan MARA Corporation Sdn. Bhd. Dalam Memantau Pengoperasian MARA Incorporated Sdn. Bhd.	20
i) Senarai Polisi Dibangunkan MARA Corporation Sdn. Bhd. Untuk Diaplikasikan Oleh Anak Syarikat	21
j) Peranan MARA Corporation Sdn. Bhd. Sebagai Syarikat Pegangan Pelaburan	22
k) Pengurusan Hutang MARA Incorporation Sdn. Bhd.	22
l) Unjuran Aliran Tunai MARA Incorporation Sdn. Bhd. (2024 – 2029)	24
m) Hala Tuju MARA Incorporation Sdn. Bhd.	25
n) Pelan Strategik Lima (5) Tahun MARA Incorporation Sdn. Bhd.	25
6. Penemuan PAC	26
6.1 Isu Berhubung Pembangunan Hartanah	26
a) Status Projek Pembangunan Hartanah	26
b) Status Pemilikan Tanah Untuk Projek Pembangunan Hartanah	27
c) Pengalaman MARA Incorporation Sdn. Bhd. Dalam Pembangunan Hartanah	27
d) Sasaran Hasil Daripada Pelaburan Dalam Pembangunan Hartanah	28
e) Projek Pembangunan Hartanah Di Signal Hill, Kota Kinabalu	29
f) Tanah Projek Signal Hill Dicagar	33
g) Kaedah Pembayaran Oleh Pemaju Projek Signal Hill Kepada MARA Incorporation Sdn. Bhd.	34
h) Kesemua Projek Pembangunan Hartanah MARA Incorporation Sdn. Bhd. Di Usaha Sama Dengan Pemaju Tempatan	35
i) Pembangunan Hartanah Di Bagan Datuk	36
j) Pembangunan Hartanah di Kalumpang	37
6.2 Isu Berhubung Pengurusan Hartanah	37
a) Status MARA Digital Mall	37
b) Status Busana Mall	39
c) Pemasaran MARA Incorporation Sdn. Bhd.	40
d) Sasaran Hasil Daripada Pelaburan Dalam Pengurusan Hartanah	41
e) Pemanjangan Tempoh Pajakan Hartanah	42
f) Justifikasi Syarikat Subsidiari MARA Incorporation Sdn. Bhd. Diperbadankan di British Virgin Island (BVI)	42
g) Justifikasi Prestasi Pelaburan Hartanah Rendah	43

PERKARA		MUKA SURAT
h)	Status Penukaran Hutang Premiera Hotel Kepada Ekuiti Berhubung Tunggakan Sewa Hartanah	45
i)	Status Kutipan Hutang Ke Atas Penyewa M. Mall	46
6.3	Isu Berhubung Pembelian Hartanah Di Luar Negara	47
a)	Kos Pembelian Hartanah Di Australia Lebih Tinggi Berbanding Nilai Saksama Bagi Tahun 2022	47
b)	Justifikasi Pembelian Hartanah Di Australia	50
c)	Pembelian Hartanah Di Australia Disiasat Oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)	52
d)	Kos Pembelian Beaumont House Lebih Tinggi Berbanding Nilai Saksama Pada Tahun 2022	53
e)	Ketua Kewangan MARA Incorporated Sdn. Bhd. Bersetuju Bahawa Beaumont House Terlebih Nilai Semasa Pembelian	54
f)	Kelulusan Pembelian Hartanah Di United Kingdom Dan Australia Diluluskan Oleh Majlis Ekonomi	55
g)	Kadar Faedah Bagi Pinjaman National Bank of Abu Dhabi, London Dan Westpac Banking Corperation, Melbourne	57
6.4	Isu Berhubung Tenaga Boleh Baharu	58
a)	Penglibatan MARA Incorporated Sdn. Bhd. Dalam Tenaga Boleh Baharu (TBB)	58
b)	Status Penyertaan MARA Incorporated Sdn. Bhd. Dalam Projek Ladang Solar Skala Besar 5 (LSS5)	59
c)	Penglibatan MARA Incorporated Sdn. Bhd. Dalam Projek Lampu Jalan Solar Luar Bandar	59
6.5	Isu Berhubung Tadbir Urus Korporat	61
a)	Senarai Ahli Lembaga Pengarah (ALP) MARA Incorporated Sdn. Bhd.	61
b)	Elaun Pengerusi Dan Elaun Mesyuarat MARA Incorporated Sdn. Bhd.	62
c)	Jumlah Kakitangan Dan Gaji	63
d)	Struktur Pelaporan/Kelulusan MARA Incorporated Sdn. Bhd.	64
e)	Setiausaha Syarikat MARA Incorporated Sdn. Bhd. Tidak Berperanan Dalam Menasihati Perkara Berkenaan Perkembangan Tadbir Urus Korporat	65
f)	Justifikasi Pencapaian Keseluruhan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) MARA Incorporated Sdn. Bhd. Tidak Dilapor Kepada Ahli Lembaga Pengarah (ALP)	66
6.6	Isu Berhubung Prestasi Kewangan MARA Incorporated Sdn. Bhd.	68
a)	Jumlah Keuntungan Selepas Cukai MARA Incorporated Sdn. Bhd.	68
b)	Pembayaran Dividen Oleh MARA Incorporated Sdn. Bhd.	68
c)	Pengurusan Hutang MARA Incorporated Sdn. Bhd. Dengan Majlis Amanah Rakyat	69
7.	RUMUSAN PAC PARLIMEN	71
8.	SYOR PAC PARLIMEN	72

PERKARA	MUKA SURAT
GAMBAR PROSIDING	
AGENDA MESYUARAT	
LAPORAN PROSIDING (HANSARD)	
DOKUMEN PEMBENTANGAN	



GLOSARI

GLOSARI

ABMS	*Anti-Bribery Management System*
ACCA	Persatuan Akauntan Bertauliah Profesional
AGC	Jabatan Peguam Negara
ALP	Ahli Lembaga Pengarah
AP	Arahan Perbendaharaan
BOVAEA	Lembaga Penilai, Pentaksir, Ejen Harta Tanah Malaysia dan Pengurus Harta
CIDB	Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia
EBITDA	Pendapatan Sebelum Faedah, Cukai, Susut Nilai dan Pelunasan
GDV	Nilai Pembangunan Kasar
ICU	Unit Penyelarasan Pelaksanaan
JAN	Jabatan Audit Negara
JANM	Jabatan Akauntan Negara
JID	*Judgment In Default*
JKA	Jawatankuasa Audit
JKR	Jabatan Kerja Raya
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KE	Kementerian Ekonomi
KKDW	Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah
KP	Ketua Pengarah
KPE	Ketua Pegawai Eksekutif
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
KSU	Ketua Setiausaha
LKAN	Laporan Ketua Audit Negara
MARA	Majlis Amanah Raya
MARA Corp	MARA Corporation Sdn. Bhd.
MARA Inc	MARA Incorporated Sdn. Bhd.
MCCG	*Malaysian Code on Corporate Governance*
MOF	Kementerian Kewangan Malaysia
PAC	Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara
PM	Peraturan Mesyuarat

PPMDR	Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat
REIT	Amanah Pelaburan Hartanah
RMIT	The Royal Melbourne Institute of Technology
SOP	Prosedur Operasi Standard
SP	*Strategic Pillar*
SPRM	Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia
SPV	Syarikat Bertujuan Khas
TKAN	Timbalan Ketua Audit Negara

LAPORAN JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN BERHUBUNG PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD. DI BAWAH KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH



Saksi

- Jabatan Audit Negara (JAN)
- Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW)
- Majlis Amanah Rakyat (MARA)
- MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp)
- MARA Incorporation Sdn. Bhd. (MARA Inc)



Latar Belakang

- MARA Inc memulakan operasi pada Februari 2008 dan sehingga kini memiliki modal syer berjumlah RM301.2 juta. Pada awal penubuhannya, MARA Inc merupakan syarikat milikan penuh MARA. Ia telah distrukturkan semula pada tahun 2018 sebagai syarikat milikan penuh di bawah MARA Corp yang dikawal selia oleh KKDW.

- Aktiviti utama MARA Inc ialah pembangunan hartanah, pengurusan hartanah, hospitaliti dan tenaga boleh baharu. Aktiviti ini dilaksanakan di peringkat MARA Inc dan lima (5) buah syarikat subsidiari milikan penuh dengan pelaburan berjumlah RM159.14 juta setakat tahun 2023.

- Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) 2/2024 mengenai Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan yang dibentangkan di Parlimen pada 4 Julai 2024 mendapati bahawa MARA Inc telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya namun objektif ini belum tercapai sepenuhnya. Pelaksanaan aktiviti kurang cekap sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.3 juta. Tunggakan pinjaman daripada Majlis Amanah Rakyat (MARA) pula memberi impak kepada kedudukan liabiliti semasa bersih syarikat. Keadaan ini mengakibatkan MARA Inc tidak berupaya untuk membayar dividen kepada pemegang saham sejak tahun 2014.

Penemuan

1 Isu Berhubung Pembangunan Hartanah

- Terdapat empat (4) projek pembangunan hartanah yang akan dijalankan oleh MARA Inc.
- Sasaran hasil daripada pelaburan-pelaburan dalam pembangunan hartanah ialah 15 hingga 20 peratus pulangan kos (*return on cost*) bagi status tanah milik MARA Inc atau MARA.
- Model perniagaan pembangunan hartanah MARA Inc ialah MARA Inc merupakan pemilik tanah dan bekerjasama dengan pemaju.

2 Isu Berhubung Pengurusan Hartanah

- Sasaran hasil daripada pelaburan-pelaburan dalam pengurusan hartanah adalah dalam lingkungan empat (4) hingga lima (5) peratus sejajar dengan Amanah Pelaburan Hartanah (REIT).
- Kesemua hartanah milik MARA dipajak selama 15 tahun dengan pilihan untuk memperbaharui pajakan berkenaan dengan tambahan selama 10 tahun.
- Prestasi pelaburan hartanah rendah kerana tempoh pajakan yang pendek (15 tahun) serta kos yang perlu dibayar semasa pandemik COVID-19 menyebabkan pulangan kepada MARA Inc rendah. Sehubungan itu, melalui pemanjangan tempoh pajakan dan kenaikan kadar sewa, MARA Inc akan kembali merekodkan keuntungan.



3 Isu Berhubung Pembelian Hartanah

- Kos pembelian hartanah di Melbourne, Australia pada tahun 2012 dan 2013 lebih tinggi berbanding nilai saksama pada tahun 2022 disebabkan penilaian hartanah yang digunakan semasa membeli ialah kaedah perbandingan. Manakala, nilai saksama pada tahun 2022 diperoleh menggunakan kaedah pendapatan.
- Kes pembelian hartanah di Australia dengan harga yang tinggi masih dalam proses perbicaraan mahkamah.
- Kos pembelian hartanah di London, United Kingdom pada 2014 lebih tinggi berbanding nilai saksama pada tahun 2022. Namun, nilai saksama hartanah di London tidak menggambarkan nilai hartanah berkenaan dalam pasaran hartanah.
- Kelulusan pembelian hartanah di Australia dan United Kingdom diluluskan oleh Majlis Ekonomi.

4 Isu Berhubung Tenaga Boleh Baharu

- MARA Inc ingin terlibat dalam industri tenaga boleh baharu melalui bidaan dalam tender Projek Ladang Solar Skala Besar 5 (LSS5) dan tender Projek Lampu Jalan Solar Luar Bandar.

5 Isu Berhubung Tadbir Urus Korporat

- Terdapat lapan (8) orang Ahli Lembaga Pengarah (ALP).
- Elaun tetap Pengerusi MARA Inc berjumlah RM14,000 sebulan.
- Bagi mendapatkan kelulusan berhubung pelaburan atau penyelesaian hutang, pengurusan tertinggi MARA Inc perlu mendapat perakuan daripada ALP MARA Inc, perakuan MARA Corp, perakuan Jawatankuasa Pelaburan MARA, perakuan Majlis MARA dan perakuan KKDW. Selepas KKDW memperaku, perkara berkenaan dihantar kepada MOF untuk diluluskan.

6 Isu Berhubung Prestasi Kewangan MARA Inc

- Jumlah keuntungan MARA Inc selepas cukai pada tahun 2023 ialah RM11 juta. Unjuran keuntungan selepas cukai bagi tahun 2024 ialah RM11.5 juta.
- MARA Inc telah membayar dividen kepada MARA Corp berjumlah RM1.5 juta pada tahun 2023. MARA Inc menjangkakan jumlah dividen yang akan dibayar kepada MARA Corp berjumlah RM1.5 juta juga bagi tahun 2024.
- MARA Corp menetapkan dividen yang perlu diberikan oleh syarikat subsidiari ialah 40 peratus daripada keuntungan tahunan.

Rumusan

- Struktur perniagaan MARA Inc terbahagi kepada empat (4) aktiviti iaitu perniagaan strategik; pengurusan fasiliti dan tenaga; pembangunan hartanah dan hospitaliti; serta pengurusan hartanah luar negara.
- Keupayaan MARA Inc. untuk menyelesaikan baki obligasi hutangnya berjumlah RM217.9 juta, merangkumi RM12.7 juta dengan Institusi Kewangan Tempatan, RM3.9 juta dengan MARA Corp dan RM201.3 juta dengan MARA bergantung tetapi tidak terhad kepada empat (4) projek pembangunan hartanah yang akan dibangunkan bermula tahun 2024.
- Perancangan MARA Inc untuk mendapatkan aliran tunai positif dari tahun 2024 hingga 2029 melalui kebergantungan kepada pendapatan daripada hasil sewaan bangunan di dalam dan luar negara, projek pembangunan hartanah (Signal Hill dan Ampangan) serta projek solar (lampu jalan solar KKDW).
- MARA Inc sedang mengembangkan perniagaan dalam industri tenaga boleh baharu sebagai salah satu usaha untuk memperbaiki kedudukan kewangan kurang stabil.

LAPORAN JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN BERHUBUNG PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD. DI BAWAH KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH



- Status penukaran hutang Premiera Hotel kepada ekuiti masih dalam pertimbangan MOF. Ini merupakan kali kedua MARA Inc memohon penukaran hutang sedia ada Premiera Hotel kepada ekuiti selepas kali pertama pada tahun 2015.
- Jumlah tunggakan penyewa bangunan MARA Inc melebihi 365 hari berjumlah RM26.18 juta di mana RM1.86 juta telah dihapuskan oleh MARA Inc kerana Stratecore International Sdn. Bhd. (penyewa M. Mall) tidak mempunyai aset.
- Tiada konsistensi dalam penjelasan yang diberikan berkenaan prosedur dalam menentukan kaedah penilaian hartanah dalam urusan jual beli hartanah.
- MARA Inc telah melakukan pembelian hartanah yang terlebih nilai di London, United Kingdom iaitu Beaumont House pada tahun 2014 dan di Melbourne, Australia iaitu Dudley International House, 51 Queen Street dan 333 Exhibition Street pada tahun 2013. MOF tidak meluluskan pembelian ini namun KKDW telah merayu dan perkara ini telah dibawa kepada Majlis Ekonomi, yang kemudiannya memberi kelulusan pada tahun 2013. Kes pembelian hartanah terlebih nilai di Melbourne, Australia telah disiasat oleh SPRM dan kini, masih dalam perbicaraan mahkamah.

Syor

1. KKDW, MARA dan MARA Inc perlu memastikan semua projek pembangunan termasuk pembangunan hartanah dan projek tenaga boleh baharu serta pelan pemasaran disiapkan mengikut masa, kos, kualiti dan peruntukan yang telah ditetapkan agar dapat menjana keuntungan bersih yang tinggi.
2. MARA Corp perlu tegas dalam mengawal selia semua anak syarikatnya supaya dapat menjana keuntungan dan mampu membayar balik hutang dan membayar dividen selaras dengan matlamat penubuhan.
3. MOF memaklumkan keputusan berhubung penukaran hutang lama antara Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. dan MARA Inc kepada saham ekuiti. Sehubungan itu, KKDW, MARA, MARA Corp dan MARA Inc perlu memastikan Premiera Hotel mempunyai perancangan yang jelas untuk memastikan penukaran hutang kepada ekuiti dapat membantu memberi pulangan ke arah kelestarian syarikat.
4. MARA Inc perlu menyediakan Pelan Operasi Standard (SOP) penyewaan hartanah yang lengkap supaya isu tunggakan sewa tidak berlaku dan tidak menjadi hutang lapuk.
5. MARA Inc hendaklah menggubal satu polisi yang lengkap dan jelas berhubung penilaian hartanah.
6. KKDW, MARA, MARA Corp dan MARA Inc perlu memastikan cadangan pelaburan sama ada dalam dan luar negara termasuk pemerolehan aset yang bernilai tinggi seperti hartanah mematuhi dasar terkini Kerajaan dengan memberi keutamaan dalam pelaburan domestik. Cadangan tersebut perlu mendapat kelulusan MOF terlebih dahulu dan keputusan MOF perlu dipatuhi bagi mengelakkan skandal pembelian hartanah tidak berulang.





LAPORAN JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN

LAPORAN JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN BERHUBUNG

PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.

DI BAWAH KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH

1. PENDAHULUAN

MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc) di bawah Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW) adalah sebahagian daripada penemuan audit yang dilaporkan Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) 2/2024 mengenai Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan dan dibentangkan di Parlimen pada 4 Julai 2024.

LKAN berkenaan mendapati bahawa MARA Inc telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya namun objektif ini belum tercapai sepenuhnya. Pelaksanaan aktiviti kurang cekap sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.3 juta. Tunggakan pinjaman daripada Majlis Amanah Rakyat (MARA) pula memberi impak kepada kedudukan liabiliti semasa bersih syarikat. Keadaan ini mengakibatkan MARA Inc tidak berupaya untuk membayar dividen kepada pemegang saham sejak tahun 2014.

Berikutan itu, Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC) Parlimen memutuskan untuk memulakan prosiding berhubung isu ini dengan memanggil saksi daripada KKDW, MARA, MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp) dan MARA Inc.

2. OBJEKTIF PROSIDING

Prosiding mengenai Pengurusan MARA Inc diadakan untuk mengkaji dan meneliti sama ada pengurusan MARA Inc telah dilaksanakan secara berhemat, cekap dan berkesan melalui punca kuasa dan mandat yang diberikan kepada PAC Parlimen seperti berikut:

i. Peraturan Mesyuarat (PM) 77 (1)(c) Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat (PPMDR);
ii. PM 83 (2) PPMDR;
iii. Arahan Perbendaharaan (AP) (Pindaan 2023) 301;
iv. AP (Pindaan 2023) 304 (a); dan
v. Seksyen 5(3)(d) Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2024: Organisasi Kementerian-Kementerian.

3. SKOP DAN METODOLOGI

3.1 Prosiding telah dibuat melalui pendekatan berikut:

i. memanggil pihak berkepentingan dalam kelemahan pengurusan MARA Inc iaitu:

a. Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar, Timbalan Ketua Audit Negara (TKAN) (Syarikat);
b. Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar, Ketua Setiausaha (KSU) KKDW;
c. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf, Ketua Pengarah (KP) MARA;
d. Tuan Zulkarnain bin Taman, Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) Kumpulan MARA Corp;
e. Dato' Amir Azhar bin Ibrahim, Pengarah Perancangan Korporat Kumpulan MARA Corp; dan
f. Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris, KPE MARA Inc.

untuk memberi keterangan mengenai peranan dan penglibatan mereka dalam isu yang dibincangkan.

ii. menjemput *Ex-Officio* PAC daripada agensi Kerajaan Persekutuan seperti Jabatan Peguam Negara (AGC), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), Kementerian Kewangan Malaysia (MOF), Jabatan Audit Negara (JAN), Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Kementerian Ekonomi (KE) dan Jabatan Akauntan Negara (JANM) untuk menghadiri prosiding PAC Parlimen berhubung isu ini.

3.2 Prosiding yang telah diadakan adalah seperti berikut:

BIL.	TARIKH/ MASA	RUJUKAN PROSIDING	SAKSI
1.	30 Julai 2024/ 3.00 petang	Bil. 9/2024	**Jabatan Audit Negara:** - Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar, TKAN (Syarikat); dan - Puan Natasha binti Muhammad Merejok, Ketua Penolong Pengarah Audit, Sektor Audit Pengurusan Syarikat.
2.	31 Julai 2024/ 10.01 pagi	Bil. 9(a)/2024	**Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah:** - Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar, KSU. **Majlis Amanah Rakyat:** - Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf, KP. **MARA Corporation Sdn. Bhd.:** - Dato' Amir Azhar bin Ibrahim, KPE Kumpulan (Interim). **MARA Incorporated Sdn. Bhd.:** - Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris, KPE.
3.	19 September 2024/ 10.07 pagi	Bil. 9(b)/2024	**Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah:** - Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar, KSU. **Majlis Amanah Rakyat:** - Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf, KP. **MARA Corporation Sdn. Bhd.:** - Tuan Zulkarnain bin Taman, KPE; dan - Dato' Amir Azhar bin Ibrahim, Pengarah Perancangan Korporat Kumpulan. **MARA Incorporated Sdn. Bhd.:** - Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris, KPE.

3.3 PAC turut merujuk kepada dokumen-dokumen seperti berikut:

i. Slaid pembentangan JAN pada 30 Julai 2024;
ii. Slaid pembentangan MARA Inc pada 31 Julai 2024;
iii. Slaid pembentangan MARA Corp pada 19 September 2024; dan
iv. Maklumat tambahan daripada MARA Inc, MOF, SPRM dan KE.

4. LATAR BELAKANG

MARA Inc memulakan operasi pada 28 Februari 2008 dan sehingga kini memiliki modal syer berjumlah RM301.2 juta. Pada awal penubuhannya, MARA Inc merupakan syarikat milikan penuh MARA. Ia telah distrukturkan semula pada tahun 2018 sebagai syarikat milikan penuh di bawah MARA Corp yang dikawal selia oleh KKDW. Objektif penubuhan MARA Inc adalah sebagai syarikat pelaburan dalam dan luar negara; syarikat pegangan pelaburan yang memperoleh, mengurus dan membangun hartanah; serta pembekal kuasa elektrik daripada sumber tenaga diperbaharui.

Sejak tahun 2008, MARA Inc memiliki pegangan saham langsung dalam 13 buah syarikat subsidiari berjumlah RM382.94 juta. MARA Inc mengambil alih sebahagian syarikat hartanah bagi tujuan memiliki hartanah pelaburan. Pada 17 September 2015, Majlis MARA telah meluluskan Pelan Rasionalisasi bagi menyelesaikan keperluan kewangan MARA Inc. Selaras dengan kelulusan tersebut, empat (4) hartanah telah dijual seterusnya lapan (8) buah syarikat subsidiari yang menguruskan hartanah berkenaan telah dibubarkan. Penjualan hartanah berkenaan telah memberi pulangan jualan bersih berjumlah RM330.89 juta dengan kadar keuntungan 7.1 peratus.

Aktiviti utama MARA Inc ialah pembangunan hartanah, pengurusan hartanah, hospitaliti dan tenaga boleh baharu. Aktiviti ini dilaksanakan di peringkat MARA Inc dan lima (5) buah syarikat subsidiari milikan penuh dengan pelaburan berjumlah RM159.14 juta setakat tahun 2023.

5. KETERANGAN SAKSI

Prosiding telah diadakan bagi mendapatkan keterangan dari semua pihak berkepentingan. Perkara yang dibincangkan secara umumnya diringkaskan seperti berikut:

5.1 Keterangan Timbalan Ketua Audit Negara (TKAN)

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [TKAN (Syarikat)] dalam prosiding Bil. 9/2024 bertarikh 30 Julai 2024 memaklumkan penemuan audit pihak JAN seperti berikut:

(a) Aktiviti Pengurusan Hartanah

Pengurusan hartanah MARA Inc melibatkan tiga (3) hartanah dalam negara dan enam (6) hartanah di luar negara. Bagi hartanah dalam negara, satu (1) hartanah iaitu M. Mall, Melaka dimiliki oleh MARA Inc dan baki dua (2) hartanah dipajak daripada MARA iaitu Menara MARA, Kuala Lumpur dan Living D Sulaiman, Kuala Lumpur.

Bagi hartanah di London, United Kingdom, satu (1) hartanah iaitu Beaumont House dimiliki oleh MARA Inc dan diuruskan oleh syarikat subsidiari, Beaumont House Limited. Manakala, baki tiga (3) hartanah dipajak daripada MARA dan diuruskan oleh syarikat subsidiari. MARA Apartment diuruskan oleh MARA Inc (London) Limited. Manakala, TiTiwangsa One dan Bayswater by Capital diuruskan melalui MARA Ventures Limited dan disewakan keseluruhannya kepada pihak ketiga iaitu Heathrow Travel and Leisure Limited serta Mandeville Group Limited.

Dua (2) hartanah di Melbourne, Australia iaitu 746 Swanston Street dan Dudley International House dimiliki oleh MARA Inc dan diuruskan oleh syarikat subsidiari, Thrushcross Land Holdings Limited dengan operator pihak ketiga, Funnai Investment Pty. Ltd. (Roomingkos) dilantik.

(b) Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

Lembaga Pengarah MARA Inc telah meluluskan KPI yang dibentangkan bersama-sama pelan perniagaan tahunan. KPI MARA Inc terdiri daripada empat (4) tema strategik iaitu Kewangan; Operasi/Proses Perniagaan; Pelanggan dan Pemegang Taruh; serta Latihan dan Pembangunan.

Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023, pencapaian keseluruhan KPI MARA Inc tidak dilapor, dibentang dan dipantau secara teratur oleh Lembaga Pengarah walaupun sasaran telah ditetapkan dalam pelan perniagaan

tahunan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Hanya prestasi kewangan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023, pencapaian keseluruhan KPI MARA Inc tidak konsisten iaitu antara 55 peratus hingga 94.6 peratus.

(c) Prestasi Pelaburan Hartanah

Dalam Negara

Ketiga-tiga hartanah MARA Inc. belum memberi pulangan sepenuhnya setakat 2023 seperti berikut:

i. Menara MARA mencatatkan -132 peratus untuk tempoh 2013 hingga 2023;
ii. Living D Sulaiman mencatatkan -415 peratus untuk tempoh 2019 hingga 2023; dan
iii. M. Mall mencatatkan -2 peratus bagi tempoh 2016 hingga 2023.

Dua (2) hartanah menunjukkan peningkatan pada tahun 2023 berbanding 2020 iaitu Menara MARA dan Living D Sulaiman.

Bagaimanapun, terdapat tunggakan sewa melebihi 365 hari berjumlah RM26.18 juta oleh tiga (3) penyewa iaitu:

i. Premiera Hotel berjumlah RM22.67 juta (RM22.4 juta bagi Menara MARA dan RM0.27 juta bagi Living D Sulaiman);
ii. Stratecore International Sdn. Bhd. berjumlah RM1.86 juta (M. Mall); dan
iii. Malakat Mall Masjid Tanah Sdn. Bhd. berjumlah RM1.65 juta (M. Mall).

Luar Negara

Di United Kingdom, dua (2) hartanah masih belum memberi pulangan iaitu Titiwangsa One mencatatkan -246.5 peratus bagi tempoh 2017 hingga 2023 dan Bayswater by Capital mencatatkan -43.3 peratus bagi tempoh 2018 hingga 2023. Hanya Beaumont House mencatatkan pulangan sebanyak 16.8 peratus bagi tempoh 2014 hingga 2023. Bagaimanapun, ketiga-tiga hartanah ini merekodkan peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020.

Di Australia, kedua-dua hartanah memberikan pulangan positif di mana, 746 Swanston Street mencatatkan 43.2 peratus bagi tempoh 2012 hingga 2023. Dudley International House mencatatkan 38.7 peratus bagi tempoh 2013 hingga 2023. Kedua-dua hartanah ini juga menunjukkan peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020.

(d) Prestasi Pelaburan Dalam Syarikat Subsidiari

Tiga (3) aspek telah dinilai iaitu penjejasan nilai, kedudukan kewangan subsidiari dan pulangan dividen oleh subsidiari.

Penjejasan Nilai

Kos pelaburan dalam lima (5) buah syarikat subsidiari pada tahun 2022 berjumlah RM159.14 juta telah mengalami penjejasan nilai terkumpul sejumlah RM87.18 juta (54.8 peratus) menjadikan nilai saksama pelaburan semasa berjumlah RM71.96 juta. Daripada keseluruhan jumlah kos pelaburan, sejumlah RM19.9 juta (12.6 peratus) dalam empat (4) buah syarikat subsidiari telah terjejas sepenuhnya.

BIL.	SYARIKAT SUBSIDIARI	TARIKH PENUBUHAN	KOS PELABURAN* (RM Juta)	PENJEJASAN NILAI TERKUMPUL (RM Juta)	NILAI SAKSAMA PELABURAN (RM Juta)
1.	MARA Inc (London) Limited	13.02.2009	0.14	(0.14)	0.00
2.	MARA Ventures Limited	16.02.2009	0.00**	(0.00**)	0.00
3.	Thrushcross Land Holdings Limited	28.08.2012	139.15	(67.19)	71.96
4.	Beaumont House Limited	29.03.2013	16.85	(16.85)	0.00
5.	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	28.06.2013	3.00	(3.00)	0.00
JUMLAH			159.14	(87.18)	71.96

Sumber : Slaid pembentangan JAN pada 30 Julai 2024

Faktor penjejasan nilai disebabkan kedudukan liabiliti semasa bersih berikutan hutang (hasil sewaan dan pajakan kepada MARA Inc) antara syarikat yang tinggi melebihi aset yang dimiliki.

Kedudukan Kewangan Subsidiari

Seterusnya, kedudukan kewangan empat (4) daripada lima (5) buah syarikat subsidiari kurang stabil kecuali syarikat Thrushcross Land Holdings Limited berdasarkan kedudukan defisit pemegang saham.

PERKARA	SYARIKAT SUBSIDIARI	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)
Ekuiti/(Defisit) Pemegang Saham	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	(93.61)	(93.39)	(81.66)
	Beaumont House Limited	(15.53)	(13.27)	(7.18)
	MARA Inc (London) Limited	(20.37)	(20.91)	(18.91)
	MARA Ventures Limited	(20.62)	(24.64)	(32.12)
	Thrushcross Land Holdings Limited	57.07	48.16	71.96
	JUMLAH	**(93.06)**	**(104.05)**	**(67.91)**

Sumber : Slaid pembentangan JAN pada 30 Julai 2024

Pulangan Dividen Oleh Subsidiari

Bagi pulangan dividen oleh subsidiari, hanya RM28.12 juta (7.3 peratus) dividen dibayar daripada pelaburan berjumlah RM382.94 juta dalam 13 buah syarikat subsidiari. Dividen tersebut dibayar oleh Carlton Garden Pte. Ltd. dan Marinn Property Pte. Ltd.

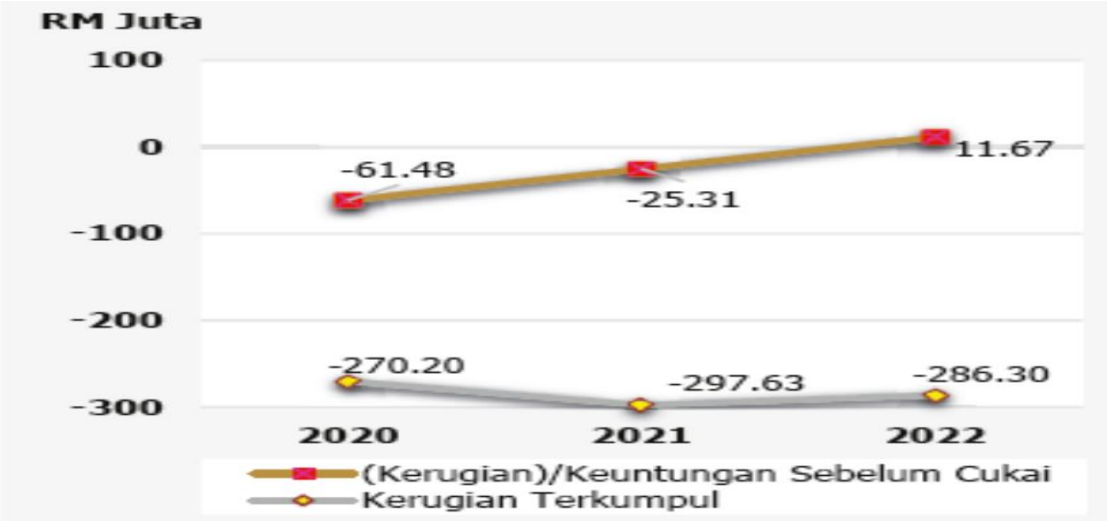
TAHUN KEWANGAN	SYARIKAT SUBSIDIARI	DIVIDEN DITERIMA (RM Juta)
2018	Calton Garden Pte. Ltd.*	16.50
2019	Calton Garden Pte. Ltd.*	4.50
	Marinn Property Pte. Ltd.*	2.30
2020	Marinn Property Pte. Ltd.*	4.82
JUMLAH		**28.12**

*Syarikat telah dibubarkan

Sumber : Slaid pembentangan JAN pada 30 Julai 2024

(e) Prestasi Kewangan Syarikat

Kedudukan kewangan MARA Inc kurang stabil kerana defisit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi. MARA Inc telah merekodkan kerugian terkumpul setakat tahun 2022 berjumlah RM286.3 juta.



Sumber : Slaid pembentangan JAN pada 30 Julai 2024

Selain itu, MARA Inc turut merekodkan defisit pemegang saham bagi tahun 2022 berjumlah RM115.73 juta berbanding RM114.06 juta pada tahun 2021 dan RM66.82 juta pada tahun 2020.

Kadar nisbah kecairan menunjukkan sumber kewangan semasa MARA Inc tidak mampu menampung obligasinya pada masa yang diperlukan.

(f) Pulangan Dividen Tahunan Kepada MARA/MARA Corp

Dividen yang dibayar kepada MARA bagi tahun 2012 dan 2013 berjumlah RM2.88 juta adalah tidak memuaskan. Di samping itu, tiada dividen dibayar bagi tahun lain kerana kerugian tahun semasa, kedudukan liabiliti semasa bersih dan rizab syarikat mencatat kerugian terkumpul.

(g) Sumber dan Perbelanjaan Dana

<u>Suntikan modal oleh MARA (RM 301.2 juta)</u>

Sejumlah RM301.2 juta suntikan modal oleh MARA telah digunakan mengikut tujuan yang diluluskan oleh Majlis iaitu RM65.82 juta (21.7 peratus) digunakan untuk belanja operasi syarikat dan RM235.92 juta (78.2 peratus) digunakan untuk pembelian hartanah luar negara.

<u>Pinjaman daripada MARA (RM199.7 juta)</u>

Selain itu, MARA Inc juga memperoleh pinjaman daripada MARA pada tahun 2012, 2013 dan 2014 berjumlah RM199.7 juta. Setakat 31 Disember 2023, hanya RM9.1 juta (4.6 peratus) pinjaman telah dibayar balik. Manakala, baki

pinjaman berjumlah RM190.6 juta akan diselesaikan melalui Pelan Rasionalisasi yang telah diluluskan oleh Majlis MARA pada tahun 2022 seperti berikut:

i. memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Beaumont House Limited kepada MARA;
ii. memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Thrushcross Land Holdings Limited iaitu pemilik 746 Swanston Street kepada MARA; dan
iii. MARA Inc menguruskan Beaumont House dan 746 Swanston Street sebagai operator selepas pindah milik kepada MARA dimuktamadkan.

Sehubungan itu, perjanjian penyelesaian hutang MARA dan MARA Inc dimeterai pada Jun 2024.



Sumber : Slaid pembentangan JAN pada 30 Julai 2024

(h) Pengurusan Penyerahan Operasi Hartanah

Pengurusan penyerahan operasi hartanah didapati kurang cekap kerana tiada serahan dokumen yang lengkap berkaitan dengan hartanah.

Isu berhubung Living D Sulaiman ialah perjanjian sewaan bangunan bagi tempoh Januari 2021 hingga November 2023 tidak memperincikan maklumat perabot dan kelengkapan milik MARA Inc.

Manakala, di 746 Swanston Street pula, didapati senarai peralatan yang diserahkan oleh Unilodge Australia Pty. Ltd. (operator sebelum) kepada

Funnai Investment Pty. Ltd. (operator semasa) tidak merekodkan keadaan semasa peralatan.

Bagi Dudley International House, Metrostar International Pty. Ltd. (operator sebelum) tidak membuat serahan laporan keadaan bangunan, senarai peralatan pemilik bangunan dan senarai kontraktor/pembekal kepada Funnai Investment Pty. Ltd. (operator semasa).

(i) Penyenggaraan Hartanah

Semakan dibuat terhadap aduan kerosakan untuk empat (4) hartanah iaitu Menara MARA, 746 Swanston Street, Dudley International House dan Beaumont House bagi tahun 2020 dan 2023.

Setakat Disember 2023, hanya 15 aduan (0.7 peratus) masih belum diselesaikan. Namun, MARA Inc tidak menetapkan tempoh penyelesaian bagi sesuatu aduan dalam Prosedur Operasi Standard (SOP) yang disediakan.

(j) Tadbir Urus Korporat

Penilaian terhadap amalan tadbir urus korporat MARA Inc secara keseluruhannya adalah kurang memuaskan. Kelemahan yang ditemui adalah seperti berikut:

i. Piagam Lembaga Pengarah tidak disediakan (tahun 2020 – 19 November 2023). Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp diguna pakai namun tiada kelulusan;
ii. Komposisi satu pertiga pengarah berstatus bebas yang dinyatakan dalam Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp dan MARA Inc tidak selaras dengan saranan *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2021;
iii. Setiausaha Syarikat tidak berperanan dalam menasihati perkara berkenaan perkembangan tadbir urus korporat iaitu berkaitan penyediaan Piagam Lembaga Pengarah sebelum 20 November 2023; komposisi Lembaga Pengarah; program pembelajaran Lembaga Pengarah; dan penubuhan serta keberkesanan peranan jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah;

iv. Polisi Pelaburan yang merupakan aktiviti utama Kumpulan tidak disediakan;
v. Keanggotaan Jawatankuasa Audit (JKA) bagi tahun 2023 (2 ahli) adalah tidak selaras dengan MCCG 2021;
vi. Komposisi pada terma dan rujukan JKA terkini (20 November 2023) tidak selaras dengan MCCG 2021; dan
vii. Pengerusi JKA bagi tempoh 2 Jun 2022 hingga 19 November 2023 adalah berstatus Pengarah bukan bebas.

5.2 Keterangan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc)

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan perkara-perkara seperti berikut:

(a) Struktur Perniagaan MARA Inc

Struktur perniagaan MARA Inc terbahagi kepada empat (4) aktiviti iaitu perniagaan strategik; pengurusan fasiliti dan tenaga; pembangunan hartanah dan hospitaliti; serta pengurusan hartanah luar negara.

Pembangunan Hartanah

Buat masa ini, MARA Inc mempunyai empat (4) projek hartanah seperti berikut:

i. Ampangan, Negeri Sembilan – projek pembangunan bercampur (perumahan dan komersial) yang melibatkan kawasan seluas 72.35 ekar;
ii. Jalan Maktab, Kuala Lumpur – projek pembinaan kondominium di kawasan seluas 2.14 ekar;
iii. Signal Hill, Kota Kinabalu – projek pembinaan kondominium di kawasan seluas 5.48 ekar; dan
iv. Sebelah Menara MARA, Kuala Lumpur – pembinaan Kafe Jalanan di kawasan seluas 16,363 kaki persegi (sq ft).

Pengurusan Hartanah di Dalam Negara

Bagi pengurusan hartanah dalam negara, Menara MARA mempunyai podium pejabat 5 tingkat, ruang pejabat 15 tingkat, ruang parkir sebanyak 300 petak

dan hotel daripada tingkat 25 hingga tingkat 30. D Living Sulaiman pula ialah sebuah hotel yang mempunyai 77 buah bilik dan baru sahaja dinaik taraf oleh MARA Inc. Hartanah yang terakhir berada di Masjid Tanah, Melaka merupakan sebuah pusat membeli belah seluas 44,000 sq ft.

Pengurusan Hartanah di Luar Negara

Di London, United Kingdom - Beaumont House merupakan sebuah asrama yang mempunyai 85 buah katil untuk penginapan pelajar. Putera Puteri Residence ialah sebuah bangunan yang mempunyai 21 unit apartmen; Bayswater by Capital pula mempunyai 12 unit apartmen; dan MARA Apartment pula mempunyai tiga (3) unit apartmen.

Di Melbourne, Australia - 746 Swanston Street mempunyai 331 buah katil penginapan pelajar. Dudley International House pula mempunyai 117 buah katil penginapan pelajar.

Selain itu, dua (2) buah aset di London iaitu Ashley Hotel dan Atelier Serviced Apartment telah dijual pada 2018. Dua (2) buah aset di Melbourne juga turut dijual iaitu 51 Queen Street pada 2016 dan 333 Exhibition Street pada 2017. Keempat-empat aset ini dijual susulan daripada kelulusan Pelan Rasionalisasi MARA pada tahun 2015.

Hospitaliti

Premiera Hotel yang berada di bangunan Menara MARA mempunyai 90 unit bilik, dewan yang mampu memuatkan 1,000 orang, bilik mesyuarat dan kemudahan lain.

Tenaga Boleh Baharu

MARA Inc juga mempunyai satu (1) projek solar di Institut Kemahiran MARA (IKM) Besut dengan kapasiti sebanyak 178 kilowatt. MARA Inc mula menyertai industri tenaga boleh baharu melalui mekanisme *Feed-in Tariff* (FiT) pada tahun 2013 dengan kadar lebih kurang 97 sen per kilowatt jam.

(b) Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Tidak Konsisten

Berhubung isu pencapaian KPI tahun 2020 hingga 2023 tidak konsisten antara 55 peratus hingga 94.6 peratus, pihak MARA Inc melaksanakan penambahbaikan dengan pembentangan pencapaian KPI tahun 2023 dan

penetapan KPI tahun 2024 dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 20 Februari 2024.

MARA Inc telah berhasil melaksanakan imbal balik kemerosotan ke atas nilai saksama pelaburan hartanah untuk tahun 2022 hingga 2023 sekali gus dapat menyumbang kepada pendapatan MARA Inc.

(c) Prestasi Pelaburan Hartanah (Dalam dan Luar Negara)

Pulangan pelaburan hartanah adalah baik kerana menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023 berbanding 2020 meskipun MARA Inc menghadapi masalah kadar penghunian yang rendah dan kesukaran menaikkan kadar sewa disebabkan pandemik COVID-19. MARA Inc juga telah mengemukakan cadangan pemanjangan tempoh pajakan aset MARA.

(d) Tunggakan Sewa Hartanah

Analisi pengumuran penghutang sewaan hartanah dalam negara mendapati jumlah tunggakan sewaan setakat 31 Disember 2023 berjumlah RM26.45 juta. MARA Inc telah menghantar permohonan cadangan penukaran hutang lama Premiera Hotel kepada saham ekuiti kepada MOF bagi pertimbangan dan kelulusan.

(e) Prestasi Pelaburan Dalam Syarikat Subsidiari

Terdapat tiga (3) komponen berhubung isu ini seperti berikut:

i. kos pelaburan dalam lima (5) syarikat subsidiari pada tahun 2022 mengalami penjejasan nilai terkumpul RM87.18 juta (54.8 peratus);
ii. kedudukan kewangan syarikat subsidiari kurang stabil kerana empat (4) syarikat mengalami defisit dalam pegangan saham; dan
iii. hanya RM28.12 juta (7.3 peratus) dividen dibayar daripada pelaburan RM382.94 juta dalam syarikat subsidiari.

Kumpulan MARA telah mencatat keuntungan selepas cukai iaitu RM11.3 juta bagi tahun 2022; RM11.6 juta bagi tahun 2023 dan sehingga Jun 2024, MARA Inc mencapai keuntungan berjumlah RM2.6 juta. Keuntungan ini mengukuhkan kewangan syarikat semasa dan seterusnya membalikkan

penjejasan nilai 2023 sebanyak RM8.74 juta, yang meningkat kembali nilai saksama pelaburan dalam syarikat subsidiari.

Bagi Thrushcross Land Holdings Limited, penurunan yang saksama telah bermula pada tahun 2015 disebabkan perubahan *accounting treatment*. Susulan daripada perubahan berkenaan, kadar sewaan dan kadar penghunian memainkan peranan penting. Kini, nilai saksama pelaburan telah meningkat pada tahun 2023, hasil daripada inisiatif MARA Inc meningkatkan kadar penghunian, menaikkan kadar sewa dan penambahan ruang sewaan.

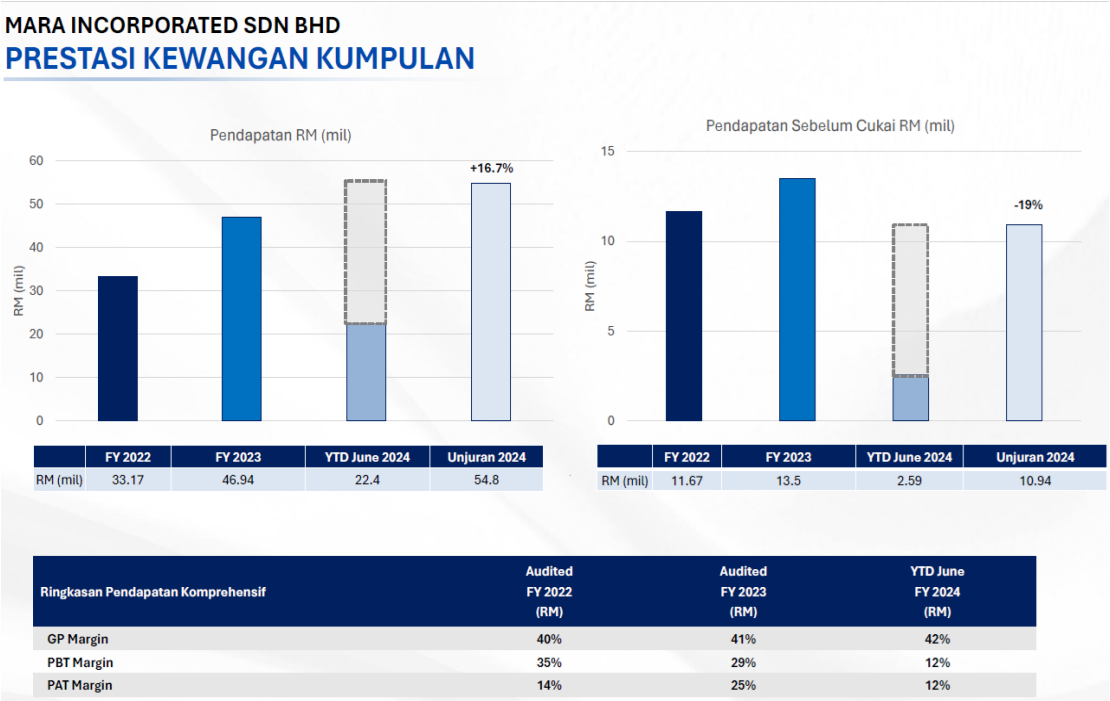
Bagi aset Beaumont House Limited, jumlah keseluruhan penjejasan nilai saksama pelaburan akan dibalikkan setelah aset dipindah milik ke MARA yang dijangka akan berlaku pada suku keempat tahun 2024.

Manakala, MARA Inc (London) Limited telah membayar hutang-hutang di antara anak syarikat di bawah MARA Inc dan dijangka membantu kedudukan penjejasan ini pada masa hadapan.

Untuk Premiera Hotel, prestasi operasi syarikat telah pun meningkat dan dijangka membantu kedudukan penjejasan ini pada masa hadapan.

(f) Prestasi Kewangan Kumpulan MARA Inc

Kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc kurang stabil kerana defisit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi. Selepas pandemik COVID-19 dan selepas menambah baik aset, terdapat peningkatan tahap penghunian sekali gus meletakkan MARA Inc pada kedudukan kewangan tahun 2023 lebih baik berbanding tahun 2022. MARA Inc juga mencatat keuntungan sebanyak RM2.6 juta setakat Jun 2024.



	FY 2022	FY 2023	YTD June 2024	Unjuran 2024
RM (mil)	33.17	46.94	22.4	54.8

	FY 2022	FY 2023	YTD June 2024	Unjuran 2024
RM (mil)	11.67	13.5	2.59	10.94

Ringkasan Pendapatan Komprehensif	Audited FY 2022 (RM)	Audited FY 2023 (RM)	YTD June FY 2024 (RM)
GP Margin	40%	41%	42%
PBT Margin	35%	29%	12%
PAT Margin	14%	25%	12%

Sumber : Slaid pembentangan MARA Inc pada 31 Julai 2024

MARA Inc telah membentangkan kepada Ahli Lembaga Pengarah (ALP) MARA Inc, pelan strategik jangka panjang untuk keluar daripada kedudukan kerugian terkumpul pada tahun 2029. Dalam pelan ini, pada tahun 2029 MARA Inc akan merekodkan keuntungan terkumpul, kedudukan aliran tunai MARA Inc beransur pulih dan komitmen semasa syarikat dibayar secara berkala.

(g) Aktiviti Pengurusan Hartanah (Penyenggaraan Hartanah)

Kesemua kerja pembaikan yang melibatkan kos yang rendah telah diselesaikan. Manakala, kerja pembaikan yang melibatkan kos yang tinggi pula akan dibentangkan pada mesyuarat lembaga pengarah suku ketiga tahun 2024 sebelum diselesaikan pada suku keempat tahun 2024.

(h) Pengurusan Penyerahan Operasi Hartanah

MARA Inc mengambil maklum akan penyerahan operasi hartanah kurang cekap kerana tiada serahan dokumen yang lengkap berkaitan hartanah. Bermula pada tahun 2024, MARA Inc telah menyenaraikan aset Living D Sulaiman secara terperinci bagi memastikan proses penyerahan berlaku secara teratur; serta mengemas kini dan merekodkan senarai dan keadaan

semasa kesemua peralatan dan aset di 746 Swanston Street dan Dudley International House.

(i) Tadbir Urus Korporat

MARA Inc akan melaksanakan pembentangan KPI kepada KKDW setiap separuh tahun bagi memantau prestasi syarikat. Selain itu, aktiviti pemukiman telah dilaksanakan pada bulan Julai 2024 bersama KKDW di mana MARA Inc telah membuat pelantikan Pengerusi Lembaga Pengarah, KPE baharu, pelan perniagaan, pelan strategik dan penubuhan audit dalaman serta Unit Integriti dan Governans.

Di samping itu, MARA Inc juga telah mengambil tindakan seperti berikut:

i. piagam yang selaras dengan MCCG 2021,
ii. kod etika ALP,
iii. Pengukuhan Had Kuasa (LOA),
iv. pelan antirasuah sekali gus memperoleh pensijilan Anti-Bribery Management System (ABMS);
v. menambahbaik skop setiausaha syarikat;
vi. memastikan pengurusan risiko untuk setiap cadangan pelaburan; dan
vii. menambah baik Perkara Terpelihara Pemegang Saham (*Shareholder's Reserved Matters*) dalam Perlembagaan Syarikat bagi memastikan kepentingan pemegang saham terpelihara.

5.3 Keterangan MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp)

(a) Latar Belakang MARA Corp

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KSU KKDW] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa MARA Corp telah ditubuhkan pada tahun 2014 dan dilancarkan pada tahun 2016 di mana MARA Corp telah diberikan mandat untuk memaksimumkan pelaburan dan pulangan kewangan MARA daripada pelbagai aset dan hartanah yang diuruskan. MARA Corp juga berperanan menyokong inisiatif pembangunan struktur ekonomi dan keusahawanan MARA serta usaha pembinaan negara. Terdapat empat (4) objektif utama MARA Corp ditubuhkan iaitu:

i. mewujudkan ekosistem perniagaan yang holistik;
ii. memperkukuhkan sistem tadbir urus;
iii. mengoptimumkan keuntungan serta pulangan kepada pemegang taruh; dan
iv. menyokong pembangunan sosioekonomi Bumiputera.

Sebagai pemegang pelaburan utama, MARA Corp menguruskan anak-anak syarikat MARA yang beroperasi dalam pelbagai industri seperti pendidikan, kewangan, logistik, hartanah dan teknologi.

Sektor pendidikan menyumbang lebih kurang 71 peratus hasil kumpulan MARA Corp; diikuti dengan logistik dan kejuteraan sebanyak 10.8 peratus; pelaburan dan perkhidmatan kewangan sebanyak 10 peratus; pengurusan hartanah dan kemudahan sebanyak 6.6 peratus; dan perdagangan serta perkhidmatan sebanyak 0.9 peratus.

MARA Corp telah memberikan penekanan terhadap tadbir urus korporat yang baik sebagai asas kepada kemampanan perniagaan. Antaranya ialah LOA, pelaksanaan sistem pengukuhan anti-rasuah, pelan anti-rasuah organisasi bagi memastikan semua operasi syarikat mematuhi standard integriti dan tadbir urus yang tinggi. Sebagai syarikat pegangan pelaburan, MARA Corp bertanggungjawab untuk menyemak kertas kerja anak syarikat, memantau prestasi kewangan dan pencapaian KPI serta memimpin transformasi perniagaan melalui perancangan tahunan dan juga usaha baru.

Seterusnya, **Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah (Perancangan Korporat Kumpulan), MARA Corp] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024** memaklumkan perkara-perkara seperti berikut:

(b) Informasi Korporat

MARA Inc telah ditubuhkan pada tahun 2008 iaitu sebelum MARA Corp diwujudkan. MARA Corp ditubuhkan pada 11 November 2014 atas saranan MOF supaya semua anak syarikat pelaburan MARA disatukan di bawah sebuah syarikat induk.

Proses rasionalisasi anak-anak syarikat MARA kepada MARA Corp berlaku dalam dua (2) fasa. Fasa pertama pada tahun 2018 di mana lapan (8) buah syarikat telah dipindah milik daripada MARA kepada Mara Corp (termasuk MARA Inc). Fasa kedua pula pada tahun 2021 yang melibatkan lima (5) buah syarikat. Pada tahun 2022, semua keseluruhan Akaun Kumpulan MARA Corp disatukan sebagai satu (1) akaun di bawah kumpulan MARA Corp.

Pemegang saham MARA Corp ialah MARA sebanyak 100 peratus dengan bilangan saham sebanyak RM719 juta. Setiausaha syarikat MARA Corp ialah Prudent Corporate House Sdn. Bhd. dan Auditor MARA Corp ialah Khairuddin, Hasyudeen & Razi. Lokasi MARA Corp ialah bersebelahan dengan Bangunan MARA di Jalan Raja Laut, Kuala Lumpur.

(c) Struktur MARA Corp

Terdapat 23 anak syarikat di bawah kumpulan MARA Corp. Daripada 23 anak syarikat, terdapat tujuh (7) anak syarikat yang tidak aktif dan MARA Corp sedang dalam proses rasionalisasi syarikat berkenaan. Jumlah bilangan kakitangan ialah seramai 5,145 orang.

(d) Ahli Lembaga Pengarah (ALP) dan Pengurusan Tertinggi

Komposisi yang dibenarkan di bawah perlembagaan MARA Corp ialah seramai 12 orang. Kini, ALP yang telah dilantik adalah seramai tujuh (7) orang di mana tiga (3) orang ialah wakil bukan eksekutif, termasuk pengerusi yang dilantik oleh Majlis MARA. Encik Zulkarnain bin Taman baru dilantik sebagai KPE pada 3 September 2024.

(e) Prestasi Kewangan

Sejak penyatuan akaun MARA Corp pada tahun 2022, jumlah hasil dan keuntungan sebelum cukai di peringkat kumpulan telah menunjukkan peningkatan. Setakat Julai 2024, margin untung kasar MARA Corp mencatatkan 52 peratus. Manakala, margin keuntungan selepas cukai adalah 15 peratus berbanding sasaran 10 peratus. MARA Corp menganggarkan pada hujung tahun 2024, pendapatan kumpulan akan mencecah RM1 bilion dan keuntungan selepas cukai berjumlah RM100 juta.

(f) Pencapaian Selain Kewangan

Pencapaian selain kewangan MARA Corp adalah seperti berikut:

i. Kebolehpasaran graduan pada kadar 97 peratus;
ii. Jumlah pelaburan yang diuruskan oleh MARA Corp berjumlah RM1.6 bilion;
iii. Sebanyak RM155 juta dalam bentuk dividen diberikan kepada MARA atas pelaburan yang menggunakan duit/aset MARA;
iv. Sepanjang tempoh Perintah Kawalan Pergerakan, kesemua kakitangan MARA Corp telah dikekalkan; dan
v. Rural Capital Berhad, salah satu anak syarikat MARA Corp berjaya mengutip hutang dengan kadar 72.6 peratus.

(g) Prestasi Kewangan MARA Inc Setakat Julai 2024

MARA Inc perlu membuat pelaporan kewangan pada setiap bulan dan penilaian KPI bagi setiap suku tahun kepada MARA Corp. Setakat Julai 2024, MARA Inc mengekalkan momentum peningkatan perolehan dan keuntungan.

Keuntungan selepas cukai yang telah dicapai MARA setakat Julai 2024 ialah RM3.09 juta di mana peningkatan sebanyak 100 peratus berbanding kerugian yang dicatatkan pada Julai 2023 iaitu berjumlah RM1.41 Juta. Jumlah hasil yang diterima MARA Inc juga meningkat sebanyak 20 peratus (RM26.59 Juta) berbanding Julai 2023.

Selain itu, keuntungan kasar meningkat sebanyak 53 peratus (RM12.52 Juta) susulan daripada pengawalan kos yang ditekankan oleh MARA Corp pada tahun 2023 dan diteruskan pada tahun 2024. Pendapatan Sebelum Faedah, Cukai, Susut Nilai dan Pelunasan (EBITDA) berjumlah RM5.13 Juta, meningkat selaras dengan peningkatan keuntungan kasar

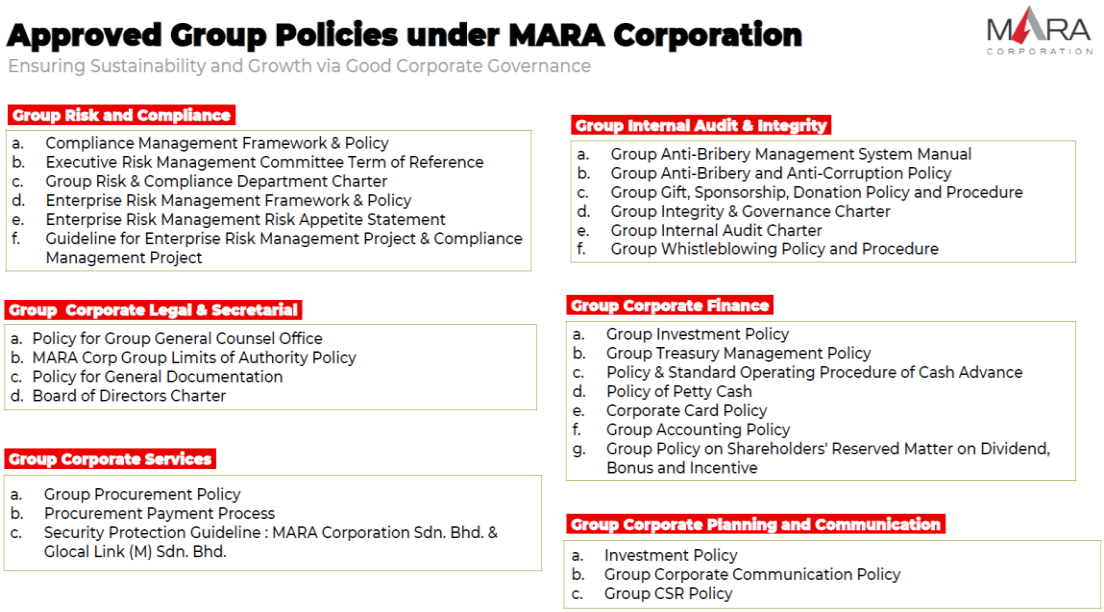
(h) Peranan MARA Corp Dalam Memantau Pengoperasian MARA Inc

MARA Corp sendiri telah melalui transformasi dari segi tadbir urus yang baik sejak tahun 2022. Susulan daripada kesemua anak-anak syarikat MARA disatukan di bawah MARA Corp, polisi peringkat kumpulan telah

diperkenalkan dan diterima pakai oleh semua anak syarikat. Kini, Pengurusan Risiko Perusahaan yang telah diperkenalkan pada 2023 berada di Fasa 2.

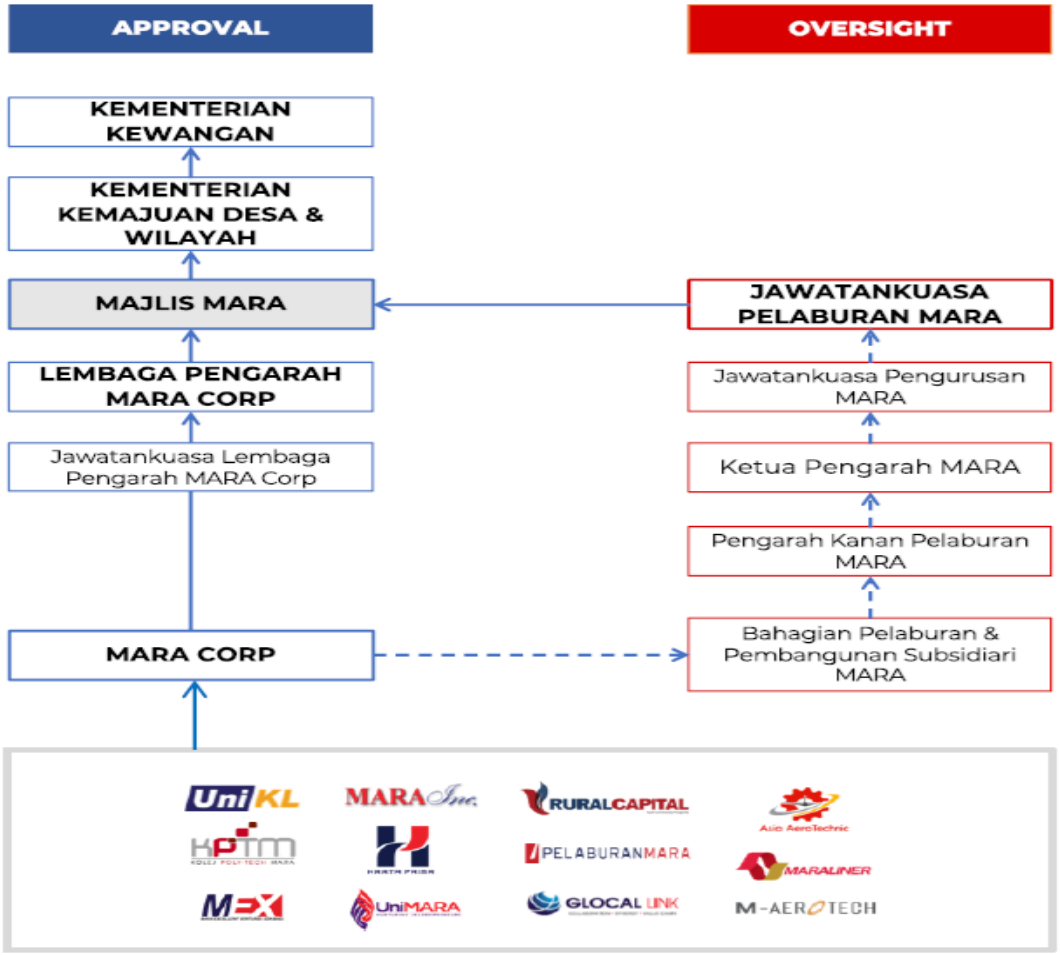
(i) Senarai Polisi Dibangunkan MARA Corp Untuk Diaplikasikan Oleh Anak Syarikat

Kesemua 23 anak syarikat MARA Corp menggunapakai polisi berkaitan seperti slaid di bawah:



Sumber : Slaid pembentangan MARA Corp pada 19 September 2024

(j) Peranan MARA Corp Sebagai Syarikat Pegangan Pelaburan



Sumber : Slaid pembentangan MARA Corp pada 19 September 2024

Dengan merujuk slaid di atas, proses semakan kelulusan yang dilaksanakan oleh MARA Corp adalah selari dengan proses pengawasan yang dijalankan oleh Jawatankuasa Pelaburan MARA. Perkara-perkara yang melibatkan pelaburan dan kelulusan pemilik pemegang saham memerlukan kelulusan daripada Majlis MARA yang mana Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari MARA akan berperanan untuk menyelia dan memantau setiap cadangan yang dikemukakan untuk kelulusan Majlis MARA kelak.

(k) Pengurusan Hutang MARA Inc

Pengurusan hutang dibahagikan kepada empat (4) kategori iaitu hutang bank luar negara; hutang bank tempatan; hutang kepada pemilik saham MARA; dan hutang kepada pemilik saham MARA Corp.

Daripada tahun 2015 hingga tahun 2024, sebanyak 59 peratus jumlah hutang MARA Inc telah berjaya diselesaikan dan baki terkini berjumlah RM217.9 juta,

yang melibatkan pemegang saham iaitu MARA dan bank tempatan. Semua pembayaran baki hutang dilaksanakan mengikut jadual yang telah ditetapkan oleh pihak bank seperti dimeterai dalam perjanjian hutang.

Hutang MARA Inc Dengan Bank Luar Negara

Kesemua hutang MARA Inc dengan bank luar negara berjumlah RM248 juta telah diselesaikan susulan penjualan aset-aset pada tahun 2015 hingga 2018.

Hutang MARA Inc Dengan Bank Tempatan

MARA Inc berhutang dengan Affin Islamic Bank Berhad berjumlah RM6.68 juta dalam bentuk Overdraft. MARA Inc juga berhutang dengan SME Bank berjumlah RM6.04 juta bagi pembangunan M.Mall, Masjid Tanah, Melaka dan akan tamat pada April 2034. Jumlah keseluruhan hutang MARA Inc dengan kedua-dua bank ini ialah RM12.7 juta.

Hutang MARA Inc Dengan MARA Corp

Baki hutang MARA Inc dengan MARA Corp pula berjumlah RM3.8 juta. Hutang ini diberikan semasa tempoh pandemik COVID-19 di mana MARA Corp telah memberi bantuan kewangan untuk pengoperasian MARA Inc terutamanya dalam aktiviti hospitaliti dan pengurusan hartanah di luar negara.

Hutang MARA Inc Dengan MARA

Baki hutang MARA Inc dengan MARA berjumlah RM201.3 juta di mana RM190.6 juta digunakan untuk pembelian hartanah di luar negara dan RM10.74 juta pula adalah hutang pajakan semasa tempoh pandemik COVID-19. MARA Inc dan MARA telah memeterai perjanjian penyelesaian hutang bagi hutang pajakan yang berjumlah RM10.74 juta yang akan diselesaikan bayarannya pada tahun 2029. Manakala, baki RM190.6 juta akan diselesaikan melalui pemindahan aset MARA Inc kepada MARA dan perkara ini telah diluluskan oleh MOF.

MARA Inc. Debt Obligations - MARA

Pecahan Baki Hutang Di Antara MARA Inc dan MARA

Bil	Butiran	Jumlah Hutang (a)	Jumlah Bayaran (b)	Baki Hutang (a) – (b) = (c)	Tambahan Hutang (d)	Baki Setakat Aug 2024 (c) + (d) = (e)
		RM'000	RM'000	RM'000	RM'000	RM'000
Hutang						
1	Projek Chan Sow Lin	29,700	1,400	28,300	-	28,300
2	FI Pentadbiran (Pinjaman - Soft Loan)	5,600	5,600	-	-	-
3	Penyewaan Menara MARA (2014 - 2016)	2,605	2,605	-	-	-
4	Dividen 2013	2,592	2,592	-	-	-
5	Penyewaan hartanah 2020-2022	-	-	-	10,739	10,739
Pinjaman						
6	Pinjaman (Soft loan)	140,000	3,000	137,000	-	137,000
7	Pinjaman Jangka pendek	30,000	4,700	25,300	-	25,300
	Jumlah Keseluruhan	210,497	19,897	190,600	10,739	201,339

Pecahan Pembayaran Balik Hutang RM190.6m (DSA)

Fasa	Butiran	Pembayaran balik hutang RM'000	Jangka masa
1	Pemindahan kesemua pegangan saham di dalam Beaumont House Limited (Hartanah : Beaumont House)	92,976 GBP15.6m	2024
2	Pemindahan kesemua pegangan saham di dalam Thrushcross Land Limited (Hartanah : 746 Swanston)	84,780 AUD27.0m	2026
3	Bayaran ansuran tunai selama 5 tahun selepas pemindah kedua-dua pegangan saham	12,844	2027-2031
	Jumlah keseluruhan	190,600	

Pecahan Pembayaran Balik Hutang RM10.74m (DSA)

Tahun	Bayaran balik
2024	RM110k
2025	RM110k
2026	RM110k
2027	RM110k
2028	RM10.30m
Jumlah	RM10.74m

Pembayaran pada tahun 2028 akan berdasarkan keuntungan operasi (Signal Hill, Ampangan, Jalan Maktab)

Ulasan:

1. Pada Jun 2024, MARA Inc dan MARA telah mencapai kata sepakat dalam mementerai penjanjian penyelesaian hutang @ Debt Settlement Agreement bagi penyelesaian **hutang pajakan secara ansuran bermula 2024 sehingga 2028**.
2. MARA Inc. juga akan **memindahkan Beaumont House dan Swanston kepada MARA**.
3. Pembayaran tunai akan mengunakan keuntungan daripada operasi (Pembangunan projek seperti Signal Hill, Ampangan, Jalan Maktab dsb.)

Sumber : Slaid pembentangan MARA Corp pada 19 September 2024

(I) Unjuran Aliran Tunai MARA Inc (2024 – 2029)

Sasaran pendapatan yang diunjurkan akan memberi aliran tunai positif kepada MARA Inc walaupun terdapat pembayaran hutang yang perlu dilaksanakan oleh MARA Inc.

MARA Inc. Forecasted Cash Flow (2024 - 2029)

MARA Inc. Debt Obligations

Name		Forecast Total 2024	Forecast Total 2025	Forecast Total 2026	Forecast Total 2027	Forecast Total 2028	Forecast Total 2029
OPENING BALANCE		4,979,522	8,698,879	11,601,015	21,288,751	56,801,242	41,217,821
TOTAL INFLOW		48,313,570	42,318,064	58,442,064	93,882,064	48,882,064	33,582,064
TOTAL OUTFLOW		44,594,213	39,415,928	48,754,328	58,369,573	64,465,485	47,552,240
CLOSING BALANCE		8,698,879	11,601,015	21,288,751	56,801,242	41,217,821	27,247,645
Average Monthly Usage		2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000
Stress Test (Month)		3.31	4.42	8.11	21.64	15.70	10.38

Ulasan:

1. Aliran Tunai Kumpulan MISB ini berdasarkan prestasi aliran tunai semasa (hasil sewaan bangunan dibawah MARA Inc dalam dan luar negara).
2. Aliran Tunai berdasarkan "Base Case Scenario" dengan mengambil kira Projek Pembangunan Hartanah (Signal Hill dan Ampangan) dan Projek Solar (KKDW Solar Street Lighting).
3. Aliran Tunai di atas tidak mengambil kira projek-projek baru yang telah dirancang seperti berikut:
   i. Projek Pembangunan - Jalan Maktab, Kalumpang, Kuantan, Jelapang, Banting dan Pulau Indah
   ii. Solar - ***Net Energy Metering*** (NEM) untuk Masjid Wilayah, BHP dan SPNB **& *Large Solar Scale*** (LSS5, TPA dll)
4. Hutang MARA –
   (1) Tunggakan Sewa Pajakan MARA (RM 10.8m) diselesaikan tahun 2028 (melalui proceeds Signal Hill). Sewa tahunan dibayar pada tahun semasa.
   (2) Baki DSA RM 12.84m akan diselesaikan secara ansuran selama 5 tahun bermula tahun 2027 sehingga 2031.
5. Hutang MARA Corp –
   (1) Pembayaran dividend kepada MARA Corp untuk tahun 2023 sebanyak RM1.55m dibayar pada tahun 2024.
   (2) Pembayaran pinjaman kepada MARA Corp akan diselesaikan mengikut perjanjian penstrukturan semula bermula tahun 2025.
6. Nisbah hari Pemiutang (60 hari). Nisbah hari Penghutang (14 hari).

Sumber : Slaid pembentangan MARA Corp pada 19 September 2024

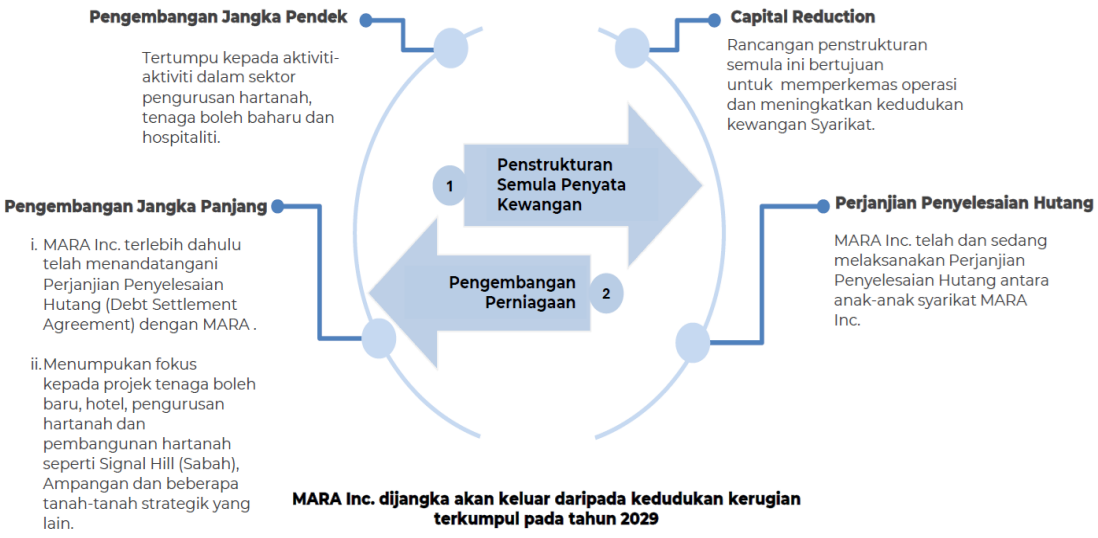
(m) Hala Tuju MARA Inc

Hala tuju MARA Inc dirangka berdasarkan pelan strategik yang dibangunkan oleh MARA Corp pada tahun 2023 seperti berikut:

i. *Strategic Pillar* (SP) 1 - membuka potensi aset MARA adalah salah satu aktiviti utama MARA Inc;
ii. SP 2 – mengembangkan perniagaan *non-cyclical* dan perniagaan baharu di mana MARA Inc ingin mengembangkan perniagaan tenaga boleh baharu;
iii. SP 3 – mengukuhkan perniagaan utama, MARA Inc perlu memperkasakan aktiviti pengurusan hartanah;
iv. SP 4 – memanfaatkan sumber kumpulan, yang akan dijalankan dengan kesemua anak syarikat MARA Corp dalam bentuk jualan silang antara anak syarikat; dan
v. SP 5 – mengoptimumkan struktur modal dan sumber kewangan.

(n) Pelan Strategik Lima (5) Tahun MARA Inc

MARA Inc akan memfokuskan dua (2) strategi seperti slaid di bawah:



Sumber : Slaid pembentangan MARA Corp pada 19 September 2024

Selain itu, MARA Corp akan memutuskan sasaran sebenar MARA Inc bagi tahun 2025 setelah mengambil kira unjuran dan jangkaan realistik aktiviti utama MARA Inc pada tahun 2025. MARA Corp juga akan menilai sama ada MARA Inc dapat mencapai sasaran hujung tahun seperti yang ditetapkan dan pada masa yang sama, akan terus melaksanakan proses ini pada setiap tahun sehingga tahun 2029.

6. PENEMUAN PAC

Penemuan PAC adalah seperti berikut:

6.1 Isu Berhubung Pembangunan Hartanah

(a) Status Projek Pembangunan Hartanah

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa status empat (4) projek pembangunan hartanah di bawah MARA Inc seperti berikut:

i. Signal Hill, Kota Kinabalu – MARA Inc telah mendapat kebenaran merancang dan pelancaran akan dijalankan pada hujung tahun 2024. Terdapat sedikit kelewatan disebabkan oleh halangan daripada pihak penerbangan awam berhubung had ketinggian. Namun, projek ini akan berjalan secepat mungkin;
ii. Jalan Maktab, Kuala Lumpur – MARA Inc telah mendapat kebenaran merancang beberapa tahun yang lepas tetapi MARA Inc masih berunding dengan pemaju berhubung pembahagian hasil;
iii. Ampangan, Negeri Sembilan – Permintaan Untuk Cadangan [*Request For Proposal* (RFP)] telah dikeluarkan kepada pembida dan kini, dalam proses mendapat kelulusan Majlis MARA; dan
iv. Kafe Jalanan, sebelah Menara MARA, Kuala Lumpur – projek ini menggunakan kaedah interim dan akan bermula pada tahun 2025.

*"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Yang untuk pembangunan hartanah ini, untuk Ampangan, Jalan Maktab ini semua memang dah mula ataupun keempat-empat ini dah mula ataupun belum mula ataupun hanya sekadar cadangan kah macam mana?*

***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Okey. Dari segi Signal Hill saya beri contoh, kami dah dapat kebenaran merancang dan kalau ikut perancangan sekarang, launching akan berlaku pada hujung tahun 2024. Ada sedikit kelewatan disebabkan oleh halangan ataupun galangan civil aviation dari segi height restriction-lah. Tetapi, projek ini akan berjalan secepat mungkin.*

Untuk Jalan Maktab, development order telah dapat pada beberapa tahun yang lepas. Tetapi, kami masih berunding dengan developer untuk kita dapatkan yield yang seperti kita cadangkan awallah. Untuk Ampangan, RFP telah dikeluarkan kepada pembida iaitu our strategic partner. Sekarang, dalam proses mendapat kelulusan Majlis MARA.

Untuk street cafe, buat masa sekarang, kita menggunakan kaedah interim. Projek ini insya-Allah akan bermula pada tahun depan. Buat masa sekarang pun, even though interim, memang mendapat sambutan yang bagus bersekali dengan Busana Mall yang kami jalankan."

[Muka surat 4, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(b) Status Pemilikan Tanah Untuk Projek Pembangunan Hartanah

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa tanah bagi projek pembangunan hartanah di Jalan Maktab, Kuala Lumpur; Ampangan, Negeri Sembilan; dan Kafe Jalanan, bersebelahan Menara MARA, Kuala Lumpur merupakan milik MARA.

Hanya tanah bagi projek pembangunan hartanah di Signal Hill, Kota Kinabalu merupakan milik MARA Inc. MARA Inc juga memiliki dua (2) blok bangunan di Setiawangsa, Kuala Lumpur.

*"**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Saya nak berbalik ke pembangunan hartanah tadi. Masih dekat situ. Tanah-tanah yang cadangan empat projek yang sedang dalam perancangan itu, adakah itu merupakan tanah milik MARA sendiri atau MARA Inc. ataupun tanah yang di-acquire semata-mata untuk pembangunan ini? Itu yang pertama.*

Yang keduanya, adakah lagi tanah-tanah yang memang ada dalam pemilikan MARA Inc. yang— apa nama— dirancang untuk pembangunan seterusnya?

***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Terima kasih, Dato'. Pertama sekali, saya menjawab berkenaan dengan tanah yang saya boleh jelaskan. Street cafe adalah adjacent to bangunan menara milik MARA. Signal Hill adalah tanah milik MARA Inc. dan Jalan Maktab, tanah ini milik MARA yang telah di-amalgamate. Even, value dia pun dah much higher compared to before dan Ampangan juga tanah milik MARA. So, untuk harta yang lain, MARA Inc. setakat ini kita cuma ada satu bangunan di Setiawangsa. Dua blok bangunanlah."*

[Muka surat 5 - 6, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(c) Pengalaman MARA Inc Dalam Pembangunan Hartanah

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa MARA Inc mempunyai komposisi pasukan yang memiliki kepakaran teknikal seperti kejuruteraan awam, mekanikal dan elektrikal serta juruukur bahan. MARA Inc juga memiliki lima (5) orang pengurus hartanah yang bertauliah dari Lembaga Penilai, Pentaksir, Ejen Harta Tanah Malaysia dan Pengurus Harta

(BOVAEA); lima (5) orang akauntan dari Persatuan Akauntan Bertauliah Profesional (ACCA); dan pengurus projek serta pengurus fasiliti bertauliah dari Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB).

MARA Inc pernah membina M. Mall di Melaka dan beberapa projek pembangunan hartanah yang telah dilaksanakan sebelum ini. Selain itu, ALP MARA Inc yang dilantik mempunyai pengalaman dalam pembangunan hartanah.

> *"**Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]:** Datuk Wira Pengerusi, ada berkenaan mengenai harta tanah, pembangunan harta tanah ini. Sejauh mana kekuatan MARA Inc. untuk membangunkan pembangunan harta tanah ini? Ada pengalaman? Ada experience dan apakah projek-projek yang terdahulu yang telah berjaya? Sebab, saya khuatir.*
>
> *Bila kita lari daripada tajuk kita, kita tak ada kekuatan, tak ada technical men. Akhirnya, projek sakit. Itu yang saya khuatiri. So, ada tak pengalaman MARA Inc. untuk membangunkan harta tanah ini atau projek-projek sebelum ini?*
>
> ***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Okey. Bagi pengalaman ya, Dato'. MARA Inc. telah memulakan operasi pada tahun 2008. Team yang ada ini, saya rasa sangat mantap. Kita ada komposisi of technical punya expertise. Civil engineer, MNE, QS. Even, we have lebih kurang lima orang certified property managers daripada BOVAEA. In addition, support unit kita ada akauntan ACCA, lima orang. Jadi, with collaboration ataupun certification daripada CIDB dan sebagainya, certified project manager, so— and facility manager, memang MARA Inc. mempunyai keupayaan yang kuatlah.*
>
> *...*
>
> *Pengalaman dari segi pembinaan, kita ada membina M Mall di Melaka. Ada juga projek-projek yang sebelum ini kita telah laksanakan. Kakitangan yang ada pun sangat berpengalaman termasuk ahli lembaga pengarah pun memang kita lantik mempunyai pengalaman dari segi property development, land development."*
>
> [Muka surat 6, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(d) Sasaran Hasil Daripada Pelaburan Dalam Pembangunan Hartanah

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan sasaran hasil daripada pelaburan-pelaburan dalam pembangunan hartanah ialah 15 hingga 20 peratus pulangan kos (*return on cost*) bagi status tanah milik MARA Inc atau MARA.

> *"**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Property development industri punya standard is antara 15 peratus ke 20 peratus return on cost. [Disampuk] Yes, 15 peratus ke 20 peratus return on cost. Maknanya*

development cost itu generating tidak kurang profit dia 15 peratus ke 20 peratus, Dato'.

...

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Tanah sama ada tanah milik MARA Inc. ataupun tanah milik MARA. Okey. Walaupun tanah itu adalah tanah milik MARA, penilaian ke atas tanah akan dilakukan untuk memastikan pulangan yang kami dapat daripada profit which is 20 per cent return on cost, profit itu dah tolak tanah milik MARA berdasarkan penilaian yang dibuat.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *There is a cost on the land?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Cost of the land dah masuk dalam the gross development cost of the project Dato'."*

[Muka surat 21, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(e) Projek Pembangunan Hartanah Di Signal Hill, Kota Kinabalu

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa projek pembangunan hartanah di Signal Hill, Kota Kinabalu akan dilaksanakan secara usaha sama bersama pemaju. Pemaju akan mengeluarkan kos pembangunan dan MARA Inc akan menerima pulangan sebanyak 20 peratus daripada Nilai Pembangunan Kasar (GDV) yang berjumlah RM350 juta hingga RM400 juta. Harga tanah di Signal Hill ialah RM50 hingga RM60 juta

Formula yang digunakan pulangan minimum sebanyak RM65 juta atau 20 peratus daripada GDV, mana-mana yang lebih tinggi dengan andaian bahawa harga jualan ialah RM650 per kaki persegi. Harga pasaran di Kota Kinabalu berjumlah RM600 hingga RM1,000 per kaki persegi. Signal Hill berstatus pajakan selama 999 tahun dan mengambil masa hanya selama lima (5) minit dari Bandar Kota Kinabalu.

Terdapat 800 unit di Signal Hill, terdiri daripada dua (2) buah blok bangunan dan 30 tingkat. 800 unit berkenaan mempunyai pelbagai keluasan, seluas 500, 700 dan 1,200 kaki persegi. Unit seluas 500 dan 700 kaki persegi diwujudkan dengan harga berjumlah di bawah RM500,000 agar ia mudah dijual.

MARA Inc akan membantu pemaju untuk menjual unit di Signal Hill. Signal Hill disasarkan untuk dijual kepada penduduk di Sandakan kerana mempunyai kuasa membeli yang kuat. Selain itu, di Sabah, Signal Hill boleh dijual kepada warga asing bagi unit yang berharga RM650,000 ke atas. Namun, MARA Inc mengutamakan pembeli Signal Hill bagi penduduk di Sabah.

> *"**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Untuk pembangunan di Kota Kinabalu, kami menjalankan usaha sama bersama pemaju. Pemaju akan mengeluarkan kos-kos pembangunan dan kami akan menerima 20 per cent of GDV sebagai return kepada kami tuan.*
>
> *...*
>
> *GDV kita anggarkan antara 350 ke 400 juta.*
>
> *...*
>
> *Guaranteed about— dia ada formula dia begini YB. Formula dia adalah minimum guaranteed return of 65 million or 20 per cent of final GDV whichever is higher kerana waktu launching yang kita akan buat, assuming kita launch at 650 per square foot for the selling price...*
>
> *...*
>
> *Market price* di Kota Kinabalu sekarang *range from RM600 to RM1,000 per square foot. Up to RM1,000 per square foot.*
>
> *...*
>
> *Kami hanya lima minit dari Kota Kinabalu city centre. Signal Hill adalah kawasan yang mana Istana Yang di-Pertua Negeri terletak di situ. Maknanya ini adalah prime location. Hartanah ini, in terms of tenure of this hartanah dia sama lebih kurang freehold, dia last 999 tahun lease sebab dekat sana...*
>
> *...*
>
> *Saya panjangkan sikit, kenapa 800 unit kondominium? Kerana kita punya build up kita kecilkan kepada 500 per square feet, 700 square feet. Jadi 500 atau 700 square feet ini kita kali dengan 600, dia bawah RM500,000 punya harga.*
>
> *...*
>
> *Jadi RM500,000 punya harga for a full facilities condominium is saleable YB, sebenarnya.*
>
> *...*
>
> *Dia ada yang 700 square feet, 900 square feet dan 1,200 square feet yang paling besar. Dia dua tower, approximately 30 tingkat. Asalnya dulu kita hanya 400 unit tapi we are going bigger units. 1,500 square feet.*

...

The market value of the land is currently at RM50 to RM60 million. The market value of the land. Jadi, maknanya whatever yang kita dapat adalah melebihi market value of the land.

...

As far as financing is concerned, financing is also at the JV partner level. Jadi, kami walaupun sebagai tuan tanah kami juga—yang penting is saleability of that project. Kami perlu membantu pihak pemaju untuk sama-sama menjual aset tersebut.

Strategi yang paling penting adalah memastikan harga jualan tidak melebihi RM500,000. Having a condominium of RM400,000, RM300,000 of full facilities condominium dan at certain level katalah at level 10 ke atas is overlooking laut di Kota Kinabalu. Based on this strategy, based on these marketing points yang kita yakin kita boleh reach the good numbers dekat sana YB.

...

Pembeli adalah penduduk-penduduk tempatan di Sabah, especially penduduk-penduduk di Sandakan. These are the penduduk-penduduk yang memiliki kuasa beli yang kuat, right.

