



## **PENYATA JAWATANKUASA KIRA – KIRA WANG NEGARA (PAC)**



**MARA** *Inc.*

TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN  
KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH  
(KKDW) BAGI SYOR – SYOR PENYATA  
PAC PARLIMEN BERHUBUNG  
PENGURUSAN  
MARA INCORPORATED SDN BHD  
(DR. 43 TAHUN 2024)



DR.8 TAHUN 2025





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

1. YB Datuk Wira Mas Ermeyati 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 Perkhidmatan Awam (JPA)
2. Kementerian Kewangan Malaysia (MOF)
3. Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM)
4. Jabatan Audit Negara (JAN)
5. Kementerian Ekonomi
6. Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM)

# KANDUNGAN

**MUKA SURAT 2**

**PENDAHULUAN**

**MUKA SURAT 3 - 5**

**LATAR BELAKANG**



**MUKA SURAT 6 - 22**

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

**MUKA SURAT 23**

**PENUTUP**

**LAPORAN PROSIDING (HANSARD)**



**PENYATA TINDAKAN SUSULAN  
BERHUBUNG  
MARA INCORPORATED SDN BHD  
DI BAWAH  
KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA  
DAN WILAYAH (KKDW)**

---



**PENYATA JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA  
PARLIMEN**

**TERHADAP TINDAKAN SUSULAN  
KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH**

**BAGI SYOR-SYOR  
PENYATA PAC PARLIMEN**

**BERHUBUNG**

**PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.  
(DR.43/2024)**

## 1. PENDAHULUAN

- 1.1 Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc) di bawah Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW) merupakan salah satu daripada penemuan audit yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) Siri 2/2024 mengenai Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan yang telah dibentangkan di Parlimen pada 4 Julai 2024.
- 1.2 Berdasarkan LKAN berkenaan, 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.
- 1.3 Berikutan itu, Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara (PAC) Parlimen telah memutuskan untuk membawa isu ini ke Mesyuarat Prosiding PAC Parlimen Bil. 9(a) Tahun 2024 pada 31 Julai 2024 dan Mesyuarat Prosiding PAC Parlimen Bil. 9(b) Tahun 2024 pada 19 September 2024.
- 1.4 Antara isu utama yang telah dibangkitkan adalah seperti berikut:
  - i. isu pembangunan hartanah;
  - ii. isu pengurusan hartanah;
  - iii. isu pembelian hartanah;
  - iv. isu tenaga boleh baharu;
  - v. isu tadbir urus korporat; dan
  - vi. isu prestasi kewangan MARA Inc.

## **2. LATAR BELAKANG**

2.1 PAC Parlimen telah membentangkan Laporan PAC Parlimen (DR. 43/2024) bertajuk Pengurusan MARA Inc di bawah KKDW di Dewan Rakyat pada 12 Disember 2024.

2.2 Dalam laporan berkenaan, PAC Parlimen telah mengemukakan rumusan dan enam (6) syor yang perlu diambil tindakan seperti berikut:

- i. 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.
- ii. MARA Corporation Sdn. Bhd. (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.
- iii. Kementerian Kewangan (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.
- iv. MARA Inc perlu menyediakan Pelan Operasi Standard (SOP) penyewaan hartanah yang lengkap supaya isu tunggakan sewa tidak berlaku dan tidak menjadi hutang lapuk.

- v. MARA Inc hendaklah menggubal satu polisi yang lengkap dan jelas berhubung penilaian hartanah.
  - vi. 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.
- 2.3 Berdasarkan Arahan Perbendaharaan 304 (b) Tahun 2023, tindakan susulan perlu diambil KKDW selepas Laporan PAC berkenaan dibentangkan di Dewan Rakyat. Justeru, KKDW menerusi MOF telah mengemukakan Laporan Tindakan Susulan Interim Secara Bertulis Terhadap Syor-syor DR. 43/2024 kepada PAC pada 24 Disember 2024.

### **3. PROSES VERIFIKASI**

- 3.1 Susulan penyerahan Laporan Tindakan Susulan Interim oleh KKDW, satu (1) proses verifikasi berkaitan projek pembangunan hartanah MARA Inc telah dilaksanakan di Signal Hill, Kota Kinabalu, Sabah.
- 3.2 Usai proses verifikasi, Pegawai Pengawal KKDW menerusi MOF telah mengemukakan Laporan Tindakan Susulan Muktamad Pegawai Pengawal Terhadap Syor-syor DR.43/2024 kepada PAC pada 20 Januari 2025.
- 3.3 Sehubungan itu, melalui mandat dan punca kuasa yang diberikan di bawah Peraturan Mesyuarat 83(2) Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat (PPMMDR), Perkara 304(b) Arahan Perbendaharaan (Pindaan 2023) dan Seksyen 5(3)(d) Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 2024: Organisasi Kementerian-




PENYATA JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN TERHADAP  
TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH  
BAGI SYOR-SYOR PENYATA PAC PARLIMEN BERHUBUNG  
PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.

Kementerian, PAC Parlimen telah mengadakan Prosiding Tindakan Susulan Pegawai Pengawal ke Atas Syor-syor PAC Parlimen berhubung Pengurusan MARA Inc di bawah KKDW pada 22 Januari 2025.

3.4 Kronologi Tindakan Susulan yang telah diambil Pegawai Pengawal terhadap Syor-syor Laporan PAC Parlimen - DR. 43/2024 diringkaskan seperti jadual berikut:

BIL.	TARIKH	PERKARA
1.	26 November 2024	Pembentangan Laporan Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara (PAC) Parlimen DR. 43/2024 di Dewan Rakyat.
2.	24 Disember 2024	Laporan Tindakan Susulan Interim Terhadap Syor-syor PAC berhubung DR. 43/2024 dikemukakan.
3.	3 Januari 2025	Proses verifikasi di Signal Hill, Kota Kinabalu, Sabah.
4.	20 Januari 2025	Laporan Tindakan Susulan Muktamad Pegawai Pengawal Terhadap Syor-syor Laporan PAC DR.43/2024 dikemukakan.
5.	22 Januari 2025	<p>Prosiding Tindakan Susulan Pegawai Pengawal ke Atas Syor-syor PAC Parlimen bagi Laporan PAC DR. 43/2024</p> <p>Saksi:</p> <p><b>i. MOF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad, Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Pelaburan)</li> </ul> <p><b>ii. KKDW</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dato' Afandi bin Nordin, Timbalan Ketua Setiausaha (Dasar)</li> </ul> <p><b>iii. MARA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf, Ketua Pengarah</li> </ul> <p><b>iv. MARA Corp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dato Amir Azhar bin Ibrahim, Pengarah Rancangan Korporat Kumpulan</li> </ul> <p><b>v. MARA Inc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ts. Mohd Fadzil bin Mohd Idris, Ketua Pegawai Eksekutif</li> </ul>



**TINDAKAN SUSULAN BAGI  
SYOR-SYOR PAC  
(DR.43/2024)**



#### **4. TINDAKAN SUSULAN BAGI SYOR-SYOR LAPORAN PAC PARLIMEN (DR.43/2024)**

- 4.1 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.**

##### **Maklum Balas**

Semua permohonan bagi cadangan projek baharu yang melibatkan pelaburan kewangan oleh syarikat milikan MARA perlu dikemukakan oleh MARA kepada KKDW bagi mendapatkan kelulusan Menteri KKDW dan seterusnya kelulusan bersama Menteri Kewangan selaras dengan peruntukan di dalam Akta MARA 1966 [Akta 489] dan peraturan semasa Kerajaan yang berkuat kuasa sebelum ia boleh dilaksanakan.

Pada masa sama, KKDW juga melaksanakan pemantauan prestasi syarikat secara menyeluruh berdasarkan Petunjuk Prestasi Utama [*Key Performance Indicator* (KPI)] termasuk pelaksanaan pelan perniagaan syarikat dilaksanakan melalui Bengkel Permukiman Syarikat Milikan Agensi KKDW yang dipengerusikan oleh Menteri KKDW.