On top of that, the good thing about Sabah adalah— but we are not targeting foreign buyers. I just reiterate the good thing about Sabah adalah untuk jual kepada foreign buyer, di Semenanjung is RM1 million punya pricing and above. Di Sabah RM650,000 and above, you dah boleh jual kepada foreign buyer.

So, there are opportunity kepada kita untuk jual kepada foreign buyer because 650 dah boleh jual kepada foreign buyer tetapi itu bukan kita punya keutamaan. Keutamaan kita masih lagi kepada penduduk-penduduk di Sabah."

[Muka surat 28-32, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding yang sama turut memaklumkan bahawa MARA Inc telah membuat penelitian berhubung kemampuan dan pendapatan isi rumah. Berdasarkan maklumat daripada pihak Bank di Sabah, MARA Inc menyasarkan pembeli di kalangan pemilik ladang kelapa sawit di Sabah. Pembeli dari Semenanjung Malaysia terutamanya Kuala Lumpur dan Pulau Pinang turut menjadi sasaran MARA Inc.

Jualan kepada warga asing disasarkan sebanyak 20 hingga 30 peratus jika pembeli tempatan tidak membeli unit di Signal Hill. MARA Inc menyasarkan jualan kepada rakyat daripada negara China, Hong Kong dan Taiwan.

*"**Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]:** ... Soalan saya, saya tertarik dengan— of course, apabila Encik Faizul mentioned about Sandakan regarding the power of buying that is very high. Boleh saya tanya the comparison is between Sabah state only, beberapa city. Then, how do you form the bucket research? Ada team dekat Sandakan dan semua city di Sabah kah?*

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Yang Berhormat, ya. Kami memang ada membuat penelitian on kemampuan dan juga apa dipanggil household income. Juga, kita pun Yang Berhormat, kita pun dapat tahu daripada rakan-rakan di pihak bank di Sabah, basically these are the kawasan-kawasan yang mana kuasa beli dia tinggi because dia adalah pemilik-pemilik ladang di ladang kelapa sawit di Sabah, you see. That will be our target market sebenarnya Yang Berhormat.*

***Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]:** But just now you mentioned about the foreign buyers. Sebab kalau di Sabah, kami punya foreigners mostly pendatang itu from Sandakan, daripada Philippines and I don't think they are able to afford. But that is why I nak specifically tahu when you say that foreign buyers dekat in the whole Sabah is very high, is there a specific country or citizen that you are targeting? What is the percentage?*

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** The countries that we are looking at based on kita punya perbincangan dengan marketing agent dan juga konsultan adalah countries daripada China, Hong Kong, Taiwan. These are the countries that kita looking at. We are not referring to the local foreigners which is dari Philippines. We are not referring to that one Yang Berhormat ya.*

***Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]:** But is there a percentage of...*

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Oh, okey. We are looking only about 20 to the most of 30 per cent sahaja daripada foreign buyers. But our focus seperti yang kita beritahu tadi, if much– as much as possible is 100 per cent kita hendak pembeli-pembeli tempatan, rakyat Sabah. Tapi we are also standbying if there is any such word as 'standbying' of 20 to 30 per cent foreign buyers dari luar tersebut.*

Memang kami berdasarkan perbincangan dengan marketing agent, ada enquiries daripada pembeli-pembeli luar negara tersebut China, Hong Kong, Taiwan di kawasan-kawasan tersebut— dan juga Korea. Salah satu tarikan mereka adalah basically, satu, the golf courses yang kita ada. Then, nombor dua the natural laut yang ada di Sabah dan of course, the food di kawasan tersebut Yang Berhormat.

***Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]:** Okey. So, all these yang kamu marketing adalah targeted to buy the Signal Hill?*

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Betul, these are basically the one yang kami targeted to buy the Signal Hill and then juga kenapa saya kata pembeli-pembeli tempatan kerana kita dah kecilkan pricing daripada dulu. Asalnya 700 ke satu juta, we are now looking at 300,000 ke 500,000 which is boleh di-absorb oleh local buyers.*

Then, of course, we are not discounting pembeli-pembeli daripada Semenanjung juga, dari Kuala Lumpur, Pulau Pinang untuk kami pasarkan produk-produk tersebut, especially di Kota Kinabalu, jumlah hotel adalah agak kurang

berbanding dengan jumlah tourist yang datang. So, this can be an option kepada pembeli-pembeli di Semenanjung untuk memiliki aset di Kota Kinabalu Yang Berhormat."

[Muka surat 38-40, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(f) Tanah Projek Signal Hill Dicagar

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa tanah projek Signal Hill, Kota Kinabalu dicagarkan oleh pihak pemaju. Pada masa sama, MARA Inc mendapat jaminan dalam bentuk jaminan bank daripada syarikat pemaju yang berjumlah RM10 juta dan jaminan persendirian daripada syarikat pemaju berjumlah RM40 juta.

Jumlah keseluruhan jaminan bagi cagaran tanah Signal Hill ialah RM50 juta di mana MARA Inc akan menerima RM50 juta jika sesuatu terjadi. Pihak pemaju memerlukan tanah ini dicagar kerana pemaju tiada pendapatan bagi tempoh enam (6) bulan pertama proses pembinaan atau sehingga pembinaan unit rumah dimulakan. Sehubungan itu, wang cagaran bank diperlukan bagi menanggung kos pembinaan di peringkat awal.

*"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** ... Pertama, mengenai tanah untuk pembangunan hartanah di Sabah ini, lima ekar lebih. Saya nak tanya adakah syarikat partner itu dia guna tanah untuk cagar dapatkan pinjaman bank? Pertama — juga tempat-tempat lainlah. Bukan itu sahaja. Takut kita partner tapi dia ambil tanah itu dia cagar bank. Jadi tak worry about dia punya financial issue tapi risikonya kepada kita ya.*

...

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** YB, untuk tanah pembangunan di Kota Kinabalu, ya, tanah tersebut dicagarkan oleh pihak pemaju tetapi dalam masa yang sama, kita mendapat guarantee dalam bentuk bank guarantee daripada syarikat tersebut bagi meng-guarantee-kan cagaran tersebut.*

...

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Bank guarantee of RM10 million dan juga personal guarantee, syarikat personal guarantee of RM40 million. So, kita ada RM50 juta gerenti tersebut daripada pihak pemaju YB.*

***Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** Anything happens you get the money-lah?*

***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** If anything happens we are going to call the guarantee-lah.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Kalau dia orang tak cagar, tak boleh? Projek ini tak dapat dilaksanakan?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Most pemaju yang kami— memerlukan tanah tersebut untuk dicagarkan sebab sebagai contoh, pembangunan ini 30 tingkat. So, first six months— waktu dia dah launching pun, first six months dia kena buat piling semua yang tak boleh jual. Lepas itu dia kena buat podium untuk kereta, yang itu pun tak boleh generate income. Cuma bila sampai ke level kelapan baru start buat unit rumah, baru dia boleh generate income. Jadi ada bridging element untuk kos piling dan juga kos podium tersebut yang perlu ditanggung oleh pemaju. Jadi bridging ini dia dapat from bank through cagaran tanah YB."*

[Muka surat 47-48, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(g) Kaedah Pembayaran Oleh Pemaju Projek Signal Hill Kepada MARA Inc

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa MARA Inc telah menerima RM7 juta daripada pemaju. Kemudian, dalam tempoh tiga (3) tahun pembinaan Signal Hill, MARA Inc akan menerima minimum RM16 juta walaupun tiada unit terjual. Akhir sekali, selepas projek pembinaan Signal Hill selesai, MARA Inc akan menerima baki berjumlah RM42 juta.

*"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** ... kaedah pembayaran oleh partner tadi. Dia macam mana you buat itu? You buat syarikat dengan mereka dan ada saham-saham ataupun just straightforward arrangement?*

Kaedah pembayaran syarikat ini nak bayar kepada MARA Inc. ini macam mana? Umpamanya tadi minimum RM65 juta. Macam mana dia bayaq? Dia ikut penjualan unit ataupun dia bagi before project one-off RM65 million? And then bila profit naik revenue will naik sampai RM400 juta, you will get 20 per cent, then you pay the balance later.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *... cara-cara pembayaran that RM65 million, sekarang ini kita dah dapat—daripada RM65 million itu, kita dah dapat first RM7 million kita dah dapat. Right. During the construction of tiga tahun, dalam agreement memastikan kita dapat another minimum RM16 juta whether or not, dia jual kah tak jual, kita dapat RM16 juta sebab dia based on time-based sale dan juga time-based, right. Upon completion of the project dan agreement tertulis, upon CPC, pemaju perlu menjelaskan secara total approximately balance RM40 over million.*

...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Sebenarnya dapat jual atau tidak unit itu, RM65 juta akan dapatlah?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Ya, itu cara agreement itu kami olah Yang Berhormat*."

[Muka surat 48-49, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(h) Kesemua Projek Pembangunan Hartanah MARA Inc Di Usaha Sama Dengan Pemaju Tempatan

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa buat masa sekarang, kesemua projek pembangunan hartanah MARA Inc dilaksanakan secara usaha sama. Bagaimanapun, MARA Inc akan mula melaksanakan pembangunan hartanah bersendirian setelah kedudukan kewangan MARA Inc lebih stabil dan beberapa perjanjian usaha sama pembangunan hartanah selesai.

*"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Saya hendak tanya – kejap ya. Untuk yang land development ini, untuk kesemua yang dalam progress untuk dibina dan sebagainya, ia adalah dengan JV dengan beberapa syarikat ataupun ada tak yang dibangunkan sendiri oleh MARA Inc.?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *YB Pengerusi, Faizul again. Buat masa ini, kesemua yang kami cadangkan adalah untuk diusaha samakan dengan pemaju-pemaju tempatan. Okey tetapi seperti yang kita maklumkan tadi, kita identify product. Kalau produk itu double-storey terrace yang kami yakin basically produk itu saleable, itu kami berhasrat untuk melakukannya sendiri tetapi bukan sekarang YB. Setelah kedudukan kewangan kami lebih stabil dan juga setelah kiranya kami menyelesaikan beberapa JV arrangements kami YB. Terima kasih."*

[Muka surat 34, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding yang sama turut menyatakan bahawa model perniagaan pembangunan hartanah MARA Inc ialah MARA Inc merupakan pemilik tanah dan bekerjasama dengan pemaju. Pada masa sama, MARA Inc juga akan menempatkan kakitangan di tapak pembinaan bagi tempoh tiga (3) hingga lima (5) tahun untuk terlibat dalam pembinaan bangunan berkenaan serta melibatkan kakitangan MARA Inc dalam proses jualan, pemasaran, pengurusan projek dan perakaunan.

*"**Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** YB Pengerusi tadi ada sebut tanya tadi maknanya business model untuk land development ini are all on JV basis? Di mana developer buat, MARA Inc. just land owner and get profit out of it? Itu business model yang sedang dijalankan sekaranglah?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Betul. Business model dia adalah MARA Inc. land owner dan bekerjasama dengan developer. Tetapi, MARA Inc. juga akan menempatkan kakitangan di tapak selama tempoh tiga ke lima tahun untuk turut sama membangunkan dan membina pembangunan tersebut. Jadi, maknanya the developer is pemaju. Tetapi, MARA Inc. sebagai land owner kami position-kan kakitangan kami di dalam sales and marketing, project management dan juga accounting punya of that project.*

Jadi, kami ada dalam itu. Bertujuan supaya seolah-olah teknologi transfer itu dapat dalam usaha sama tersebut YB."

[Muka surat 34, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(i) Pembangunan Hartanah Di Bagan Datuk

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah (Perancangan Korporat Kumpulan), MARA Corp] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa pembangunan hartanah di Bagan Datuk masih di peringkat cadangan dan masih belum dimuktamadkan.

*"**Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]:** ...saya lihat ada satu tadi disebut projek pembinaan hotel di Bagan Datuk, ada nota di bawah itu. Ada 60 bilik untuk hotel. Jadi, apa due diligence di situ kita memilih Bagan Datuk itu? Kalau saya tanya kenapa tidak memilih Sik ataupun memilih Wangsa Maju dan sebagainya. Mungkin adakah alasan yang kukuh la ya di situ...*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Yang Berhormat Sik tadilah yang di Bagan Datuk itu adalah cadangan. Maknanya terdapat beberapa cadangan unlocking existing land. Tidak tertakluk kepada tanah MARA sahaja yang dikemukakan kepada MARA Inc. untuk dinilai dan diperhalusi sama ada dia feasible ataupun tidak. Termasuklah juga untuk tanah Bagan Datuk ini kita belum lagi memuktamadkan the feasibility of the potential of the land sama ada dia feasible kepada MARA Corp.— kepada MARA Inc. untuk dibangunkan dan dikomersialkan."*

[Muka surat 40-41, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(j) Pembangunan Hartanah di Kalumpang

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa tanah projek pembangunan di Kalumpang merupakan milik MARA yang berkeluasan 10 ekar. MARA Inc akan membina rumah teres setingkat dan dua (2) tingkat. MARA Inc menyasarkan projek perumahan Kalumpang untuk dijual kepada kakitangan MARA. GDV bagi projek ini berjumlah anggaran RM30 juta.

> *"**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Okey, pertamanya MARA Inc. Five Years Strategic Plan yang land development itu, yang Kalumpang Residential kata RM1 million saja, profit agak-agaknya yang di apanya. What kind of residential project is that? Terrace house-kah? Rumah apakah?*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Untuk Kalumpang adalah tanah milik MARA berkeluasan approximately 10 ekar. Kita buat double-storey terrace dan single-storey terrace. So, jadi dan untuk Kalumpang ini pula, kami nak fokuskan kalau boleh target pembinaan ini kepada kakitangan-kakitangan MARA, untuk dijual kepada kakitangan-kakitangan MARA. So, target GDV dia adalah approximately RM30 juta sahaja, YB."*
>
> [Muka surat 43-44, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

6.2 Isu Berhubung Pengurusan Hartanah

(a) Status MARA Digital Mall

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa MARA Digital Mall merupakan keluarga Busana Mall. Busana Mall mempunyai lima (5) tingkat dan pihak MARA Inc sentiasa mengadakan program pemasaran untuk membantu para usahawan di Busana Mall. MARA Digital Mall disokong oleh MARA Inc dan mempunyai ramai pengunjung.

> *"**Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]:** ... Saya nak tahu tentang Digital Mall yang ada dekat Menara MARA itu, yang mana sebelum ini dibangunkan sebagai satu tempat untuk menyaingilah Low Yat Plaza dan sebagainya. Tetapi, saya tahu bahawa sekarang ini memang MARA Digital Mall itu kira dalam kata lain, sendulah. Susah nak dapat business dekat situ.*
>
> *Jadi, saya nak tahu apa— pertamanya, adakah ini di bawah pengurusan MARA Incorporated? Kedua, adakah terdapat perancangan untuk merancakkan MARA Digital Mall itu? Terima kasih.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *Terima kasih atas soalan itu. Bagi MARA Digital, actually dalam keluarga Busana Mall lah. Busana Mall ini ada lima tingkat. Ground floor sampai level five. Banyak komponen. Bila saya kata dalam keluarga Busana Mall, pihak MARA Inc. sentiasa mengadakan program-program marketing, awareness untuk kita membantu usahawan-usahawan dalam Busana Mall.*

Setakat ini, business yang ada di MARA Digital memang didokong dan disokong oleh MARA Inc. dan masih terdapat banyak pengunjung. Kalau saya boleh detail-kan sedikit, ada Kedai Ustaz pun dekat situ ada dua dan repair-repair komputer. Kadang-kadang, kita tak nampak fizikal trafik itu orang tunggu because business yang macam ini biasanya dia hantar ataupun dia LalaMove. Tetapi, aktiviti-aktiviti tenant yang ada itu memang agak heavy jugalah."

[Muka surat 5, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Walau bagaimanapun, **Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [KP MARA] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024** memaklumkan bahawa MARA Digital ialah sebuah program dan bukannya projek. Program MARA Digital ialah program di mana MARA menyediakan tempat meniaga untuk disewa oleh usahawan dan MARA tidak mengeluarkan wang untuk membangunkan MARA Digital Mall. Penyewa utama (*anchor tenant*) yang telah mengeluarkan kos untuk pembinaan MARA Digital Mall.

*"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** ... saya nak tanya sedikit mungkin ini tidak bersangkut dengan MARA Inc. Mengenai Digital Mall ya di Johor dan juga di Kuala Lumpur. Ini di bawah MARA proper ataupun di bawah anak-anak syarikat MARA?...*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Untuk makluman YB, berkaitan dengan MARA Digital itu. Untuk makluman YB, MARA Digital ini adalah program, dia bukan projek sebenarnya. Program yang MARA sediakan tempat untuk meniaga. Dia kebanyakannya— the problem is that ramai pemberita yang pick up bahawa MARA terlibat dalam perniagaan MARA Digital. Kita sediakan tempat. Jadi segala kos untuk pembinaan contohnya di MARA Digital di Kuala Lumpur, dibangunkan oleh anchor tenant. Jadi dia bangunkan. MARA tak keluar duit pun cuma kita sediakan space. Kalau ikutkan dia nak buat supaya bangunan MARA itu satu. Kita tak beri sebab orang lain pun nak meniaga juga. Jadi saya beri penjelasan bahawa MARA Digital adalah berbentuk program yang kita sediakan kepada usahawan-usahawan yang terlibat dalam bidang IT dan MARA tidak terlibat dalam perniagaan itu. Cuma kita sediakan tempat untuk berniaga.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *MARA dapat rental-lah?*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Rental sahaja."*

[Muka surat 48-50, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(b) Status Busana Mall

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa laporan akhbar berhubung kenaikan kadar sewa di Busana Mall sebanyak 20 peratus adalah tidak tepat dan telah diperbetulkan oleh MARA Inc melalui syarikat akhbar yang sama. Kadar sewa yang dinaikkan oleh MARA Inc berada di lingkungan lima (5) hingga 10 peratus setiap tiga (3) tahun.

Dari segi pemasaran, MARA Inc telah melakukan pemasaran bersungguh-sungguh dengan melibatkan pelbagai pihak luar. Media sosial juga sentiasa dikemas kini bagi membantu para usahawan di Busana Mall. ALP MARA Inc juga telah bersetuju untuk melaksanakan baik pulih yang berkos tinggi seperti baik pulih eskalator demi meningkatkan prestasi aset.

Setakat ini, kadar penghunian Busana Mall ialah 90 hingga 92 peratus. MARA Inc telah menanda aras kawasan sekitar seperti SOGO, Kompleks Pertama dan Maju dalam menetapkan kadar sewaan. Kadar sewaan lebih tinggi di tingkat bawah berbanding tingkat atas Busana Mall.

*"**Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]:** Datuk Wira. Saya ada terbacalah satu laporan dalam New Straits Times, Business Times berkenaan dengan Busana Menara MARA ini yang mana dikatakan dalam laporan tersebut dia punya vendor complain-lah. Dia kata sekarang ini business kurang. Kemudian, setiap kali sewaan itu diperbaharui, dia akan ada peningkatan 20 peratus dan sebagainyalah. Jadi, mungkin sebab kita pun tengah bercakap tentang Menara MARA, Busana Mall ini mungkin pihak MARA Inc. boleh bagi respons sebab saya fikir mereka ini – yalah sebab saya kata saya pun memang tahu. Selalu saya pergi ke sana.*

Saya tengok memang satu, memang betullah. Memang occupancy rate dia tinggi. Cumanya kalau ikut mereka ini, kita ada report sekarang. Kalau ikut mereka, business itu tak begitu rancak dan mereka pula rasa tertekan sebab sewaan itu makin tinggi. Jadi, saya nak tahu adakah ini strategi MARA Inc. dan apakah respons pihak MARA Inc. tentang perkara yang dibangkitkan ini? Terima kasih.

***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Terima kasih. Untuk laporan akhbar itu, kita dah ada buat penambahbaikan ataupun pembetulan dari statement. The next day itu dah published by the same publisher. In fact, the statement quoted 20 per cent itu is basically tak benarlah. Sebenarnya, kami cuma menaikkan lebih kurang lima hingga 10 peratus setiap tiga tahun. Dari segi marketing, macam kita beritahu, we will do the marketing all out. Not just internally tetapi melibatkan parti-parti luar seperti FAMA dan sebagainyalah.*

Social media, kita sentiasa update dan sebagainya. Jadi, pembetulan telah dibuat dan dijelaskanlah apa peranan MARA Inc., strategi MARA Inc. membantu usahawan-usahawan yang berada di Busana Mall. Dari segi maintenance pun, in terms of low cost maintenance memang rectification dah buat baru-baru ini. Semalam ada mesyuarat Lembaga MARA Inc. untuk pembaikan yang major macam eskalator sebabnya pun kita dah dapat sokongan daripada board untuk kita buat baik pulihlah. Basically, to enhance the asset punya performance.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: *Sebab saya fikir memang banyak potensilah. Tempat itu pun memang strategik saya fikir. Cuma mungkin kalau kita boleh ataupun pihak MARA Inc. boleh pertingkatkan lagi. Cuma saya nak tahu sekarang ini occupancy rate untuk Busana Mall itu berapa peratus?*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Setakat ini Busana Mall's occupancy rate 90 hingga 92 peratus. Kosong cuma di tingkat empat sedikit – no, second last. Ada satu corner itu then tetapi dah ada secured party yang nearly there. Dalam masa yang sama macam saya bagi tahu tadi, I don't mind to share, efficiency of the building ini agak rendah. Dalam 40 lebih persen. So, kami, brainstorming dan sebagainya untuk tambah lettable area among others, promotions di dinding-dindinglah. Kita nak dapatkan more sellable and pocket-pocket space itu, we try to occupy nak dapatkan banyak lagi.*

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: *Soalan terakhir, Datuk Wira, fasal Busana Mall ini. Saya nak tahu dari segi kadar sewa untuk Busana Mall ini. Adakah ianya competitive berbanding dengan kawasan ataupun kompleks-kompleks yang berdekatan? Itu satu.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Dari segi reference dan benchmarking of course kita ada SOGO, kita ada next to us is Pertama Complex and then belakang kita which is our bapa — I mean MARA. So, we have differentiation compared to Pertama. Pertama they have their layout configuration macam itu. Then, SOGO of course tier yang lain. Kadar sewa kami ini memang kompetitif. Sorry, satu lagi Maju. Tapi Maju dah tidak beroperasi. Kita ikut structure, ikut floor. Yang bawah is the highest followed by the rest yang ke atas."*

[Muka surat 18-20, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(c) Pemasaran MARA Inc

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan pihak MARA Inc sedar bahawa kadar pengikut media sosial di Facebook adalah rendah. Manakala, kadar pengikut media sosial di TikTok agak ramai dan akan dibuat penambahbaikan. MARA Inc juga telah membuka akaun LinkedIn untuk pelanggan korporat serta melaksanakan pemasaran silang bersama Premiera Hotel.

*"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Saya tengok Facebook MARA Inc. ada, Instagram pun ada. Bagus, very good. Tapi MARA*

Inc. Punya Facebook hanya ada 19 followers. In fact, ada posting pun tak dapat apa like. Just saya nak maklum supaya ini.

Untuk di Instagram ada 44 followers. Cuma kalau ini patut saya punya cadangan since kita cakap fasal ini. Patut lebih perkasakan dan ada maksudnya ada pegawai ini — sebab banyak hebahan-hebahan baik termasuk aset yang kosong ataupun untuk ini — dihebah-hebahkan, boleh gunakan secara ini. Mungkin saya tak check TikTok lagi tapi mungkin MARA Inc. ada sebab now hebahan secara social media ini sangat penting buat masa ini.

Mungkin boleh explore more untuk this medium. Just untuk this. Saya tak akan pergi lagi. Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Terima kasih memang kita sedar dari segi Facebook followers-nya kurang. Kita dah start create LinkedIn untuk corporate client. TikTok kami followers dia agak ramai tapi memang kita akur dan dalam proses penambahbaikan. Boleh juga refer yang kita cross-marketing bersama Premiera Hotel yang kita brand-kan bersama MARA Inc. Terima kasih Datuk Pengerusi."*

[Muka surat 20, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(d) Sasaran Hasil Daripada Pelaburan Dalam Pengurusan Hartanah

Tuan Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan sasaran hasil daripada pelaburan-pelaburan dalam pengurusan hartanah adalah dalam lingkungan empat (4) hingga lima (5) peratus sejajar dengan Amanah Pelaburan Hartanah (REIT).

*"**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Incorporated Sdn. Bhd]:** ... Saya Faizul Idzhar Ketua Pegawai Operasi MARA Incorporated Sdn Bhd. Pelaburan-pelaburan kami, the threshold yang kami tengok, in terms of yield, it has to be lebih kurang in a region of lima peratus sejajar dengan REIT punya investment, let's say. Kita ikut REIT punya benchmark dalam lingkungan empat ke lima peratus tadi itu, Datuk-datuk.*

...

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Ya. Pengurusan hartanah yang yield play punya aset Dato'. Terima kasih."*

[Muka surat 21, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(e) Pemanjangan Tempoh Pajakan Hartanah

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa tempoh pajakan Menara MARA akan tamat pada tahun 2027. Bagaimanapun, kesemua hartanah milik MARA dipajak selama 15 tahun dengan pilihan untuk memperbaharui pajakan berkenaan dengan tambahan selama 10 tahun. MARA Inc telah memohon untuk pemanjangan tempoh pajakan lebih awal sebelum tempoh pajakan mana-mana hartanah di dalam dan luar negara tamat supaya ia dipersetujui di pihak MARA.

> "***Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:*** *Berapa banyak hartanah yang akan tamat pajakannya dalam jangka masa yang terdekat ini? Boleh jelaskan?*
>
> ***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:*** *Okey. Untuk Menara MARA, Busana Menara MARA, expiry 2027. Jadi, kita akan— kita dah dapat kelulusan board untuk sambung— untuk pohon pajakan to— extended lagi 10 tahun. Sebenarnya Datuk Pengerusi, kesemua kita punya pajakan adalah seperti begini.*
>
> *15 peratus with option to renew for another— sorry, 15 tahun with option to renew for another 10 tahun. Opsyen itu sudah ada. Cuma, kita nak pastikan, kita minta opsyen itu diluluskan awal. Walaupun belum tahun 2027, 2024 kita dah pohon opsyen tersebut untuk mengekalkan dan memastikan pajakan itu diberi pelanjutan.*
>
> *Ada untuk aset-aset luar negara berakhir 2029. Jadi, yang 2029 pun kami memohon pada tahun 2024. Walaupun ada lima tahun lagi, untuk memastikan bahawa pajakan itu dipersetujui di pihak MARA, Datuk Pengerusi."*
>
> [Muka surat 25 - 26, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(f) Justifikasi Syarikat Subsidiari MARA Inc Diperbadankan di British Virgin Island (BVI)

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa syarikat subsidiari (MARA Ventures Limited; Thrushcross Land Holdings Limited; dan Beaumont House Limited) diperbadankan di BVI untuk memudahkan proses memuktamadkan penjualan hartanah memandangkan BVI melaksanakan dasar perlepasan cukai.

Selain itu, **Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc]** dalam prosiding yang sama memaklumkan bahawa syarikat subsidiari

diperbadankan di BVI bagi tujuan pengurusan cukai sekali gus memaksimumkan pulangan kepada MARA Inc.

"***Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:*** *... saya nak tanya fasal MARA Ventures Limited, Thrushcross Land Holdings Limited, Beaumont House Limited. Dia diperbadankan di British Virgin Island. Sebab apa itu? Selalunya orang nak lari tax. [Ketawa] Saya tak percaya MARA Inc. yang nak lari tax. Mesti ada explanation-lah kan...*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *... Penubuhan asal MARA Inc. adalah – sebarang pelaburan hartanah yang berpotensi dan memperoleh keuntungan maksimum daripada pembelian tersebut. Dengan menubuhkan syarikat di BVI, proses untuk keluar daripada penjualan hartanah itu adalah lebih mudah memandangkan BVI melaksanakan dasar perlepasan cukai antaranya corporate tax, cukai keuntungan, modal dan VAT. So, that is one of the reasons kita MARA Inc. choose route itulah.*

Jika syarikat tersebut diperbadankan di UK, so, duti setem sebanyak lima persen perlu dibayar untuk tujuan pemindahan aset tersebut.

...

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *...maximise return kepada shareholders. Sebab, generally awalnya penubuhan kita adalah business untuk property. So, masa itu kita mungkin mahu jual dan beli pada masa yang terdekat. So, bila kita set up a company dekat BVI, kita tidak perlu bayar sebarang stamp duty, corporation tax atas penjualan itu dan semua duit boleh disalurkan terus balik kepada syarikat.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, lower cost-lah?*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Lower cost. Betul. So, it's more for tax planning punya purpose."*

[Muka surat 27 - 28, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(g) Justifikasi Prestasi Pelaburan Hartanah Rendah

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa prestasi pelaburan hartanah rendah kerana tempoh pajakan yang pendek (15 tahun) serta kos yang perlu dibayar semasa pandemik COVID-19 menyebabkan pulangan kepada MARA Inc rendah. Sehubungan itu, melalui pemanjangan tempoh pajakan dan kenaikan kadar sewa, MARA Inc akan kembali merekodkan keuntungan.

"***Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:*** *Datuk Wira Pengerusi, saya ingin tanya sedikit tentang apa yang dilaporkan dalam LKAN. Kita tengok pulangan harta. Tadi kita bincangkan tentang return. Menara MARA KL, pulangan harta negative 132 per*

cent 2013 to 2023. Living Dsulaiman KL, negative 415 per cent, 2019 hingga 2023. Boleh terangkan kenapa prestasi itu amat rendah sekali?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Saya Afiq. So, generally dia ada two parts of the answer untuk yang ini. First sekali most of the asset dengan MARA ini, kita buat lease tetapi macam kita explain tadi, lease kita contohnya adalah 15 campur 10. So, bila kita lease dengan MARA itu 15 tahun saja, dia punya jumlah depreciation dia besar. So, maknanya dia menyebabkan bottom line return kepada MARA Inc. itu kecil. Akan tetapi secara high level bila kita tengok EBITDA dia, dia masih positif tetapi tak memberi pulangan yang baik at the bottom line. Sebab itu strategi MARA Inc. seperti yang kita reply kepada report yang lepas itu adalah kita perlu panjangkan tempoh itu. Contohnya untuk oversea, kita punya tempoh habis 2029. So, kita panjangkan 2029 ke 2039. So, daripada 2029 ke atas, kita akan kembali merekodkan profit. So, itu adalah strategi untuk bangunan-bangunan tersebut.*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *Tapi kalau kita panjangkan tempoh, adakah kadar sewa itu bertambah ataupun kekal?*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Seperti yang Encik Fadzil beritahu tadi, generally kita memang boleh melihat ada kenaikan between tiga ke lima peratus setiap tiga tahun. So, memang kita ada kenaikan dari segi sewa. So, kita potential upside return kepada MARA Inc..*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Sorry ya. Saya bukan financial person. Jadi saya tak berapa faham kenapa lease itu dia akan menyebabkan kerugian besar?*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Boleh. So, dia punya konsep dia contohnya macam ini. Contohnya kalau kita ada kos untuk investment RM1 juta. Kalau kita punya tempoh lease dia 10 tahun saja, so, setahun jadi RM100,000. Akan tetapi kalau kita panjangkan 50 tahun instead of RM100,000, kos setahun yang hit PNL jadi RM20,000 sahaja. So, dari segi profit and loss itu dia memang ada impak yang kita boleh nampak dekat bawah.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Jadi maksudnya yang menara KL, I think Living Dsulaiman, boleh terangkan Living Dsulaiman ini negative 415 per cent. Apa maksud itu, 2019 to 2033?*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Okey background untuk property ini sebenarnya kita kena tengok balik the duration of the return itulah. Sebenarnya kalau kita tengok history, the return itu jadi negatif sebab tahun 2020, 2021, kita sebenarnya tak ada occupancy. So, because of tak ada occupancy, kita tak ada any return tapi kita still ada lease yang perlu kita bayar kepada MARA. So, because of that, itu yang jadi negatif itu sangat besarlah because of the fixed cost yang still kita kena bayar ke MARA."*

[Muka surat 28 - 29, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(h) Status Penukaran Hutang Premiera Hotel Kepada Ekuiti Berhubung Tunggakan Sewa Hartanah

Encik Farithal bin Sahari [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun), MOF] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa status penukaran hutang Premiera Hotel kepada ekuiti masih dalam pertimbangan MOF. Ini merupakan kali kedua MARA Inc memohon penukaran hutang sedia ada Premiera Hotel kepada ekuiti di mana kali pertama pada tahun 2015. Oleh sebab itu, MOF perlu melihat perkara ini dengan lebih teliti.

> *"**Encik Farithal bin Sahari [MOF]:** ... status semasa penukaran hutang lama PHKL kepada ekuiti masih dalam pertimbangan MOF. Seperti yang YB Pengerusi maklumkan tadi, memang betul. Untuk makluman YB Pengerusi juga, untuk penukaran hutang yang sedia ada yang dipohon oleh MARA Inc. ialah kali kedua sebenarnya.*
>
> *Kali pertama itu pada tahun 2015. So, yang itu pun dia pertukaran hutang PHKL kepada ekuiti. Benda sama. So, this is second round-lah. So, itu yang kita lihat dengan lebih teliti lagi seperti mana YB Pengerusi concerned tadilah."*
>
> [Muka surat 60, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, **Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc]** dalam prosiding yang sama turut memaklumkan bahawa penukaran hutang kepada ekuiti ini melibatkan anak syarikat MARA Inc dan MARA Inc sahaja.

Tambahan pula, **Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [Pengarah (Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari) MARA]** menyatakan bahawa pihak MARA telah meneroka pilihan seperti hapus kira atau kekal sebagai status quo untuk hutang Premiera Hotel. Bagaimanapun, MARA mendapati kaedah terbaik bagi isu tunggakan sewa hartanah ialah pelaksanaan penukaran hutang kepada ekuiti. Penukaran hutang kepada ekuiti, tidak menjejaskan MARA daripada segi pembayaran dividen dan pembayaran pajakan kepada MARA.

> *"**Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]:** ... untuk tambahan. Dia tak melibatkan MARA-lah. Anak syarikat MARA Inc. dengan MARA Inc. sahaja.*
>
> ***Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [MARA]:** ... Sebagai tambahan kepada maklum balas kepada MOF itu. Kita telah explore pelbagai option yang lain. Antaranya hapus kira atau pun kekal sebagai status quo untuk hutang di bawah Premiera sendiri. Jadi, memang kaedah yang terbaik adalah kita capitalise-kan hutang itulah daripada loan kepada ekuiti. Dari segi konteks*

kepada MARA, tidak menjejaskan langsung pembayaran dividen dan juga pembayaran pajakan kepada MARA. Walaupun exercise pertukaran loan kepada ekuiti tersebut."

[Muka surat 61, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(i) Status Kutipan Hutang Ke Atas Penyewa M. Mall

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa hutang penyewa M. Mall iaitu Stratecore International Sdn. Bhd. berjumlah RM1.86 juta telah dihapuskan susulan syarikat ini menerima *Judgement In Default (*JID*).*

Selain itu, MARA Inc telah menyaman Malakat Mall Masjid Tanah Sdn. Bhd. bagi menuntut hutang yang berjumlah RM1.65 juta. Perkara ini masih dalam prosiding di mahkamah.

*"**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** … Stratecore sebenarnya dah ada judgement in – JID apa? Judgement in default. So, maknanya, basically kita dah buat proses untuk penggulungan syarikat tersebutlah. So, yang itu kita dah already written off the amount.*

…

So, yang itu Stratecore. Cuma, yang seterusnya Malakat ini memang kita ada buat penambahbaikanlah. Penambahbaikannya adalah bila dia keluar, kita dah already taken action bawa ke court. Cuma, dalam kita punya terms itu, memang kita make sure kita pegang dia punya syarikat ataslah untuk ensure kita boleh saman dia. So, that is still in proceeding lagilah."

[Muka surat 45-46, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Encik Azlan bin Nimat [Ketua Legal dan Sekretariat MARA Inc] dalam prosiding yang sama memaklumkan Stratecore International Sdn. Bhd. telah menandatangani perjanjian penyewaan M. Mall namun tidak mendapat kelulusan daripada Kerajaan Malaysia untuk menyewa di M. Mall.

Meskipun Stratecore International Sdn. Bhd. tidak menduduki M. Mall, terma-terma perjanjian membolehkan MARA Inc menuntut sewaan bagi tempoh yang tidak diduduki. MARA Inc menghapuskan hutang Stratecore International Sdn. Bhd. setelah mendapati syarikat tersebut tidak mempunyai aset. Selain itu, Stratecore International Sdn. Bhd. juga tidak membuat rayuan berhubung JID.

*"**Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc.]:** ... Untuk Stratecore, dia adalah penyewa lama yang kita tuntut daripada Stratecore untuk pembayaran hutang sebab*

dalam antara terma-terma perjanjian sewaan pada masa itu, Stratecore— sebenarnya, Stratecore ini dia tak masuk lagi. Dia dah sign tenancy agreement tetapi dia tak dapat kelulusan daripada Kerajaan Malaysia untuk dia menyewa di situ.

So, kita dalam terma-terma perjanjian sewaan pada masa itu, walaupun dia tak masuk, kita akan tuntut sewaan untuk tempoh yang belum didudukilah. So, kita failkan saman ke atas Stratecore dan kita masukkan judgement in default, dan kita terus— bila kita untuk execute judgement, bila tengok tak ada apa-apa aset yang boleh kita lunaskan bayaran, so, kita winding year up kan company itu...

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: *Maksudnya tuan, bermakna JID against the defendant ini, bermakna mereka tidak appeal?*

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc.]: *Tidak appeal."*

[Muka surat 46-47, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

6.3 Isu Berhubung Pembelian Hartanah Di Luar Negara

(a) Kos Pembelian Hartanah Di Australia Lebih Tinggi Berbanding Nilai Saksama Bagi Tahun 2022

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa di Australia, kos pembelian hartanah pada tahun 2012 (746 Swanston Street) dan pada tahun 2013 (Dudley International House) lebih tinggi berbanding nilai saksama pada tahun 2022. Hal ini terjadi disebabkan semasa pembelian, penilaian hartanah dilakukan melalui kaedah perbandingan (*comparative method*) dengan hartanah di kawasan sekitar. Namun, pada tahun 2015, terdapat perubahan undang-undang di Australia dalam penilaian hartanah di mana kaedah pendapatan (*income method*) digunakan. Penilaian hartanah melalui kaedah pendapatan menjadikan hartanah tersebut dinilai berdasarkan unjuran hasil yang akan diperoleh hartanah berkenaan selama 15 tahun. Perkara ini menyebabkan nilai saksama menurun berbanding kos beli. Walau bagaimanapun, nilai saksama itu tidak menggambarkan harga pasaran hartanah berkenaan.

"***Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:*** *... saya juga ingin tanya tentang kos beli dan juga kos nilai saksama. Contohnya kita tengok kos beli untuk Swanston Street, Melbourne. Kos beli RM142 juta tetapi fair value sekarang tinggal RM69.24 juta sahaja. Kenapa macam itu? Boleh terangkan.*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *... Okey, secara amnya, spesifik untuk Australia ini, kita boleh lihat yang ada perbezaan dari segi penilaian semasa pembelian jika dibandingkan penilaian yang digunakan untuk audited*

accounts. So, maksud saya macam ini, kalau dekat Malaysia ini, cara kita nak beli rumah ataupun jual rumah, kita always pakai comparative punya method, meaning kita tengok bangunan dekat sekeliling itu. Then kita kata kalau orang sebelah jual RM30 juta, kita pun lebih kurang RM30 juta. Tapi – so, masa kita beli Swanston dan Dudley, kita gunakan kaedah berkenaan untuk kita punya pembelian.

Kita dapatkan penilaian daripada valuer yang inilah international valuer for the pembelian. Tetapi, masa 2015 onwards, based on dia punya regulation local masa itu, dia orang actually looking to do an income method. So, income method ini dia menggunakan kaedah macam discounted cashflow. So, discounted cashflow itu dia tengok actual revenue yang dia boleh dapat and dia akan forecast for the next 15 years to get a value for the property.

So, that's why in a way, it's a bit of a mismatched lah if I can say that. Dia macam dulu gunakan komparatif sekarang kita pakai income method. Tetapi, macam— kalau boleh saya tambah sikit. So, bagi saya valuation yang ada dalam kita punya audited account itu tak really reflective of the current market condition. So, macam kalau kita actually, contohnya, macam dulu lah, Beaumont House kita pernah nak jual pada third party, kita actually boleh lihat yang the valuation di luar sana, bila orang offer, is much, much higher compared to the "book" evaluation yang kita ada, nilai saksama itu."

[Muka surat 29 - 30, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, **Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc]** turut memaklumkan bahawa pembelian hartanah di Australia menggunakan kaedah perbandingan dan MARA Inc melantik penilai bertauliah iaitu Raine & Home International. Pada tahun 2015, terdapat perubahan undang-undang atau dasar di mana kaedah pendapatan digunakan dalam penilaian hartanah. Justeru, kadar sewaan dan kadar penghunian menentukan nilai hartanah berkenaan dan nilai hartanah berkenaan menyusut semasa pandemik COVID-19. MARA Inc akan terus mengekalkan hartanah di Australia sehingga harga pasaran sama seperti harga pembelian pada tahun 2012 dan tahun 2013.

*"**Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]:** Kalau saya boleh tambah, tadi kita dah explain. Semasa pembelian itu, aset itu dibeli menggunakan kaedah comparative method. MARA Inc. melantik professional valuer, Raine & Horne International valuer pada masa pembelian. Along the way, pada tahun 2015 — correct me, regulations changed ataupun pertukaran dasar di Australia yang mana property valuation untuk accounting ini menggunakan kaedah income method.*

That means rate and occupancy play a role. That's why dia punya value dia — in addition yang penyusutan itu, bila dua benda ini memainkan peranan, semasa COVID-19 kami mengalami dua kali maknanya. Kena hit sekali dan COVID-19 kali kedua. Penambahbaikan dari segi pengisian penghuni yang itu, pulih pada tahun 2022-2023.

...

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *That means kalau kita jual hartanah ini kita rugi banyak? Betul?*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *That's the reason, kita keep the property dulu until then kita boleh reach that level.*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *Is that a trend right now? Fair value itu. Is it the trend? Bukannya MARA Inc. punya...*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Income method is a must di Australia."*

[Muka surat 33 - 34, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding yang sama turut memaklumkan bahawa susulan pemakaian kaedah pendapatan bagi penilaian hartanah, MARA Inc melaksanakan pengubahsuaian bangunan di Australia untuk menaikkan harga hartanah serta perbandingan dengan hartanah-hartanah di kawasan sekitar. Pada tahun 2021, hartanah tersebut telah naik sebanyak 30 peratus dan pada tahun 2024 pula, kenaikan kadar sewa telah naik sebanyak 10 peratus. Jadi, melalui kenaikan kadar purata sewaan secara berkala, harga hartanah berkenaan boleh meningkat seperti kos pembelian dahulu.

*"**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** Cuma, on our side, based on the management punya side pula, to ensure that kita naikkan balik dia punya value, based on the current method yang dipakai di Australia. That is why kita ada banyak inisiatif to increase the average monthly rate. So, that is why, kalau kita tengok kat bangunan kat Australia itu, kita banyak buat renovation, kita ada buat a lot of comparatives, comparison against all the other properties in the surrounding area.*

You can see that 2021, kita ada increase by maybe about 30 per cent. Even this year pun, kita punya rate pun dah naik about 10 per cent. So, we can see that periodically memang kita nampak the average rental rate is already back on track lah. Soon, kalau, if go back up, we can actually get near back to the harga pembelian dulu."

[Muka surat 31, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Puan Noor Rozeelah binti Jaafar [Penolong Pengarah Audit (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan), JAN] mengesahkan bahawa nilai saksama yang diberikan oleh pihak Audit adalah bagi tahun 2022.

"**Puan Noor Rozeelah binti Jaafar [Jabatan Audit Negara]:** ... *Untuk fair value yang kita maksudkan di sini adalah bagi tahun Penyata Kewangan 2022.*"

[Muka surat 34, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Nota PAC

MARA Inc tidak dapat membekalkan maklumat berhubung undang-undang atau dasar yang menyebabkan perubahan dalam penilaian hartanah pada tahun 2015. Namun, MARA Inc menyatakan bahawa kaedah yang digunakan semasa pembelian itu adalah atas nasihat penilai bertauliah iaitu Raine & Home International.

> *"**Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Boleh tak quote regulation masa beli itu, di mana regulation mengatakan bahawa keperluan menggunakan comparative method dan regulation yang sekarang digunakan mengatakan bahawa perlu menggunakan income approach? Regulation itu kalau kita secara seimbas, saya tengok malam tadi dan pagi ini, saya tak jumpa regulation itulah. Mungkin saya tak jumpa lagi. Boleh tak cakap regulation itu dekat mana supaya kita dapat jelas keadaannya sebenar?*
>
> ***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** Okey. Secara amnya, pembelian yang berlaku masa itu is based on the advice from the valuer but untuk specific regulation itu, we have to come back on that-lah kalau ada.*
>
> ***Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Untuk penerangan, maknanya regulation saya tak jumpa, satu. Kalau dapat maklum kepada kita PAC, regulations semasa beli yang meminta gunakan kaedah itu dan regulations yang memerlukan kita gunakan method yang sekarang ini. Ataupun is it the client punya preference? Saya nak tanya. Maknanya kalau misal regulations itu memberi ruang kepada client nak beli property itu. If saya nak beli, okey saya nak gunakan comparative preference ataupun nak gunakan kos ataupun nak gunakan income approach? That means is it the client punya preference ataupun benar-benar ada regulation itu?*
>
> ***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Okey. Kita will provide kalau – Datuk Pengerusi, kita provide the document selepas inilah."*
>
> [Muka surat 34, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, MARA Inc melalui e-mel kepada sekretariat PAC pada 2 Ogos 2024, turut menyatakan bahawa perkara paling penting ialah kedua-dua pembeli dan penjual bersetuju dengan harga jualan yang ditetapkan (*Willing Buyer/Willing Seller*).

(b) Justifikasi Pembelian Hartanah Di Australia

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi, MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa hartanah 746 Swanston Street, Melbourne dipilih kerana ia berhadapan dengan Universiti Melbourne dan juga berdekatan dengan stesen

kereta api serta The Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT). 746 Swanston Street ialah bangunan yang setinggi 10 atau 12 tingkat yang mempunyai 290 atau 300 buah bilik. Aset ini menjana pulangan tunai kepada MARA Inc.

Manakala, Dudley International House, Melbourne ialah bangunan setinggi tujuh (7) atau lapan (8) tingkat dan dipilih kerana berdekatan dengan University Monash. Kriteria kedua-dua bangunan ini yang boleh dijadikan sebagai penginapan pelajar menjadikan ia aset strategik untuk MARA Inc.

> *"**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Okey, Datuk Wira Pengerusi. Saya follow-up tentang soalan yang terdahulu. Contohnya, kita beli Swanston Street dan juga Dudley International, apakah rasional kita beli? Maksudnya kenapa beli— tempat— property di Australia banyak ya. Kenapa kita beli itu? Is it— how does the decision is— the proposal. Siapa yang bagi proposal? How does it— sebab saya nampak bahawa valuation tinggi tetapi sekarang fair value rendah. Kita rugilah dari segi itu. Jadi, maksudnya ada— how do you make a decision ya untuk beli pada masa itu?*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Saya Faizul. Saya jawab— to answer that question. Swanston adalah bangunan 10 ke 12 tingkat. Lebih kurang 300 bilik, 290 bilik, terletak berhadapan, immediately berhadapan dengan Melbourne University, just across the road. Depan Swanston itu juga, ada train station. Depan train station itu is Melbourne Uni, amongst the renowned university di Melbourne, yang mana...*
>
> ***Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** Plus RMIT.*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Plus RMIT. Terima kasih, Yang Berhormat.*
>
> ...
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Kami sangat sayang aset ini. Kami gembira dengan aset ini. Because just imagine, kuliah pukul 10 pagi, 9.50 pagi, student boleh keluar daripada bilik across the road terus sampai ke universiti tersebut. So, then Swanston ini berada dalam CBD of Melbourne, right? Tak dapat dah kalau nak beli aset sedemikian sekarang dan aset tersebutlah yang menjana pulangan cash kepada MARA Inc. ketika ini. Swanston.*
>
> *Dudley adalah bangunan tujuh ke lapan tingkat. Tadi tinggi, Swanston tinggi. Dudley juga ada lebih kurang 100 bilik — 100 bilik, student's bilik. Across di Dudley, padang besar, fronting dalam padang itu adalah Monash University. Monash is also another renowned university di Melbourne yang menarik pelajar-pelajar luar negara, all right. Apparently, tahun 2023 ke 2024, demand kepada student accomodation daripada luar sangat bagus. Jadi, that is the criteria yang kita ambil dahulu untuk memiliki aset yang kita — kita kata is a very strategic aset tersebut, Datuk, Dato'."*
>
> [Muka surat 32 - 33, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(c) Pembelian Hartanah Di Australia Disiasat Oleh SPRM

Puan Nor Faemah binti Ismail [Pegawai Siasatan (Bahagian Penyiasatan Tatakelola) SPRM] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa SPRM mula menyiasat kes ini pada tahun 2015 hingga tahun 2017, terhadap Pengarah dan KPE MARA Inc berhubung isu pembelian hartanah di Australia dengan harga yang tinggi. Terdapat 20 pertuduhan melibatkan suapan untuk diri sendiri kerana memberikan kelulusan cadangan pembelian hartanah.

Nota PAC

Berdasarkan maklumat tambahan yang diberikan oleh pihak SPRM, nilai rasuah terlibat berjumlah RM21.4 juta. Pertuduhan telah dilakukan pada 5 Februari 2021 ke atas bekas Pengerusi MARA Inc, Datuk Mohammad Lan Allani dan kes ini masih lagi dalam proses perbicaraan. Jumlah keseluruhan saksi ialah seramai 70 orang saksi dan setakat 31 Julai 2024, 35 orang saksi telah dipanggil.

*"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** ... Saya nak tanya respons daripada pihak SPRM. Apakah sewaktu kes MARA Inc. ini disiasat, apakah punca siasatan itu maksudnya yang menyebabkan SPRM masuk untuk menyiasat kes ini? Boleh tak beritahu dan juga maklumkan kepada kita status?*

Puan Nor Faemah binti Ismail [Pegawai Siasatan (Bahagian Penyiasatan Tatakelola) Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia]: *... Okey, berdasarkan siasatan, SPRM telah mula menyiasat kes ini pada 2015 dan sehingga 2017-lah. Siasatan itu memang merujuk kepada Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutiflah. So, direction untuk kedua-dua individu tersebut berkaitan dengan pembelian hartanah di luar negara yang dikatakan harga dia yang tinggi.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Okey, ini merujuk kepada Dudley International House di Melbourne ya?*

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: *Dan Swanston.*

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

...

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: *Okey, hasil daripada pertuduhan, yang melibatkan 20 pertuduhan saya maklumkan yang semalam itu, memang pertuduhan itu melibatkan suapan untuk diri sendiri yang memberikan kelulusan cadangan pembelian hartanahlah."*

[Muka surat 38 - 39, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, **Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc]** dalam prosiding yang sama memaklumkan bahawa Pengerusi ALP MARA Inc telah ditamatkan perkhidmatan pada 16 November 2015 manakala KPE MARA Inc pula, telah ditamatkan perkhidmatan pada 3 Julai 2015 susulan daripada siasatan SPRM berhubung kes pembelian hartanah di Australia.

> *"**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** ... Pengerusi, since he talks about the property in Australia. Kalau kita lihat that muka surat empat sini ya. [Merujuk kepada pembentangan slaid] Tentang Swanston Street, Melbourne and also Dudley International House, Melbourne yang mana ini dulu jadi satu isulah. You know. Kerana kos pembelian adalah jauh lebih tinggi daripada harga semasa waktu itu.*
>
> *So, ini yang telah ditimbulkan. Saya rasa SPRM juga pernah buat siasatan. Soalan saya ialah selepas itu MARA Inc. ada membuat pembaharuan ataupun pertukaran CEO kah ataupun ahli lembaga, kerana selepas itu, kita tak dengar apa-apa lah.*
>
> ***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]:** ... berkenaan dengan pegawai yang terlibat itu. Kedua-dua Pengerusi— main Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif telah direhatkan dan juga tamat perkhidmatan macam CEO pada 3 Julai 2015. Chairman pada 16 November 2015. So, ada surat-surat yang MARA dah keluarkanlah. Proses untuk berikutnya diteruskan, masih diteruskan oleh SPRM lah."*
>
> [Muka surat 31 - 32, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(d) Kos Pembelian Beaumont House Lebih Tinggi Berbanding Nilai Saksama Pada Tahun 2022

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa bagi hartanah di London, United Kingdom iaitu Beaumont House - penilaian yang digunakan ialah kaedah perbandingan semasa pembelian dan dikekalkan sehingga kini. Nilai saksama pada tahun 2022 lebih rendah (RM74.1 juta) berbanding kos pembelian pada tahun 2014 (RM78.53 juta) kerana Beaumont House mempunyai status sebagai bangunan warisan dan ia dijadikan sebagai penginapan studio oleh MARA. Status sebagai bangunan warisan menyebabkan MARA Inc tidak dapat melaksanakan pengubahsuaian bagi menaikkan nilai saksama Beaumont House.

Walau bagaimanapun, nilai saksama Beaumont House tidak menggambarkan nilai hartanah ini dalam pasaran. Ini kerana MARA Inc pernah meneroka pilihan untuk menjual Beuamont House dan menerima empat (4) bidaan di mana bidaan-bidaan tersebut berjumlah lebih RM90 juta.

*"**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** ... Tetapi kalau kita tengok di London pula. Kos beli 2014, RM78.5 juta. Fair value sekarang 2022, RM74.1 juta. Ini di London dan kita tahu di London ini, property memang shoot up ya, berkali-kali ganda you know di London. Jadi, takkan di Australia valuation tukar regulation tetapi London pun tukarkah? Apa rasional kenapa kita selepas 10 tahun masih value lebih kurang sama malah drop sedikit daripada 2014? Boleh bagi penjelasan?*

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** Untuk di London, secara amnya dia tidak berapa sama dengan Australia. Kerana di London memang kita maintain comparative method daripada awal sampai ke sekarang. Valuation itu dia generally turun kerana kegunaan aset itu lebih kepada untuk studio accommodation dan dia adalah heritage building. So, bila dia heritage building it's harder untuk kita increase the price yang boleh improve the valuation of the property. So, specifically sebab Beaumont House itu memang kawasan yang bangunan-bangunan yang heritage-lah. So, it's a bit different compared dengan Australia.*

***Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Pada pendapat saya – saya layman-lah, kan. Okey. Apabila kita beli property, kita nak valuation itu naik. Maybe invest something-lah. Kalau kita beli property di KL pun, kita harap orang beli RM1 juta in five years' time, 10 years' time. Dia boleh naik RM2 juta. I think the same thing dengan MARA Inc. Kalau kita beli satu property di London kah, patutnya dia naik sebab memang London like hot cakes-lah dia punya property.*

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** Sorry, saya sebenarnya lupa nak tambah tadi. Sebab at the end of the day, macam saya cakap tadi that is actually just the valuation. So, it's not actually reflective of the actual market condition. Sebab macam saya explained tadi, Beaumont House actually tahun 2022, kita pernah try to explore untuk jual the property. So, bila kita explore untuk jual the property, kita dapat like four different bidders yang offered about more than GBP16.5 juta. So, dalam RM90 juta lebih.*

So, kalau kita lihat dari segi situ sahaja, we can see that the actual value of the property kalau kita jual compared dengan valuation yang dalam buku, memang kita ada keuntungan."

[Muka surat 36 - 37, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(e) Ketua Kewangan MARA Inc Bersetuju Bahawa Beaumont House Terlebih Nilai Semasa Pembelian

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan beliau bersetuju bahawa Beaumont House terlebih nilai semasa pembelian berdasarkan parameter yang berbeza. Kemungkinan semasa pembelian dilakukan, Beaumont House dinilai sebagai bangunan komersial dan bukannya sebagai penginapan studio. Namun, beliau tidak pasti keputusan yang telah dilakukan semasa proses pembelian Beaumont House.

*"**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** ... Do you think it's overvalued at that time?*

...

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *No, no. It's not your decision. It's not your decision but you based on your professional assessment.*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Yes, but based on different parameters. [Disampuk]*

...

Different parameters. Itu sahajalah. Maybe during that time, the valuation of the property maybe is based on a commercial building. Is not based on a studio accommodation. Maybe. I am not sure what the decision was back then."

[Muka surat 37 - 38, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(f) Kelulusan Pembelian Hartanah Di United Kingdom Dan Australia Diluluskan Oleh Majlis Ekonomi

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [KP MARA] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa proses kelulusan pembelian hartanah di United Kingdom dan Australia telah melalui proses yang ditetapkan iaitu lulus di ALP MARA Inc, lulus di Panel Pelaburan MARA, lulus di Majlis MARA, lulus di KKDW sebelum diangkat kepada MOF untuk kelulusan dan pertimbangan.

MOF tidak memberi kelulusan bagi pembelian hartanah di London, United Kingdom dan Melbourne, Australia. Sehubungan itu, KKDW telah membuat rayuan dan perkara ini dibawa kepada Majlis Ekonomi untuk kelulusan.

*"**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Datuk Wira Pengerusi, saya nak tanya tentang Datuk KP MARA. Tadi Datuk KP kata semuanya dia mengikut proses daripada MARA Inc. kepada MARA Corp, MARA Corp kepada MARA lepas itu kepada kementerian, lepas itu MoF. Ini proses yang biasa. Tapi dari segi kes ini Swanston Street, Dudley dan juga Beaumont. Dia macam bukan cicit kepada tok wan tetapi cicit terus kepada EC ya— is it like great-great grandfather. Maksudnya dia bypass semua. Kenapa ini boleh berlaku?*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Untuk makluman YB, proses itu berjalan ikut proses. Mula-mula di peringkat MARA Inc. berlaku. Dia ada board dia. Kemudian bawa kepada ICM panel pelaburan MARA, bawa kepada Majlis dan dibawa kepada kementerian dan kementerian bawa kepada MoF. Dalam proses itu— saya nak check dengan pegawai saya. MoF masa itu tak beri pertimbangan dan benda itu kementerian buat rayuan dibawa kepada EC. Benda itu dibentang kepada EC. Maksudnya proses berjalan. Cuma kelulusan itu bukan di peringkat MARA tapi di peringkat lebih atas lagi."*

[Muka surat 41, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Encik Farithal bin Sahari [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun), MOF] dalam prosiding yang sama memaklumkan bahawa pembelian bangunan di United Kingdom serta Australia diluluskan pada tahun 2013 oleh Majlis Ekonomi dan bukannya MOF. Pembentangan di hadapan Majlis Ekonomi telah dilakukan oleh pihak MARA Inc. Majlis Ekonomi bersetuju supaya:

i. MARA memberi suntikan ekuiti berjumlah RM100 juta kepada MARA Inc. untuk membiayai sebahagian daripada kos perolehan hartanah di London dan Melbourne yang dijangka bernilai RM339.7 juta.
ii. MARA Inc mendapatkan kemudahan pembiayaan bank melalui baki kos perolehan hartanah iaitu pinjaman berjumlah GBP15 juta daripada National Bank of Abu Dhabi, London untuk hartanah di London, UK dan pinjaman berjumlah AUD52 juta daripada Westpac Banking Corperation, Melbourne untuk hartanah di Melbourne, Australia.
iii. MARA Inc. mendapatkan nasihat Bank Negara mengenai masa yang sesuai untuk membuat pembayaran, pertukaran wang asing untuk pelan tersebut.
iv. Syarikat Bertujuan Khas (SPV) yang menguruskan perolehan hartanah di London dan Melbourne ini, didaftarkan di Labuan.

*"**Encik Farithal bin Sahari [MoF]:** Okey, untuk pembelian bangunan di UK dan Australia selain daripada THL, diluluskan oleh EC. Bukan MoF — Economic Council.*

...

***Encik Farithal bin Sahari [MoF]:** ... Keputusan mesyuarat Majlis Ekonomi Bilangan 9, 2013.*

...

Saya bacakan daripada segi pertimbangan yang dipersetujui oleh pihak Majlis Ekonomi pada waktu tersebut, Majlis Ekonomi — saya quote ya dia punya keputusan itu; "Majlis Ekonomi bersetuju supaya MARA memberi suntikan ekuiti berjumlah RM100 juta kepada MARA Inc. untuk membiayai sebahagian daripada kos perolehan hartanah di London dan Melbourne yang dijangka bernilai RM339.7 juta."

"Keduanya, MARA Inc. mendapatkan kemudahan pembiayaan bank melalui baki kos perolehan hartanah iaitu pinjaman berjumlah GBP15 juta daripada National Bank of Abu Dhabi, London untuk hartanah di London, UK dan pinjaman berjumlah AUD52 juta daripada Westpac Banking Corperation, Melbourne untuk hartanah di Melbourne, Australia."

"Ketiga, MARA Inc. mendapatkan nasihat Bank Negara mengenai masa yang sesuai untuk membuat pembayaran, pertukaran wang asing untuk pelan tersebut dan last sekali, pertimbangannya ialah SPB yang menguruskan perolehan hartanah di London dan Melbourne ini, didaftarkan di Labuan."

...

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: *Dinyatakan MARA Incorporated membentangkan."*

[Muka surat 35 - 36, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(g) Kadar Faedah Bagi Pinjaman National Bank of Abu Dhabi, London Dan Westpac Banking Corperation, Melbourne

Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [Pengarah (Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari), MARA] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa kadar faedah bagi National Bank of Abu Dhabi, London berjumlah 3.746 peratus. Manakala, bagi Westpac Banking Corperation, Melbourne berjumlah 4.48 peratus.

*"**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** ... Saya pernah baca tentang yang baru di-upload-kan oleh sekretariat tentang keputusan Economic Council. Saya nak tanya CFO. Kita ada pinjaman daripada bank — kejap ya, sorry ya. Saya terlepas itu. Bank daripada satu adalah Bank of Abu Dhabi 15 million pound dan Westpac Banking Corporation 52 million Australian dollar. Apakah interest rate itu dan adakah dia sudah masih kita bayar kah tiap-tiap belum macam itu? Bila akan habis dibayar balik? Terima kasih.*

*"**Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [MARA]:** ... Untuk National Bank of Abu Dhabi rate ketika itu dia adalah 3.764 percent. Westpac adalah sebanyak 4.48 percent."*

[Muka surat 65, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding yang sama menyatakan bahawa kesemua hutang dengan kedua-dua bank telah diselesaikan melalui Pelan Rasionalisasi pada tahun 2015.

*"**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** ... Sebab generally just to recap masa kita buat rationalisation plan 2015 dulu, the main reason kita buat that rationalisation plan is to habis bayar hutang keseluruhan external loans."*

[Muka surat 65, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

6.4 Isu Berhubung Tenaga Boleh Baharu

(a) Penglibatan MARA Inc Dalam Tenaga Boleh Baharu (TBB)

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 menyatakan yang MARA Inc maklum bahawa teknologi penyimpanan tenaga bagi sistem di luar grid menelan kos yang tinggi. Bagaimanapun, MARA Inc sentiasa membuat kajian mengenai tenaga boleh baharu dan ambil perhatian bahawa harga *Battery Energy Storage* menurun. Pada masa sama, MARA Inc juga sedang meneroka industri perdagangan karbon.

*"**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Datuk Wira Pengerusi. Berkenaan dengan yang tenaga boleh baharu tadi itu. Saya ada juga berbincanglah, berdiskusi dengan industry player. So, the few questions yang saya tanya ialah tentang dari segi— untuk sekarang inilah kan. Sekarang ini, you perlukan kawasan yang luas untuk storage of the capacity, kan? Storan itu. Kemudian, dari segi live, cost. Buat masa sekarang ini tinggi.*

Cuma, dia kata, komen dia ialah dia kata, memang sekarang kos-kos itu agak tinggi. Perlukan kawasan yang luas. Tetapi, teknologi penyimpanan tenaga ini untuk RE ini, makin lama dia makin advance. Macam kita dululah, komputer. Dulu kita pakai main frame besar. Sekarang ini dah pakai— dah boleh simpan sini kecil saja kan. So, maknanya dia sentiasa evolve dan makin lama makin murah.

So, dia kata that's why walaupun harga itu mungkin dia spent agak tinggi sekarang tetapi, you have to put your foot at least. Jangan ketinggalan sampai lamalah. So, I think on that note, I think the penglibatan MARA Inc. dalam ini I think is on the right direction-lah. Maknanya, you tak boleh tinggal because of mungkin sekarang ini you have to spent more tapi berdasarkan kepada perkembangan semasa dan dia juga menyumbang kepada you punya ekosistem tadi itu. I think it's on the right move-lah...

***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]:** ... Ya, memang kita alert and fully aware dari segi renewable energy punya teknologi terutama kawasan-kawasan off grid yang melibatkan battery storage ataupun energy storage. Kos dia memang sangat tinggi sekarang ini. Mungkin di Semenanjung tak banyak penglibatan off grid.*

Tapi, di Sabah contohnya, the remote area, memang perlukan solar dan juga Battery Energy Storage (BES). Pihak kami dah buat exploration. In fact, nak adakan satu kolaborasi. Ada satu success story di Sarawak. Salah satu klinik menggunakan kaedah hidrogen yang mana terdapat banyak penjimatan dari segi kalau gunakan kaedah alternatif tapi masih lagi dalam kajian. Sentiasa membuat kajian dan kita take note memang pricing battery storage agak menurun. Tapi, kita tetap explore untuk BES.

Dalam masa yang sama, kita MARA Inc. melibatkan diri dalam RE ini, macam menabung jugalah. Walaupun dasar belum kita dapat confirm kan lagi dari segi commercial structure, dari segi penjualan carbon credit dan sebagainya. Itu adalah non-physical punya exploration yang kita buat. Insya-Allah, pada satu ketika kita boleh tap this carbon credit dan boleh juallah kepada market."

[Muka surat 11-12, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(b) Status Penyertaan MARA Inc Dalam Projek Ladang Solar Skala Besar 5 (LSS5)

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa MARA Inc telah membida dalam tender LSS5 yang merangkumi 16 megawatt dengan tanah seluas 50 ekar milik MARA di Tikam Batu. Keputusan LSS5 akan diumumkan pada hujung tahun 2024. Berdasarkan RFP LSS5, tempoh pembangunan mengambil masa setahun dan tenaga mula dihasilkan pada bulan ke-13.

*"**Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]:** ... untuk LSS ini, yang large scale solar ini. So, sampai sekarang macam mana participation MARA Inc. ini dalam LSS ini? Adakah sudah bermula ataupun merancang nak participate di dalam LSS ini? Then, how confident are you that you can get this because this one is very competitive? So, itulah business model selepas 2029 ini.*

***Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Untuk projek LSS setakat mana MARA Inc. mencebur, basically MARA Inc. telah membidalah dengan tender yang terbaru sebanyak kira-kira 16 megawatt, tanah seluas 50 ekar di Tikam Batu, tanah MARA. So, result untuk TPA akan keluar pada hujung tahun ini. Kalau ikut dalam RFP ataupun RFQ tender, the construction period will take about 12 months and the first power energised after the month number 13. How sure we are, we have our feasibility and we have ikhtiar on our role not just focus purely — macam saya cakap tadi purely on the farm itself."*

[Muka surat 42-43, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(c) Penglibatan MARA Inc Dalam Projek Lampu Jalan Solar Luar Bandar

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa MARA Inc memainkan peranan sebagai kontraktor dalam Projek Lampu Jalan Solar Luar Bandar. MARA Inc bercadang untuk membida dalam projek ini kerana ia selaras dengan proses pengembangan MARA Inc dalam TBB. MARA Inc sudah mengenali pengeluar dan pemasang panel solar disebabkan pembabitan MARA Inc dalam panel solar di bumbung.

Justeru, MARA Inc ingin melibatkan diri dalam projek ini kerana negeri seperti Perak, Pahang, Johor dan Sarawak memerlukan lampu jalan solar. Di samping itu, lampu jalan solar tidak memerlukan kabel dan penyenggaraan lampu jenis ini lebih mudah.

> *"**Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]:** ... Saya juga tertarik kepada lampu jalan solar luar bandar. Mohon pencerahan sedikitlah tentang pertamanya penglibatan MARA Inc. Adakah MARA Inc. ini menjadi pengilang dan pengedar sekali ataupun hanya sebagai trader? Dinyatakan ada kaitan dengan KKDW. Adakah kontrak itu sudah secure ataupun muktamad? Minta pencerahan mengenai itu. Terima kasih.*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** YB, MARA Inc. akan membida cadangan tersebut. MARA Inc. dalam proses expansion of kita punya renewable energy sector. Kita dah ada satu solar panel. Kita nak masuk LLS tender. Kita pun nak masuk solar street light. Jadi kita dah ada pengalaman dalam bidang solar PV bumbung. Jadi kita pun tahu pengeluar-pengeluar dan juga installers solar tersebut sepanjang penglibatan kita dalam bidang tersebut.*
>
> *Jadi dengan pengalaman yang kami ada, kami nak expand into this business because kita tahu banyak negeri di Semenanjung Malaysia seperti Perak, Pahang, Johor dan Sarawak memerlukan lebih banyak lampu jalan, market itu besar. Seperti yang Tuan CEO saya beritahu, currently lampu jalan banyak hilang kabel because dia menggunakan supply daripada TNB tapi moving forward, benda ini boleh diatasi dengan cara lampu jalan solar. Dia tak ada kabel dah dan maintenance of this lampu jalan will be better, menggunakan solar rather than tenaga elektrik.*
>
> *Jadi, kita nampak peluang tersebut dan kita tahu players yang pembekal dan juga installer. So, kita menggunakan pengalaman yang kita ada ini untuk membida projek-projek tersebut YB dengan pengalaman yang kita ada. Terima kasih.*
>
> ***Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]:** Maksudnya MARA Inc. ini bukan pengilanglah? Maksud dia.*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Bukan YB.*
>
> ***Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]:** Bukan ya. Sebab lampu solar ini jangka hayat dia dapat beroperasi seperti di kawasan saya lah. Pengalaman lepas lima tahun itu memang bateri itu memang tak dapat digunakan. Jadi isu yang kita alami, projek-projek kerajaan macam ini tidak ada follow up dari segi maintenance dan penggantian bateri. Jadi apabila projek itu dilaksanakan, selepas tiga ke lima tahun, dia terus terbengkalai. So, inilah isu yang kita hadapilah projek-projek kerajaan di luar bandar. Terima kasih."*
>
> [Muka surat 50-51, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

Selain itu, **Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc]** dalam prosiding yang turut menyatakan bahawa Projek Lampu Jalan Solar Luar

Bandar bukan sahaja melibatkan tender daripada KKDW malah, Jabatan Kerja Raya (JKR).

> *"**Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Daripada kalau tenaga boleh baharu ini, apa juga yang melibatkan solarlah. Lampu jalan ini tak semestinya KKDW, ada juga JKR punya projek kita boleh participate. Lampu jalan solar adalah benda yang sangat famous sekarang, less maintenance, kabel tak hilang dan sebagainya..."*
>
> [Muka surat 50-51, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

6.5 Isu Berhubung Tadbir Urus Korporat

(a) Senarai Ahli Lembaga Pengarah (ALP) MARA Inc

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa jumlah keseluruhan ALP ialah lapan (8) orang. Datuk Wira Abdul Halim bin Haji Mohamad merupakan Pengerusi ALP MARA Inc yang telah dilantik oleh Menteri. Terdapat empat (4) orang lagi ALP yang merupakan lantikan politik iaitu Dato' Wan Hisham bin Wan Salleh, Dato' Jeffri bin Salim, Encik Azril Rizal Yusof bin Dato' Sri Mohd Sarit dan Puan Hisham Suhaily binti Othman.

Baki tiga (3) orang ALP ialah Encik Zahari bin Aziz, wakil daripada MARA; Encik Nik Shafiruddin bin Nik Shahar Shah, wakil daripada Unit Penyelarasan Pelaksanaan (ICU); dan Encik Zulkarnain bin Taman, wakil daripada MARA Corp.

> *"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** ... Berapa ramai dalam itu lantikan politik? Itu satu.*
>
> *Kedua, adakah lantikan board ini atas budi bicara atau rekomendasi daripada Chairman-kah ataupun board MARA-kah ataupun daripada Menteri?...*
>
> ***Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]:** Okey. Sebenarnya, sebelum ini pada bulan lepas ada seorang lagi wakil daripada MARA Corp. group CEO. Sekarang ini dalam proses nak buat tambahanlah. Satu.*
>
> *Kedua, Encik Zahari ini daripada MARA. Wakil MARA. Encik Nik Shafiruddin daripada ICU JPM. Empat ini adalah lantikan politik, ya. Dato' Wan Hisham, Dato' Jeffri, Encik Azril Rizal, Puan Hisham dan juga Chairman kami Datuk Wira Halim, lantikan Menteri ya.*
>
> ***Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Dia komposisi dia actually berapa ramai sepatutnya board ini?*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Lapan oranglah semua."*

[Muka surat 16, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, **Encik Farithal bin Sahari [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun), MOF]** dalam prosiding yang sama turut memaklumkan bahawa wakil MOF tidak diletakkan sebagai ALP MARA Inc kerana wakil MOF telah diletakkan sebagai ALP MARA Corp. Sebagai ALP MARA Corp, wakil MOF berkenaan perlu memantau perjalanan syarikat subsidiari di bawah MARA Corp berhubung urusan pelaburan, pinjaman dan perkara-perkara berkaitan kewangan.

*"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Kita ada wakil MoF, kan? Yang jaga MARA ini – yang ini. Boleh tak saya nak tanya apakah peranan wakil MoF duduk sebagai ALP dan apakah peranan yang boleh dijelaskan pada PAC dalam mereka membantu MARA Inc. ini?*

***Encik Farithal bin Sahari [Kementerian Kewangan (MoF)]:** YB Datuk Pengerusi, Farithal daripada MoF. Untuk makluman YB, untuk MARA Inc. kita tak ada wakil MoF di situ. Cuma MARA kita ada*
...

So, di peringkat – kalau lihat daripada segi structure MARA Inc., MARA Inc. duduk di bawah MARA Corp. dan di dalam MARA Corp., kita ada wakil MoF sebagai subsidiarinya. So, di bawah MARA Corp tersebut, wakil MoF berperanan untuk melihatlah terhadap perjalanan subsidiari-subsidiari di bawah MARA Corp., termasuk urusan berkaitan seperti mana yang pelaburan, pinjaman yang berkaitan dengan kewangan lah, YB Chairman."

[Muka surat 14, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(b) Elaun Pengerusi Dan Elaun Mesyuarat MARA Inc

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa elaun tetap Pengerusi MARA Inc berjumlah RM14,000 sebulan. ALP yang lain menerima elaun tetap mesyuarat berjumlah RM1,500 bagi satu mesyuarat. Dalam setahun, terdapat 6 hingga 8 mesyuarat ALP MARA Inc.

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding yang sama turut memaklumkan bahawa selain mesyuarat ALP MARA Inc yang telah ditetapkan, terdapat juga mesyuarat ALP khas yang diadakan bagi membincangkan mengenai tender dan sebagainya.

*"**Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Saya lupa nak tanya tadi masa yang chart organisasi board tadi. Boleh bagi tahu kepada PAC berapa jumlah elaun yang diterima chair dan juga board?*

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** Kita sekarang ini cuma ada fixed allowance untuk Chairman. So, Chairman punya fixed allowance is about RM14,000. Kemudian untuk setiap...*

***Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** Per month-kah itu?*

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** Per month. Betul.*

...

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** Sebab dia ada combination of dia punya fixed allowance dengan dia punya transport allowance.*

***Seorang Ahli:** The rest are meeting allowances?*

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** The rest hanya dapat fixed meeting allowance dalam RM1,500 sebulan. Per meeting. Maaf.*

...

***Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Berapa kerap meeting itu?*

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** Meeting itu it can be about six to eight times per year-lah lebih kurang.*

***Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]:** In between scheduled meeting berskala itu kita ada sometimes ada special board meeting, especially kalau ada tender dan sebagainya lah, kita panggil."*

[Muka surat 18, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(c) Jumlah Kakitangan Dan Gaji

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa jumlah kakitangan di MARA Inc ialah 60 orang dan jumlah di Premiera Hotel ialah 100 orang.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan MARA Inc] dalam prosiding yang sama menyatakan bahawa kos pembayaran gaji berjumlah RM750,000 di mana kos gaji kakitangan di MARA Inc berjumlah RM450,000 sebulan. Manakala, kos pembayaran gaji di Premiera Hotel berjumlah RM300,000 sebulan.

*"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** ... Berapa jumlah staf you ada? How much you have to pay overhead per month? Per year? That is the minimum you have to get your income to cover all these costs.*

...

***Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]:** Tak apa. Numbers saya ada. Dari segi jumlah kakitangan 160 staf. Berada di dua area setakat ini. Premiera Hotel dan juga MARA Inc., side-lah.*

***Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** MARA Inc. sahaja berapa ramai?*

***Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]:** MARA Inc. sahaja 60 orang kira-kira jumlah.*

...

***Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]:** ... So, total cost yang ada dekat MARA Inc. is about RM450,000. Kos dekat Premiera Hotel is about RM300,000 per month. So, total cost untuk gaji sahaja about RM750,000 per month."*

[Muka surat 17-18, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(d) Struktur Pelaporan/Kelulusan MARA Inc

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [KP MARA] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa daripada segi pelaporan dan kelulusan berhubung pelaburan atau penyelesaian hutang, pengurusan tertinggi MARA Inc perlu mendapatkan perakuan daripada ALP MARA Inc terlebih dahulu.

Kemudian, perkara berkenaan dikemukakan kepada MARA Corp untuk diperakui. Pada masa sama, Jawatankuasa Pelaburan MARA juga akan memperakukan perkara berkenaan sebelum mengangkatnya kepada Majlis MARA.

Selepas Majlis MARA memperakukan perkara berkenaan, ia diangkat bagi perakuan KKDW dan akhir sekali, dihantar kepada MOF untuk kelulusan. Selepas mendapat kelulusan daripada MOF, MARA Inc boleh melaksanakan perkara tersebut.

*"**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** So, maknanya investment panel itu yang meluluskan whatever you want to invest, is it right?*

***Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [Majlis Amanah Rakyat (MARA)]:** ... Investment committee itu cuma memperaku sahaja. Bukan dia meluluskan.*

Katakan kalau ada investment proposal daripada peringkat– contohnya cadangan daripada Lembaga Pengarah MARA Inc. sebagai contoh, dia akan bawa kepada board MARA Inc., MARA Inc. akan bawa kepada investment committee di MARA. Investment committee di MARA akan memperakukan untuk dibawa kepada Majlis MARA.

Majlis MARA pula bukan ada kuasa untuk meluluskan. Dia kena bawa kepada kementerian, melalui kementerian dan kementerian kena bawa pada MoF. MoF lulus baru kita buat– boleh buat sama ada pelaburan atau buat pinjaman. Sampai itu dia punya prosedur.

...

Dia maksudnya MARA Inc., kalau apa-apa, kalau ikut dia punya peraturan, apa-apa jua pelaburan atau pinjaman, mesti mendapat kelulusan Kementerian Kewangan. Tapi proses dia mesti melalui board dia, bawa kepada panel pelaburan MARA, panel pelaburan memperaku, bukan melulus. Peraku, bawa kepada Majlis MARA, bila Majlis MARA– bukan setuju– peraku balik, bawa ke kementerian, kementerian akan peraku dan bawa kepada MoF. Once MoF lulus, baru boleh proceed."

[Muka surat 14-15, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, **Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah (Perancangan Korporat Kumpulan), MARA Corp] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024** memaklumkan bahawa Jawatankuasa Pelaburan MARA dipengerusikan oleh bekas Gabenor Bank Negara, Tan Sri Muhammad Ibrahim.

*"**Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]:** ... Di peringkat MARA, dimaklumkan Pengerusi Jawatankuasa Pelaburan MARA adalah bekas Gabenor Bank Negara sendiri, Tan Sri Muhammad Ibrahim. So, untuk fulfill the requirement MARA itu sendiri juga adalah satu challenge kepada kumpulan MARA Corp. So, banyak layer of process yang kita kena lalui. Saya rasa tidak ada satu kertas kerja yang nampak cantik-cantik sahaja boleh go through the three levels of process semudah itulah.*

At the end of the day, kalau projek itu feasible insya-Allah, benda itu akan melalui proses itu dengan agak segera ataupun mudahlah."

[Muka surat 41, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(e) Setiausaha Syarikat MARA Inc Tidak Berperanan Dalam Menasihati Perkara Berkenaan Perkembangan Tadbir Urus Korporat

Encik Azlan bin Nimat [Ketua Legal dan Sekretariat MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan yang JAN menemukan bahawa setiausaha syarikat MARA Inc, Khalek Awang dan

Associates Sdn. Bhd. tidak memainkan peranan dalam menasihati ALP berhubung Piagam Lembaga Pengarah, Komposisi ALP dan sebagainya.

Justeru, skop kerja setiausaha syarikat sedang ditambah baik oleh MARA Inc. Khalek Awang dan Associates Sdn. Bhd. telah dilantik sebagai setiausaha syarikat oleh MARA Inc sejak tahun 2016 dan kontrak setiausaha syarikat diperbaharui secara tahunan. Kontrak Khalek Awang dan Associates Sdn. Bhd. akan tamat pada tahun 2025.

> *"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** Lagi satu saya tengok dalam tadbir urus ini, disebut tentang setiausaha syarikat tidak berperanan dalam menasihati perkara-perkara berkenaan dengan perkembangan tadbir urus iaitu berkaitan dengan penyediaan piagam lembaga pengarah sebelum 20 November 2023, komposisi lembaga pengarah dan sebagainya. Betulkah setiausaha syarikat tak main peranan? Padahal benda-benda ini dia very important position to advise the board members.*
> *...*
>
> ***Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]:** Untuk makluman Datuk Pengerusi, penemuan daripada Jabatan Audit Negara berkenaan dengan – setiausaha syarikat tidak memainkan peranan dalam menasihati ahli lembaga pengarah berkenaan dengan board charter dan komposisi. Untuk makluman, skop setiausaha syarikat sedang ditambah baik untuk meliputi tanggungjawab-tanggungjawab yang sedia ada. Semasa...*
>
> ***Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Okey, saya nak tanya yang setiausaha syarikat itu masih Khalek Awang and Associates Sdn. Bhd kah?*
>
> ***Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]:** Betul Datuk Pengerusi.*
>
> ***Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:** Masih?*
>
> ***Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]:** Masih.*
>
> ***Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Berapa lama dah dia dah jadi setiausaha syarikat?*
>
> ***Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]:** Khalek Awang menjadi setiausaha syarikat sejak daripada tahun 2016 dan kontraknya akan tamat – kontraknya diperbaharui tahun ke tahun dan akan tamat pada tahun hadapan."*
>
> [Muka surat 50-51, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

(f) Justifikasi Pencapaian Keseluruhan KPI MARA Inc Tidak Dilapor Kepada ALP

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [KP MARA] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa pencapaian

keseluruhan KPI MARA Inc tidak dilapor, tidak dibentang dan dipantau secara keseluruhan oleh ALP MARA Inc bagi tempoh 2020 hingga 2023 kerana pandemik Covid-19 berlaku pada tahun 2020.

Pandemik Covid-19 menyebabkan tiada aktiviti dijalankan ketika itu. Pada masa sama, Pengerusi MARA Inc juga masih belum dilantik dan tiada pelantikan baharu ALP menyebabkan kuorum tidak cukup. ALP hanya mengadakan mesyuarat untuk membincangkan mengenai operasi harian MARA Inc sahaja dengan melantik salah seorang ALP sebagai pengerusi.

> *"**Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]:** ... Dalam laporan audit dinyatakan bahawa bagi tempoh 2020 hingga 2023 pencapaian keseluruhan dengan KPI MARA Inc. ini tidak dilapor, tidak dibentang dan dipantau secara teratur oleh lembaga pengarah. Walaupun telah pun ditetapkan sasaran, perlu ada pelaporan dan kelulusan ahli lembaga pengarah. Bagaimana keadaan ketika itu? Kenapa tidak dilaporkan kepada lembaga pengarah itu?*
>
> ***Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Sebab untuk makluman pada tempoh tersebut adalah pada masa COVID, 2020 ya. 2020 itu adalah masa COVID. Memang tak ada aktiviti pada ketika itu dan pada ketika itu juga tiada Pengerusi dan juga ahli lembaga pengarah pun tak cukup kuorum because of tiada pelantikan baharu dibuat sebab pada ketika itu tak ada pelantikan baharu dibuat. Mesyuarat adalah untuk membincangkan operasi day-to-day operation sahaja yang di kalangan ahli lembaga yang dilantik untuk mempengerusikan mesyuarat sahaja pada ketika itu."*
>
> [Muka surat 42, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa pencapaian KPI untuk tahun 2023 telah dibentangkan kepada ALP. MARA Inc mencapai 85 peratus daripada 100 peratus sasaran KPI yang telah ditetapkan.

> *"**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Dato', untuk— saya Faizul, again. Saya Faizul tadi. Untuk tahun 2023, pencapaian yang kami table-kan kepada board, 85 peratus KPI yang kita achieved untuk tahun 2023.*
>
> *...*
>
> ***Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** Daripada sasaran?*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Daripada sasaran dan kami achieved 85 peratus daripada total 100 peratus target itu."*
>
> [Muka surat 24, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

6.6 Isu Berhubung Prestasi Kewangan MARA Inc

(a) Jumlah Keuntungan Selepas Cukai MARA Inc

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa jumlah keuntungan MARA Inc selepas cukai pada tahun 2023 ialah RM11 juta. Unjuran keuntungan selepas cukai bagi tahun 2024 ialah RM11.5 juta.

> *"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** What is the amount of profit?*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** RM11 juta untuk tahun 2023, profit after tax (PAT).*
>
> ***Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** For projection 2024?*
>
> ***Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:** Projection 2024 is sekitar RM11.5 juta, PAT after tax juga, Dato'."*
>
> [Muka surat 24-25, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Nota PAC

Slaid pembentangan MARA Inc pada 31 Julai 2024 mencatatkan unjuran **pendapatan sebelum cukai** bagi tahun 2024 berjumlah RM10.94 juta. Namun, PAC mengambil maklum bahawa angka yang dibentangkan hanyalah unjuran dan bukannya muktamad.

(b) Pembayaran Dividen Oleh MARA Inc

Tuan Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [KPE MARA Inc] dalam prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024 memaklumkan bahawa MARA Inc telah membayar dividen kepada MARA Corp berjumlah RM1.5 juta pada tahun 2023. MARA Inc menjangkakan jumlah dividen yang akan dibayar kepada MARA Corp berjumlah RM1.5 juta juga bagi tahun 2024.

> *"**Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]:** Saya nak tanya sedikit mengenai dividen. Kalau kita tubuh syarikat, mesti kena bagi dividen dekat parent organisation. MARA Inc. kena bagi dividen dekat MARA Corp. MARA Corp pun kena bagi dividen dekat MARA dan sebagainya.*
>
> *...*

Jadi, sejak ditubuhkan, kita baru dapat sekali dividen. So, what is the future like? Tahun ini dijangkakan kita buat profit. Tahun depan dijangkakan profit. Adakah MARA Inc. akan memberikan dividen kepada MARA Corp dan MARA Corp beri dividen kepada MARA?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Terima kasih YB. Untuk prestasi yang terkini, setelah menempuh cabaran-cabaran COVID-19 dan sebagainya, bagi prestasi tahun 2023, MARA Inc. telah mula membuat bayaran dividen kepada MARA Corp sebanyak lebih kurang RM1.5 juta, berperingkat. By end of the year, Disember ini, we should be able to bayar semua, RM1.5 juta."*

[Muka surat 51, Laporan Prosiding Bil. 9(a)/2024 bertarikh 31 Julai 2024]

Selain itu, **Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah (Perancangan Korporat Kumpulan), MARA Corp] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024** memaklumkan bahawa MARA Corp menetapkan dividen yang perlu diberikan oleh syarikat subsidiari ialah 40 peratus daripada keuntungan tahunan.