Selain itu, terdapat enam (6) kaedah pemantauan oleh MARA seperti berikut:

- i. setiap projek dipantau dari segi pengurusan dan pelaksanaannya bagi mencapai pulangan yang baik;
- ii. laporan prestasi syarikat dilaporkan secara bulanan, selain penilaian dan pemantauan berkala oleh Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Subsidiari (BPPS), Bahagian Kewangan (BKW) serta bahagian-bahagian

MARA yang mengawal aktiviti-aktiviti berkaitan;

- iii. KPI dan pelan perniagaan syarikat subsidiari dipantau secara berkala;
- iv. Majlis MARA dan Jawatankuasa Pelaburan MARA mengawal, membimbing dan memantau syarikat subsidiari dalam pelaksanaan dan pematuhan polisi yang telah ditetapkan;
- v. cadangan pembangunan hartanah milik MARA atau perolehan baharu oleh MARA Inc. perlu mendapatkan kelulusan daripada Majlis MARA; dan
- vi. Keanggotaan pegawai MARA dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Corp dan MARA Inc merupakan kuorum wajib bagi memantau projek pembangunan.

Di samping itu, MARA Corp turut melakukan pemantauan secara berterusan melalui sistem *New Revenue Tracker* (NRT) untuk memastikan semua projek pembangunan, termasuk pembangunan hartanah, projek tenaga boleh baharu, serta pelan pemasaran, disiapkan mengikut masa, kos, kualiti, dan peruntukan yang telah ditetapkan bagi memastikan matlamat menjana keuntungan bersih yang tinggi dapat dicapai.

Di peringkat MARA Inc pula, *Master Implementation Programme* (MIP) telah diperkenalkan sebagai pelan kawalan untuk memantau status semua projek yang dirancang, merangkumi penyediaan awal, proses kelulusan, pelaksanaan, dan penyempurnaan projek [penjualan/penghunian/pendapatan/*Return On Investment* (ROI)].

Projek yang dilaksanakan MARA Inc berasaskan model *zero capex*, dengan kos pembangunan ditanggung oleh rakan kongsi usaha sama, manakala perjanjian usaha sama yang terperinci disediakan bagi melindungi kepentingan MARA Inc. dan memastikan tanggungjawab setiap pihak jelas. Sebarang kos yang perlu ditanggung akan dipastikan selaras dengan bajet yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Ringkasan projek-projek yang sedang dilaksanakan oleh MARA Inc adalah seperti berikut:

Bil	Projek	Status Terkini
<b><u>Pembangunan Hartanah</u></b>		
1.	Signal Hill, Kota Kinabalu, Sabah	MARA Inc bersama pihak pemaju dalam proses mengemukakan Pelan Pembangunan Terkini dan Pelan Bangunan kepada Dewan Bandaraya Kota Kinabalu, Sabah.
2.	Ampangan, Seremban	MARA Inc sedang menunggu keputusan daripada Kementerian Ekonomi berkenaan pemulangan kos tanah kepada kerajaan oleh MARA serta kelulusan daripada pihak MARA Corp dan Majlis MARA untuk pemilihan rakan usaha sama bagi cadangan projek perumahan dan komersial.
3.	Kalumpang, Ulu Selangor	MARA Inc sedang meneliti <i>viability and feasibility study</i> bagi cadangan projek perumahan ini.
4.	Banting, Selangor	MARA Inc sedang meneliti <i>viability and feasibility study</i> bagi cadangan projek pembangunan perindustrian ini.
<b><u>Tenaga boleh baharu</u></b>		
5.	IKM Besut, Terengganu	MARA Inc sedang dalam proses melantik kontraktor bagi membaik pulih sistem solar panel tersebut dan dijangka akan beroperasi semula pada pertengahan tahun 2025.

PENYATA JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN TERHADAP  
TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH  
BAGI SYOR-SYOR PENYATA PAC PARLIMEN BERHUBUNG  
PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.

Bil	Projek	Status Terkini
6.	BHP, 50 Petrol Station, Semenanjung Malaysia.	MARA Inc telah menerima surat lantikan dari BHP bagi membekal, memasang dan menyelenggara solar PV di 50 stesen minyak BHP pada 18 November 2024. Justeru, MARA Inc dalam proses pemilihan kontraktor bagi projek tersebut dan dijangka dapat dimulakan pada suku tahun kedua 2025.
7.	Masjid MAIWP, Kuala Lumpur	MARA Inc sedang dalam proses perbincangan untuk pemasangan sistem solar di bumbung-bumbung Masjid (MAIWP) bersama Ahli Jawatankuasa Masjid MAIWP.
8.	Rural Solar Street Light, KKDW	Projek ini telah mendapat kelulusan dari Lembaga Pengarah MARA Inc dan akan diangkat kepada peringkat kelulusan seterusnya di MARA Corp dan MARA, sebelum ia di bawa semula kepada pihak KKDW untuk proses lantikan.

Antara pelan dan strategi pemasaran yang telah dilaksanakan oleh Mara Inc bagi projek *Signal Hill*, Kota Kinabalu Sabah adalah seperti berikut:

- i. **Analisis SWOT:** Berdasarkan analisis SWOT, tanah *Signal Hill* terletak di lokasi strategik, persekitaran kediaman yang tenang, pemandangan menarik dan berdekatan dengan pusat bandar Kota Kinabalu serta kemudahan utama yang lain. Dengan perkembangan pesat Negeri Sabah dalam sektor pelancongan, perladangan dan industri minyak, tapak tanah ini dilihat berpotensi untuk dibangunkan sebagai sebuah kondominium moden bagi mempelbagaikan penawaran hartanah kediaman sederhana mewah di Kota Kinabalu.

- ii. **Kajian Pasaran:** MARA Inc turut menilai permintaan pasaran kondominium berdasarkan *trend* pembelian rumah dan juga membandingkan cadangan projek dengan hartanah kondominium lain di kawasan sekitar dari segi harga jualan, saiz unit dan kadar sewaan.

Beberapa buah kondominium terpilih sebagai rujukan seperti Bayu Damai Residensi (terletak di Damai Kota Kinabalu), *The Logg* (terletak di Luyang Kota Kinabalu) dan *Jesselton Twin Tower* (terletak di Damai Kota Kinabalu), yang lokasinya lebih jauh sedikit dari tapak tanah MARA Inc ini menawarkan harga jualan di antara RM720 ke RM1,000 segi kaki persegi (kp).

Berdasarkan maklumat di atas, MARA Inc. akan membangunkan kondominium sederhana mewah dinamakan The Eminence, berkonsepkan kehidupan moden dan ciri-ciri reka bentuk yang menarik. Projek ini akan dipasarkan pada sekitar harga purata di antara RM431,000 ke RM763,000 tertakluk kepada keluasan iaitu *Type A* = 1,017 kp (43 unit), *Type B* = 776 kp (216 unit) dan *Type C* = 575 kp (563 unit). Unit-unit ini apabila siap nanti berkemampuan untuk disewakan.

- iii. **Kaedah Pemasaran:** Pemaju sedang mengenal pasti beberapa buah syarikat pemasaran hartanah tempatan yang berpengalaman menjual hartanah kondominium moden untuk dilantik sebagai Agen Pemasaran & Penjualan. Syarikat tersebut mestilah mempunyai kakitangan jualan yang mahir bagi meyakinkan pembeli tempatan serta pembeli asing (*foreign buyer*) untuk memiliki kondominium di tapak tanah tersebut. Dalam pada itu, kerajaan Negeri Sabah telah menetapkan harga minimum yang menarik iaitu RM600,000 ke atas pembeli asing bagi pembelian kondominium di Sabah dari pihak Pemaju.

Namun, MARA Inc. mengutamakan pembeli tempatan untuk memiliki unit-

unit kondominium di tapak tersebut berikutan lokasi tapak yang berada di dalam ibu kota Kota Kinabalu. Usaha juga sedang dilakukan untuk menawarkan pakej-pakej pembelian menarik seperti keahlian kelab golf (tempoh terhad), pakej hiasan dalaman dan ubah suai serta 2 tahun percuma bayaran penyelenggaraan.