*"**Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]:** ... sekarang ini kita melihat MARA Inc. akan lebih positif dari segi komitmen pembayaran dividen lebih baik kepada MARA Corp. ya untuk tahun ini. Jadi, adakah bayangan berapa persen dividen akan diberikan oleh MARA Inc. kepada MARA Corp.? Bayangan kita maksudnya kita punya perkiraan yang mungkin kita dah prepare untuk 2024 ini...*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Dari segi dividen pula, memang dividend policy yang telah ditetapkan oleh MARA Corp. adalah 40 peratus daripada keuntungan tahunan. So, rather than menekan kepada peratusan, Kumpulan MARA Corp. lebih menekankan kepada keuntungan syarikat. Sebab itu kita buat every monthly punya monitoring dan half-year review sebab kita nak pastikan by hujung tahun syarikat mencatat keuntungan yang telah kita sasarkan, so, dividen itu automatically akan kembali kepada MARA Corp. dan kepada MARA berdasarkan kadar yang telah kita luluskan."*

[Muka surat 41-42, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]

(c) Pengurusan Hutang MARA Inc Dengan MARA

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah (Perancangan Korporat Kumpulan), MARA Corp] dalam prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024 memaklumkan bahawa pemindahan aset MARA Inc kepada MARA bagi menyelesaikan hutang berjumlah RM190.6 juta tidak akan memberi kesan kepada MARA Corp.

Kesan pemindahan aset ini kepada MARA ialah hutang MARA Inc sebanyak RM190.6 juta kepada MARA digantikan dengan nilai aset milik MARA Inc.

yang setimpal. Manakala, MARA Inc pula akan menerima impak daripada segi pelaksanaan prosedur korporat (*corporate exercise)* di mana MARA Inc akan mengurangkan modal saham (*share capital*) hasil daripada pemindahan tersebut.

> *"**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** ... berkenaan dengan pembayaran balik hutang MARA Inc. yang berjumlah RM190 juta itu kan, dia dilakukan secara pemindahan syer kepada MARA Corp. Setakat mana dia mempengaruhi bottom line di MARA Corp. itu sendiri?*
>
> *Of course, MARA Corp. boleh pegang last, kan? Tapi kalau dia lepaskan aset itu mungkin value – net value dia akan berkurangan tapi dia boleh pegang satu masa yang tertentu yang membolehkan dia meningkatkan balik nilai dia. Akan tetapi untuk jangka masa yang pendek adakah dia mempengaruhi bottom line kepada MARA Corp. itu sendiri...*
>
> ***Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** ... dari segi effect kepada kedudukan kewangan MARA Corp. Atas perpindahan aset itu sebenarnya tidak berlaku di peringkat MARA Corp. kerana pemindahan aset adalah daripada MARA Inc. kepada MARA dan pemindahan syarikat yang own the asset-lah. Basically, macam YB sebut tadi betul pemindahan syer daripada building owner daripada MARA Inc. kepada MARA.*
>
> *So, the only accounting treatment, that will be asset minus liability-lah. So, basically, it's balanced out. Cuma di peringkat MARA Corp. – MARA Inc., bukan MARA Corp., akan ada sedikit impak dari segi corporate exercise. Kita akan buat share capital reduction and whatnot. So, dia akan bagi some gain kepada MARA Inc. So, that part of dia punya pelan pemulihan untuk keluar daripada accumulated loss itu bergantung kepada pemindahan aset tersebut dan juga the capital reduction on MARA Inc. punya balance sheet.*
>
> *Kepada MARA definitely an asset punya plus sahajalah, dia tak ada liabiliti because of liabiliti dia akan strike off hutang MARA Inc. RM190 juta tadi dan nilai aset dia akan bertambahlah sebanyak RM190 juta. So, di MARA Corp. those transactions tak ada effect kepada MARA Corp. directly."*
>
> [Muka surat 52-53, Laporan Prosiding Bil. 9(b)/2024 bertarikh 19 September 2024]



RUMUSAN & SYOR JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN

7. RUMUSAN PAC PARLIMEN

PAC Parlimen merumuskan perkara-perkara berikut:

7.1 Struktur perniagaan MARA Inc terbahagi kepada empat (4) aktiviti iaitu perniagaan strategik; pengurusan fasiliti dan tenaga; pembangunan hartanah dan hospitaliti; serta pengurusan hartanah luar negara.

7.2 Keupayaan MARA Inc. untuk menyelesaikan baki obligasi hutangnya berjumlah RM217.9 juta, merangkumi RM12.7 juta dengan Institusi Kewangan Tempatan, RM3.9 juta dengan MARA Corp dan RM201.3 juta dengan MARA bergantung tetapi tidak terhad kepada empat (4) projek pembangunan hartanah yang akan dibangunkan bermula tahun 2024.

7.3 Perancangan MARA Inc untuk mendapatkan aliran tunai positif dari tahun 2024 hingga 2029 melalui kebergantungan kepada pendapatan daripada hasil sewaan bangunan di dalam dan luar negara, projek pembangunan hartanah (Signal Hill dan Ampangan) serta projek solar (lampu jalan solar KKDW).

7.4 MARA Inc sedang mengembangkan perniagaan dalam industri tenaga boleh baharu sebagai salah satu usaha untuk memperbaiki kedudukan kewangan kurang stabil.

7.5 Status penukaran hutang Premiera Hotel kepada ekuiti masih dalam pertimbangan MOF. Ini merupakan kali kedua MARA Inc memohon penukaran hutang sedia ada Premiera Hotel kepada ekuiti selepas kali pertama pada tahun 2015.

7.6 Jumlah tunggakan penyewa bangunan MARA Inc melebihi 365 hari berjumlah RM26.18 juta di mana RM1.86 juta telah dihapuskan oleh MARA Inc kerana Stratecore International Sdn. Bhd. (penyewa M. Mall) tidak mempunyai aset.

7.7 Tiada konsistensi dalam penjelasan yang diberikan berkenaan prosedur dalam menentukan kaedah penilaian hartanah dalam urusan jual beli hartanah.

7.8 MARA Inc telah melakukan pembelian hartanah yang terlebih nilai di London, United Kingdom iaitu Beaumont House pada tahun 2014 dan di Melbourne,

Australia iaitu Dudley International House, 51 Queen Street dan 333 Exhibition Street pada tahun 2013. MOF tidak meluluskan pembelian ini namun KKDW telah merayu dan perkara ini telah dibawa kepada Majlis Ekonomi, yang kemudiannya memberi kelulusan pada tahun 2013. Kes pembelian hartanah terlebih nilai di Melbourne, Australia telah disiasat oleh SPRM dan kini, masih dalam perbicaraan mahkamah.

8. SYOR PAC PARLIMEN

Bagi tujuan penambahbaikan, PAC Parlimen mengesyorkan perkara-perkara berikut:

8.1 KKDW, MARA dan MARA Inc perlu memastikan semua projek pembangunan termasuk pembangunan hartanah dan projek tenaga boleh baharu serta pelan pemasaran disiapkan mengikut masa, kos, kualiti dan peruntukan yang telah ditetapkan agar dapat menjana keuntungan bersih yang tinggi.

8.2 MARA Corp perlu tegas dalam mengawal selia semua anak syarikatnya supaya dapat menjana keuntungan dan mampu membayar balik hutang dan membayar dividen selaras dengan matlamat penubuhan.

8.3 MOF memaklumkan keputusan berhubung penukaran hutang lama antara Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. dan MARA Inc kepada saham ekuiti. Sehubungan itu, KKDW, MARA, MARA Corp dan MARA Inc perlu memastikan Premiera Hotel mempunyai perancangan yang jelas untuk memastikan penukaran hutang kepada ekuiti dapat membantu memberi pulangan ke arah kelestarian syarikat.

8.4 MARA Inc perlu menyediakan Pelan Operasi Standard (SOP) penyewaan hartanah yang lengkap supaya isu tunggakan sewa tidak berlaku dan tidak menjadi hutang lapuk.

8.5 MARA Inc hendaklah menggubal satu polisi yang lengkap dan jelas berhubung penilaian hartanah.

8.6 KKDW, MARA, MARA Corp dan MARA Inc perlu memastikan cadangan pelaburan sama ada dalam dan luar negara termasuk pemerolehan aset yang bernilai tinggi seperti hartanah mematuhi dasar terkini Kerajaan dengan

memberi keutamaan dalam pelaburan domestik. Cadangan tersebut perlu mendapat kelulusan MOF terlebih dahulu dan keputusan MOF perlu dipatuhi bagi mengelakkan skandal pembelian hartanah tidak berulang.

JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN



GAMBAR PROSIDING


Y.B. DATUK WIRA MAS ERMIEYATI
BINTI SAMSUDIN
PENGERUSI
PARLIMEN
MALAYSIA


Nilai Saksama
Pelaburan
(Hartanah
Pajakan)
nilai saksama pelaburan
hartanah pajakan menurun sebanyak 39.5%
(RM7.87 juta) pada tahun 2022 berbanding 2020
Jadual 7
YBRS. TUAN HAJI ROSLAN BIN
ABU BAKAR
ENCIK ALLIAS BIN ALWI
PARLIMEN
MALAYSIA


NAIB PENGERUSI
PARLIMEN
MALAYSIA


YBHG. DATO' SRI AZHAR BIN
ABDUL MANAF
YBHG. DATUK MUHD KHAIR RAZMAN
BIN MOHAMED ANNUAR
PARLIMEN
MALAYSIA


PARLIMEN
MALAYSIA


PARLIMEN
MALAYSIA


PARLIMEN
MALAYSIA


PARLIMEN
MALAYSIA


Pembayaran pada tahun 2028 akan berdasarkan keuntungan operasi (Signal Hill, Ampangan, Jalan Maktab)
[22]
YBBG. DATO' AMIR AZHAR BIN IBRAHIM
PARLIMEN MALAYSIA


ENCIK YAHAYA BIN SANI
PENGARAH KANAN
MAJLIS MARAH RAKYAT (MARA)
PARLIMEN MALAYSIA


JABATAN AKAUNTAN NEGARA
PARLIMEN
MALAYSIA


YBHG. DATO' AFANDI BIN NORDIN
TIMBALAN KETUA SETIAUSAHA (DASAR)
KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH
PARLIMEN
MALAYSIA



AGENDA MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN

Lampiran A

MESYUARAT PRA PROSIDING
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)
PARLIMEN KELIMA BELAS
BERTEMPAT DI BILIK JAWATANKUASA 1
TINGKAT 2, BLOK UTAMA, BANGUNAN PARLIMEN

TARIKH / HARI / MASA	PERKARA	KEMENTERIAN/ JABATAN/ AGENSI TERLIBAT
30.07.2024/ **Selasa/** **3.00 petang**	• **PRA PROSIDING BIL. 9 TAHUN 2024:** "Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd." *(LKAN 2/2024- Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan)*	**JABATAN AUDIT NEGARA:** Yang Berbahagia Datuk Wan Suraya binti Wan Mohd Radzi, Ketua Audit Negara;

Lampiran A

MESYUARAT PROSIDING JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)
PARLIMEN KELIMA BELAS
BIL. 9(A) TAHUN 2024
BERTEMPAT DI BILIK JAWATANKUASA 1
TINGKAT 2, BLOK UTAMA, BANGUNAN PARLIMEN

TARIKH / HARI / MASA	PERKARA	KEMENTERIAN/ JABATAN/ AGENSI TERLIBAT
31.07.2024/ **Rabu/** **10.00 pagi**	**PROSIDING** **BIL. 9(A) TAHUN 2024:** "Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc)" *(LKAN 2/2024- Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan)*	**KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH:** Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed, Ketua Setiausaha **MARA INCORPORATED SDN. BHD.:** Yang Berusaha Encik Ts. Mohd Fadzil bin Idris, Ketua Pegawai Eksekutif

Lampiran A

MESYUARAT PROSIDING JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)
PARLIMEN KELIMA BELAS
BIL. 9(B) TAHUN 2024
BERTEMPAT DI BILIK JAWATANKUASA 1
TINGKAT 2, BLOK UTAMA, BANGUNAN PARLIMEN

TARIKH / HARI / MASA	PERKARA	KEMENTERIAN/ JABATAN/ AGENSI TERLIBAT
19.09.2024/ Khamis/ 10.00 pagi	**PROSIDING BIL. 9(B) TAHUN 2024:** "Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc)" *(LKAN 2/2024- Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan)*	**KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH:** Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed, Ketua Setiausaha **MARA CORPORATION SDN. BHD.:** Yang Berbahagia Dato' Amir Azhar bin Ibrahim, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan



LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

MALAYSIA

LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

Selasa, 30 Julai 2024
Bil 9 / 2024

MESYUARAT
JAWATANKUASA
KIRA-KIRA WANG NEGARA

Prosiding:
Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc.)

Jabatan Audit Negara
YBrs. Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar
Timbalan Ketua Audit Negara (Syarikat)

PENGGAL KETIGA
PARLIMEN KELIMA BELAS

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

BILIK JAWATANKUASA 1, BLOK UTAMA
BANGUNAN PARLIMEN, PARLIMEN MALAYSIA

SELASA, 30 JULAI 2024

AHLI-AHLI JAWATANKUASA

Hadir

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

Tidak hadir *[Dengan maaf]*

YB. Tuan Syahredzan bin Johan [Bangi]
YB. Dato’ Adnan bin Abu Hassan [Kuala Pilah]
YB. Puan Vivian Wong Shir Yee [Sandakan]

URUS SETIA

Encik Ahmad Johan bin Mohd Affandi [Ketua Sekretariat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Puan Aidahanie binti Baharuddin [Penolong Setiausaha Kanan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Siti Noor Akmar binti Zulkafli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Encik Muhammad Zydil Iman bin Zulkefli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Encik Amirul Ashyraaf bin Zulkifle [Penolong Setiausaha (Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]

HADIR BERSAMA

EX-OFFICIO

Jabatan Peguam Negara (AGC)

Puan Shaharaliza binti Abd Razak [Peguam Kanan Persekutuan, Sektor Penasihat (Bahagian Penasihat)]

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)

Encik Amiruddin bin Abdul Karim [Penolong Pengarah (Bahagian Perkhidmatan)]

Kementerian Kewangan (MoF)

Encik Azize bin Taib [Ketua Seksyen (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]
Puan Nadeema binti Kamaruddin [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]
Encik Nurul Allbiir bin Nordin [Penolong Setiausaha Kanan (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]

Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
Encik Fadlyzal bin Mohd Zain [Penolong Pesuruhjaya (Bahagian Penyiasatan Tatakelola)]
Puan Nor Faemah binti Ismail [Pegawai Siasatan (Bahagian Siasatan)]

Kementerian Ekonomi (KE)
Encik Wan Muhammad Najib bin Wan Ab Karim [Timbalan Pengarah I (Bahagian Pembangunan Wilayah)]
Encik Muhammad Nursyazwan bin Zainudin [Penolong Pengarah (Bahagian Pembangunan Ekuiti)]

Jabatan Akauntan Negara (JANM)
Encik Badrul Hisham bin Ismail [Akauntan (Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi (BPOPA)]

SAKSI

Jabatan Audit Negara
YBrs. Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [Timbalan Ketua Audit Negara (Syarikat), Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Nadhirah binti Haji Abdul Wahab [Pengarah Bahagian Audit Syarikat I]
Encik Allias bin Alwi [Timbalan Pengarah Audit, Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Natasha binti Muhammad Merejok [Ketua Penolong Pengarah Audit, Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Encik Muhammad Zhafri bin Zainudin [Ketua Penolong Pengarah Audit, Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Noor Rozeelah binti Jaafar [Penolong Pengarah Audit, Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Wan Nurfaridah binti Wan Adnan [Penolong Pengarah Audit, Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Norsuhaila binti Ya'akop [Penolong Juruaudit Kanan, Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Juliana binti Shariman [Ketua Penolong Pengarah Audit, Bahagian Susulan Audit]
Puan Rosnani binti Sudin [Ketua Penolong Pengarah Audit, Bahagian Susulan Audit]

LAPORAN PROSIDING

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA
PARLIMEN KELIMA BELAS, PENGGAL KETIGA

BILIK JAWATANKUASA 1,
PARLIMEN MALAYSIA, KUALA LUMPUR

SELASA, 30 JULAI 2024

Mesyuarat dimulakan pada pukul 3.00 petang

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

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh* dan selamat petang, salam sejahtera. Berjumpa lagi Yang Berhormat Naib Pengerusi PAC Parlimen, YB Puan Teresa Kok; Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, semua Ahli-ahli ex-officio, terima kasih hadir dalam mesyuarat petang ini. Yang Berhormat Ahli Mesyuarat sekalian, hari ini kita akan dengar sambungan ya. Hari itu kita hendak sambung tiba-tiba Tuan Haji dah ke mesyuarat yang lain kan?

Jadi, kita hari ini kita mendengar taklimat Jabatan Audit Negara berkenaan dengan pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd., sebagaimana yang ada dalam Laporan Ketua Audit Negara 2024. Berkenaan dengan pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan yang dibentangkan di Dewan Rakyat pada 4 Julai 2024. Jadi, hadir di hadapan PAC pada petang ini, terima kasih saya ucapkan kepada Yang Berusaha Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar; Timbalan Ketua Audit Negara (Syarikat) yang mewakili Yang Berbahagia Ketua Audit Negara; Datuk Wan Suraya.

Yang Berusaha Puan Nadhirah binti Haji Abdul Wahab; Pengarah Audit dan Yang Berusaha Encik Allias bin Alwi; Timbalan Pengarah Audit. Jadi, tanpa membuang masa saya serahkan kepada Yang Berusaha Tuan Haji Roslan untuk mulakan pembentangan. Terima kasih.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [Timbalan Ketua Audit Negara (Syarikat), Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan, Jabatan Audit Negara]: Terima kasih, Yang Berhormat Pengerusi. *Bismillahi Rahmanir Rahim, assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,* Salam Malaysia Madani, salam sejahtera. Yang Berhormat Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin; Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Yang Berhormat Naib Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, YB Datuk Wira, Dato'-Dato', tuan-tuan dan

puan-puan, ahli-ahli Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara dan wakil-wakil daripada agensi pusat.

Alhamdulillah kita dapat berjumpa pada petang ini. Saya Roslan Abu Bakar mewakili Ketua Audit Negara, Datuk Wan Suraya Wan Mohd Radzi dan pegawai daripada Jabatan Audit Negara hadir untuk memberikan taklimat sedikit berkenaan dengan Laporan Ketua Audit Negara 2024 mengenai pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd.. Jadi, mohon izin daripada YB semua untuk saya menyampaikan taklimat berkenaan dengan perkara ini untuk makluman dan perhatian Yang Berhormat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara.

Sedikit latar belakang MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc.) dahulunya dikenali sebagai Tooltronic Sdn. Bhd. ditubuhkan pada 6 Julai 1979 di bawah Akta Syarikat 1965 ataupun Akta 125 dan ditukar nama pada 28 Februari 2008. MARA Inc. adalah sebuah syarikat berhad menurut syer dengan modal berbayar awal RM2 dan meningkat kepada RM301.20 juta setakat 31 Disember 2022.

Pada awal penubuhannya, MARA Inc. merupakan syarikat milikan penuh Majlis Amanah Rakyat (MARA) yang telah distrukturkan semula pada tahun 2018 sebagai syarikat milikan penuh di bawah MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp) yang dikawal selia oleh Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW). Objektif penubuhan MARA Inc. adalah sebagai sebuah syarikat pelaburan dalam dan luar negara, syarikat pegangan pelaburan yang mengurus, memperoleh hartanah dan sebagai pemaju dan kontraktor bagi hartanah yang diperoleh; serta pembekal kuasa elektrik am termasuk penjanaan kuasa daripada sumber tenaga diperbaharui. Okey, aktiviti utama MARA Inc. ialah pembangunan hartanah, pengurusan hartanah, hospitaliti dan tenaga boleh baharu. Aktiviti ini dilaksanakan di peringkat MARA Inc. dan lima syarikat subsidiari milikan penuh dengan pelaburan berjumlah RM159.14 juta setakat tahun 2023.

Berikut adalah aktiviti pengurusan hartanah oleh MARA Inc. Pengurusan hartanah MARA Inc. melibatkan tiga hartanah dalam negara dan enam hartanah di luar negara. Bagi hartanah dalam negara, satu hartanah iaitu M.Mall dimiliki oleh MARA Inc. manakala dua lagi hartanah dipajak daripada MARA iaitu bangunan Menara MARA dan Living D Sulaiman. Kita lihat pada slaid ya ada ditunjukkan Menara MARA, Living D Sulaiman dan M.Mall.

Manakala bagi hartanah di United Kingdom, satu hartanah iaitu Beaumont House dimiliki dan diuruskan oleh syarikat subsidiari, Beaumont House Limited. Tunjukkan okey, satu. Baki tiga hartanah dipajak daripada MARA dan diuruskan oleh syarikat subsidiari. MARA Apartment diuruskan oleh MARA Inc. (London) Limited manakala TiTiwangsa One dan Bayswater by Capital disewakan

keseluruhannya kepada pihak ketiga dan diuruskan melalui MARA Ventures Limited. *So,* tunjukkan dalam ini.

Okey, TiTiwangsa One, Bayswater by Capital dan MARA Apartment okey. Dua hartanah di Australia pula adalah 746 Swanston Street dan Dudley International House dimiliki dan diuruskan oleh syarikat subsidiarinya iaitu Thrushcross Land Holdings Limited dengan operator pihak ketiga yang dilantik. Tunjukkan. Okey. Berikut adalah lapan syarikat subsidiari yang telah dibubarkan. Kita pergi kepada slaid yang nombor lima. *Back* balik okey, objektif dan skop pengauditan.

Objektif pengauditan ini dilaksanakan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan MARA Inc. melalui aktiviti pengurusan hartanah dengan cekap dan berkesan, amalan tadbir urus korporat yang baik dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh. Pengauditan melibatkan tiga komponen yang utama iaitu pengurusan aktiviti, kedudukan kewangan dan tadbir urus korporat. Tunjukkan. Okey, pengurusan aktiviti melibatkan penilaian prestasi dan aktiviti pengurusan hartanah melibatkan skop bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023.

Okey, tunjukkan, tunjukkan dengan *cursor, cursor* gerakkan dekat situ. Kedudukan kewangan pula dinilai berdasarkan analisis terhadap penyata kewangan beraudit MARA Inc., kumpulan dan syarikat dan syarikat subsidiari tahun 2020 hingga tahun 2022. Bagi tadbir urus korporat, penilaian dibuat terhadap sembilan elemen, okey, melibatkan skop bagi tempoh tahun 2020 hingga tahun 2023. Okey. Sembilan elemen tersebut adalah pengerusi, lembaga pengarah, setiausaha syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan, prosedur operasi standard, pelan perniagaan dan KPI, Jawatankuasa Audit, audit dalam dan juga Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

Berikut adalah berkenaan dengan prestasi aktiviti. Penemuan audit bagi prestasi aktiviti yang pertama petunjuk prestasi utama, Lembaga Pengarah MARA Inc. telah meluluskan KPI yang dibentangkan bersama-sama pelan perniagaan tahunan. Pencapaian keseluruhan KPI MARA Inc. bagi tempoh 2020 hingga 2023 tidak konsisten iaitu pencapaian antara 55 peratus hingga 94.6 peratus.

■1510

Ini merupakan pendapat yang kita berikan dalam Laporan Ketua Audit Negara muka surat 3 - 6.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ada tak perbandingan untuk sebelum COVID-19?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Sebelum COVID-19?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: ...2019, 2018.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: *Team* nak respons? Tak ada? Memang tak ada YB. Kita ambil 2020 itu pun dalam tempoh COVID-19 itu kan. 2020, 2021...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yalah nak buat perbandingan itu nak kena ini kan?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Kalau kita lihat tempoh yang berlaku itu adalah tempoh 2020. Walaupun bermula tahun 2019 tapi ia berterusan 2020, 2021. Itu merupakan prestasi yang mungkin agak rendah berbanding dengan – kalau kita bandingkan dengan 2022 iaitu 94.6 peratus. Boleh saya teruskan YB?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Boleh tanya sikitlah Tuan Pengerusi? Tuan Haji Roslan.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya, boleh, boleh.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Yang peratus pencapaian KPI tidak konsisten itu; 59, 85, 94 itu...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia peratus berdasarkan kepada sasarankah, objektifkah macam mana?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya, betul YB. Kita ada lihat pada sasaran mereka dan pengukuran prestasi yang diukur berdasarkan pada pencapaian sasaran tersebut.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Terhadap sasaran ya?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya, berdasarkan pada sasaran. Jadual 2 merupakan ringkasan pencapaian KPI MARA bagi tahun 2020 hingga 2023. Kalau boleh besarkan sikit. *[Merujuk pada slaid pembentangan]* Okey, dia ada KPI-KPI yang ditetapkan Yang Berhormat ya. Ada kewangan, operasi, pelanggan dan pemegang taruh, latihan dan pembangunan. Jadi dia ada sasaran...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia agregatlah. Agregat ya?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I think* dia campur sekali. Agregatlah?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya, dia agregatkan. Kalau kita tengok pada 2020 contohnya kan, kita ada S dengan P itu. S adalah sasaran dan P adalah pencapaianlah.

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jadi sasaran yang ditetapkan untuk setiap satu elemen KPI itu dia *weighted average*-lah, 60 peratus...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ya, *weighted average.* Okey.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: ...20 peratus, 10 dan 10. Jadi kalau tengok pencapaiannya; kewangan, 24.5 peratus; operasi 20 peratus; pelanggan dan pemegang taruh, 10; dan seterusnya latihan dan pembangunan lima peratus.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Jadi campur semua sekalilah. Okey.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jadi bila dia dicampurkan, di-*average out* kepada lima, dia dapat 59.7 peratus.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey, okey. Okey, faham dia campur semua, okey.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey.

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Baik, sama-sama. Aspek yang kedua adalah berkenaan dengan prestasi pelaburan hartanah. Okey. Untuk prestasi pelaburan hartanah, tiga hartanah belum memberi pulangan sepenuhnya sejak bermula pajakan setakat 2023 iaitu Menara MARA di KL. Setakat ini -132 peratus untuk tempoh 2013 hingga 2023. Keduanya, Living D Sulaiman, KL...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yang ini menunjukkan apa ya? Maksudnya sewaankah, apakah.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ini macam pulangan atas pelaburan. Contohnya kita bayar RM100 kita dapat pulangan dia -RM100. Makna kata kerugianlah yang diperolehi. Kita bayar RM1 juta, kita dapat kurang daripada RM1 juta pulangannya.

Seorang Ahli: Kos-kos berkaitan. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ia berkaitan dengan kos pembelian yang asal. Kalau kita bandingkan dengan keuntungan yang diperoleh bagi tempoh tersebut, ia adalah dalam bentuk yang negatif.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tuan Haji Roslan, Tuan Pengerusi.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya nak tanya *what is* dia punya *business model* mengenai Bangunan MARA KL itu? Dia macam mana? Dia ambil *and then* dia *manage*-kah macam mana?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey. Kalau untuk...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Or* dia bayar pajakan *and then* dia *manage?*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dia ada pelbagai cara, YB. Untuk hartanah-hartanah yang dibeli ataupun dipajak ini, mereka berharap dengan adanya sewaan dan juga macam pajakan oleh pihak yang berkenaan balik daripada mereka, mereka dapat mengaut keuntungan. Di samping itu, mereka kena jugalah *maintainance. Maintainance* bangunan-bangunan yang dibeli ini untuk memastikan bangunan tersebut boleh dijual ataupun disewa ataupun dipajakkan kepada pihak-pihak...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tidak, MARA bagi kepada MARA Inc. ini macam mana? Dia pajakan kepada MARA Inc.?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya, dia bagi...

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dia dalam bentuk pajakan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ya, *then* dia *manage*-lah?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya *and then* dia *manage*.

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya. Okey. Terus pada yang tadi itu. Okey, *stop,* okey. *[Merujuk pada slaid pembentangan]* Untuk pulangan bagi dua hartanah yang lain iaitu Menara MARA dan Living D Sulaiman menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020. Jadi kalau kita tengok tadi kita ada pulangan hartanah setakat 2023 Menara KL, Living D Sulaiman, M.Mall Melaka semuanya menunjukkan pulangan yang negatif. Namun, terdapat peningkatanlah untuk dua hartanah iaitu Menara MARA dan juga Living D Sulaiman.

Okey, seterusnya terdapat tunggakan sewa hartanah melebihi 365 hari berjumlah RM26.18 juta oleh tiga penyewa iaitu Premiera Hotel berjumlah RM22.67 juta, Stratecore International Sdn. Bhd., jumlah tunggakan adalah RM1.86 juta dan Malakat Mall Masjid Tanah Sdn. Bhd iaitu RM1.65 juta.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ini tak ada kena mengena dengan saya ya.

[Ketawa]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Boleh jadi, boleh jadi. Boleh jadi.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: ...RM1.65 juta. Okey, ini adalah kedudukan hartanah dalam negara yang kita dapatilah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia lebih daripada 365 hari, lebih daripada satu tahun ya Tuan Haji Roslan?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ini macam ini nak masuk *bad debt* dah ini, macam mana nak *collect?*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya. Dia kalau kita lihat kepada tunggakan-tunggakan ini, kalau misalnya lebih daripada 365 hari ataupun setahun yang merupakan jumlah yang kita boleh *consider* sebagai *bad debt*-lah, hutang yang— hutang lapuk yang boleh dikirakan sebagai satu elemen yang diklasifikasikan dalam penyata kewangan, YB. Jadi sekiranya dah lama sangat benda ini ia akan boleh diambil tindakanlah. Baik.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Tuan Haji, Premiera Hotel ini dia di mana ini? Di Menara MARA itu ya?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Di sebelah Menara MARA itu dia ada satu hotel, Premiera Hotel. Dekat jalan...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ini masih *running* kan?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Masih *running*...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Masih *running*?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: ...masih ada, masih beroperasi. Dia sebelah Pertama Complex. Bangunan MARA, Pertama Complex dan dia dekat sebelah itu. Premiera-lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: MARA Inc. memang pemilik hotel ini?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dia adalah...

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

Seorang Ahli: MARA.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dia adalah milik MARA

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *It means* dia pajak daripada MARA, dia *run.* Tapi yang hutang ini siapa?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Yang hutang ini...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Hotellah. Operator.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tak, dia mesti ada orang hutang. Orang yang duduk situ...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Penyewa.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: ...tak *bayaq*-kah apa.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Hotel operator.*

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

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Hotel operator,* kan? Premiera Hotel, kan?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Betul Tuan Pengerusi. Ya, dia tak bayar pada MARA Inc. lah. Dia sewa hotel dia – makna kata harta itu...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia ada tiga *body* ini. MARA, MARA Inc, hotel.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: ...hotel itu adalah harta milik MARA.

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

Seorang Ahli: Hotel, hotellah sekarang.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Hotel tak bayar kepada MARA Inc.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *And then* MARA Inc tak bayar pada MARA?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Tak, hotel tak bayar kepada MARA.

Puan Nadhirah binti Abdul Wahab [JAN]: MARA Inc.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: MARA Inc. Hotel tak bayar kepada MARA Inc,

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Then* tak ada tindakan diambil?

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Tak halau mereka keluar?

[Ketawa]

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Itu Yang Berhormat saya *reserve* kepada soalan yang akan ditanya pada MARA Inc nanti. *[Ketawa]*

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Saya hanya melaporkan. *[Ketawa]*

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Esok YB boleh tanya...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kita salah tanya. *[Ketawa]*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nampak macam Tuan Haji ini dah macam MARA Inc-lah.

[Ketawa]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Silap tanya.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ha, itulah. Soalan yang baik itu YB.

Beberapa Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Macam Malakat Mall itu saya tahu, dah tak ada, dah tutup. Dah ada orang lain, *tenant* baru.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Tuan, Living D Sulaiman itu apa? Apartmentkah, hotel? Living D Sulaiman. Hotel juga?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Hotel, YB.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Tapi tak ada kaitan dengan saya juga itu ya. *[Ketawa]* Bapa pula pakai. Di mana itu Living D Sulaiman itu? KL-kah apa? *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jalan Chow Kit. Chow Kit Road. Okey YB, boleh saya teruskan?

Seterusnya adalah berkenaan dengan prestasi pelaburan hartanah luar negara. Bagi hartanah di Australia – tunjukkan. *[Merujuk pada slaid pembentangan]* Okey, pulangan hartanah setakat 2023, terdapat pulangan yang positif untuk hartanah di 746 Swanston Street dengan memberikan pulangan sebanyak 43.2 peratus bagi tempoh 2012 sehingga 2023.

■1520

Hartanah yang kedua iaitu *Dudley International House* memberi pulangan sebanyak 38.7 peratus untuk tempoh 2013 hingga 2023. Itu dua hartanah setakat 2023 yang mana terdapat peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding 2020 bagi kedua-dua hartanah tersebut.

Okey untuk hartanah di UK, kalau kita lihat pulangan bagi tiga hartanah di UK setakat 2023 adalah seperti berikut. *Beaumont House* mencatatkan pulangan pada kadar 16.8 peratus bagi tempoh 2014 hingga 2023. Manakala, dua hartanah masih belum memberi pulangan iaitu *TiTiwangsa One* dengan pulangan sebanyak minus 246.5 peratus untuk tempoh 2017 hingga 2023 dan *Bayswater by Capital* dengan pulangan sebanyak negatif 43.3 peratus untuk tempoh 2018 hingga 2023.

Bagaimanapun, ketiga-tiga hartanah merekodkan peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding 2020.

Secara keseluruhannya, pulangan pelaburan hartanah dalam dan luar negara adalah baik. Ini komen kita ya— adalah baik kerana menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020. Namun, pulangan atas pelaburan hartanah pada masa akan datang bergantung kepada status pelanjutan tempoh pajakan hartanah oleh MARA yang akan tamat. Ini merupakan pendapat kita dalam LKAN, muka surat 3-9.

Seterusnya berkenaan dengan prestasi aktiviti. Seterusnya, yang ketiga, prestasi pelaburan dalam syarikat subsidiari. Kita menilai tiga aspek iaitu berkaitan penjejasan nilai, kedudukan kewangan subsidiari dan pulangan dividen oleh subsidiari. Kos pelaburan dalam lima syarikat subsidiari pada tahun 2022 berjumlah RM159.14 juta telah mengalami penjejasan nilai terkumpul sejumlah RM87.18 juta iaitu 54.8 peratus menjadikan nilai saksama pelaburan semasa berjumlah RM71.96 juta.

Daripada keseluruhan jumlah kos pelaburan, 100— jumlah kos pelaburan, maaf, berjumlah RM19.99 juta iaitu 12.6 peratus dalam empat syarikat subsidiari telah terjejas sepenuhnya. *100 percent* penjejasan kepada empat syarikat subsidiari yang lain. Faktor penjejasan nilai disebabkan kedudukan liabiliti semasa bersih berikutan hutang iaitu hasil sewaan dan pajakan kepada MARA Inc., antara syarikat yang tinggi melebihi aset yang dimiliki. Ini merupakan petikan daripada perenggan 30-33, LKAN muka surat 3-11 dan 3-12.

Seterusnya, kedudukan kewangan empat daripada lima syarikat subsidiari MARA Inc. bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 adalah kurang stabil kecuali syarikat Thrushcross Land Holdings Limited berdasarkan kedudukan defisit pemegang saham. Petikan daripada perenggan 34, LKAN muka surat 3-13. Hanya RM28.12 juta ataupun 7.3 peratus dividen dibayar daripada pelaburan, RM382.94 juta dalam syarikat subsidiari. Dividen tersebut dibayar oleh dua syarikat subsidiari iaitu Carlton Garden Pte. Ltd. dan Marinn Property Pte. Ltd., perenggan 39, LKAN muka surat 3-14.

Seterusnya berkenaan dengan— yang keempat. Ini merupakan prestasi kewangan kumpulan, YB. Prestasi kewangan kumpulan, yang ditunjukkan ini menunjukkan kedudukan kewangan kumpulan MARA Inc. kurang stabil kerana defisit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi. Ini merupakan pendapat yang kita sampaikan dalam LKAN muka surat 3-18.

Pertamanya, kita dapati MARA Inc. merekodkan kerugian terkumpul setakat tahun 2022 berjumlah RM286.30 juta. Keduanya, MARA Inc. merekodkan defisit

pemegang saham tahun 2022, RM115.73 juta berbanding dengan tahun 2021 di mana RM114.06 juta dan juga pada tahun 2020 sebanyak RM66.82 juta.

Selain itu, nisbah kecairan pada kadar di bawah satu menunjukkan— kadar ini menunjukkan bahawa sumber kewangan semasa kumpulan MARA Inc. tidak mampu menanggung obligasinya pada masa yang diperlukan. Itulah yang menyebabkan apa yang kita nyatakan sebagai kurang stabil. Okey YB.

Seterusnya, perkara lima berkaitan pulangan dividen tahunan kepada MARA dan MARA Corp., itu tidak memuaskan. Dividen yang dibayar kepada MARA bagi tahun 2012 dan 2013 berjumlah RM2.88 juta. Perenggan 57, LKAN muka surat 3-20. Keduanya, tiada dividen dibayar bagi tahun lain kerana kerugian tahun semasa, kedudukan liabiliti semasa bersih dan rizab syarikat mencatat kerugian terkumpul. Perkara ini dipetik daripada perenggan 58, LKAN muka surat 3-20.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Pengerusi, saya nak tanya tentang adakah MARA ada pernah *capital injection* kepada MARA Inc. atau *bail out* atau— kerana dia nampaknya rugi tiap-tiap tahun. Adakah dia pernah dibantu oleh MARA atau kerajaan *inject* duit kepada MARA Inc. kah, MARA?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ada YB. Seterusnya, kita akan pergi pada slaid yang berikutnya, akan menunjukkan kedudukan kewangan dan juga pinjaman yang telah diberikan oleh *parent company* dan sebagainya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Cuma sikit pencerahan sahaja Datuk Wira Pengerusi.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya, ada soalan lain?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Nombor lima itu, dividen dibayar kepada MARA. MARA Inc. ini dia bawah MARA Corp.? Adakah dia MARA Corp. kepada MARA ataupun MARA Inc. kepada MARA Corp? Yang RM2.88 juta itu.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: YB, sebelum MARA Corp. ditubuhkan, MARA Inc. bernaung di bawah MARA.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Oh, dia *direct*? *That's why* dia bagi *direct.*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Bila ditubuhkan MARA Corp., ia didudukkan di bawah MARA Corp. sebagai anak syarikat dia.

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Tetapi, kedudukan yang dulu, asalnya MARA Inc. diletakkan di bawah MARA *itself* sebab itu dia bayar dividen terus kepada MARA. Sekarang ini, diletakkan di bawah MARA Corp. MARA Corp. yang menerima dividen bagi pihak MARA. Jadi, itulah dia punya selisihnya.

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Baik. Boleh teruskan, YB? Okey, seterusnya perkara lima berkaitan dengan pulangan dividen tahunan kepada MARA ataupun MARA Corp. Kita ditanya tadi. Saya bacakan juga apa yang kita tuliskan untuk komen YB, ya. Dividen dibayar pada MARA pada tahun 2012 dan 2013 berjumlah RM2.88 juta dan yang keduanya tiada dividen dibayar bagi tahun lain kerana kerugian tahun semasa, kedudukan liabiliti semasa bersih dan rizab syarikat mencatat kerugian terkumpul. Perkara ini dipetik daripada perenggan 58, LKAN muka surat 3-20.

Okey, seterusnya. Sumber dan perbelanjaan dana. Bagi pengurusan aktiviti hartanah iaitu sumber dan perbelanjaan dana, sebanyak RM301.2 juta suntikan modal— YB yang tanya tadi, oleh MARA telah digunakan mengikut tujuan yang diluluskan oleh Majlis iaitu 21.7 peratus bersamaan dengan RM65.82 juta digunakan untuk belanja operasi syarikat dan 78.2 peratus iaitu bersamaan dengan RM235.92 juta telah digunakan untuk pembelian hartanah luar negara.

■1530

MARA Inc juga memperoleh pinjaman daripada MARA pada tahun 2012, 2013, dan 2014 berjumlah RM199.70 juta. Bagaimanapun bayaran balik pinjaman sebanyak RM190.60 juta masih tertunggak. Itu lebih kurang 95.4 peratus.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Bayar RM9 juta sahaja. Anak hutang ke tok wan. Cucu hutang ke tokwan. Bayar duit tok wan.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Dia kena bayar balik dalam tempoh berapa lama?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tok wan pula baik dengan cucu, lingkup.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Nanti kita dapatkan maklumat itu, YB. Jadi kalau kita lihat kepada maklumat yang ada ini. Majlis MARA telah meluluskan pemindahan milik pegangan saham dalam Beaumont House Ltd kepada MARA, memindahkan milik pegangan saham dalam *Thruschross* iaitu pemilik 746 Swanston Street dan juga MARA Inc menguruskan Beaumont House dan 746. *[Merujuk kepada pembentangan slaid].* Dengan kata lain mereka membeli— mendapat suntikan dan memberikan pindahan pemegangan saham MARA Inc itu kepada MARA.

[Ahli-ahli berbincang sesama sendiri tanpa menggunakan pembesar suara]

[Pembesar suara dimatikan]

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Sebentar ya, YB.

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [Jabatan Audit Negara]: Mohon izin ya. *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,* salam sejahtera. Yang dihormati Yang Berhormat Datuk Wira, Yang Berhormat Ahli PAC, Yang Berusaha Timbalan Ketua Audit Negara, tuan-tuan dan puan-puan, saya Natasha daripada pasukan audit.

Okey, untuk makluman pinjaman daripada MARA ini sebenarnya telah tamat tempohnya yang sepatutnya dibayar pada 2013. Tapi, oleh kerana MARA Inc tidak dapat melunaskan pembayaran jadi pihak MARA telah meluluskan Pelan Rasionalisasi melalui perjanjian penyelesaian hutang bagi menyelesaikan tunggakan hutang sebanyak RM190.60 juta — itu seperti di layar. *[Merujuk kepada pembentangan slaid]*

Jadi pada tahun 2022, Majlis MARA meluluskan untuk memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Beaumont House Limited kepada MARA. Kedua, memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Thrushcross Land Holdings Limited. Ketiga, MARA Inc menguruskan Beaumont House dan 746 Swanston Street sebagai operator selepas pindah milik kepada MARA dimuktamadkan. Jadi perjanjian penyelesaian hutang MARA dan MARA Inc ini dimeterai pada tahun ini.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jadi YB dengan kata lain, kata mudahnya adalah apabila MARA Inc berhutang, mereka tak mampu bayar hutang. Jadi semua — bukan semualah, sebahagian daripada hartanah yang ada telah dipindah milik kepada MARA. Jadi untuk hutang RM190 juta yang tertunggak sebelum ini yang tidak dibayar oleh MARA Inc itu sebagai pertukarannya mereka telah mengambil harta yang dimiliki oleh MARA Inc sebagai milik MARA.

Jadi jumlah hutang sebanyak RM190 juta itu telah dikurangkan menjadikan jumlah yang ada RM16.36 juta lagi yang belum diselesaikan oleh pihak MARA Inc. Jadi penyelesaian ini adalah secara pertukaran hak milik hartanah. Jadi dengan kata lain mereka berhutang dan mereka tidak mampu bayar, MARA mengambil tindakan untuk mengambil hartanah yang dimiliki oleh MARA Inc diletakkan di bawah nama MARA. Okey, boleh YB ya.

[Merujuk kepada pembentangan slaid] Seterusnya berkaitan dengan pengurusan penyerahan operasi hartanah. Berkaitan perkara tujuh. Pengurusan penyerahan operasi hartanah didapati kurang cekap kerana tiada serahan dokumen yang lengkap berkaitan dengan hartanah.

Seperti berikut, bagi hartanah Living at D Sulaiman, perjanjian sewaan bangunan bagi tempoh Januari 2021 hingga November 2023 tidak memperincikan maklumat perabot dan kelengkapan milik MARA Inc.

Keduanya, tanah 746 Swanston Street pula didapati senarai peralatan yang diserahkan oleh Unilodge Australia Pty. Ltd, operator sebelum ini kepada Funnai Investment Pty. Ltd, operator semasa tidak merekodkan keadaan semasa peralatan.

Seterusnya, bagi hartanah Dudley International House, Metrostar International Pty. Ltd, operator sebelum ini tidak membuat serahan laporan keadaan bangunan, senarai peralatan milik bangunan dan senarai kontraktor ataupun pembekal kepada Funnai Investment Pty. Ltd, operator yang semasa.

Seterusnya, bagi perkara yang kelapan adalah berkenaan dengan penyenggaraan hartanah. Semakan dibuat terhadap aduan kerosakan untuk empat hartanah iaitu di Menara MARA, 746 Swanston Street, Dudley International House dan Beaumont House bagi tahun 2020 - 2023.

Setakat Disember 2023, hanya 15 ataupun 0.7 peratus aduan masih belum diselesaikan. Namun, MARA Inc tidak menetapkan tempoh penyelesaian bagi sesuatu aduan dalam SOP yang disediakan.

Okey, seterusnya berkaitan dengan tadbir urus korporat. *[Merujuk kepada pembentangan slaid]* Ada beberapa perkara yang dibangkitkan dalam tadbir urus korporat. Penilaian terhadap amalan tadbir urus korporat MARA Inc secara keseluruhannya adalah kurang memuaskan. Kelemahan yang ditemui adalah seperti berikut.

Pertama, Piagam Lembaga Pengarah tidak disediakan iaitu untuk tahun 2020 hingga 19 November 2023. Piagam Lembaga Pengarah MARA Corporation diguna pakai namun tiada kelulusan.

Kedua, komposisi iaitu satu per tiga pengarah berstatus bebas yang dinyatakan dalam Piagam Lembaga Pengarah MARA Corporation dan MARA Inc tidak selaras dengan saranan yang dibuat oleh MCCG 2021.

Seterusnya, setiausaha syarikat tidak berperanan dalam menasihati perkara berkaitan dengan perkembangan tadbir urus korporat iaitu berkaitan dengan...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: MCCG itu apa?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: *Malaysian Code on Corporate Governance,* ia ada satu ketetapan yang dibuat oleh SC kepada syarikat-syarikat yang tersenarai di Bursa Saham.

Okey, seterusnya setiausaha syarikat tidak berperanan dalam menasihati perkara berkenaan perkembangan tadbir urus korporat iaitu berkaitan penyediaan Piagam Lembaga Pengarah sebelum 20 November 2023, komposisi lembaga pengarah, program pembelajaran lembaga pengarah dan penubuhan serta keberkesanan peranan Jawatankuasa Peringkat Lembaga Pengarah.

Keempatnya, adalah polisi pelaburan yang merupakan aktiviti utama kumpulan tidak disediakan.

■1540

Kelima, keanggotaan Jawatankuasa Audit (JKA) bagi tahun 2023 iaitu dua ahli adalah tidak selaras dengan MCCG 2021. Yang keenam, komposisi pada terma rujukan JKA terkini 20 November 2023 tidak selaras dengan MCCG 2021. Yang ketujuh...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh tak nak tahu yang nombor lima?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Nombor lima?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yang dia kata tidak selaras dengan MCCG 2021, dua ahli itu, *actually, requirement* dia apa kalau menurut MCCG itu?

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [JAN]: Okey, mohon izin. Yang Berhormat, untuk makluman, MCCG 2021 Amalan 9.1 dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menetapkan keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga ahli dan tidak lebih empat ahli dalam kalangan lembaga pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan. Itu.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Dia ada dua sahaja?

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

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

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey, YB. *So*, yang seterusnya adalah berkenaan dengan komposisi pada terma dan rujukan JKA terkini tidak selaras dengan MCCG 2021. Akhir sekali, Pengerusi JKA bagi tempoh 2 Jun 2022 sehingga 19 November 2023 adalah berstatus Pengarah Bukan Bebas. Jadi, demikian adalah isu-isu tadbir urus korporat yang telah dibangkitkan. Okey, kita pergi ke slaid berikutnya. Slaid yang terakhir adalah berkaitan dengan rumusan dan syor.

Rumusan audit secara keseluruhannya, MARA Inc. telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya. Namun, objektif ini belum tercapai sepenuhnya. Pelaksanaan aktiviti kurang cekap sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.30 juta. Tunggakan pinjaman daripada MARA pula memberi impak kepada kedudukan liabiliti semasa bersih syarikat. Keadaan ini menyebabkan MARA Inc. tidak berupaya untuk membayar dividen kepada pemegang saham sejak tahun 2014.

Jabatan Audit telah mengemukakan empat syor audit yang perlu diberi pertimbangan seperti berikut:

(i) KKDW dan MARA hendaklah meningkatkan pemantauan menyeluruh terhadap pencapaian prestasi syarikat subsidiari termasuk MARA Corp. dan juga MARA Inc.;

(ii) MARA Inc. perlu menyemak semula objektif dan pelaksanaan aktiviti utama dalam pengurusan hartanah yang menguntungkan dan memberi pulangan kepada MARA Corp.;

(iii) MARA Inc. perlu menambah baik pengurusan dan pemantauan perjanjian pengurusan hartanah dengan pihak penyewa dan operator untuk menjamin kepentingan syarikat subsidiari dan juga MARA Inc.; dan

(iv) MARA perlu memastikan penyelarasan tadbir urus korporat di peringkat MARA Corp. dan juga syarikat subsidiarinya selaras dengan amalan terbaik yang disarankan.

Itu sahaja, YB. Sekian, terima kasih.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Ya, *the* pemegang saham MARA Inc. ialah MARA Corp.? *Fully*?

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] 100 percent.*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *100 percent?*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Tengok mana? Ya. Ia adalah– pada mula asalnya penubuhan MARA Inc. ini di bawah MARA. Kemudian bila ditubuhkan MARA Corp., MARA Corp. *take over* MARA Inc. daripada MARA untuk menjadikan MARA Inc. sebagai anak syarikat kepada MARA Corp. Jadi, milik penuh MARA Inc. adalah milik MARA.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Kenapa ada MARA Corp. lagi ya?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: MARA Corp. di tengah-tengah merupakan satu agensi yang ditubuhkan oleh MARA untuk memantau anak-anak syarikat MARA yang lain termasuklah MARA Inc.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *I see.*

[Ahli-ahli berbincang sesama sendiri tanpa menggunakan pembesar suara]

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Dia punya *sister*-lah. UniKL dia punya *sister*.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi? Okey. Dalam pelan rasionalisasi yang dibuat oleh MARA adakah dapat dana daripada kerajaan? Pertama. Yang kedua, isu MARA Inc. ini pun dah dibawa dalam

mahkamah. Dia *part* yang mana itu? Kita kadang-kadang isu-isu mahkamah ini kita tidak boleh nak dibincangkan. *So, part* yang mana yang masih dalam mahkamah?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Perbelanjaan ataupun pembelian hartanah luar negara yang dibuat oleh MARA Corp. ataupun *MARA only.* Saya tidak pasti tapi tidak melibatkan MARA Inc.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Yang melibatkan MARA Inc.?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Saya tidak pasti maklumat ini.

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [JAN]: Mohon izin. Untuk makluman Yang Berhormat, isu berkaitan hartanah tersebut adalah hartanah di Melbourne, Australia yang diurus oleh MARA Inc. yang mengikut pengetahuan kami adalah Dudley International House, Melbourne yang di hujung untuk status mahkamah.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Apa status sekarang dekat mahkamah?

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [JAN]: Dalam perbicaraan kalau tidak silap.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Masih perbicaraan.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Perbicaraan di negara kita ataupun di Australia?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Sini?

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [JAN]: *Under* SPRM, Malaysia.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* SPRM boleh jawab.

Puan Nor Faemah binti Ismail [Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)]: *Assalamualaikum*, saya daripada SPRM. Okey, untuk makluman untuk kes MARA Inc. ini kita telah buat 20 pertuduhan yang melibatkan hartanah di Dudley macam tadi puan cakap. 20 pertuduhan dan masih lagi dalam perbicaraan yang dituduh pada bulan Mac 2021.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Australia?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Hartanah Australia tapi berlaku di sini. Dia berkaitan dengan pembelian cadangan— meluluskan kertas cadangan fasal pembelian hartanah di Dudley.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Dia daripada 20 itu ada yang dah *execute*? Dah ada yang ditangkap?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Belum, semua masih lagi dalam perbicaraan.

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

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Yang pelan rasionalisasi tadi tidak melibatkan dana daripada kerajaan? Hanya dalaman MARA sahaja kan?

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [JAN]: Ya, betul YB. Dalaman MARA.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Muka surat empat tadi. Saya ini tidak berapa faham ini. Apa maksud dia kos beli RM72.64? Nilai saksama itu apa sebenarnya? Nilai semasa ataupun *fair value?*

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

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: *English* dia *fair value?*

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

Puan Natasha binti Muhammad Merejok [JAN]: *Fair value* pada 2022.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: RM72.84 juta nilai saksama ataupun *fair value* sekarang ini adalah RM47.45 juta.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Value* jatuhlah? *Depreciated.*

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Semasa beli dahulu nilai saksama dia?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya lah. Dia beli dengan harga RM72, tapi sekarang ini nilai dia adalah RM47. Itu yang dikatakan penjejasan nilai ataupun...

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: *Overpriced.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Itu yang saya hendak *quote overpriced* sama macam...

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Beli *share*-lah... *[Tidak jelas].*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Penjejasan nilai ataupun *impairment of asset.*

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Okey, nilai saksama ini berlaku sebaik selepas dia beli ataupun sepanjang ini?

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Sekarang, *current*, *current*.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Sekarang, ataupun dua tahun, tiga tahun selepas dia beli?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Pada tahun 2022, YB. Masa kita buat penilaian kita gunakan penilaian pada tahun 2022. Sekarang tidak tahulah, mungkin berbezalah.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *To be fair,* itu zaman itu *just* pasca COVID -kan? 2022?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: 2022.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Kan? Ya lah dia beli itu 2013.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Tapi, sekarang harga dia lagi mahal *kut*.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Sepatutnya *to be fair. To be fair.*

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Mungkin ada nilai saksama dia buat 2018, 2019 itu, kalau adalah.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Tak fair*, 2022 waktu COVID kan?

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Baru lagi.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Now*, harga lagi tinggi kot.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tapi, Datuk Wira Pengerusi, dia bukan susut nilai ini.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Patutnya *property* dia akan naik.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia nampak macam masa dia beli itu *overpriced*. Sebab 2012 tahun yang sama. Sepatutnya dia punya nilai saksama dia, *fair value* dia *RM69 million*. Tapi, dia beli *RM142 million*. Dia bukan *depreciation* ini. Dia *overpriced, marked-up*.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Tadi, *clarify* betul nilai yang dibuat inilah nilai pada tahun 2022 kan? Nilai saksama.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Pasca COVID.

■1550

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dalam ini tak tulis 2022 ini. 2012.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nilai saksama itu *as* tadi... *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Encik Ahmad Johan bin Mohd Affandi [Sekretariat PAC]: *2012.* Tetapi, itu *2012. [Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: *So,* susutlah, susut nilailah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tetapi, tahun yang sama ini. Dia tak tulis tahun 2022, tak tulis.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Esok kita tanya, esok kita tanya balik. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

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

[Ketawa]

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Jadi – jadi, tak ada apa kita ini. Tunggu esok. Sabar. *[Ketawa]*

Beberapa Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Tak apa, tak apa. Tetapi, cuma tadi ini Tuan Haji Roslan sebut tahun 2022.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Okey.

Encik Ahmad Johan bin Mohd Affandi [Sekretariat PAC]: Tak, dia beli kos itu *2002. [Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Tetapi, *property price...*

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Nilaian itu tahun bila Tuan Haji?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Buka Jadual 6. Okey, kalau YB lihat pada skrin kan, kita ada nilai saksama pelaburan hartanah milikan bagi tahun 2020 hingga 2022. Okey. Jadi, dia semakin lama semakin naiklah. Dia jumlah keseluruhan nilai saksama ini meningkat. Tetapi, kalau kita bandingkan pada kos asal untuk satu-satu *property* itu ada yang naik, ada yang turunlah. Ini keseluruhannya. Bilangan hartanah yang dinilaikan pada tahun 2020, empat hartanah itu adalah RM191.02 juta.

Akan tetapi, pada tahun 2022, hartanah tersebut naik nilai dia sebanyak lebih kurang dalam RM18 juta, naik daripada tahun 2020. Pada tahun 2022, ia naik pada RM209.38 juta. Dia naik *value* dia. Tetapi, ini keseluruhan untuk harta milikan yang dipeganglah, empat harta itu.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Seri – Datuk Wira Pengerusi, saya nak tanya...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Datuk Seri pun boleh. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Pun boleh juga ya? *Insya-Allah.*

[Ketawa]

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

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Saya nak tanya tentang kos beli pada 2012. Patutnya mereka ada *valuation.* Adakah audit dapat *valuation report*-kah atau tidak?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Kalau misalnya kita tengok pada kos pembelian pada tahun 2012 kan, kita punya skop 2020. Jadi, kita tak tengok penyata kewangan yang berkenaan untuk 2013 sehingga 2020 sama ada mereka telah *reevaluate* ataupun *revalue their property* ataupun tidak. Yang kita nampak itulah YB, yang 2020 hingga 2022, nilai dia ada sedikit peningkatan dan kos berbanding dengan kos asal itu memang jauh bezalah. Okey.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yang tempoh pajakan itu, yang dekat bawah TiTiwangsa One Paddington, London*. [Merujuk pada slaid pembentangan]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey, okey.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh tak dalam RM, berapa dia punya jumlah?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Berapa ringgit?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: GBP128,455.

.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: *Great Britain Pound.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nanti bagikan, dengan *figure* yang sebelah itu.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey, kalau kita *convert* dengan nilai semasa ini, berapa *point? Five point…*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *6.1. [Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Kadar *6.1.* Kalilah itu. Tetapi, nanti – ada tak *figure* dia? 400...?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya nak tanya pada...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: 403.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, saya nak tanya pada auditlah. Apa yang audit nak PAC dalam – apabila tengok ini? *So, what is your concern* yang nak kita lihat ataupun *dig* esok ini?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Kita – yalah, macam Jabatan Audit Negara, kita lihat sama ada pelaburan yang dibuat oleh MARA Inc. memberikan keuntungan kepada kerajaan ataupun kepada pemilik syarikat. Dalam kes ini adalah MARA Corporation ataupun MARA-lah, *the ultimate parent company,* kan. Jadi, kalau misalnya kedudukan semasa yang ditunjukkan dengan penjejasan nilai dan sebagainya, ia boleh menggambarkan satu kerugianlah kepada pihak MARA Inc.

yang terpaksa ditanggung untuk sekiranya kita nilaikan semula hartanah yang dipegang ataupun hartanah yang diuruskan oleh MARA Inc.

Jadi, PAC boleh tanya *in the future,* hala tuju untuk MARA Inc ini, ke mana mereka nak pergi? Sama ada meneruskan aktiviti hartanah ini ataupun nak buka satu *avenue* yang baharu untuk peluang perniagaan yang lain selain daripada hartanah. Secara umumnya, secara apa yang kita lihat ini adalah – inilah keadaannya. Jadi, ia memberikan satu gambaran yang kita katakan belum mencapai objektif yang dihasratkan. Kalau kita lihat kepada rumusan yang dibuat oleh pihak audit, kita katakan bahawa MARA Inc. telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektifnya namun objektif ini belum tercapai lagi YB.

Jadi, kalau misalnya kita lihat kepada aktiviti pelaksanaannya pun kurang cekap. Jadi, kita boleh tanyalah pada pihak MARA apa yang perlu dibuat, apa yang boleh dibuat oleh pihak MARA untuk memastikan bahawa aktiviti MARA Inc. ini dapat diperkasakan untuk memberikan keuntungan kepada syarikat.

Jadi, secara umumnya hala tuju berkenaan dengan pelaburan, apa jenis pelaburan yang dibuat ini, adakah ia menguntungkan ataupun mencari hartanah-hartanah lain yang akan kita jadikan sebagai dana ataupun sebagai bank untuk kita labur? Sama ada hartanah itu di dalam negara ataupun di luar negara untuk kita melabur dan juga mengembangkan aset MARA – MARA Inc., *sorry.* Tempoh pajakan yang perlu dipanjangkan untuk masa depan bagi MARA Inc. beroperasi secara berterusan.

Jadi, kalau kita tengok ada beberapa *property* ataupun hartanah yang akan *expire*. Jadi, adakah pihak MARA berhasrat untuk meneruskan pajakan daripada MARA Corporation ataupun MARA untuk tujuan kesinambungan untuk diteruskan lagi agenda pembangunan hartanah untuk MARA Inc? Itu sahaja yang saya boleh cakapkan YB.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Pencerahan sikit. *So,* MARA Inc ini cucu kepada MARA?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Dia bayar dividen itu kepada MARA Corp-kah kepada MARA?

Seorang Ahli: MARA Corp. MARA Corp. Bayar dekat MARA Corp. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Sepatutnya kepada MARA Corp.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Kan?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: MARA Corp akan bayar kepada MARA.

Seorang Ahli: Cucu bagi pada emak. Emak bagi pada atuk. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Dia ada potong berapa persen daripada MARA Corp sebelum sampai MARA?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Sebelum MARA Corp ditubuhkan YB... *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Ya?.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Mula-mula anak, lepas itu jadi cucu MARA. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Oh, mula-mula anak. Selepas itu, jadi cuculah?

Seorang Ahli: Bayar dekat atuklah. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira, boleh tanya?
Tuan Haji Roslan...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dalam pemerhatian Jabatan Audit Negara, apakah sebab-sebab MARA Inc. ini tak berprestasi seperti mana yang diharapkan apabila ditubuhkan oleh MARA? Adakah isunya ialah pertama, *poor corporate governance?* Ya, atau tadbir urus korporat yang lemah.

Keduanya, adakah disebabkan oleh *incompetency?* Ketidakcekapan pengurusan atau kedua-duanya sekali ataupun ada sebab-sebab lain, kita masukkan dalam ini. Dari segi yang saya nampak, *the first two are definitely big issues*-lah sebab tak konsisten, pelaburan yang tak berapa kena, tak pandai kutip hutang sampai berjuta-juta. *So,* dari pemerhatian Jabatan Audit Negara Tuan Haji, apa yang *you* nampak sebab-sebab utama prestasi yang buruk ini berlaku kepada MARA Inc.?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Baik, YB. Kalau kita lihat kepada operasi MARA untuk membuat pelaburan, untuk membeli hartanah dan menguruskan pinjaman dan sebagainya, mereka perlu mempunyai satu mekanisme yang kukuhlah, yang kuat. Contohnya, mereka perlu mempunyai jawatankuasa

pelaburan yang mempunyai pegawai-pegawai ataupun *expert* yang mahir tentang hartanah supaya duit yang dilaburkan itu dapat memberikan pulangan.

■1600

Kalau kita lihat kepada isu-isu yang kita bangkitkan ini berkenaan dengan isu-isu tadbir urus mungkin ada kaitan secara tidak langsung. Walaupun kita tak dapat nak kaitkan isu-isu terus dalam kelemahan tadbir urus tetapi bila ada perkara-perkara yang merupakan kelemahan dalam tata kelola ataupun tadbir urus, ia akan menyumbang kepada masalah dalam pengurusan hartanah ataupun pelaburan yang dimiliki oleh MARA Inc.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *What about incompetency,* tidak cekap?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Itulah yang kita katakan tidak cekap, pengurusan...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tidak layak untuk— pengurusan yang tak layak untuk mengurus perkara-perkara yang sebegini.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dalam Laporan Ketua Audit Negara kita memang sebutkan YB ya kita katakan pelaksanaan aktiviti kurang cekap. Sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.30 juta. Yang ini adalah *statement* yang saya ambil daripada Laporan Ketua Audit Negara. Jadi pihak MARA perlu buktikan bahawa mereka sebenarnya cekap. Kalau mereka kata mereka cekap takkan ada kerugian, kan?

Jadi dengan kata lain apabila kita hendak katakan mereka tidak cekap, inilah buktinya. Kerana kerugian inilah yang menggambarkan bahawa urusan yang ada sekarang ini, yang sebelum ini adalah pengurusan yang kurang cekap. Tapi saya dimaklumkan bahawa sekarang ini pihak MARA juga telah menukar pihak pengurusan yang lama dengan pihak pengurusan yang baharu. Jadi, *hopefully,* dengan pertukaran yang berlaku ini mereka dapat meningkatkan lagi kecekapan lah.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Tuan Haji, boleh saya tahu yang selama ini selepas isu ini berlaku, kan? Adakah CEO dan anggota lembaga pengarah semua ini dihentikan kerja mereka atau macam mana atau masih orang yang sama diteruskan sampai sekarang?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Sekejap ya apa YB saya rasa dalam– kita tidak dimaklumkan berkenaan dengan pertukaran ahli lembaga pengarah ataupun pihak pengurusan, CEO dan sebagainya tapi mungkin perkara ini boleh ditanyalah kepada pihak MARA.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi sikit. Tadi daripada dapatan audit, daripada disebut tadi ketidakcekapan MARA Inc.

Adakah juga maknanya ditemui kesan langsung kepada MARA itu sendiri? Maksudnya dari segi dana dia, kan? Projek-projek, aktiviti dia yang maknanya *main objective* yang kita tahu MARA ini untuk usahawan bumiputera, untuk pendidikan. Jadi, adakah kesan langsung apabila cucu ini dia tak pandai jaga harta pak, cucu tok wan begitu satu, ini kedua. Ini saya hendak faham, hartanah yang di London dan di Melbourne ini maknanya apartmen itu disewa untuk kepada pelajar-pelajar kita di sana atau macam mana?

Maknanya pelajar kita ini dia banyak dapat biasiswa MARA ya dia orang potong duit pinjaman MARA atau duit biasiswa atau pinjaman itu atau bagaimana juga?

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Ya ada impak. *[Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Untuk makluman YB, apartmen ataupun hartanah di luar negara ini kebanyakannya disewa oleh pelajar-pelajar sama ada Malaysia kah ataupun luar negara kah, kita tak pastilah tapi disewakan kepada *international student* lah. Tidaklah semestinya Malaysia sahaja yang boleh duduk, tapi peserta daripada luar negara pun, negara lain pun boleh duduk di apartmen tersebut.

Menjawab kepada soalan YB berkenaan dengan agenda bumiputera tadi, kan? Memanglah ia memberikan impak kepada MARA secara tidak langsung kerana MARA tidak akan mendapat apa-apa pulangan terhadap pelaburan yang dibuat daripada peringkat awal lagi. Mungkin secara langsung mendapatkan dividen, mereka tak dapat dividen yang konsisten daripada pihak anak syarikat apatah lagi apabila kita ada *intermediary* di antara dua syarikat yang berkenaan lah. Kalau kita lihat kepada Jadual 11.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Muka surat berapa ya?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jap dalam skrin.

Encik Allias bin Alwi [JAN]: 3-19.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: 3-19.

Seorang Ahli: Bumiputera.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ini adalah Jadual 11 untuk kita lihat pencapaian sumbangan MARA Inc. terhadap pemerkasaan ekonomi bumiputera bagi tahun 2020 hingga 2023. Yang disasarkan, yang sebenar dan yang seterusnya dicapailah. Untuk penyewaan premis perniagaan dan usahawan bumiputera ada 55, yang sebenarnya 39, yang capai 70.9 peratus sahaja. Jadi, kalau kita lihat kepada peluang pekerjaan yang diwujudkan, sasaran 110, sebenar 115, pencapaian lebih daripada itu adalah 104.5 peratus.

Vendor bumiputera yang menerima manfaat projek ada dua sasaran. Satu, yang sebenarnya, pencapaian adalah 50 peratus. Mengikut tahun kalau YB lihat pada tahun 2020, 2021, 2022 dan 2023, angka tersebut berubah-ubah dan semakin lama semakin meningkatlah kalau kita lihat kepada penyewaan premis yang bertambah. Walaupun *percentage* dia mungkin kalau kita lihat kepada sasaran dan juga yang sebenarnya meningkat daripada tahun-tahun yang sebelumnya kepada 94.5 peratus.

Untuk peluang pekerjaan yang diwujudkan yang sasaran adalah 110, yang sebenarnya adalah 142, pencapaian 129 peratus dan vendor bumiputera yang menerima manfaat projek yang disasarkan 20 yang sebenarnya 5 dan yang capai 25 peratuslah daripada jumlah 20 yang disasarkan. Ini semua merupakan pencapaian ataupun KPI yang telah ditetapkan untuk dicapai oleh MARA Inc. untuk menunjukkan bahawa agenda pemerkasaan ekonomi bumiputera telah menyasarkan *target-target* yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan MARA Inc.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Datuk Wira, saya nak tanya slaid 7.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Slaid 7, buka.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Ya prestasi kewangan empat daripada lima syarikat subsidiari kurang stabil. Jadi empat tadi kita dah sebut. Saya nak tahu yang positif itu. Sebab saya tengok 2020, 2021, 2022 dia positif. Orang lain rugi, dia untung. Thrushcross Land Holdings Limited itu, kan? *So,* apa ceritanya— apa cerita di sebaliknya.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Kalau kita lihat kepada prestasi pelaburan dalam syarikat subsidiari ya YB. Kalau kita lihat kepada kedudukan empat daripada lima syarikat terjejas sepenuhnya adalah bermakna dulu katakanlah nilainya RM100 juta. Sekarang nilainya kosong, jadi dia dah terjejas 100 peratus. Jadi bermakna kalau terjejas sepenuhnya bermakna dia tidak ada *value* lagi dah.

Katakanlah dulu kita beli dengan harga RM10, kan? Sekarang ini harga dia 0 bermakna *100 percent* penjejasan. Dia tak ada nilai dah jadi untuk empat syarikat yang katakan penjejasan sepenuhnya mereka beli dengan harga kos RM159.14 juta. Jadi kalau misalnya di antara lima syarikat— okey, di antara lima syarikat ini, kita ada nilai yang 0.00 sebelah kanan sekali itu disebabkan oleh kos pelaburannya contohnya MARA Inc. (London) Limited RM0.14 kan. Nilai penjejasan adalah RM0.14 juga menyebabkan nilai saksama pelaburan itu menjadi 0.

Jadi dia tidak ada nilai lagi dah jadi penjejasan 100 peratus. Jadi, ada empat syarikatlah 1, 2, 3, 4 kecuali Syarikat Thrushcross Land Holdings Limited masih ada lagi nilai, nilai kos pelaburan adalah RM138 juta ya? Okey. *[Ketawa]*

■1610

Penjejasan nilai dia adalah RM67.19 juta dan nilai dia sekarang ini adalah RM71.96 juta. Jadi masih ada lagi dia punya nilai untuk syarikat tersebut dibandingkan dengan empat syarikat yang lain. Jadi itu penerangan saya untuk gambar rajah yang pertama itu. Okey.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Bukan sebab Trushcross itu pandai — dia ada *set of* pandai buat kerja, kompeten apa semua?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dalam laporan kita, kita sebutkan. Kalau kita lihat kepada halaman 3-12 ini. Kita kata sebahagian pembalikan penjejasan nilai telah berlaku pada tahun 2022 dan 2023 kerana penghunian kedua-dua hartanah telah mencapai kadar melebihi daripada 90 peratus. Jadi ada penghunian yang dapat *maintain*, yang dapat dikekalkan jadi pulangan itu dapat dianggap sebagai *value* dia meningkat. Balik pada ini gambar rajah yang tadi itu.

[Merujuk pada slaid pembentangan] Okey, seterusnya berkenaan dengan prestasi empat daripada lima syarikat subsidiari yang kurang stabil. Itu pun kita tunjukkan bahawa pada tahun 2020, 2021 dan 2022 ada ekuiti yang kekurangan defisit ataupun kekurangan ekuiti untuk pemegang saham. Premiera Hotel and Resort Sdn. Bhd., tahun 2020 RM93.61 juta, tahun 2021 turun kepada RM93.39 juta dan pada tahun 2022 naik balik kepada RM81.66 juta. Dan seterusnya ekuiti ini ada turun naik.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Haji Roslan, saya punya apa itu sebenarnya bukannya fasal yang negatif, yang kurang stabil apa itu. Kenapa Trushcross ini bagus, stabil kalau ikut dia, bukan?

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Ya.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Prestasi kewangan dia stabil. Adakah sebab dia ada dia punya pegawai ataupun staf dia yang pandai buat kerja...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: ...Kompeten dan sebagainya kah berbanding dengan...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Faham, faham.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: ...Yang lain, *internal*, *internal*. Ataupun memang *totally* sebab *external factors* yang tak boleh di-*control* oleh MARA Inc.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Itu soalan saya.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Itu yang saya jawab tadi Yang Berhormat. Disebabkan oleh penghunian. Jadi kalau kita bandingkan tempat-tempat yang lain ini, katakan hotel-hotel...

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Sebab dia pandai *marketing* kah, memang dia *lucky*.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Patah balik, patah balik. *[Merujuk pada slaid pembentangan]* Jadi kita lihat pada penghunian dia. Bermakna kalau penghuniannya tinggi bermakna ramai orang suka masuk disebabkan oleh mungkin hotel tersebut cantik, bersih, cekap diuruskan, tak ada masalah dan adalah peningkatan dalam penghunian. Akan tetapi kalau misalnya tempat-tempat lain kita tak tahu secara umumnya apa masalahnya tapi penghuniannya berkurangan. Ia tidak sama macam Trushcross.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya baca ini sebab dengan dia tambah bilik baru, penambahbaikan bilik pelajar semua itu...

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Penambahbaikan.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *...So, value.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Akan tetapi kalau Tuan Pengerusi, kalau tengok dia punya kos pelaburan RM139 juta. *Fair value* sekarang tinggal RM72 juta sahaja. Maksudnya dari segi— dia pun *drop* juga dia punya *value*.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Ya, cuma tidak seteruk yang empat itu.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Ya. Kalau dia *drop* kenapa kita bagi dia pengurusan yang baik, stabil. Dia tidak stabil. Sebenarnya dia sudah *drop 50 percent* berbanding...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Akan tetapi — Datuk Wira Pengerusi, *they have been looking at the performance as running the* hotel itu, bukan? *But not on the value. The value* ini kadang-kadang *that particular city, the price of property comes down for whatever reason*, bukan? *That's how I see*. Kita *evaluate* dia *based on performance*, dia untung ya *because* bilik bagus dan sebagainya. Yang *value* jatuh dia tak boleh *control*. Dia macam itu.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Menjawab kepada persoalan kenapa penjejasan yang lain itu *100 percent* dan syarikat nombor tiga itu Trushcross ini ada lagi baki RM71.96 juta. Kalau bandingkan dengan yang lain-lain itu, dia ada lagi *balance* yang boleh kita katakan bernilai RM71.96 juta yang mana yang lain itu telah mencapai tahap kosong juta, tak ada nilai lagi dah. Jadi dah rugi sepenuhnya. Penjejasan nilai yang sepenuhnya.

Untuk menjawab perkara ini, banyak perkara yang boleh kita katakan sebagai *external* ataupun *internal factors.* Salah satu daripadanya alasan yang diberikan adalah kerana COVID-19. Jadi pandemik yang lepas itu dia berterusan sehingga beberapa tahun selepasnya yang menyebabkan banyak hotel dan juga asrama ini

tidak dihuni disebabkan oleh masalah itu. Akan tetapi kalau kita lihat kepada realitinya mungkin ada perkara-perkara yang boleh kita kaitkan dengan pengurusan aktiviti yang kurang cekap.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, kalau boleh saya tanya. Tuan Haji Roslan, kalau kita tengok dia punya syarikat-syarikat subsidiari MARA Inc., dia diperbadankan di British Virgin Islands, jadi ada audit tanya kenapa mereka perbadankan di British — *why British Virgin Islands?* Itu soalan pertama.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Kita bumiputera tak ada ya.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Soalan kedua saya nak tanya SPRM. Adakah hartanah-hartanah ini selain daripada Dudley itu, ada kes-kes lain tak untuk hartanah-hartanah ini? Nampaknya dia macam Dudley lebih kurang sama dia punya daripada kes-kes seperti Dudley. Minta penjelasan.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Dengan syarikat yang di-*incorporate*-kan di luar ini, di British Virgin Islands dan sebagainya mereka dibuat pada tahun yang lalu yang lampau, pada tahun 2009, 2012. Yang mana sebab kenapa mereka buat— *I mean* di-*incorporate*-kan di British Virgin Islands dan sebagainya kita tak korek dan kita tak tanya mereka. Jadi untuk kita *limit ourselves to our scope* kita *remain*... *[Disampuk]* Ya, nanti... *[Ketawa]*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: MARA ada pergi UK ke buat *check-check* ini.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Tak ada. Kita tak — kita pergi UK, kita pergi Australia, kita tengok *property* tapi tidak untuk melihat kepada *incorporation of the companies.* Kita hanya tengok bangunan dan kita tengok macam mana bangunan tersebut, kita ambil gambar, itu memang kita pergi UK dan juga ke Australia. Akan tetapi kebanyakannya bila kita lihat pada *company* yang di-*incorporate*-kan di Virgin Islands ini mereka nak cuba mendapatkan faedah *tax exemption*. Akan tetapi itu hanya *assumption* saya, itu bukan sebenarnya sebab kenapa mereka pergi ke British Virgin Islands. Saya harap ini membantu menjawab. Soalan yang kedua itu SPRM yang perlu jawab.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Ya.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Okey. Untuk siasatan SPRM memang meliputi yang di Melbourne dengan di London juga *actually* untuk siasatan kita, memang meliputi hartanah yang di dua negara ini.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* London yang mana satu.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *London* ada empat *property*, mana satu?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: *So far* Dudley itu, Swanston, Dudley seingat saya satu lagi Beaumont House London, tapi itu saya *double confirm* sebab yang ini sebenarnya antara yang kita mohon bantuan luar negara sebenarnya, MLA.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Malaysia Legal Assistance.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: *Yes*, kita mohon.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Jadi hanya Beaumont sahaja, Beaumont.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Nanti saya *re-confirm* balik untuk *the whole investigation.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *All right*, terima kasih.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nanti bagi tahu lewat petang ini sebab kita esok dah ini, kita punya prosiding.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, ada dua. Tanya ya soalan. Okey. Saya — untuk skop pengauditan ini, JAN telah buat untuk pengurusan hartanah ya dan juga pelaburan. Dua aspek ini daripada — *actually* pengurusan hartanah maksudnya satu aspek daripada empat aktiviti yang dilakukan oleh MARA Inc., bukan? Yang lain itu ialah pembangunan hartanah, hospitaliti dan juga tenaga boleh baharu. Yang itu tak termasuk dalam skop.

Akan tetapi *just* untuk *on overall,* bagaimanakah *performance* MARA Inc. itu sendiri? Adakah maksudnya dia masih lagi satu syarikat yang boleh berdaya maju, berdaya tahan dan bagaimanakah kesan pembangunan pengurusan hartanah ini terhadap keseluruhan MARA Inc.? Itu satu ya.

Keduanya Tuan Haji, kalau kita lihat dalam muka surat 15, ada lapan syarikat subsidiari yang telah pun dibubarkan setelah beroperasi hampir tujuh hingga 10 tahun.

■1620

Maksudnya, ada beberapa syarikat itu *dormant*. Itu tak apa. Tetapi, ada juga yang melibatkan pelaburan hartanah yang telah pun ada kos perolehan, kemudian dijual. Ada untunglah tetapi terlalu sikit. Maksudnya, tidak – dari segi nilai hartanah itu sendiri memang tidak naik. Maksudnya, kenaikan nilai hartanah itu terlalu sedikit. Nilai jual daripada nilai perolehan itu. Jadi, itu pun menimbulkan satu persoalan juga kepada kemampuan MARA Inc. ini dari segi menilai sesuatu hartanah itu. Maksudnya, dia – dari segi jangkaan dia bahawa hartanah itu akan naik dan sebagainya, kan. Ini yang telah dijual. Jadi, mungkin pada masa itu boleh dijual kerana nilai itu masih ada.

Tetapi, yang kita lihat sekarang ini kepada empat ataupun lima – empat hartanah yang dipegang sekarang ini itu, itu nilaian saksama dia memang *drop*. Walaupun ada peningkatan daripada tahun 2020 ke tahun 2022, ada peningkatan

sekitar lima peratus, tetapi nilai dia daripada harga perolehan itu memang terlalu jauh. Kalau dilepaskan, maksudnya memang rugi yang terlalu besar. Komen, ya.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Apa yang kita laporkan YB, Jadual 9 yang ditunjukkan berkenaan dengan kedudukan kewangan syarikat subsidiari. Ia menunjukkan angka-angka yang – ada yang positif, ada yang negatif. Ekuitinya semuanya negatif kecuali satu syarikat. Lepas itu, kalau pergerakan untuk pendapatan, ada yang meningkat dan ada yang menurun. Tetapi, secara *overall*-nya peningkatan pendapatan ada. Jumlah bawah ya.

Kalau kita tengok pendapatan itu, daripada tahun 2020 hingga 2022, ada *significant increase in* pendapatan. Untuk keuntungan ataupun untuk aspek untung rugi sebelum cukai, kalau kita tengok *bottom line*, -RM52.27 juta pada tahun 2020, meningkat kepada RM33.16 juta. Jadi, kita tak boleh nak kata syarikat ini syarikat yang merugikan ataupun tidak untung. Syarikat-syarikat subsidiari yang berada di bawah MARA Inc. juga menyumbang kepada pendapatan dan keuntungan MARA Inc. Tetapi, ini adalah syarikat-syarikat subsidiari di bawah MARA Inc.

Tetapi, MARA Inc. sendiri, kalau kita lihat kepada penyata kewangan – buka penyata kewangan. Penyata kewangan MARA Inc., kita dapat lihat – kita buka Jadual 10. Jadual 10, sepertimana yang kita lihat kepada *bottom line*-lah ya, terhadap kerugian terkumpul, masih lagi RM286.30 juta. Itu kerugian terkumpul. Jumlah aset meningkat sedikit daripada RM309.2 juta kepada RM301.51 juta. Berkurangan. *Sorry*, berkurangan kepada RM301 juta. Tetapi, jumlah liabiliti ataupun hutangnya meningkat RM257.58 juta kepada RM269.42 juta.

Tetapi, *overall* yang kita lihat kepada pendapatan yang agak konsisten jugalah. Daripada RM33 juta tahun 2020 sehingga 2022 sebanyak RM33.22 juta, *remain* jumlah pendapatan yang sama. Perbelanjaan, kalau kita tengok perbelanjaan, dia meningkat sedikit pada – okey, dia semakin berkurangan. *Sorry,* semakin berkurangan daripada RM95.08 juta, kurang kepada RM46.39 juta dan kurang lagi pada tahun 2022 sebanyak RM21.55 juta. Mereka cuba untuk *cut cost* yang mana daripada keuntungan yang ada itu dapat memberikan sedikit keuntunganlah. Jadi, keuntungan sebelum cukai untuk MARA Inc. adalah sebanyak RM11.67 juta.

Jadi, untuk mengatakan bahawa MARA Inc ini tak berjaya, tidak berdaya saing dan sebagainya, mungkin kurang tepat jugalah. Di samping penyata kewangan yang agak positif, mereka juga mempunyai projek baharu dalam negara iaitu Projek Signal Hill di Sabah dan Projek Ampangan di Negeri Sembilan yang dijangka dilancarkan pada suku keempat tahun 2024, tahun ini, dan juga suku keempat tahun 2025. Pihak pengurusan MARA Inc. menyatakan bahawa mereka akan

membentangkan sasaran minima 30 peratus pemilikan bumiputera kepada lembaga pengarah untuk kelulusan pada suku ketiga tahun 2024.

Jadi, dengan kata lain, apa yang kita tunjuk, gambarkan ini adalah ada yang agak – nampak macam rugi, nampak macam penjejasan nilai, tetapi ada yang secara positifnya kalau kita *analyse* apa yang ada dalam penyata kewangan dan juga prestasi subsidiari ini, ada peningkatan. Jadi, tidaklah semuanya teruk atau semuanya tidak menarik, kan. Jadi, ada benda-benda yang telah dilaksanakan oleh pihak MARA Inc. untuk memastikan bahawa *damage has been mitigated* ataupun dengan izin, *everything should be under control*. Macam itulah.

Okey. YB, saya harap penjelasan ini boleh membantu dalam memahami apa situasi yang berlaku dekat MARA Inc.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Kita ada Tampin.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Okey, YB. Terima kasih.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Sik nak tanya?

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Tak ada apa. Okey. Bolehlah, sikit. Yang subsidiari ini, tengok yang Hotel Premiera ini, dia ada untung ya maksudnya itu? Jumlah keuntungan itu, 11.66. Muka surat apa tadi? Muka surat – itu, sebelah keuntungan yang *column* tiga itu, kan. Sebab tadi, kita tengok dia tak bayar sewa dekat MARA Inc. itu. *[Ketawa]* Maknanya, dia masih untung, tetapi dia tak bayar sewa.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jadi, dia – mungkin YB boleh tanya. Dia ada untung sikit, kan? Kenapa dia tak gunakan keuntungan dia untuk lunaskan beberapa hutang dia kepada MARA Inc. kan?

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: RM24 juta tadi itu – okey, okey.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Benda ini, kadang-kadang mereka ada strategi. Mereka simpan duit itu untuk buat benda lain. Mungkin duit yang ada itu dia akan gunakan untuk mencantikkan bilik, untuk memberikan keselesaan kepada pengunjung lagi. Jadi, dia kata dia nak *invest* sikit.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Ini cicit ini. Premiera ini cicit. *[Ketawa]*

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Cicit kepada MARA. *[Ketawa]*

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Cicit kepada MARA.

Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar [JAN]: Jadi, kalau kita katakan, *"Eh, hutang ini banyak tetapi ini ada buat untung. Kenapa tak bayar?"* Jadi, bolehlah tanya. Mungkin ada *reason* kenapa dia buat macam itu, kan? Terima kasih, YB.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *All right*. Saya rasa itu sahaja yang kita perlu dapat tapi malam ini kalau dapat ilham itu, *just jot down*. Nanti boleh kita tanyakan pada esok. Dengan itu, saya ucapkan ribuan terima kasih sekali lagi kepada Tuan Haji Roslan selaku Timbalan Ketua Audit Negara untuk syarikat; Puan Nadhirah Wahab, Pengarah Bahagian Audit; dan juga Encik Allias Alwi, Timbalan Pengarah Audit dan semua yang terlibat pada sesi praprosiding pada petang ini.

Insya-Allah, kita doakan semoga esok dipermudahkan. *Insya-Allah*. Kita habis jam 4.28. Terima kasih semua. Kita balik awal petang ini.