- iv. **End-Financing:** MARA Inc. bersama pemaju iaitu Axventure Sdn. Bhd. telah dan sedang berbincang dengan beberapa buah bank tempatan seperti RHB Bank, Maybank, CIMB Bank, Bank Rakyat dan Public Bank bagi menawarkan pakej pembiayaan yang menarik kepada bakal pembeli.

Strategi-strategi di atas menunjukkan pendekatan holistik MARA Inc untuk mengoptimumkan daya saing dan permintaan pasaran bagi projek pembangunan. Pakej-pakej dan strategi di atas akan meletakkan cadangan projek kondominium di tapak *Signal Hill*, Kota Kinabalu ini setaraf atau lebih baik dengan pembangunan-pembangunan kondominium moden yang lain di Kota Kinabalu, Sabah.

### **Ulasan PAC**

KKDW, MARA dan MARA Inc perlu sentiasa memastikan kesemua projek yang sedang dan akan dilaksanakan dapat menjana keuntungan bersih yang tinggi.



**4.2 Syor 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.**

**Maklum Balas**

MARA Corp memantau Pelan Strategik yang telah ditetapkan oleh MARA Inc. bagi mencapai sasaran pelan perniagaan dan perancangan strategik. MARA Corp bersama-sama MARA Inc telah membangunkan pelan pemulihan lima tahun MARA Inc yang telah mula digunakan pada tahun 2025 sebagai asas untuk pelan perniagaan MARA Inc. Pelan perniagaan 2025 MARA Inc telah diluluskan oleh Majlis MARA pada Disember 2024 dan MARA Corp telah mula memantau prestasi kewangan dan pelaksanaan projek MARA Inc secara bulanan serta KPI MARA Inc secara suku tahunan.

Selain itu, setiap kertas kerja yang disediakan oleh MARA Inc perlu mendapatkan pertimbangan dan kelulusan daripada Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp serta mendapatkan ulasan dari empat (4) bahagian iaitu *Group Legal*, *Group Finance*, *Group Corporate Planning*, dan *Group Risk and Compliance*. Ini adalah bagi memastikan kertas cadangan yang dikemukakan adalah mengikut tatakelola yang telah ditetapkan sebelum ia dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Inc. Seterusnya, kertas kerja ini akan dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan MARA Corp untuk perakuan dan seterusnya Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Corp untuk kelulusan. Kemudian, kertas kerja tersebut akan melalui Jawatankuasa Pelaburan MARA dan Majlis MARA. Jika kertas kerja tersebut melibatkan implikasi kewangan melebihi RM100 juta, ia akan turut melalui Kementerian Kewangan.

Tambahan pula, prestasi operasi dan kewangan MARA Inc dipantau rapat melalui MARA Corp dengan laporan prestasi kewangan syarikat dinilai secara bulanan

serta laporan sukuan operasi dan kewangan syarikat dikemukakan kepada Ahli Lembaga Pengarah MARA Corp.

Di samping itu, MARA Corp bukan sahaja memantau malah menilai dan melaksanakan intervensi dari segi prestasi kewangan. Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Corp sentiasa memantau prestasi kewangan MARA Inc yang merangkumi untung rugi, kunci kira-kira, aliran tunai dan sebagainya. MARA Inc juga akan menghantar laporan *Monthly Financial Report* (MFR) kepada MARA Corp setiap bulan dan Bahagian Kewangan MARA Corp akan memantau pencapaian serta hutang MARA Inc. MARA Corp juga sentiasa memantau KPI bagi tahun 2024 untuk semua syarikat subsidiari dan ia perlu dilaporkan pada setiap suku tahunan. Bagi tahun 2024, MARA Inc. telah mencapai KPI lebih daripada 100% secara keseluruhan.

Berikut adalah graf keuntungan selepas cukai bagi kedudukan kewangan MARA Inc:



Rajah 1: Graf keuntungan selepas cukai bagi kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc.

PENYATA JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN TERHADAP  
TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH  
BAGI SYOR-SYOR PENYATA PAC PARLIMEN BERHUBUNG  
PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.