[Mesyuarat ditangguhkan pada pukul 4.28 petang]

MALAYSIA

LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

Rabu, 31 Julai 2024
Bil 9(a) / 2024

MESYUARAT
JAWATANKUASA
KIRA-KIRA WANG NEGARA

Prosiding:
Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc.)
(LKAN 2/2024 - Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan)

(i) Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah
YBhg. Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar
Ketua Setiausaha

(ii) Majlis Amanah Rakyat (MARA)
YBhg. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf
Ketua Pengarah dan Turus III

(iii) MARA Corporation Sdn. Bhd.
YBhg. Dato' Amir Azhar bin Ibrahim
Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan

(iv) MARA Incorporated Sdn. Bhd.
YBrs. Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris
Ketua Pegawai Eksekutif

PENGGAL KETIGA
PARLIMEN KELIMA BELAS

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

BILIK JAWATANKUASA 1, BLOK UTAMA
BANGUNAN PARLIMEN, PARLIMEN MALAYSIA

Selasa, 30 Julai 2024

AHLI-AHLI JAWATANKUASA

Hadir

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

Tidak hadir *[Dengan maaf]*

YB. Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Betong]

URUS SETIA

Encik Ahmad Johan bin Mohd Affandi [Ketua Sekretariat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Puan Aidahanie binti Baharuddin [Penolong Setiausaha Kanan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Siti Noor Akmar binti Zulkafli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Encik Muhammad Zydil Iman bin Zulkefli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Encik Amirul Ashyraaf bin Zulkifle [Penolong Setiausaha (Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]

HADIR BERSAMA

EX-OFFICIO

Jabatan Peguam Negara (AGC)

Puan Shaharaliza binti Abd Razak [Peguam Kanan Persekutuan, Sektor Penasihat (Bahagian Penasihat)]

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)

Encik Nor Zahidi bin Abdul Rahman [Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Perkhidmatan)]

Kementerian Kewangan (MoF)
Puan Nadeema binti Kamaruddin [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]
Encik Farithal bin Sahari [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun)]
Encik Nurul Allbiir bin Nordin [Penolong Setiausaha Kanan (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]
Encik Muhamad Yuzi Tarmizie bin Yunos [Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun)]

Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
Puan Nor Faemah binti Ismail [Pegawai Siasatan (Bahagian Penyiasatan Tatakelola)]
Puan Sorfina Izzati binti Mohd Said [Penguasa Kanan (Bahagian Penyiasatan Tatakelola)]

Jabatan Audit Negara (JAN)
Puan Wan Nurfaridah binti Wan Adnan [Penolong Pengarah (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan)]
Puan Noor Rozeelah binti Jaafar [Penolong Pengarah Audit (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan)]
Encik Allias bin Alwi [Juruaudit (Sektor Audit Syarikat)]

Kementerian Ekonomi (KE)
Encik Mohd Fairuz bin Azmi [Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Pembangunan Ekuiti)]
Encik Muhammad Nursyazwan bin Zainudin [Penolong Pengarah (Bahagian Pembangunan Ekuiti)]

Jabatan Akauntan Negara (JANM)
Encik Badrul Hisham bin Ismail [Akauntan (Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi (BPOPA)]

SAKSI

Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah
YBhg. Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [Ketua Setiausaha (Pejabat Ketua Setiausaha]
Encik Mohd Nazri bin Mohd Deni [Setiausaha Bahagian (Bahagian Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]
Puan Rusni binti Mohamed [Ketua Unit Audit Dalam]
Encik Ahmad Hafarizam bin Abdul Halim [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]
Encik Mohd Rusfaizal bin Mohd Radzi [Pegawai Khas (Pejabat Ketua Setiausaha)]

Majlis Amanah Rakyat (MARA)
YBhg. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [Ketua Pengarah dan Turus III]
Encik Yahaya bin Sani [Pengarah Kanan (Pelaburan) VU6]
Puan Rusni binti Mohamed [Ketua Unit Audit Dalam]
Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [Pengarah (Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari)]

Puan Nor Azzah binti Ismail [Pengarah (Bahagian Audit Dalam)]
Puan Azlina binti Mohamad [Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari)]

MARA Corporation Sdn. Bhd.
YBhg. Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan (Interim)]
Encik Norhisham bin Nordin [Naib Presiden Kanan (Bahagian Audit Dalaman dan Integriti Kumpulan]

MARA Incorporated Sdn. Bhd.
YBrs. Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [Ketua Pegawai Eksekutif]
Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi]
Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan]
Encik Azlan bin Nimat [Ketua Legal dan Sekretariat]
Puan Nadia binti Ahmad Zainal [Eksekutif Kanan]
Tuan Mohd Ashraf bin Shamsuddin [Penolong Pengurus (Audit Dalaman)]

LAPORAN PROSIDING

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA
PARLIMEN KELIMA BELAS, PENGGAL KETIGA

BILIK JAWATANKUASA 1,
PARLIMEN MALAYSIA

RABU, 31 JULAI 2024

Mesyuarat dimulakan pada pukul 10.01 pagi

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

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.* Salam sejahtera. Selamat pagi kepada semua Ahli-ahli Yang Berhormat Ahli PAC Parlimen Kelima Belas, Ahli-ahli ex-officio daripada Jabatan Peguam Negara, Jabatan Perkhidmatan Awam, Kementerian Ekonomi, Kementerian Kewangan, Jabatan Audit Negara, SPRM dan juga Jabatan Akauntan Negara. Terima kasih sekali lagi datang ke mesyuarat untuk hari ketiga dalam minggu ini. Yang Berhormat Ahli-ahli Mesyuarat sekalian, hari ini PAC akan memulakan prosiding berhubung dengan pengurusan MARA Incorporated Sdn Bhd atau lebih dikenali sebagai MARA Inc. yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara 2/2024 mengenai pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan.

Hadir di hadapan PAC pada hari ini sekali lagi, Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar, KSU KKDW yang semalam kita semua tahu hadir untuk prosiding bekalan air luar bandar Sarawak dan juga Sabah. Kedua; Yang Berbahagia Dato' Seri Azhar Abdul Manaf, Ketua Pengarah Majlis Amanah Rakyat Malaysia. Ketiga; Yang Berbahagia Dato' Amir Azhar bin Ibrahim, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan Interim MARA Corporation Sdn Bhd— kat mana? Belakang? Okey. Keempat; Yang Berusaha Encik Mohd Fadzil bin Idris, Ketua Pegawai Eksekutif MARA Inc.

Untuk makluman semua semalam Yang Berusaha Tuan Haji Roslan bin Abu Bakar Timbalan Ketua Audit Negara dalam syarikat mewakili Yang Berbahagia Datuk Ketua Audit Negara telah pun memberikan pembentangan dan juga taklimat terperinci berkaitan dengan pengauditan yang telah pun dilakukan terhadap MARA Inc. Dalam taklimat berkenaan, PAC pun telah dimaklumkan bahawa MARA Inc. telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya. Namun, objektif ini belum tercapai sepenuhnya. Pelaksanaan aktiviti kurang cekap sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.3 juta dan tunggakan pinjaman daripada MARA pula memberi impak

kepada kedudukan liabiliti semasa bersih syarikat. Keadaan ini mengakibatkan MARA Inc. tidak berupaya untuk membayar dividen kepada pemegang saham sejak daripada tahun 2014. Jadi, tanpa membuang masa saya dengan ini menjemput Datuk KSU, Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman untuk memulakan pembentangan. Dipersilakan Datuk. Terima kasih.

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW)]: Terima kasih. *Bismillahi Rahmani Rahim. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.* Salam sejahtera. Yang Berhormat Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC). Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, Datuk-datuk, tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati sekalian.

Pertamanya, saya mengucapkan terima kasih kerana memberikan ruang dan peluang kepada pihak KKDW untuk memberikan penjelasan mengenai pengurusan syarikat MARA Incorporated Sdn Bhd (MARA Inc.) seperti yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara 2/2024.

Untuk makluman Yang Berhormat Datuk, Ahli Yang Berhormat PAC, tuan-tuan dan puan-puan sekalian. Berikutan Laporan Ketua Audit Negara Siri 2/2024 pihak KKDW dan juga pihak MARA mengambil maklum. Semestinya kami menerima segala penemuan yang telah dilaporkan khususnya ke atas syarikat MARA Inc. Pihak Jabatan Audit Negara juga telah mengadakan perbincangan susulan mengenai mesyuarat perbincangan susulan yang telah pun diadakan pada 19 Julai 2024 bagi pihak kami memaklumkan mengenai tindakan dan juga penambahbaikan yang telah dan akan dilaksanakan.

Untuk makluman Yang Berhormat Datuk Pengerusi, Ahli-ahli Yang Berhormat PAC, *in a nutshell,* MARA Inc. memulakan operasi pada Februari 2008. Sehingga kini memiliki modal syer berjumlah RM301.2 juta. MARA Inc merupakan anak syarikat MARA Corporation Sdn Bhd yang juga dimiliki sepenuhnya oleh MARA. Objektif penubuhan MARA adalah sebagai syarikat pelaburan dalam dan juga luar negara. Syarikat pegangan pelaburan yang memperoleh, mengurus dan membangunkan hartanah serta baru-baru ini juga terlibat dalam pembekal kuasa elektrik daripada sumber tenaga yang diperbaharui bagi memastikan bayaran dividen kepada pemegang saham dapat dipenuhi dengan jayanya.

Untuk makluman Yang Berhormat Datuk Pengerusi, MARA Inc. telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya dan pihak KKDW dan MARA menyokong sepenuhnya usaha anak syarikat bagi meningkatkan pencapaian prestasi. Pemantauan dan kawal selia telah dipertingkatkan ke atas semua anak syarikat termasuk MARA Inc. dalam melaksanakan dasar-dasar dan amalan tadbir urus yang baik di mana semasa pembentangan kelak akan diperjelaskan secara lebih terperinci mengenai langkah-langkah telah pun diambil.

Setakat ini MARA Inc telah mengenal pasti kerangka perniagaan yang betul dan stabil bagi membantu syarikat memulihkan kedudukan kewangan semasa. MARA Inc. juga telah merangka pelan strategik bagi meningkatkan prestasi syarikat dengan memberi tumpuan kepada dua strategi utama iaitu pengembangan perniagaan dan penstrukturan semula penyata kewangan. Pengembangan perniagaan di MARA Inc. akan tertumpu kepada aktiviti-aktiviti dan sektor pengurusan hartanah, tenaga boleh baharu dan juga hospitaliti. Dengan pelan ini, MARA Inc. dijangka akan keluar daripada kedudukan kerugian terkumpul pada tahun 2029.

MARA Inc. akur dan mengambil maklum akan penemuan Audit Negara serta menyambut baik usaha-usaha yang dijalankan oleh Jabatan Audit Negara dan PAC dalam melihat isu-isu yang berbangkit berhubung dengan pengurusan MARA Inc. dan diharapkan melalui prosiding ini, dapat memberikan panduan dan juga buah fikiran kepada MARA Inc. untuk melaksanakan tanggungjawab dalam mengurus aktiviti perniagaan selaras dengan objektif penubuhan syarikat yang telah diamanahkan dengan lebih baik lagi.

Saya dengan ini mohon untuk menjemput Yang Berusaha Ts. Mohd Fadzil Mohd Idris selaku Ketua Pegawai Eksekutif MARA bagi meneruskan sesi ini untuk pembentangan. Saya persilakan.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Incorpotated Sdn Bhd (MARA Inc.)]: *Bismillahi Rahmani Rahim. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*. Yang Berhormat Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin, Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC); Datuk KSU; Yang Berhormat Ahli-ahli PAC; Datuk-datuk; tuan-tuan dan; puan-puan yang saya hormati sekalian.

Terlebih dahulu saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada PAC kerana memberi peluang dan ruang kepada MARA Inc. bagi memberikan penjelasan berhubung syarikat MARA Inc. Sebagaimana yang dilaporkan laporan LKAN 2/2024, MARA Inc. akan memberikan kerjasama yang terbaik dalam memberikan jawapan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang akan dibangkitkan pada sesi prosiding ini. Sekali lagi saya ulangi, untuk makluman Yang Berhormat Datuk seterusnya struktur perniagaan MARA Inc. terbahagi empat aktiviti iaitu perniagaan strategik, pengurusan fasiliti dan tenaga, pembangunan hartanah dan hospitaliti dan pengurusan hartanah luar negara.

MARA Inc. kini beroperasi di Setiawangsa, Kuala Lumpur dan modal berbayar sebanyak RM301,200,002 (juta).

■1010

Dari segi struktur korporat, MARA Inc. adalah milik syarikat penuh MARA Corporation dan MARA di bawah KKDW. Segala tadbir urus dari segi *process flow*-nya, MARA Inc. akan melalui Lembaga MARA Inc., MARA Corp., Majlis MARA, seterusnya KKDW dan ke MoF.

Sedikit penjelasan mengenai dengan struktur perniagaan MARA Inc. Pertama sekali, saya ingin memulakan dengan pembangunan hartanah, projek hartanah. Setakat ini, MARA Inc. mempunyai empat *ongoing projects*— projek hartanah. Yang pertama di Ampangan, *a mixed development.* Perumahan dan komersial, lebih kurang 72.35 ekar. Kemudian, Jalan Maktab. Cadangan untuk membina kondominium.

Yang ketiga, lokasi tanah di Signal Hill, Kota Kinabalu. Juga, cadangan kondominium. Tanah seluas 5.4 ekar dan *adjacent* ataupun bersebelahan dengan Menara MARA sekarang ini, MARA Inc. akan membina *street cafe* yang barulah. Itu dari segi pembangunan hartanah.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yang untuk pembangunan hartanah ini, untuk Ampangan, Jalan Maktab ini semua memang dah mula ataupun keempat-empat ini dah mula ataupun belum mula ataupun hanya sekadar cadangan kah macam mana?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Okey. Dari segi Signal Hill saya beri contoh, kami dah dapat kebenaran merancang dan kalau ikut perancangan sekarang, *launching* akan berlaku pada hujung tahun 2024. Ada sedikit kelewatan disebabkan oleh halangan ataupun galangan *civil aviation* dari segi *height restriction*-lah. Tetapi, projek ini akan berjalan secepat mungkin.

Untuk Jalan Maktab, *development order* telah dapat pada beberapa tahun yang lepas. Tetapi, kami masih berunding dengan *developer* untuk kita dapatkan *yield* yang seperti kita cadangkan awallah. Untuk Ampangan, RFP telah dikeluarkan kepada pembida iaitu *our strategic partner.* Sekarang, dalam proses mendapat kelulusan Majlis MARA.

Untuk *street cafe,* buat masa sekarang, kita menggunakan kaedah interim. Projek ini *insya-Allah* akan bermula pada tahun depan. Buat masa sekarang pun, *even though* interim, memang mendapat sambutan yang bagus bersekali dengan Busana Mall yang kami jalankan.

Ada juga projek-projek yang akan datang, Datuk Pengerusi, yang kita *identify* tanah-tanah MARA ataupun tanah luar. Mungkin ada juga opsyen kita berbentuk *investment.* Maksudnya, pulangan kepada MARA Inc. ini bukan sahaja *cash.* Mungkin juga berbentuk *in kind,* dari segi *industrial building* yang boleh membantu usahawan-usahawan MARA.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Maaf, Datuk Wira Pengerusi. Boleh saya tanya soalan? Saya tengok dalam slaid ini, ada Menara MARA. Ini termasuk juga yang dimiliki oleh MARA Inc.?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Untuk pengetahuan, Menara MARA bangunan ini adalah milik MARA tetapi dipajak oleh MARA Inc., untuk di-*operate* dan *maintain.* Ada komponen hotel di dalamnya. Ada *office*. Ada lebih kurang— *sorry.* Ada *office* 15 tingkat dan juga *parking* serta Busana Mall. Itulah Menara MARA.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Ini yang dekat Jalan Tunku Abd Rahman itu kan?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Ya. Kalau sebelah Jalan Raja Laut, Medan MARA. Kalau Menara MARA ini, Jalan Tunku Abd Rahman lah.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Saya tahu sebenarnya sebab ini dekat dengan *firm* saya. Saya nak tahu tentang Digital Mall yang ada dekat Menara MARA itu, yang mana sebelum ini dibangunkan sebagai satu tempat untuk menyaingilah Low Yat Plaza dan sebagainya. Tetapi, saya tahu bahawa sekarang ini memang MARA Digital Mall itu kira dalam kata lain, sendulah. Susah nak dapat *business* dekat situ.

Jadi, saya nak tahu apa— pertamanya, adakah ini di bawah pengurusan MARA Incorporated? Kedua, adakah terdapat perancangan untuk merancakkan MARA Digital Mall itu? Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Terima kasih atas soalan itu. Bagi MARA Digital, *actually* dalam keluarga Busana Mall lah. Busana Mall ini ada lima tingkat. *Ground floor* sampai *level five.* Banyak komponen. Bila saya kata dalam keluarga Busana Mall, pihak MARA Inc. sentiasa mengadakan program-program *marketing, awareness* untuk kita membantu usahawan-usahawan dalam Busana Mall.

Setakat ini, *business* yang ada di MARA Digital memang didokong dan disokong oleh MARA Inc. dan masih terdapat banyak pengunjung. Kalau saya boleh *detail*-kan sedikit, ada Kedai Ustaz pun dekat situ ada dua dan *repair-repair* komputer. Kadang-kadang, kita tak nampak fizikal trafik itu orang tunggu *because business* yang macam ini biasanya dia hantar ataupun dia LalaMove. Tetapi, aktiviti-aktiviti *tenant* yang ada itu memang agak *heavy* jugalah.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Saya tahu yang pasal Ustaz itu memang rancaklah. Itu memang antara kedai yang memang banyak dikunjungi oleh pelawat tetapi yang lain itu, bila saya lalu sebelum ini pun memang nampak sedikit *slow*-lah. Jadi, saya berharap bahawa mungkin kita boleh perbanyakkan lagi dan rancakkan lagi aktiviti dekat Busana Mall itu supaya orang, sekurang-kurangnya tahu ada MARA Digital Mall dekat atas dan orang boleh pergi.

Saya tahu, bawah itu memang banyak buat program dan sebagainya. Memang selalu juga. Cuma, saya nampak mungkin mereka tak sampai ke ataslah. Terima kasih.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Terima kasih.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Saya nak berbalik ke pembangunan hartanah tadi. Masih dekat situ. Tanah-tanah yang cadangan empat projek yang sedang dalam perancangan itu, adakah itu merupakan tanah milik MARA sendiri atau MARA Inc. ataupun tanah yang di-*acquire* semata-mata untuk pembangunan ini? Itu yang pertama.

Yang keduanya, adakah lagi tanah-tanah yang memang ada dalam pemilikan MARA Inc. yang— apa nama— dirancang untuk pembangunan seterusnya?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Boleh saya jawab ya?

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, ada berkenaan mengenai harta tanah, pembangunan harta tanah ini. Sejauh mana kekuatan MARA Inc. untuk membangunkan pembangunan harta tanah ini? Ada pengalaman? Ada *experience* dan apakah projek-projek yang terdahulu yang telah berjaya? Sebab, saya khuatir.

Bila kita lari daripada tajuk kita, kita tak ada kekuatan, tak ada *technical men.* Akhirnya, projek sakit. Itu yang saya khuatiri. *So,* ada tak pengalaman MARA Inc. untuk membangunkan harta tanah ini atau projek-projek sebelum ini?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Terima kasih, Dato'. Pertama sekali, saya menjawab berkenaan dengan tanah yang saya boleh jelaskan. *Street cafe* adalah *adjacent to* bangunan menara milik MARA. Signal Hill adalah tanah milik MARA Inc. dan Jalan Maktab, tanah ini milik MARA yang telah di-*amalgamate. Even, value* dia pun dah *much higher compared to before* dan Ampangan juga tanah milik MARA. *So,* untuk harta yang lain, MARA Inc. setakat ini kita cuma ada satu bangunan di Setiawangsa. Dua blok bangunanlah.

Okey. Bagi pengalaman ya, Dato'. MARA Inc. telah memulakan operasi pada tahun 2008. *Team* yang ada ini, saya rasa sangat mantap. Kita ada komposisi *of technical* punya *expertise. Civil engineer, MNE, QS. Even, we have* lebih kurang lima orang *certified property managers* daripada BOVAEA. *In addition, support unit* kita ada akauntan ACCA, lima orang. Jadi, *with collaboration* ataupun *certification* daripada CIDB dan sebagainya, *certified project manager, so— and facility manager,* memang MARA Inc. mempunyai keupayaan yang kuatlah.

Dalam masa yang sama, ekosistem dalam MARA ini, kami *always* ada *cross-selling* punya item. *So, we have not just MARA Inc. Expertise* daripada UniKL BMI contohnya, sangat *expert* dari segi *electrical,* MFI serta GiatMARA untuk kita berkolaborasilah.

■1020

Kalau saya boleh tambah sedikit, bukan sahaja dari segi pembangunan hartanah, *even* hotel yang kita ada, Primiera Hotel pun *collaboration* dengan GIATMARA Kulinari Hospitaliti *is a very good synergy actually.*

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Pengalaman?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Pengalaman dari segi pembinaan, kita ada membina M Mall di Melaka. Ada juga projek-projek yang sebelum ini kita telah laksanakan. Kakitangan yang ada pun sangat berpengalaman termasuk ahli lembaga pengarah pun memang kita lantik mempunyai pengalaman dari segi *property development, land development.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, teruskan ya.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih. Saya teruskan dengan...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *YB Tampin* puas hati dengan jawapan? Okey.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih. Kita sambung untuk *next one,* hartanah dalam negara. Macam saya *explain* tadi Menara MARA, podium pejabat lima tingkat, ruang pejabat 15 tingkat, parking dan juga hotel, Hotel Premiera yang daripada tingkat 25 sampai tingkat 30. Saya rasa kebanyakan daripada ahli mesyuarat tahu hotel ini.

Next property is actually opposite saja daripada Menara MARA ini, Living at Dsulaiman*,* hotel yang mempunyai 77 bilik. Malahan hotel ini kita pun baharu lagi *upgrade,* dapat sambutan yang sangat baik di Living at Dsulaiman.

Property yang ketiga yang kita ada di Masjid Tanah, *commercial complex* seluas 44,000 *square feet. So, this is* pusat membeli belah. Untuk Menara MARA, saya nak kongsi sedikit. *Occupancy rate* kita untuk Busana *Mall* mencecah 95 persen*.* Tak ada ruang lagi dah. *In fact,* kita *try to create more lettable space*. Dari segi pejabat pun, dah 100 peratus, dah penuh semua dah. Masjid Tanah pun penuh. Semua *property* yang kita ada ini, kita dah *fully occupied.*

Kemudian saya bergerak sedikit ke belah kanan lagi iaitu *property* di London. *Property* Beaumont House, London*. So,* asrama 85 katil penginapan pelajar dan Putera Puteri Residence London, Bayswater by CAPITAL London *and then* MARA Apartment. *So, property* ini diuruskan oleh MARA Inc. Dalam masa yang sama, MARA Inc. juga menguruskan dan mempunyai *property* di Swanston Street, Melbourne dan juga Dudley International House juga di Melbourne. *So, it's fully occupied.* Untuk Swanston ini, 331 katil dan Dudley 117 katil penginapan pelajar.

Sebelum saya *move* ke hospitaliti dan tenaga boleh baharu, mengikut Pelan Rasionalisasi MARA pada tahun 2015, empat *properties* telah dijual dan menguntungkan. *So,* aset yang telah dijual itu seperti tertera di slaid; Ashley Hotel, Atelier, 51 Queen Street *and* Exhibiton Street.

[Merujuk pada slaid pembentangan] Berikutnya sebelah kanan sekali, saya ulang lagi sekali, Premiera Hotel yang berada di bangunan Menara MARA mempunyai 90 bilik tapi *strength* yang ada pada kami, kita punya *ballroom capacity* kita *up to 1,000.* Banyak VIP *function* kita buat dekat sini. Di samping itu ada *amenities and facilities , MICE* yang sedia ada, *meeting room* dan sebagainya.

Komponen yang terakhir yang pada peringkat keduanya, kita mempunyai satu solar projek di IKM Besut, lebih kurang 178 kilowatt. Masa ini, kami sangat bertuah bawah struktur FiT pada tahun 2013 yang mana dia punya kadar dia 90-lebih sen *per kilowatt hour*. *So,* ini adalah *pilot project* kami. Sekarang ini MARA Inc. sangat aktif dari segi projek. *Not just rooftop solar,* kami juga *venture into – in fact* kita tender untuk *LSS5 solar farm.*

Macam saya beritahu tadi, tenaga ataupun kepakaran dalam MARA Inc. ini yang sedia ada pun memang dah pakar dari segi *investment, development, management, to the extent*

enhancement kalau saya kata boleh – tenaga boleh baharu ini adalah *enhancement* untuk penjimatan tenaga dan sebagainya.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Bila mula menerokai tenaga boleh baharu ini? Bila MARA Inc. mula *spend* ini?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Kita telah mulakan tenaga boleh baharu ini pada tahun 2013. Semasa itu, kerajaan bermula dengan FiT. LSS kita tak terlibat lagilah. LSS1, LSS2. Dua tahun kebelakangan ini, kita sangat aktif dari segi *solar farm* dan sebagainya. Minta maaf Pengerusi, mengambil kira juga tadi BMI UniKL adalah dia punya *strength* dari segi *electrical and renewable energy.* Keluarga kamilah, keluarga MARA.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Tadi diberitahu bahawa melalui sistem FiT itu, harga dia berapa dahulu? Yang ditetapkan tahun 2013?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ketika itu harga dia lebih kurang 97 sen *per kilowatt hour.*

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Yang LSS5 berapa?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: LSS5 masih rahsia fasal kami baru masuk tender. Akan tetapi kadarnya lebih kurang 20 hingga 30 sen *per kilowatt hour, solar farm.*

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Jadi, dia berkurangan mungkin 30 peratus sahaja daripada 97 sen ini ataupun berapa?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Pengurangan yang sangat banyak tetapi kalau kita tengok sekarang teknologi tenaga boleh baharu ini, saya boleh kongsi sedikit. Solar panel pun dah boleh mengambil kira *bidirectional. That means* bukan saja ambil *irradiant* daripada atas tapi daripada muka bumi pun ada. Kos pun dah rendah dan bila LSS5 ini dia melibatkan 10 megawatt ke atas, jadi kos dia agak rendah *compared to* yang kecil. Dahulu teknologi lama memang mahal harga solar panel.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Ya sebab *very competitive the price. So,* mungkin mereka kena tengok itu sebab...

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Baik. Dalam masa yang sama sebenarnya MARA Inc. ini menimba pengalaman juga. Kalau kita tengok *the latest published– ,* kerajaan akan keluarkan *third-party assessment* (TPA) yang mana pihak korporat macam MARA Inc. boleh menjual tenaga boleh baharu *direct* kepada *corporate company* melalui grid TNB.

Kadar ini mungkin lebih menarik yang mana pada *consumer* pun lebih baik *because consumer* dia tak perlu mengambil risiko kenaikan kadar daripada tenaga nasional yang akan naik *every year. So,* dengan TPA, kita boleh *lock the price over the period* dalam 21 tahun biasanya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey, Yang Berhormat Datuk Wira Pengerusi, saya memang merasa bagus kalau MARA Inc. melibatkan diri dalam *renewable energy* (RE). Ini *the in-thing,* cumanya *you* masuk lambat sikitlah. Lambat sikit fasal dah banyak *players, so competition is very stiff. So,* mula buat *you* kata tahun 2013. *So, you have lost 11 years.* Kalau *you start maybe somewhere 2018* pun, *you still have that advantage.*

RE ini memang amat diperlukan oleh negara. *It is a must,* wajib ada. Kalau tidak pelabur daripada luar negara terutamanya dalam *electrical/electronic industry,* dia tak nak masuk melabur di Malaysia. Saya dulu jaga Kulim Hi-Tech Park di Kedah sebagai Exco Industri dan Pelaburan. *By 2030,* dia perlukan 1,000 megawatt. Itu sahaja. *So,* kena masuk *national grid or TNB.*

Cumanya saya percaya MARA Inc. dengan *your sister organisation, your parent organisation,* MARA Corp, UniKL semua ini, *you can pool the resources and there are a lot of engineers there, electrical engineers, solar engineers* dan sebagainya. Akan tetapi *in the matter of – you* kena buat *proper planning*-lah *and proper strategy.* Dia kena ada *very strong team to do this project. You* sebut tadi fasal nak buat *solar farm. Solar farm* ini selalunya dia memerlukan tanah yang besar. Kalau nak *produce 100 megawatt, you* perlu dalam 200 ekar tanah. *So, you* sebut tadi di Besut *you* nak buat. Di Besut ya?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Betul, yang Besut yang lama. Itu cuma *rooftop.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Okay. The solar farm?*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Untuk *solar farm,* kami membida tanah milik MARA seluas kira-kira 50 ekar. *So,* kita boleh *produce about 16 megawatt DC.*

■1030

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *But, okay*-lah *you start small.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Kalau you* pergi *big* terus. Takut *you* tak boleh *manage. So,* macam Yang Berhormat Saratok cakap tadi, betul. Dia pernah jaga— Timbalan Menteri jaga benda ini. *So,* dia cakap tadi. *[Ketawa]* Dia kena *calculate* betul-betul ya. Ada yang orang pergi *halfway,* patah balik. Dia orang jumpa saya. *Even* Tenaga Nasional *going all out into solar REE energy* ini.

So, kita bersetuju tapi *you* kena ada *a strong team and you* kena *well plan to go into this.* Kalau tidak, *you* nanti tersangkut macam *property-property* yang *you* ada sekarang ini, yang tak dapat bagi dividen kepada MARA dan sebagainya. Kepada MARA Corp. Itu pandangan saya. Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih atas pandangan. Dari 11 tahun itu, saya rasa pihak MARA Inc. memang bukanlah kita berdiam. Dalam sembilan tahun,

banyak juga proses-proses yang kita *bidding* tapi tak ada rezeki. Tetapi, saya nak buat sedikit saja penambahan. *Looking at the strength* yang *MARA family* ada ini, kami bukan sahaja fokus *on energy* itu, *a renewable energy,* tidak.

Tetapi *energy efficiency* adalah satu lagi *wing* yang kami tengah memohon *license* daripada *ESCO license* daripada Suruhanjaya Tenaga. *Looking at MARA,* Kumpulan MARA *Building* pun penjimatan tenaga melalui *energy efficiency* dan juga geran-geran SEDA yang ada ini memang kita akan *capitalise*-kan lah bersama keluarga teknikal MARA kita.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, salah satu objektif penubuhan MARA, MARA Inc. adalah untuk menyumbangkan kepada pemilikan ekuiti Bumiputera. Betul ya? Saya tengok untuk pengurusan harta tanah ini, banyak di luar negara daripada dalam negara. Kalau penginapan untuk pelajar itu, kita fahamlah untuk membantu pelajar-pelajar kita di luar negara. *So,* yang lain-lain ini, adakah soal keuntungan semata-mata ataupun bagaimana?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Kalau saya boleh menjawab dari segi *our participation* untuk Bumiputera ini. Sebagaimana yang kita tahu dalam Kongres Ekonomi Bumiputera, MARA juga dilantik sebagai sekretariat. Untuk MARA Inc., *in specific*, hampir saya katakan kesemualah 98 peratus kakitangan kita memang kakitangan Bumiputera termasuk juga hotel, kakitangan hotel, vendor-vendor yang kita ada dari segi operator bangunan *Living at Dsulaiman property. Even* di UK pun kita punya vendor adalah Bumiputera.

Dalam *mall* sendiri kalau, *I think, very familiar*, Busana Mall memang *market* dia, *market* untuk Bumiputera. Kebanyakannya peniaga di situ adalah Bumiputera. *Even cleaner* kontraktor kita memang kita lebih kepada program Bumiputera. Saya sentuh sikit, berkenaan dengan dari segi *property development. In fact, parties* yang kita *invite for property development,* contohnyalah, kalau saya boleh *disclose.*

Kita akan melibatkan parti-parti macam UDA, TH Property dan sebagainyalah, Bumiputera. Dalam masa yang sama, untuk tenaga boleh baharu, kita— satu ketika *planning* kita menjadi *umbrella company* kepada Bumiputera, solar, APC. *So,* untuk berkolaborasi dengan MARA Inc. bersamalah. *That is our contribution to* Bumiputera. Ada lah program-program lain memang banyak kita buat bersama-sama macam FAMA dan sebagainyalah.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi. Berkenaan dengan yang tenaga boleh baharu tadi itu. Saya ada juga berbincanglah, berdiskusi dengan *industry player. So, the few questions* yang saya tanya ialah tentang dari segi— untuk sekarang inilah kan. Sekarang ini, *you* perlukan kawasan yang luas untuk *storage of the capacity*, kan? Storan itu. Kemudian, dari segi *live, cost.* Buat masa sekarang ini tinggi.

Cuma, dia kata, komen dia ialah dia kata, memang sekarang kos-kos itu agak tinggi. Perlukan kawasan yang luas. Tetapi, teknologi penyimpanan tenaga ini untuk RE ini, makin

lama dia makin *advance.* Macam kita dululah, komputer. Dulu kita pakai *main frame* besar. Sekarang ini dah pakai— dah boleh simpan sini kecil saja kan. *So,* maknanya dia sentiasa *evolve* dan makin lama makin murah.

So, dia kata *that's why* walaupun harga itu mungkin dia *spent* agak tinggi sekarang tetapi, *you have to put your foot at least.* Jangan ketinggalan sampai lamalah. *So, I think on that note, I think the* penglibatan MARA Inc. dalam ini *I think is on the right direction*-lah. Maknanya, you tak boleh tinggal *because of* mungkin sekarang ini *you have to spent more* tapi berdasarkan kepada perkembangan semasa dan dia juga menyumbang kepada *you* punya ekosistem tadi itu. *I think it's on the right move*-lah. *Then,* satu. Itu yang pertama.

Kedua, saya nak bertanya tentang pengurusan hartanah tadi. Nak tanya, kenapa empat aset itu dijual walaupun ada keuntungan? Saya tahu ada keuntungan. Ada pulangan tetapi keuntungan itu kalau mengambil kira sekitar tujuh persen *for a period of five years or something like that. So, on average* cuma *1.0 something percent* lah *per year* lah kan dari segi *return. So, I don't know whether that is considered good on your return on investment or not.*

Keduanya ialah berkenaan dengan hartanah ini. Pada masa itu, adakah pulangan daripada operasinya menguntungkan ataupun tidak pada masa itu? Pada *period of four to five years* masa dia pegang. Dari segi modelnya, dari segi *business model*-nya kalau kita lihat yang lain-lain itu, ada yang kebanyakannya berkaitan dengan penginapan pelajar, *which it makes sense*-lah. Kalau kita hantar pelajar ke sana, *at least* kita dah ada *market caption,* marketlah. Kalau pelajar kita hantar kan. Tapi, yang lain-lain itu, apakah rasional dia? Mungkin boleh jelaskan kenapa ianya tidak diteruskan dan kenapa ianya dijual? Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih. Saya jawab yang pertama tadi. Ya, memang kita *alert and fully aware* dari segi *renewable energy* punya teknologi terutama kawasan-kawasan *off grid* yang melibatkan *battery storage* ataupun *energy storage.* Kos dia memang sangat tinggi sekarang ini. Mungkin di Semenanjung tak banyak penglibatan *off grid.*

Tapi, di Sabah contohnya, *the remote area,* memang perlukan solar dan juga *Battery Energy Storage (BES).* Pihak kami dah buat *exploration. In fact,* nak adakan satu kolaborasi. Ada satu *success story* di Sarawak. Salah satu klinik menggunakan kaedah hidrogen yang mana terdapat banyak penjimatan dari segi kalau gunakan kaedah alternatif tapi masih lagi dalam kajian. Sentiasa membuat kajian dan kita *take note* memang *pricing battery storage* agak menurun. Tapi, kita tetap *explore* untuk BES.

Dalam masa yang sama, kita MARA Inc. melibatkan diri dalam RE ini, macam menabung jugalah. Walaupun dasar belum kita dapat *confirm* kan lagi dari segi *commercial structure,* dari segi penjualan *carbon credit* dan sebagainya. Itu adalah *non-physical* punya *exploration* yang kita buat. *Insya-Allah,* pada satu ketika kita boleh *tap this carbon credit* dan boleh juallah kepada *market.*

Soalan berkenaan dengan *student accommodation. Student accommodation* ini, kita tak berhenti di sini. Bukan sahaja di— *I mean* di London, di Melbourne*. Locally,* pun sebenarnya ada juga MoU kalau kita tengok dalam MARA Inc, kita akan *start venture into student accommodation* dekat universiti-universiti di Malaysia. Masalah yang ada, kita dapati masalah, bagus pada MARA Inc lah.

Kebanyakan universiti ini susah nak mendapatkan *student international postgraduates. I mean Masters* dengan PhD *because configuration* hostel di dalam asrama-asrama universiti kita ini kebanyakannya konsep lama. *Dormitory concept* itu, Tapi, permintaan yang ada lebih kepada studio, *apartment, three rooms, two rooms.* Benda itu— perkara ini tak ada masalah di KL sangat. Tapi di kawasan *remote.* Universiti itu sendiri bagus dan *nearly confirm student* punya *intake* tapi *looking at the facility* yang ada, tak boleh.

Jadi, ada tiga, empat tempat yang MARA Inc dah hantar *proposal* kepada universiti-universiti *to the extend feasibility study* kita pun macam dah *confident. Without commitment* daripada universiti pun, *especially* macam KL, dua, tiga universiti bersebelahan, kita boleh *confident to build the* unitlah *and manage by MARA Inc.*

■1040

We have experience– long experience managing student accommodation. This is one of the components dalam *property development* yang kita nak *venture*. Kalau saya *add* lagi satu Jalan Maktab ini, *a bit slow down* itu hari pun kita *explore second option, not just thinking about commercial* dengan RUMAWIP. *Why not we build student accommodation? So that* boleh *cater not just UniKL*, universiti *10-20 kilometre* radiusnya, *honestly* memang *shortage of student accommodation*.

Dari soalan ketiga berkenaan degan penjualan aset ini, penjualan aset ini telah diputuskan di bawah *Rasionalisation Plan* MARA pada tahun 2015 lah. Dah lama dah perkara ini telah berlaku lah. Terima kasih.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, boleh tanya tak? MARA telah melahirkan beribu-ribu lah *students,* kan? *So*, soalan saya, *with all the endeavours that you have*, adakah satu *plan* untuk mengguna *your best brains* sama ada saintis kah, yang pandai cari duit kah, *you know and this renewal energy engineering whatever* lah, kan? Ada tak spesifik *plan to employ them* supaya *your* MARA– *the cycle is there?*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Okey. *Continuity* selepas program, saya mungkin *brief* selepas ini. Tapi dari segi *solar farm* yang kita *participate* tadi, perbincangan kita dengan MARA Corp. dengan MARA dengan adanya *solar farm*, *insya-Allah* kalau ada rezeki kita dapat *participate*. *This is one of the wings* untuk salah satu universiti bawah MARA Corp. akan ada satu fakulti *renewable energy*. Mungkin *not in the short period,* tapi *in the long run*. *In term of continuity student* ataupun alumni MARA, *name it* GIATMARA, KPTM dan sebagainya, banyak program-program yang ada.

Kalau saya boleh jawab *on behalf of* Datuk Seri, banyak program usahawan yang MARA jalankan. *Even* dalam MARA punya program usahawan sendiri pun ada program *renewal energy* yang mana MARA dijadikan satu *company* sebagai *umbrella company* untuk bumiputera-bumiputera yang juga alumni kepada MARA. *Not just solar, power and* banyak lagi program lah yang dalam usahawan itulah.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *Including hydrogen technology?*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Hidrogen masih baru, kami masih dalam *exploration stage. Definitely we will collaborate with our family too*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Bila sebut tadi, maksudnya sama dengan yang lain? MARA yang lain. Nak tanya, yang pada tahun 2013 itu, pada ketika MARA Inc. menerokai tenaga boleh baharu, adakah sama dengan UiTM? Sebab UiTM pun pada ketika itu pun mula *explore on this* solar punya ini. Adakah inisiatif yang sama dengan UiTM ataupun dengan UiTM Holding ataupun macam mana? Ataupun *you all* punya inisiatif sendiri ataupun bagaimana?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Okey, untuk dia *actually in line* dengan *government* punya *plan* ataupun *offer* dari segi kuota dan sebagainya lah. Kalau saya boleh jawab, UiTM berbeza lah. Mungkin *they have their plan* dari segi yang dia ada sekarang ini. Setahu saya, *solar farm* di Gambang, *300 acres, so,* dia dekat *solar farm*. Untuk kami di IKM Besut ini, bersifat *rooftop,* skala yang kecil sebagai *pilot project* untuk kita *move on. So, structure* komersial yang berbeza.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya, sebelum kita pergi jauh, boleh tak terangkan jelaskan pada PAC, siapakah ahli Lembaga Pengarah di bawah MARA Inc. ini? Sebab tak ada dalam...

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Ahli Lembaga Pengarah yang ada sekarang, Pengerusi kami Datuk Wira Halim, *board members* yang ada Encik Azril, Dato' Jeffri...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ada dalam *structure? You don't have* apa yang boleh *display?*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Boleh kita *flash* kalau ada? Dato' Nik daripada ICU. Kita akan *flash* sekejap lagi Datuk Pengerusi.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Kita ada wakil MoF, kan? Yang jaga MARA ini – yang ini. Boleh tak saya nak tanya apakah peranan wakil MoF duduk sebagai ALP dan apakah peranan yang boleh dijelaskan pada PAC dalam mereka membantu MARA Inc. ini?

Encik Farithal bin Sahari [Kementerian Kewangan (MoF)]: YB Datuk Pengerusi, Farithal daripada MoF. Untuk makluman YB, untuk MARA Inc. kita tak ada wakil MoF di situ. Cuma MARA kita ada..

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: MARA – yang MARA.

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: *So*, di peringkat – kalau lihat daripada segi *structure* MARA Inc., MARA Inc. duduk di bawah MARA Corp. dan di dalam MARA Corp., kita ada wakil MoF sebagai subsidiarinya. *So*, di bawah MARA Corp tersebut, wakil MoF berperanan untuk melihatlah terhadap perjalanan subsidiari-subsidiari di bawah MARA Corp., termasuk urusan berkaitan seperti mana yang pelaburan, pinjaman yang berkaitan dengan kewangan lah, YB *Chairman*.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Pengerusi, nak tanya sikit. Nak faham sikit ke anak cucu ini, kan? *[Ketawa]* Jadi, MARA Inc. dia *accountable* dan melaporkan kepada MARA Corp? Betul eh? Bukan kepada MARA, kan?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: YB pandang kat sana. *[Ketawa]* Bukan pandang belakang.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *[Ketawa]* Okey. Nak cerita fasal anak cucu ini, kan? Okey, sebab MoF tidak ada di MARA Inc. Tak ada juga wakil di MARA Corp.

Beberapa Ahli: Ada – ada. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: MARA Corp ada? Okey. Jadi, maknanya MARA Inc. hanya apa lapor kepada MARA Corp.? *Full stop* kat situ?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Kalau saya boleh jelaskan. Dari segi penstrukturan ataupun pelaporan kita untuk *investment even convert debt into share cap*, kita dapat kelulusan daripada MARA Inc. punya *board* dan seterusnya MARA Corp., kemudian *investment committee*, Majlis MARA dan KKDW seterusnya MoF. Memang proses dia macam itu.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *So*, maknanya *investment panel* itu yang meluluskan *whatever you want to invest, is it right?*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [Majlis Amanah Rakyat (MARA)]: *If I may,* saya Azhar, Ketua Pengarah MARA. *Investment committee* itu cuma memperaku sahaja. Bukan dia meluluskan. Katakan kalau ada *investment proposal* daripada peringkat– contohnya cadangan daripada Lembaga Pengarah MARA Inc. sebagai contoh, dia akan bawa kepada *board* MARA Inc., MARA Inc. akan bawa kepada *investment committee* di MARA. *Investment committee* di MARA akan memperakukan untuk dibawa kepada Majlis MARA.

Majlis MARA pula bukan ada kuasa untuk meluluskan. Dia kena bawa kepada kementerian, melalui kementerian dan kementerian kena bawa pada MoF. MoF lulus baru kita buat– boleh buat sama ada pelaburan atau buat pinjaman. Sampai itu dia punya prosedur.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Dulu tak ada? Sekarang macam ini. Dari dulu pun macam ini?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Daripada dulu macam itu.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Memang strukturnya begitu? *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Structure* itu. Kalau kita tengok Laporan KAN pun, dari segi prosedur kita pun ikut.

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Dari dulu macam itu.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: MARA Inc. itu, *whatever investment*, dia di bawah... *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Off* dulu jap ini – *off* dulu. Okey.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Betul eh?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Dia betul. Dia maksudnya MARA Inc., kalau apa-apa, kalau ikut dia punya peraturan, apa-apa jua pelaburan atau pinjaman, mesti mendapat kelulusan Kementerian Kewangan. Tapi proses dia mesti melalui *board* dia, bawa kepada panel pelaburan MARA, panel pelaburan memperaku, bukan melulus. Peraku, bawa kepada Majlis MARA, bila Majlis MARA– bukan setuju– peraku balik, bawa ke kementerian, kementerian akan peraku dan bawa kepada MoF. *Once* MoF lulus, baru boleh *proceed*.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, boleh saya tanya. Ada sedikit *check and balance* dari segi itu ke tak? Sebab apa yang di– setahu daripada penerangan, saya nampak bahawa MARA Corp. ke atau MARA ke, macam *postman* sahaja. Maksudnya apa yang dicadangkan oleh MARA Inc. oleh *board*, macam diperaku. Maksudnya *just forward* ke atas sahaja. Tak ada – adakah sedikit *check and balance*, *look at the proposal*, adakah dia *viable* dan sebagainya?

■1050

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Itu contoh proses. Tetapi, maksud peraku ini, peraku itu sama ada dia tak setuju dengan bersetuju. Dia bukan – saya cerita tadi adalah proses dia. Contohnya, kalau *investment board of* MARA Inc. ada nak buat cadangan *property development* baru tetapi bila dia bawa kepada ICM di peringkat MARA, bila ICM MARA itu tak setuju, *paper* itu dia tak akan pergi kepada Majlis MARA. Maksudnya, *checks and balances* sebab orang yang ada dalam setiap jawatankuasa itu adalah orang yang berasingan kecuali yang *present* itu adalah MARA Inc. punya wakillah.

Jadi, saya cerita yang mula-mula tadi adalah proses dia tetapi dalam proses itu ada sama ada proses itu diperaku ataupun tidak peraku itu akan berlaku. Ada *checks and balances.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey*. Rasanya* dah papar pun ini. Saya nak tahu daripada enam ini...

Seorang Ahli: Tujuh.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Tujuhlah. *Of course*-lah. Berapa ramai dalam itu lantikan politik? Itu satu.

Kedua, adakah lantikan *board* ini atas budi bicara atau rekomendasi daripada *Chairman*-kah ataupun *board* MARA-kah ataupun daripada Menteri? Ramai saya kenal ini dalam ini. *[Ketawa]*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Okey. Sebenarnya, sebelum ini pada bulan lepas ada seorang lagi wakil daripada MARA Corp. *group* CEO. Sekarang ini dalam proses nak buat tambahanlah. Satu.

Kedua, Encik Zahari ini daripada MARA. Wakil MARA. Encik Nik Shafiruddin daripada ICU JPM. Empat ini adalah lantikan politik, ya. Dato' Wan Hisham, Dato' Jeffri, Encik Azril Rizal, Puan Hisham dan juga *Chairman* kami Datuk Wira Halim, lantikan Menteri ya.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Dia komposisi dia *actually* berapa ramai sepatutnya *board* ini?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Lapan oranglah semua.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Lapan termasuk *chair*?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Termasuk *chair*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Sorry*, pengarah bebas dia minimum *one-third* kan? Satu pertiga daripada jumlah? Memang ada *one-third* situkah? Saya tak boleh nak baca, jauh sangat. Pengarah bebas.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Lebih.

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

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Lebih.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia minimum *one-third* kan?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Itu *you* dah perbetulkan. Dulu dia tak cukup *one-third before this.*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Itu dalam nanti ada penemuan JAN itu pun, maklum balas kami pun dari segi urus tadbir korporat pun, salah satu benda kita buat penambahbaikan di ahli lembaga pengarah, pengerusi dan sub-*board* lah *actually*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *All right*. Teruskan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya nak tanya sedikitlah Datuk Wira. Dengan aktiviti yang begitu luas dan banyak ini dalam MARA Inc. ini. Berapa jumlah staf *you* ada? *How much you have to pay overhead per month? Per year? That is the minimum you have to get your income to cover all these costs*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Kalau ada pegawai yang nak membantu *[Disampuk].*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Tak apa. *Numbers* saya ada. Dari segi jumlah kakitangan 160 staf. Berada di dua *area* setakat ini. Premiera Hotel dan juga MARA Inc., *side*-lah.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: MARA Inc. sahaja berapa ramai?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: MARA Inc. sahaja 60 orang kira-kira jumlah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *How much is the overhead cost per month? Per year?* Ini semua ini *per–* staf tetap kan? *Permanent* staff lah?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya minta CFO saya bantu jawab.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kena tengok *you* punya *minimum revenue, you must...*

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Secara *general*-nya kita punya total kos*...*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Kejap. Kenalkan diri dulu siapa nama...

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Incorporated Sdn. Bhd.]: Minta maaf.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]:...dan jawatan.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Saya Afiq, *Head of Finance* untuk MARA Inc. *So, total cost* yang ada dekat MARA Inc. *is about* RM450,000. Kos dekat Premiera Hotel *is about* RM300,000 *per month. So, total cost* untuk gaji sahaja *about* RM750,000 *per month.*

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: *One-over million a year*-lah.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Lebih.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya lupa nak tanya tadi masa yang *chart* organisasi *board* tadi. Boleh bagi tahu kepada PAC berapa jumlah elaun yang diterima *chair* dan juga *board*?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Kita sekarang ini cuma ada *fixed allowance untuk Chairman. So, Chairman* punya *fixed allowance is about* RM14,000. Kemudian untuk setiap...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Per month*-kah itu?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: *Per month*. Betul.

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: *For Chairman*.

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Sebab dia ada *combination of* dia punya *fixed allowance* dengan dia punya *transport allowance.*

Seorang Ahli: *The rest are meeting allowances*?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: *The rest* hanya dapat *fixed meeting allowance* dalam RM1,500 sebulan. *Per meeting*. Maaf.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: RM1,500 *per meeting*?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Betul.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Berapa kerap *meeting* itu?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: *Meeting* itu *it can be about six to eight times per year*-lah lebih kurang.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: *In between scheduled meeting* berskala itu kita ada *sometimes ada special board meeting, especially* kalau ada tender dan sebagainya lah, kita panggil.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Datuk Wira. Saya ada terbacalah satu laporan dalam *New Straits Times, Business Times* berkenaan dengan Busana Menara MARA ini yang mana dikatakan dalam laporan tersebut dia punya vendor *complain*-lah. Dia kata sekarang ini *business* kurang. Kemudian, setiap kali sewaan itu diperbaharui, dia akan ada peningkatan 20 peratus dan sebagainyalah. Jadi, mungkin sebab kita pun tengah bercakap tentang Menara MARA, Busana Mall ini mungkin pihak MARA Inc. boleh bagi respons sebab saya fikir mereka ini – yalah sebab saya kata saya pun memang tahu. Selalu saya pergi ke sana.

Saya tengok memang satu, memang betullah. Memang *occupancy rate* dia tinggi. Cumanya kalau ikut mereka ini, kita ada *report* sekarang. Kalau ikut mereka, *business* itu tak begitu rancak dan mereka pula rasa tertekan sebab sewaan itu makin tinggi. Jadi, saya nak tahu adakah ini strategi MARA Inc. dan apakah respons pihak MARA Inc. tentang perkara yang dibangkitkan ini? Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih. Untuk laporan akhbar itu, kita dah ada buat penambahbaikan ataupun pembetulan dari *statement. The next day* itu dah *published by the same publisher. In fact, the statement quoted 20 per cent* itu *is basically* tak benarlah. Sebenarnya, kami cuma menaikkan lebih kurang lima hingga 10 peratus setiap tiga tahun. Dari segi *marketing*, macam kita beritahu, *we will do the marketing all out. Not just internally* tetapi melibatkan parti-parti luar seperti FAMA dan sebagainyalah.

Social media, kita sentiasa *update* dan sebagainya. Jadi, pembetulan telah dibuat dan dijelaskanlah apa peranan MARA Inc., strategi MARA Inc. membantu usahawan-usahawan yang berada di Busana Mall. Dari segi *maintenance* pun, *in terms of low cost maintenance* memang *rectification* dah buat baru-baru ini. Semalam ada mesyuarat Lembaga MARA Inc.

untuk pembaikan yang *major* macam eskalator sebabnya pun kita dah dapat sokongan daripada *board* untuk kita buat baik pulihlah. *Basically, to enhance the asset* punya *performance*.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Sebab saya fikir memang banyak potensilah. Tempat itu pun memang strategik saya fikir. Cuma mungkin kalau kita boleh ataupun pihak MARA Inc. boleh pertingkatkan lagi. Cuma saya nak tahu sekarang ini *occupancy rate* untuk Busana Mall itu berapa peratus?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Setakat ini *Busana Mall's occupancy rate* 90 hingga 92 peratus. Kosong cuma di tingkat empat sedikit – *no, second last*. Ada satu *corner* itu *then* tetapi dah ada *secured party* yang *nearly there*. Dalam masa yang sama macam saya bagi tahu tadi, *I don't mind to share, efficiency of the building* ini agak rendah. Dalam 40 lebih persen. *So,* kami, *brainstorming* dan sebagainya untuk tambah *lettable area among others, promotions* di dinding-dindinglah. Kita nak dapatkan *more sellable and pocket-pocket space* itu, *we try to occupy* nak dapatkan banyak lagi.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Soalan terakhir, Datuk Wira, fasal Busana Mall ini. Saya nak tahu dari segi kadar sewa untuk Busana Mall ini. Adakah ianya *competitive* berbanding dengan kawasan ataupun kompleks-kompleks yang berdekatan? Itu satu.

■1100

Kedua adakah ia mungkin lebih rendah, *bearing in mind* MARA ini dia ada *social responsibility* kepada Bumiputera. Jadi kita nak galakkan lebih ramai Bumiputera untuk ada kedai di tengah-tengah Kuala Lumpur itu. Adakah kadar sewaan itu cukup rendah dan kompetitif jika dibandingkan dengan kawasan sekitar? Macam contohnya ada Pertama Complex dekat situ, SOGO dan sebagainya. Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Dari segi *reference* dan *benchmarking of course* kita ada SOGO, kita ada *next to us is* Pertama Complex *and then* belakang kita w*hich is our* bapa — *I mean* MARA. *So, we have differentiation compared to Pertama. Pertama they have their layout configuration* macam itu. *Then, SOGO of course tier* yang lain. Kadar sewa kami ini memang kompetitif. *Sorry,* satu lagi Maju. Tapi Maju dah tidak beroperasi. Kita ikut *structure*, ikut *floor*. Yang bawah *is the highest followed by the rest* yang ke atas.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Tadi Tuan CEO cakap fasal *social media* MARA Inc. yang perkasakan, betul?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Betul.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya tengok Facebook MARA Inc. ada, Instagram pun ada. Bagus, *very good*. Tapi MARA Inc. Punya Facebook hanya ada 19 *followers*. *In fact,* ada *posting* pun tak dapat apa *like*. *Just* saya nak maklum supaya ini.

Untuk di Instagram ada 44 *followers*. Cuma kalau ini patut saya punya cadangan *since* kita cakap fasal ini. Patut lebih perkasakan dan ada maksudnya ada pegawai ini — sebab banyak hebahan-hebahan baik termasuk aset yang kosong ataupun untuk ini — dihebah-hebahkan, boleh gunakan secara ini. Mungkin saya tak *check* TikTok lagi tapi mungkin MARA Inc. ada sebab *now* hebahan secara *social media* ini sangat penting buat masa ini.

Mungkin boleh *explore more* untuk *this medium. Just untuk this*. Saya tak akan pergi lagi. Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih memang kita sedar dari segi Facebook *followers*-nya kurang. Kita dah *start create* LinkedIn untuk *corporate client*. TikTok kami *followers* dia agak ramai tapi memang kita akur dan dalam proses penambahbaikan. Boleh juga *refer* yang kita *cross-marketing* bersama Premiera Hotel yang kita *brand*-kan bersama MARA Inc. Terima kasih Datuk Pengerusi.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi. Saya nak tanya sedikit mengenai bila kita masuk dalam sektor-sektor pelaburan. Ini banyak ya. Pengurusan hartanah, *property development* dan sebagainya. RE *coming soon*.

Adakah kita ada sebarang *target*, *the minimum that you must achieve for example your return on investment,* bukan? *Your payback period* dan sebagainya. *Any guidelines* tak? *You must achieve — some* bubuh minimum *seven per cent. Some* bubuh *12 per cent. Do you have any targets to achieve?* Daripada *target* itu kita boleh *make measurement for the coming years whether you have achieved or not.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya mohon COO, Encik Faizul bantu jawab.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Incorporated Sdn. Bhd]: *Bismillahi Rahmani Rahim*. Saya Faizul Idzhar Ketua Pegawai Operasi MARA Incorporated Sdn Bhd. Pelaburan-pelaburan kami, *the threshold* yang kami tengok, *in terms of yield, it has to be* lebih kurang *in a region of* lima peratus sejajar dengan REIT punya *investment, let's say*. Kita ikut REIT punya benchmark dalam lingkungan empat ke lima peratus tadi itu, Datuk-datuk.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]:: Ya.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Ya. Pengurusan hartanah yang *yield play* punya aset Dato'. Terima kasih.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Lain-lain macam *you* nak buat *property development.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Property development* industri punya *standard is* antara 15 peratus ke 20 peratus *return on cost. [Disampuk] Yes*, 15 peratus

ke 20 peratus *return on cost*. Maknanya *development cost* itu *generating* tidak kurang *profit* dia 15 peratus ke 20 peratus, Dato'.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tanah itu MARA Inc. punya *or* tanah *you have to purchase*? *Your return on cost would be different or your ROI would be different.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Macam *in this case you* nak buat itu tanah *you,* bukan?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Yes*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, maybe you can achieve 20 to 30 per cent.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Exactly.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya pernah dalam *property business, Bina Darulaman before*. *So, I understand* sikit-sikit.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Tanah sama ada tanah milik MARA Inc. ataupun tanah milik MARA. Okey. Walaupun tanah itu adalah tanah milik MARA, penilaian ke atas tanah akan dilakukan untuk memastikan pulangan yang kami dapat daripada *profit which is 20 per cent return on cost, profit* itu dah tolak tanah milik MARA berdasarkan penilaian yang dibuat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *There is a cost on the land?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Cost of the land* dah masuk dalam *the gross development cost* of the project Dato'.

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

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Untuk makluman tambahan dari segi penilaian hartanah pun bukan sahaja kaedah *comparative method.* Kita pun lebih *detail* menggunakan *residue method, especially proposed land development*. Mengambil kira *infrastructure* yang ada, yang tiada dan sebagainya.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Datuk Wira nak tanya. Di *in the heart of KL, so, how much is your property? It's only* MARA Inc. sahaja kah, MARA Corp kah, MARA HQ, *the building is in KL* bukan? Sendiri, bukan? Dia punya — *your assets* situ sebagai *part of your* untuk pelaburan.

Saya nak *throw this killer question*. *[Ketawa]* Okey, kenapa kerajaan mewujudkan MARA —*this is I don't know was it a vision statement* or apa, bukan? Tak ini lagi, bukan? *So, it's everything about* Bumiputera. Betul, bukan? Okey. Tak jauh daripada *you all* punya *property* ini, ada benda dipanggil ini Seputeh — Bukit Bintang Complex *whatever,* bukan? Yang pelancong-pelancong suka pergi. Bukit Bintang, bukan? Bukit Bintang Complex. Sebut

fasal Bukit Bintang Complex semua pelancong dekat mana-mana itu dia akan pergi sana dia *shopping kaw kaw,* bukan. *They are very* sibuk, bukan? Dia hidup.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Pavilion kah?

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Pavilion ya? *Whatever*. Saya punya persoalan *is* sebagai satu entiti yang telah diwujudkan oleh kerajaan khususnya untuk memperkasakan Bumiputera, *empowering* Bumiputera dan *you are at the strategic location di KL itself.* Bagaimana agaknya *you* punya — *you all* ada *blueprint* kah, *you* punya *plan long-term, short-term, whatever* supaya *that is achieved*.

Makna *empowerment of Bumiputera itself*. Makna Bumiputera pandai cari duit, pandai buat itu, buat *business*-nya untung *then* dia boleh yang *marketing* kah apa benda itu dari dalam dan luar negara pun semua *attracted to your place*. Maknanya *you are making lots of money*. *You are famous in and out of the country*. Terima kasih. Okey kah itu? *[Ketawa]*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Boleh jawab Datuk Khair? Okey. Kita sentiasa memerhati *of course*. *In terms of benchmarking, our reference, the strength of* Bukit Bintang. Brickfields ada *strength* dia. Petaling Street ada *strength* dia. Kawasan Jalan Tunku Abdul Rahman pun ada *strength* dia, *especially* kalau Jalan Tunku Abdul Rahman *our area* ini *is mostly festive season* memang *it is our market*. Hari Raya dan sebagainya.

Kalau cerita fasal produk kita pun agak berbeza dengan kawasan-kawasan yang lain. Produk-produk yang dalam Busana Mall dan sebagainya, berbeza. Ketiga, berkenaan dengan *international. Our hotel guests honestly* yang 90 bilik ini, Premiera Hotel sebenarnya kita punya *customers not just local Malaysians*. Banyaknya juga daripada *Singapore*, Brunei dan Indonesia sebagainya dan juga membeli belah di kawasan kita. Dari segi *blueprint,* setakat ini perancangan dari segi *observation. Detailed blueprint* tidak ada dalam makluman saya. Terima kasih.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *Blueprint overall* tak ada *yet?* Ya kah? *It is okay.* Kalau Premiera itu dia kata Premiera Hotel, dia katakan dalam dan luar negara maknanya ada? Ada *you all* punya pelanggan dan sebagainya. *Why is it not making money? What's your problem?*

■1110

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Premiera untuk kebelakangan ini dua tahun, tiga tahun ini memang menguntungkan. Cuma, kaedah dulu *left and right*-lah. *Basically, Premiera, structure business model* dia dulu menyewa ruang dengan MARA Inc. *So, business model* yang dulu tetapi *business model* sekarang, Premiera setelah diubah pada tahun 2015, menggunakan kaedah operator kepada MARA Inc.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Premiera Hotel ini *is your* anak MARA Inc. kan?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Anak MARA Inc.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Cicit ke MARA.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *All right.* Kita *proceed* dengan slaid seterusnya. *Thanks.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *Next. Okay.* Seterusnya, kita bentangkan berkenaan dengan rumusan audit, penemuan dan syor auditlah.

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Buat penemuan. *Next.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Next slide.*

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Penemuan audit.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Okey. Tekankan. Penemuan audit ataupun kita panggil *traffic light*-lah dalam AG punya *dashboard,* ada 12. Satu dah tutup, satu dah hijau. Ada 11 dan *in progress*-lah untuk kita *turn into green.* Boleh kita *flash*? Pencapaian petunjuk prestasi utama tahun 2020 sehingga 2023 tidak konsisten antara 55 dan 94.6 persen.

So, penjelasan dia mulai tahun ini, penambahbaikan dilaksanakan dengan pembentangan KPI tahun 2023. Sebelum ini, tak dibentangkan. Bukan sahaja sasaran. *So,* pada tahun 2023, sasaran dan pencapaianlah. Tetapi, *lesson learnt from* yang lepas, pada tahun 2024 sasaran telah dibentangkan pada awal tahun 2024 kepada mesyuarat ahli lembaga pengarahlah pada 20 Februari.

So, MARA Inc. telah berhasil melaksanakan imbal balik kemerosotan ke atas nilai saksama pelaburan hartanah untuk 2022-2023, sekali gus dapat menyumbang kepada pendapatan MARA Inc.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh tak beritahu kepada PAC, pencapaian KPI sebelum COVID-19? Maksudnya, 2019, 2018, 2017 sebab kita nak *compare* 2020 dengan 2023 itu macam tidak— *just to be fair*-lah. Maksudnya, sebelum COVID-19. *You have the figure?*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Dengan saya, tak ada. Kita boleh bagi kemudianlah, pencapaian.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nanti *provide*-kan pada sekretariat PAC ya. Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Baik.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Isu ketiga untuk 2013-2023, ada tak? Itu belum lagi ya? Dia punya prestasi *for* 2023. Dah keluar dah? *You* kata, *before* kan? Yang ini, *on the 2023* tak ada *la* ini. 2023 tak ada. *Up to* 2022 saja.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: 2023, 85.8.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Dato', untuk— saya Faizul, *again.* Saya Faizul tadi. Untuk tahun 2023, pencapaian yang kami *table*-kan kepada *board*, 85 peratus KPI yang kita *achieved* untuk tahun 2023.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: 85 peratus?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Dah 85 peratus.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Daripada sasaran dan kami *achieved* 85 peratus daripada *total* 100 peratus target itu.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *What is the amount of profit?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: RM11 juta untuk tahun 2023, *profit after tax (PAT).*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *For projection 2024?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Projection 2024 is* sekitar RM11.5 juta, *PAT after tax* juga, Dato'.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Profit before tax. PAT?*

Seorang Ahli: *[Berucap tanpa menggunakan pembesar suara] After tax.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Yang tadi, RM11.5 juta *is profit after tax.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *After tax* ya?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *After tax.*

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Ya, betul Dato'.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Tambahan sedikit dari segi kreatif—*not to say creative accounting.* Kita *capitalise government* punya program. Contohnya macam *work-based-learning student,* yang mana perbelanjaan kita, kita boleh mendapat *double tax deduction*-lah. *So,* kita pun dah hampir menandatangani MoU dengan MTUN University.

To add our resources, looking at kita punya *expension* itu, kita gunakan *student MTUN, technical student. Whatever* kita *spend, so that* kita punya *PAT level will be improved. Not much compared to PBT.*

Pulangan pelaburan hartanah adalah baik kerana menunjukkan trend peningkatan pada 2023, 2022. *So,* status terkini, pertama, kita— saya nak terangkan dulu. *Of course, improvement* dari segi *property* ini, semua industri terlibat. Dari segi COVID-19, *occupancy* memang *the biggest issue. Even rate* pun kita tak boleh nak *escalate*-kan. *But now,* cadangan

selain daripada *occupancy* dah *increased* dan juga kadar kita naikkan, cadangan pemanjangan tempoh pajakan aset MARA sehingga ke tahun 2029 akan dibentang.

Kita dah bentang dah mesyuarat semalam. Disokong dan kita angkat ke *level* yang ataslah. Maksudnya, MARA Corp, *Investment Committee MARA*, Majlis MARA dan sebagainya.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Berapa banyak hartanah yang akan tamat pajakannya dalam jangka masa yang terdekat ini? Boleh jelaskan?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Boleh kita *back* pada slaid ataupun mungkin Encik Faizul...

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Okey. Untuk Menara MARA, Busana Menara MARA, *expiry* 2027. Jadi, kita akan— kita dah dapat kelulusan *board* untuk sambung— untuk pohon pajakan *to*— *extended* lagi 10 tahun. Sebenarnya Datuk Pengerusi, kesemua kita punya pajakan adalah seperti begini.

15 peratus *with option to renew for another— sorry,* 15 tahun *with option to renew for another* 10 tahun. Opsyen itu sudah ada. Cuma, kita nak pastikan, kita minta opsyen itu diluluskan awal. Walaupun belum tahun 2027, 2024 kita dah pohon opsyen tersebut untuk mengekalkan dan memastikan pajakan itu diberi pelanjutan.

Ada untuk aset-aset luar negara berakhir 2029. Jadi, yang 2029 pun kami memohon pada tahun 2024. Walaupun ada lima tahun lagi, untuk memastikan bahawa pajakan itu dipersetujui di pihak MARA, Datuk Pengerusi.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Maksudnya, dah ambil tindakan awallah untuk membuat lanjutan pajakan. Walaupun tarikh tamat tempoh pajakan itu masih lagi lama. Contoh, 2029...

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Betul, Datuk Pengerusi.

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

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ya. Kita ambil langkah proaktif daripada awallah. Kita teruskan dengan ketiga, tunggakan sewa hartanah. Analisa pengumuman penghutang sewaan hartanah dalam negara mendapati jumlah tunggakan sewaan setakat 31 Disember 2023 adalah RM26.45 juta.

Status terkini, cadangan penukaran hutang lama, yang saya *explained* tadi. Premiera Hotel menggunakan kaedah sewaan dulu kepada saham ekuiti telah dihantar ke MoF pada Februari 2024 dan kini sedang menunggu pertimbangan dan kelulusan pihak MoF. *In fact,* masa audit susulan pun, kita ada *mentioned* kepada Datuk KSP lah berkenaan perkara ini.

Saya teruskan. Prestasi pelaburan dalam syarikat subsidiari. Ada tiga komponen dalam itu. Kos pelaburan dalam lima syarikat subsidiari pada tahun 2022 mengalami penjejasan nilai terkumpul RM87.18 juta iaitu 54.8 peratus. Maklum balas, kumpulan MARA telah mencatat keuntungan selepas cukai sebagaimana yang Tuan CEO beritahu tadi,

RM11.3 juta bagi tahun 2022, RM11.6 juta pada tahun 2023 dan pertengahan tahun ini, kita dah mencapai RM2.6 juta setakat Jun lah.

So, ini mengukuhkan kedudukan kewangan syarikat semasa dan seterusnya membalikkan penjejasan nilai 2023 sebanyak RM8.74 juta, yang meningkat kembali nilai saksama pelaburan dalam syarikat subsidiari. *So,* untuk Tushcross Land Holdings Ltd, penurunan yang saksama telah bermula pada tahun 2015 disebabkan perubahan *accounting treatment. So, income method.*

Bila berlakunya penukaran *accounting treatment* ini, jadi *rate* dan juga *occupancy* memainkan peranan yang penting. Kini, nilai saksama pelaburan telah meningkat pada tahun 2023 hasil daripada inisiatif MARA Inc. seperti meningkatkan kadar penghunian. *So, maximise the occupancy rate,* menaikkan kadar sewa dan penambahan ruang sewaan.

Bagi aset Beaumont House Ltd, jumlah keseluruhan penjejasan nilai saksama pelaburan akan dibalikkan setelah aset dipindah milik ke MARA yang dijangka akan berlaku pada suku keempatlah tahun 2024.

■1120

MARA Inc. London telah membayar hutang-hutang di antara anak syarikat di bawah MARA Inc. dan dijangka akan menaikkan nilai saksama pelaburan. Bagi PHKL, prestasi operasi syarikat telah pun meningkat dan dijangka membantu kedudukan penjejasan ini dalam masa yang akan datang.

Berikut adalah berkenaan dengan soalan...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ada soalan daripada Kubang Pasu, *then* daripada Bayan Baru.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, boleh saya *refer* kepada buku ini, buku yang tebal ini. Muka surat 3-4...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Itu Laporan Ketua Audit Negara punya ini.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: ...Jadual 1. Dia bukan nak *to question* tapi untuk pengetahuan kitalah kan. Pertama, saya nak tanya fasal MARA Ventures Limited, Thrushcross Land Holdings Limited, Beaumont House Limited. Dia diperbadankan di British Virgin Island. Sebab apa itu? Selalunya orang nak lari *tax. [Ketawa]* Saya tak percaya MARA Inc. yang nak lari *tax.* Mesti ada *explanation*-lah kan. Itu pertama.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Kalau...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Keduanya, kumpulan MARA Ventures Limited itu, dia pegangan saham, 0.00**. *Star* itu tengok bawah RM5.50. Boleh *explain* apa maksud dia? Yang lain daripada tiga sampai lima saya faham. Pertama

pasal Virgin Island. Keduanya pasal MARA Ventures itu. Yang MARA Inc. itu saya faham. Dia pegangan saham tak banyaklah, RM140,000.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc..]: Okey saya jawab yang pertama dululah. Penubuhan asal MARA Inc. adalah – sebarang pelaburan hartanah yang berpotensi dan memperoleh keuntungan maksimum daripada pembelian tersebut. Dengan menubuhkan syarikat di BVI, proses untuk keluar daripada penjualan hartanah itu adalah lebih mudah memandangkan BVI melaksanakan dasar perlepasan cukai antaranya *corporate tax,* cukai keuntungan, modal dan VAT. *So, that is one of the reasons* kita MARA Inc. *choose route* itulah.

Jika syarikat tersebut diperbadankan di UK, *so,* duti setem sebanyak lima persen perlu dibayar untuk tujuan pemindahan aset tersebut. *That is one of the reasons. Second question* itu saya minta CFO saya bantu jawab.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Saya Afiq. Saya *just* nak tambah sikit *statement* Encik Fadzil. *Generally,* untuk BVI ini bukan kita nak lari daripada *tax,* tapi secara amnya kita nak...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya faham, saya faham.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: ...*maximise return* kepada *shareholders.* Sebab, *generally* awalnya penubuhan kita adalah *business* untuk *property. So,* masa itu kita mungkin mahu jual dan beli pada masa yang terdekat. *So,* bila kita *set up a company* dekat BVI, kita tidak perlu bayar sebarang *stamp duty, corporation tax* atas penjualan itu dan semua duit boleh disalurkan terus balik kepada syarikat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, lower cost*-lah?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Lower cost.* Betul. *So, it's more for tax planning* punya *purpose. So,* untuk menjawab soalan kedua, pegangan saham itu. Sebenarnya pegangan saham itu, dia punya dekat sana *just* untuk 1USD saja. *So,* dia tak perlu – minimum, *sorry.* Macam dekat Malaysia ini, kita ada RM2 *company. So,* dekat sana dia punya minimum adalah 1USD. 1USD yang jadi RM5.50.

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

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, saya ingin tanya sedikit tentang apa yang dilaporkan dalam LKAN. Kita tengok pulangan harta. Tadi kita bincangkan tentang *return.* Menara MARA KL, pulangan harta *negative 132 per cent 2013 to 2023.* Living Dsulaiman KL, *negative 415 per cent,* 2019 hingga 2023. Boleh terangkan kenapa prestasi itu amat rendah sekali?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Saya Afiq. *So, generally* dia ada *two parts of the answer* untuk yang ini. *First* sekali *most of the asset* dengan MARA ini, kita buat *lease* tetapi macam kita *explain* tadi, *lease* kita contohnya adalah 15 campur 10. *So,* bila kita *lease* dengan MARA itu 15 tahun saja, dia punya jumlah *depreciation* dia besar. *So,* maknanya

dia menyebabkan *bottom line return* kepada MARA Inc. itu kecil. Akan tetapi secara *high level* bila kita tengok EBITDA dia, dia masih positif tetapi tak memberi pulangan yang baik *at the bottom line.* Sebab itu strategi MARA Inc. seperti yang kita *reply* kepada *report* yang lepas itu adalah kita perlu panjangkan tempoh itu. Contohnya untuk *oversea,* kita punya tempoh habis 2029. *So,* kita panjangkan 2029 ke 2039. *So,* daripada 2029 ke atas, kita akan kembali merekodkan *profit. So,* itu adalah strategi untuk bangunan-bangunan tersebut.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Tapi kalau kita panjangkan tempoh, adakah kadar sewa itu bertambah ataupun kekal?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Seperti yang Encik Fadzil beritahu tadi, *generally* kita memang boleh melihat ada kenaikan *between* tiga ke lima peratus setiap tiga tahun. *So,* memang kita ada kenaikan dari segi sewa. *So,* kita *potential upside return* kepada MARA Inc..

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Sorry* ya. Saya bukan *financial person.* Jadi saya tak berapa faham kenapa *lease* itu dia akan menyebabkan kerugian besar?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Boleh. *So,* dia punya konsep dia contohnya macam ini. Contohnya kalau kita ada kos untuk *investment* RM1 juta. Kalau kita punya tempoh *lease* dia 10 tahun saja, *so,* setahun jadi RM100,000. Akan tetapi kalau kita panjangkan 50 tahun *instead of* RM100,000, kos setahun yang *hit* PNL jadi RM20,000 sahaja. *So,* dari segi *profit and loss* itu dia memang ada impak yang kita boleh nampak dekat bawah.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Jadi maksudnya yang menara KL, *I think Living Dsulaiman,* boleh terangkan Living Dsulaiman ini *negative 415 per cent.* Apa maksud itu, *2019 to 2033?*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Okey *background* untuk *property* ini sebenarnya kita kena tengok balik *the duration of the return* itulah. Sebenarnya kalau kita tengok *history, the return* itu jadi negatif sebab tahun 2020, 2021, kita sebenarnya tak ada *occupancy. So, because of* tak ada *occupancy,* kita tak ada *any return* tapi kita *still* ada *lease* yang perlu kita bayar kepada MARA. *So, because of that,* itu yang jadi negatif itu sangat besarlah *because of the fixed cost* yang *still* kita kena bayar ke MARA.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Bila – susulan daripada ini, maksudnya dulu tak ada *occupancy but now* contoh Living Dsulaiman itu, katanya dah mula ada *occupancy,* betul?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya betul. Living DSulaiman 75 bilik. *Occupancy is mostly* 90 peratus ke atas dan dia punya *rate, different.* Dia punya *rate* adalah antara RM80 ke RM100 *per room.* Dia *boutique hotel* tapi *occupancy 2023, 2024* telah meningkat dan MARA Inc. telah melakukan penambahbaikan. Maknanya untuk kita *improve* lagi aset itu. Kalau dilihat dua tahun sebelumnya dengan sekarang dah amat berbeza. Dia dah lebih cantik. Terima kasih, Datuk.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Occupancy rate* itu *is a prorated*— maksudnya *average?* Maksudnya *weekday* dengan *weekend* ataupun...

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Average per year.*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *Market* yang kita dapat banyak Living DSulaiman ini, dia *couple* dengan *training usually. Training* di bandar. *So,* dia memilih Living DSulaiman *as hotel.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, saya juga ingin tanya tentang kos beli dan juga kos nilai saksama. Contohnya kita tengok kos beli untuk Swanston Street, Melbourne. Kos beli *RM142* juta tetapi *fair value* sekarang tinggal RM69.24 juta sahaja. Kenapa macam itu? Boleh terangkan.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Boleh saya terangkan, Encik Fadzil? Okey, secara amnya, spesifik untuk Australia ini, kita boleh lihat yang ada perbezaan dari segi penilaian semasa pembelian jika dibandingkan penilaian yang digunakan untuk *audited accounts. So,* maksud saya macam ini, kalau dekat Malaysia ini, cara kita nak beli rumah ataupun jual rumah, kita *always* pakai *comparative* punya *method, meaning* kita tengok bangunan dekat sekeliling itu. *Then* kita kata kalau orang sebelah jual RM30 juta, kita pun lebih kurang RM30 juta. Tapi – *so,* masa kita beli Swanston dan Dudley, kita gunakan kaedah berkenaan untuk kita punya pembelian.

■1130

Kita dapatkan penilaian daripada *valuer* yang inilah *international valuer for the* pembelian. Tetapi, masa 2015 *onwards, based on* dia punya *regulation local* masa itu, dia orang *actually looking to do an income method. So, income method* ini dia menggunakan kaedah macam *discounted cashflow. So, discounted cashflow* itu dia tengok *actual revenue* yang dia boleh dapat *and* dia akan *forecast for the next 15 years to get a value for the property.*

So, that's why in a way, it's a bit of a mismatched lah *if I* can *say that.* Dia macam dulu gunakan komparatif sekarang kita pakai *income method.* Tetapi, macam— kalau boleh saya tambah sikit. *So,* bagi saya *valuation* yang ada dalam kita punya *audited account* itu tak *really reflective of the current market condition. So,* macam kalau kita *actually,* contohnya, macam dulu lah, Beaumont House kita pernah nak jual pada *third party,* kita *actually* boleh lihat yang *the valuation* di luar sana, bila orang *offer, is much, much higher compared to the* "*book" evaluation* yang kita ada, nilai saksama itu.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Ini bermaksud bahawa MARA telah beli dengan harga yang lebih mahal. *Then, now the fair value* sudah *drop* lah?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Tidak, sebab *for* MARA Inc., kita berpendapat *it is just a difference in valuation punya method. So,* sebab itu maksud saya, *in the book is using a discounted cashflow* punya *method.* Tetapi, kalau kita *really want to realise*

the property and jual ke *external party, we may get the value which is higher compared to the value* yang kita beli dulu.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Tapi, *the* isunya adalah kita ini, *I think as a businessman or investment company, will you do this?* Maksudnya, beli pada harga yang *valuation* yang amat tinggilah. *To me* ya, *the way I see it.* Tapi, *fair value* dah *drop* macam itu. *So, it actually affects your profit and loss, you see.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *I take note of that. In terms of investment, for example, I take a bit far* lah, *the risk. We take the simple tool like* macam PESTLE kan? *So, the legal system changed, the regulation changed— political, economical, social, technological, legal, environmental, so, we have to follow. When we buy,* bila kita beli *property,* dia kaedah *comparative method.*

But along the way after a few years, 2015, regulation di sana, di Australia mengarahkan menggunakan kaedah *income method. That means occupancy and rate, play a bigger role* juga lah. *That's why the value* itu *dropped.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Apabila you nak jual *property* ini *of course the buyer will use the new method* lah kan? Jadi, ini bermaksud bahawa *you* dah rugi sebab masa *you* beli, *70— 142 million,* sekarang *buyer will only pay about 70 million.*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Secara *general* nya, *we take note of your point* yang *we may lose the money* kalau jual sekarang. *However, that is why* kita, *we are still keeping the property as compared to* aset-aset yang kita dah jual. *Before this,* kita *already* jual *the four assets and all the four assets* kita *actually* dapat keuntungan. *So, if the market actually turns, then if we have the opportunity* barulah kita jual *when the market recovers.*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Okey.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Cuma, *on our side, based on the management* punya *side* pula, *to ensure that* kita naikkan balik dia punya *value, based on the current method* yang dipakai di Australia. *That is why* kita ada banyak inisiatif *to increase the average monthly rate. So, that is why,* kalau kita tengok kat bangunan kat Australia itu, kita banyak buat *renovation*, kita ada buat *a lot of comparatives, comparison against all the other properties in the surrounding area.*

You can see that 2021, kita ada *increase by maybe about 30 per cent. Even this year* pun, kita punya *rate* pun dah naik *about 10 per cent. So, we can see that periodically* memang kita nampak *the average rental rate is already back on track* lah. *Soon,* kalau, *if go back up, we can actually get near back to the* harga pembelian dulu.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Okey. *Sorry, you want to continue?* Ya. Pengerusi, *since he talks about the property* in Australia. Kalau kita lihat *that* muka surat empat sini ya. *[Merujuk kepada pembentangan slaid]* Tentang *Swanston Street,*

Melbourne and also Dudley International House, Melbourne yang mana ini dulu jadi satu isulah. *You know.* Kerana kos pembelian adalah jauh lebih tinggi daripada harga semasa waktu itu.

So, ini yang telah ditimbulkan. Saya rasa SPRM juga pernah buat siasatan. Soalan saya ialah selepas itu MARA Inc. ada membuat pembaharuan ataupun pertukaran CEO kah ataupun ahli lembaga, kerana selepas itu, kita tak dengar apa-apa lah. Juga, tadi saya dengar kalau MARA Inc. nak beli apa-apa hartanah, kena rujuk kepada semua atasan-atasan malah sehingga MoF. *So,* adakah pada waktu itu kan, bila pembelian ini berlaku pada 2012 dan 2013, adakah praktis ini dilakukan? Yang mana rujuk ialah *top* kepada Kabinet, kepada MoF dan sebagainya.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Soalan pertama berkenaan dengan pegawai yang terlibat itu. Kedua-dua Pengerusi— *main* Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif telah direhatkan dan juga tamat perkhidmatan macam CEO pada 3 Julai 2015. *Chairman* pada 16 November 2015. *So,* ada surat-surat yang MARA dah keluarkanlah. Proses untuk berikutnya diteruskan, masih diteruskan oleh SPRM lah. Proses pembelian ini saya difahami, proses dari segi kelulusan mengikut struktur yang sama seperti sekaranglah sampai ke kelulusan MoF lah.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *Wow,* jadi yang salah juga rujuk kepada atasanlah? Sehingga MARA dan juga Kabinet, *you, know?* MoF kan?

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* MoF *[Tidak jelas]*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Apa yang saya dengar tadi adalah kalau MARA Inc. nak beli apa-apa hartanah, kena rujuk kepada banyak *level* lah? *So...*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Betul.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *So,* sampai ke MoF kan?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Betul, Datuk.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Sampai ke MoF tapi tak ada lah sampai Kabinet.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: MoF saja.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* MoF?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: MoF saja. *The ultimate decision is MoF.*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Okey, Datuk Wira Pengerusi. Saya *follow-up* tentang soalan yang terdahulu. Contohnya, kita beli Swanston Street dan juga Dudley International, apakah rasional kita beli? Maksudnya kenapa beli— tempat— *property* di Australia banyak ya. Kenapa kita beli itu? *Is it— how does the decision is— the proposal.* Siapa yang bagi *proposal? How does it—* sebab saya nampak bahawa *valuation* tinggi tetapi sekarang *fair*

value rendah. Kita rugilah dari segi itu. Jadi, maksudnya ada— *how do you make a decision* ya untuk beli pada masa itu?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Saya Faizul. Saya jawab— *to answer that question.* Swanston adalah bangunan 10 ke 12 tingkat. Lebih kurang 300 bilik, 290 bilik, terletak berhadapan, *immediately* berhadapan dengan Melbourne University, *just across the road.* Depan *Swanston* itu juga, ada *train station.* Depan *train station* itu *is Melbourne Uni, amongst the renowned university* di Melbourne*,* yang mana...

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: *Plus RMIT.* Terima kasih, Yang Berhormat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Anak saya belajar situ.

Beberapa Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Kami sangat sayang aset ini. Kami gembira dengan aset ini. *Because just imagine,* kuliah pukul 10 pagi, 9.50 pagi, *student* boleh keluar daripada bilik *across the road* terus sampai ke universiti tersebut. *So, then Swanston* ini berada dalam *CBD of Melbourne, right?* Tak dapat dah kalau nak beli aset sedemikian sekarang dan aset tersebutlah yang menjana pulangan *cash* kepada MARA Inc. ketika ini. Swanston.

■1140

Dudley adalah bangunan tujuh ke lapan tingkat. Tadi tinggi, Swanston tinggi. Dudley juga ada lebih kurang 100 bilik — 100 bilik, *student's* bilik. *Across* di Dudley, padang besar, *fronting* dalam padang itu adalah Monash University. *Monash is also another renowned university* di Melbourne yang menarik pelajar-pelajar luar negara, *all right. Apparently,* tahun 2023 ke 2024, *demand* kepada *student accomodation* daripada luar sangat bagus. Jadi, *that is the criteria* yang kita ambil dahulu untuk memiliki aset yang kita — kita kata *is a very strategic* aset tersebut, Datuk, Dato'.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Boleh saya tanya, kalau yang lokasi atau *property* itu begitu bagus, boleh *enlighten me the cost* belian waktu 2012 ialah RM142.84 juta, *then* sekarang apa nilai saksama? *What is* nilai saksama?

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

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *Fair value now or at that time*?

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

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *Now*. Jadi, macam mana ia boleh jatuh ke RM69.24 juta?

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

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Kalau saya boleh tambah, tadi kita dah *explain*. Semasa pembelian itu, aset itu dibeli menggunakan kaedah *comparative method*.

MARA Inc. melantik *professional valuer,* Raine & Horne International *valuer* pada masa pembelian. *Along the way*, pada tahun 2015 — *correct me, regulations changed* ataupun pertukaran dasar di Australia yang mana *property valuation* untuk *accounting* ini menggunakan kaedah *income method*.

That means rate and occupancy play a role. *That's why* dia punya *value* dia — *in addition* yang penyusutan itu, bila dua benda ini memainkan peranan, semasa COVID-19 kami mengalami dua kali maknanya. Kena *hit* sekali dan COVID-19 kali kedua. Penambahbaikan dari segi pengisian penghuni yang itu, pulih pada tahun 2022-2023.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Sorry*, sebenarnya, kami pun tak — pun kena dapat pengesahan juga sebab apa yang dilaporkan oleh Laporan Audit adalah kos beli RM142.84 juta, nilai saksama — *fair value RM69.24 million*. *Fair value* itu, *fair value* pada tahun 2012 ke atau *fair value* pada tahun 2024?

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

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Sekarang? Okey.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *That means* kalau kita jual hartanah ini kita rugi banyak? Betul?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *That's the reason*, kita *keep the property* dulu *until then* kita boleh *reach that level*.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *Is that a trend right now? Fair value* itu. *Is it the trend?* Bukannya MARA Inc. punya...

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Income method is a must* di Australia.

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: Dia maknanya dari segi...

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Sorry*, saya nak tanya Audit dulu. Jabatan Audit, *fair value* yang dikatakan sekarang, adalah *fair value* sekarang atau *fair value* 2012?

Puan Noor Rozeelah binti Jaafar [Jabatan Audit Negara]: Saya Rozeelah daripada pasukan Audit. Untuk *fair value* yang kita maksudkan di sini adalah bagi tahun Penyata Kewangan 2022.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Okey, maksudnya ini adalah *fair value* yang *quite current*. Okey. *So, something is wrong* — okey. Adakah, *you see, I think something is wrong* sebab apabila kita ambil penilaian pada tahun 2012, okey. *Something is wrong, it is overvalued to me.* Sebab *Melbourne property keeps going up from what I know*. Okey. Ada kawan-kawan ramai yang di sana, *investment property* semua naik *from 2012.* Tetapi apa yang kita beli di sini, *fair value* pula *drop*.

To me, something is wrong with the earlier valuation dan kenapa *board* pada masa itu *make the decision to take that fair value? To take that value as a benchmark*. Ini yang saya nak tanya.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya *repeat* lagi sekali macam semasa pembelian itu, kaedah yang digunakan adalah *comparative method. That's why the valuation amount* itu *is higher*. Tetapi selepas beberapa tahun menjalankan operasi, *regulation* bertukar menggunakan *income method. That's why the valuation drops*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, saya nak tanya susulan daripada YB Bayan Baru. Saya nak tanya kepada MoF. Pada ketika itu, bila dibuat representasi untuk pembelian bangunan dan sebagainya, ada tak di pihak MoF ada membuat *check and balance* dari segi nilai dan sebagainya? Saya nak tahu daripada pihak MoF.

Apakah tindakan yang dibuat oleh MoF untuk menyemak, untuk membuat pemeriksaan dan sebagainya? Bukan hanya ini — ataupun SOP yang ada di pihak MoF dalam memberi keputusan tentang apa-apa cadangan yang diberikan oleh mana-mana syarikat bawah MoF ini untuk pembelian apa-apa aset.

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: YB Pengerusi, Farithal daripada MoF. Untuk makluman YB Pengerusi, bagi pembelian bangunan ini seperti kalau saya rujuk pada waktu itu tersebut, bagi selain daripada THL itu, selain itu diluluskan di peringkat *Economic Council* (EC). Bukan...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh kuat sikit tak? Dekatkan *mic* — mikrofon dekat mulut.

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Okey, untuk pembelian bangunan di UK dan Australia selain daripada THL, diluluskan oleh EC. Bukan MoF — *Economic Council.*

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* EC?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Ya, EC.

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara] Council?*

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: *Council.* Kejap, saya tengok dulu. Keputusan mesyuarat Majlis Ekonomi Bilangan 9, 2013.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: 2000?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: 2013.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: 2013.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Siapa *chair*?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Kejap.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sebab apa yang dibangkitkan oleh YB Bayan Baru ini, *because of* kenaikan nilai yang berbanding pada tahun 2022 kejatuhan dua kali setengah ganda memberikan satu persepsi bahawa pada ketika itu *overpriced* dan ada pihak lain yang mengambil keuntungan tersebut. *I mean*, kalau secara— secara ini. Betul tak, kita punya persepsi bahawa ada pihak lain yang ini — jadi...

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Saya bacakan daripada segi pertimbangan yang dipersetujui oleh pihak Majlis Ekonomi pada waktu tersebut, Majlis Ekonomi — saya *quote* ya

dia punya keputusan itu; *"Majlis Ekonomi bersetuju supaya MARA memberi suntikan ekuiti berjumlah RM100 juta kepada MARA Inc. untuk membiayai sebahagian daripada kos perolehan hartanah di London dan Melbourne yang dijangka bernilai RM339.7 juta."*

"Keduanya, MARA Inc. mendapatkan kemudahan pembiayaan bank melalui baki kos perolehan hartanah iaitu pinjaman berjumlah GBP15 juta daripada National Bank of Abu Dhabi, London untuk hartanah di London, UK dan pinjaman berjumlah AUD52 juta daripada Westpac Banking Corperation, Melbourne untuk hartanah di Melbourne, Australia."

"Ketiga, MARA Inc. mendapatkan nasihat Bank Negara mengenai masa yang sesuai untuk membuat pembayaran, pertukaran wang asing untuk pelan tersebut dan last sekali, pertimbangannya ialah SPB yang menguruskan perolehan hartanah di London dan Melbourne ini, didaftarkan di Labuan."

Itu...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, nanti bagi yang itu pada sekretariat boleh?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Baik.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, Bayan Baru, soalan.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Saya nak tanya, siapa yang bawa *paper* ini kepada EC?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Dinyatakan MARA Incorporated membentangkan.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Siapa yang *chair* EC, pada masa itu?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Dia dah tak ada sekarang ini YB.

Encik Muhamad Yuzi Tarmizie bin Yunos [Kementerian Kewangan]: Dokumen tak ada dekat sini, tapi kita boleh bagi nanti.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nanti bagi semua yang dokumen yang terlibat kepada kita. Terima kasih.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Berbalik kepada– Datuk Wira Pengerusi, berbalik kepada *argument* CEO tentang — okey, ada perubahan, *you know all these what do you call? Regulation*, penilaian. Maka, *fair value drop 50 per cent*. Okey. Itu berlaku di Australia.

■1150

Tetapi kalau kita tengok di London pula. Kos beli 2014, RM78.5 juta. *Fair value* sekarang 2022, RM74.1 juta. Ini di London dan kita tahu di London ini, *property* memang *shoot up* ya, berkali-kali ganda *you know* di London. Jadi, takkan di Australia *valuation* tukar *regulation* tetapi London pun tukarkah? Apa rasional kenapa kita selepas 10 tahun masih *value* lebih kurang sama malah *drop* sedikit daripada 2014? Boleh bagi penjelasan?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Untuk di London, secara amnya dia tidak berapa sama dengan Australia. Kerana di London memang kita *maintain comparative*

method daripada awal sampai ke sekarang. *Valuation* itu dia *generally* turun kerana kegunaan aset itu lebih kepada untuk *studio accommodation* dan dia adalah *heritage building. So*, bila dia *heritage building it's harder* untuk kita *increase the price* yang boleh *improve the valuation of the property. So, specifically* sebab *Beaumont House* itu memang kawasan yang bangunan-bangunan yang *heritage*-lah. *So, it's a bit different compared* dengan Australia.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Pada pendapat saya – saya *layman*-lah, kan. Okey. Apabila kita beli *property*, kita nak *valuation* itu naik. *Maybe invest something*-lah. Kalau kita beli *property* di KL pun, kita harap orang beli RM1 juta *in five years' time, 10 years' time*. Dia boleh naik RM2 juta. *I think the same thing* dengan MARA Inc. Kalau kita beli satu *property* di London kah, patutnya dia naik sebab memang London *like hot cakes*-lah dia punya *property*.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Sorry*, saya sebenarnya lupa nak tambah tadi. Sebab *at the end of the day*, macam saya cakap tadi *that is actually just the valuation. So, it's not actually reflective of the actual market condition.* Sebab macam saya *explained* tadi, *Beaumont House actually* tahun 2022, kita pernah *try to explore* untuk jual *the property. So*, bila kita *explore* untuk jual *the property*, kita dapat *like four different bidders* yang *offered about more than* GBP16.5 juta. *So*, dalam RM90 juta lebih.

So, kalau kita lihat dari segi situ sahaja, *we can see that the actual value of the property* kalau kita jual *compared* dengan *valuation* yang dalam buku, memang kita ada keuntungan.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Okey. Bolehkah *you* setuju dengan *I* bahawa mungkin pada masa itu *valuation overvalued*?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Kalau – sebab *again*, kita kena tengok. *I can acknowledge* yang *valuation is based on a different method. But*, kita tak boleh kalau kita nak kata nak jual, kita *just based on valuation*.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *No. No*. Macam ini, *you just answer my question. Do you think it's overvalued at that time?*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ya ataupun tak sahaja.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Susah soalan itu. *[Ketawa]*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *No, no. It's not your decision. It's not your decision but you based on your professional assessment.*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Tak, dia kena spesifik masa dibeli *property* itu. *Was it overvalued*? Itu soalannya.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Maybe it's just*...

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Yes or no?*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Yes, but based on different parameters*. *[Disampuk]*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Ha, itu yang kita nak dengar.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Different parameters.* Itu sahajalah. *Maybe during that time, the valuation of the property maybe is based on a commercial building. Is not based on a studio accommodation. Maybe. I am not sure what the decision was back then.*

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, memang kita tahu *valuation of properties* ini dia ada *comparative market analysis, income method, cost approach* dan sebagainya. Difahamkan tadi bahawa masa beli itu, penilaian *(valuation)* dibuat, kaedah *comparative* dan sekarang ini digunakan sebagai *income approach* punya *valuation,* betul?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Untuk Australia.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Untuk Australia dan disebut bahawa *regulation changed.*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Ya.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Boleh tak *quote regulation* masa beli itu, di mana *regulation* mengatakan bahawa keperluan menggunakan *comparative method* dan *regulation* yang sekarang digunakan mengatakan bahawa perlu menggunakan *income approach? Regulation* itu kalau kita secara seimbas, saya tengok malam tadi dan pagi ini, saya tak jumpa *regulation* itulah. Mungkin saya tak jumpa lagi. Boleh tak cakap *regulation* itu dekat mana supaya kita dapat jelas keadaannya sebenar?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Okey. Secara amnya, pembelian yang berlaku masa itu *is based on the advice from the valuer but* untuk *specific regulation* itu, *we have to come back on that*-lah kalau ada.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Untuk penerangan, maknanya *regulation* saya tak jumpa, satu. Kalau dapat maklum kepada kita PAC, *regulations* semasa beli yang meminta gunakan kaedah itu dan *regulations* yang memerlukan kita gunakan *method* yang sekarang ini. Ataupun *is it the client* punya *preference*? Saya nak tanya. Maknanya kalau misal *regulations* itu memberi ruang kepada *client* nak beli *property* itu. *If* saya nak beli, okey saya nak gunakan *comparative preference* ataupun nak gunakan kos ataupun nak gunakan *income approach? That means is it the client* punya *preference* ataupun benar-benar ada *regulation* itu?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Okey. Kita *will provide* kalau – Datuk Pengerusi, kita *provide the document* selepas inilah.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nanti bagi tetapi soalan Wangsa Maju itu sangat relevan saya kira. Okey, berbalik pada tadi kejap ya sebelum ini. Saya nak tanya respons daripada pihak SPRM. Apakah sewaktu kes MARA Inc. ini disiasat, apakah punca siasatan itu maksudnya yang menyebabkan SPRM masuk untuk menyiasat kes ini? Boleh tak beritahu dan juga maklumkan kepada kita status?

Puan Nor Faemah binti Ismail [Pegawai Siasatan (Bahagian Penyiasatan Tatakelola) Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia]: *Assalamualaikum* dan selamat pagi. Okey, saya Faemah daripada SPRM. Okey, berdasarkan siasatan, SPRM telah mula menyiasat kes ini pada 2015 dan sehingga 2017-lah. Siasatan itu memang merujuk kepada Pengarah dan Ketua Pegawai Eksekutiflah*. So, direction* untuk kedua-dua individu tersebut berkaitan dengan pembelian hartanah di luar negara yang dikatakan harga dia yang tinggi.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, ini merujuk kepada *Dudley International House di Melbourne* ya?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Dan *Swanston*.

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

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: *Swanston,* termasuk Melbourne punya hartanah.

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

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Okey, hasil daripada pertuduhan, yang melibatkan 20 pertuduhan saya maklumkan yang semalam itu, memang pertuduhan itu melibatkan suapan untuk diri sendiri yang memberikan kelulusan cadangan pembelian hartanahlah.

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

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Nanti kalau saya kirakan *calculation based on* pertuduhan yang telah dibuat.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Ada...

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Ada.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:...dia punya nilai...

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Ya, betul.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: ...berapa suapan dan sebagainyalah?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Ya.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Masih dalam perbicaraan?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Masih dalam perbicaraan. Pertuduhan telah dibuat pada 31 Mac 2021 dan masih lagi dalam perbicaraan.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Dah dipanggil – prima facie dah di-*establish* ataupun pembelaan dah dipanggil atau macam mana?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Ini masih lagi perbicaraan. Belum lagi proses itu.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Belum panggil *defence*?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Untuk – *no. So,* masih lagi belum dapat daripada mahkamah.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Baru – tetapi dah mula?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Sudah. Dah tuduh.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Dah tuduhlah?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Ya. Dah tuduh...

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Tetapi bicaranya dah...

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: ...dalam perbicaraan.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Saksi dah semua dipanggil semualah?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Itu mahkamah punya *level,* saya...

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Tak. Tetapi *sure you* ada *info*.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Betul. Dia menjalankan siasatan untuk kami tetapi bila melibatkan mahkamah, dia ada dia punya inilah saksi-saksi itu semua.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Saya tahu.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Okey.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Tetapi *you* boleh tolong dapatkan *info?*

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Okey, boleh. Nanti saya dapatkan...

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: *And what stage?*

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: *...what stage* untuk perbicaraan yang sedang berlaku. Nanti kita tanya IO-lah.

Tuan Syahredzan bin Johan [Ahli PAC]: Okey, terima kasih.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Dan berapa orang saksi telah dipanggil...

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Nanti saya akan *back to*-lah.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: ...pada sudut pendakwaan?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Baik.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh tak nak tahu yang suapan yang dikatakan suapan itu daripada pihak mana dan berapa jumlah dia?

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Okey. Boleh saya kumpulkan pertuduhan itu nanti untuk diedarkan?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Boleh. Bagikan pada PAC ya? Terima kasih.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Okey.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sebab semalam memang kita dah tanya...

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Ya, betul.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: ...tetapi kita nak rekod dalam *Hansard* sahaja pada hari ini. Terima kasih.

Puan Nor Faemah binti Ismail [SPRM]: Nanti saya akan bagi pertuduhanlah.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, saya nak tanya tentang Datuk KP MARA.

■1200

Tadi Datuk KP kata semuanya dia mengikut proses daripada MARA Inc. kepada MARA Corp, MARA Corp kepada MARA lepas itu kepada kementerian, lepas itu MoF. Ini proses yang biasa. Tapi dari segi kes ini Swanston Street, Dudley dan juga Beaumont. Dia macam bukan cicit kepada tok wan tetapi cicit terus kepada EC ya— *is it like great-great grandfather.* Maksudnya dia *bypass* semua. Kenapa ini boleh berlaku?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Untuk makluman YB, proses itu berjalan ikut proses. Mula-mula di peringkat MARA Inc. berlaku. Dia ada *board* dia. Kemudian bawa kepada ICM panel pelaburan MARA, bawa kepada Majlis dan dibawa kepada kementerian dan kementerian bawa kepada MoF. Dalam proses itu— saya nak *check* dengan pegawai saya. MoF masa itu tak beri pertimbangan dan benda itu kementerian buat rayuan dibawa kepada EC. Benda itu dibentang kepada EC. Maksudnya proses berjalan. Cuma kelulusan itu bukan di peringkat MARA tapi di peringkat lebih atas lagi.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Boleh bagi dokumen proses itu?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Boleh. *[Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Boleh kita teruskan Datuk Pengerusi? Prestasi kewangan kumpulan. Kedudukan kewangan kumpulan MARA Inc. kurang stabil kerana deposit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi. Maklum balas terkini. Setelah keluar daripada cabaran COVID dan setelah membuat penambahbaikan aset, terdapat peningkatan tahap penghunian dan meletakkan MARA Inc. pada kedudukan kewangan tahun 2023 lebih baik berbanding daripada tahun 2022.

Hasil daripada penambahbaikan dan peningkatan tahap penghunian ini, syarikat mencatat kedudukan keuntungan sebanyak RM2.6 juta setakat Jun 2024. Untuk keluar daripada kedudukan kerugian terkumpul pada tahun 2029, MARA Inc. semalam kita dah bentangkan kepada *board* untuk pelan strategik jangka panjang 2024. Kita dah bentangkan. Dalam pelan jangka panjang ini pada tahun 2029 MARA Inc. akan merekodkan *cumulative profit.* Kedudukan aliran tunai MARA Inc. beransur pulih dan komitmen semasa syarikat dibayar secara berkala. Komitmen semasa syarikat.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Yang Berhormat Datuk Pengerusi, sikit? Tadi berkaitan soalan daripada Yang Berhormat Bayan Baru kepada Datuk KP, sikit sahaja. Dalam laporan audit dinyatakan bahawa bagi tempoh 2020 hingga 2023 pencapaian keseluruhan dengan KPI MARA Inc. ini tidak dilapor, tidak dibentang dan dipantau secara teratur oleh lembaga pengarah. Walaupun telah pun ditetapkan sasaran, perlu ada pelaporan dan kelulusan ahli lembaga pengarah. Bagaimana keadaan ketika itu? Kenapa tidak dilaporkan kepada lembaga pengarah itu?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Sebab untuk makluman pada tempoh tersebut adalah pada masa COVID, 2020 ya. 2020 itu adalah masa COVID. Memang tak ada aktiviti pada ketika itu dan pada ketika itu juga tiada Pengerusi dan juga ahli lembaga pengarah pun tak cukup kuorum *because of* tiada pelantikan baharu dibuat sebab pada ketika itu tak ada pelantikan baharu dibuat. Mesyuarat adalah untuk membincangkan operasi *day-to-day operation* sahaja yang di kalangan ahli lembaga yang dilantik untuk mempengerusikan mesyuarat sahaja pada ketika itu.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Tak cukup kuorum itu? Saya ingat kita COVID 2020 dan 2021. Tapi disebutnya sehingga 2023 pelaporan ini tidak dibuat pantau oleh kepada lembaga pengarah itu. Mungkin boleh maksudnya mungkin boleh selepas ini *board* itu sendiri, ahli lembaga *board* pada 2020 hingga 2023. Senarai ahli-ahli *board* itu. Boleh ya?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Boleh.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi. Saya nak pergi ke belakang sedikit. *The past will include the future*. Muka surat 3-14 jadual 9. Dia ada di situ kedudukan kewangan syarikat subsidiari bagi tahun 2020 sehingga 2022. Saya lihat kita faham 2020, 2021 dia memang isu COVID. Kita nampak Premiera Hotel dia punya peningkatan dari segi pendapatan memang meningkat. 2020 pun dia dapat RM6.68 juta *and then* 2022 dapat sampai dekat RM12 juta. Thrushcross Land Holding pun meningkat. Tetapi yang lain-lain macam MARA Ventures, Beaumont House Limited ini tak meningkat berbanding dengan tahun 2021. Sepatutnya 2022 itu dia dah meningkat sebab tak ada lagi PKP.

Untuk tahun 2022 dari segi jumlah pendapatan RM55.1 juta. Meningkat dengan begitu baik sekali. Keseluruhan bagi tiga tahun RM98.1 juta. Cuma saya nak bertanya mengenai Premiera Hotel Resorts Sdn Bhd. Pendapatan dia RM11.98 juta. Kemudian keuntungan dia RM11.83 juta. Kos dia *only RM0.18 million*. Apa sebab dia? *The cost is so—The profit is so good*. Pendapatan *minus your cost,* kan? *It is so good*. Apa sebabnya? Sama juga dengan Beaumont. RM5.66 juta pendapatan, *profit* RM5.33 juta. Dari segi *projection* tadi apa yang disebut oleh *one of your officers*, tahun ini tahun 2023 *profit was supposed to be RM11 million* lah cuma tak di-*announce* dan *projected profit for this year RM11.5 million*. Tetapi 2022 kita sudah pun mencapai RM33.16 *million profit*. Kenapa pula 2023 kurang daripada 2022? Kalau kita tengok Jadual 9 itu. Sama juga dengan dia punya pendapatan. Tapi yang pentingnya *profit* itu lah. Itu persoalan saya yang pertama.

Soalan saya kedua ialah mengenai tunggakan sewa. Hutang tak bayar lah ini. Kalau kita tengok dalam detil yang ada, tunggakan sewa yang melebihi 365 hari ertinya dia satu tahun. Dah nak jadi *bad debt,* berjumlah RM26.18 juta oleh tiga penyewa. Premiera Hotel *RM22.67 million*, Stratecore International *RM1.86 million*, Malakat Mall Masjid Tanah— saya ingat ini tak bersangkut dengan *Chairman kot na*, RM1.65 juta. *[Ketawa]* Soalan dia kenapa

hutang begitu banyak, sewa tak bayar begitu lama, apa tindakan kita. Kalau kata dua bulan tak bayar pun kita kejar sahaja. Kita punya *effort to make good profit compared to* kejar hutang ini saya ingat kejar hutang pun penting. Kalau *you* buat banyak pendapatan sebagainya masuk dalam itu *profit and yet* hutang orang tak bayar. Boleh bagi pencerahan kah apa yang berlaku tentang perkara ini. Itu sahaja *for the time being*. Terima kasih.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Okey saya Afiq. *First of all,* saya *just* nak *explain* sikit lah fasal subsidiari ini. Kita ada lima subsidiari *under* MARA Inc. *For the past few years, one of the things* yang kita memang fokus ialah untuk *rationalise and turn around all the companies* lah. Nak *make sure all the companies* semua *profitable*. *Just for your information* sebenarnya tahun 2023 dan 2024 semua *companies subsidiary* dah *profitable* kecuali MARA Ventures. MARA Ventures itu yang salah satu tadi yang kita bincangkan tadi itu ialah kita nak panjangkan kita punya tempoh pajakan sampai 2039. Itu adalah *one of the turnaround plan* untuk MARA Ventures. Itu yang pertama.

Kedua pula adalah berkaitan kenapa tahun 2022 *better* daripada 2023?

■1210

So, secara amnya saya boleh *explain* dekat sini. Sebenarnya, benda ini semua *accounting profit* saja sebab MARA Inc. ini, kita banyak isu berkaitan. Contohnya, pasal *valuation of the property. So, property* kita orang, *every year* buat *valution. So,* tahun 2020, 2021 memang *valuation* kita memang teruk *impact. So,* jatuh.

Tetapi 2022 dah kembali pulih. *So,* dia naik balik. *So,* itu adalah penyebab utama untuk MARA Inc. Tetapi, untuk soalan spesifik pasal Premiera Hotel itu, sebab...

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Tak. Sebenarnya, Premiera Hotel ini salah satu...

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Itu sebab itu adalah kita punya *plan rationalisation* adalah tukar dia daripada *business owner* jadi operator. *So,* bila dia dah jadi operator, kita tukar dalam FRS 16 itu, bila kita *reverse*-kan dia punya...

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Accounting method* saja. *So,* bila itu, dia akan memang ada *one-off* yang *hit* tahun 2022, lebih kurang RM11 juta. Sebenarnya, bila dia jadi operator, patutnya *profit* dia *is between RM500 to RM1 million based on current situation. So,* dia tak adalah tinggi banyak sangat pun sebab dia punya *profit* sebenarnya

adalah daripada *operation* sahaja— *sorry.* Daripada *management fee, which is about 18 per cent.*

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *Operating profit* dia *is about 18 per cent* sahaja. *So,* tak ada tinggi sangat pun.

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Okey, hutang. Hutang pula sebenarnya tunggakan tinggi itu yang tadi yang disebut adalah Premiera, Stratecore dengan Malakat. *So, first of all,* saya *just* nak *explain.* Kalau tengok dari segi kita punya *debtor based* keseluruhan MARA Inc. punya sekarang tujuh hari saja. Memang *add* tujuh hari sahaja. Cuma, kita ada tiga ini yang *out of the ordinary* kerana THKL ini, dia memang dah— hutang itu dah dibalikkan bila kita dapat kelulusan MoF setelah kita tukar kita punya *business model.*

Sebab kita bila tukar *business model* itu, ini yang *one of the things* yang kita minta MoF adalah untuk *share capital* punya inilah, *increase.* Kemudian, Stratecore ini sebenarnya adalah penghuni lama dekat MoF.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Habis, bila kita nak *collect* hutang ini?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Stratecore sebenarnya dah ada *already...*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ini yang Premiera Hotel ini yang sampai dekat RM23 juta?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Yang itu yang kita kata...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *That one can help you a lot in your cash flow.*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Tetapi, kita dah *convert* dah. Kita dah *convert* dia punya hutang jadi *share* sebab kita mengatakan yang sebenarnya, dulu dia punya...

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

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Sebab dia dulu— sebab dia subsidiari MARA Inc. Tetapi, kita kata biasanya dekat luar sana, bila kita adalah hotel, kita selalunya hotel... *[Disampuk]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia senang berniaga macam itu. Bila tak bayar hutang, buka jadi *share.* Banyak orang nak buat kerja itu. Tahu-tahu *share* dia tak untung, dividen tak ada. Saya pernah jumpa macam itu. Tengok, beli tanah tetapi

rugi jadi *share.* Tetapi, dia tak untung. Orang yang bagi tanah *free* saja dekat dia. Ini pun sama juga. *I don't know whether it's the right thing to do or not*-lah.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Tetapi, *moving forward* memang kita boleh nampak dia memang *profitable*-lah. *So, in a way,* kita kata *the change of* dia punya— *accounting* punya *treatment* itu memang *making the company turnaround*-lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, that means,* yang ini dia bukan lagi tunggakan sewa lagilah?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Tidak. Tidak ada termasuk dalam di situ.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Fasal dalam laporan ini, tunggakan. Jadi, saya kena tanya.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Sekarang ini— 2022.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Itu *you* kena perbetulkan. *So,* yang *next one. Stratecore.*

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Stratecore. Stratecore sebenarnya dah ada *judgement in – JID* apa? *Judgement in default. So,* maknanya, *basically* kita dah buat proses untuk penggulungan syarikat tersebutlah. *So,* yang itu kita dah *already written off the amount.*

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

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Syarikat ini subsidiari MARA Inc. kah?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Bukan, bukan. Ini dulu adalah *tenant* untuk M-Mall Melaka...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia nak buat penggulungan tetapi dia tak bayar hutang?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Itu tahun 2018.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Seronok macam itu. Tak bayar hutang, gulung. Bolehkah? *[Ketawa]* Dia tak ambil tindakan saman kah dan sebagainya?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Cuma, yang...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Takkan boleh lepas *free* saja?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: *So,* yang itu Stratecore. Cuma, yang seterusnya Malakat ini memang kita ada buat penambahbaikanlah. Penambahbaikannya adalah bila dia keluar, kita dah *already taken action* bawa ke *court.* Cuma, dalam kita punya *terms* itu, memang kita *make sure* kita pegang dia punya syarikat ataslah untuk *ensure* kita boleh saman dia. *So, that is still in proceeding* lagilah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tetapi, sejujurnya saya tak setujulah tindakan yang diambil untuk tiga-tiga ini, untuk mendapatkan balik hutang sewa yang patut dibayar kepada MARA Inc. Kita harap ia takkan berlaku di ke depan-ke depanlah. Bagi *share* dan sebagainya.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Baik, baik.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sebagai— tak boleh bayar kan? *That should not be the*— kita punya strategilah. Terima kasih.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Terima kasih, Datuk *Chairman.* Saya nak tanya sikitlah, sambungan daripada Kubang Pasu tadi. KP kan, Kubang Pasu. Ini KP, Kuala Pilah nak tanyalah.

Tadi, tuan ada mengatakan *you* dah dapat *judgement in default*-lah. *Judgement in default* ini *against* siapa? *Against* tuan? *Against* siapa?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Saya minta wakil daripada *legal* MARA Inc.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Beritahu nama dulu. *Then,* jawatan.

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc.]: Saya Azlan daripada Legal MARA Inc. Untuk menjawab pertanyaan berkenaan dengan Stratecore— okey. Untuk Stratecore, dia adalah penyewa lama yang kita tuntut daripada Stratecore untuk pembayaran hutang sebab dalam antara terma-terma perjanjian sewaan pada masa itu, Stratecore— sebenarnya, Stratecore ini dia tak masuk lagi. Dia dah *sign tenancy agreement* tetapi dia tak dapat kelulusan daripada Kerajaan Malaysia untuk dia menyewa di situ.

So, kita dalam terma-terma perjanjian sewaan pada masa itu, walaupun dia tak masuk, kita akan tuntut sewaan untuk tempoh yang belum didudukilah. *So,* kita failkan saman ke atas Stratecore dan kita masukkan *judgement in default,* dan kita terus— bila kita untuk *execute judgement,* bila tengok tak ada apa-apa aset yang boleh kita lunaskan bayaran, *so,* kita *one year up* kan *company* itu. Dan bila *order* dah dapat pada tahun 2000— itu saya akan dapat balik maklumatlah.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Maksudnya tuan, bermakna JID *against the defendant* ini, bermakna mereka tidak *appeal?*

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc.]: Tidak *appeal.*

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Mereka tidak *appeal?*

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc.]: Ya.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Terima kasih.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Memang COVID-19 ini menjadi sebab banyak industri terjejas dan sebagainya, dan banyak prosiding kita sebelum ini pun, COVID-19 yang

menjadi penyebab kepada masalah yang kita hadapi sekarang. Tidak terkecuali, MARA Inc. pun terkesan dengan COVID-19.

Kita juga sedar bahawa dalam skop pengauditan itu bemula untuk 2020. Kalau kita minta MARA Inc. boleh *provide* kepada PAC untuk lima tahun yang sebelumnya. Maknanya, ekuiti, pemegang saham dan juga pendapatan, keuntungan, kerugian sebelum cukai untuk lima tahun sebelum 2020.

Boleh tak kita dapat maklumat itu supaya kita dapat membuat perbandingan penyebab itu benar-benar COVID-19 atau tidak, ataupun COVID-19 menjadi mangsa kepada— COVID-19 menjadi mangsa dan menjadi *convenient — scapegoat* kepada keadaan itu? Jadi, kalau dapat lima tahun sebelum itulah.

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

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Baik. Kami akan *provide*-kan maklumat.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Saya teruskan, Datuk Pengerusi.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Oh, sedikit lagi. Minta maaf, saya patah balik sikit tadi. Saya nak tanya, yang kita punya hartanah di UK ini, TiTiwangsa One dengan Bayswater by Capital ini, tahun bila yang kita beli atau sewa atau pajak baru-baru ini? Dalam tahun bila itu?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Tanah hartanah Setiawangsa One itu adalah MARA Inc. pajak daripada pihak MARA. Kita tidak memiliki. Kita cuma memajak aset itu daripada MARA dan kita menguruskan aset tersebut daripada pihak MARA. Itu yang kita punya pajakan 15 tahun campur 10 tahun opsyen untuk lanjutan itu.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Bermula bila?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Bermula...

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* 2017.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Bila *start?*

Seorang Ahli: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* 2018, 2018.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: 2018.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Okey. Dalam laporan audit, disebut kedua-dua hartanah kita ini belum dapat pulangan ya. MARA Inc. beritahu, kata puncanya ialah kerana kos pengubahsuaian pada tahun 2016. Jadi, sebelum dipajaklah ya? Jadi, kenapa guna alasan itu ya pada hari kita— sebab kita dah pajak selepas itu dan di-*plus*-lah dengan pandemik 2020 itu.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Kos pengubahsuaian dibuat oleh pihak MARA Inc. Kos sebagai pemajak, kami meng-*commercialise*-kan aset tersebut. Jadi,

kami terpaksa— kami melakukan penambahbaikan ke atas aset tersebut supaya dia lebih *attractive* kepada *the market.*

Jadi, kita buat. Sebelum kita masuk mengoperasi, kita membuat pengubahsuaian tersebut dan kita yang mengeluarkan CapEx tersebut.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Pengubahsuaian itu dibuat oleh MARA atau MARA Inc., yang saya nak tahu?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Dibuat oleh MARA Inc.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Tetapi, disebut sini 2016 kan? Tetapi, kita kata pajak tadi 2018. Jadi, bagaimana *flow* itu?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: 2016, kita *start* pajakan.

■1220

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Bukan 2018? 2016?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Minta maaf Datuk. Operasi 2018.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Mula pajak 2016?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Ya.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Okey, okey.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Jadi, kita pajak dulu baru kita beroperasi. Minta maaf, Yang Berhormat.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Okey, jadi dalam maknanya susut nilai itu dia – daripada *right of asset* ini ya dan diberitahu kata 2029 baru kita dapat balik pulangan. Jadi lebih kurang lagi lima tahun. Di dalam tempoh lima tahun ini bagaimana pelan MARA Inc. ini nak menampung kerugian itu dan tak bazir pulangan itu. Jadi itu makan masa lama itu. Dia beban balik kepada MARA Inc. itu sendiri. Bagaimana pelan itu?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Seperti yang kita maklumkan tadi, *depreciation* itu *at EBITDA level,* kita positif. Cuma *because of renovation* punya *depreciation* itu kena disusutnilaikan sampai tempoh 2029. Tamat 2029, kita tambah lagi 10 tahun. Dia bermula 10 tahun yang selepas 2029 itu, kita dalam keadaan *EBITDA* positif dan PAT pun kita positif, Yang Berhormat.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, teruskan pembentangan.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Berikutnya aktiviti pengurusan hartanah, penyelenggaraan hartanah. Aduan kerosakan untuk empat hartanah Menara MARA, Swanston, Dudley, Beaumont House yang diuruskan oleh MARA Inc. dan operator bagi tahun 2020 hingga 2023 masih belum diselesaikan.

Untuk maklum balas terkini, kesemua kerja pembaikan yang melibatkan kos yang rendah telah diselesaikan. Macam saya beritahu tadi, bagi kerja-kerja yang melibatkan kos yang tinggi, cadangan kelulusan, kerja-kerja menaik taraf, baik pulih dibentangkan mesyuarat

lembaga pengarah suku ketiga tahun hadapan. *So,* bagi kerja ini, ia dijangka selesai pada suku keempat tahun 2024.

Berikutnya adalah pengurusan penyerahan operasi hartanah. Pengurusan penyerahan operasi hartanah kurang cekap kerana tiada serahan dokumen yang lengkap berkaitan hartanah. Kita ambil maklum atas kelemahan sebelum ini tapi bermula daripada tahun 2023, MARA Inc. telah menyerahkan aset contohnya Living Dsulaiman *[Disampuk]* secara terperinci serta mengemas kini, merekodkan senarai dan keadaan semasa kesemua peralatan di aset Swanston Street, Dudley International. *So, basically* SOP dengan *checklist* kita dah banyak buat penambahbaikan.

Terakhir, tadbir urus korporat. Lima daripada sembilan elemen tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya. *So,* untuk maklum balas terkini, penempatan dan pembentangan KPI syarikat kepada kementerian setiap separuh tahun bagi memantau prestasi syarikat. *In fact,* tahun lepas ada permukiman – minggu lepas ada permukiman dengan kementerian dan MARA Inc. telah membuat pelantikan pengerusi, ketua pegawai eksekutif yang baharu, pelan perniagaan, pelan strategik dan *to the extent* MARA Inc. dah ada audit dalaman sendiri. *So,* mesyuarat lembaga pengarah jawatankuasa...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Maknanya ada – maksudnya permukiman dan juga perkara itu dilakukan atas tindakan proaktif yang diambil oleh MARA Inc. susulan daripada apa yang...

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Pemantauan daripada *a few levels* sampai ke peringkat kementerian. *So, Sub Board* macam saya beritahu tadi, *investment,* mesyuarat jawatankuasa penamaan calon, imbuhan dan juga audit punya *committee* telah bersidang bermula suku pertama 2024. *So,* semua syarikat termasuk MARA Inc. telah mewujudkan piagam, kod etika ahli lembaga pengarah, had kuasa limit (LOA), pelan antirasuah dan telah memperoleh pensijilan ABMS.

So, pindaan Piagam Pelanggan Pengarah selaras dengan saranan MCCG 2021. *So,* kita ambil yang *the good example of MCCG. Currently, we are practising green book. Then* menubuhkan audit dalaman serta Unit Integriti dan Governans (IGU), menambah baik skop setiausaha syarikat, memastikan syarikat melaksanakan pengurusan risiko dan setiap cadangan pelaburan. Menambah baik perkara terpelihara pemegang saham *(shareholders' reserved matters)* dalam perlembagaan syarikat dan memastikan kepentingan pemegang saham terpelihara. *So,* memastikan polisi pelaburan dimuktamadkan. *So,* itu adalah penemuan audit.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Besides internal audit, you* pun ada *external audit?*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Ada.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sebelum ini, *internal audit* pun tak ada ya? Tak ada?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Sebelum ini tanggungjawab *internal audit* ada di peringkat MARA Corp tapi untuk memperkasakan lagi, MARA Inc. sendiri pun dah ada audit dalaman.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: MARA Inc. *must have your own internal audit.*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Yes because* aktiviti kita *quite heavy. That's why decision* telah dibuat untuk ada audit dalaman.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Lagi satu saya tengok dalam tadbir urus ini, disebut tentang setiausaha syarikat tidak berperanan dalam menasihati perkara-perkara berkenaan dengan perkembangan tadbir urus iaitu berkaitan dengan penyediaan piagam lembaga pengarah sebelum 20 November 2023, komposisi lembaga pengarah dan sebagainya. Betulkah setiausaha syarikat tak main peranan? Padahal benda-benda ini dia *very important position to advise the board members.*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya minta *legal secretariat…*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Siapa setiausaha syarikat ya?

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Dia hadir tak sini, setiausaha syarikat? Ada hadir sini?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Tak ada.

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]: Untuk makluman Datuk Pengerusi, penemuan daripada Jabatan Audit Negara berkenaan dengan – setiausaha syarikat tidak memainkan peranan dalam menasihati ahli lembaga pengarah berkenaan dengan *board charter* dan komposisi. Untuk makluman, skop setiausaha syarikat sedang ditambah baik untuk meliputi tanggungjawab-tanggungjawab yang sedia ada. Semasa...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, saya nak tanya yang setiausaha syarikat itu masih Khalek Awang and Associates Sdn. Bhd kah?

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]: Betul Datuk Pengerusi.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Masih?

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]: Masih.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Berapa lama dah dia dah jadi setiausaha syarikat?

Encik Azlan bin Nimat [MARA Inc]: Khalek Awang menjadi setiausaha syarikat sejak daripada tahun 2016 dan kontraknya akan tamat – kontraknya diperbaharui tahun ke tahun dan akan tamat pada tahun hadapan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saya nak tanya sedikit mengenai dividen. Kalau kita tubuh syarikat, mesti kena bagi dividen dekat *parent*

organisation. MARA Inc. kena bagi dividen dekat MARA Corp. MARA Corp pun kena bagi dividen dekat MARA dan sebagainya.

Saya tengok dari segi polisi dividen kumpulan MARA Inc., dia menetapkan pembayaran dividen hendaklah daripada keuntungan sahaja seperti mana diperuntukkan di bawah subseksyen 131(1) Akta 777 tertakluk kepada seksyen 132, syarikat hanya boleh membuat pengagihan kepada pemegang saham terhadap keuntungan syarikat jika syarikat itu *solvent. Okay, fair enough.*

Kita lihat sejak ditubuhkan, MARA Inc. mendapati hanya dua, 15.4 persen daripada keseluruhan 13 syarikat subsidiari yang menyumbang dividen berjumlah RM28.12 juta bagi tahun kewangan 2018 sehingga 2020. Pulangan ini merupakan 70.3 peratus daripada RM382.94 juta yang dilaburkan oleh MARA Inc. dalam subsidiarinya sejak 2009.

Jadi, sejak ditubuhkan, kita baru dapat sekali dividen. *So, what is the future like?* Tahun ini dijangkakan kita buat *profit.* Tahun depan dijangkakan *profit.* Adakah MARA Inc. akan memberikan dividen kepada MARA Corp dan MARA Corp beri dividen kepada MARA?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih YB. Untuk prestasi yang terkini, setelah menempuh cabaran-cabaran COVID-19 dan sebagainya, bagi prestasi tahun 2023, MARA Inc. telah mula membuat bayaran dividen kepada MARA Corp sebanyak lebih kurang RM1.5 juta, berperingkat. *By end of the year,* Disember ini, *we should be able to* bayar semua, RM1.5 juta.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya lupa nak tanya, Tuan CEO masuk ke dalam MARA Inc. ini sejak daripada tahun berapa ya?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya baharu masuk MARA Inc. pada 16 Januari 2024. Baru kira-kira enam bulan.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya tak tahu nak cakap. Tahniahlah.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Patut masuk awal lagi.

■1230

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Bagaimana dengan CFO dengan COO?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Saya masuk Julai 2011, Datuk Pengerusi.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: CFO?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Saya pula masuk Ogos 2018.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Ada orang lama nak membantu, okeylah. Saya ucapkan tahniah bukan takziah, tahu Tuan CEO? Bagus.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Terima kasih banyak pengalaman yang saya timbalah, *Alhamdulillah.*

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Okey, saya mungkin— sikit pandangan Datuk KSU-lah ya. Dalam syor audit disebut bahawa kementerian KKDW dan MARA sendiri perlu ada peningkatan pemantauan menyeluruh kepada pencapaian dan prestasi syarikat MARA Corp dan MARA Inc. ini.

Ya lah, sebab kita lihat PAC punya rasa kebertanggungjawabannya itu ialah apabila MARA Inc. ini besar ia punya peranan dan dana pun besar diperuntukkan oleh kerajaan lebih RM300 juta suntikan modal dan pinjaman daripada MARA sendiri hampir RM200 juta.

Jadi mungkin Datuk KSU boleh beri pandangan bagaimana kita dari segi syor ini, pemantauan itu yang lebih— makna lebih jitu ya, di ketika mana di luar sana di kalangan masyarakat, rakyat sendiri mereka melihat MARA ini peranan besarnya ialah untuk pembangunan sosioekonomi pendidikan bumiputera.

Kalau berlaku ini berterusan orang akan nampak mungkin kata matlamat MARA itu sendiri mungkin ia ada nampak agak semakin mungkin— bukan tersasar tetapi ia ada rintangan di situ dan risau andaian di luar kata kita sudah tidak fokus untuk pembangunan bumiputera kerana duit kita ini habis di sudut yang lain.

Jadi, bagaimana KKDW sendiri melihat masa depan yang maknanya kita nak beri keyakinan balik kepada rakyat bahawa MARA, *still* untuk— peranannya untuk ekonomi bumiputera dan pendidikan bumiputera itu sendirilah? Terima kasih.

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: Dia kalau kita— untuk makluman Ahli-ahli Yang Berhormat, sebenarnya kalau kita lihat bahawa penemuan contohnya oleh pihak LKAN ini dan juga sesi yang kita adakan dengan pihak PAC ini, kita boleh anggap *is an eye opener*-lah kepada pengurusan tadbir urus yang lebih baik.

Cuma saya nak maklumkan bahawa pendekatan baharu yang dibuat ialah mengadakan— seperti mana yang dimaklumkan pada minggu lepas ialah sesi permukiman. Jadi sesi permukiman itu kita buat kepada dua sesi. Satu melibatkan sesi permukiman dengan bahagian dan juga jabatan di KKDW. Maka, saya satu lagi ialah sesi melibatkan anak-anak syarikat milikan KKDW.

Kalau kita lihat bahawa pada tahun ini sesi permukiman pertama telah pun dibuat pada awal tahun dan sesi yang dibuat pada minggu lepas adalah untuk memaklumkan tentang adakah prestasi ataupun KPI yang ditetapkan itu dapat dicapai oleh setiap anak syarikat milikan KKDW. Sebabkan contohnya, kalau kita ambil apa yang disarankan oleh Menteri dan juga YB Menteri dan juga YB Timbalan Menteri adalah supaya anak-anak syarikat milikan KKDW ini sepatutnya menetapkan hala tuju supaya mereka ini sepatutnya menjana keuntungan bukannya membuat kerugian.

So, apa yang disarankan supaya ditetapkan ia punya hala tuju ialah mulai tahun ini *for the next ten years they are supposed to be self-sustain rather than* bergantung kepada dana daripada kerajaan *because* itulah ditubuhkan anak-anak syarikat milikan KKDW. Kalau mereka terus bergantung kepada dana kerajaan, maka *it defeats the purpose of having* syarikat milikan KKDW. Itu antara yang disyaratkan.

Dan juga dilihat bahawa ada di kalangan mereka ini kalau kita lihat ada yang telah pun berada begitu lama di dalam sebuah syarikat ini. Maka kalau kita lihat prestasi itu berdasarkan kepada pembentangan pada minggu lepas, ada yang cemerlang, ada yang prestasi sederhana, ada yang prestasi yang kurang memuaskan.

Jadi kita cuba melihat bahawa mungkin adanya *transfer of knowledge or expertise* di kalangan anak-anak syarikat ini *because* ia masih di bawah KKDW. Maka itu yang kita akan cuba untuk lakukanlah. Sebabkan kalau kita lihat bahawa teguran audit juga kita ambil iktibar mengatakan bahawa bila mana syarikat itu ditubuhkan, dia ada dia punya *core business.* Jadi *core business* itu patut diberikan tumpuan. Ia tidak sepatutnya tersasar daripada hala tuju yang ditetapkan.

Maknanya kalau misalnya contohnya adalah kita kata bahawa FELCRA dia kata bahawa *you* punya *core business should be* perladangan dengan perkilangan tetapi bila kita katakan bahawa FELCRA nak melibatkan diri ke dalam menyumbang kepada *food security* ataupun keterjaminan makanan melibatkan dari segi ternakan ayam dan juga contohnya kambing, dia tanya balik. Adakah ini— kalau *you* nak terlibat, *you* mesti pastikan bahawa risiko itu.

Jadi kalau kita nyatakan di sini bahawa seperti mana yang dimaklumkan oleh Ketua Pengarah MARA, bahawa kalaulah proses itu kita nyatakan— bahawa di dalam membuat pelaburan memang kita tidak dapat menjangkakan atau menjamin adanya keuntungan, menjangkakan adanya kerugian. Tetapi, kalau *the due process* itu diikuti, makanya kalaulah— contohnya bila anak syarikat kepada *investment panel* kepada majlis kepada KKDW dan akhirnya kepada MoF. Sekiranya ini diikuti apa yang terjadi selepas itu maknanya kalau adanya *losses* dan adanya *profit,* maka itu kita boleh jawablah. Tetapi, kalau kita tidak mematuhi *this due process* dan dibuat— maknanya dibuat sebarang keputusan tanpa melalui proses ini, maka tanggungjawab itu harus dipikullah oleh pihak-pihak yang berkenaan.

Jadi saya rasa bahawa kita ada hala tuju dan saya juga maklumkan bahawa tidak hanya dari segi permukiman pada minggu lepas, semua anak syarikat diminta untuk mengadakan sesi *retreat* bersama dengan Menteri dan Timbalan Menteri, semua anak syarikat ini diberikan tempoh— *they have to come back to report,* apakah hala tujunya berdasarkan kepada apa yang telah dibentangkan terlebih dahulu. Sesi mereka ialah pada bulan September dan Oktober.

Jadi ini adalah *ongoing process* yang kita buat, sebabkan selama saya rasa ini dimaklumkan sebelum ini tidak adanya sesi permukiman sebegini. Sebabkan apa yang dibuat oleh anak syarikat ataupun oleh agensi di bawah KKDW, perlu juga diketahui oleh bahagian sebabkan bahagian selalunya di KKDW mereka adalah macam yang merangka dasar tapi pelaksanaannya pula ada di peringkat syarikat-syarikat. *So,* kena adanya sinergi di antara kedua pihak inilah. Itulah setakat ini saya boleh berkongsilah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Boleh...

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: Untuk makluman Pengerusi, sebabkan saya pun belum lagi mencapai sebulan berada di KKDW tetapi pada masa yang sama, hikmah juga disebabkan— bila contohnya semalam dengan Bekalan Air Luar Bandar Sabah, Sarawak dan sesi ini secara tidak langsung saya terpaksa *crash course* untuk mempelajari dari segi *the business model* dan juga aktiviti KKDW untuk makluman Yang Berhormat Pengerusi.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Boleh.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Sikit Pengerusi, minta maaf. Mungkin sedikit pandangan Dato' KP sendiri pemantauan MARA itu sendiri. Ya lah, orang awam di luar ini dia mungkin tak tahu jelaskan apa yang berlaku tapi dia lebih mudah ambil isunya secara asasnya— kalau macam saya di Sik lah, orang di Sik dah tunggu lapan tahun, MRSM Sik tak boleh buat lagi ini. *[Ketawa].* Jadi dia kata ini dah bayar tanah dah RM10 juta ini, bila nak siap.

Jadi dia tengok laporan ini banyak duit ini pergi mana ini? Maksudnya kita nak kena jawab dengan rakyatlah. Jadi mungkin— Dato' KP mungkin dah ada perancangan bagaimana nak atasi ataupun nak perbaiki keadaan ini.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Terima kasih Yang Berhormat. Saya sebenarnya bila ada Laporan Audit Negara ini ada dibentang, dibahaskan di Parlimen ini, satu rahmat kepada kita sebab sebelum pada ini tak di bentang pun. Jadi bila dibentangkan itu, ia akan memberi *red alert, red flag* kepada mana-mana mereka yang orang kata dari segi tata kelolanya dia kena pastikan bahawa mesti *intact.*

Saya bersyukur bila kata kita ditapis oleh— dibahaskan di Parlimen. Kemudian kita dipanggil oleh PAC pula untuk menjelaskan lagi. Sebab saya nak bagi tahu sekurang-kurangnya kita dah dapat jelaskan apa yang berlaku sebenarnya kepada PAC. Jadi bagi saya sebagai kakitangan kerajaan, sekarang ini kita kena beritahu bahawa kerajaan *means business,* bukan macam dululah.

■1240

Laporan Audit ini *just* tak dibahaskan. Bila dibahas, itu dia akan beri peringatan kepada semua orang. Daripada *parent company* kah, daripada badan berkanun induk sampai anak

syarikat— kerajaan punya *business*, mulai sekarang jangan nak main-main. Kita bukan setakat bila keluar Laporan Audit Negara itu, kita kena bersedia dengan jawapan.

Satu lagi, sebab YB dah tanya fasal MRSM Sik itu. Dia keluar *hansard* ke? Saya sebenarnya untuk makluman YB, MRSM ini sebenarnya kita ya lah— kita persepsi rakyat mengatakan bahawa bila berlaku macam ini, kata kerajaan tak— bukan. Bukan salah itu. Isu dia sekarang ini, membina sebuah pusat pendidikan itu memang mudah. Dia isu dia bila bina, tapi pengisian dia itu yang jadi *problem* pada kita. Sebab sekarang ini kita miliki 57 MRSM dan untuk makluman YB bukan Sik sahaja yang ditangguhkan. Ada tiga lagi yang ditangguhkan untuk MRSM. *Because of* sekarang ini dari segi perjawatan, kita tak dapat. Kita tak dapat —kita cuba dapat *contract for service* sahaja. Kita tak dapat jawatan tetap guru-guru.

Kemudian, belanja mengurus pula untuk makluman YB, satu MRSM sekurang-kurangnya RM15 juta setahun. Setahun dua boleh la kita tanggung, tapi kalau *recurring* kita tak mampu. *That's why* untuk kali ini, pihak MoF, EPU mencadang supaya kita tangguh dulu. Bukan kita batal, kita berusaha. Kali bila ekonomi pulih, *insya-Allah* kalau kerajaan beri kita peruntukan, kita teruskan pembinaan MRSM Sik. Itu sebab kita punya tanah. Terima kasih.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *All right*, sebab itu yang itu soalan tambahan, selepas ini. Tak ada kena mengena dengan MARA Inc. *[Riuh]*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Beri pandangan sikit.

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

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi. Pertama sekali saya nak ucap tahniah kat CEO. Sebab dia baru beberapa bulan, tapi dia pandai jawab. *[Tepuk]* Kami agak puas hati lah, *that means you have a very good background. Chartered accountant* kot?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya *actually* teknikal. Tapi dari segi *business*, MBA *and* DBA.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *You are an engineer?* Okey. Okey, pertama, ini pandangan kalau boleh terima, terima. Tak boleh terima, tak apa. Tadi, Datuk KSU ada sebut tentang *by 2029, you'll have the turnaround.* Tapi sebenarnya *turnaround* itu dah *mai* dah pun, dah mula untung, kan? *But, the ultimate 2029*. Selalunya kalau kita ada perancangan yang sebegitu, lima tahun daripada sekarang, tentunya *you* mesti ada perancangan yang kemas, komprehensif. Umpamanya tahun 2025, berapa? Dia punya untung. Pendapatan *you* berapa? Daripada syarikat mana? Yang mana *you* punya *core business* itu yang bagi *your major profit* dan pendapatan. Sehingga tahun 2029, baru kita nampak *the whole picture* lah. Boleh jadi dah ada, tapi kita tak ada. Kalau ada bagus lah kalau bagi dekat kita, kan? Ini *something* yang kita nak tengok— *moving forward*.

Keduanya, mengenai *property development*. Dia *property development* ini dengar senang, tapi kalau nak buat kadang-kadang jadi susah. Kita dah lalui satu syarikat Kerajaan Persekutuan juga yang berbagai-bagai masalah. Tak selesai sampai hari ini, kita tengok, kita lalu jalan pun tak ada orang duduk lagi. Tak jual lagi. Yang itu sampai beratus juta, RM500 juta lebih kerajaan bagi duit.

Mungkin cara yang untuk nak ada kelajuan yang lebih baik, JV dengan syarikat *property developer* yang ada pengalaman yang luas dan boleh di-*share* dalam masa kita nak laksanakan projek. Tabung Haji *has not got a proven track record*. *Maybe* ada untung sikit, *but not*— tak ada *good track record*. FELCRA pun jangan lah. Mungkin *Sime Darby. This is government* punya ini— PNB, *they have got good track record. Why not consider,* fikirkan mungkin JV dengan mereka. Supaya kita boleh timba ilmu daripada mereka. Bila kita buat sekali, *then you* can timba ilmu. *Then*, lepas *you* timba cukup ilmu, *you very confident, then you can go alone with the land that you have*. Itu pandangan saya lah.

Kemudian, ada tak kemungkinan— ini kemungkinan sahaja bukan *you* kena buat. Buat REITs *system for all your properties*. *You* jual, lepas itu *you* sewa balik daripada *depa*. *You got cash*, *that cash can help you a lot in your operation requires, capital* sebagainya. Banyak syarikat buat macam itu. *Even* hospital, dia buat macam itu sekarang. Jual dekat REITs, dia sewa balik. *Then, they have a— liquidity* lah. *That means, you have no problem with cash flow*. Itu yang ketiga.

Seterusnya, saya tak tahu mungkin dalam MARA. Saya tengok kita tak ada sangat *track record* yang baik dalam *manufacturing* lah. Saya tak tahu sama ada ini boleh dimasukkan dalam MARA Inc. Mungkin mana-mana syarikat MARA yang lain. Sebab *manufacturing* ini, dia bagi *good profit*. Hari ini, di Malaysia dia memang panas lah mengenai *manufacturing*. Terutamanya *high tech* dan sebagainya dan MARA sebagai sebuah organisasi yang besar macam ini, patut fikirkan macam mana hendak melibatkan diri. Mungkin *JV with some of multinationals* yang buat *electrical, electronic*, '*semicond'* dan sebagainya.

Di Taiwan, dia tak *start semiconductor company* besar-besar. Dia *start* kecik-kecik. Dia buat *IC design* dan sebagainya, *integrated circuit design* yang tak memerlukan *capital* yang tinggi tetapi *value* yang tinggi, *IC design*. Mungkin itu boleh fikir. Tapi tak boleh buat sendiri, kena JV dengan *company-company* yang *good in this area.* Itu cadangan saya lah.

Terima kasih banyak-banyak. *Insya-Allah*, kita jumpa lagi. *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya nampak Kuala Pilah, *then* Wangsa Maju.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Terima kasih Yang Berhormat Datuk Wira *Chairman*. Saya ini, kita dah di penghujung. Saya nak kembali semula kepada slaid awal tadi lah. Saya nak mohon pencerahan sikit. Mungkin daripada Ketua Pengarah MARA. Tadi ada

sebut tadi tentang *property. One of the properties* ialah disebut tadi Ampangan. Ampangan Seremban ke ini? Di Ampang, Selangor?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Seremban.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Seremban ya? *Approximately* 70 lebih ekar, di Ampangan, Seremban— *property* ya?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Property*.

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Okey, terima kasih Yang Berbahagia Datuk. Sekali lagi lah Yang Berhormat Datuk *Chairman*, saya ingin ucap terima kasih lah kepada kepimpinan MARA, KSU, CEO yang macam dah 10 tahun nampak CEO ini, walaupun baru beberapa bulan. Begitu juga dengan KSU lah. Saya terlibat juga dengan permukiman tersebut pada minggu lepas. Saya harap, kita bersama-sama lah mempunyai kesatuan fikiran.

MARA ini sebenarnya dekat di hati saya lah. Fasal MARA ini, tanpa MARA, keluarga saya pun tak— tidak keluar daripada kepompong kemiskinan. MARA banyak membantu kami orang Melayu. Saya rasa tuan-tuan dan puan-puan, Datuk, Dato' sendiri pun banyak mendapat nikmat daripada MARA lah. Saya ucap terima kasih dan tahniah dan begitu besarlah harapan saya dan orang luar pun sebenarnya. Melihat kepada kepimpinan MARA kerana ia nya merupakan suatu agensi yang telah banyak memberikan manfaat kepada orang Melayu bumiputera.

Saya harus rekodkan ini dalam *hansard*. Sebab saya tengok banyak bantai-bantai *je*. Saya ingat kita harus puji benda yang betul, kita mesti puji. Kita mesti bagi kredit kepada mereka yang berhak memperoleh kredit ini. Kadangkala kita ini, dapat satu— satu dua isu, tapi seribu kebaikan yang telah dibuat oleh MARA ini, kadang orang tak boleh lihat. Lantaran itulah, saya harap tadi tentang pembentangan yang diberikan oleh CEO, CFO jawapan-jawapan tadi. Kalau boleh lah, saya syorkan agar amalan *swap of equity* ini. Akhirnya, kita tak apa lah, hutang ini kita bagi dia sikit *equity*. Saya rasa soalan sama juga diberi oleh semasa kita membuat prosiding terhadap FELDA, betul ke? FELDA atau FELCRA?

Beberapa Ahli: FELCRA. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Akhir, hujungnya. Tak apa, kita bagi *swap* hutang ini, kita *swap* kepada kerajaan. Pada akhirnya kita sebenarnya, memindahkan tanggung liabiliti itu kepada kerajaan akhirnya. Jadi, macam mana Datuk KSU cakap tadi, *it will defeat the purpose of trying probably* kita nak wujudkan *sustainable agency* yang boleh bayar daripada segi komitmen dia. Jadi itulah yang saya lihat tadi. Jadi, mungkin saya khuatir, di atas rekod— di atas kertas *accounting* punya *report*, cantiklah. *But* realitinya Yang Berhormat Datuk, di lapangan tidak seperti mana digambarkan di dalam repot kita. Itu saya risau, realiti dia.

Jadi, sekali lagi terima kasih kepada kepimpinan MARA dan mungkin ini suatu— bukan lah kita ini PAC ini nak cari kesalahan, tidak. Kita nak membaik pulih untuk memberikan

transparensi lebih baik berbanding dengan dahulu seperti mana Yang Berhormat Datuk KSU cakap tadi. Dah bercakap ini, dan *since* di depan ini *decision makers* lah. Saya sama juga dengan Sik tadi lah. *[Riuh] [Ketawa]* Bukan lah saya nak MRSM. Yang Berhormat Datuk KP, bangunan MARA di Kuala Pilah dirobohkan pada 2015. Saya ADUN masa itu dan saya cuba menghalang agar ia jangan dirobohkan.

■1250

Tetapi nak lawan masa itu mana nak lawan kan? Menteri apa semua ini. Sekarang dirobohkan. Fasal saya *anticipate*, pada ketika itu, ia diguna banyak manfaatnya kepada usahawan di Kuala Pilah. Dirobohkan 2015. Saya dimaklumkan pada ketika itu bila sebagai ADUN, saya tanya, "*Tak apa, MARA dah cukup duit untuk bina semula".* Sekarang ini Yang Berhormat Datuk, dah 2023. Tidak dibina lagi.

Jadi, saya harap sangat lah *since* saya berjumpa *direct* ini dengan ketua, dengan *decision maker*. Saya harap boleh pertimbangkanlah Yang Berhormat Datuk. Terima kasih. Terima kasih, Yang Berhormat Datuk *Chairman*.

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

Dato' Adnan bin Abu Hassan [Ahli PAC]: Puas hati dah.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Datuk Wira, sedikit?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Sekejap. Kita bagi Shah Alam, Wangsa Maju, Bayan Baru dan baru Kapar.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Terima kasih, Datuk Wira.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya nak *remind* sahaja. Kita *insya-Allah* kita nak habiskan *by 1* ya.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: *1. So,* ada dua minit. Dua minit. Tadi Datuk KP ada sebutkan tentang rasa bersyukur kerana sekarang ini lebih *transparent* maknanya laporan LKAN telah pun dibawa ke Parlimen. Boleh dibincangkan. Jadi, saya pun rasa ini satu perkara yang amat baiklah dan dia boleh memberikan lebih keyakinan kepada penjawat awam untuk melaksanakan tugas dengan lebih berintegritilah kan ya.

Jadi, saya rasa kalau ada maknanya elemen-elemen yang macam sebelum ini kalau dilakukan tetapi mungkin penjawat awam rasa terpaksa melakukan. Tetapi, mungkin tidak dengan kerelaan tetapi sekarang ini boleh dilakukan dengan lebih baik dengan *the reform* yang dilakukan oleh kerajaan dan juga di peringkat Parlimen.

Ada satu perkara. Saya tak pasti ini telah pun dijawab tadi atau pun tidak. Tetapi, berkenaan dengan dana pada pelaburan dulu yang masa kita buat pelaburan di luar negara itu yang berjumlah RM339 juta itu. Boleh ceritakan sedikit atau perjelaskan di mana dana itu diperolehi untuk pembelian aset-aset tersebut dan bagaimana kaedah pembayarannya sekarang ini? Kedudukannya?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Untuk dana pembayaran untuk membeli bangunan di luar negara tersebut, sebahagiannya MARA Inc. menggunakan pinjaman daripada bank dan sebahagiannya adalah *capital injection* daripada MARA dan juga hutang. Duit-duit yang untuk *on part of* MARA itu adalah sumber dalaman MARA-lah. Itu sahaja.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Bagaimana yang pinjaman itu cara pembayaran dia sekarang? Adakah kita *current* ataupun kita ada bermasalah atau apa?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Untuk makluman YB sekarang ini, baru-baru kita dah— majlis telah pun meluluskan *debt settlement agreement* di mana MARA Inc. kita dah beri penjadualan semula untuk bayar pinjaman dia kepada MARA. *A part of* pembayaran pinjaman itu adalah penyerahan bangunan Beaumont House itu kepada MARA jugalah untuk tujuan pembayaran hutang dia kepada MARA.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Diserahkan kepada yang rasionalisasi.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Yes. Yes.* Di bawah pelan rasionalisasi. *Yes. Yes*. Ya, YB.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Okey.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Saya nak tambah sedikit sahaja. Masa dulu kita beli dulu kita ada hutang *external* bank dalam RM248 juta.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Boleh sebutkan bank itu?

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Ada *list* bankkah? *[Merujuk kepada pegawai]* Nak tahu semua *listing* bank itu.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Tak apa. Cari dulu nanti boleh *update* kita kemudian.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]: Tetapi secara *quickly* sahaja, melalui pelan *rationalisation* yang kita buat 2015 dulu, secara keseluruhan RM248 juta itu dah dilangsaikan. *So*, kita dah langsung tak ada *external bank loan* kecuali *current* punya hutang SME Bank dalam RM6.1 juta. *So*, itu sahaja yang tinggal. Kita dah langsung tak ada *external loan*.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: YB, bangunan kita itu *free from encumbrance*-lah. Tak ada hutang.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Terima kasih. Itu yang untung jadi Pengerusi. Dia boleh mencelah dekat mana-mana sahaja. Okey. Saya nak tanya di muka surat 16. Minta maaf ya Wangsa Maju ya. Kejap lagi saya bagi Wangsa Maju. Muka surat 16 dinyatakan ada cadangan penukaran hutang lama (PHKL) kepada saham ekuiti yang dihantar kepada MOF kini sedang menunggu pertimbanganlah. Jadi, saya nak minta respons daripada pihak MOF. Satu.

Kedua, kerana akhir-akhir ini kita tengok trend. Maksudnya, kalau ada berlaku hutang yang dilakukan oleh anak-anak syarikat ini seolah-olah dia punya trend sekarang ini dia bagi

jual dia punya saham ekuiti itu kepada MOF dan seolah-olah ia macam boleh dilakukan dengan sewenang-wenangnya dan ini memberikan bebanan kepada pihak MOF. Jadi, saya nak tahu apakah respons MOF dalam perkara ini?

Encik Farithal bin Sahari [MOF]: Terima kasih, YB Pengerusi. Farithal daripada MOF tadi. Untuk makluman YB Pengerusi, status semasa penukaran hutang lama PHKL kepada ekuiti masih dalam pertimbangan MOF. Seperti yang YB Pengerusi maklumkan tadi, memang betul. Untuk makluman YB Pengerusi juga, untuk penukaran hutang yang sedia ada yang dipohon oleh MARA Inc. ialah kali kedua sebenarnya.

Kali pertama itu pada tahun 2015. *So*, yang itu pun dia pertukaran hutang PHKL kepada ekuiti. Benda sama. *So, this is second round*-lah. *So*, itu yang kita lihat dengan lebih teliti lagi seperti mana YB Pengerusi *concerned* tadilah.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Banyak lagikah yang maksudnya *just* nak dalam rekod, daripada syarikat-syarikat lain?

Encik Farithal bin Sahari [MOF]: Maksud – okey. Kita terima itu daripada PHKL kepada MARA Inc. sahaja setakat ini.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Kalau saya boleh tambah...

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Bukan bawah MARA. Maksudnya, bawah kementerian lain ataupun dan sebagainya? Ada lagikah seumpama begini?

Encik Farithal bin Sahari [MOF]: Kita tiada rekod untuk yang kementerian lainlah YB Pengerusi. Ini permohonan daripada MARA Inc. kepada PHKL.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Tuan Pengerusi, untuk tambahan. Dia tak melibatkan MARA-lah. Anak syarikat MARA Inc. dengan MARA Inc. sahaja.

Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [Majlis Amanah Rakyat (MARA)]: Yang Berhormat Pengerusi, saya Halmi daripada MARA. Sebagai tambahan kepada maklum balas kepada MOF itu. Kita telah *explore* pelbagai *option* yang lain. Antaranya hapus kira atau pun kekal sebagai status quo untuk hutang di bawah Premiera sendiri. Jadi, memang kaedah yang terbaik adalah kita *capitalise*-kan hutang itulah daripada *loan* kepada ekuiti. Dari segi konteks kepada MARA, tidak menjejaskan langsung pembayaran dividen dan juga pembayaran pajakan kepada MARA. Walaupun *exercise* pertukaran *loan* kepada ekuiti tersebut.

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

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, untuk makluman. Saya kalau Kuala Pilah rapat dengan MARA, saya rasa saya lebih rapat kerana saya *pioneer batch* MRSM. Jadi, daripada berapa 57 MRSM itu, saya *first* MRSM, *first batch*. Itu menggambarkan berapa tua saya inilah.

[Ketawa]

Masa yang sama juga, saya dapat biasiswa untuk *first degree* saya di UK. *10 per cent* yang dikena bayar balik, saya dah beres, dah bayar kepada MARA. Boleh *check*-lah rekod. Masa dahulu, biasiswa *10 per cent* kena bayar balik. Dah beres dah bayar dah. Okey. Itu *put on record*-lah.

Saya nak tanya satu soalan. Dalam senarai ini memang MARA Inc. memang tak terlibatlah, tak ada dalam senarai ini. Cuma saya hendak tahulah. Ada tak dengar-dengar MARA ada *property* melalui mungkin bukan melalui MARA Inc. *Property* ataupun *operation* hotel di Tirana, Albania; Mara Garden City Hotel dan Residency. Memang MARA Inc. tak ada. Saya *check* memang tak ada. Cuma ada tak dengar MARA punya subsidiari mana-mana yang ada *property* di Tirana, Albania; Mara Garden City Hotel and Residency di Albania?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Untuk makluman YB, memang tak ada. Kalau pergi Bicester Village pun ada butik nama Mara pun ada dekat situ tetapi memang tiada kena mengena dengan MARA.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Memang tak adalah ya?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Memang tak ada.

[Ketawa]

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Kerana saya pergi dekat situ ada restoran Malaysia. Sebab itu saya jumpa itu. Lepas itu saya tertanya-tanyalah sama ada MARA ada *invest* dekat Albania pula. Itu saya nak tanya. Jadi, kalau secara rasmi tak ada, saya redalah hati. Kalau tidak saya risau. Oleh kerana hotel itu tak ada orang. Rasa saya jin yang masuk hotel itu. Terima kasih.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi. Terima kasih. Saya rasa tersentuh hatilah apabila Kuala Pilah dan Wangsa Maju masing-masing menyatakan kebaikan MARA. Saya rasa itu satu kejayaanlah MARA dan kita harus mengenang jasa MARA kepada Malaysia.

Berbalik kepada isu audit ini. Dia ada *point out* tentang isu prestasi kewangan kumpulan di mana kerugian terkumpul tahun 2022 adalah RM286.3 juta. Ini saya rasa amat besarlah *for a company* ya, RM200 *over million* itu. *Almost* RM300 *milion* itu agak besar.

■1300

Jadi saya ingin tanya CEO bagaimana untuk menyelesaikan hutang ini? Isu satu lagi adalah pulangan dividen kepada MARA atau MARA Corp. Hanya dua tahun sahaja ada dividen, 2012 dan 2013. Itu pun *RM2.88 million*. Yang lain itu tak ada. Jadi, sebagai MARA dan juga *parent company* MARA Corp, kalau dia rasa dia tubuhkan MARA Inc. dia patutnya dapat dividen. *So, what is the* — sebab 2015 ada pelan rasionalisasi.

Jadi pelan rasionalisasi ini dah berapa tahun sekarang? Sampai sekarang dah sembilan tahun. Sepatutnya pelan rasionalisasi itu patutnya sudah berjaya untuk kembalikan

MARA Inc. *So, what happened to that* pelan rasionalisasi? Ini saya mula dengan dua soalan ini. Terima kasih.

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Saya jawab soalan yang kedua dulu. Untuk yang terkini, prestasi pada tahun 2022 merekodkan *profit*. Tapi pada ketika itu perbincangan dengan MARA Corp kita lebih fokus pada pembayaran hutang.

Untuk tahun 2023 sebagai mana yang saya *mentioned* tadi, MARA Inc. dah mula membayar dividen kepada MARA Corp berjumlah RM1.5 juta. Bayaran ansuran. *Insya-Allah* pada bulan Disember ini akan diselesaikan semua sekali. Itu dari segi prestasi terkini dan dividen yang kita bayar.

Kedua, *yes,* kerugian terkumpul itu memang amat besar. Dalam pelan strategik yang kita bentangkan kepada *Board* semalam dia terbahagi kepada dua. Penstrukturan semula penyata kewangan dan pengembangan perniagaan. Saya *just brief on* pengembangan perniagaan.

Pertama, dari segi *property development*. *We will continue pursuing other lands — other potential lands* untuk kita *develop*. Kalau tengok, *traditionally* MARA Inc. punya *property development is mainly focus on residential commercial*. *But now* macam saya *mentioned* tadi *student accomodation will be another component. In addition* salah satu YB pun ada *mentioned* berkenaan dengan *industrial*. Banyak MARA *land* yang berpotensi untuk kita *develop — if not industrial park, industrial building. Actually killing another issues* yang mana kita boleh siapkan seperti kilang untuk usahawan-usahawan MARA memulakan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I can be your advisor, free of charge.*

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ya. Saya pun dulu daripada Hi-Tech Park juga tapi di bahagian selatan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Bahagian selatan dekat mana?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Senai Hi-Tech Park dulu.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey. Dengan Datuk Syukri, ya?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dengan Datuk Syukri?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Dengan Senai Airport City.

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

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: Ada pengalaman dari segi *industrial development* memang banyak potensi. Kedua, berkenaan dengan saya beritahu tadi *renewable energy* dan sebagainya. Potensi yang besar.

In fact, the third component hotel kita ini ada sedikit cabaran. *Our strength* macam saya kata kita punya hotel *ballroom* kita *one thousand capacity. But room is 90. So, slowly* kita dah buat kajian untuk kita *increase the room capacity so that* dia boleh *synchronise*. Dia boleh *synchronise*. Bilik yang besar, *ballroom* yang besar, hotel pun banyak. *Of course, we will venture out on other related components*.

Dari segi *property* ini juga, kita masih tak tutup *investment property*. Tapi mungkin secara perlahan-lahan boleh diambil kaedah dari segi — kalau *development* ini kita tak ambil *return* sahaja dari segi *cash*. Boleh juga kita ambil *in kind*. Daripada JV *developer* macam Sime Darby tadi, mungkin MARA boleh ambil satu unit, MARA Inc. ambil satu unit. Ada *continuity of property management*. Tanah itu, tapak itu masih ada *property belongs to* MARA. Tanah yang kita bangunkan. *Like* saya *mentioned* tadi *by year 2029 we should be able to float*, akan merekodkan *cumulative profit.*

In addition to project ataupun *expansion of project*, kita ada buat juga penstrukturan semula penyata kewangan. Contohnya *capital reduction and then* kita buat penyelesaian hutang dan sebagainya. Hampir 30 peratus ke 40 peratus perkara ini sebenarnya sedang dijalankan. Kita akan *continue and then confident*.

Salah satu komponen juga, tanah MARA ini yang berpotensi *in fact modern agro park* pun yang memang *totally* tak sesuai untuk *property development*. *For example* dekat Serendah ada *200 over acres. These are ecotourism and all that. We will try to venture. Of course, risk will be measured, it is calculated risk. If it is feasible then we move on. If not* kita boleh banyak lagi *opportunity*.

Dalam kumpulan KKDW pun macam Datuk KSU *mentioned* ada *cross-selling* punya elemen. *Pushing* kita untuk *work together*. PERDA dan sebagainya. *Experience in terms of property from investment, developement, management, enhancement* memang dah ada *track record. Free marketing* pun banyak dalam surat khabar sekarang ini lepas audit, bukan? *Insya-Allah we can turnaround the company by 2029*. *Thank you*.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi soalan susulan. Boleh kah CEO *share your 2015* punya pelan rasionalisasi kepada kami supaya kita boleh tahu *measure upon what you have said*. *Then* saya nampak bahawa *there has to be a plan for* RM286 *million* itu yang hutang terkumpul — kerugian terkumpul. Bagaimana boleh kurangkan kerugian sebab kerugian sekarang di-*transfer back* kepada MARA, bukan? Sebagai ekuiti dan sebagainya. Soalan yang saya ingin tuju kepada CFO. CFO tadi kata 2011 sudah masuk MARA Inc. Pada masa itu...

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* 2018, saya 2018.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Yang 2011 itu siapa?

Ts. Mohd Fadzil Bin Mohd Idris [MARA Inc]: 2018 CFO. 2011 COO.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: COO okey.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Saya yang masuk 2011.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Masa itu memang isu tentang pembelian yang berlaku di London dan juga Melbourne. Apakah peranan masa itu COO dalam isu ini? Ada?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: YB, pada waktu 2011 saya bukan COO. Saya baru menjadi COO dua, tiga tahun yang lepas. Saya rasa saya terselamat *kot* yang itu.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Ya masa itu...

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Jadi YB saya tak ada dalam keputusan tersebut YB.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *Fair*. Sebab kita nak *give you a chance* untuk *clarify* sahaja. Saya pernah baca tentang yang baru di-*upload*-kan oleh sekretariat tentang keputusan *Economic Council*. Saya nak tanya CFO. Kita ada pinjaman daripada bank — kejap ya, *sorry* ya. Saya terlepas itu. Bank daripada satu adalah Bank of Abu Dhabi *15 million pound* dan Westpac Banking Corporation *52 million Australian dollar*. Apakah *interest rate* itu dan adakah dia sudah masih kita bayar kah tiap-tiap belum macam itu? Bila akan habis dibayar balik? Terima kasih.

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc]: Untuk *interest rate* itu saya kena *come back to you. I am not sure about the interest rate*. Sebab *generally just to recap* masa kita buat *rationalisation plan* 2015 dulu, *the main reason* kita buat *that rationalisation plan is to* habis bayar hutang keseluruhan *external loans.*

That's why kita *actually* dah — *most I can say 90 per cent of the external loans* dah habis bayar 2018 *with the conclusion of the selling of the four properties* itu. Cuma *currently* macam saya *explain* tadi *based on* 2024 sekarang ini kita cuma tinggal satu sahaja *loan* SME Bank yang berjumlah lebih kurang *RM6.1 million* itu. Dah memang dah tak ada *serving any external loans*.

Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [MARA]: Yang Berhormat Datuk Pengerusi saya mohon jawab tadi. Untuk National Bank of Abu Dhabi *rate* ketika itu dia adalah 3.764 *percent*. Westpac adalah sebanyak 4.48 *percent*.

Saya mohon juga jawab untuk soalan yang berkenaan dengan RP *plan* yang tahun 2015. Boleh dikatakan RP tersebut berjaya. Sebab tujuan utama RP itu adalah kita untuk selesaikan hutang MARA Inc. Dengan penjualan empat aset MARA Inc. ketika itu dapat selesaikan kebanyakan hutang dengan bank di luar negara dan hanya tinggal hutang MARA sahaja iaitu RM190.6 juta antara MARA Inc. kepada MARA yang mana telah pun kita selesaikan oleh *debt settlement agreement* yang telah ditandatangani kedua-dua pihak.

■1310

Yang berkenaan dengan *accumulated losses* pula, memang di peringkat MARA kita *seriously* memantau perkara ini. Setiap kali mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan MARA, kita minta MARA Inc. *update* apakah cadangan-cadangan untuk memulihkan *losses* tersebut sehinggalah sasaran dicapai pada tahun 2029. Terima kasih.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Datuk Wira, *last kut.* Memandangkan KKDW tadi dah buat permukiman minggu lepas dan MARA Inc. tak lama lagilah, anak-anak syarikat ini kan?

Okey. Jadi, persoalan saya ialah MARA menentukan— bukan, KKDW menentukan bahawa MARA Inc. ini dilahirkan untuk tujuan-tujuan yang apalah, objektif penubuhan itu. *So,* soalan saya, sejak tahun 2018 MARA Inc. memiliki pegangan saham langsung dalam 13 syarikat subsidiari berjumlah RM382.94 juta. Memandang tadi isu-isu yang berlaku kepada cucu inilah ya. MARA Inc. ini cucu kiranyalah, kan? Jadi, siapa yang menentukan aktiviti utama dan *business model* untuk MARA Inc. ini? Adakah KKDW, MARA ataupun MARA Inc. sendiri?

Di antara yang disebutkan oleh audit ialah masalah pasal polisi pelaburan yang merupakan aktiviti utama kumpulan tidak disediakan. Ya, saya ambil maklum balas daripada MARA Inc. kan? *So,* saya nak dia punya *setting* itu. Nak buat semua permukiman dan sebagainya dan *lessons learnt. So, fast forward*, bagaimana agaknya saya nak dapat gambaran itu?

Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [MARA]: Yang Berhormat, untuk dari segi penambahbaikan kawal selia kepada anak syarikat di bawah, di peringkat MARA ini memang kita telah— sejak tahun 2018 lagi, kita telah mewajibkan penambahbaikan kepada *shareholders' reserved matters* di dalam perlembagaan ataupun *constitution* syarikat itu sendiri.

Perkara-perkara yang penting terutamanya melibatkan pelaburan dan juga melibatkan pinjaman di peringkat syarikat, memang perlu dibawa sampai ke peringkat atas. Pemantauan kita juga berkenaan dengan aktiviti-aktiviti yang berlaku di peringkat syarikat ini memang kita pantau secara *monthly* dan *quarterly.* Dari segi *operation*-nya dan juga *financial performance*-nya di peringkat MARA itu sendiri. Malah, di peringkat kementerian juga.

Jadi, dari segi mandat penubuhan itu sudah pastinya daripada peringkat awal penubuhan MARA Incorporated ini adalah sebelumnya ada MARA Corp, adalah ditubuhkan oleh MARA. Jadi, dia adalah— dari segi penubuhannya, objektif asalnya seperti mana di dalam Laporan KAN itu sendiri adalah untuk salah satunya, membantu peningkatan pemilikan ekuiti aset bukan kewangan bumiputera. Dalam Laporan KAN tersebut pun ada menyatakan tentang peranan MARA Inc. terhadap kepada *non-financial asset* ini signifikan di dalam laporan tersebut.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Maaf, Pengerusi. Saya cuma nak minta MoF bagi untuk bantu kita buat laporanlah ya. MoF boleh bagi jawapan masa penolakan projek di

Australia dan juga pembelian harta di Australia dan juga UK sebab itu akan membantu kita *complete the* laporan ya. Terima kasih.

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Okey. Yang Berhormat Pengerusi, kalau saya boleh— dalam surat kita, kita memang tak maklumkanlah sebab dia. Nanti kita akan semaklah. *[Disampuk]* Sebab kalau ikutkan, dalam proses...

Seorang Ahli: Yang tak lulus lagi. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Yang tak lulus ya? Kita kata, kita tak luluslah. Dalam surat kita terhadap permohonan pelaburan oleh pihak MARA Inc. untuk pelaburan ke luar negara, untuk makluman YB, kita memang— dalam itu kita tulis, kita tak luluslah.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]* Tak lulus?

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Tak lulus. Jadi, selepas itu dia bawa kepada EC itulah seperti dimaklumkan, yang diluluskan di EC. Itu yang keluar surat yang kelulusan EC itulah.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Kami nak surat yang *you* menolak laporan itu supaya senang kami buat laporan.

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Okey. Kita akan sertakan dengan sekretariat.

Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]: Terima kasih.

Encik Farithal bin Sahari [MoF]: Sama-sama.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Ahli PAC]: Okey. Untuk pengetahuan Sik dan Kuala Pilahlah, di Tampin ada MRSM. *[Ketawa]* Tetapi, tak ada UiTM macam di Kuala Pilah ya. MARA lahir pada tahun 1966, hasil daripada Kongres Ekonomi Bumiputera ketika itu. *So,* awal tahun ini, kita ada Kongres Ekonomi Bumiputera. Saya mengharapkan MARA dapat meneruskanlah agenda yang telah ditetapkan. MARA sebenarnya telah melahirkan, memperkasakan bumiputera melalui pendidikan, melalui keusahawanan dan juga pelaburan berimpak tinggi, Saya mengharapkan MARA terus berjayalah untuk masyarakat kita di negara kita ini. Terima kasih MARA.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Nak rekod saja dalam itu, okey. *[Riuh]* Saya ingatkan ada soalan tetapi okeylah, dia dah *landing* macam itu, kan? Jadi, mudah saya nak buat... *[Disampuk]* Okey. *[Ketawa]* Saya ucapkan ribuan terima kasih kepada Datuk KSU, Ketua Pengarah Dato' Sri Azhar; Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp. dan juga Ketua Pegawai Eksekutif, Encik Mohd Fadzil ya.

Ini sebenarnya adalah cabaran, terutama sekali untuk yang baru bersama dengan KKDW dan juga MARA Inc*. Of course*, dengan ada pengalaman KP MARA, orang lama dalam MARA, *insya-Allah,* dengan pasukan ini, kita harapkan ada tindakan dan juga perhatian

diberikan. Sebab saya tanya kepada sekretariat PAC, sebelum ini ada tak isu ataupun MARA dipanggil ke PAC tetapi tak pernah ada dalam rekod? Jadi, apabila dipanggil ini, betullah macam kata Datuk KSU sebentar tadi, maksudnya membuka mata dan juga supaya semua pihak boleh ambil perhatian dan memperbetulkan apa yang tak betul, dan memperkasakan apa yang dah betul.

Sebab hari ini kita tengok, sangat berpotensi dengan apa yang ada pada hari ini. Mungkin boleh *venture the new business model,* sebagaimana yang telah pun disarankan oleh Dato' Ku Rahman sebab kita tengok dengan keupayaan yang ada pada MARA Inc. ini, tak mustahil dia boleh dalam 10 tahun akan datang, boleh berdiri sendiri dan juga mengorak langkah menjadi satu syarikat yang disegani. Jadi, semua kita pulangkan kepada kebijaksanaan dan kewibawaan *leadership* dalam MARA Inc.

Insya-Allah, kita akan bincangkan selepas ini. Saya minta semua Ahli PAC untuk tunggu sebentar, untuk kita bincangkan selepas ini. Saya mengucapkan terima kasih sekali lagi dan juga, saya patut katakan ini. Untuk CEO, saya pun bersetuju dengan Dato' Ku Rahman, menjawab dengan baik dan nampak walaupun dari bidang teknikal, *but I think,* tahu segalanya. Nampak tahulah apa yang berlaku dalam ini dengan baik.

Jadi, saya rasa itu sahaja dan kita tangguhkan mesyuarat kita pada pukul 1.18 petang. Terima kasih.