Tahun	2022	2023	2024 (tidak beraudit)
Keuntungan Selepas Cukai	RM11.32 juta	RM11.6 juta	RM18.46 juta
Peratus kenaikan berbanding tahun berikut		2.4 peratus kenaikan	59 peratus kenaikan

Jadual 1: Keuntungan selepas cukai bagi kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc

Pemantauan berterusan MARA Corp. juga membantu Kumpulan MARA Inc. mencatat keuntungan selepas cukai sebanyak RM11.32 juta pada tahun 2022, RM11.6 juta pada tahun 2023 dan RM18.46 juta pada tahun 2024.

Berikut adalah pembayaran dividen yang telah dilaksanakan oleh MARA Inc. kepada MARA Corp bagi tahun 2022 dan 2023 serta unjuran pembayaran dividen tahun 2024:

Butiran Pembayaran	Tahun
Pembayaran Hutang	2022 : RM367 ribu
Pembayaran Dividen	2023 : RM1.55 juta
Pembayaran Dividen	2024 : RM1.6 juta (unjuran) dibayar pada tahun 2025

Jadual 2: Jadual pembayaran dividen MARA Inc. bagi tahun 2022 dan 2023 serta unjuran dividen tahun 2024.

Bagi pembayaran dividen tahun 2022, MARA Corp telah memutuskan agar MARA Inc. mengutamakan pembayaran hutang kepada MARA Corp pada tahun tersebut.

### **Ulasan PAC**

MARA Inc perlu memastikan kesemua hutang dibayar secara teratur selaras dengan Pelan Penyelesaian Hutang yang telah ditetapkan.

- 4.3 Syor 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.**

**Maklum Balas**

Pelan pemulihan Kumpulan MARA Inc telah dirangka untuk mengurangkan kerugian terkumpul berjumlah RM274.7 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM52.5 juta menjelang tahun 2029. Bagi mencapai sasaran ini, dua strategi utama telah dikenal pasti iaitu pelaksanaan projek baharu dan penstrukturan semula penyata kewangan.

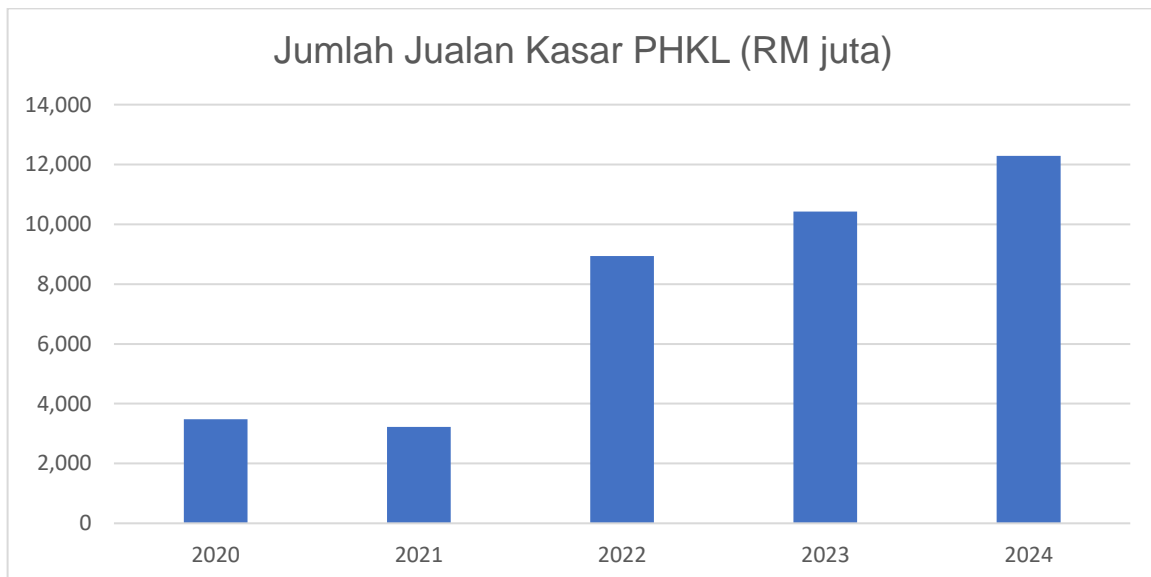
Justeru, berdasarkan unjuran kewangan, posisi kerugian terkumpul MARA Inc akan bertukar kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.8 juta menjelang tahun 2027. Dividen tahunan sebanyak RM1.5 juta akan diberikan kepada MARA Corp setiap tahun menjadikan jumlah keseluruhan RM9 juta dalam tempoh lima tahun. Selain itu sebanyak RM6.9 juta telah diperuntukkan sebagai cukai bagi tempoh lima tahun ini.