[Mesyuarat ditangguhkan pada pukul 1.18 tengah hari]

MALAYSIA

LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

Khamis, 19 Sept 2024
Bil 9(b) / 2024

MESYUARAT
JAWATANKUASA
KIRA-KIRA WANG NEGARA

Prosiding:
Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc)
(LKAN 2/2024 - Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan)

(i) Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah
YBhg. Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar,
Ketua Setiausaha

(ii) Majlis Amanah Rakyat (MARA)
YBhg. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf,
Ketua Pengarah dan Turus III

(iii) MARA Corporation Sdn. Bhd.
YBhg. Dato' Amir Azhar bin Ibrahim
Pengarah Perancangan Korporat Kumpulan

(iv) MARA Incorporated Sdn. Bhd.
YBrs. Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris,
Ketua Pegawai Eksekutif

PENGGAL KETIGA
PARLIMEN KELIMA BELAS

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

BILIK JAWATANKUASA 1, BLOK UTAMA
BANGUNAN PARLIMEN, PARLIMEN MALAYSIA

KHAMIS, 19 SEPTEMBER 2024

AHLI-AHLI JAWATANKUASA

Hadir

YB. Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Masjid Tanah] - *Pengerusi*
YB. Puan Teresa Kok Suh Sim [Seputeh] - *Naib Pengerusi*
YB. Puan Vivian Wong Shir Yee [Sandakan]
YB. Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Sik]
YB. Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Wangsa Maju]
YB. Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Betong]
YB. Tuan Haji Azli bin Yusof [Shah Alam]
YB. Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Kubang Pasu]
YB. Datuk Ali anak Biju [Saratok]
YB. Dr. Hajah Halimah Ali [Kapar]

Tidak hadir *[Dengan maaf]*

YB. Tuan Sim Tze Tzin [Bayan Baru]
YB. Tuan Syahredzan bin Johan [Bangi]
YB. Dato' Adnan bin Abu Hassan [Kuala Pilah]
YB. Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Tampin]

URUS SETIA

Encik Ahmad Johan bin Mohd Affandi [Ketua Sekretariat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Siti Noor Akmar binti Zulkafli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]
Encik Muhammad Zydil Iman bin Zulkefli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]

HADIR BERSAMA

EX-OFFICIO

Jabatan Peguam Negara (AGC)
Puan Nor Fadhilah binti Ahmad [Peguam Kanan Persekutuan (Penasihat)]

Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)
Encik Nor Zahidi bin Abdul Rahman [Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Perkhidmatan)]

(samb/-)

HADIR BERSAMA *(samb/-)*

Kementerian Kewangan (MoF)
Puan Nadeema binti Kamaruddin [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]
Encik Farithal bin Sahari [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun)]
Encik Nurul Allbiir bin Nordin [Penolong Setiausaha Kanan (Bahagian Kawalan Kewangan Strategik dan Korporat)]
Encik Muhamad Yuzi Tarmizie bin Yunos [Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun)]

Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
Tuan Fadlyzal bin Mohd Zain [Penolong Pesuruhjaya]

Jabatan Audit Negara (JAN)
Encik Allias bin Alwi [Timbalan Pengarah Audit (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan) Bahagian Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan I]
Puan Wan Nurfaridah Wan Adnan [Penolong Pengarah Audit ((Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan) Bahagian Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]
Puan Norsuhaila binti Ya'akop [Penolong Juruaudit (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan) Bahagian Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan]

Kementerian Ekonomi (KE)
YBrs. Dr. Hj. Hisham Kamal bin Othman Kamal [Timbalan Pengarah 2 (Pembangunan Bumiputera) Bahagian Pembangunan Ekuiti]

Jabatan Akauntan Negara (JANM)
Encik Badrul Hisham bin Ismail [Akauntan (Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi (BPOPA)]

SAKSI *(samb/-)*

Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah
YBhg. Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [Ketua Setiausaha (Pejabat Ketua Setiausaha]
Encik Mohd Nazri bin Mohd Deni [Setiausaha Bahagian (Bahagian Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]
Puan Rusni binti Mohamed [Ketua Unit Audit Dalam]
Encik Ahmad Hafarizam bin Abdul Halim [Ketua Penolong Setiausaha (Bahagian Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]
Encik Mohd Rusfaizal bin Mohd Radzi [Pegawai Khas (Pejabat Ketua Setiausaha)]
Encik Izdiharuddin bin Muhamad [Penolong Setiausaha]

Majlis Amanah Rakyat (MARA)
YBhg. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [Ketua Pengarah dan Turus III]
Encik Yahaya bin Sani [Pengarah Kanan (Pelaburan)]
Encik Mohd. Halmishahril bin Ahmad Jamir [Pengarah (Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari)]

(samb/-)

SAKSI *(samb/-)*

Puan Nora Mazuin binti Amirullah [Timbalan Pengarah (Bahagian Audit Dalam)]
Puan Faridah binti Ahmad [Ketua Penolong Pengarah (Bahagian Audit Dalam)]
Encik Muhammad Syafiq bin Ramli [Penolong Pengarah (Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari)]

MARA Corporation Sdn. Bhd.
Encik Zulkarnain bin Taman [Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan]
YBhg. Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah Perancangan Korporat Kumpulan]
Encik Norhisham bin Nordin [Naib Presiden Kanan (Bahagian Audit Dalaman dan Integriti Kumpulan]

MARA Incorporated Sdn. Bhd.
YBrs. Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [Ketua Pegawai Eksekutif]
Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [Ketua Pegawai Operasi]
Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Kewangan]
Encik Azlan bin Nimat [Ketua Legal dan Sekretariat]
Tuan Mohd Ashraf bin Shamsuddin [Penolong Pengurus (Audit Dalaman)]

LAPORAN PROSIDING

MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA
PARLIMEN KELIMA BELAS, PENGGAL KETIGA

BILIK JAWATANKUASA 1,
PARLIMEN MALAYSIA, KUALA LUMPUR

KHAMIS, 19 SEPTEMBER 2024

Mesyuarat dimulakan pada pukul 10.07 pagi

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

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.* Salam sejahtera dan juga selamat datang kepada semua yang saya hormati, Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, ahli-ahli ex-officio. Saya kena sebut satu-satu ini sebab semalam ada yang tidak hadir. Jabatan Peguam Negara, AGC ada? Ada okey. JPA? Ada, ya. Kementerian Kewangan, ada. Awal lagi sampai. Jabatan Audit Negara? Okey. SPRM? Ada. Kementerian Ekonomi? Jabatan Akauntan Negara? Okey. Terima kasih kerana hadir dalam mesyuarat pada pagi ini.

Yang Berhormat ahli-ahli mesyuarat sekalian, hari ini PAC Parlimen akan menyambung semula prosiding berhubung dengan isu pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd, MARA Inc. Ini adalah merupakan prosiding yang kedua membabitkan isu pengurusan MARA Inc. dan juga dalam prosiding yang pertama telah pun diadakan pada 31 Julai 2024 dan PAC telah pun mendengar keterangan daripada beberapa pihak iaitu yang pertamanya daripada Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman selaku KSU KKDW. Yang keduanya daripada Yang Berbahagia Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf, Ketua Pengarah Majlis Amanah Rakyat; Yang Berbahagia Dato' Amir Azhar bin Ibrahim, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp. Sdn. Bhd. dan juga Yang Berusaha Encik Mohd Fadzil bin Mohd Idris Ketua Pegawai Eksekutif MARA Inc.

Lanjutan daripada prosiding berkenaan, PAC ingin mendapatkan beberapa maklumat lanjut berhubung dengan beberapa perkara seperti berikut. Yang pertamanya berkenaan dengan peranan MARA Corp. dalam pengoperasian MARA Inc. Yang keduanya berkenaan dengan tanggungan hutang MARA Inc. oleh MARA Corp. Yang ketiga berkenaan dengan pembangunan MARA Inc. dan juga hala tuju MARA Corp.

Hari ini hadir sekali lagi di hadapan PAC, yang pertamanya saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada KSU KKDW, Datuk Muhd Khair Razman. Yang keduanya KP MARA,

Dato' Sri Azhar. Ketua Pegawai Eksekutif MARA Corp., Yang Berbahagia Dato' Amir Azhar. Semua sama Azhar, Azhar ini ya. Keempat, Yang Berusaha Encik Mohd Fadzil bin Mohd Idris, Ketua Pegawai Eksekutif MARA Inc.

Jadi, tanpa membuang masa, saya dengan ini menjemput Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman, KSU KKDW untuk memulakan pembentangan, dipersilakan. Terima kasih.

■1010

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW)]: *Bismillahi Rahmani Rahim. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.* Salam sejahtera, Yang Berhormat Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin, Pengerusi Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC), Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, Datuk, Dato', tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati sekalian.

Pertama, saya memohon maaflah sedikit lambat masuk sebabkan ada sedikit perbincangan di belakang tadi. Jadi, saya juga ingin mengambil kesempatan untuk mengucapkan terima kasih kepada PAC kerana memberikan KKDW dan juga pihak MARA kesempatanlah untuk memberikan penjelasan mengenai peranan MARA Corporation Sdn. Bhd. ataupun MARA Corp. Sebabkan sebelum ini telah pun adanya sesinya dengan pihak PAC dari segi memperjelaskan tentang isu-isu yang dibangkitkan berkenaan dengan tanggungan hutang MARA Inc.

Jadi, untuk makluman Yang Berhormat Datuk, tuan-tuan dan puan-puan sekalian dan juga Yang Berhormat Ahli-ahli PAC, berikutan Mesyuarat Prosiding Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara ataupun PAC Parlimen Ke-15 Bilangan 9(a) yang telah berlangsung pada 31 Julai 2024 yang lalu, kami mengambil maklum dan menerima segala nasihat dan penambahbaikan yang telah diberikan oleh pihak kementerian, MARA dan juga MARA Corp. akan memantau dan memastikan pengoperasian MARA Inc. selaras dengan objektif penubuhannya.

Untuk makluman semua, MARA Corp. ditubuhkan pada tahun 2014. Dilancarkan pada 2016 di mana MARA Corp. diberikan mandat untuk memaksimumkan pelaburan dan pulangan kewangan MARA daripada pelbagai aset dan hartanah yang diuruskan. Selain itu, syarikat ini berperanan menyokong inisiatif pembangunan struktur ekonomi dan keusahawanan MARA dan usaha pembinaan negara. Jadi, MARA Corp. ini, objektif utama ditubuhkan adalah untuk mewujudkan ekosistem perniagaan yang holistik, memperkukuhkan sistem tadbir urus, mengoptimumkan keuntungan dan pulangan kepada pemegang taruh dan menyokong pembangunan sosioekonomi Bumiputera.

Sebagai pemegang pelaburan utama, MARA Corp. menguruskan anak-anak syarikat MARA yang beroperasi dalam pelbagai industri seperti pendidikan, kewangan, logistik,

hartanah dan teknologi. Untuk makluman bersama, dari segi sektor pendidikan adalah penyebab utama kepada aktiviti ataupun program MARA di mana lebih kurang 71 peratus adalah daripada sektor pendidikan. Diikuti oleh logistik dan kejuruteraan dalam anggaran 10.8 persen, pelaburan dan perkhidmatan kewangan 10 persen, pengurusan hartanah dan kemudahan 6.6 persen dan perdagangan serta perkhidmatan 0.9 persen. Itulah dia punya dari segi rangkuman aktiviti-aktiviti yang terlibat dijayakan oleh pihak MARA.

MARA Corporation telah memberikan penekanan terhadap tadbir urus korporat yang baik sebagai asas kepada kemapanan perniagaan. Antaranya ini merangkumi pengukuhan had kuasa *(limit of authority),* pelaksanaan sistem pengukuhan anti-rasuah, pelan anti-rasuah organisasi bagi memastikan semua operasi syarikat mematuhi standard integriti dan tadbir urus yang tinggi. Sebagai syarikat pegangan pelaburan, MARA Corp. bertanggungjawab untuk menyemak kertas kerja anak syarikat, memantau prestasi kewangan dan pencapaian KPI serta memimpin transformasi perniagaan melalui perancangan tahunan dan juga usaha baru. Semua pelaburan anak syarikat MARA mesti melalui proses-proses yang telah ditetapkan mengikut tata kelola pengurusan yang baik.

Untuk makluman Yang Berhormat Datuk Pengerusi, MARA Corp. juga mempunyai pelan kerangka strategik kumpulan yang dilaksanakan dan sejajar dengan pelan kerangka strategik anak-anak syarikat di bawah pengurusan MARA Corp. Jadi, bersama dengan saya hari ini bagi memperjelaskan secara lebih lanjut tentang akan peranan dan hubung kait MARA Corp. dan juga MARA Inc. seperti yang diminta oleh pihak PAC, ada bersama saya Yang Berbahagia Dato' Amir Azhar bin Ibrahim sebagai Pengarah Perancangan Korporat Kumpulan MARA Corp. yang akan berkongsi tentang maklumat-maklumat yang diperlukan oleh pihak PAC. Okey, saya mohon.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corporation Sdn. Bhd.) (MARA Corp)]: Terima kasih Datuk KSU. *Bismillahi Rahmani Rahim. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.* YB Datuk Wira Mas Ermieyati, Pengerusi PAC, YB Teresa Kok, Timbalan Pengerusi PAC dan Yang Berhormat-Yang Berhormat Ahli PAC sekalian.

YB Pengerusi, sedikit penjelasan. Semasa notis ini dikeluarkan untuk sidang kali ini pada 21 Ogos yang lalu, pada masa itu saya masih lagi interim Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp. Tapi pada 3 September yang lalu, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan yang baru telah pun dilantik dan ada di sini bersama kita pada hari ini, Encik Zulkarnain Taman. Baru 13 hari bersama Kumpulan MARA Corp. *So*, untuk tujuan sidang hari ini, saya teruskan dahulu dan *of course*, kita buat bersama-sama dengan Encik Zul dalam penyediaan jawapan ini.

Okey, terlebih dahulu terima kasih sekali lagi kami ucapkan seperti Datuk KSU sebut, diberi peluang untuk— kali ini Kumpulan MARA Corp. pula untuk memberi sedikit penerangan

tentang peranan dan juga status semasa MARA Inc. berkaitan dengan isu-isu yang dibangkitkan dalam Laporan Audit Negara yang terdahulu. Kalau pergi *next slide*.

Untuk maksud pembentangan hari ini, kita mengambil kira permintaan seperti dalam notis bertarikh 21 Ogos yang mana MARA Corp. diminta untuk membentangkan mengenai pengoperasian MARA Inc. dan juga hubung kait dengan MARA Corp. sebagai syarikat induknya. Dua, berkenaan dengan status hutang MARA Inc. dan ketiga hala tuju MARA Inc. *in relation to* hala tuju kumpulan MARA Corp. itu sendiri. *Okay, next one.*

Datuk KSU dah maklumkan mengenai penubuhan MARA Corp. pada tahun 2014 yang lalu. Di sini mungkin saya nak *highlight*, pertama adalah MARA Inc. itu sendiri sebenarnya ditubuhkan sebelum MARA Corp. itu sendiri wujud iaitu pada tahun 2008. Pada 2014, atas saranan Kementerian Kewangan untuk semua anak syarikat pelaburan MARA disatukan di bawah satu syarikat induk, maka tertubuhlah MARA Corp. pada tahun 2014 yang diluluskan oleh MoF pada 11 November yang lalu.

Dari segi rasionalisasi anak-anak syarikat MARA kepada Kumpulan MARA Corp. dia berlaku dalam dua fasa. Fasa pertama pada tahun 2018, lapan syarikat telah dipindah milik daripada MARA kepada MARA Corp. dan itu termasuklah MARA Inc. itu sendiri pada tahun 2018. Baki rasionalisasi pada tahun 2021, melibatkan lima lagi anak syarikat seperti yang dinyatakan dalam gambar rajah. *[Merujuk pada slaid pembentangan]*

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: Cumanya, sebelum penjelasan lebih lanjut oleh Yang Berbahagia Datuk Amir ini, sebelum penubuhan, seperti mana yang dinyatakan tadi bahawa MARA Inc. ditubuhkan lebih awal daripada MARA Corporation. Jadi, mungkin akan bertanya bahawa sebelum ditubuhkan MARA Corporation ini, bagaimanakah bentuk cadangan pelaburan dikemukakan kepada pihak MARA dan juga kepada kementerian?

Sebelum ini segala aktiviti pelaburan, dari segi cadangan dan juga dari segi untuk dibawa kepada Lembaga MARA adalah menerusi Bahagian Pelaburan MARA. Tetapi, selepas itu terdapatnya saranan daripada pihak MoF supaya ia tidak dikendalikan oleh Bahagian Pelaburan MARA, maka ditubuhkanlah MARA Corporation. Itulah sedikit sebanyak terwujudnya— kenapa MARA Corporation ditubuhkan pada tahun 2016.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *So*, ya, rentetan dari itu, 2022 adalah tahun pertama di mana semua keseluruhan Akaun Kumpulan MARA Corp. disatukan ataupun di-*consolidate* sebagai satu akaun di bawah Kumpulan MARA Corp. Nanti kita akan tengok prestasi Kumpulan MARA Corp. sejak daripada *consolidation* semua anak syarikat di bawah MARA Corp

Seterusnya, maklumat ringkat mengenai MARA Corp., tahun penubuhan 11 November 2014, pemegang saham 100 peratus Majlis Amanah Rakyat dengan bilangan saham

sebanyak RM719 juta, *company secretary, Prudent Corporate House, auditor,* KHR dan alamat korporat di Menara MARA bersebelahan dengan Bangunan MARA di Jalan Raja Laut.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, nak tanya sikitlah. Bila *migrate* daripada pengoperasian MARA bahagian pelaburan kepada MARA Corp. itu, adakah unit itu ataupun *department* pelaburan itu, di-*migrate* sekali, orang-orang dia *migrate* kepada MARA Corp. ataupun *it is a totally new set up, all together?*

■1020

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Terima kasih YB. Untuk makluman YB, di bahagian pelaburan itu dia cuma dari segi pada peringkat awal sebab kakitangan kerajaan dia memantau dari segi proses. Proses antara syarikat, kementerian dan juga Kementerian Kewangan.

So, bila kita – MoF arahkan supaya ada *a proper company,* maksud *holding company* yang itu, maka kita *set up* baharu dan dia merupakan semuanya adalah *setup* baharu dalam MARA Corporation tersebut. Jadi, yang MARA bahagian pelaburan itu adalah bahagian kecil sahaja di MARA. Tapi dia masih ada, tapi bahagian tersebut akan pastikan bahawa proses-proses untuk di – segala cadangan dibawa mengikut Lembaga Jawatankuasa Pelaburan MARA kepada Majlis MARA, kemudian dibawa kepada kementerian dan juga MOF. Itu bahagian itu yang akan bertanggungjawab untuk pastikan perkara-perkara itu diikuti seperti peraturan yang ditetapkan oleh MOF. Itu sahaja.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Dari segi struktur syarikat, keseluruhannya terdapat 23 anak syarikat di bawah kumpulan MARA Corp., termasuk 13 syarikat di barisan pertama *(first-level subsidiaries)* dan anak-anak syarikat di bawah kumpulan syarikat. Daripada 23, terdapat tujuh syarikat yang pada masa ini sama ada tidak aktif ataupun dorman dan kita sedang di dalam *stages of rationalisation* syarikat-syarikat tersebut. Keseluruhannya adalah anak syarikat milik penuh MARA Corp. melainkan ada beberapa *affiliate companies* seperti yang dinyatakan di dalam peratusan pegangan ekuiti di dalam gambar rajah tersebut. Dari segi kekuatan bilangan kakitangan pada masa ini ialah seramai 5,145 orang.

Okay, next. Keahlian lembaga pengarah MARA Corp. Komposisi yang dibenarkan di bawah *constitution* adalah seramai 12 orang ahli lembaga. Pada masa ini, ahli lembaga pengarah yang telah dilantik adalah seramai tujuh orang seperti yang dipaparkan. Dengan tiga orang wakil *non-executive* dan juga empat *independent directors,* termasuk pengerusi yang dilantik oleh Majlis MARA. Pengurusan seperti yang dimaklumkan tadilah. *Just* untuk *introduce* Encik Zul sebagai DCO kumpulan yang baharu pada 3 September yang lepas. *The rest* kita *basically portfolio managers* di peringkat syarikat induk.

Next. Okey, yang dipaparkan di sini adalah akaun kumpulan MARA Corp. sejak penyatuan akaun yang berlaku pada tahun 2022 yang menunjukkan peningkatan *double digit* dari segi *revenue* dan juga dari segi keuntungan sebelum cukai di peringkat kumpulan. Selepas ini saya akan tunjukkan di peringkat sektor-sektor yang berkaitan. Untuk prestasi sehingga Julai 2024, ianya adalah melebihi daripada sasaran bajet yang ditetapkan pada awal tahun dengan *GP margin* pada masa ini adalah sebanyak 52 peratus dan *PAT margin* adalah pada 15 peratus, berbanding sasaran 10 peratus. *So,* dari segi jumlahnya, dianggarkan atau diunjurkan pada hujung tahun ini, MARA Corp. buat pertama kali akan mencatatkan pendapatan kumpulan mencecah RM1 bilion untuk kali pertama dan juga mencecah PAT RM100 juta untuk kali pertama juga, *insya-Allah.* Seterusnya...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, boleh tanya sikit? Saya nak tanya berhubung dengan *profit before tax* dan juga *income,* terutamanya *profit before tax*-lah. Kita nampak dia ada *exponential growth*. 2021, rugi RM34 juta, *mai* 2022, RM78.4 juta. *It's a big jump.* Boleh bagi pencerahan penjelasan secara *detail* tak? Yang ini yang *big jump. Of course*, tahniahlah. Satu pencapaian yang cukup hebat dan saya tengok 2024 pula, kita akan mencapai *revenue* dan PBT yang lebih naik, lebih banyak lagi.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Baik.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Baik, boleh *explain* tak 2021 dengan 2022. *The rest* itu dia macam *regular growth.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Okey. 2021-2022, saya *explain* dulu dekat *page* ini. Yang kemudian itu, saya pergi...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: ...ke muka surat seterusnya. 2021 ini pada masa *consolidation* dibuat, lima syarikat kumpulan fasa dua belum lagi disatukan di bawah MARA Corp., iaitu kebanyakannya ialah sektor pendidikan; UniKL, KPTM, MAX, MARA Inc. dan juga HBR. Yang ini syarikat lima ini hanya disatukan pada tahun 2022. *So, jump* yang banyak itu apabila lima syarikat ini masuk. *So, basically* lima syarikat ini...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ertinya lima syarikat ini yang bawa untung banyaklah.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Ya. Bawa untung banyak. *In short,* betul. Itu *the big jump* daripada 2021 ke 2022 – *next slide* – dan *the aggregate growth* untuk tahun-tahun berikutnya, 2022 ke 2023 dan 2023 ke 2024 tu dapat dilihat daripada gambar rajah ini. *So,* kalau dilihat semua sektor berkembang tapi penyumbang terbesar masih lagi sektor pendidikanlah dengan penyumbangan sebanyak 31 peratus.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kalau lima syarikat itu tidak dimasukkan, *what would be, the profit, like?* Kalau kekal, tolak lima syarikat baharu yang masukkan untung banyak.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Dia masih untung tapi ya...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Berapa peratus? Rugi lagilah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Because* kalau kita ambil keuntungan dualah yang terbesar, *which is* UniKL dengan KPTM, dia masuk kemudian. Dua itu kalau dia *combine* dalam RM40 juta, PAT sumbangan...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So,* UniKL *has been making money*-lah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: UniKL– sektor pendidikan di bawah kumpulan MARA Corp., *alhamdulillah*...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Yes, making money even though the margin is not* – kalau tengok dekat sini Dato' apa semua...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *...the margin percentage is not as big as* kalau kita tengok *financial services, facilities management* dan sebagainya tapi *because of the volume is big, so* sumbangan dari segi *aggregate amount* itu besarlah.

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

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Nak tanya Datuk Wira, tentang *your sectors* ini ada lima. *Education* tadi *doing well*, okeylah. Nak tanya bab *services.* MARA Aerospace & Technologies Sdn. Bhd.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *All right.*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *What exactly is it?* Apa yang terlibat dalam itu dan *how is it performing as far as your finance is concerned?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Okey. Objektif asal penubuhan M-Aero ini pada tahun 2013, kalau tidak silap saya, adalah untuk memajukan tanah milik MARA di Subang. Kita ada tanah di Subang yang pada masa ini, kita ada AAT iaitu syarikat yang membuat selenggaraan kapal terbang dan juga UniKL MIAT, universiti yang menjurus dalam bidang *aviation*. Dan kita ada baki tanah sekitar 30 ekar lagi di Subang. *So,* M-Aero pada masa itu ditubuhkan untuk menjadi *project manager* untuk men-*develop* satu ekosistem keseluruhan *aviation industry* MARA di Subang.

Walau bagaimanapun pada masa itu, kita tidak berjaya untuk *raise the capital required* untuk membangunkan tanah tersebut. *So,* dia masih ada lagi mandat-mandat lain seperti *consultancy* dalam bidang-bidang *aviation* dan sebagainya. Cuma, pada dua tahun kebelakangan ini, kurang aktiviti ataupun hampir tiada aktiviti. *So,* Lembaga Pengarah MARA Corp. pada Ogos yang lepas setelah meluluskan rasionalisasi M-Aero ini kepada *training arm* kepada kumpulan. Dia akan menjadi anak syarikat yang menguruskan latihan bagi keseluruhan kumpulan dan juga ada beberapa *injections of new business* yang telah kita berikan kepada M-Aero pada tahun – tapi masih lagi dalam perkhidmatan dan perundingan berkaitan dengan *aerospace.*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Bukan buat *parts*-kah apa...

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Itu dia buat *training* tapi yang *new business injection* yang kita akan buat ini mungkin akan terlibat ke arah itu.

Seorang Ahli: *[Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]* AAT buat semua?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: AAT memang dah ada di Subang dan dia buat selenggaraan. MIAT buat latihan pendidikan. *So,* M-Aero ini akan membuat lebih kepada pembekalan dan juga perkhidmatan berkaitan aeroangkasa.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Sebab saya risau MAS banyak apa itu kan, *engine failure...*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Kekurangan, ya.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: ...Dan *foiled... [Ketawa]*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *That would be* AAT-lah.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *...And notorious for things like that,* kan? *So,* mungkin *kut-kut*-lah, *as far as the nation is concerned, you all can take that into account kut*.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul, betul.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Banyak besar, ekar tu. Dekat Shah Alam?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Ya, Shah Alam ya. *[Ketawa]*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *So,* UniKL MIAT di Subang tu kita ada dua *hangars* baharu. Satu, *wide aircraft body* dengan *narrow aircraft body – aircraft* yang dia ada. Cuma sekarang ini *hangar* itu belum lagi beroperasi sepenuhnya sebab laluan ke *runaway* itu sedang disiapkan. *So,* bila siap nanti AAT akan masuk – itu anak syarikat MARA Corp. yang membuat selenggara kapal terbang. *So,* bersama-sama dengan MIAT, kita akan lahirkan jurutera-jurutera yang diperlukan. Macam sekarang ini *the issue is shortage of qualified licensed aircraft engineer.*

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *Yes.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Memang kita memang *aware.* Tapi MIAT sebagai universiti yang membuat latihan dalam aeroangkasa tidak boleh mengeluarkan *licence* sehingga syarikat MRO – 145 ialah syarikat yang membuat selenggara kapal terbang melengkapkan latihan dia di mana dia diperlukan dua tahun *experience* untuk dapatkan dia punya *[Tidak jelas] licence* itu.

So, bila dua-dua tu di satu tempat, MIAT dan AAT, cadangan kita dalam tempoh empat tahun pelajar itu berada di MIAT, dia akan dapat ijazah dan *licence* dalam masa yang sama *because* dia akan membuat dua tahun di MIAT, dua tahun di hangar itu dalam satu kitaran ekosistem pembelajaran yang sama. *Rather than* dia kena tamatkan ijazah dulu, baru boleh buat latihan industri lagi dua tahun. Tempoh enam tahun tu ialah terlalu panjang untuk seorang pelajar dapat *licensed aircraft*– dan banyaknya *end up* tidak *complete*-kan dia punya pensijilan *because the time taken is too long.*

■1030

So, bila dua-dua itu berada dalam satu ekosistem yang sama, *insya-Allah* kita bercadang dalam tempoh empat tahun itu dia akan dapat kedua-duanya sekali.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Mungkinlah MARA boleh— *you have got the capability. You are already big enough* untuk— *for the nation.* Sebab bukan sahaja yang MAS yang apa ini, tapi yang saya risau— saya MP Kapar. *So* ada yang *even this cruise,* kapal terbang yang kecil-kecil ini untuk suka-suka saja, bukan? Itu pun dah *landing* dekat Kapar. Nasib baiklah tiada kemalangan jiwa dan sebagainya.

Hari itu ada menjunam masa *Chinese New Year,* dia menjunam. Dua orang meninggal. *Pilot and the*– dia punya apalah. Satu lagi dia punya *pilot* okey sikit tapi *failure. Failure of these parts,* enjin ke apa. Itu yang saya risau itu. *So, I think this is your niche* yang *you can explore, kot.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *And aviation training is very highly-regulated* dan memang setiap komponen itu ada dia punya label dia. *In fact,* kalau YB jumpa itu boleh *trace* balik daripada kapal terbang mana, *screw* itu dan sebagainya sebab dia memang *that much regulated,* memang *highly-regulated.* Setiap komponen itu ada dia punya *tag* dia.

So, menjawab soalan YB tadi, betul. Memang Subang pun sekarang ini sedang berkembang pesat dari segi jadi MRO serantau bagi rantau kita dengan SIAEC, SIA Engineering pun akan masuk ke sana pada tahun 2026 dan mereka pun telah *approach* UniKL ataupun MIAT untuk mendapatkan jurutera yang mereka perlukan tetapi *of course, priority* kita kepada syarikat tempatan dululah. Tapi *that is an opportunity* kepada MIAT untuk *produce more manpower required* untuk *region* kita.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Bagi Singapore Airlines dulu. Malaysia Airlines jadi anak tiri.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Dia *approach* tapi kita belum *commit* apa-apa kepada merekalah. Sebab MAS sendiri— AAT sendiri pun anak syarikat kita pun memerlukan lebih ramai pekerja *because of the booming of the industry* selepas COVID-19 yang lalu.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sedikit Datuk Wira. *Your figures* ini dia *revenue?* Dia tak ada *profit?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *This is revenue.* Bukan *profit.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Among all these* anak-anak syarikat, yang mana satu yang *give you the best in terms of profit margin?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Financial services*

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Dia punya margin *nothing less than 25 and above*-lah

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Berapa *per cent?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *25 and above.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, you are going to expand financial?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Ya. *The strategy* satu dalam tajuk itu. Maknanya *effort* MARA Corp. untuk lima tahun akan mendatang ini adalah untuk mengembangkan sektor....

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia ada bisnes— model selalunya *any of the* syarikat, anak syarikat *or whatever has the best profit margin, then that is the* anak syarikat *you should focus and expand.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Rather than you* tengok *profit margin* yg kecil itu, *keep expanding. You spend a lot of money* tapi *your return is small*-lah. *Okay, thank you.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Untuk 2023 itu, *financial services* menyumbang 30.8 untuk kumpulan dia sahaja berbanding contoh macam *education* walaupun besar, tapi *profit margin* hanya 8.3 peratus kumpulan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I wonder financial service* macam mana yang dibuat dekat Mara Corp.?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Kita ada dua anak syarikat di bawah *financial services .* Satu Pelaburan MARA Berhad iaitu dia membuat...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Pelaburan MARA Berhad. *The other one* adalah Rural Capital Berhad yang membuat kutipan hutang....

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Pelaburan MARA *now under you*-lah? *Not under MARA, proper?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Betul

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Pelaburan MARA Berhad

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Pada tahun 2025 dan *for the next five years,* fokus kita adalah untuk mengembangkan sektor-sektor lain supaya keseluruhan portfolio MARA Corp. lebih seimbang berbanding sekarang *which is* 72 peratus adalah *education* dan bakinya bukan *education. So,* kita akan bergerak ke arah 60-40 *or* 50-50 *within the next five years, insya-Allah.*

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Datuk Wira nak tanya sedikit, sambung. Kalau kita tengok pada tadi itu portfolio. *Investment* dengan *financial services* itu memang *seems to be very lucrative, profit* pun cantik. *Growth* pun yang paling tinggi. *It seems that you are working on that*-lah, bukan? Cuma adakah dia juga melibatkan sektor yang kalau dari segi *investment,* yang berisiko tinggi ataupun *where do you put your threshold in terms of investment?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Dari segi risiko *of the* dua anak syarikat di bawah kumpulan kewangan ini adalah Pelaburan MARA Berhad, saya rasa dia mempunyai risiko yang lebih tinggi berbanding dengan Rural Capital *which is* agensi kutipan hutang.

Of course semua produk-produk di bawah Pelaburan MARA Berhad, *particularly* Pelaburan MARA Berhad Investment adalah pelaburan yang *shariah-compliant* dan *of course* kita pun ada *investment policy* yang tidak terlalu *risk-averse.* Sebab kita *most— I think* 80 peratus duit yang dilaburkan oleh Pelaburan MARA Berhad adalah duit individu dan juga korporat.

So, kita punya *social responsibility is higher because we are managing other people's money.* Kalau kata kita ada ekuiti portfolio pun adalah syariah portfolio juga. Bukannya yang betul-betul yang *float to the market, commercially 100 per cent.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, you expect to give a higher dividend to the government or to MARA?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Kepada MARA. Memang kalau dilihat di bawah Pelan Strategik MARA Corp., objektif utama adalah *to provide or to enhance the shareholders value* dari segi pulangan dividen kepada MARA...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Because that is one of the observations made by Ketua Audit Negara* pasal *dividend.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Begitu lama tak bayar.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Itu MARA Inc. kepada MARA Corp. MARA Corp. kepada MARA-lah. *So,* memang *in fact* kita punya dividen pun *is quite*— untuk makluman YB Dato' Ku, 2022 adalah tahun pertama sebenarnya MARA Corp. Kalau dilihat tadi, sebelum ini MARA Corp. rugi sehingga tahun 2022. *So*, tahun 2022 adalah tahun pertama MARA Corp. membayar dividen kepada MARA dan jumlah itu *exponential* ataupun *double for* the *next year* dan *double* lagi *for the*— walaupun kalau diikut dari segi agregat keuntungan itu taklah menaik banyak *because of the percentage is not that big* tapi kita bagi pulangan kepada MARA itu *quite a big sum.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, did you do any projection for the next five years? Profit and revenue projection?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Sasaran dia adalah untuk memberi maksimum untuk fasa satu ini. Lima peratus daripada...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: ...*[Tidak jelas] and investment* MARA asal di dalam MARA Corp. *So,* sasaran kita RM35 juta.

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *So,* setakat ini baru kita capai 15. *So,* sehingga kita capai 35 dan kita akan *revise the dividend* punya target *for the next one.*

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *So,* kita nak capai sasaran itu dulu.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Sikit lagi, *interesting, 71.7 per cent.* Kita tanya *your education and human capital* itu. *So, looking forward to the future, Malaysia being an aging nation. They are growing.* Jadi dia akan memerlukan pelbagai peralatan dan persediaan *including human capital to prepare ourselves* untuk orang dah makin *aging* dan sebagainya.

So, my question is sebab kami ada NGO Parlimen inilah. Kita pergi ke Jepun hari itu. Saya pun baharu— kami difahamkan bahawa di Ipoh, ada kilang untuk buat prostetik, untuk *tools,* itu dan ini termasuk macam orang strok itu. Dia boleh fikir *je,* dia tak boleh nak bercakap sebab strok, bukan? Dan tidak boleh gerakkan tangan dia tapi dengan kaedah itu, bila dia fikir, dia kena gerak, tangan itu bergerak, *with that assisted thing which is already in Malaysia.*

So, my question for MARA. Sebab *you are doing well. Do you have that in mind?* Sebab kita dah ada itu. Ini Jepun punya teknologi, *so, can you tap on that* mungkin sinergi *with the current of high-tech for the future of Malaysia for aging nation.* Maknanya *to make*

sure human capital is capable dan juga *maybe even teach other neighbouring countries. Maybe that's your niche* yang *you can* boleh *excel in?* Buat AI *kind of thing, assisted technologies.* Ada tak?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Okey di bawah kumpulan MARA ini sebenarnya *education* bukan hanya di kumpulan MARA Corp. sahaja. Di bawah MARA juga kita ada Kolej Kemahiran Tinggi MARA (KKTM). *So,* saya rasa dari segi *medical electronics* ini memang kita dah ada *some breakthroughs. In fact,* beberapa— benda ini semua hasil daripada *research,* daripada penyelidikan dan kemudian kita cuba untuk kalau ada potensi untuk dikomersialkan.

So, untuk prostetik itu memang di KKTM Ledang dan juga di BMI, di UniKL sendiri, di kumpulan MARA Corp., memang kita ada program *medical electronics* yang kita menjurus kemahiran pelajar-pelajar kita ke arah pembuatan alat-alat ataupun organ-organ bantuan dari segi *a better living.* Tapi *assisted living is a bigger area* yang kita nak *go into.* Tapi *assisted living* ini ada banyak elemen dekat dalam itu termasuklah penggunaan AI yang mana macam YB tadi sebut. *You* fikir *je you* dah boleh ada *action based on the equipment or device* yang *you* pakai. *So,* di bawah kumpulan MARA Corp., kita ada juga yang kampus yang memfokus kepada *the electronic part of assisted living.*

■1040

So, maknanya *they apply the AI part, they apply the device* punya *part*. Kita ada juga yang *on the mechanical side* yang buat *prosthetic* tadi itu. *So*, yang ini saya *relate*-kan tadi Yang Berhormat *highlight* itu kepada KKTM Ledang dan juga KBMI yang mana benda itu memang kita dah buat. Cuma mungkin tidak dikomersialkan lagilah, dia masih lagi dalam bentuk hasil penyelidikan. Akan tetapi saya rasa benda ini boleh dikomersialkan *rightfully* kalau kata MARA Corp., sebab kita orang buat *commercial part.* Kita akan ambil hasil-hasil penyelidikan yang boleh dikomersialkan itu dan kita yang komersialkan bagi pihak universiti ataupun institusi yang ada di bawah Kumpulan MARA. *So, definitely possible,* Yang Berhormat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tuan Pengerusi, dalam mesyuarat yang lepas, saya sebut mengenai adakah MARA Corp. akan terlibat dalam *manufacturing sector?* Di samping *manufacturing sector,* saya tengok banyak— kita kena *identify*-lah *which is the good one for MARA Corp.* Akan tetapi *now manufacturing is really going up.* Akan tetapi kalau *you* nak buat yang *high tech*, can JV lah *with foreign companies, multinational.*

Di samping itu, di Kedah kita sedang bangunkan satu kawasan di Bukit Kayu Hitam, kita panggil *special economic zone* di bawah anak syarikat MoF, namanya DELAPAN. Kita sedang membangunkan sektor logistik yang begitu besar sekali. Di situ ada juga *data centre*

dan kita sedang bangunkan— dah nak siap *inland port* dan sebagainya. Saya lihat sektor logistik ini dia punya margin memang *always very good. Of course, player* dia semua *big-big people*-lah *like* PKT dan sebagainya ya.

Akan tetapi saya rasa elok juga kalau MARA Corp. *explore* bukan terus *pi venture* ini. *Explore the possibility of going slowly*-lah, jangan besar sekalikan, jangan besar terus. *Manufacturing* dan juga logistik, yang itu satu-satu bidang yang boleh dilihat yang boleh dipertimbangkan untuk pembesaran MARA Corp. pada masa akan datang dari segi *revenue and profit.* Terima kasih.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Baik. Menjawab Yang Berhormat Kubang Pasu punya soalan itu, memang untuk Kulim Hi-Tech sendiri memang kita *support the growing of the semiconductor business* di *Kulim Hi-Tech Park* dan juga di Batu Kawan lah, ia berhampiran.

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *So*, kita dah mencadangkan kepada— *sorry*?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *In what way are you involved in Kulim Hi-Tech Park?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Okey. *At the moment* memang Kumpulan MARA Corp. kita ada UniKL MSI di Kulim Hi-Tech Park.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *UniKL I know.* Ada benda lain dalam...

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Okey. Akan tetapi *the expansion of that*— baru-baru ini pun kita ada berbincang dengan beberapa *leading semiconductor companies* macam UMC, TPMC dia memang bercadang untuk *re*— apa dipanggil masuk semula ke pasaran ataupun *setup* di Malaysia. Akan tetapi isu dia adalah satu, macam Yang Berhormat Kubang Pasu sebut tadi, *the manpower required* itu kita kena sediakan dulu. *So*, di bawah Bajet 2025 ini UniKL telah *submit* untuk kita *re-establish the semiconductor school* tapi tak adalah buat baru, kita akan *expand* daripada UniKL MSI yang dah ada di Kulim Hi-Tech Park.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I think [Tidak Jelas]* kalau *just for semiconductor school is sufficient*, dia tak pakai banyak.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *If we are bringing in new investors then the exponential growth...*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *But good* untuk *explore around the area.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Correct*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kulim *and then* logistik tengok di Bukit Kayu Hitam, DELAPAN.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Okey. Yang menjawab soalan pula Yang Berhormat, UniKL lagi sekali, kita pun memang di bawah Rancangan Malaysia diluluskan satu penubuhan kampus di— tapi di Chuping lah bukan di Padang Besar.

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Di Chuping. Memang fokus dia adalah kepada *inland transportation and logistics.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Di situ DELAPAN juga dia akan *establish an institute for logistics.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Correct, inland logistic* dan *inland port* punya...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *...by private sector* lah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *I think you should look at DELAPAN. It's a very big, 4,000 over acres.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Okey.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: 4*,395 acres, that is very big compared to* Chuping kecillah, *this is very big.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul, betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Then you should explore that area* lah.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *That is where* Kumpulan MARA Corp. akan masuk dari segi komersial sebab sekarang ini kita sediakan...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *...the manpower* dulu.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Because you have a lot expertise* melalui UniKL.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Semua ada situ. *You have mechanical engineers, E&E engineers, people expert in semiconductors* dan pelbagai lagi termasuk logistiknya. *You can really explore and hope their— you can expand also not just expanding the current business but also diversify into other new businesses for you to grow faster.* Terima kasih.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Baik. Okey, kita tak masuk MARA Inc. lagi. Untuk slaid seterusnya selain daripada pencapaian kewangan saya *just* nak *highlight* dekat sini beberapa pencapaian ataupun KPI yang kita capai selain daripada kewangan. Lebih kepada bentuk *socioeconomic development* hasil daripada pencapaian Kumpulan MARA Corp. itu sendiri. Di sektor pendidikan— *I just highlight* beberapa lah.

Di sektor pendidikan, *graduate probability rate* adalah pada kadar 97 peratus. Dari segi pelaburan, jumlah pelaburan yang di-*manage* oleh Kumpulan Pelaburan MARA Berhad adalah sebanyak RM1.6 bilion dan juga daripada pelaburan tersebut, kita beri semula kepada MARA dalam bentuk pulangan dividen atas pelaburan yang menggunakan duit ataupun aset MARA sebanyak RM155 juta.

Beberapa *highlight* lagi seperti sepanjang tempoh MCO, kita juga tidak ada buat sebarang *downsizing* daripada segi *manpower* syarikat-syarikat di bawah Kumpulan MARA Corp. Usahawan-usahawan yang dibantu melalui produk-produk di bawah anak syarikat juga dinyatakan di sana. Okey, dan juga RCB tadi kita maklumkan dia syarikat kutipan hutang pun, *that* kadar *success rate* dari segi kutipan dia adalah pada kadar 72.6 peratus. Ini adalah beberapa *highlight* daripada *non-financial performance for the last three years.*

Okey. Slaid seterusnya. Okey*, now* kita masuk ke *performance* MARA Inc. Okey, sebab dari segi peranan MARA Corp. memang pelaporan kewangan memang kita buat pada setiap bulan. *Management financial report* akan di-*review* pada setiap bulan dan kita juga ada penilaian KPI bagi setiap suku tahun. *So*, untuk tahun kewangan sehingga Julai 2024, MARA Inc. mengekalkan momentum peningkatan perolehan dan juga keuntungan di peringkat MARA Inc. kumpulan.

Sehingga Julai 2024, PAT yang telah dicapai oleh MARA Inc. adalah pada kadar RM3.09 juta. Yang ini keseluruhanlah kita ada *revenue. Revenue* dengan *compared to budget* sama tapi dari segi tahun semasa 2023, menunjukkan peningkatan sebanyak 20 peratus. GP naik banyak kepada 53 peratus selain daripada *revenue* yang bertambah tapi juga disumbang oleh pengawalan kos yang kita mula tekankan mulai pada tahun 2023 yang lalu dan kita teruskan ke 2024.

EBITDA juga meningkat 59 peratus, *in line* dengan peningkatan *gross profit* (GP) dan PAT tahun semasa 3.09 itu adalah lebih daripada satu peratus daripada tahun lepas yang mencatatkan kerugian pada tahun semasa 2023. *[Merujuk pada slaid pembentangan]* Kita juga yang warna biru di bawah itu ada link. KPI *non-financial* kita ada juga masukkan di dalam slaid pembentangan selepas muka surat terima kasih di dalam *printed copies. Next slide.*

Okey. Ini masuk kepada bahagian peranan MARA Corp. dalam memantau pengoperasian MARA Inc. MARA Corp. itu sendiri telah melalui transformasi dari segi *good governance* yang— *actually* benda ini bermula daripada sebelum 2022 lagi. Akan tetapi 2022

ini apabila semua anak syarikat telah disatukan di bawah satu kumpulan syarikat, grup-grup polisi ataupun polisi peringkat kumpulan telah mula diperkenalkan dan diterima pakai oleh semua anak syarikat.

Why 2022 begitu signifikan? Adalah hanya disebabkan oleh penggabungan semua anak syarikat itu selesai pada tahun 2021 dan kita *roll out the full good governance practice* pada tahun 2022. *So, some of the highlights of the good governance practice* adalah polisi kumpulan, *SOPs, a limit of authority,* OECP, ABMS adalah pelan antirasuah. *Board governance* dan *board charter* juga kita perkenalkan pada tahun 2023 dan yang terbaru adalah *enterprise risk management* (ERM) yang diperkenalkan pada tahun 2023. Sekarang ini 2024 kita sedang melalui fasa kedua ERM.

Next slide ini lebih detillah apakah polisi-polisi yang kita bangunkan dan kita aplikasikan untuk semua anak syarikat. *So*, maksudnya semua 23 anak syarikat MARA Corp. mengguna pakai polisi kumpulan seperti yang disenaraikan di sini terutamanya berkaitan dengan pelaburan, *accounting*, CSR, *treasury management* dan juga pelan antirasuah lah. Sehingga 2023, semua anak syarikat telah mengadaptasi polisi-polisi kumpulan tersebut.

Selain daripada polisi kumpulan— *sorry, next one.* Peranan MARA Corp. dari segi *oversight* pula ataupun pemantauan. Buat masa ini, semua kertas lembaga pengarah anak syarikat...

■1050

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *[Tidak Jelas] all these instilling good corporate governance since 2022*. Macam-macamlah ini. Itu semuanya *100 per cent achieved.* Sebelum itu, kita ada tak *this corporate governance* yang macam ini? Sebelum itu ada tak?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Setiap anak syarikat sebelum kita buat kumpulan, memang masing-masing ada dia punya *own.* Maknanya kita ada 12 syarikat *first level.* Kita ada 12 *sets of* – keseluruhan, hampir semua benda ada 12 set yang berbeza.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Then what improvement you have done compared to the year before?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *So, not only the group best practice but the corporate best practice also* kita terapkan di keseluruhannya. Maknanya...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sebelum ini tak diterapkanlah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Dia ikut industri masing-masinglah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey*. There's a right way*-lah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Correct. So now...*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Corporate organisation you must* terapkan *the similar...*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: ...*policy and philosophy of the group.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Because* untuk makluman Dato' juga untuk 2024 ini *one of the bigger initiatives* yang kita akan *explore* adalah untuk membuat *shared services among the group.* Sehingga kita ada satu sistem ataupun *governance* yang disatukan memang susah kita nak buat *shared services. So*, bila kita dah satukan semua ini, baru kita boleh *move for shared services* pada tahun 2024.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi, saya nak *go back to one page earlier* mengenai MARA Inc. *financial performance,* tadi terlepas. Kita punya *revenue* RM26.59 juta, *profit before tax* kita – ini *for 2024 to date*-kah ini? Julai ya?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Julai.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So*, kalau *the same momentum is continued, there will be about double*-lah. *Halfway,* kan? *So, maybe RM50-over million* lah. *Then your profit maybe around RM2-over million* ya.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *By year end forecast or…?*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Yang *you* tengok *profit before tax* lah.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Okey, okey.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dia Julai 2023, *RM1.41 million*. Bajet *RM2.32*, *but you* punya *up to July RM3.09*...

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *RM3.09*...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kan? *So, that means your – based on the last six months, you* punya *profit* dah *achieve 10 per cent? Profit before tax, and* itu *achievement* yang *quite high for this kind of business. What is your future like?* Adakah *you* nak kekalkan dengan macam ini sebab *you* punya *revenue* pun *will touch only RM50-over million. Profit may touch RM6 million. Are you going to expand further to get better revenue, better profit because seeing your profit about 10 per cent. 10 per cent is good for this kind of business.* Dalam *construction maybe* dia orang kata *slow – low*-lah *but for this business is good. What is your plan to expand?* Saya nampak benda ini kalau *you* boleh dapat *profit, suddenly you've seen a good profit and revenue,* adakah *you* merancang untuk *expand further your business in this area*-lah, MARA Inc. ini?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Betul. Dalam sesi yang lepas, saya rasa Tuan CEO MARA Inc. Pun ada bentangkan secara ringkaslah Pelan Strategik Lima Tahun MARA Inc. sebab kalau Dato' tengok penyumbang utama untuk tahun semasa ataupun sehingga 2024 Julai, *mostly* daripada *asset management sector* di bawah MARA Inc. Tapi di bawah MARA Inc. juga ada sektor *property development* dan yang terbaru adalah *energy*-lah seperti dibentangkan dalam PAC yang lepas.

Seorang Ahli: *[Berucap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Property, correct. So,* nanti bila *later* kita pergi ke hala tuju MARA Inc. kita ada buat unjuran lima tahun ke depan, memang kita akan membuat sedikit *exponential growth* dalam sektor-sektor yang baharu tersebut...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Dah ada *projection the next five years* dah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Ada dalam...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Ada, ada.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *What would be the revenue for the next five years?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Kalau nak *jump terus*...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Selalunya dia *planning* ini dia *at least five years.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Sebab saya *jump* terus. Dia punya *forecast*. Dia punya *projection.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Oh, ada dekat bawah ya?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *This is the five-year projection of MARA Inc*. lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Oh, then you will explain later*-lah?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Correct, correct.*

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Dalam hala tuju.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Bagi dia mungkin terang dulu.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *[Ketawa] Thank you* YB*. Very quickly on the oversight* saya maksudkan tadi. *So,* maknanya memang – tadi pun ada Dato' *highlight* fasal sebelum ini sebelum ada MARA Corp. macam mana ada *the oversight happened* dan bila ada MARA Corp. bagaimana pula. *So, now* macam Dato' KP cakap tadi, dia ada tambah satu *tower* lagi.

So, biru itu adalah dipanggil proses yang dilalui di peringkat MARA Corp. tetapi *parallel* kepada proses MARA Corp. itu sendiri kita ada – *especially* benda-benda melibatkan pelaburan dan benda-benda melibatkan kelulusan pemilik *(shareholder reserved matter)* memerlukan kelulusan daripada Majlis MARA itu sendiri, yang mana bahagian pelaburan MARA akan berperanan untuk menyelia dan juga memantau setiap cadangan-cadangan yang dikemukakan untuk kelulusan Majlis MARA kelak. *So,* kalau lihat di situ memang *the oversight is very diligent in a way.*

Segmen seterusnya adalah berkenaan dengan perkara kedua yang dibangkitkan oleh PAC iaitu pengurusan hutang MARA Inc. Pengurusan hutang ini saya boleh bahagi kepada empat kategorilah *kut;* hutang bank luar negara, hutang bank tempatan, hutang kepada *shareholder* MARA, hutang kepada *shareholder* MARA Corporation itu sendiri. *So*, daripada tahun 2015 hingga tahun 2024, sebanyak 59 peratus jumlah hutang MARA Inc. Telah berjaya diselesaikan dan baki terkini yang tinggal adalah sebanyak RM217 juta dan kesemuanya hanyalah hutang-hutang yang melibatkan pemegang saham iaitu MARA dan MARA Inc. dan sedikit hutang dengan bank tempatan yang *at the moment* tidak ada *default* dan memang semua pembayaran telah dibuat ikut *schedule* yang telah ditetapkan oleh pihak bank apabila perjanjian atau hutang tersebut telah dibuat.

Quickly on the next slide adalah status hutang di bank-bank luar negara. Hutang-hutang ini sebanyak RM248 juta ini telah diselesaikan apabila penjualan aset-aset dibuat pada tahun 2015 sehingga 2018 yang lalu. Tiada lagi sebarang bentuk hutang dengan institusi kewangan luar negara.

Kategori kedua, hutang dengan bank tempatan. Hanya dalam bentuk overdraf iaitu sebanyak RM6.6 juta dan juga hutang dengan SME Bank apabila MARA Inc. membangunkan M Mall di Masjid Tanah, Melaka dan *at the moment*, hutang ini memang di-*served accordingly* di bawah pengawasan MARA Corp., tidak ada *arrears* dari pihak MARA Inc. kepada SME Bank. Benda ini dijangka dapat diselesaikan mengikut jadualnya pada tahun 2034.

Ketiga adalah hutang MARA Inc. kepada MARA Corp. *Mostly* hutang ini berlaku pada tempoh COVID-19 yang lalu di mana MARA Corp. memberi bantuan kewangan kepada MARA Inc. untuk pengoperasian, *especially* yang melibatkan *hospitality business* MARA Inc. dan juga *asset management* di luar negara. Baki hutang yang tinggal adalah RM3.8 juta dan MARA Inc. telah menandatangani satu perjanjian *debt settlement* dengan MARA Corp. pada tahun ini dan dijangka hutang ini akan selesai dibayar pada Disember 2029 dengan kadar bayaran bulanan sebanyak RM78,000 sebulan.

Hutang terakhir adalah yang paling besar iaitu hutang MARA Inc. kepada MARA. *Mostly* adalah sama ada digunakan untuk pembelian aset di luar negara pada tempoh terdahulu. Baki semasa adalah sebanyak RM190 juta bagi hutang pemerolehan aset dan

sebanyak RM10.7 juta adalah hutang penyewaan semasa tempoh COVID-19 yang lalu. *So,* untuk dua-dua hutang ini yang pertama RM10.7 juta adalah hutang sewaan ataupun pajakan sepanjang tempoh COVID-19. Majlis MARA telah meluluskan satu *debt settlement agreement* di antara MARA Inc. dan MARA dan penjadualan ini akan selesai bayarannya pada tahun 2029.

Kedua, RM190 juta bagi pembelian aset pula, Kementerian Kewangan telah meluluskan *the transfer of the asset* kepada MARA untuk menyelesaikan jumlah hutang yang berjumlah RM190 juta tersebut seperti di gambar rajah di sebelah kanan.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yang ini tadi kata 2029 tapi dekat ulasan itu sehingga 2028. *So,* yang mana satu yang betul?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Jadual 2028, maknanya 2029 itu selesai, habis hutanglah sebab target lima tahun MARA Inc. juga adalah untuk *turn around* dia punya *accumulated loss position by 2029* kepada *accumulated profit position. So,* maknanya hutang-hutang diselesaikan dalam tempoh lima tahun tersebut.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Bayaran hutang ini tak *affect your cashflow?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Next one, this is the cashflow*. *It looks* –kalau mengikut sasaran pendapatan yang diunjurkan, *which* kita akan *explore* lepas ini, memang akan memberi kedudukan *positive cashflow* kepada MARA Inc. *despite the* pembayaran hutang yang dah dijadualkan sehingga 2028. *So, next.* Bahagian terakhir...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *What is your stress test* tu apa? *Stress test.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Stress test* berapa...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Ini macam *stress test* orang ini.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Baki itu boleh bertahan berapa lamalah dari...

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Berapa bulan dia boleh bertahan. *So, that is the...*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tiga bulanlah, okeylah.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Tiga bulan, empat bulan *and so forth.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okeylah.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *The healthy is* enam bulan *and above is healthy*-lah tapi yang tiga, empat itu mula-mula tu dia masih lagi nak *build up the cash position,* lepas itu *third year* itu dah *more healthy, more than six months.*

■1100

Okey, *next.* Hala tuju MARA Inc. Hala tuju MARA Inc. itu sendiri sebenarnya adalah berdasarkan kepada *strategic plan* MARA Corp. yang kita bangunkan dan luluskan pada tahun 2023 yang lalu.

Dari segi MARA Inc. ini, ia menyokong hampir kesemua dipanggil *strategic pillars of MARA Corp.* Terutama yang pertama iaitu *unlocking MARA assets. Definitely the core business of MARA Inc.* itu sendiri. *Growing new cyclical because of* pengalaman buruk MARA Inc. atau MARA Corp. itu sendiri pada masa tempoh COVID-19 yang lalu, apabila *cyclical business* ataupun *depression— recession-unproof businesses* memang *badly hit* dalam tempoh COVID-19 tersebut.

So, one of the areas yang kita nak *grow into* adalah *energy business. Which is definitely is a recession proof and also non-cyclical.* Itu telah kita amanahkan kepada MARA Inc. untuk melaksanakan dan mereka pun dah ambil kira dalam perancangan strategik lima tahun MARA Inc. itu sendiri.

Untuk *strengthen core business,* saya rasa *this one is more on* dia orang punya *asset management businesses* yang sekarang ini *mostly* di tiga aset di luar negara dan juga lagi baki tiga aset di dalam negara.

Group resources kita buat dalam bentuk *group effort.* Untuk *cross-selling* memang pada masa ini sedang berlaku dengan agak *robust* dalam kumpulan. Maknanya *business* di antara anak syarikat itu memang amat-amat ditekankan.

Kelima, kos strategi yang terakhir itu dari *asset services* seperti saya maklum tadilah, *the effort* untuk kita *optimise the cost* dalam kumpulan, *now that all the companies* telah duduk di bawah satu payung yang sama. *So,* tidak perlu lagi kita *repeat the same cost component* di setiap anak-anak syarikat di bawah Kumpulan MARA Corp.

So, relating this, kepada *five-year span of MARA Inc.* di muka surat seterusnya. Untuk tempoh lima tahun akan datang ini MARA Inc. akan memfokuskan kepada dua. Mereka masih lagi fokus kepada menstruktur semula kedudukan kewangan dia terutama *the balance sheet. At the same time,* dia perlu juga kembangkan *business* yang baharu untuk mencapai *target* dia keluar daripada *accumulated loss position by 2029.*

So, dua ini adalah *the strategic— focus* utama mereka dan kalau di tengok *on— next slide* tak ada ya? Untuk unjuran. Ada dalam selepas *thank you* itu kita ada tunjuk *the* bidang-bidang baharu dan juga unjuran bagi setiap bidang baharu yang akan diceburi ataupun dipelopori oleh MARA Inc. yang akan menyumbang kepada *cash position or the forecast of the next five years* seperti yang digambarkan dalam jadual ini. *[Merujuk kepada slaid pembentangan]*

So, di pihak MARA Corp. pula memang setiap tahun kita akan adakan *business plan* dan juga *budget workshop* yang mana kita akan *validate* setiap perancangan tahunan anak-anak syarikat berdasarkan perancangan jangka panjang lima tahun yang telah mereka bangunkan.

So, untuk bulan Oktober ini kita akan tengok untuk *forecast 2025* MARA Inc. itu sendiri dan tengok *realistic assumption of the business* yang dia akan laksanakan pada tahun 2025 kelak. *So,* dari situ kita akan putuskan sasaran sebenar yang kita akan letakkan kepada MARA Inc. bagi tahun 2025. Setiap tahun kita akan buat proses yang sama dan kita akan ada *review— half-year review* juga untuk kita— contoh macam tahun ini kita nampak MARA Inc. adalah *on track* untuk mencapai sasaran hujung tahun 2024 mereka.

So, 2025 nanti kita akan buat benda yang sama juga dan seterusnya sehingga MARA Inc. dapat keluar daripada kedudukan *accumulated loss by the year 2029* nanti.

Next, so, dengan itu saya rangkumkan kedudukan...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tuan Pengerusi, ini dah *last page* boleh tanya banyak soalan?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Boleh-boleh. Saya pun ada ramai tim yang boleh jawab Yang Berhormat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey, tidak *depa mai* ramai-ramai ada yang tak perlu kata apa-apa. Pertama saya nak ucap tahniahlah sebab kita boleh nampak ia punya *continuous performance year-by-year, based on their five-year plan* yang tanya ada dalam inilah.

Kalau kita tengok *in the next five years, 2029, you* punya *revenue would become RM138 million,* betul ya? *RM138.2 million— RM195* itu kira *RM2 million?* Kalau berbanding dengan *projected 2024, RM54.8 million. That's a big jump,* RM80 juta lebih itu, kan?

Then, your profit kalau ambil *easier to— make comparison profit before tax (PBT)* ia akan mencapai RM25.35 juta ya. Kalau *10 per cent, RM13.8 million.* Tapi kalau *RM138 million, 10 per cent, that means RM30 million.*

Tapi *in this case, you achieve only 20 per cent profit, correct* ya? *This is* satu pencapaian yang besar dan mungkin *you* boleh *explain* dekat kita macam mana *you* nak *achieve this revenue and profit year by year, because the jump is quite big and then your profit increase from 10 per cent currently to 20 per cent.*

Of course, on paper is good kan? Tapi *when it comes to implementation, sometimes it could be different, that's number one.*

Number two, you ada banyak entiti dalam MARA Inc. dan banyak hotel. Kemudian *you involved in property business* dan sebagainya. *This is a—* bukan senang kita nak pantau dan nak *manage. Unless you have a proper organisational system.*

Saya nak tanya macam *surely you* buat ini ataupun *much better than that. Corporate planning for every six months or every one year, five years* dan sebagainya. *Then you get all these CEOs or top management of these companies* yang jaga semua ini supaya dia orang *really understand about your plan and — this is ownership, everybody owns to what you plan here but— what figures you have here. So, that they'll go together* dengan orang kata *same thinking* supaya dia— kita boleh pastikan supaya *forecast* kita ataupun *projected figures* kita *RM138 million as a revenue* itu akan tercapai. Itu sahaja Datuk Seri Wira Pengerusi, terima kasih.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Okey, untuk soalan pertama Dato', mungkin MARA Inc. boleh jawab dari segi detilnya nanti. Penyumbang utama untuk lima tahun akan datang kepada MARA Inc. masih lagi *property development.* Dekat situ sahaja kita anggarkan hampir...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Core business*-lah. Hampir berapa?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Correct.* Hampir RM80 juta *profit* bukan *revenue* akan disumbang oleh *property development* punya...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *How many per cent? 80 per cent?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *RM80 million of the profit.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Oh, *RM80 million.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Ya, bukan *revenue but the profit is contributed by the property development.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *RM18 million?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *RM80 million.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: RM18 juta?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: RM 80 juta.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Daripada RM24 juta.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Cumulative profit.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Cumulative*-lah. *This is not cumulative — this is year-by-year…*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Sebab Dato' *highlights exponential growth* kan? *So,* saya ambil *cumulative for five years.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *This year-by-year* punya *profit* ini. Tahun ke tahun.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Year-by-year* juga daripada sektor pelaburan hartanah ataupun *property development.* Sebab ada *unlocking of the* tanah-tanah

MARA itu bermula daripada 2023 lagi *and some are realised over the year* sebab *normally* kita akan buat lima tahun punya *development period.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Penyumbang utama *from property development?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Property developoment.*

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

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Hampir keseluruhan, kalau Dato' tengok...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sebab hotel ini ia *limited*-lah, bukan?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Correct.* Macam *energy* itu dia baru *grow. So,* sumbangannya dalam RM5 juta *for the first three years. Then,* hujung itu baru dia meningkat ke RM9 juta untuk — *energy is a new business*-lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Since we have the time,* boleh *you explain what are those property developments* yang akan berlaku *in the next five year?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Mungkin saya boleh jemput MARA Inc. to explain *the details.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: *Bismillahi Rahmani Rahim,* YB Datuk Wira Pengerusi, Ahli-ahli PAC, Datuk-datuk, Datuk Seri dan Ahli Mesyuarat. Untuk— macam saya *explain in the last meeting, in terms of business expansion* kita untuk MARA Inc., saya terangkan satu-satu portfolio.

Portfolio kita yang pertama adalah *property development.* Portfolio kedua adalah *property management, name it local* ataupun *overseas.* Portfolio ketiga adalah hotel, *hospitality management.* Portfolio keempat tenaga boleh baharu ataupun *renewable energy and facility management.*

Untuk *property development,* MARA Inc. dalam proses *development of* satu tanah di Signal Hill di KK untuk *condominium development.* Dijangkakan kita punya *guaranteed profit is about RM30 million.* Berikutnya adalah satu lagi projek pembangunan...

■1110

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Lagi, boleh ulang tak dekat mana itu?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Dekat Signal Hill, Kota Kinabalu.

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

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Sabah. Yang kedua, projek *mixed development* di Ampangan Negeri Sembilan. *About 75 acres, mixed development, housing, commercial.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Tetapi ini belum siap lagi kan?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Belum siap.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Yang dekat Signal Hill?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Signal Hill *insya-Allah,* kita akan buat *soft launching* pada hujung tahun ini dan *construction* akan bermula pada tahun 2025.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kondominium kah itu?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Kondominium. Ada sedikit kelewatan hari itu disebabkan galangan daripada *civil aviation*. Tapi semuanya telah diselesaikan, mendapat *support* yang bagus daripada kerajaan negeri dan juga DBKK.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Yang itu bukan *you* nak buat sebagai nak *rental* dan sebagainya. Untuk *just* jual sajalah?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *At the moment*, jual. Tetapi YB macam saya *explained* yang lepaslah, *there are opinions from our board that not just* kita ambil *minimum guarantee profit* itu *through cash*, ada juga *planning in future* kita akan ambil *in kind. So that we still have the property within that facility*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Because the owner of the land...*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *Not the land and so on.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Mara Inc. ada pengalaman dalam *this property development, especially condominium*. Ada pengalaman?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Ada. Ada beberapa projek kita dah buat. Contohnya kalau *small-sized project,* ada satu pembangunan hartanah di Melaka, M Mall. *Previous project* pun ada kondominium punya *experience*-lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So*, yang di Sabah ini berapa unit *the condominium* itu?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc]: Lebih kurang 800 unit ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Oh, banyak. Teringat FELCRA pula.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Dia ada buat *revision* baru ini.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Because* kita di PAC ini kita— banyak juga kita punya pengalaman, kita dengar taklimat-taklimat daripada pelbagai

agensi GLC mengenai pembangunan hartanah, *especially* kondominium ini. Salah satu daripadanya sedang menghadapi masalah yang amat serius, tak dapat dijual. Saya lalu pun gelap malam-malam. Itu beratus unit.

So, kita bimbang. *Of course, you are going ahead*. *You* kena tengok *what the risk factors, 800 units is not small number. It is a very big number to sell. Surely the price* pun saya tak tahu, *maybe 500 thousand* ke atas ataupun *less*. *So, we must have your— What is your strategic planning once* benda itu siap? *Then, in terms financing also*. *Financing direct from where? Your internal financing?*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *It is actually with JV partner* kita buat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *JV partner. How many per cent MARA Inc. holds shares?* Berapa persen dia punya ini?

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Saya minta Encik Faizul tolong *explain* sedikit.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Bismillahi Rahmani Rahim.* Saya Faizul, Ketua Pegawai Operasi. Untuk pembangunan di Kota Kinabalu, kami menjalankan usaha sama bersama pemaju. Pemaju akan mengeluarkan kos-kos pembangunan dan kami akan menerima *20 per cent of GDV* sebagai *return* kepada kami tuan.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *20 per cent?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Betul.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *Because you give the land*? Kenapa MARA bagi tanah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Tanah adalah milik MARA Incorporated sendiri.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Oh, okey.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Kita usaha sama dengan pemaju dan kita mendapat *20 per cent of GDV.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Berapa luas? Berapa luas tanah itu, berapa luas?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: 5.5 ekar.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ekar.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *5.5 acres*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, what the—* GDV berapa?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: GDV kita anggarkan antara 350 ke 400 juta.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, you're guaranteed to get 20 per cent?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Guaranteed about*— dia ada formula dia begini YB. Formula dia adalah *minimum guaranteed return of 65 million or 20 per cent of final GDV whichever is higher* kerana waktu *launching* yang kita akan buat, *assuming* kita *launch at 650 per square foot for the selling price...*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *650?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *650.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *That is very high.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Market price* di Kota Kinabalu sekarang *range from RM600 to RM1,000 per square foot. Up to RM1,000 per square foot.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *This might be a premium area.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Kami hanya lima minit dari Kota Kinabalu *city centre*. Signal Hill adalah kawasan yang mana Istana Yang di-Pertua Negeri terletak di situ. Maknanya ini adalah *prime location*. Hartanah ini, *in terms of tenure of this* hartanah dia sama lebih kurang *freehold*, dia *last* 999 tahun *lease* sebab dekat sana...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: 999?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kita pun tak ada dah. *[Ketawa]*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Saya panjangkan sikit, kenapa 800 unit kondominium? Kerana kita punya *build up* kita kecilkan kepada 500 *per square feet,* 700 *square feet*. Jadi 500 atau 700 *square feet* ini kita kali dengan 600, dia bawah RM500,000 punya harga.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *RM300,000.*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Jadi RM500,000 punya harga *for a full facilities condominium is saleable YB*, sebenarnya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tak ada yang besar lah? Yang kecil-kecil sahaja?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Dia ada yang 700 *square feet*, 900 *square feet* dan 1,200 *square feet* yang paling besar. Dia dua *tower, approximately* 30 tingkat. Asalnya dulu kita hanya 400 unit tapi *we are going bigger units.* 1,500 *square feet.*

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Jadi 1,500 bila kita kali 700 *is almost a million*. Kita buat perubahan. Kita kecilkan unit, tapi *selling price* kita sama. Kita boleh jual *below* RM500,000 *and then our discussion* dengan ejen. *Property agent* di sana kalau RM500,000 ke bawah *insya-Allah, is saleable* YB.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, minimum profit* boleh dapat RM65 juta?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Yes*.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: 65, *minimum guarantee* YB.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kalau *your GDV RM400 million, 20 per cent RM80 million*.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya. *Correct.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Then you can get RM80 million*-lah *instead what…*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Meaning there is an upside of the project* kalau GDV melebihi RM400 juta nanti. Okey.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kalau jual tanah itu, *how much you get*?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *The market value of the land is currently at RM50 to RM60 million. The market value of the land.* Jadi, maknanya *whatever* yang kita dapat adalah melebihi *market value of the land*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *So, you get extra RM50 million or RM40 million extra*-lah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *And then, any risks you can foresee?* Apa risiko dia?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *As far as financing is concerned, financing is also at the JV partner level*. Jadi, kami walaupun sebagai tuan tanah kami juga—yang penting *is saleability of that project.* Kami perlu membantu pihak pemaju untuk sama-sama menjual aset tersebut.

Strategi yang paling penting adalah memastikan harga jualan tidak melebihi RM500,000. *Having a condominium of RM400,000, RM300,000 of full facilities condominium* dan *at certain level* katalah *at level* 10 ke atas *is overlooking* laut di Kota Kinabalu. *Based on this strategy, based on these marketing points* yang kita yakin kita boleh *reach the good numbers* dekat sana YB.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Boleh saya tanya satu?

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sajalah terfikir. Kalau *you* buat JV dengan *company* itu, *you hold majority shares*. Ada *possibility* tak? *Because the land is yours and belongs to you. You may get more profit*.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya. *At this point of time,* kita tak nak ambil risiko pembangunan.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Jadi— *that's why* kita punya formula adalah *RM65 million* atau *20 per cent of final GDV or whichever is higher. So, meaning whatever construction, whatever development is basically at the JV partner level. Moving forward* tiga, empat tahun akan datang *we will do a small development on ourselves*. Jadi, *the strategy is that the first one or two developments let's JV*. *Right?*

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Tapi bila kita dah buat— sebab satu lagi pun itu kondominium. Bila kita *starts looking into* buat *terrace houses*, *two-storey terrace houses are more saleable*. Jadi, risiko *market* kurang. Masa itu MARA Inc. *will do it on ourselves*. *So*, sekarang ini kami *let's do a JV structure* dulu YB.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: 800 unit, lima ekar?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Betul.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Plot ratio* okey lah? Berapa *plot ratio?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *We have already maximised the density* dah.

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

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Maximised the density*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Shah Alam. Shah Alam nak tanya tadi. Jangan bagi peluang dekat Kubang Pasu. Dia seorang *conquer*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Depa* tak *mau* cakap hari ini.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Datuk, saya patut mencelah Kubang Pasu tadi.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Depa* tak *mau* bercakap.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: *Because* saya nak tanya berkenaan dengan *who is your target buyers?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Pembeli adalah penduduk-penduduk tempatan di Sabah, *especially* penduduk-penduduk di Sandakan. *These are the* penduduk-penduduk yang memiliki kuasa beli yang kuat, *right*.

On top of that, the good thing about Sabah adalah— *but we are not targeting foreign buyers. I just reiterate the good thing about* Sabah adalah untuk jual kepada *foreign buyer*, di Semenanjung *is RM1 million* punya *pricing and above*. Di Sabah *RM650,000 and above, you* dah boleh jual kepada *foreign buyer*.

■1120

So, there are opportunity kepada kita untuk jual kepada *foreign buyer because 650* dah boleh jual kepada *foreign buyer* tetapi itu bukan kita punya keutamaan. Keutamaan kita masih lagi kepada penduduk-penduduk di Sabah.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Nak tanya?

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Kejap. Naib Pengerusi hendak cakap *then I will give it to you,* Sandakan sebab dia hendak beli itu satu. *[Ketawa]*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Oh okey. *Sorry*. Sedikit pandangan ya. Yang negara kita ini sepatutnya menyambut Tahun Melawat Malaysia. *Last time it is supposed to be in 2020*, lepas itu COVID-19 *pandemic,* semua tunda, sekarang 2026. *So*, yang – saya masih ingat bila saya tanya kenapa kerajaan tunda yang Tahun Melawat Malaysia, jawapan diberi ialah *next year* adalah ASEAN – Malaysia adalah Pengerusi kepada negara ASEAN. *So*, semua agensi kerajaan sangat sibuk. *So*, tunda kepada 2026 kerana jawapannya juga kerana kerajaan mahu membuat lebih penyiapan untuk menyambut kemasukan berjuta-juta pelancong asing kerana negara kita ini tidak mempunyai fasiliti yang cukup termasuk hotel.

Saya dengar MARA Inc. hendak labur dekat Sabah. *Actually, you know*, pada beberapa bulan yang lepas saya ada pergi ke China dan lepas itu ada Hong Kong, bila saya bergaul dengan orang di – *businessman* ataupun mereka yang ingin melawat Malaysia ini, mereka memang suka Sabah. Sabah *is the number one destination* bagi pelancong dari Hong Kong, dari juga *Mainland China* kerana mereka suka tengok itu pemandangan laut. Kalau kita hendak jauh sikit pergi ke Korea, mereka ramai tengah lihat hendak cari tempat bagi mereka untuk OH. *So, actually they are looking at* Malaysia.

Saya memang 10 tahun yang lepas saya pergi dengan Tan Sri Khalid ke Korea, ke Jepun, bila kita bercakap dengan orang sana, *they said you know, it is too expensive to live in Korea*, *in Japan*. Bila mereka tua, *you know* semua simpanan juga tidak cukup bagi mereka *and* mereka semua panjang umur ya. *So, they are actually looking at aged care centre di South East Asian countries.*

Saya juga tahu di Taiping, memang ada satu yang mana ramai *Japanese* duduk dekat sana. *So, I am thinking that you know* kalau kita hendak tarik kemasukan pelancong asing

ataupun mereka yang ada duit yang bagi mereka – untuk jual hartanah kepada mereka duduk di Malaysia, *maybe this is a kind of trend that* MARA Inc. boleh lihatlah macam mana kita boleh membantu menjayakan Tahun Melawat Malaysia. *Let's do a survey what do they want, you know. What do they want?* Bolehkah kita tubuhkan sikit-sikit – saya tak tahu apalah, *I can't think of anything* yang mana orang asing, pelancong asing, *you know, maybe they are Koreans, they are Japanese, they like certain areas itu.* Mungkin buat rumah pun mereka akan belilah – *that is what you say*-lah *you know,* akan beli.

So, I think MARA Inc. mungkin boleh lihat peluang ekonomi, peluang pelaburan bagi Tahun Melawat Malaysia kerana kalau saya pergi ke Sabah – *sorry to say* ya YB Sandakan, *I* hendak cari restoran yang ada standard sikit ya, *Chinese restaurant* pun tak ada tahu. *You know,* semua orang pergi ke tepi – macam makan di penjaja selain – kecuali beberapa hotel yang *presentable*-lah. *I mean, I am using KL standard to compare to* KK. *So*, *there are many things that* Sabah kalau kita hendak labur dekat sana, hendak *improve* Sabah, *actually there are many things that we should look at how to invest and then we can make money because the tourist loves Sabah. So,* sedikit pandangan kepada MARA Inc.-lah.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Terima kasih YB. Kalau saya boleh *clarify* sikit. *In terms of our land development, our property development, traditionally* ataupun *before this* MARA Inc. memang fokus *a lot more on two products. Number one, residential. Second is commercial. As I explained in the last meeting, MARA Inc. is slowly venturing into other components of property development, property management. Among others, student accommodation.* Yang ada *I* bagi tahu *now shortage of high-end student accommodation for foreign student and all that*-lah.

Second is industrial development. Warehouse, storage facility, aircraft hangar and all that. These are in the pipeline. Then, the third one yang YB ada *mentioned* tadi; *yes, we have been approached in terms of a few proposals*. Dia ada yang dipanggil *senior living*, ada juga dipanggil *silver hair accommodation something like that*-lah. *But we are still in the pipeline to do some feasibility studies.* Tidak jauh, kawasan dekat Ampang pun ada *the high-end standard but still, we are new in this but definitely we will analyse further*-lah *in terms of that*.

Tetapi yang *near, new component in terms of property development, mainly student accommodation and then industrial development. So, this student accommodation is not just focused on greenfield but we would like to explore further brownfield, building* yang dah macam *abandoned or building* yang boleh kita *make good and improve to be converted into different configuration in terms of our business model*-lah. *Thank you* YB.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Tambahan kepada *student accommodation*, sekarang ini *people talking about workers' accommodation*. Selepas COVID-19, kita hendak *all workers stay at one place*. Kulim Hi-Tech Park banyak dah bangunkan

workers' accommodation. I think you should explore Batu Kawan Hi-Tech Park, tempat kawasan industri. Selalunya mereka ada berpuluh ribu *workers in – normally* lakulah, selalunya lakulah.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *Dormitories* ya YB ya? *Dormitories*...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Bukan, bukan. *Apartment*.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: *Apartment*.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *One or two dormitories*. *Sometimes they are* bukan *worker* yang rendah ini. Kadang-kadang ia ada yang eksekutif dan sebagainya ya. *So, that is something* yang mungkin MARA Inc. *can look at*.

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

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Saya hendak tanya – kejap ya. Untuk yang *land development* ini, untuk kesemua yang dalam *progress* untuk dibina dan sebagainya, ia adalah dengan JV dengan beberapa syarikat ataupun ada tak yang dibangunkan sendiri oleh MARA Inc.?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: YB Pengerusi, Faizul *again*. Buat masa ini, kesemua yang kami cadangkan adalah untuk diusaha samakan dengan pemaju-pemaju tempatan. Okey tetapi seperti yang kita maklumkan tadi, kita *identify product*. Kalau produk itu *double-storey terrace* yang kami yakin *basically* produk itu *saleable,* itu kami berhasrat untuk melakukannya sendiri tetapi bukan sekarang YB. Setelah kedudukan kewangan kami lebih stabil dan juga setelah kiranya kami menyelesaikan beberapa JV *arrangements* kami YB. Terima kasih.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *All right.* Yang soalan tambahan saya, bila JV dengan beberapa syarikat pemaju tempatan, jadi tidak ada masalah dari segi soal untuk penjualan dan sebagainya. Sebagaimana yang telah pun disentuh oleh Yang Berhormat Kubang Pasu, kita tidak mahu macam apa yang terjadi kepada satu agensi yang besar – yalah, boleh kita sebut sini, FELCRA, yang mana bangunan dah tersergam indah dan cantik tetapi dia punya penjualan masih lagi belum dilakukan. Itu saya harap pihak MARA Inc. boleh melihat dengan baiknya dengan strategi penjualan ataupun bagaimana pemilikan yang boleh mungkin daripada hendak jual kepada agensi-agensi dan sebagainya, satu.

Yang kedua, saya ingin tahu *strategic plan* pihak MARA Inc. dalam agenda pemerkasaan bumiputera sebab tanah, tanah MARA. *Then*, lepas itu bila dah jual *no more longer* milik MARA Inc. *So*, di mana agenda pemerkasaan bumiputera? Boleh tak perjelaskan kerana penubuhan MARA adalah untuk membantu perkasakan pemilikan hartanah bumiputera. Tetapi kalau tanah ada, jual, JV dan sebagainya akhirnya maksudnya milikan MARA itu dah tak ada, bumiputera dah tak ada, dan saya ingin tahu apakah strategi yang dilakukan oleh pihak MARA Inc. dalam soal agenda pemerkasaan bumiputera. Terima kasih.

■1130

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Terima kasih YB. Saya terangkan satu-satu dari segi agenda pemerkasaan Bumiputera. Seperti yang saya *explained* tadi. Ada konsep *in kind in terms of property. So, we are not focusing 100 per cent to get money*. *But we also plan to hold the unit.*

Hold the unit ini dia ada rantaian dia juga. Contohnya, macam *warehouse storage, small manufacturing facility. So,* kami MARA Inc. berhasrat ataupun dalam *pipeline* kita untuk menjadi *umbrella company* kepada usahawan Bumiputera MARA. *So*, macam usahawan kecil dan sebagainyalah.

Itu dari segi *property development. And of course,* yang sedia ada *property management* memang *tenant* kita, vendor kita memang *almost 90 over per cent* memang Bumiputera. Pekerja juga.

Dari segi portfolio yang kedua, tenaga boleh baharu. Memang hasrat MARA Inc. – setakat ini kita dah ada *licensed investor* untuk RPVI *and then very soon* akan ada EPCC punya *licence* dan kita dah *in the pipeline* untuk dapatkan projek-projek. *Insya-Allah very soon* kita akan dapat pasang 50 solar dekat *rooftop petrol station* dan tender *and so on.* Dari segi TPA, LSS dan sebagainya.

So, jadi MARA Inc. tidak berhasrat untuk *control the whole chain of* tenaga boleh baharu punya projek. Kita juga berhasrat yang sama maknanya menjadi *umbrella company* kepada usahawan-usahawan Bumiputera yang mana Program Usahawan Bumiputera Solar ini dah ada di MARA. *So*, kita dah *synchronised*-kan, *in the pipeline, in future maybe two years from now.* Bila kita dah *secure with projects in terms of supply, installation. In fact, to the extend student* GIATMARA, TVET *and so on* boleh terlibat dalam program kita dari segi tenaga boleh baharu.

The last portfolio is actually hotel. Hotel pun perkara yang sama. *Quite famous* sekarang ini macam saya *explained* yang lepas. Premiera Hotel akan ada *insya-Allah culinary school* pun juga pembangunan benda yang sama. Kita ambil *opportunity* ini *because basically killing a few birds*.

Dalam masa yang sama, keseluruhan kita punya *chain* ini akan melibatkan Bumiputera. Maksud saya dalam masa yang sama tadi, dalam KPI kita pemantauan daripada pihak MARA Corp., MARA dan juga KKDW memang ada KPI untuk kita laporkan setiap bulan dari segi *contribution* kita *towards this perspective*.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Wangsa Maju.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Okey. Tiga soalan. Pertama, fasal Signal Hill itu dalam slaid ini dimaklumkan tadi *return* pada MARA Inc. ada 65 *million* ataupun 20 *per cent of* GDV. Dalam slaid ini tulis 30. Kenapa ya? Kenapa tak 65?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: 65 adalah pulangan yang kami akan dapat, yang 30 adalah kos yang telah kami keluarkan untuk memiliki tanah tersebut. *Sorry, sorry.* 30 itu adalah *net profit* setelah kita tolak *whatever* kos yang kita dah *incurred* YB.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *That means* yang dalam *circle* itu semua adalah *net profit*?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya. Dalam *circle* itu adalah semua *net profit* yang kita *mentioned* tadi itu adalah macam *revenue* kepada MARA Inc. *Guaranteed revenue* pada MARA Inc.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Makna dalam *circle* ini *net profit guaranteed*?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Betul.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Untuk semua *business* ini?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Untuk semua *business* tersebut.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Termasuk— untuk semualah. Untuk semua ya? Okey. *Put a note on that*. Kedua, YB Pengerusi tadi ada sebut tanya tadi maknanya *business model* untuk *land development* ini *are all on JV basis*? Di mana *developer* buat, MARA Inc. *just land owner and get profit out of it*? Itu *business model* yang sedang dijalankan sekaranglah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Betul. *Business model* dia adalah MARA Inc. *land owner* dan bekerjasama dengan *developer*. Tetapi, MARA Inc. juga akan menempatkan kakitangan di tapak selama tempoh tiga ke lima tahun untuk turut sama membangunkan dan membina pembangunan tersebut. Jadi, maknanya *the developer is* pemaju. Tetapi, MARA Inc. sebagai *land owner* kami *position*-kan kakitangan kami di dalam *sales and marketing, project management* dan juga *accounting* punya *of that project*.

Jadi, kami ada dalam itu. Bertujuan supaya seolah-olah teknologi *transfer* itu dapat dalam usaha sama tersebut YB.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: YB, saya tambah sikit YB. Dalam ekosistem MARA Corp. dan *we always believe in cross-selling*-lah. *So, future, in the pipeline, financial institution could be one of the parties* yang *collaborate* dengan kita dan ada juga anak syarikat yang *involve* dari segi *construction* macam HPR. *So, another internal collaboration in terms of to develop* projek-projek kecil kita akan mulakan. Tetapi, masih dalam perbincangan punya *stage and* MARA Corp. *is very focused on* macam *prefinancing or factoring facilities and all that internally*.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Itulah apa ini...

Puan Teresa Kok Suh Sim [Ahli PAC]: YB Sandakan. YB Sandakan dah tunggu lama.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Saya tak habis lagi.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Ahli PAC]: Okey.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Saya cakap ada beberapa soalan. *Let me just finish up*. Dari segi dalam *circle-circle* yang tulis dekat situ *if you indicate* pada PAC *that is a guaranteed profit. I think it's not that accurate and not that right*. Ini kerana *things may happen* di antara sekarang hingga siap projek-projek itu. *If you put— present* macam ini, *that means what you are saying* contoh dia, Signal Hill itu *you* 30 *million locked in profit into your cash flow* dan sebagainya.

Pada pandangan sayalah *you— not necessarily agree with me*. *To put profit in the circle* itu maksud saya tak berapa sesuai. Untuk pada pandangan sayalah. Kalau *you put 65 million as potential revenue and guaranteed* dalam *agreement* itu *is quite okay*-lah. Tetapi, *you put 30 million guaranteed profit from that project* dan *for all even the* apa ini *renewal energy, guaranteed 1 million, rural solar streetlight, guaranteed 9 million. Something not that appropriate*. Pada pandangan saya.

And the business model yang saya tanya tadi itu. Contoh dia macam Ampangan punya projek itu, *21 million guaranteed profit*. Formula dia *still 20 per cent guaranteed profit return* ataupun macam mana? *What are the models* untuk Ampangan, contoh dia.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Depending on project-to-project basis. Most project are 20 per cent of* GDV tetapi dia ada dia punya minimum *numbers*.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Untuk Ampangan berapa minimum dia?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ampangan adalah minimum *guaranteed is* 51 juta *or 20 per cent of* GDV, *whichever is higher*. Dalam setiap projek itu dia ada *percentage* dan dia ada *monetary amount* yang sebagai *the floor. The floor of that project*. Sebab kalau GDV dia turun, *floor* itu akan *kick in*. Dia tak akan rendah daripada minimum *number* itu. *Minimum guaranteed profit* itu.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Kalau begitu boleh saya bercadang *provide* kepada PAC *for each of these projects what are the agreement* dengan JV *agreement* itu. Berapa *per cent profit*, berapa *per cent expected revenue* dan sebagainya. Boleh bagi kemudianlah pada PAC. Untuk setiap projek itu.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Baik. Kami akan ambil maklum. Kami akan sediakan YB.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Okey, terima kasih. Soalan yang terakhir. Dalam slaid ini juga, *request for fund 100 million* itu *financial assistance for MARA Inc. for project execution. Which project execution*? Boleh kami tahu tak?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Saya rasa yang *financial assistance* ini *it was a wish list actually but it will not be factored in* dalam dia punya *the project execution*. Dia tak dimasukkan. Tetapi, masa kita nak buat dia kalau macam Encik Faizul cakap tadi *over*

the years if we develop the capability to do the project on our own, we need to raise the capital. So, the wish list is they need to raise. Macam ini MARA Inc. dia *wish list* kepada MARA Corp. Kalau MARA Corp. boleh bantu sediakan dia punya dana awalan sebanyak 100 juta *so they can do the business themself*.

Tetapi *it shouldn't be in this presentation. They have to raise or they have to co-own the financial risk* dengan *the developer partner* dia sepatutnya. *It was not supposed to be here. Sorry.*

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Itulah. *Because* ini cakap fasal...

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Ini *wish list* dia antara anak-beranak. *[Ketawa]*

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Wish list and presentation* dalam slaid ini *I think got two different, big difference* dekat situlah.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Betul. *Right*.

■1140

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: Maknanya kalau *you put it here, request for fund of RM100 million* seolah-olah *without this RM100 million you cannot exceed* projek-projek lain.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul, betul.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *So, now what you're confirming* dekat sini *RM100 million* itu *wish list*. Maknanya tanpa *RM100 million* pun projek akan terus berjalan.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Betul Yang Berhormat. *So*, mungkin dengan RM100 juta itu, *the guaranteed revenue* dia *maybe more than this. Because* dia akan buat sendiri kan. Tetapi ini model berdasarkan kepada *partnership* ataupun sesama dengan...

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Partnership*-lah. Maknanya *without the RM100 million,* projek itu akan berjalan juga?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Boleh berjalan. Saya *agree* dengan Yang Berhormat juga *I think figure revenue based on the agreement* lagi *reflective* daripada kita ambil *figure profit. I think we will change the presentation* Yang Berhormat.

Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]: *Thank you very much.*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Terima kasih.

Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]: Terima kasih Datuk Wira Pengerusi. Soalan saya, saya tertarik dengan— *of course,* apabila Encik Faizul *mentioned about* Sandakan *regarding the power of buying that is very high*. Boleh saya tanya *the comparison is between Sabah state only*, beberapa *city. Then, how do you form the bucket research?* Ada *team* dekat Sandakan dan semua *city* di Sabah kah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Yang Berhormat, ya. Kami memang ada membuat penelitian *on* kemampuan dan juga apa dipanggil *household income.* Juga, kita pun Yang Berhormat, kita pun dapat tahu daripada rakan-rakan di pihak bank di Sabah, *basically these are the* kawasan-kawasan yang mana kuasa beli dia tinggi *because* dia adalah pemilik-pemilik ladang di ladang kelapa sawit di Sabah, *you see. That will be our target market* sebenarnya Yang Berhormat.

Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]: *But just now you mentioned about the foreign buyers*. Sebab kalau di Sabah, kami punya *foreigners mostly* pendatang itu *from* Sandakan, daripada *Philippines and I don't think they are able to afford. But that is why I* nak *specifically* tahu *when you say that foreign buyers* dekat *in the whole Sabah is very high, is there a specific country or citizen that you are targeting? What is the percentage?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *The countries that we are looking at based on* kita punya perbincangan dengan *marketing agent* dan juga konsultan adalah *countries* daripada China, Hong Kong, Taiwan*. These are the countries that* kita *looking at. We are not referring to the local foreigners which is* dari *Philippines. We are not referring to that one* Yang Berhormat ya.

Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]: *But is there a percentage of...*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Oh, okey. *We are looking only about 20 to the most of 30 per cent* sahaja daripada *foreign buyers. But our focus* seperti yang kita beritahu tadi, *if much– as much as possible is 100 per cent* kita hendak pembeli-pembeli tempatan, rakyat Sabah. Tapi *we are also standbying if there is any such word as 'standbying' of 20 to 30 per cent foreign buyers* dari luar tersebut.

Memang kami berdasarkan perbincangan dengan *marketing agent,* ada *enquiries* daripada pembeli-pembeli luar negara tersebut China, Hong Kong, Taiwan di kawasan-kawasan tersebut— dan juga Korea. Salah satu tarikan mereka adalah *basically,* satu, *the golf courses* yang kita ada. *Then*, nombor dua *the natural* laut yang ada di Sabah dan *of course, the food* di kawasan tersebut Yang Berhormat.

Puan Vivian Wong Shir Yee [Ahli PAC]: Okey. *So, all these* yang kamu *marketing* adalah *targeted to buy the Signal Hill?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Betul, *these are basically the one* yang kami *targeted to buy the Signal Hill and then* juga kenapa saya kata pembeli-pembeli tempatan kerana kita dah kecilkan *pricing* daripada dulu. Asalnya 700 ke satu juta, *we are now looking at* 300,000 ke 500,000 *which is* boleh di-*absorb* oleh *local buyers.*

Then, of course, we are not discounting pembeli-pembeli daripada Semenanjung juga, dari Kuala Lumpur, Pulau Pinang untuk kami pasarkan produk-produk tersebut, *especially* di Kota Kinabalu, jumlah hotel adalah agak kurang berbanding dengan jumlah *tourist* yang

datang. *So, this can be an option* kepada pembeli-pembeli di Semenanjung untuk memiliki aset di Kota Kinabalu Yang Berhormat.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Yang Berhormat Datuk Wira Pengerusi, terima kasih. Mungkin sedikit. Soalan saya ada tiga soalan saya cuba nak minta pandangan daripada MARA Corp. dan MARA Inc.

Yang pertamanya iaitu tahniah atas usaha untuk *move forward* MARA Corporation untuk kita perbetul mungkin kesilapan yang berlaku sebelum ini. Dalam kenyataan Yang Amat Berhormat Timbalan Perdana Menteri menyebut puncanya ialah kesilapan pelaburan yang melampau yang terdahulu yang kita mengambil pengajaran di situ ya Dato' Seri. Saya yakin ketika berlaku 2012 itu, ketika pelaburan di Australia itu juga mungkin dibentang dengan begitu cantik dan indahlah ya kepada pegawai-pegawai, kepada Menteri dan sebagainya ketika memulakan pelaburan itu ya. Jadi, tapi akhirnya berlakulah apa yang kita lihat sekarang ini ya.

Cuma, soalan saya adakah juga di pihak kita juga telah pun mengambil langkah-langkah yang lebih serius bagaimana tidak berulang lagi kesilapan pelaburan kita ya ketika mana kita melihat pelaburan yang juga sangat besar dalam *land development* ini. Soalan saya adakah kita membentuk satu kalau dikatakan penghasilan *due diligence* yang lebih konkrit termasuklah Jawatankuasa Pelaburan yang lebih— maknanya yang lebih teliti untuk melihat setiap yang kita hendak laksanakan dalam *land development* ini.

Second, kalaulah ketika awal itu kita ada laporan audit yang dalaman dan luaran yang lebih berkala, mungkin kita dapat elakkan apa yang berlaku. Jadi adakah sudah diwujudkan jawatankuasa-jawatankuasa ini yang kita katakan yang sangat penting supaya tidak berulang lagi kesilapan dulu dalam soal pelaburan. Sebab besar ini kita tengok di Sabah dan sebagainya ya. Itu yang pertama.

Yang kedua, saya lihat ada satu tadi disebut projek pembinaan hotel di Bagan Datuk, ada nota di bawah itu. Ada 60 bilik untuk hotel. Jadi, apa *due diligence* di situ kita memilih Bagan Datuk itu? Kalau saya tanya kenapa tidak memilih Sik ataupun memilih Wangsa Maju dan sebagainya. Mungkin adakah alasan yang kukuh la ya di situ, yang kedua.

Yang ketiga, Dato' Sri mungkin ada Datuk Ketua Pengarah juga sebut maknanya sekarang ini kita melihat MARA Inc. akan lebih positif dari segi komitmen pembayaran dividen lebih baik kepada MARA Corp. ya untuk tahun ini. Jadi, adakah bayangan berapa persen dividen akan diberikan oleh MARA Inc. kepada MARA Corp.? Bayangan kita maksudnya kita punya perkiraan yang mungkin kita dah *prepare* untuk 2024 ini. Baik, terima kasih.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Baik, terima kasih Yang Berhormat. Seperti yang dibentangkan tadi, dari segi aspek kawalan terutamanya perkara-perkara berkaitan dengan pelaburan. Selain daripada tatacara sedia ada, tatacara ini terus

diperkemaskan lagi apabila semua anak syarikat ini diletakkan di bawah kumpulan MARA Corporation.

Seperti dalam gambar rajah saya keluarkan semula ini, di sebelah kanan itu adalah kawalan yang terdahulu sebelum wujudnya MARA Corp. dan masih lagi diguna pakai sehingga sekarang. *On top of that,* kita juga ada dari segi penyeliaan di peringkat MARA Corp. itu sendiri. *So*, maknanya dia ada *check and balance on both sides*, MARA Corp. *side* dan juga daripada *shareholder side which is* MARA.

Bukan sahaja itu tapi *the next slide,* di mana polisi-polisi yang kita telah wujudkan pada tahun 2022 ini perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum proses kelulusan tersebut dapat dilalui ataupun dimuktamadkan. Perkara ini juga mengambil kira sebarang bentuk *investment* termasuk soalan kedua Yang Berhormat Sik tadilah yang di Bagan Datuk itu adalah cadangan. Maknanya terdapat beberapa cadangan *unlocking existing land*. Tidak tertakluk kepada tanah MARA sahaja yang dikemukakan kepada MARA Inc. untuk dinilai dan diperhalusi sama ada dia *feasible* ataupun tidak. Termasuklah juga untuk tanah Bagan Datuk ini kita belum lagi memuktamadkan *the feasibility of the potential of the land* sama ada dia *feasible* kepada MARA Corp.— kepada MARA Inc. untuk dibangunkan dan dikomersialkan.

Untuk makluman Yang Berhormat juga, Jawatankuasa Pelaburan ada dua peringkat yang perlu dilalui di peringkat MARA Corp. itu sendiri dan juga di peringkat MARA. Di peringkat MARA, dimaklumkan Pengerusi Jawatankuasa Pelaburan MARA adalah bekas Gabenor Bank Negara sendiri, Tan Sri Muhammad Ibrahim. *So*, untuk *fulfill the requirement* MARA itu sendiri juga adalah satu *challenge* kepada kumpulan MARA Corp. *So*, banyak *layer of process* yang kita kena lalui. Saya rasa tidak ada satu kertas kerja yang nampak cantik-cantik sahaja boleh *go through the three levels of process* semudah itulah.

At the end of the day, kalau projek itu *feasible insya-Allah,* benda itu akan melalui proses itu dengan agak segera ataupun mudahlah.

■1150

Dari segi dividen pula, memang *dividend policy* yang telah ditetapkan oleh MARA Corp. adalah 40 peratus daripada keuntungan tahunan. *So, rather than* menekan kepada peratusan, Kumpulan MARA Corp. lebih menekankan kepada keuntungan syarikat. Sebab itu kita buat *every monthly* punya *monitoring* dan *half-year review* sebab kita nak pastikan *by* hujung tahun syarikat mencatat keuntungan yang telah kita sasarkan, *so,* dividen itu *automatically* akan kembali kepada MARA Corp. dan kepada MARA berdasarkan kadar yang telah kita luluskan.

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

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Kejap, Saratok dulu.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Okey, Saratok.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Terima kasih Pengerusi. Saya melihat *page 35*, nombor 35 yang *MARA Strategic Five-Year Plan* itu. Jadi, nampaknya daripada yang kita nampak ini, sebahagian besar daripada *business* yang akan datang adalah *land development* yang di mana *revenue* ataupun *profit* dijangkakan 75 peratus untuk lima tahun yang akan datang adalah daripada *land development*, dan hospitaliti cuma 15 peratus.

Jadi, selepas lima tahun nanti – lima tahun ini rasanya lama tapi sebenarnya tak lama. Ini satu penggal saja kalau sebagai YB. Kalau tak menanglah, kalau menang bolehlah. Jadi, selepas 2029, adakah MARA Inc. ini mempunyai *long-term planning* lagi? Adakah mempunyai *land bank* yang *available,* banyak lagi?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Before* MARA Inc. nak jawab *into detail,* saya rasa ....

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: *How sustainable is this kind of model of development* ini? *Model of business* ini? Sebab dia kebergantungan kepada *land development* itu adalah sangat besarlah. Jadi, macam mana *land* bank itu? Masih ada lagi kah ataupun tak tahulah macam mana hendak dapat itu?

Then, soalan yang kedua adalah fasal *future* ini, untuk LSS ini, yang *large scale solar* ini. *So,* sampai sekarang macam mana *participation* MARA Inc. ini dalam LSS ini? Adakah sudah bermula ataupun merancang nak *participate* di dalam LSS ini? *Then, how confident are you that you can get this because this one is very competitive? So,* itulah *business* model selepas 2029 ini. Terima kasih.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: *Rather than I* jawab *general because basically the* – YB, untuk *land development* itu betul. *Priority* adalah untuk *unlock* tanah MARA terlebih dahulu tetapi tidak hanya terhad kepada tanah-tanah MARA sahaja. Memang di dalam *pipeline* ada dalam nota itu *in fact* ada di-*mentioned*, mungkin bukan dalam muka surat ini. Ada beberapa lagi *land development* yang kita belum *factor in* dalam kita punya unjuran *because there is – realistic of the project to be executed may be not within this next five years. So,* memang betul ada lagi tanah-tanah potensi termasuk di Kulim sendiri Dato' Ku Rahman, yang kita ada tanah baki MARA ataupun UniKL untuk tujuan – sebenarnya, untuk seperti saranan tadilah, rumah pekerja dan juga penghunian untuk pelajar-pelajar di sekitar kawasan tersebut.

So, those are the projects yang belum lagi dimasukkan di dalam *list* ini. Untuk LSS ini, *I think details* boleh disediakan oleh CEO tapi memang kalau kata *you* dapat, *it is sustainable over 21 years period.* Memang *that is the contract for the LSS and we are also exploring TPA* dan *yes*, kita dah *participate* dalam *the project and the details probably the CEO can update.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Untuk projek LSS setakat mana MARA Inc. mencebur, *basically* MARA Inc. telah membidalah dengan tender yang terbaru sebanyak

kira-kira 16 megawatt, tanah seluas 50 ekar di Tikam Batu, tanah MARA. *So, result* untuk TPA akan keluar pada hujung tahun ini. Kalau ikut dalam RFP ataupun RFQ tender, *the construction period will take about 12 months and the first power energised after the month number 13. How sure we are, we have our feasibility and we have* ikhtiar *on our role not just focus purely* — macam saya cakap tadi *purely on the farm itself. But we're also involved in terms of chain-chain* yang lainlah, *education chain and all that.* Tetapi, LSS *almost similar* dengan TPA. Cumanya *third party assessment* ini adalah kita *supply power direct to corporate consumer.*

So, government dah buat *announcement in July, very soon to concrete in terms of structure* tapi dalam masa yg sama, MARA Inc. telah meneroka, telah berbincang, telah mengadakan *detailed discussion* dengan beberapa *sites* untuk *third party assessment solar farm* yang berkapasiti yang agak besarlah di dalam Semenanjung Malaysia setakat ini*. So*, dari segi *ratio business* ini, kalau tengok *portfolio ratio percentage of revenue or whatever profit,* MARA Inc. juga ke arah ESG dari segi tenaga boleh baharu. *So, percentage* dia akan meningkat, *land development more or less about the same* dengan tenaga boleh baharulah. Saya harap saya menjawab.

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Ya, okey terima kasih jawapan tersebut. Itu yang kita, itulah yang kita nak tahulah.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Daripada kalau tenaga boleh baharu ini, apa juga yang melibatkan solarlah. Lampu jalan ini tak semestinya KKDW, ada juga JKR punya projek kita boleh *participate*. Lampu jalan solar adalah benda yang sangat *famous* sekarang, *less maintenance*, kabel tak hilang dan sebagainya. *Rooftop solar* pun kita *participate,* LSS dengan TPA dan sebagainya. Terima kasih.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Okey, boleh Datuk Wira?

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

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Okey, pertamanya MARA Inc. *Five Years Strategic Plan* yang *land development* itu, yang *Kalumpang Residential* kata *RM1 million* saja, *profit* agak-agaknya yang di apanya. *What kind of residential project is that? Terrace house*-kah? Rumah apakah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Untuk Kalumpang adalah tanah milik MARA berkeluasan *approximately* 10 ekar. Kita buat *double-storey terrace* dan *single-storey terrace. So,* jadi dan untuk Kalumpang ini pula, kami nak fokuskan kalau boleh target pembinaan ini kepada kakitangan-kakitangan MARA, untuk dijual kepada kakitangan-kakitangan MARA. *So, target* GDV dia adalah *approximately* RM30 juta sahaja, YB.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: Okey, *next one* is dia agak antiklimaks sikitlah. *So, you all present* itu semuanya *best scenario,* kan? *Best-case scenario*, kan? Sebab kita dekat

PAC ini kita nak *lessons learnt. So,* saya nak tanya *what is the worst-case scenario for your five years strategic plan* ini? *Because* ada yang sikit *RM1 million* apa benda semua, ada yang *RM30 million,* ada yang *RM10 million*, yang agak besar sikit, kan? *So,* sebab kita tak nak lagi kita berulang. Kita PAC ini dipanggil apa-apa semua ini. Kalau benda ini, *your worst-case scenario was foreseen few years back.* Mungkin kita tak adalah bincang macam ini.

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Terima kasih YB. Apa yang kita *present* dari segi *five years plan is actually not the best-case scenario.* Macam *usual property, usually we are not targeting* macam *occupancy 100 per cent* dan sebagainya*. So, 75 per cent.*

Dalam *pipeline actually* banyak lagi projek yang kita tengah buat kaji selidik*. So,* boleh dikatakan yang kita *project* ini lebih kurang 75 *per cent* daripada *best-case scenario. To be honest,* macam saya kata, semua portfolio itu sangat rancak sekarang ini untuk kita nak *secure the project* tapi kita tak berani nak *commit,* tak letak dalam ini. Kita letak apa yang *about 75 per cent* kita boleh capailah. Sebenarnya, *revenue* itu macam Encik Faizul cakap tadilah, 65 – dia boleh dapat 80 tapi kita letak 65.

So, dalam *pipeline,* contohnya macam tenaga baharu ini yang sangat rancak kami tengah *participate*, bumbung-bumbung mana kita *approach* sekarang ini dah pergi tapi kita tak register dekat sini. *Then*, hospitaliti pun banyak inisiatif-inisiatif yang kita buatlah untuk menambah baik dari segi *revenue* dan sebagainya. *Property management* macam saya beritahu tadi, ada bangunan-bangunan yang *occupancy* dia *low*, kita *plan to take over*, bukan beli. Pajak *long term* dan kita *convert* jadi *component* macam *student accommodation* dan sebagainyalah.

■1200

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *But still, you haven't answered my question. I mean* takkan tak ada *any risk analysis* kan? *So that you can plan how you're going to overcome that unexpected — so called unexpected because you don't expect it. What is your preparation for that kind of situation? That's my concern.*

Encik Zulkarnain bin Taman [MARA Corp.]: Yang Berhormat kalau saya boleh menambah. Kalau melihat kepada aliran tunai yang kita bentangkan di slaid ini, dia bukan berdasarkan *best case* tapi *base case*. Maksudnya, *the current business of 2024 is projected to run until 2024 without taking the new projects.* Kalau tengok *note* nombor tiga, aliran tunai di atas tidak mengambil kira projek-projek baharu yang telah dirancang seperti berikut.

Okey, *so,* itulah *base case* kita. *And then kita stressed*-kan dia berdasarkan faktor-faktor yang tidak boleh dikawal berdasarkan *stresses* itu, kita mengunjurkan bahawa anggaran kebolehan bertahan untuk MARA Inc. adalah antara tiga hingga 10 bulan. *Sorry*, sampai pada 21 bulan bertahan untuk dari segi *cash flow*-nya kalau kita *stressed*-kan *situation* itu berdasarkan cabaran-cabaran yang mungkin dalam *stress-stress* ini mungkin Faizul boleh

explain detail apa *stress-stress* itu. Contoh tekanan ekonomi dan sebagainya kalau menjawab soalan Yang Berhormat.

Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]: *That kind of war and things like that you know.*

Encik Zulkarnain bin Taman [MARA Corp.]: Mungkin tak *war*-lah. Saya rasa *stress* ini mungkin tak masuk *war.*

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

Encik Zulkarnain bin Taman [MARA Corp.]: *Pandemic possible, yes pandamic. Recession.*

Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]: Kita ambil kira yang PESTLE-lah, *political, economic, social, technology, legal, environment and so on.*

Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar [KKDW]: Tapi YB mungkin saya nak tambah sikit pada soalan YB tadi *in terms of* kalau dari segi *unforeseen circumstances. Whenever you go into a business venture, for us, the most important thing is to follow the due processess.*

Sebabkan kalau ini bukan hanya mengambil aspek berkaitan dengan MARA tapi di bawah KKDW *for example, we have hundreds* anak syarikat di bawah milikan KKDW. *So, our approach* yang kita ambil baru-baru ini ialah dengan mengadakan dipanggilkan aspek permukiman. *So,* mereka perlu merancang dan melaporkan tentang situasi dan juga prestasi mereka di mana *they have to do it*— kita dah mulakan, *they have to do it every six months. That's why* yang kalau kita lihat pihak MARA Corporation *for example,* melihat ada 23 syarikat dan dia melihat adanya *seven dormant* syarikat di mana ada perlunya adakan rasionalisasi.

So, benda yang sama akan juga dibuat pada semua anak syarikat di bawah milikan KKDW di mana apa yang kita jangkakan bahawa *that six-month period* merupakan satu jangka masa yang boleh kita lihat sama ada perancangan yang akan dibuat ataupun— akan adanya apa-apa implikasi negatif. Itulah kita buat sebab sebelum ini tidak adanya satu permukiman yang dibuat melibatkan semua syarikat.

Tetapi kita telah pun mulakan pada tahun lepas adanya sesi permukiman di mana semua anak syarikat terlibat dan mereka perlu membentangkan setiap perancangan. Kita pastikan bahawa apa-apa bentuk pelaburan yang akan dilaksanakan kelak perlu melalui satu proses yang mana perlu melibatkan contohnya, perlu melibatkan lembaga pengarah syarikat dibawa kepada *main board*, dibawa kepada pihak kementerian. Sekiranya perlu dibawa juga kepada MOF sebab itulah kita lihat bahawa perkara-perkara— kita menjangkakan bahawa kita *learn lesson from the past.*

So, that's why we— that is the approach yang kita ambil ataupun pelan tindakan yang kita ambil untuk *mitigate the risks and losses.* Sebabkan kalau kita boleh— kalau kita boleh

menjangkakan *what would be our profit, what would be our losses, then* saya rasa bahawa tidak adanya risiko kepada pelaburan yang akan kita ambillah, contoh.

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Ya, Pengerusi. Saya lihat yang slaid yang 10 itu yang mana *education and human capital* yang membawa keuntungan yang paling tinggilah kepada MARA Corp. Boleh bagi sedikit penerangan tentang sektor ini kah? Kenapakah ia dapat untung yang begitu tinggi dan apa yang UniKL— apakah kursus-kursus dan sebagainya?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Dua syarikat utama di bawah sektor pendidikan ataupun *education and human capital* MARA Corp. adalah satu UniKL dan satu lagi KPTM. Beza antara dua ini adalah UniKL lebih berfokus kepada program yang berteraskan TVET manakala KPTM program berasaskan *social sciences and also business. So,* satu TVET, satu *non-TVET.*

Dari segi bilangan pelajar, hampir sama— 28,000 di UniKL dan 25,000 di KPTM. *So, that volume is the one contributing to the revenue*-lah *because of— you just calculate*-lah. Satu pelajar mungkin menyumbang RM10,000 to RM12,000 *a year times the* bilangan pelajar. *That is the— It is a volume* punya market *for the education side.*

Unless, unlike the other sectors, dia *basically business-driven or based on the revenue generated from the business transaction rather than the volume gained for education.*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *That's a big number— big number of students* ya. *So,* mereka ini ada pelajar asing kah? Atau semua *Malaysian*? Adakah ini *considered what— private school? Private university?*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: Statusnya adalah IPTS bertaraf universiti *because anything outside of KPT,* dia *consider* swasta. Tapi *of course*-lah swasta milikan awam *which is* milikan MARA.

Disasarkan memang kita *set for the sustainability of the institution,* kita sasarkan *at least* ataupun untuk dicapai sehingga 20 peratus pelajar antarabangsa ataupun *self-paying market, but at the moment, the achievement* baru mencapai tiga hingga ke lima peratus bilangan pelajar antarabangsa dan *self-paying. But ultimately we have set a goal to achieve at least 20 per cent or up to 20 per cent* daripada *international* dan juga *paying market.*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Tapi dari segi adakah kebanyakannya Bumiputera? Pelajar Bumiputera? Atau...

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *So, minus three per cent, basically Bumiputera constitute close to 95 per cent.*

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: 95?

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *Right. Because* bilangan pelajar antarabangsa dengan *non-Bumiputera almost the same percentage.*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: YB tanya siapa bayar?

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: *[Ketawa]*

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp.]: *[Ketawa]*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Untuk makluman YB, untuk masuk UniKL ini dia ada— dia bayar persendirian, kemudian MARA punya pinjaman, kemudian PTPTN.

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

Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]: Oh.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Like any* swasta. Datuk Wira, boleh?

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

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Terima kasih Datuk Wira Pengerusi. Saya sejujurnya saya *impressed*-lah dengan perancangan dan pencapaian yang diperolehi oleh MARA Corp., MARA Inc. setakat ini. Saya hanya ada tiga soalanlah sebelum selesai. *Takat la lah*. *Kot* dia *timbui* kemudian, itu cerita lain.

Pertama, mengenai tanah untuk pembangunan hartanah di Sabah ini, lima ekar lebih. Saya nak tanya adakah syarikat *partner* itu dia guna tanah untuk cagar dapatkan pinjaman bank? Pertama — juga tempat-tempat lainlah. Bukan itu sahaja. Takut kita *partner* tapi dia ambil tanah itu...

Datuk Ali anak Biju [Ahli PAC]: Dia cagar bank.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: ...dia cagar bank. Jadi tak *worry about* dia punya *financial issue* tapi risikonya kepada kita ya. Keduanya, kaedah pembayaran oleh *partner* tadi. Dia macam mana *you* buat itu? *You* buat syarikat dengan mereka dan ada saham-saham ataupun *just straightforward arrangement?*

Kaedah pembayaran syarikat ini nak bayar kepada MARA Inc. ini macam mana? Umpamanya tadi minimum RM65 juta. Macam mana dia *bayaq*? Dia ikut penjualan unit ataupun dia bagi *before project one-off RM65 million? And then* bila *profit* naik *revenue will* naik sampai RM400 juta, *you will get 20 per cent, then you pay the balance later.* Itu soalan saya seterusnya.

Kemudian, saya nak tanya sedikit mungkin ini tidak bersangkut dengan MARA Inc. Mengenai Digital Mall ya di Johor dan juga di Kuala Lumpur. Ini di bawah MARA *proper* ataupun di bawah anak-anak syarikat MARA? Itu soalan saya. Terima kasih.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: YB, untuk tanah pembangunan di Kota Kinabalu, ya, tanah tersebut dicagarkan oleh pihak pemaju tetapi dalam masa yang sama, kita mendapat *guarantee* dalam bentuk *bank guarantee* daripada syarikat tersebut bagi meng-*guarantee*-kan cagaran tersebut.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Berapa juta itu? Berapa juta?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Sorry?*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Berapa juta? *Bank guarantee?*

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Bank guarantee of RM10 million* dan juga *personal guarantee,* syarikat *personal guarantee of RM40 million. So,* kita ada RM50 juta gerenti tersebut daripada pihak pemaju YB.

■1210

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Anything happens you get the money*-lah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *If anything happens we are going to call the guarantee*-lah.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Kalau dia orang tak cagar, tak boleh? Projek ini tak dapat dilaksanakan?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: *Most* pemaju yang kami— memerlukan tanah tersebut untuk dicagarkan sebab sebagai contoh, pembangunan ini 30 tingkat. *So, first six months*— waktu dia dah *launching* pun, *first six months* dia kena buat *piling* semua yang tak boleh jual. Lepas itu dia kena buat podium untuk kereta, yang itu pun tak boleh *generate income.* Cuma bila sampai ke *level* kelapan baru *start* buat unit rumah, baru dia boleh *generate income.* Jadi ada *bridging element* untuk kos *piling* dan juga kos podium tersebut yang perlu ditanggung oleh pemaju. Jadi *bridging* ini dia dapat *from bank through* cagaran tanah YB.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Saja tanya. *What are risk factors involved* dalam projek ini?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Untuk...

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *What are the risk factors? Surely you* dah senaraikan *what are the risk factors* dan *you try to mitigate these risk factors* supaya dia tidak berlaku.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya, sebagai macam kita beritahu tadi, *anything happens to the project, there is a guarantee of RM50 million, that's number one.*

Number two, cara-cara pembayaran *that RM65 million,* sekarang ini kita dah dapat— daripada *RM65 million* itu, kita dah dapat *first RM7 million* kita dah dapat. *Right*. *During the construction of* tiga tahun, dalam *agreement* memastikan kita dapat *another minimum* RM16 juta *whether or not,* dia jual kah tak jual, kita dapat RM16 juta sebab dia *based on time-based*

sale dan juga *time-based, right. Upon completion of the project* dan *agreement* tertulis, *upon CPC,* pemaju perlu menjelaskan secara *total approximately balance RM40 over million.*

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: *Total* 65, kan?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Ya, *total* 65*.* Okey. Jadi, itulah item-item yang kita *mitigate* dalam kita punya *agreement. Of course, by the end of the project, upon CPC,* bukan CCC tapi CPC, dia kena bayar *the balance up to RM65 million.* Tapi kita kira tujuh campur 16, *balance* sebenar tinggal lebih kurang RM40 juta saja ke akhir itu YB.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sebenarnya dapat jual atau tidak unit itu, RM65 juta akan dapatlah?

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: Ya, itu cara *agreement* itu kami olah Yang Berhormat.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Okey. Digital Mall siapa...

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Untuk makluman YB, berkaitan dengan MARA Digital itu. Untuk makluman YB, MARA Digital ini adalah program, dia bukan projek sebenarnya. Program yang MARA sediakan tempat untuk meniaga. Dia kebanyakannya—*the problem is that* ramai pemberita yang *pick up* bahawa MARA terlibat dalam perniagaan MARA Digital. Kita sediakan tempat. Jadi segala kos untuk pembinaan contohnya di MARA Digital di Kuala Lumpur, dibangunkan oleh *anchor tenant.* Jadi dia bangunkan. MARA tak keluar duit pun cuma kita sediakan *space.* Kalau ikutkan dia nak buat supaya bangunan MARA itu satu. Kita tak beri sebab orang lain pun nak meniaga juga. Jadi saya beri penjelasan bahawa MARA Digital adalah berbentuk program yang kita sediakan kepada usahawan-usahawan yang terlibat dalam bidang IT dan MARA tidak terlibat dalam perniagaan itu. Cuma kita sediakan tempat untuk berniaga.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: MARA dapat *rental*-lah?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: *Rental* sahaja.

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

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Terima kasih.

Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Ahli PAC]: Sebab banyak salah faham. Bagus *you explain* hari ini. Terima kasih banyak Dato'.

Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]: Datuk Wira Pengerusi.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara].*

Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]: Ya, terima kasih. Merujuk kepada slaid yang sama. Saya juga tertarik kepada lampu jalan solar luar bandar. Mohon pencerahan sedikitlah tentang pertamanya penglibatan MARA Inc. Adakah MARA Inc. ini menjadi pengilang dan pengedar sekali ataupun hanya sebagai *trader?* Dinyatakan ada kaitan dengan

KKDW. Adakah kontrak itu sudah *secure* ataupun muktamad? Minta pencerahan mengenai itu. Terima kasih.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc]: YB, MARA Inc. akan membida cadangan tersebut. MARA Inc. dalam proses *expansion of* kita punya *renewable energy sector*. Kita dah ada satu solar panel. Kita nak masuk *LLS tender.* Kita pun nak masuk *solar street light.* Jadi kita dah ada pengalaman dalam bidang *solar PV* bumbung. Jadi kita pun tahu pengeluar-pengeluar dan juga *installers solar* tersebut sepanjang penglibatan kita dalam bidang tersebut.

Jadi dengan pengalaman yang kami ada, kami nak *expand into this business because* kita tahu banyak negeri di Semenanjung Malaysia seperti Perak, Pahang, Johor dan Sarawak memerlukan lebih banyak lampu jalan*, market* itu besar. Seperti yang Tuan CEO saya beritahu, *currently* lampu jalan banyak hilang kabel *because* dia menggunakan *supply* daripada TNB tapi *moving forward,* benda ini boleh diatasi dengan cara lampu jalan solar. Dia tak ada kabel dah dan *maintenance of this* lampu jalan *will be better,* menggunakan solar *rather than* tenaga elektrik.

Jadi, kita nampak peluang tersebut dan kita tahu *players* yang pembekal dan juga *installer. So,* kita menggunakan pengalaman yang kita ada ini untuk membida projek-projek tersebut YB dengan pengalaman yang kita ada. Terima kasih.

Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]: Maksudnya MARA Inc. ini bukan pengilanglah? Maksud dia.

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]: Bukan YB.

Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Ahli PAC]: Bukan ya. Sebab lampu solar ini jangka hayat dia dapat beroperasi seperti di kawasan saya lah. Pengalaman lepas lima tahun itu memang bateri itu memang tak dapat digunakan. Jadi isu yang kita alami, projek-projek kerajaan macam ini tidak ada *follow up* dari segi *maintenance* dan penggantian bateri. Jadi apabila projek itu dilaksanakan, selepas tiga ke lima tahun, dia terus terbengkalai. *So,* inilah isu yang kita hadapilah projek-projek kerajaan di luar bandar. Terima kasih.

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

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Terima kasih Yang Berhormat Datuk Wira Pengerusi. Dua soalan sahaja. Pertama, dari segi status premis komersial MARA ini yang ada di seluruh negara, Arked MARA, Bazar MARA, jadi itu langsung di bawah seliaan pihak mana ya? Pihak MARA Corp.?— *direct* MARA ya. Jadi Ibu Pejabat MARA ya? Jadi itu mungkin juga ada— kalau Dato' Seri Ketua Pengarah mungkin ada pelan yang sedang dilihat sebab isu besarnya adalah bagaimana premis-premis ini tidak dapat dimanfaatkan dengan sebaiknyalah ya. Terlalu banyaklah. Saya di sini di Sik, di Jeniang, di Sungai Petani habis tutup. Orang tak meniaga, rosak dan sebagainya. Itu juga perlu diberi fokuslah oleh MARA

untuk nak baik pulih, dijadikan— maknanya satu merculah kepada usahawan-usahawan kita ini.

Kedua dari segi— di-*question* tadi mungkin tidak disebut. TVET di bawah MARA. Itu mungkin saya tanya secara langsung kepada Dato' Seri Ketua Pengarah. Mungkin tidak ada kaitan sedikit berkaitan dengan topik tapi ada langsung dengan MARA, Datuk Wira Pengerusi. Saya diberi maklum GIATMARA di Sik akan ditutup. Jadi saya pun berbincanglah dengan pihak sana dan hari itu saya timbul di dalam Dewan sinilah. Tetapi katanya akan dibuatlah satu— maknanya keputusan baharulah dan katanya tidak berlakulah. Tapi yang penting bagi pihak kami di kawasan ini sangat-sangat mengharapkan supaya diteruskan GIATMARA yang telah pun sangat berjasa lebih 30 tahun ditubuhkan ya.

Potensi lebih besar untuk anak-anak kita belajar di sana kerana GIATMARA ini salah satunya institusi pendidikan kita yang tidak memerlukan apa-apa syarat melainkan dia nak belajar sahaja. Dia tak lepas SPM pun dia boleh belajar. Jadi jangan ambil keputusanlah untuk ditutup kerana satu kerugian kita. Itu yang juga penting makna dari segi keseluruhan institusi pendidikan MARA itu sendirilah, setelah kita bincang tadi soal pelaburan-pelaburan MARA yang besar ini. Terima kasih.

■1220

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Terima kasih, YB. Saya nak jawab, pertama sekali, betul, kita ada 700 projek melibatkan 7,000 lot kedai dan dari semasa ke semasa dengan peruntukan yang ada kita buat penambahbaikan daripada peringkat-berperingkat. Untuk makluman YB, lot-lot yang mana tidak berniaga sekarang ini kita ambil tindakan undang-undang untuk keluarkan untuk penyewa-penyewa yang tidak berniaga.

Kedua, jawapan mengenai GIATMARA Sik itu saya tak dengar pun lagi berkaitan bila – ada kata nak tutup dah. Sebab GIATMARA ini dia satu Parlimen satu GIATMARA. Kita tak akan tutuplah maksudnya. Itu sahaja, terima kasih.

Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Ahli PAC]: Jadi, jawapan Dato' ini saya akan beritahu kepada merekalah. *[Ketawa]* Sebab *depa* kata – sebab ada secara lisanlah, maklumat lisan kata nak ditutup. Jadi, penjelasan itu saya ingat saya gunakanlah, *insya-Allah*. Terima kasih.

Encik Yahaya bin Sani [Majlis Amanah Rakyat (MARA)]: Datuk Pengerusi, boleh saya respons sikit Datuk berkenaan dengan – saya Yahaya Sani daripada – Pengarah Kanan (Pelaburan) berkenaan dengan GIATMARA, saya nak respons sikit pada ini. Sebenarnya bukan – isu penutupan itu hari itu ada masa lawatan itu mengenal pasti tempat yang baharu oleh kerana lokasi yang sedia ada sekarang ini apabila pihak GIATMARA ditawarkan untuk membeli bangunan tersebut tapi harga yang ditawarkan kepada pihak GIATMARA melebihi bajet yang ada. Apabila kita berunding terdapat sedikit perubahan, itu yang saya kata kalau

kita nak meneruskan lagi maknanya kita terpaksa mencari lokasi yang bersesuaian di Sik itu sendiri bukan nak keluar daripada Sik, YB. Itu sebenarnya, untuk kita mengekalkan perkhidmatan kita di situ.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Kita nak cari bangunan baharu lagi...

Encik Yahaya bin Sani [MARA]: Yang sesuai.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: ...tapi tak ada. Tetapi kita takkan tutup, Sik, okey.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey, Shah Alam.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Ada dua soalan Datuk Pengerusi. Satu, berkenaan dengan pembayaran balik hutang MARA Inc. yang berjumlah RM190 juta itu kan, dia dilakukan secara pemindahan syer kepada MARA Corp. Setakat mana dia mempengaruhi *bottom line* di MARA Corp. itu sendiri?

Of course, MARA Corp. boleh pegang *last,* kan? Tapi kalau dia lepaskan aset itu mungkin *value – net value* dia akan berkurangan tapi dia boleh pegang satu masa yang tertentu yang membolehkan dia meningkatkan balik nilai dia. Akan tetapi untuk jangka masa yang pendek adakah dia mempengaruhi *bottom line* kepada MARA Corp. itu sendiri, yang pertama.

Keduanya, soalan saya berkenaan dengan *revenue* yang MARA Corp. peroleh kebanyakannya paling besar *70 per cent* daripada *education* dan *revenue* itu datang daripada *fees*-lah kan ya? *Fees* pelajar dan *loan*-nya yang mereka biasanya pelajar ini dapat daripada MARA, PTPTN dan juga persendirian. Yang daripada MARA sendiri itu berapa persen yang biasanya dipinjam daripada MARA dan kedudukannya itu di mana dia punya – bayaran balik itu siapa memberikan itu di bawah mana kedudukannya.

Bayaran balik itu pun ada keuntungan juga, kan? *Certain small percentage*-lah. Terima kasih.

Dato' Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]: Okey. Pertama, dari segi *effect* kepada kedudukan kewangan MARA Corp. Atas perpindahan aset itu sebenarnya tidak berlaku di peringkat MARA Corp. kerana pemindahan aset adalah daripada MARA Inc. kepada MARA dan pemindahan syarikat yang *own the asset*-lah. *Basically,* macam YB sebut tadi betul pemindahan syer daripada *building owner* daripada MARA Inc. kepada MARA.

So, the only accounting treatment, that will be asset minus liability-lah. *So, basically, it's balanced out.* Cuma di peringkat MARA Corp. – MARA Inc., bukan MARA Corp., akan ada sedikit impak dari segi *corporate exercise.* Kita akan buat *share capital reduction and whatnot. So,* dia akan bagi *some gain* kepada MARA Inc. *So, that part of* dia punya pelan pemulihan untuk keluar daripada *accumulated loss* itu bergantung kepada pemindahan aset tersebut dan juga *the capital reduction on* MARA Inc. punya *balance sheet.*

Kepada MARA *definitely an asset* punya *plus* sahajalah, dia tak ada liabiliti *because of* liabiliti dia akan *strike off* hutang MARA Inc. RM190 juta tadi dan nilai aset dia akan bertambahlah sebanyak RM190 juta. *So*, di MARA Corp. *those transactions* tak ada *effect* kepada MARA Corp. *directly*. Yang fasal pelajar daripada tajaan – okey Dato'.

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Terima kasih YB. Untuk UniKL dengan KUPTM, majoritinya pelajar lebih kurang *80 per cent* adalah pelajar daripada B40 dan mereka itu layak untuk mendapat pinjaman pelajaran MARA. Dengan kata lain, maknanya lebih kurang *75 per cent* itu MARA *sponsors. Then* – untuk B40. Tapi *the rest* itu yang M40 itu adalah dapat dalam *50 per cent, 10 per cent.* Itu pun kita beri *tuition fees* sahaja, sara hidup tak ada.

Dari segi dia punya rekodlah, maksudnya hutang dia itu *towards the end* sebelum dia habis kita ambil kira semua pinjaman tetapi *towards the end* kita tengok *based* atas keputusan dia, kita akan beri komisen. *So, part of* dia – kalau *first class* dia tak dapat biasiswa tapi dia kena bayar *10 per cent,* dia ikut *degree*-lah. *Then* pembayaran balik biasanya pelajar-pelajar kita ini bila dah kerja dia potong KWSP dia dan bayaran bulanan pada peringkat enam bulan pertama itu dia bayar RM50 kemudian *staggered* dia akan naik tahun ke tahun. Jadi tak membebankan pelajar kitalah.

Alhamdulillah setakat ini bila ada KWSP, lepas itu bila ada *blacklist*, sekatan ini dari segi bayaran balik pinjaman pelajaran itu berjalan dengan baiklah. Sekian, itu sahaja maklumat.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Dia ini berlaku di mana? Di dalam... *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Di MARA.

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Di MARA. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Di MARA.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: *Mic, mic.*

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Dia maksudnya di MARA...

Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]: Untuk rekod ya, dia berlaku di mana?

Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]: Di MARA, di MARA. Maksudnya kita akan bayar *direct* kepada institusi pendidikan. Contohnya kalau UniKL kita akan *imburse tuition fee* kepada UniKL, KUPTM, waima universiti lain pun kita bayar *direct*. Kalau dulu kita beri pada *student*, silap-silap *student* tak bayar *tuition fee* tapi sekarang kita berurusan terus dengan universiti. Kemudian elaun sara hidup kita beri *direct* pada akaun pelajar. Jadi, *student* ini dari segi akaun dia *debtors* kitalah tapi dia jadi *income* pula kepada UniKL dengan KUPTM. Okey.

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Okey Yang Berhormat sekalian. Okey nampaknya Ahli-ahli Yang Berhormat semua dah tak ada soalan-soalan lain, lanjut. Terima kasih di atas segala jawapan yang telah pun diberikan. Saya bersetuju juga dengan Yang Berhormat Kubang Pasu dari segi penjelasan dan juga strategi yang dibentangkan kepada kami pada hari ini nampak kesungguhan dan juga komitmen daripada pihak MARA Inc., MARA Corp. dalam usaha untuk membetulkan sebagaimana teguran daripada pihak Audit Negara.

Kita harap segala apa yang dirancangkan akan berjalan dengan baik dan lancar dan sebagaimana hasrat dan juga misi ataupun visi daripada MARA Inc. itu untuk memperluaskan lagi perniagaan dan juga menambahkan lagi untuk sebagaimana yang telah pun dibelanjakan sebelum ini. Segala dilakukan dengan penuh berhemah dan kita jadikan pengajaran yang semalam itu untuk menjadikan hari esok lebih baiklah ya.

Jadi, terima kasih saya ucapkan kepada semua yang terlibat dan saya ada beberapa dokumen yang kita perlukan untuk kita menyediakan laporan kita nanti. Kita akan menulis surat kepada pihak MARA untuk membekalkan kepada PAC segala dokumen-dokumen yang diperlukan. Agak panjang juga *list*-nya itu, ada tadi beberapa Yang Berhormat ada bercakap dalam – ada maklumkan pada kita.

Saya ucapkan sekali lagi setinggi terima kasih kepada Datuk KSU; Datuk Muhd Khair Razman, Ketua Pengarah MARA; Dato' Sri Azhar, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp yang baru 13 hari; Encik Zulkarnain bin Taman. Jadi selamat menjalankan tugas, sebelum ini berada di Bank Rakyat. Saya yakin dan percaya dengan kewibawaan Encik Zul dapat memacu MARA Corp. ke arah yang lebih baik. Begitu juga dengan Dato' Amir Azhar iaitu Pengarah Perancangan Korporat Kumpulan MARA Corp. dan Encik Mohd Fadzil bin Mohd Idris; Ketua Pegawai Eksekutif MARA Inc. Saya harap dan semua...

Encik Ahmad Johan bin Mohd Affandi [Parlimen Malaysia]: *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Pengerusi PAC]: Oh. Dan semualah yang terlibat untuk prosiding pada hari ini. Jangan lupa Datuk KSU kita akan berjumpa di Sabah, jadi Datuk KSU siaplah apa-apa yang patut. *[Ketawa]* Ya, *all right*. Untuk memastikan perjalanan kita di Sabah berjalan dengan baik dan lancar ya. *All right* itu sahaja, terima kasih. Kita tangguhkan pada 12.29 tengah hari. Terima kasih semua.

[Mesyuarat ditangguhkan pada pukul 12.30 tengah hari]



DOKUMEN PEMBENTANGAN

MESYUARAT PRA PROSIDING
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA
PARLIMEN KELIMA BELAS

LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA
2/2024

Tarikh : 30 Julai 2024 (Selasa) | Masa : 3.00 Petang
Tempat : Bilik Jawatankuasa 1, Tingkat 2
Blok Utama Bangunan Parlimen

Jabatan Audit Negara Malaysia

JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

MARA Inc.

MESYUARAT PRA PROSIDING
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA
PARLIMEN KELIMA BELAS



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2/2024

PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.

(TELAH DIBENTANGKAN DI HADAPAN DEWAN RAKYAT PADA 4 JULAI 2024)

LATAR BELAKANG

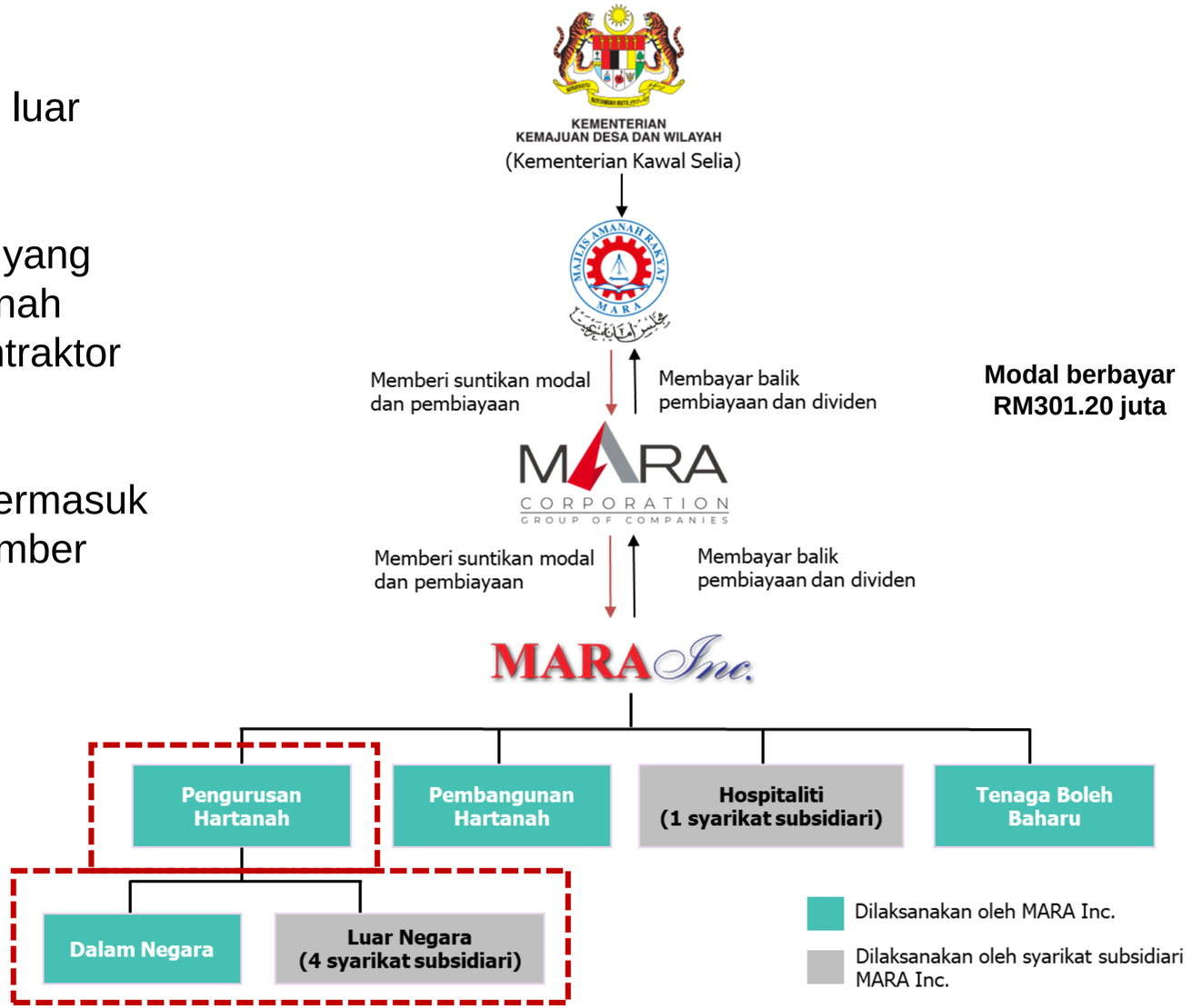
MARA Inc.

OBJEKTIF PENUBUHAN

- Syarikat pelaburan dalam dan luar negara.
- Syarikat pegangan pelaburan yang mengurus, memperoleh hartanah serta sebagai pemaju dan kontraktor bagi hartanah yang diperoleh.
- Pembekal kuasa elektrik am termasuk penjanaan kuasa daripada sumber tenaga diperbaharui.

AKTIVITI UTAMA

- Pembangunan hartanah
- Pengurusan hartanah
- Hospitaliti
- Tenaga boleh baharu



Modal berbayar RM301.20 juta

JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

AKTIVITI PENGURUSAN HARTANAH

MARA Inc.

Hartanah Dalam Negara



Menara MARA

77.7%

- 5 storey retail podium 50,025 sq ft
- Fifteen (15) storey office space 106,925 sq ft
- Parking space –300 bays

Tempoh pajakan: 15 tahun (2012-2026)
Kos: RM140,833/bln



Living D Sulaiman

ROOMS

77 rooms

Tempoh pajakan: 10 tahun (2018-2028)
Kos:RM17,000/bln



M MALL

MALL

44,962 sq. ft

- 2-Storey Retail Complex
- Rent to DIY

Kos pembangunan (2016): RM17.31 juta
Kos pajakan tanah (2014-2029): RM49,126/bln

Operator: MARA Inc.

Penyewa: Emmy Suraya Enterprise

Penyewa: Mr DIY

Hartanah Luar Negara

LONDON



Beaumont House, London

92%

ROOMS

85 beds of Student Acc

Kos beli (2014): RM78.53 juta
Nilai saksama: RM74.10 juta

Operator: Beaumont House Limited



TiTiwangsa One @Paddington, London

21 apt

Tempoh pajakan: 15 tahun (2015-2029)
Kos:GBP128,455/thn

Penyewa: Heathrow Travel and Leisure Limited



Bayswater by Capital, London

12 apt

Tempoh pajakan: 15 tahun (2015-2029)
Kos:GBP66,204/thn

Penyewa: Mandeville Group Limited



MARA Apartment @Queensgate Terrace

1 unit mews
3 unit apt

Tempoh pajakan bermula selepas bangunan tidak didiami MARA

Pengurus fasiliti: MARA Inc. (London) Limited
Fi perkhidmatan (2014): GBP57,877/thn

Pinjaman pengubahsuaian 2016
GBP4.485 juta (RM24.70 juta)

MELBOURNE



746 Swanston Street, Melbourne

96%

313 beds of Students Acc

Kos beli (2012): RM142.84 juta
Nilai saksama: RM69.24 juta



Dudley International House , Melbourne

93%

117 beds of Students Acc

Kos beli (2013): RM72.64 juta
Nilai saksama: RM47.45 juta

Operator pihak ke-3: Funnai Investment Pty. Ltd. (Roomingkos)

★ Dipajak daripada MARA (5 hartanah)

★ Milik Kumpulan MARA Inc (4 hartanah)

JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dilaksanakan untuk menilai **pencapaian objektif penubuhan** MARA Inc melalui:

- aktiviti pengurusan hartanah dengan cekap dan berkesan.
- amalan tadbir urus korporat yang baik.
- kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

SKOP PENGAUDITAN

MARA Inc.

Pengurusan Aktiviti	▪ Prestasi Aktiviti Pengurusan Hartanah ▪ Aktiviti Pengurusan Hartanah	**Tahun 2020 – 2023**
Kedudukan Kewangan	▪ Analisis penyata kewangan beraudit Kumpulan & Syarikat Subsidiari	**Tahun 2020 –2022**
Tadbir Urus Korporat	▪ Pengerusi ▪ Lembaga Pengarah ▪ Setiausaha Syarikat ▪ Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan ▪ Prosedur Operasi Standard ▪ Pelan Perniagaan & KPI ▪ Jawatankuasa Audit ▪ Audit Dalam ▪ Jawatankuasa Pencalonan & Imbuhan	**Tahun 2020 – 2023**

PRESTASI AKTIVITI

1 PETUNJUK PRESTASI UTAMA

Pencapaian KPI **tidak konsisten**

- 2020: 59.7%
- 2021: 55%
- 2022: 94.6%
- 2023: 85.8%

2 PRESTASI PELABURAN HARTANAH

Hartanah Dalam Negara

- Pulangan hartanah setakat 2023 :
  - Menara MARA, KL: -132% (2013-2023)
  - Living D Sulaiman, KL: -415% (2019-2023)
  - M. Mall, Melaka: -2% (2016-2023)
- Peningkatan pulangan 2 hartanah pada tahun 2023 berbanding 2020.
  - Menara MARA
  - Living D Sulaiman
- Tunggakan sewa melebihi 365 hari berjumlah RM26.18 juta oleh 3 penyewa:
  - Premiera Hotel: RM22.67 juta
  - Stratecore International Sdn. Bhd.: RM1.86 juta
  - Malakat Mall Masjid Tanah Sdn. Bhd.:RM1.65 juta

Hartanah Luar Negara

Australia

- Pulangan hartanah setakat 2023:
  - 746 Swanston Street: 43.2% (2012-2023)
  - Dudley International House: 38.7% (2013-2023)
- Peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding 2020.

United Kingdom

- Pulangan hartanah setakat 2023:
  - Beaumont House: 16.8% (2014-2023)
  - TiTiwangsa One: -246.5% (2017-2023)
  - Bayswater by Capital: -43.3% (2018-2023)
- Peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding 2020.

3 PRESTASI PELABURAN DALAM SYARIKAT SUBSIDIARI

- Penjejasan nilai terkumpul pelaburan dalam syarikat subsidiari **RM87.18 juta** (4 daripada 5 syarikat terjejas sepenuhnya).

- Faktor penjejasan nilai: kedudukan **liabiliti semasa bersih** kerana hutang (hasil sewaan dan pajakan kepada MARA Inc) antara syarikat yang tinggi melebihi aset yang dimiliki.

BIL.	SYARIKAT SUBSIDIARI	TARIKH PENUBUHAN	KOS PELABURAN* (RM Juta)	PENJEJASAN NILAI TERKUMPUL (RM Juta)	NILAI SAKSAMA PELABURAN (RM Juta)
1.	MARA Inc (London) Limited	13.02.2009	0.14	(0.14)	0.00
2.	MARA Ventures Limited	16.02.2009	0.00**	(0.00**)	0.00
3.	Thrushcross Land Holdings Limited	28.08.2012	139.15	(67.19)	71.96
4.	Beaumont House Limited	29.03.2013	16.85	(16.85)	0.00
5.	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	28.06.2013	3.00	(3.00)	0.00
JUMLAH			**159.14**	**(87.18)**	**71.96**

- Prestasi kewangan 4 daripada 5 syarikat subsidiari **kurang stabil**.

PERKARA	SYARIKAT SUBSIDIARI	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)
Ekuiti/(Defisit) Pemegang Saham	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	(93.61)	(93.39)	(81.66)
	Beaumont House Limited	(15.53)	(13.27)	(7.18)
	MARA Inc (London) Limited	(20.37)	(20.91)	(18.91)
	MARA Ventures Limited	(20.62)	(24.64)	(32.12)
	Thrushcross Land Holdings Limited	57.07	48.16	71.96
	JUMLAH	**(93.06)**	**(104.05)**	**(67.91)**

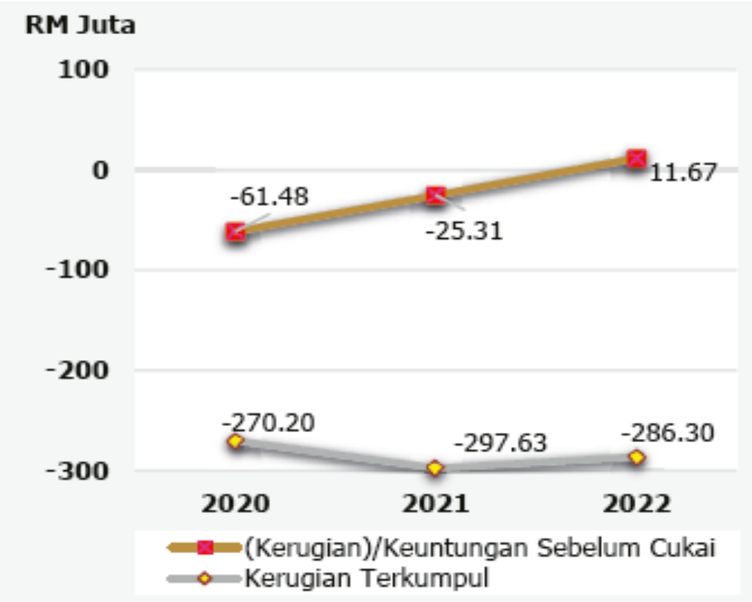
- Hanya **RM28.12 juta (7.3%)** dividen dibayar daripada pelaburan RM382.94 juta dalam syarikat subsidiari.

TAHUN KEWANGAN	SYARIKAT SUBSIDIARI	DIVIDEN DITERIMA (RM Juta)
2018	Calton Garden Pte. Ltd.*	16.50
2019	Calton Garden Pte. Ltd.*	4.50
	Marinn Property Pte. Ltd.*	2.30
2020	Marinn Property Pte. Ltd.*	4.82
JUMLAH		**28.12**

*Syarikat telah dibubarkan

4 PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN

- **Kerugian terkumpul** tahun 2022: RM286.30 juta.
- **Defisit pemegang saham** 2022: RM115.73 juta, 2021: RM114.06 juta, 2020: RM66.82 juta.
- Nisbah kecairan pada **kadar di bawah 1** menunjukkan sumber kewangan semasa Kumpulan MARA Inc tidak mampu menampung obligasinya pada masa yang diperlukan.



5 PULANGAN DIVIDEN TAHUNAN KEPADA MARA/MARA CORP

- Dividen dibayar kepada MARA bagi tahun 2012 dan 2013 berjumlah RM2.88 juta.
- Tiada dividen dibayar bagi tahun lain kerana **kerugian tahun semasa, kedudukan liabiliti semasa bersih dan rizab syarikat mencatat kerugian terkumpul**.

TAHUN KEWANGAN	MODAL SAHAM	DIVIDEN DIBAYAR	
	RM Juta	RM Juta	Tahun
1979 - 2007	0*	-	-
2008	1.20	-	-
2009	31.20	-	-
2010	101.20	-	-
2011	101.20	-	-
2012	201.20	0.29	2014
2013	301.20	0.18	2016
		2.41	2018
JUMLAH		2.88	

Nota: (*) – Jumlah sebenar RM2

6 SUMBER DAN PERBELANJAAN DANA

Suntikan modal oleh MARA (RM301.20 juta)

- 21.7% (RM65.82 juta) – belanja operasi syarikat
- 78.2% (RM235.92 juta) – pembelian hartanah luar negara

PERBELANJAAN		
PERKARA/TUJUAN	**TAHUN**	**RM Juta**
Modal saham/kos operasi syarikat	2008	1.20
Geran pendahuluan dan modal saham – meningkatkan modal saham syarikat Perbelanjaan terdiri daripada pelaburan saham dan perbelanjaan operasi	2009-2010	30.00
Modal pusingan (operasi Ashley Hotel)	2010	4.43
Pembelian Ashley Hotel	2010	65.57
Pembelian Atelier Serviced Apartments	2012	70.35
Modal saham – meningkatkan modal berbayar syarikat	2012	29.65
Membiayai sebahagian kos pembelian hartanah: • 51 Queen Street	2013	35.90
• 333 Exhibition Street		51.00
• Dudley International House		6.00
• Beaumont House		7.10
		301.20

Pinjaman MARA (RM199.70 juta)

- Tujuan pinjaman pembelian hartanah luar negara dan projek pembangunan

BUTIRAN	JUMLAH PINJAMAN DARIPADA MARA (RM Juta)	TARIKH PINJAMAN DIPEROLEH	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI (RM Juta)
Pinjaman bagi perolehan pembelian hartanah 746 Swanston Street di Australia melalui perolehan saham	140.00	2012	3.00	137.00
Hutang bagi pembangunan (Projek Chan Sow Lin)	29.70	2013	1.40	28.30
Pinjaman jangka pendek bagi pembelian 3 hartanah di luar negara (333 Exhibition Street dan 51 Queen Street di Australia dan Beaumont House di United Kingdom) dan tanah di Sabah	30.00	2014	4.70	25.30
JUMLAH	**199.70**		**9.10**	**190.60**

- **Tunggakan pinjaman** MARA: RM190.60 juta (95.4%)
- Pelaksanaan **Pelan Rasionalisasi** melalui Perjanjian Penyelesaian Hutang bagi menyelesaikan tunggakan hutang.

7 PENGURUSAN PENYERAHAN OPERASI HARTANAH

- Living D Sulaiman: Perjanjian sewaan bangunan (Januari 2021 - November 2023) **tidak memperincikan** maklumat perabot dan kelengkapan milik MARA Inc.
- 746 Swanston Street: Senarai peralatan yang diserahkan oleh Unilodge Australia Pty. Ltd. (operator sebelum) kepada Funnai Investment Pty. Ltd. (operator semasa) **tidak merekodkan keadaan** semasa peralatan.
- Dudley International House: Metrostar International Pty. Ltd. (operator sebelum) **tidak membuat serahan** laporan keadaan bangunan, senarai peralatan pemilik bangunan dan senarai kontraktor/pembekal kepada Funnai Investment Pty. Ltd. (operator semasa).

8 PENYENGGARAAN HARTANAH

- 99.3% aduan dalam tempoh 2020 - 2023 telah **selesai**.
- Tempoh penyelesaian bagi sesuatu aduan **tidak ditetapkan dalam SOP** yang disediakan.
- Lawatan fizikal audit mendapati isu penyenggaraan di 2 hartanah dalam negara (M. Mall dan Menara MARA) dan 2 hartanah di Australia (746 Swanston Street dan Dudley International House).
- Isu penyenggaraan antaranya kerosakan pagar, kebocoran saluran paip dan tiada capaian kamera litar tertutup di hartanah.

9 TADBIR URUS KORPORAT

1. Piagam Lembaga Pengarah **tidak disediakan** (tahun 2020 - 19 November 2023). Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp. diguna pakai namun, tiada kelulusan.

2. Komposisi satu pertiga Pengarah berstatus bebas yang dinyatakan dalam Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp. dan MARA Inc. **tidak selaras** dengan saranan MCCG 2021.

3. Setiausaha Syarikat **tidak berperanan dalam menasihati** perkara berkenaan perkembangan tadbir urus korporat iaitu berkaitan penyediaan Piagam Lembaga Pengarah sebelum 20 November 2023; komposisi Lembaga Pengarah; program pembelajaran Lembaga Pengarah; dan penubuhan serta keberkesanan peranan jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah.

4. Polisi Pelaburan yang merupakan aktiviti utama Kumpulan **tidak disediakan**.

5. Keanggotaan Jawatankuasa Audit (JKA) bagi tahun 2023 (2 ahli) adalah **tidak selaras** dengan MCCG 2021.

6. Komposisi pada terma dan rujukan JKA terkini (20 November 2023) **tidak selaras** dengan MCCG 2021.

7. Pengerusi JKA bagi tempoh 2 Jun 2022 hingga 19 November 2023 adalah berstatus Pengarah **bukan bebas**.

JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

RUMUSAN AUDIT

MARA Inc telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya namun, **objektif ini belum tercapai sepenuhnya**. Pelaksanaan aktiviti **kurang cekap** sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.30 juta. Tunggakan pinjaman daripada MARA pula memberi impak kepada kedudukan liabiliti semasa bersih syarikat. Keadaan ini menyebabkan MARA Inc **tidak berupaya untuk membayar dividen** kepada pemegang saham sejak tahun 2014.

SYOR AUDIT

1. Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah serta MARA hendaklah meningkatkan pemantauan menyeluruh terhadap pencapaian prestasi syarikat subsidiari termasuk MARA Corp dan MARA Inc.

2. MARA Inc perlu menyemak semula objektif dan pelaksanaan aktiviti utama dalam pengurusan hartanah yang menguntungkan dan memberi pulangan kepada MARA Corp.

3. MARA Inc perlu menambah baik pengurusan dan pemantauan perjanjian pengurusan hartanah dengan pihak penyewa dan operator untuk menjamin kepentingan syarikat subsidiari dan MARA Inc.

4. MARA perlu memastikan penyelarasan tadbir urus korporat di peringkat MARA Corp dan syarikat subsidiarinya selaras dengan amalan terbaik yang disarankan.

JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

MARA Inc.

SEKIAN,
TERIMA KASIH

5 SYARIKAT SUBSIDIARI AKTIF

MARA Inc.

BIL.	SYARIKAT SUBSIDIARI	NEGARA DIPERBADANKAN	TARIKH PENUBUHAN	PEGANGAN SAHAM (RM)	AKTIVITI UTAMA
1.	MARA Inc. (London) Limited	United Kingdom	13.02.2009	140,453	Pengurusan hartanah luar negara (milik MARA): • MARA Apartment
2.	MARA Ventures Limited	British Virgin Island	16.02.2009	5.50	Pengurusan hartanah luar negara (milik MARA): • TiTiwangsa One • Bayswater by Capital
3.	Thrushcross Land Holdings Limited	British Virgin Island	28.08.2012*	139,154,698	Pelaburan dan pengurusan hartanah luar negara (milik syarikat subsidiari Thrushcross Land Holdings Limited): • 746 Swanston Street • Dudley International House
4.	Beaumont House Limited	British Virgin Island	29.03.2013*	16,851,658	Pelaburan dan pengurusan hartanah luar negara (milik syarikat subsidiari Beaumont House Limited): • Beaumont House
5.	Premiera Hotel & Resorts Sdn. Bhd.	Malaysia	28.06.2013*	3,000,000	Hospitaliti (milik MARA): • Premiera Hotel Kuala Lumpur
	JUMLAH			159,146,815	

8 SYARIKAT SUBSIDIARI YANG TELAH DIBUBARKAN

BIL.	SYARIKAT SUBSIDIARI	NEGARA DIPERBADANKAN	TARIKH PENUBUHAN	PEGANGAN SAHAM (RM)	AKTIVITI UTAMA
1.	Bower Property Ltd.	British Virgin Island	01.10.2010* (Bubar: 14.09.2020)	63,699,948	Pelaburan hartanah milikan Ashley Hotel (telah dijual) • Tarikh jual: 1.5.2018 • Nilai jualan: RM72.01 juta • Kos perolehan: RM65.63 juta
2.	Porthouse Marketing Ltd.	British Virgin Island	10.12.2010 (Bubar: 03.04.2017)	4.92	Pengurusan hartanah: Dorman
3.	Billion Ascent Ent. Corp	British Virgin Island	13.12.2011* (Bubar: 14.09.2020)	67,423,238	Pelaburan hartanah milikan Atelier Apartment (telah dijual): • Tarikh jual: 28.8.2018 • Nilai jualan: RM84.89 juta • Kos perolehan: RM70.35 juta
4.	MARA Investment (Australia) Pty. Ltd	Australia	14.06.2012* (Bubar: 21.01.2018)	293	Pegangan hartanah: • Dorman
5.	Marinn Property Pte. Ltd.	Singapura	29.03.2013* (Bubar: 08.04.2021)	37,447,506	Pelaburan hartanah milikan 51 Queen Street (telah dijual) • Tarikh jual: 22.8.2016 • Nilai jualan: RM65.13 juta • Kos perolehan: RM70.43 juta
6.	Carlton Garden Pte. Ltd.	Singapura	29.03.2013* (Bubar: 08.04.2021)	55,218,680	Pelaburan hartanah milikan 333 Exhibition Street (telah dijual) • Tarikh jual: 12.12.2017 • Nilai jualan: RM108.86 juta • Kos perolehan: RM102.52 juta
7.	Vortex Holdings Ltd.	Labuan, Malaysia	28.06.2013* (Bubar: 23.05.2017)	325	Pengurusan hartanah: • Dorman
8.	Powerwell Holdings Ltd	Labuan, Malaysia	28.06.2013* (Bubar: 23.05.2017)	325	Pengurusan hartanah: • Dorman
	JUMLAH			223,790,320	

JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

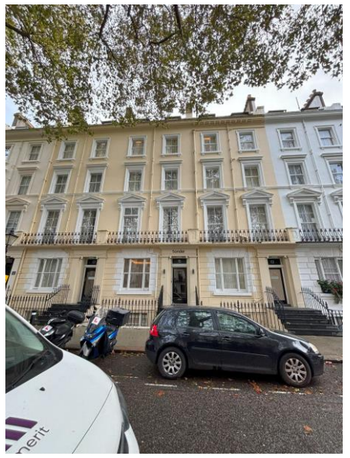
4 HARTANAH LUAR NEGARA YANG TELAH DIJUAL

MARA Inc.

HARTANAH	AUSTRALIA		UNITED KINGDOM		
	51 QUEEN STREET	333 EXHIBITION STREET	ASHLEY HOTEL	ATELIER SERVICED APARTMENTS	
Tarikh Beli	28.05.2014	28.05.2014	29.10.2010	13.12.2011	
Tarikh Jual	22.08.2016	12.12.2017	01.05.2018	28.08.2018	
Kos Perolehan (RM Juta) (a)	70.43	102.52	65.63	70.35	RM330.89
Jualan Bersih (RM Juta) (b)	65.13	108.86	72.01	84.89	
Untung/(Rugi) Jualan (RM Juta) (b-a)	(5.30)	6.34	6.38	14.54	
Pulangan atas Jualan (%)	**-7.5**	**6.2**	**9.7**	**20.7**	**7.1%**









PENEMUAN AUDIT

PRESTASI AKTIVITI | **Pemerkasaan Ekonomi Bumiputera**

Menyumbang kepada pemerkasaan ekonomi Bumiputera

KPI/TAHUN	2020			2021			2022			2023		
	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)
Penyewaan premis perniagaan oleh usahawan bumiputera	55	39	70.9	40	33	82.5	41	47	114.6	55	52	94.5
Peluang pekerjaan diwujudkan (luaran)	110	115	104.5	80	108	135	90	128	142.2	110	142	129.1
Vendor bumiputera yang menerima manfaat dari projek	2	1	50	2	2	100	4	3	75	20	5	25
Pemilikan hartanah melalui penjualan kepada bumiputera	Belum dapat dinilai*											

Nota: (*) - Belum dapat dinilai kerana bergantung kepada projek pembangunan hartanah yang dilancarkan. 2 projek dijangka akan dilancarkan pada tahun 2024 dan 2025.

PENEMUAN AUDIT

MARA Inc.

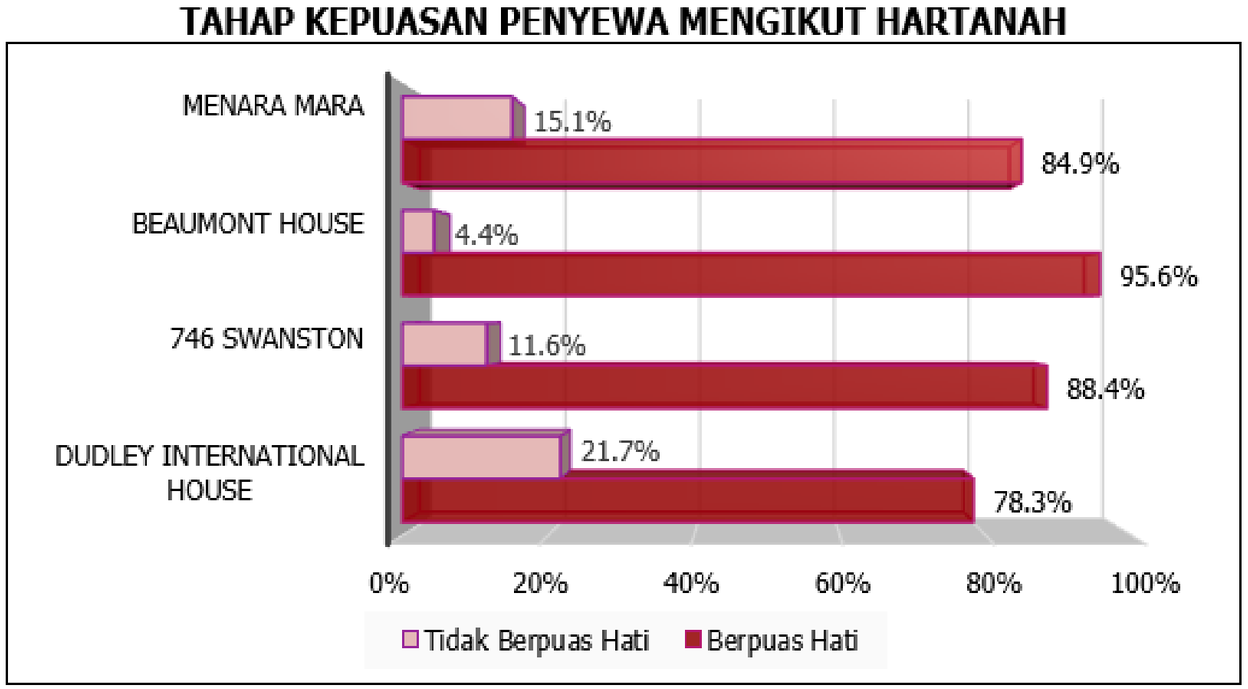
PRESTASI AKTIVITI | **Tahap Kepuasan Penyewa Hartanah**

Tahap kepuasan penyewa 4 hartanah adalah **baik**

Bilangan Responden

- Menara MARA - 43
- Beaumont House, London - 30
- 746 Swanston, Melbourne - 56
- Dudley International House, Melbourne - 11

Jumlah Keseluruhan **140 responden**



PENEMUAN AUDIT

PRESTASI AKTIVITI | **Pelan Rasionalisasi - Tahap 3**

Majlis MARA pada 15 Ogos 2022 meluluskan :

- memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam **Beaumont House Limited** kepada MARA;
- memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam **Thrushcross Land Holdings Limited** iaitu pemilik 746 Swanston Street kepada MARA pada nilai aset semasa; dan
- MARA Inc menguruskan Beaumont House dan 746 Swanston Street **sebagai operator** selepas pindah milik kepada MARA dimuktamadkan.

Kelulusan

YAB Timbalan Perdana Menteri dan YB Menteri KKDW pada 23 Februari 2023

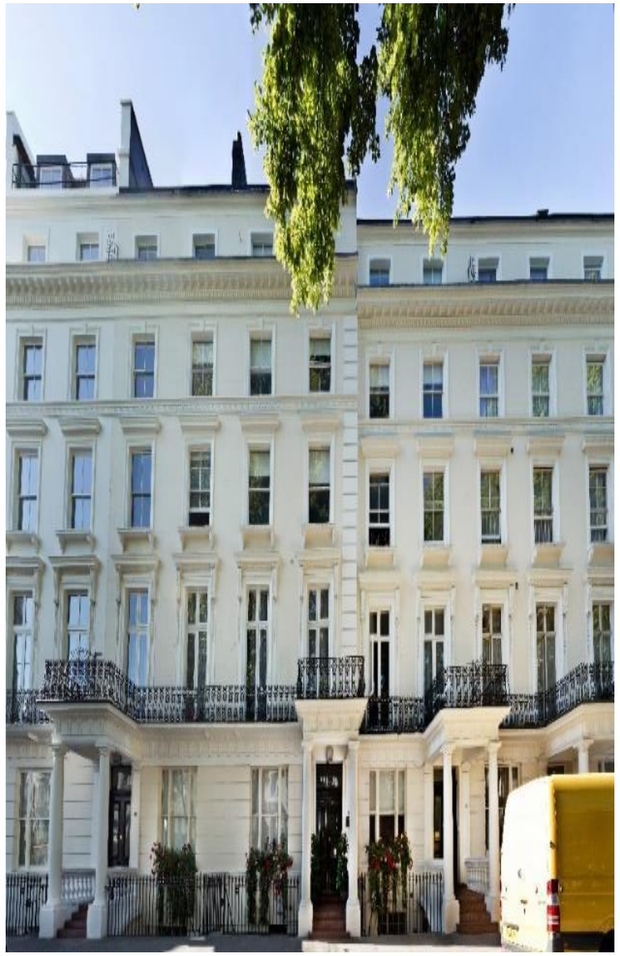
Kementerian Kewangan pada 3 Oktober 2023

Perjanjian Penyelesaian Hutang MARA & MARA INC (JUN 2024)

Pindah milik pegangan saham hartanah berjumlah **RM174.24 juta**

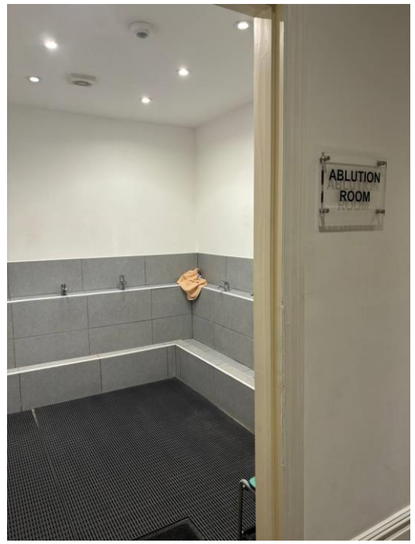
Baki **RM16.36 juta** perlu diselesaikan melalui pendapatan operasi syarikat.

HARTANAH
Beaumont House, Bayswater London





Bilik solat

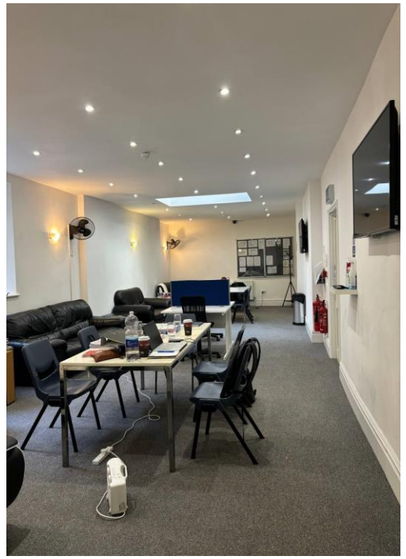


Tempat wuduk





Bilik air guna sama



Ruang guna sama

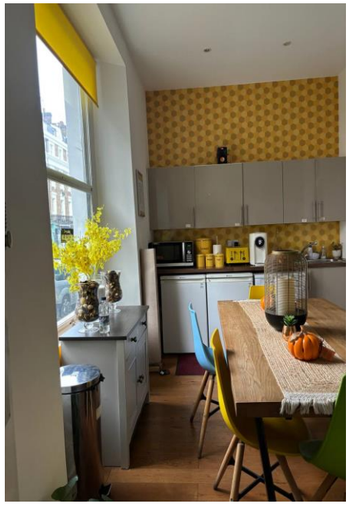




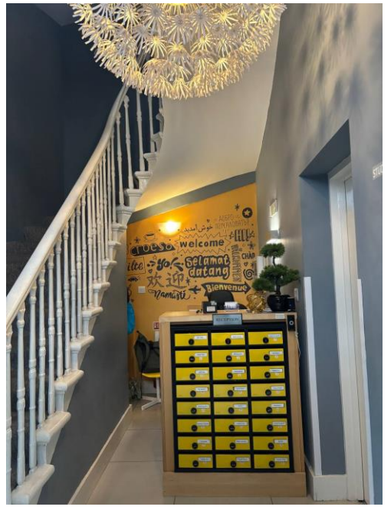
Fasiliti guna sama

HARTANAH
Titiwangsa One, Sussex Garden, London

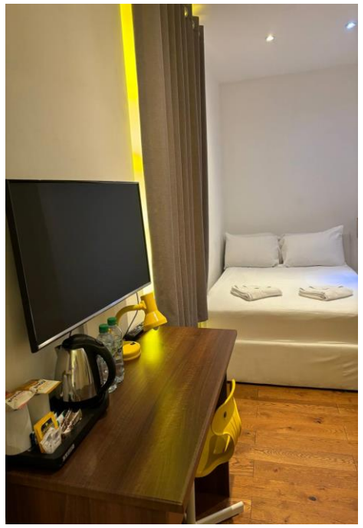




Pantri



Kaunter



Bilik

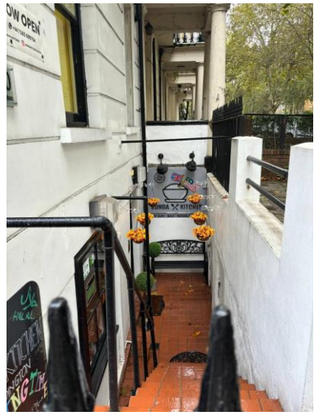


Bilik air dalam bilik



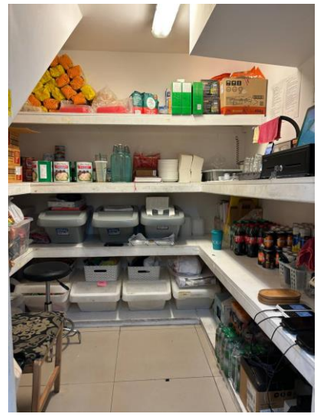


Keadaan café bangunan:

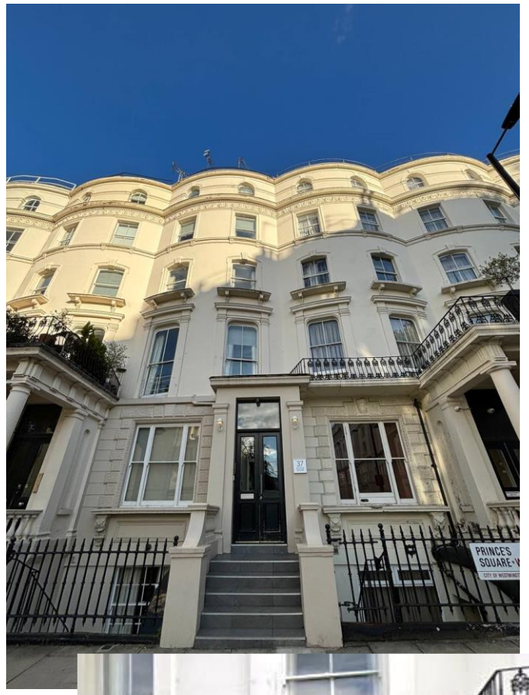




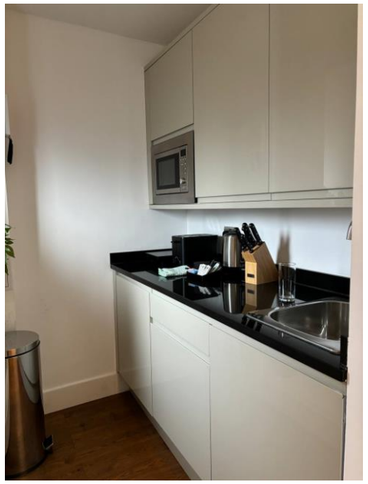




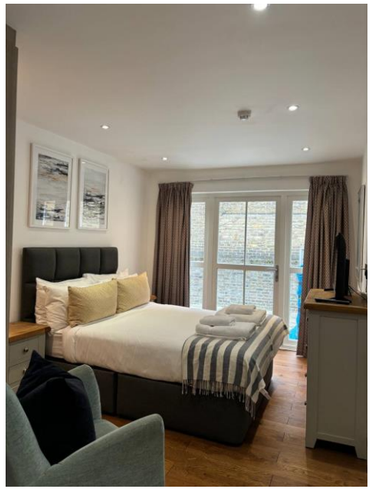
HARTANAH
Bayswater by Capital, Bayswater London



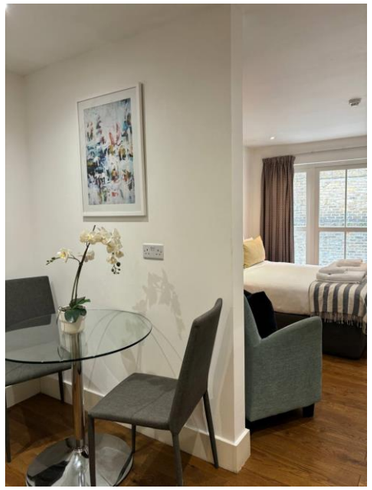




Ruang dapur

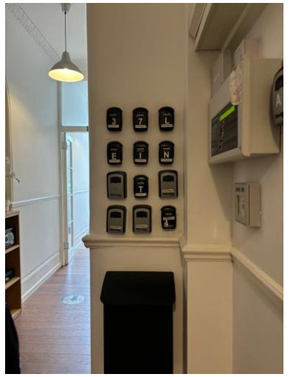


Bilik



Bilik air



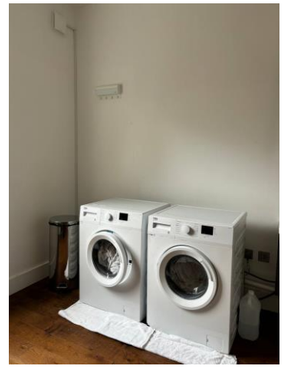


Kotak kad kunci



Bilik air guna sama





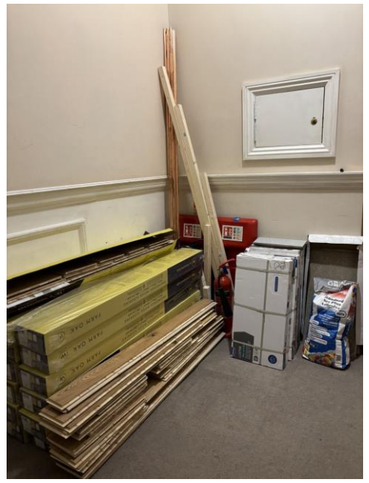
Dapur guna sama

HARTANAH
MARA Apartment, South Kensington London









Bangunan dalam proses pengubahsuaian

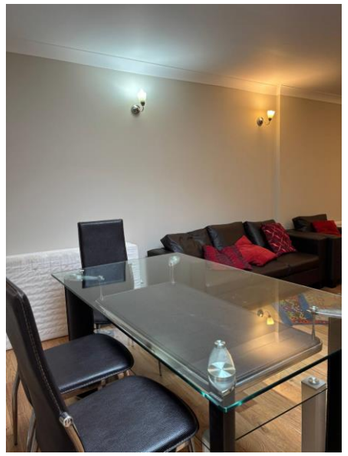


Lif rosak









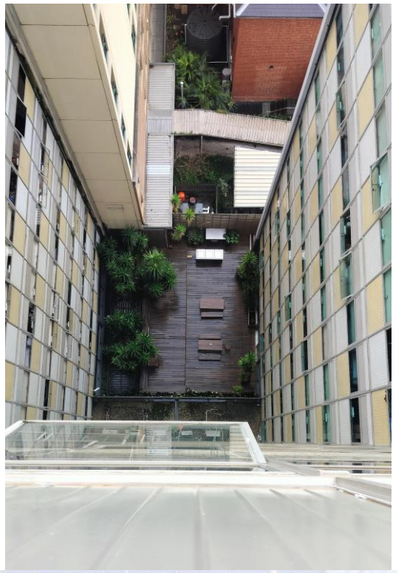
Mews Unit

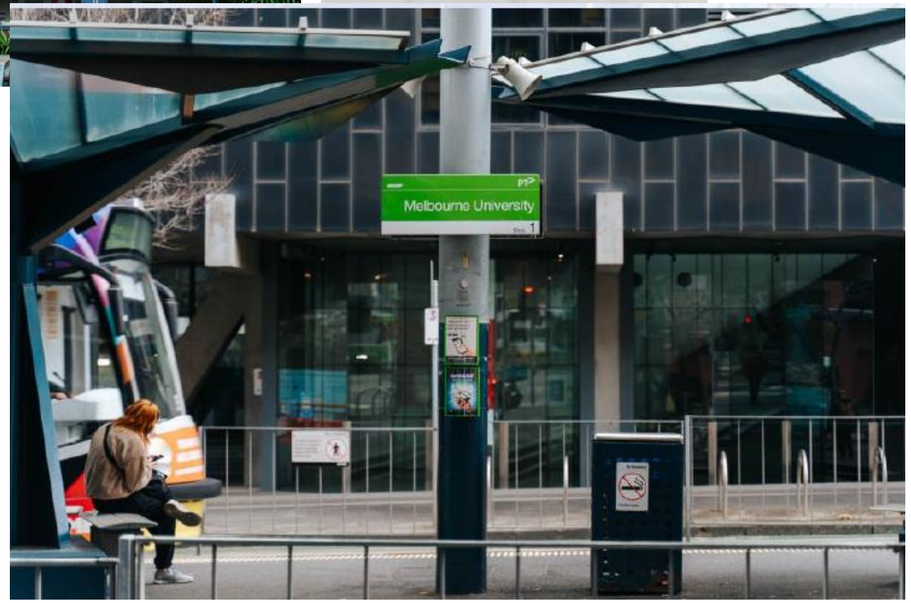
JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

HARTANAH
746 Swanston Street, Carlton Melbourne

MARA Inc.



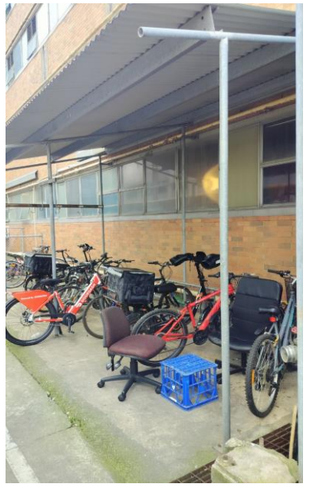


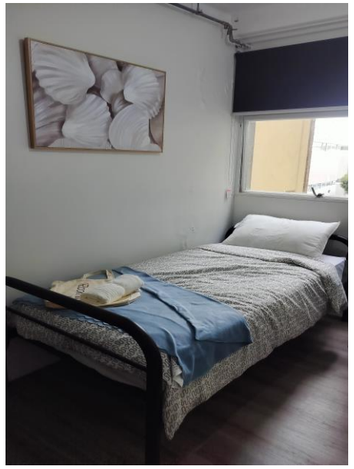




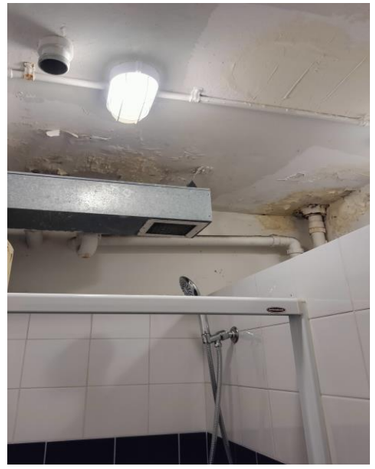
Dapur aras 7







Bilik konsep aras 2



Bilik air aras 7



Basikal diletak dalam bangunan

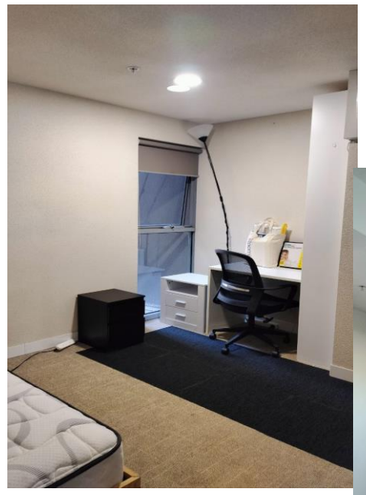
JABATAN PERDANA MENTERI
JABATAN AUDIT NEGARA

HARTANAH
Dudley International House, Caulfield East, Victoria Melbourne

MARA Inc.







Bilik



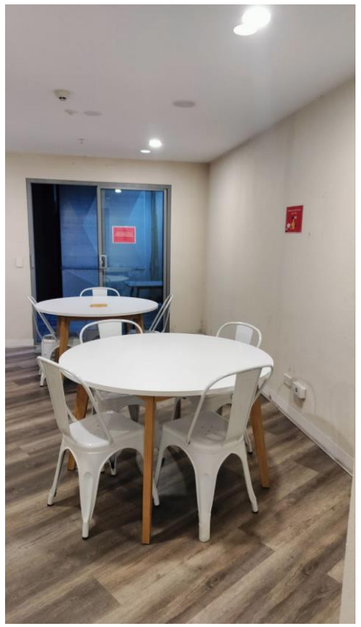
Dapur guna sama



Ruang guna sama



Dobi berbayar



Ruang makan

MESYUARAT PROSIDING JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC), PARLIMEN KELIMA BELAS BIL. 9(A) TAHUN 2024

LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA (LKAN) 2/2024 PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN PERSEKUTUAN

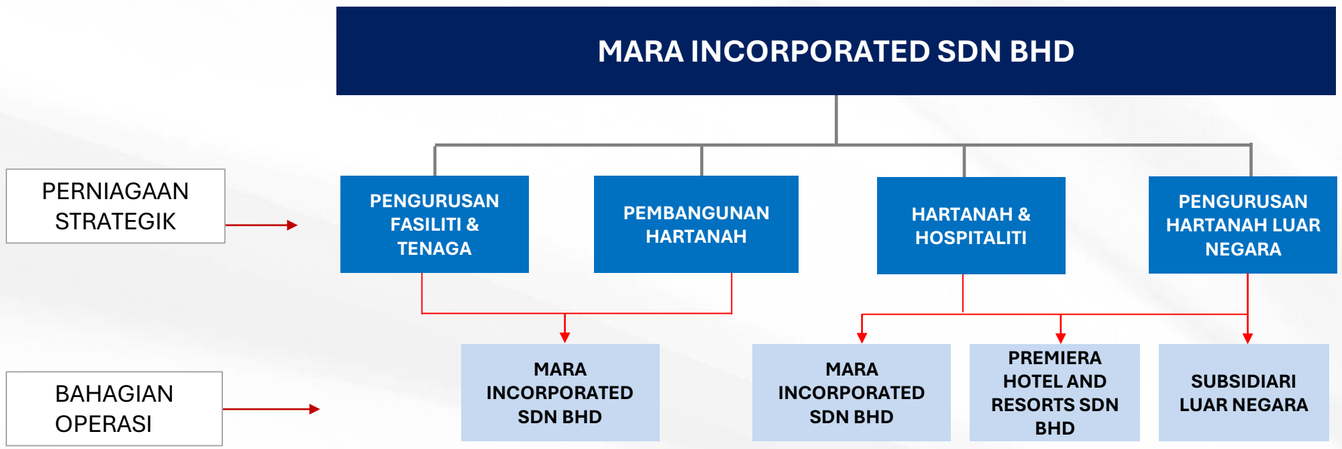
31 Julai 2024



PENGENALAN

MARA INCORPORATED SDN BHD atau MARA Inc. memulakan operasi pada Februari 2008 dan sehingga kini memiliki modal syer berjumlah RM301.2 juta. MARA Inc. merupakan anak syarikat MARA Corporation Sdn Bhd (MARA Corp) yang juga dimiliki sepenuhnya oleh MARA.

Objektif penubuhan MARA Inc. adalah sebagai syarikat pelaburan dalam dan luar negara, syarikat pegangan pelaburan yang memperoleh, mengurus dan membangun hartanah serta pembekal kuasa elektrik daripada sumber tenaga diperbaharui.





MAKLUMAT KORPORAT

Tarikh Penubuhan
28 Februari 2008

Pemegang Saham (100%)
MARA Corporation Sdn Bhd
(MARA Corp)

Modal Berbayar
RM301,200,002

Setiausaha Syarikat
Khalek Awang & Associates Sdn Bhd

Juruaudit
Khairuddin Hasyudeen & Razi
(KHR)

Alamat Korporat
No. 2 & No. 3,
EIGHT Setiawangsa,
Jalan Setiawangsa 13,
Taman Setiawangsa,
54200 Kuala Lumpur.
Tel : +603 - 4251 4668
Email : info@marainc.my
Website : www.marainc.my



MARA INCORPORATED SDN BHD

STRUKTUR PELAPORAN

KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH

KERAJAAN

MAJLIS AMANAH RAKYAT

AGENSI KERAJAAN

MARA CORPORATION

KUMPULAN SYARIKAT MARA

100% pemilikan

MARA INCORPORATED SDN BHD

SYARIKAT SUBSIDIARI MARA CORPORATION

MARA INCORPORATED SDN BHD

STRUKTUR PERNIAGAAN

MARA INCORPORATED SDN BHD

PEMBANGUNAN HARTANAH

PROJEK


Street Cafe

16,363 sq ft.


Signal Hill

Tanah di Kota Kinabalu appx 5.48 ekar


Jalan Maktab

Tanah appx. 2.14 ekar


Ampangan

Tanah appx. 72.35 ekar

PENGURUSAN HARTANAH

DALAM NEGARA


Menara MARA

- Podium pejabat 5 tingkat 50,025 sq ft
- Ruang pejabat 15 tingkat 106,925 sq ft
- Ruang parkir – 300 petak


Living D Sulaiman

77 bilik


Masjid Tanah Commercial Complex

44,962 sq. ft

- Kompleks runcit 2 tingkat
- Sewa kepada DIY

LUAR NEGARA

HARTANAH SEDIA ADA

LONDON


Beaumont House, London


Putera Puteri Residence, London

85 katil penginapan pelajar

21 apt


Bayswater by Capital, London

12 apt


MARA Apartment, London

1 unit mews
3 unit apt

MELBOURNE


746 Swanston Street, Melbourne

331 katil penginapan pelajar


Dudley International House , Melbourne

117 katil penginapan pelajar

Aset yang telah dijual


Ashley Hotel


Atelier Serviced Apartment


51 Queen Street


333 Exhibition Street

Tahun Pembelian Aset	2010	2012
Tahun Penjualan Aset	2018	2018

2013	2013
2016	2017

HOSPITALITI

HOTEL

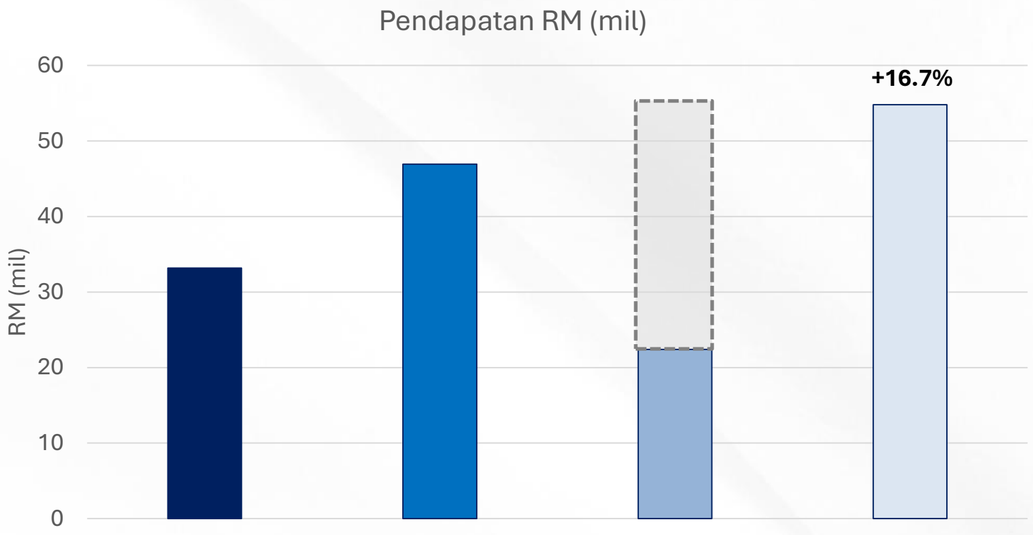

Premiera Hotel KL

90 bilik

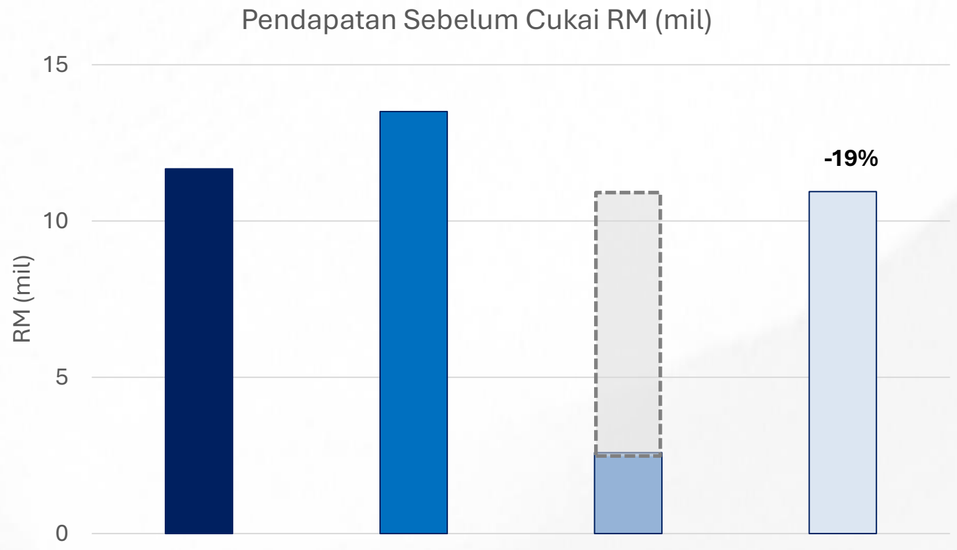
TENAGA BOLEH BAHARU


Panel Solar IKM Besut 178kwp

PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN



	FY 2022	FY 2023	YTD June 2024	Unjuran 2024
RM (mil)	33.17	46.94	22.4	54.8



	FY 2022	FY 2023	YTD June 2024	Unjuran 2024
RM (mil)	11.67	13.5	2.59	10.94

Ringkasan Pendapatan Komprehensif	Audited FY 2022 (RM)	Audited FY 2023 (RM)	YTD June FY 2024 (RM)
GP Margin	**40%**	**41%**	**42%**
PBT Margin	**35%**	**29%**	**12%**
PAT Margin	**14%**	**25%**	**12%**

MARA INCORPORATED SDN BHD

RINGKASAN PINJAMAN (SETAKAT 30/06/2024)

Pinjaman

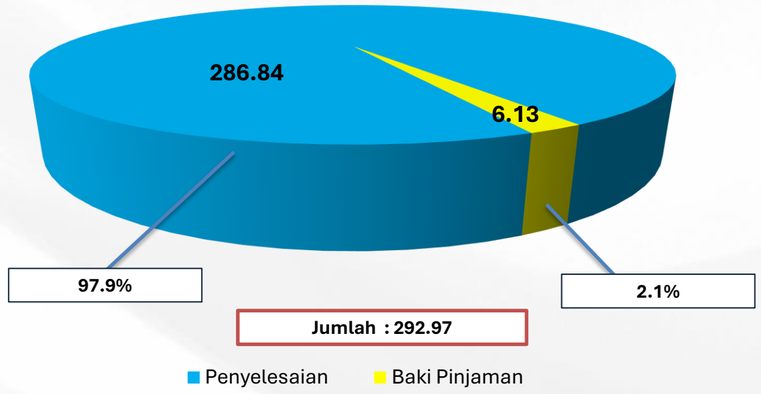
Pinjaman	Luar Negara RM (mil)	Dalam Negara RM (mil)	MARA RM (mil)	JUMLAH RM (mil)
RP Semasa (September 2015)	224.1	44.2	210.1	478.4
Pinjaman Tambahan (Maybank London)	24.67	-	-	24.67
JUMLAH	**248.77**	**44.2**	**210.1**	**503.07**
Penyelesaian Pinjaman dari hasil jualan	(248.77)	(38.07)	(19.5)	(306.12)
BAKI PINJAMAN 30.6.2024	**0.00**	**6.13**	**190.6**	**196.73**

Baki pinjaman dengan MARA akan diselesaikan melalui Perjanjian Penyelesaian Hutang yang telah ditandatangani pada 27 Jun 2024.

Baki Pinjaman – Institusi Kewangan

Pinjaman	Jumlah Pinjaman RM (mil)	Penyelesaian RM (mil) (%)		BAKI RM (mil)
Luar Negara	248.77	(248.77)	100%	-
Dalam Negara	44.2	(38.07)	86.1%	6.13 (13.9%)
JUMLAH	292.97	(286.84)	97.9%	6.13 (2.1%)

Jumlah Pinjaman – Institusi Kewangan (RM mil)



SKOP PENGAUDITAN DAN RUMUSAN AUDIT

SKOP PENGAUDITAN

- Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengurusan hartanah bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023.
- Pengauditan ini juga melibatkan Sembilan (9) Elemen amalan terbaik tadbir urus korporat bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023.
- Aspek kedudukan kewangan meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2020, 2021 dan 2022.

RUMUSAN AUDIT

- MARA Inc. telah melaksanakan aktiviti pengurusan hartanah selaras dengan objektif penubuhannya namun objektif ini belum tercapai sepenuhnya.
- Pelaksanaan aktiviti kurang cekap sehingga menyebabkan kedudukan kerugian terkumpul sebanyak RM286.30 juta.
- Tunggakan pinjaman daripada MARA pula memberi impak kepada kedudukan liabiliti semasa bersih syarikat.
- Ini telah mengakibatkan MARA Inc. tidak berupaya membayar dividen kepada pemegang saham sejak tahun 2014.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI AKTIVITI	PENEMUAN AUDIT
Petunjuk Prestasi Utama	1. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama tahun 2020 – 2023 tidak konsisten antara 55% hingga 94.6%.
Prestasi Pelaburan Hartanah (Dalam & Luar Negara - UK)	2. Pulangan pelaburan hartanah adalah baik kerana menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023 dengan 2020.
Tunggakan Sewa Hartanah	3. Analisis pengumuran penghutang sewaan hartanah dalam negara mendapati jumlah tunggakan sewaan setakat 31/12/2023 ialah RM26.45 juta.
Prestasi Pelaburan dalam Syarikat Subsidiari	4. Kos pelaburan dalam lima syarikat subsidiari pada tahun 2022 mengalami penjejasan nilai terkumpul RM87.18 juta (54.8%). 5. Kedudukan kewangan syarikat subsidiari kurang stabil kerana empat syarikat mengalami defisit dalam pegangan saham. 6. Hanya RM28.12 juta (7.3%) dividen dibayar daripada pelaburan RM382.94 juta dalam syarikat subsidiari.
Prestasi Kewangan Kumpulan	7. Kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc. kurang stabil kerana defisit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi.
Aktiviti Pengurusan Hartanah Sumber dan Perbelanjaan Dana	8. Setakat 31 Disember 2023, hanya RM9.10 juta (4.6%) pinjaman telah dibayar balik, manakala baki pinjaman berjumlah RM190.60 juta akan diselesaikan melalui pelaksanaan Pelan Rasionalisasi strategi Tahap 3.
Aktiviti Pengurusan Hartanah Penyenggaraan Hartanah	9. Aduan kerosakan untuk empat hartanah (Menara MARA, 746 Swanston Street, Dudley International House dan Beaumont House) yang diuruskan oleh MARA Inc. dan operator bagi tahun 2020 hingga 2023 masih belum diselesaikan.
Pengurusan Penyerahan Operasi Hartanah	10. Pengurusan penyerahan operasi hartanah kurang cekap kerana tiada serahan dokumen yang lengkap berkaitan hartanah.
Tadbir Urus Korporat	11. Lima daripada sembilan elemen amalan tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya. • Pengerusi • Lembaga Pengarah • Setiausaha Syarikat • Prosedur Operasi Standard • Jawatankuasa Audit

SYOR AUDIT

SYOR AUDIT

1. MARA perlu memastikan penyelarasan tadbir urus korporat di peringkat MARA Corp. dan syarikat subsidiarinya selaras dengan amalan terbaik yang disarankan.

2. MARA Inc. perlu menambah baik pengurusan dan pemantauan perjanjian pengurusan hartanah dengan pihak penyewa dan operator untuk menjamin kepentingan syarikat subsidiari dan MARA Inc.

3. MARA Inc. perlu menyemak semula objektif dan pelaksanaan aktiviti utama dalam pengurusan hartanah yang menguntungkan dan memberi pulangan kepada MARA Corp.

4. KKDW dan MARA hendaklah meningkatkan pemantauan menyeluruh terhadap pencapaian prestasi subsidiari termasuk MARA Corp. dan MARA Inc.

Nota:
MARA Inc. akur dan bersetuju kepada syor audit yang telah dilaporkan. Kementerian melalui MARA komited dalam memastikan tatakelola serta tadbir urus MARA dan anak syarikat yang baik diamalkan dari semasa ke semasa.

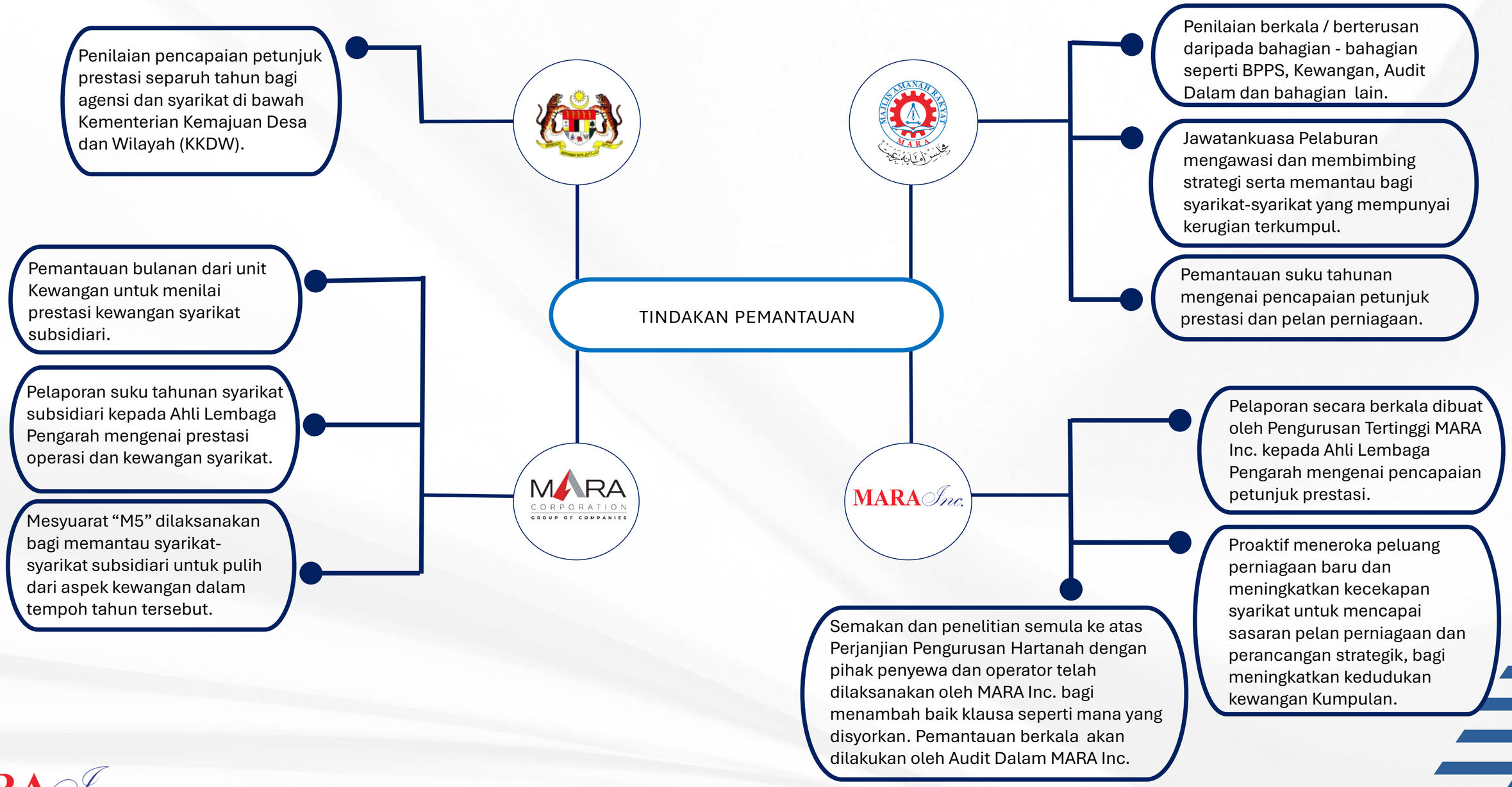
TERIMA KASIH

31 Julai 2024



SYOR AUDIT (1 DAN 4)

TINDAKAN PEMANTAUAN



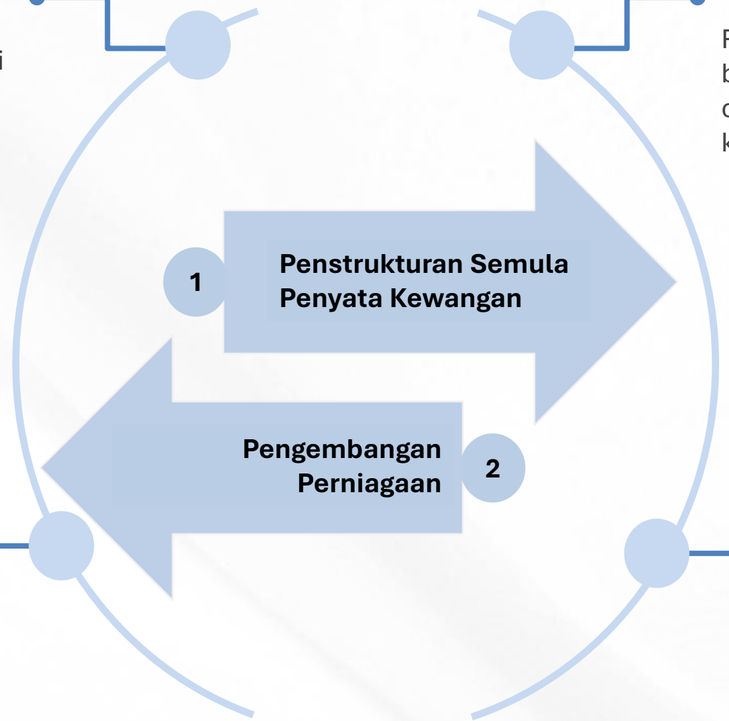
PELAN STRATEGIK

Pengembangan Jangka Pendek

Tertumpu kepada aktiviti-aktiviti dalam sektor pengurusan hartanah, tenaga boleh baharu dan hospitaliti.

Capital reduction

Rancangan penstrukturan semula ini bertujuan untuk memperkemas operasi dan meningkatkan kedudukan kewangan Syarikat.



Pengembangan Jangka Panjang

i. MARA Inc. terlebih dahulu telah menandatangani Perjanjian Penyelesaian Hutang (Debt Settlement Agreement) dengan MARA .

ii. Menumpukan fokus kepada projek tenaga boleh baru, hotel, pengurusan hartanah dan pembangunan hartanah seperti Signal Hill (Sabah), Ampangan dan beberapa tanah-tanah strategik yang lain.

Perjanjian Penyelesaian Hutang

MARA Inc. telah dan sedang melaksanakan Perjanjian Penyelesaian Hutang antara anak-anak syarikat MARA Inc.

MARA Inc. dijangka akan keluar daripada kedudukan kerugian terkumpul pada tahun 2029

PENEMUAN AUDIT

PETUNJUK PRESTASI UTAMA

Petunjuk Prestasi Utama

1. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama tahun 2020 – 2023 tidak konsisten antara 55% hingga 94.6%.

Status Terkini

- Bermula tahun 2024, penambahbaikan telah dilaksanakan dengan pembentangan pencapaian KPI tahun 2023 dan mendapat kelulusan penetapan KPI tahun 2024 dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 20/02/2024.
- MARA Inc. telah berhasil melaksanakan imbal balik kemerosotan ke atas nilai saksama pelaburan hartanah untuk tahun 2022 dan 2023 sekaligus dapat menyumbang kepada pendapatan MARA Inc.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI PELABURAN HARTANAH (DALAM & LUAR NEGARA - UK)

Prestasi Pelaburan Hartanah (Dalam & Luar Negara - UK)

2. Pulangan pelaburan hartanah adalah baik kerana menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023 dengan 2020.

Status Terkini

- Cadangan pemanjangan tempoh pajakan aset-aset MARA sehingga tahun 2039 akan dibentang dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Inc. pada 30 Julai 2024.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI AKTIVITI TUNGGAKKAN SEWA HARTANAH

Prestasi Aktiviti Tunggakkan Sewa Hartanah

3. Analisis pengumuran penghutang sewaan hartanah dalam negara mendapati jumlah tunggakan sewaan setakat 31/12/2023 ialah RM26.45 juta.

Status Terkini

- Cadangan penukaran hutang lama PHKL kepada saham ekuiti yang telah dihantar ke MOF pada Februari 2024 kini sedang menunggu pertimbangan dan kelulusan dari pihak MOF.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI PELABURAN DALAM SYARIKAT SUBSIDIARI

Prestasi Pelaburan dalam Syarikat Subsidiari

4. Kos pelaburan dalam lima syarikat subsidiari pada tahun 2022 mengalami penjejasan nilai terkumpul RM87.18 juta (54.8%).

Status Terkini

- Kumpulan MARA Inc telah mencatat keuntungan selepas cukai sebanyak RM11.32 juta pada tahun 2022, RM11.6 juta pada tahun 2023 dan RM2.6 juta setakat Jun 2024. Ini telah mengukuhkan kedudukan kewangan syarikat semasa dan seterusnya membalikkan penjejasan nilai pada tahun 2023 sebanyak RM8.74 juta yang meningkatkan kembali nilai saksama pelaburan dalam syarikat subsidiari.

- Untuk Trushcross Land Holding Limited, penurunan nilai saksama telah bermula pada tahun 2015 disebabkan oleh perubahan accounting treatment (MFRS 136) – Income Method. Kini, nilai saksama pelaburan telah meningkat pada tahun 2023 hasil daripada inisiatif MARA Inc seperti meningkatkan kadar penghunian, menaikkan kadar sewaan dan penambahan ruang sewaan.

- Bagi aset Beaumount House Limited, jumlah keseluruhan penjejasan nilai saksama pelaburan akan dibalikkan setelah aset dipindah milik ke MARA yang dijangka akan berlaku pada suku ke 4, 2024.

- MARA Inc. London telah membayar hutang-hutang di antara anak-anak syarikat di bawah MARA Inc. dan dijangka akan menaikkan nilai saksama pelaburan.

- Bagi syarikat PHKL, prestasi operasi syarikat telah pun meningkat dan dijangka akan membantu kedudukan penjejasan ini dalam masa akan datang.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI PELABURAN DALAM SYARIKAT SUBSIDIARI

Prestasi Pelaburan dalam Syarikat Subsidiari

5. Kedudukan kewangan syarikat subsidiari kurang stabil kerana empat syarikat mengalami defisit dalam pegangan saham.

Status Terkini

- Defisit pemegang saham menunjukkan aliran penurunan.
- Setelah kedudukan perniagaan kembali stabil, nilai penjejasan pelaburan dalam syarikat subsidiari telah dibalikkan dan memberi impak positif kepada MARA Inc.
- PHKL dijangka membayar dividen kepada MARA Inc. pada suku ketiga 2024.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI PELABURAN DALAM SYARIKAT SUBSIDIARI

Prestasi Pelaburan dalam Syarikat Subsidiari

6. Hanya RM28.12 juta (7.3%) dividen dibayar daripada pelaburan RM382.94 juta dalam syarikat subsidiari.

Status Terkini

- Semua syarikat subsidiari telah berada didalam kedudukan keuntungan bersih sebelum cukai kecuali MARA Ventures Limited. Dengan itu, syarikat subsidiari telah memberi pulangan kepada MARA Inc.
- PHKL dijangka membayar dividen pada suku ketiga tahun 2024.
- Anak-anak syarikat yang lain pula telah memberi pulangan melalui pembayaran hutang.

PENEMUAN AUDIT

PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN

Prestasi Kewangan Kumpulan

7. Kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc. kurang stabil kerana defisit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi.

Status Terkini

- Setelah keluar daripada cabaran Covid-19 dan setelah membuat penambahbaikan aset, terdapat peningkatan tahap penghunian dan telah meletakkan MARA Inc pada kedudukan kewangan tahun 2023 lebih baik berbanding tahun 2022.
- Hasil penambahbaikan aset dan peningkatan tahap penghunian, syarikat mencatat kedudukan keuntungan sebanyak RM2.6 juta setakat Jun 2024.
- Untuk keluar dari kedudukan kerugian terkumpul pada tahun 2029, Pelan Strategik Jangka Panjang 2024 akan dibentangkan di Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 30 Julai 2024.
- Kedudukan aliran tunai beransur pulih dan kini komitmen semasa syarikat dibayar secara berkala.

PENEMUAN AUDIT

AKTIVITI PENGURUSAN HARTANAH SUMBER DAN PERBELANJAAN DANA

Aktiviti Pengurusan Hartanah Sumber dan Perbelanjaan Dana

8. Setakat 31 Disember 2023, hanya RM9.10 juta (4.6%) pinjaman telah dibayar balik, manakala baki pinjaman berjumlah RM190.60 juta akan diselesaikan melalui pelaksanaan Pelan Rasionalisasi strategi Tahap 3.

Status Terkini

- Suntikan modal telah dibelanjakan selaras dengan tujuan yang diluluskan oleh Majlis MARA.
- Perjanjian Penyelesaian Hutang (DSA) di antara MARA Inc. dan MARA telah ditandatangani pada 27 Jun 2024.
- Ini akan memperbaiki kedudukan liabiliti semasa syarikat.

PENEMUAN AUDIT

AKTIVITI PENGURUSAN HARTANAH PENYENGGARAAN HARTANAH

Aktiviti Pengurusan Hartanah Penyenggaraan Hartanah

9. Aduan kerosakan untuk empat hartanah (Menara MARA, 746 Swanston Street, Dudley International House dan Beaumont House) yang diuruskan oleh MARA Inc. dan operator bagi tahun 2020 hingga 2023 masih belum diselesaikan.

Status Terkini

- Kesemua kerja pembaikan yang melibatkan kos yang rendah telah selesai dijalankan.
- Bagi kerja-kerja yang melibatkan kos yang tinggi, cadangan kelulusan kerja-kerja menaik taraf dan baikpulih akan dibentangkan ke Mesyuarat Lembaga Pengarah pada suku ketiga tahun 2024. Bagi kerja-kerja ini, ianya dijangka akan selesai pada suku keempat tahun 2024.

PENEMUAN AUDIT DAN SYOR (2)

PENGURUSAN PENYERAHAN OPERASI HARTANAH

Pengurusan Penyerahan Operasi Hartanah

10. Pengurusan penyerahan operasi hartanah kurang cekap kerana tiada serahan dokumen yang lengkap berkaitan hartanah.

Status Terkini

- MARA Inc. telah menyenaraikan aset Living D Sulaiman secara terperinci, serta mengemas kini dan merekodkan senarai dan keadaan semasa kesemua peralatan dan aset di 746 Swanston Street dan Dudley International House.

PENEMUAN AUDIT

TADBIR URUS KOPORAT

Tadbir Urus Koporat

11. Lima daripada sembilan elemen amalan tadbir urus korporat tidak diamalkan sepenuhnya.
- Pengerusi
- Lembaga Pengarah
- Setiausaha Syarikat
- Prosedur Operasi Standard
- Jawatankuasa Audit

Status Terkini

- Penetapan dan pembentangan KPI Syarikat kepada Kementerian setiap separuh tahun bagi memantau prestasi setiap syarikat.
- Perlantikan Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif, Pelan Perniagaan / Pelan Strategik, dan Audit Dalaman.
- Mesyuarat Lembaga Pengarah Jawatankuasa Pelaburan, Mesyuarat Lembaga Pengarah Jawatankuasa Penamaan Calon dan Imbuhan dan Mesyuarat Jawatankuasa Audit telah bersidang bermula pada suku pertama 2024.
- Semua syarikat termasuk MARA Inc. telah mewujudkan Piagam, Kod Etika Ahli Lembaga, Had Kuasa (Limits of Authority) dan Pelan Anti-Rasuah Organisasi dan telah memperolehi pensijilan ABMS.
- Pindaan Piagam Lembaga Pengarah selaras dengan saranan MCCG 2021.
- Menubuhkan Unit Audit Dalam serta Unit Integriti dan Governans (IGU);
- Penambahbaikan skop Setiausaha Syarikat.
- Memastikan Syarikat melaksanakan Pengurusan Risiko dalam setiap cadangan pelaburan.
- Menambah baik Perkara Terpelihara Pemegang Saham (Shareholder's Reserved Matters) dalam Perlembagaan Syarikat bagi memastikan kepentingan pemegang saham terpelihara.
- Memastikan Polisi Pelaburan dimuktamadkan.

MARA CORPORATION

KEMENTERIAN
KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH

MAJLIS AMANAH RAKYAT
MARA

MESYUARAT PROSIDING JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC), PARLIMEN KELIMA BELAS BIL. 9(B) TAHUN 2024

"Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd."

Parlimen Malaysia | 19 September 2024

UniKL
MARA Inc.
RURALCAPITAL
Asia AeroTechnic
KPTM KOLEJ POLY-TECH MARA
HARTA PRIBA
PELABURANMARA
MARALINER
MEX
UniMARA
GLOCAL LINK
M-AEROTECH

MARA CORPORATION

CONTENTS

1 About MARA Corporation Sdn. Bhd.

2 Group and Portfolio Performance

3 MARA Corp Roles in MARA Inc. Operation

4 MARA Inc. Debt Obligations by MARA Corp

5 MARA Inc. Planning and Way Forward by MARA Corp

Appendix 1 – MARA Inc. KPI and Balance Score Card YTD August 2024

Appendix 2 – MARA Inc. 5-Years Strategic Plan

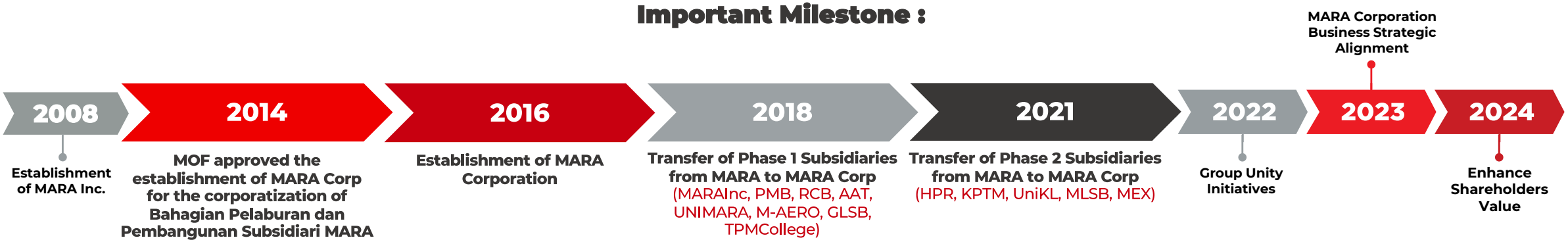


About MARA Corporation Sdn. Bhd.

About MARA Corporation

Rationalization of MARA Subsidiaries under MARA Corporation

Important Milestone :



Objectives :

01 **Build a holistic business ecosystem as a result of the combination of MARA's subsidiary resources (synergy)**

02 **Strengthen good governance and the subsidiaries' sustainability**

03 **Optimize the company's profit and investment return**

04 **Support the realization of the Bumiputera Socio-Economic Development Agenda (BCIC)**

Addressing The Gaps :

SILO • DEPENDENCY ON MARA • STATUS QUO • LOW IRR/LOSS MAKING

INEFFICIENT MANAGEMENT OF RESOURCES/FUND

Corporate Information

About MARA Corporation

DATE OF INCORPORATION

11 November 2014

SHAREHOLDER(S)

Majlis Amanah Rakyat (MARA) – 100%

NUMBER OF SHARES

719,490,113

COMPANY SECRETARY

Prudenz CorporateHouse Sdn. Bhd.
Level 02.02A, Menara Keck Seng,
203 Jalan Bukit Bintang,
55100 Kuala Lumpur.
Tel : +603-2110 2111
info@prudenzcorporatehouse.com

AUDITOR

Khairuddin, Hasyudeen & Razi
B-5-7, Megan Avenue II,
12 Jalan Yap Kwan Seng,
50450 Kuala Lumpur.
Tel : +603 2710 7717
Fax : +603 2710 7727
clientcare@khr.com.my

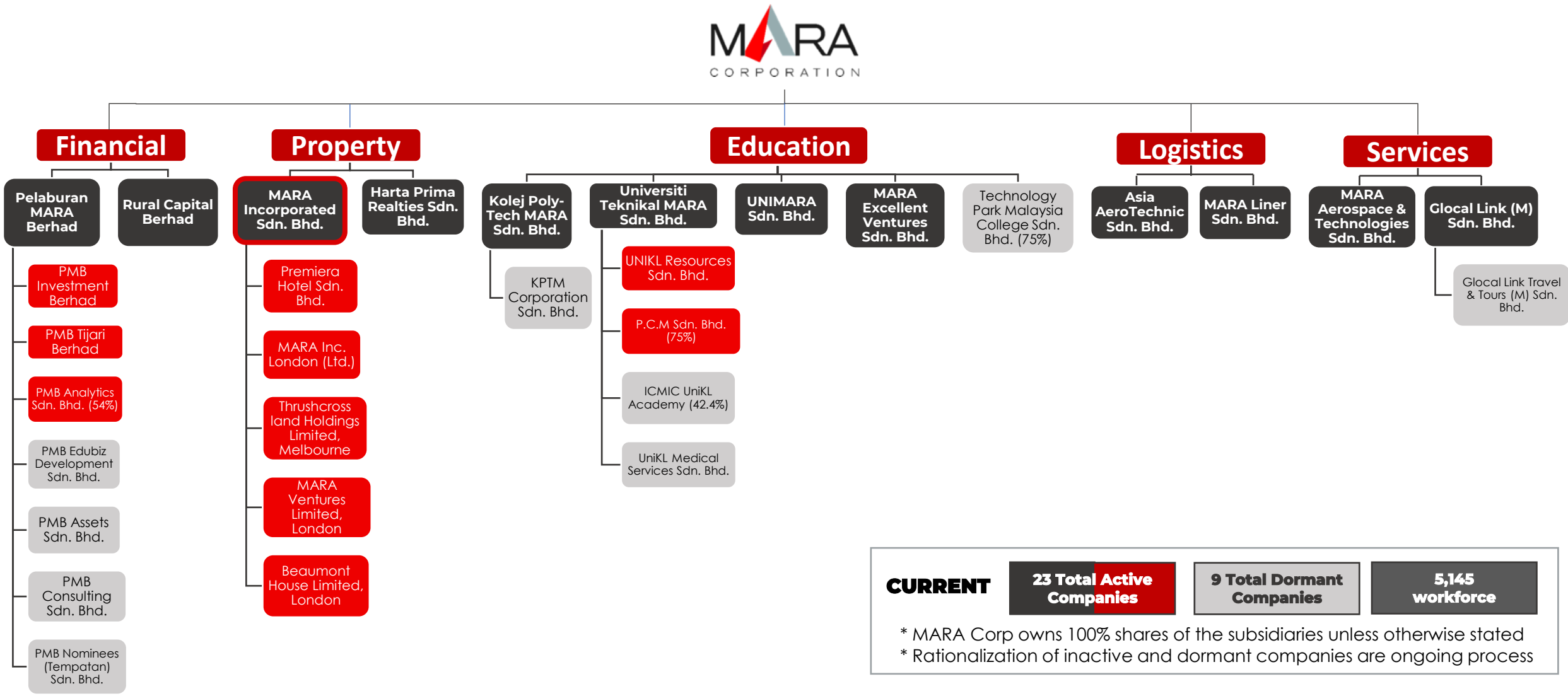
BUSINESS ADDRESS

MARA Corporation Sdn. Bhd.
Level 20, Menara MARA,
232 Jalan Tuanku Abdul Rahman,
50100, Kuala Lumpur.
Tel : +6 03 2602 2240
Fax : +6 03 2602 2259
info@maracorporation.com.my



Subsidiaries Structure / Investment Portfolio

Governance and Company Structure



CURRENT

23 Total Active Companies	9 Total Dormant Companies	5,145 workforce

* MARA Corp owns 100% shares of the subsidiaries unless otherwise stated
* Rationalization of inactive and dormant companies are ongoing process

Board of Directors

Governance Structure and Leadership



Mohamad Rafi bin Shahzada
Chairman, MARA Corporation
(Independent)



Ir Mahzan bin Teh
Board of Director
(Non-Independent)
MARA



Dato' Shahrol Anuwar bin Sarman
Board of Director
(Non-Independent)
MOF



Datuk Dr. Haniff Bin Zainal Abidin
Board of Director
(Non-Independent)
JPM



Dr. Resul bin Sapar
Board of Director
(Independent)



Datuk Hang Tuah bin Din @ Mohamed Din
Board of Director
(Independent)



Dato' Paduka Mohd Rafi Bin Datuk Alli Hassan
Board of Director
(Independent)

Senior Management Members

Governance Structure and Leadership



Zulkarnain bin Taman
Group Chief Executive Officer



Rahimi bin Ramli
Group Chief Financial Officer



Mazri bin Abdul Rahim
Director, Group Corporate Services



Dato' Amir Azhar bin Ibrahim
Director, Group Corporate Planning



Nazli Hani Binti Saat
Director, Group Corporate Legal & Secretarial



Datin Afedah binti Mohamad Shaik
Senior Vice President, Group Human Capital Management



Ahmad 'Asri Bin Khalbi
Senior Vice President, Group Corporate Communications



Ts. Ahmad Kamal Bin Hasan Basri
Senior Vice President, Group Information Technology



Norhisham Bin Nordin
Senior Vice President, Group Internal Audit & Integrity

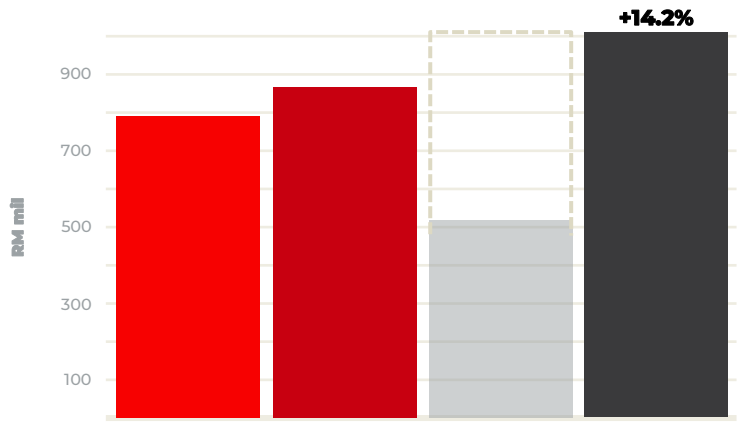


Yang Ayuni Shazwani Binti Mohamad Habali
Vice President, Group Risk & Compliance

MARA Corp Group Financial Performance (2022 – 2024)

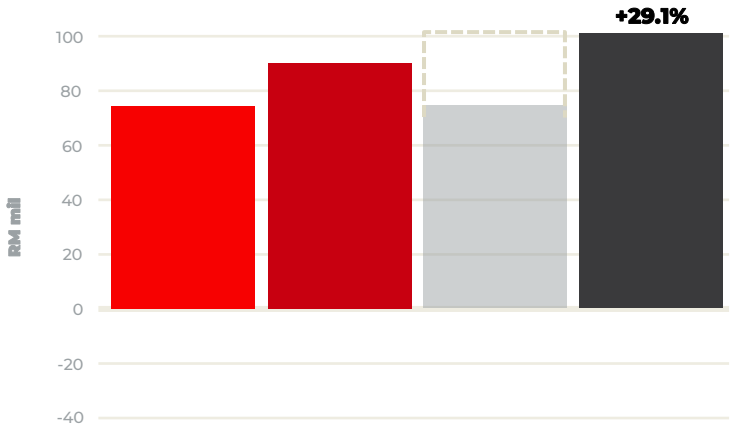
Ensuring Sustainability and Growth

Income



	FY 2022 (RM mil)	FY 2023 (RM mil)	YTD July 2024 (RM mil)	Forecast FY 2024 (RM mil)
RM mil	798.47	896.94	571.42	1,024.10

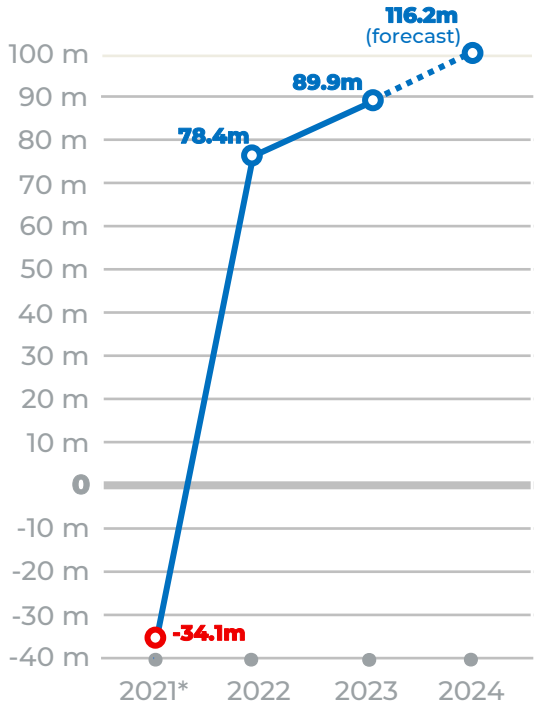
Profit Before Tax (PBT)



	FY 2022 (RM mil)	FY 2023 (RM mil)	YTD July 2024 (RM mil)	Forecast FY 2024 (RM mil)
RM mil	78.40	89.95	95.24	116.15

Summary of Comprehensive Income	YTD July FY 2024 (RM)	Audited FY 2023 (RM)	Audited FY 2022 (RM)
GP Margin	**52%**	**48%**	**47%**
PBT Margin	**18%**	**11%**	**11%**
PAT Margin	**15%**	**8%**	**8%**

PBT Growth



** Phase 2 companies (UniKL, KPTM, MLSB, HPR and MEX) were consolidated under MARA Corp in November 2021*

MARA Corp Will Emphasize Growth in Higher Profit Margin Sectors and for a More Balanced Portfolio

EDUCATION AND HUMAN CAPITAL
(Ave. Profit Margin = 8.3%)

71.7% of group revenue

2021	2022	2023	2024 (forecast)
RM 580.80m	RM 606.41m	RM 660.17m	RM 681.66m

▲ 3.3%

LOGISTICS AND ENGINEERING
(Ave. Profit Margin = 2.7%)

10.8% of group revenue

2021	2022	2023	2024 (forecast)
RM 50.42m	RM 77.95m	RM 93.23m	RM 102.78m

▲ 10.2%

INVESTMENT AND FINANCIAL SERVICES
(Ave. Profit Margin = 30.8%)

10.0% of group revenue

2021	2022	2023	2024 (forecast)
RM 52.72m	RM 58.13m	RM 70.31m	RM 95.02m

▲ 35.1%

PROPERTIES AND FACILITIES MANAGEMENT
(Ave. Profit Margin = 16.8%)

6.6% of group revenue

2021	2022	2023	2024 (forecast)
RM 26.74m	RM 38.07m	RM 52.91m	RM 62.49m

▲ 18.1%

TRADE AND SERVICES
(Ave. Profit Margin = 15.2%)

0.9% of group revenue

2021	2022	2023	2024 (forecast)
RM 6.34m	RM 3.54m	RM 4.43m	RM 9.03m

▲ 103.6%

Non-Financial Performance and Highlights

Delivering the Mandate

97.1%
Graduate Employability
(UniKL)

>100,000
Total Graduates
(Edu Group)

126
Routes by 343 fleets
(MLSB)

RM 1.6b
Total AUM
(PMB)

RM 155m
Return on MARA AUM
(PMB)

96%
Bumiputera Students
(Edu Group)

295
Entrepreneurs Benefited
(PMB Tijari)

20
Civil Aviation Authorities
Approval (AAT)

>5,200
Staff Employed
(Group)

72.6%
Collection Success Rate
(RCB)

30 mil
Ridership since 2005
(MLSB)

636
Aircrafts Maintained
(AAT)

183
ACCA Produced
(KPTM)

30
Bumi SMEs upgrade to
smart manufacturing
(M-Aero)

51
Bumiputera Tenants
(MARA Inc)

0
Retrenchment during
MCO (Group)

740
MIAT practical in AAT
(to date)

AWARDS AND RECOGNITION

THE World University Rankings 2023

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS

ACCA APPROVED LEARNING PARTNER Gold



PUTRA Brand Awards





MARA Inc. Financial Performance YTD July 2024

Ensuring Sustainability and Growth

Revenue	Gross Profit	EBITDA	Profit/(Loss) Before Tax
RM26.59 mil	**RM12.52 mil**	**RM5.13 mil**	**RM3.09 mil**
YTD Jul Budget RM26.71 mil: ≈ 0%	YTD Jul Budget RM12.22 mil: ↑ 2%	YTD Jul Budget RM4.40 mil: ↑ 17%	YTD Jul Budget RM2.32 mil: ↑ 33%
YTD Jul 23 RM22.18 mil: ↑ 20%	YTD Jul 23 RM8.20 mil: ↑ 53%	YTD Jul 23 RM3.22 mil: ↑ 59%	YTD Jul 23 (RM1.41 mil): ↑ >100%

RATIOS

Gross Profit Margin	EBITDA Margin	PAT Margin
47%	**19%**	**12%**
YTD Jul Budget 46%	YTD Jul Budget 16%	YTD Jul Budget 9%
YTD Jul 2023 37%	YTD Jul 2023 15%	YTD Jul 2023 -5%

Note: MARA Inc. KPI and Balance Score Card YTD Aug 2024 are attached in Appendix 1

MARA CORPORATION



MARA Corp Roles in MARA Inc. Operation

Instilling Good Corporate Governance Since 2022

Ensuring Sustainability and Growth via Good Corporate Governance

Enhancing Integrity and Governance to Improve Corporate Image

INTEGRITY / CORPORATE GOVERNANCE ENHANCEMENT

Enhanced Governance, **Policies and SOPs**	Enhance **Limit of Authority (LOA)** & Signatories	Anti-Corruption Plan **- OACP - ABMS**	Enhance **BOD Governance and Charter**	Enterprise Risk Management **(ERM)** – Phase 1
100%	100%	100%	100%	100%
ENHANCEMENT	ENHANCEMENT	ENHANCEMENT	ENHANCEMENT	ENHANCEMENT
COMPLETED	COMPLETED	COMPLETED	COMPLETED	COMPLETED

LEADERSHIP

Competently Functional Management Team

Ongoing

ENHANCEMENT

ONGOING

ENGAGEMENT

Group **Unity and Cross Selling** Initiatives

Ongoing

ENHANCEMENT

ONGOING

Approved Group Policies under MARA Corporation

Ensuring Sustainability and Growth via Good Corporate Governance

Group Risk and Compliance

a. Compliance Management Framework & Policy
b. Executive Risk Management Committee Term of Reference
c. Group Risk & Compliance Department Charter
d. Enterprise Risk Management Framework & Policy
e. Enterprise Risk Management Risk Appetite Statement
f. Guideline for Enterprise Risk Management Project & Compliance Management Project

Group Corporate Legal & Secretarial

a. Policy for Group General Counsel Office
b. MARA Corp Group Limits of Authority Policy
c. Policy for General Documentation
d. Board of Directors Charter

Group Corporate Services

a. Group Procurement Policy
b. Procurement Payment Process
c. Security Protection Guideline : MARA Corporation Sdn. Bhd. & Glocal Link (M) Sdn. Bhd.

Group Internal Audit & Integrity

a. Group Anti-Bribery Management System Manual
b. Group Anti-Bribery and Anti-Corruption Policy
c. Group Gift, Sponsorship, Donation Policy and Procedure
d. Group Integrity & Governance Charter
e. Group Internal Audit Charter
f. Group Whistleblowing Policy and Procedure

Group Corporate Finance

a. Group Investment Policy
b. Group Treasury Management Policy
c. Policy & Standard Operating Procedure of Cash Advance
d. Policy of Petty Cash
e. Corporate Card Policy
f. Group Accounting Policy
g. Group Policy on Shareholders' Reserved Matter on Dividend, Bonus and Incentive

Group Corporate Planning and Communication

a. Investment Policy
b. Group Corporate Communication Policy
c. Group CSR Policy

MARA Corp Roles as Investment Holding Company

Ensuring Sustainability and Growth via Good Corporate Governance

OVERSIGHT

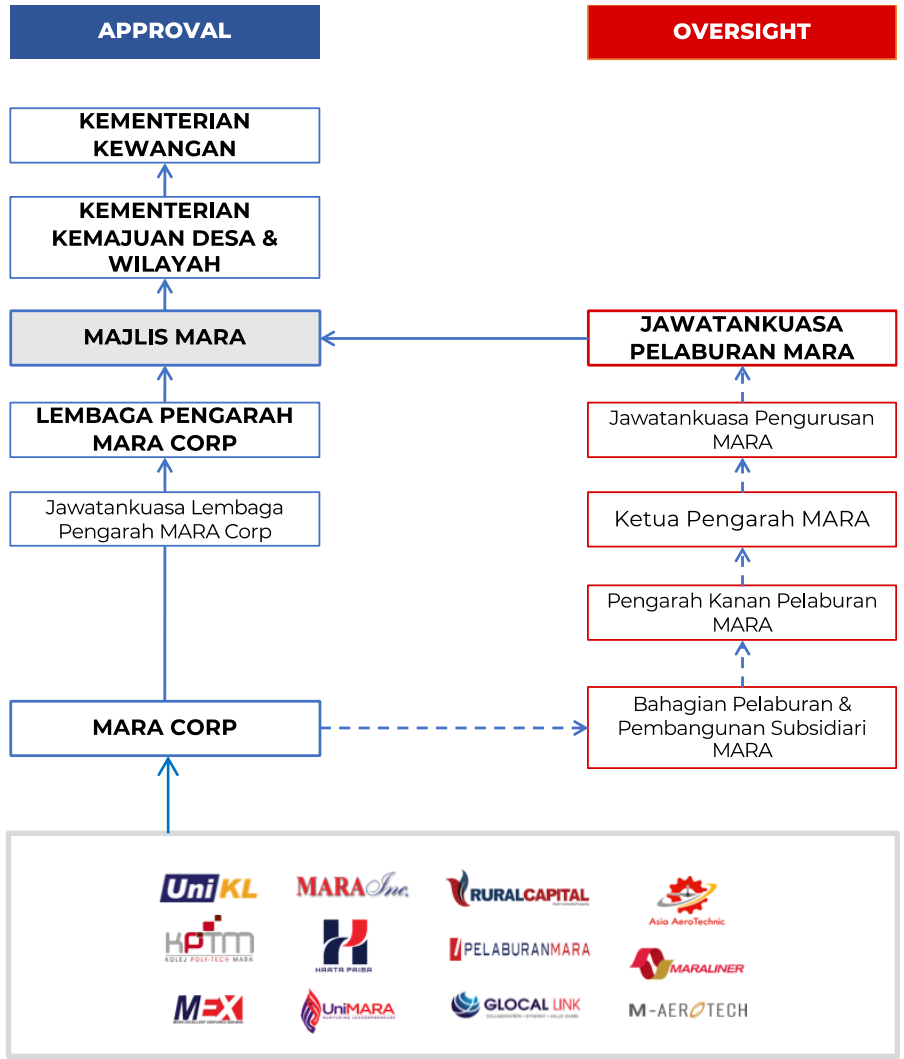
- All subs BOD paper to be reviewed and endorsed by GCEO
- Risk Assessment Review for all subs investment papers (>25% NAV)
- Group Internal Audit sits in all subs BOD Audit Committees

PORTFOLIO PERFORMANCE MONITORING

- Monthly financial performance review
- Quarterly KPI review
- Half-Year Budget review
- Monthly CEOs Meeting

TRANSFORMATION AND BUSINESS DEVELOPMENT

- Annual Business Plan, Budget Planning and KPI Setting
- Business Development facilitation for new ventures
- Strategic Plan formulation (5 years plan)
- Turnaround Plan (ie: debt settlement, new business ventures, business rationalization, business plan and financial model review, business networking, financial assistance)



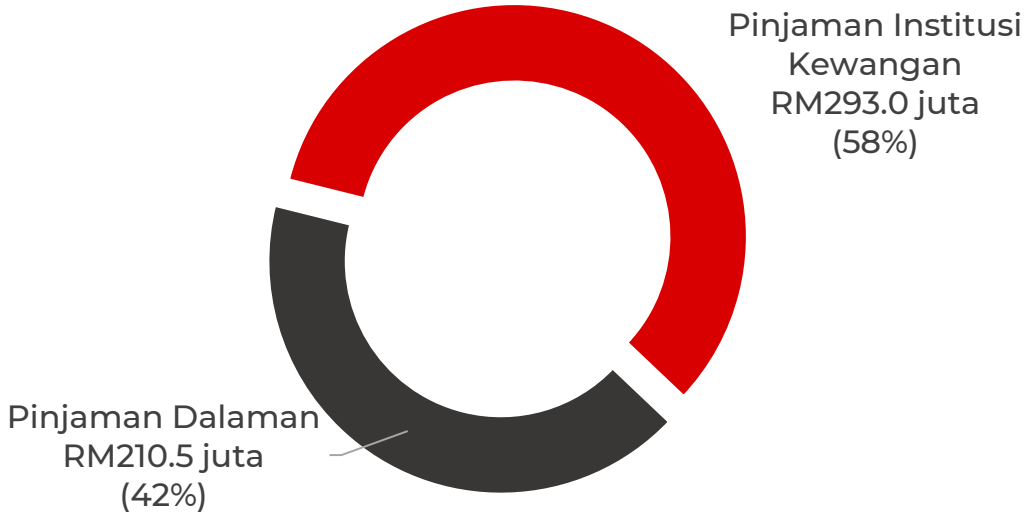
MARA Inc. Debt Obligations

by MARA Corporation

MARA Inc. Debt Obligations

MARA Inc. Debt Obligations

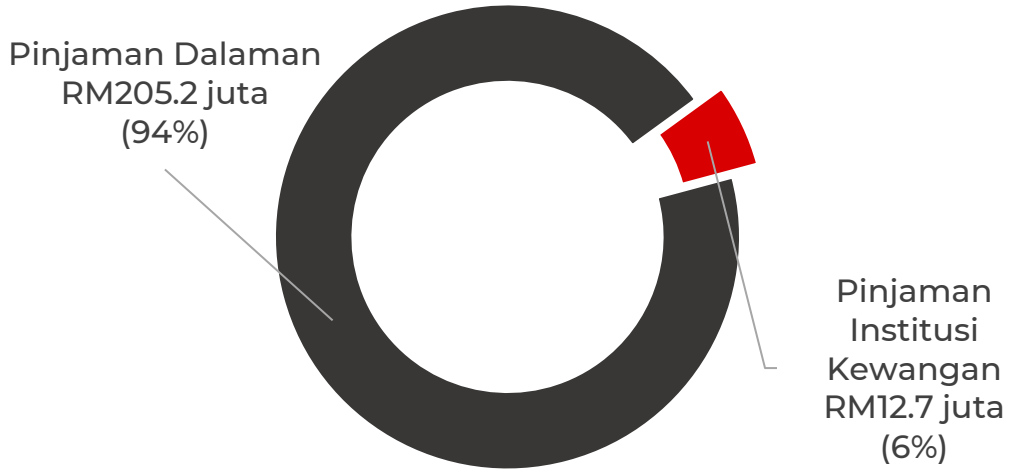
Baki Pinjaman Setakat Disember 2015



Jumlah Baki Pinjaman :
RM503.5 juta

Penyelesaian **59%** pinjaman sepanjang 2016 -2024

Baki Pinjaman Setakat Ogos 2024



Jumlah Baki Pinjaman :
RM217.9 juta

NOTA:

Pinjaman dalaman –
(1) MARA: RM 201.3m (RM190.6m dari 2015 & RM10.7m Hutang Pajakan Sepanjang COVID-19)
(2) MARA Corp: RM3.9m (Bantuan COVID-19)

MARA Inc. Debt Obligations – OVERSEAS BANKS

MARA Inc. Debt Obligations

Bil	Butiran	Jumlah Hutang/Pinjaman (RM'000)	Jumlah Bayaran (RM'000)	Baki Setakat Aug 2024 (RM'000)
National Bank of Abu Dhabi				
1	Ashley Hotel	92,977	92,977	-
2	Atelier Serviced Apts.	43,425	43,425	-
3	Beaumont House	29,302	29,302	-
National Australia Bank				
4	333, Exhibition Street	37,249	37,249	-
Commonwealth Bank				
5	51, Queen Street	29,400	29,400	-
Maybank International Labuan				
6	746, Swanston Street & Dudley International House	60,000	60,000	-
Maybank London				
7	MARA House & MARA Hostel	24,668	24,668	-
Jumlah Keseluruhan		**248,819**	**248,819**	**-**

Selesai

Nota:

1. Kebanyakan penyelesaian hutang dibuat setelah mendapat hasil dari penjualan hartanah.
2. Pinjaman untuk MARA House & Hostel (aset MARA) adalah berkaitan dgn pengubahsuaian hartanah.

MARA Inc. Debt Obligations – LOCAL BANKS

MARA Inc. Debt Obligations

Bil	Butiran	Jumlah Hutang/Pinjaman (RM'000)	Jumlah Bayaran (RM'000)	Baki Setakat Aug 2024 (RM'000)
Affin Islamic Bank Berhad				
1	Menara MARA	12,000	12,000	-
2	Overdraft	9,000	2,313	6,687
Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad				
3	Land Signal Hill, Sabah	9,930	9,930	-
SME Bank				
4	M.Mall, Masjid Tanah, Melaka	7,186	1,144	6,042
AmIslamic Bank Berhad				
5	No.2 EIGHT Setiawangsa	1,796	1,796	-
Bank Islam Malaysia Berhad				
6	No.3 EIGHT Setiawangsa	2,880	2,880	-
Pembangunan Leasing Corp.				
7	AV System at Menara MARA	1,359	1,359	
Jumlah Keseluruhan		**44,151**	**31,422**	**12,729**

Nota:

1. Kebanyakan penyelesaian hutang dibuat setelah mendapat hasil dari penjualan hartanah.
2. Pinjaman **SME Bank akan tamat pada April 2034**.
3. Pembayaran ansuran dibuat mengunakan keuntungan daripada operasi.

MARA Inc. Debt Obligations – MARA CORP

MARA Inc. Debt Obligations

Bil	Financial Assistances	Jumlah Pinjaman (RM'000)	Jumlah Bayaran (RM'000)	Baki Setakat Aug 2024 (RM'000)
1	4 Mac 2021	400	278	122
2	22 April 2021	450	-	450
3	9 Julai 2021	500	-	500
4	12 November 2021	750	-	750
5	24 November 2021	750	-	750
6	10 Mac 2022	280	-	280
7	19 Januari 2023	1,000	-	1,000
Jumlah Keseluruhan		**4,130**	**278**	**3,852**

Nota:

1. Pinjaman kewangan daripada MARA Corp digunakan bagi menampung perbelanjaan semasa COVID-19.
2. Pada Dec 2023, MARA Inc. dan MARA Corp telah menandatangi perjanjian bagi pengstrukturan semula pembayaran hutang yang akan **bermula pada Januari 2025 sehingga Dec 29 sebanyak RM78k sebulan**.

MARA Inc. Debt Obligations - MARA

Pecahan Baki Hutang Di Antara MARA Inc dan MARA

Bil	Butiran	Jumlah Hutang (a)	Jumlah Bayaran (b)	Baki Hutang (a) – (b) = (c)	Tambahan Hutang (d)	Baki Setakat Aug 2024 (c) + (d) = (e)
		RM'000	RM'000	RM'000	RM'000	RM'000
Hutang						
1	Projek Chan Sow Lin	29,700	1,400	28,300	-	28,300
2	Fi Pentadbiran (Pinjaman - Soft Loan)	5,600	5,600	-	-	-
3	Penyewaan Menara MARA (2014 - 2016)	2,605	2,605	-	-	-
4	Dividen 2013	2,592	2,592	-	-	-
5	Penyewaan hartanah 2020-2022	-	-	-	10,739	10,739
Pinjaman						
6	Pinjaman (Soft loan)	140,000	3,000	137,000	-	137,000
7	Pinjaman Jangka pendek	30,000	4,700	25,300	-	25,300
Jumlah Keseluruhan		**210,497**	**19,897**	**190,600**	**10,739**	**201,339**

Ulasan:

1. Pada Jun 2024, MARA Inc dan MARA telah mencapai kata sepakat dalam menterai penjanjian penyelesaian hutang @ Debt Settlement Agreement bagi penyelesaian **hutang pajakan secara ansuran bermula 2024 sehingga 2028**..
2. MARA Inc. juga akan **memindahkan Beaumont House dan Swanston kepada MARA**.
3. Pembayaran tunai akan mengunakan keuntungan daripada operasi (Pembangunan projek seperti Signal Hill, Ampangan, Jalan Maktab dsb.)

Pecahan Pembayaran Balik Hutang RM190.6m (DSA)

Fasa	Butiran	Pembayaran balik hutang RM'000	Jangka masa
1	Pemindahan kesemua pegangan saham di dalam Beaumont House Limited (Hartanah : Beaumont House)	92,976 GBP15.6m	2024
2	Pemindahan kesemua pegangan saham di dalam Thrushcross Land Limited (Hartanah : 746 Swanston)	84,780 AUD27.0m	2026
3	Bayaran ansuran tunai selama 5 tahun selepas pemindah kedua-dua pegangan saham	12,844	2027-2031
Jumlah keseluruhan		**190,600**	

Pecahan Pembayaran Balik Hutang RM10.74m (DSA)

Tahun	Bayaran balik
2024	RM110k
2025	RM110k
2026	RM110k
2027	RM110k
2028	RM10.30m
Jumlah	**RM10.74m**

Pembayaran pada tahun 2028 akan berdasarkan keuntungan operasi (Signal Hill, Ampangan, Jalan Maktab)

MARA Inc. Forecasted Cash Flow (2024 - 2029)

MARA Inc. Debt Obligations

Name		Forecast Total 2024	Forecast Total 2025	Forecast Total 2026	Forecast Total 2027	Forecast Total 2028	Forecast Total 2029
OPENING BALANCE		4,979,522	8,698,879	11,601,015	21,288,751	56,801,242	41,217,821
TOTAL INFLOW		48,313,570	42,318,064	58,442,064	93,882,064	48,882,064	33,582,064
TOTAL OUTFLOW		44,594,213	39,415,928	48,754,328	58,369,573	64,465,485	47,552,240
CLOSING BALANCE		8,698,879	11,601,015	21,288,751	56,801,242	41,217,821	27,247,645

Average Monthly Usage		2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000
Stress Test (Month)		3.31	4.42	8.11	21.64	15.70	10.38

Ulasan:

1. Aliran Tunai Kumpulan MISB ini berdasarkan prestasi aliran tunai semasa (hasil sewaan bangunan dibawah MARA Inc dalam dan luar negara).
2. Aliran Tunai berdasarkan “Base Case Scenario” dengan mengambil kira Projek Pembangunan Hartanah (Signal Hill dan Ampangan) dan Projek Solar (KKDW Solar Street Lighting).
3. Aliran Tunai di atas tidak mengambil kira projek-projek baru yang telah dirancang seperti berikut:
   i. Projek Pembangunan - Jalan Maktab, Kalumpang, Kuantan, Jelapang, Banting dan Pulau Indah
   ii. Solar - ***Net Energy Metering*** (NEM) untuk Masjid Wilayah, BHP dan SPNB ***& Large Solar Scale*** (LSS5, TPA dll)
4. Hutang MARA –
   (1) Tunggakan Sewa Pajakan MARA (RM 10.8m) diselesaikan tahun 2028 (melalui proceeds Signal Hill). Sewa tahunan dibayar pada tahun semasa.
   (2) Baki DSA RM 12.84m akan diselesaikan secara ansuran selama 5 tahun bermula tahun 2027 sehingga 2031.
5. Hutang MARA Corp –
   (1) Pembayaran dividend kepada MARA Corp untuk tahun 2023 sebanyak RM1.55m dibayar pada tahun 2024.
   (2) Pembayaran pinjaman kepada MARA Corp akan diselesaikan mengikut perjanjian penstrukturan semula bermula tahun 2025.
6. Nisbah hari Pemiutang (60 hari). Nisbah hari Penghutang (14 hari).

MARA Inc. Planning and Way Forward

by MARA Corporation

MARA Corporation Strategic Plan (2023 – 2027)

Entering Year 3 of the Strategic Plan

Revenue Strategies



Unlocking MARA Assets Potential

Strategic Pillar 1

SP 1



Grow Non-Cyclical and New Businesses

(through Partnerships)

Strategic Pillar 2

SP 2



Strengthen Core Business

(High Yield and Low Yield Offering)

Strategic Pillar 3

SP 3

Cost Strategies



Leveraging Group Resources

(Cross Selling)

Strategic Pillar 4

SP 4



Optimizing Capital Structure and Financial Resources

(Shared Services)

Strategic Pillar 5

SP 5

Enhance Shareholders Value (Dividend to MARA)

MARA Inc. 5-Years Strategic Plan

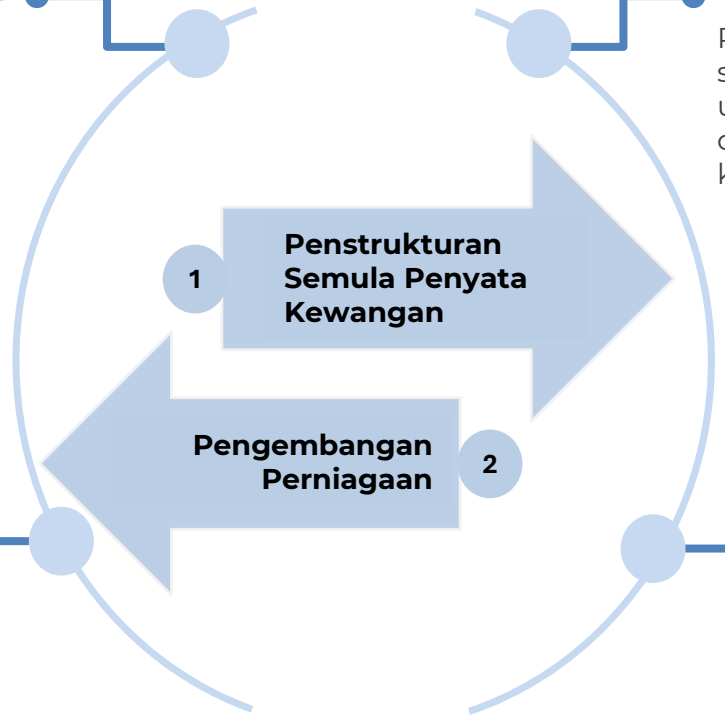
Ensuring Sustainability and Growth

Pengembangan Jangka Pendek

Tertumpu kepada aktiviti-aktiviti dalam sektor pengurusan hartanah, tenaga boleh baharu dan hospitaliti.

Capital Reduction

Rancangan penstrukturan semula ini bertujuan untuk memperkemas operasi dan meningkatkan kedudukan kewangan Syarikat.



Pengembangan Jangka Panjang

i. MARA Inc. terlebih dahulu telah menandatangani Perjanjian Penyelesaian Hutang (Debt Settlement Agreement) dengan MARA .

ii. Menumpukan fokus kepada projek tenaga boleh baru, hotel, pengurusan hartanah dan pembangunan hartanah seperti Signal Hill (Sabah), Ampangan dan beberapa tanah-tanah strategik yang lain.

Perjanjian Penyelesaian Hutang

MARA Inc. telah dan sedang melaksanakan Perjanjian Penyelesaian Hutang antara anak-anak syarikat MARA Inc.

MARA Inc. dijangka akan keluar daripada kedudukan kerugian terkumpul pada tahun 2029

Note: Detailed MARA Inc. 5-years Strategic Plan are attached in Appendix 2

MARA Inc. 5-Years Strategic Plan

Ensuring Sustainability and Growth

FORECASTED GROUP STATEMENT OF PROFIT & LOSS FOR 5-YEARS

Statement of Comprehensive Income	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast	Forecast
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	RM'000	RM'000	RM'000	RM'000	RM'000	RM'000
Revenue	**54,808**	**75,410**	**108,196**	**130,629**	**170,946**	**138,195**
Cost of Revenue (CoR)	(31,200)	(44,381)	(65,390)	(82,496)	(113,437)	(87,443)
Gross Profit ("GP")	**23,608**	**31,029**	**42,806**	**48,133**	**57,509**	**50,752**
Gross Profit Margin	***43%***	***41%***	***40%***	***37%***	***34%***	***37%***
Staff Costs	(5,879)	(7,248)	(7,555)	(8,696)	(9,041)	(9,468)
General & Admin Costs	(9,383)	(10,452)	(10,460)	(10,095)	(8,427)	(9,119)
EBITDA	**8,3456**	**13,329**	**24,791**	**29,342**	**40,041**	**32,165**
EBITDA Margin	***15%***	***18%***	***23%***	***22%***	***23%***	***23%***
Depreciation	(5,085)	(5,035)	(5,086)	(5,100)	(5,134)	(5,138)
Finance Income	100	111	128	134	140	146
Finance Costs	(2,935)	(3,010)	(2,860)	(2,474)	(2,191)	(1,823)
Unusual items	9,435	-	7,062	-	-	
Other Income	1,082	-	-	-	-	
Profit Before Tax	**10,943**	**5,395**	**24,035**	**21,902**	**32,856**	**25,350**
Income Tax & Zakat	(914)	(335)	(960)	(1,357)	(2,173)	(1,291)
Profit After Tax	**10,029**	**5,060**	**23,075**	**20,545**	**30,683**	**24,059**

NOTES:

Forecasted financial performance of MARA Inc. Group post-turnaround plan shows a significant upward trend in profit after tax over the five-year period from 2024 to 2029 due to following factors:

- The revenue is projected to increase from RM75.4m in 2024 to RM138.2m by 2029, demonstrating the anticipated success of the business expansion strategy which contributed by Facility Management & Energy, Land Development and Hospitality.
- Staff costs and general & administrative costs are expected to see a gradual increase, aligning with the company's expansion and increased operational scale.
- Profit after tax shows a upwards trend, with an increase from RM5.1m in 2025 to RM24.1m in 2029, indicating robust bottom-line growth post-turnaround. The average PAT margin is at 16% for the 5-year turnaround plan.

MARA CORPORATION

THANK YOU

© Copyright of MARA Corporation Sdn. Bhd.
Not for commericial use.

The company shall not be liable for any indirect, special or consequential damages arising out of or in connection with the use of this presentation and its content.

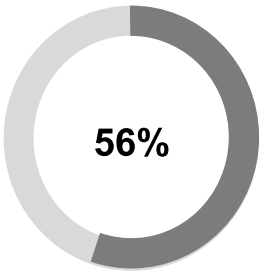
Appendix 1:

MARA Inc. KPI and Balance Score Card YTD August 2024

MARA Inc. KPI and Balance Score Card YTD Aug 2024

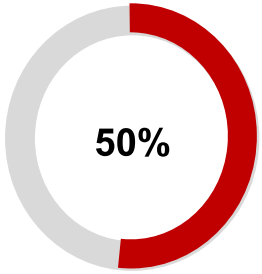
Ensuring Sustainability and Growth

Financial



Revenue

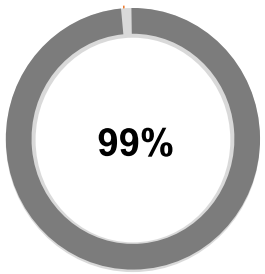
Achieved Annual Revenue at RM54.81 mil



Achieved Budgeted Profit

Profit Before Tax at RM10.03 mil

EBITDA : RM9.41 mil

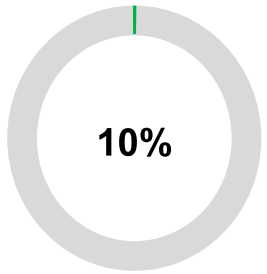


Effective Cost Management

Total Cost (indirect/ Direct) to revenue ratio at 0.8 – 0.85%

Cash Liquidity Ratio, 1.75 to 2 times

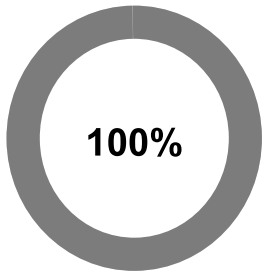
Customer & Stakeholders



Establish Market Presence

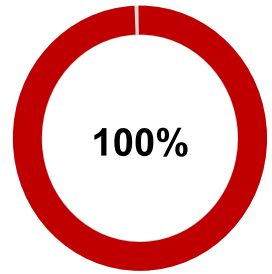
3 Clients (FM)

5 Clients (PD)



Bumiputera Empowerment

6 events/ programme under Social Obligation



Bumiputera Job Creation

External job creation at 50

Achievement	RM30.76 mil	RM3.45 mil PBT RM6.11 mil EBITDA	0.84% Revenue Ratio 3.37 Cash Liquidity	IN PROGRESS	6 EVENTS	238 JOB CREATION
KPI Weightage	15%	20%	15%	10%	5%	5%

MARA Inc. KPI and Balance Score Card YTD Aug 2024

Ensuring Sustainability and Growth

Operations



Enhance Business Process & Company's Reputation

60% core process reviewed & approved

Licensing

Achievement

- SEDA License
- LOA enhancement

KPI Weightage: 10%

Strengthening of Corporate Governance

4 BOD Meetings/ Sub Board held in a year

- 5 BOD Meeting
- 7 SUB BOD Meeting

KPI Weightage: 5%

Audit Annual Report

Audited Financial statement submit to MARA by the stipulated deadline.

- SUBMITTED

In Feb 2024

KPI Weightage: 5%

Learning & Growth



Increase Staff Competencies & Efficiencies

80% Training Hours (472hrs-8 hrs / 59 pax)

Staff Competencies & Certification

- 37 PAX
- 969.00 HOURS
- 11 CERTS

KPI Weightage: 2.5%

Staff Engagement

4 Times in a year, no of engagement with staff

- 6 EVENTS

KPI Weightage: 2.5%

Training Programme for BOD Members

Increase BOD members effectiveness on fiduciary responsibilities, 1 Course/ Training attended

- TARGETED IN Q4

KPI Weightage: 5%

MARA Inc. KPI and Balance Score Card YTD Aug 2024

Ensuring Sustainability and Growth

6 CSR
UNDER SOCIAL OBLIGATION

238
BUMIPUTERA JOB CREATION

6 EVENTS
STAFF ENGAGEMENT

RPVI
SEDA LICENSE

KPI 1:
100% SYARIKAT SUBSIDIARI MENGGUNAPAKAI PELAN ANTIRASUAH ORGANISASI (OACP) YANG DIWUJUDKAN OLEH SYARIKAT INDUK/KUMPULAN (HOLDING COMPANY/GROUP)

Pelan ANTI-RASUAH MARA INC (2022-2026) diluluskan pada 28/7/2022 "

100%

KPI 2:
MEWUJUDKAN UNIT PENGURUSAN RISIKO (UPR) DI PERINGKAT SYARIKAT INDUK/KUMPULAN (HOLDING COMPANY/GROUP)

UPR MARA Inc telah ditubuhkan dan dikendalikan oleh "Risk Champion"

100%

KPI 3:
100% SYARIKAT SUBSIDIARI MENDOKUMEN DAN MENGHARMONIKAN LIMIT OF AUTHORITY (LOA) "

Polisi Limit of Authority (LOA) V1 bertarikh 25 Jan 2023

100%

KPI 4:
CROSS-SELLING DI KALANGAN SYARIKAT MILIKAN AGENSI KKDW

>50 crossing selling

>50

MARA I GIAT MARA I UNIKL I KEMAS I YPM

KPI 5:
DIVERSIFICATION/VENTURE PERNIAGAAN BARU

7 companies/ Initiatives

> 7

RE-LSS I AGRICULTUREI MAIWP I IVP

KPI 7:
JARINGAN KOLABORASI LUAR

4 companies

> 4

- SUNVIEW
- IMPECCABLE VINTAGE
- DE SCALE GREEN SOLUTION
- UDA HOLDINGS BERHAD

Appendix 2:

MARA Inc. 5-Years Strategic Plan

MARA Inc. 5-Years Strategic Plan

Ensuring Sustainability and Growth

Main Focus

New / Potential Project

Strategic initiatives to Improve current business efficiency and explore new/potential projects within MARA Group and with external clients to drive growth and profitability.

Balance Sheet Restructuring

Strategic adjustment of a company's assets, liabilities, and equity to optimize its financial position and improve its overall health.

Key Strategies / Action Plans

SBUs' business expansion:

- Facilities Management & Energy
- Land Development
- Property & Hospitality

01 **Reduction of Share Capital**

- Reduction of the issued share capital of MARA Inc., BHL & TLHL via cancellation of the paid-up share capital.
- The Proposed capital reduction will be used to set-off against the accumulated loss.

02 **Renegotiate leased assets term with MARA**

- Rental exemption and discount received and restructure outstanding lease payment.
- Extend lease period and payments with MARA

03 **Finalization of Debt Settlement Agreement**

- Transfer of all of MARA Inc's share in BHL to MARA.
- Transfer of all of MARA Inc.'s share in TLH to MARA.

04 **Restructure inter-company loans**

- Inter-co loans matrix for London subsidiaries.
- Conversion of the long outstanding inter-co debt between PHKL & MARA Inc. and BHL & MARA Inc.

MARA Inc. 5-Years Strategic Plan

Ensuring Sustainability and Growth

New / Existing Businesses

Facility Management & Energy

- **Large Scale Solar** — 2m
- **Rural Solar Street Light** — 9m
- **Net Energy Metering (NEM)** — 1m
  - BHP, Masjid & SPNB

Land Development

- **Signal Hill** — 30m — Est GDV RM330m



- **Ampangan** — 21m — Est GDV RM360m



- **Kalumpang** — 1m — Est GDV RM36.7m
  - Residential



- **Jalan Maktab** — 10m — Est GDV RM202m



- **Banting** — 13m — Est GDV RM633m



Hospitality

- **F&B Services** — 15m
  - Target for 2 Companies
- **Hotel Enhancement**
  - MICE Enhancement TVET Center

PV Solar Street Lighting for KKDW

Large Scale Solar/ Third Party Access (TPA)

- Industrial Building
- Hangar Aircraft

- New Land (Approx. 1.7 acres in Bagan Datuk, to develop 60 rooms Hotel) – leased from State Government for 21 years

ASSISTANCE SOUGHT:

- To Request Fund of RM100 million – financial assistance for MARA Inc. for project execution
- Government assistance for MARA Inc. venturing into energy portfolio – Securing PV Solar Street Lighting for Rural areas & Large Scale Solar/ Participate in Third Party Access
- MARA Inc. as Umbrella for Bumiputera companies

www.parlimen.gov.my/pac



JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC)

Parlimen Malaysia, Jalan Parlimen, 50680 Kuala Lumpur

Tel: 03-2601 7263 / 2968 6852 (DL)

E-mel: pacparlimen@parlimen.gov.my