Bagi pelan pemulihan di peringkat syarikat MARA Inc adalah bertujuan untuk mengurangkan kerugian terkumpul sebanyak RM399.8 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.5 juta menjelang tahun 2029. Antara strategi utama pemulihan ini adalah dengan pengembangan perniagaan, pengurangan modal saham, rundingan semula terma dan syarat pajakan MARA, memuktamadkan perjanjian penyelesaian hutang serta penstrukturan semula pinjaman antara syarikat.

Seterusnya, strategi pelan pemulihan di Premiera Hotel & Resorts Sdn Bhd (PHKL) pula menyasarkan untuk mengurangkan kerugian terkumpul sebanyak

RM84.1 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.8 juta pada tahun 2030. Model perniagaan PHKL telah berubah daripada penyewa kepada operator bermula tahun 2022 dan ia berjaya mengubah kedudukan kewangan PHKL daripada kerugian kepada keuntungan tahunan. PHKL dijangka dapat meningkatkan jualan dengan inisiatif baharu seperti pembukaan Pusat Latihan Bertauliah dalam bidang kulinari (*TVET School*), penambahbaikan kemudahan PHKL dan sebagainya.

Selain itu, proses penukaran hutang lama PHKL kepada saham ekuiti MARA Inc. telah diluluskan oleh Kementerian Kewangan (MOF) melalui surat bertarikh 23 September 2024. Proses tersebut dilaksanakan selaras dengan keputusan MOF dan MARA Inc. akan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan. Proses ini telah berjaya disempurnakan pada bulan Oktober 2024 dan dijangka membantu meningkatkan kedudukan kewangan PHKL dalam tempoh lima (5) tahun akan datang melalui pelaksanaan pelan pemulihan yang telah diluluskan di peringkat Majlis MARA. Jumlah jualan kasar PHKL adalah seperti berikut:



Rajah 2: Jumlah jualan kasar PHKL

Jumlah jualan kasar PHKL bagi tahun 2024 adalah sebanyak RM12.28 juta dan ini merupakan antara prestasi tertinggi sejak penubuhan. Ini membuktikan tahap pengurusan PHKL yang lebih baik, selaras dengan *Turnaround Plan* tersebut dan juga melalui pemantauan secara berterusan daripada Kumpulan MARA Inc dan MARA Corp.

Pada tahun 2024, prestasi kewangan PHKL telah meningkat dan keuntungan sebelum cukai adalah sebanyak RM0.5 juta, menunjukkan kenaikan 11 peratus jika dibandingkan dengan keuntungan selepas cukai bagi tahun 2023 sebanyak RM0.45 juta. Selain itu, PHKL telah membayar sepenuhnya dividen tahun 2023 kepada MARA Inc sebanyak RM215,600.

### **Ulasan PAC**

MARA Inc perlu memastikan PHKL mencapai sasaran untuk mengurangkan kerugian terkumpul sebanyak RM84.1 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.8 juta pada tahun 2030 berdasarkan pelan pemulihan yang telah ditetapkan.

**4.4 Syor 4: MARA Inc perlu menyediakan Pelan Operasi Standard (SOP) penyewaan hartanah yang lengkap supaya isu tunggakan sewa tidak berlaku dan tidak menjadi hutang lapuk.**

**Maklum Balas**

MARA Inc mempunyai SOP *Leasing* dan *Collection* berkaitan penyewaan hartanah sejak April 2021. MARA Inc. telah menguatkuasakan pematuhan seperti berikut:

- (a) Notis peringatan pertama akan dikeluarkan pada 8 hari bulan dan Notis Peringatan Akhir pada 15 hari bulan pada setiap bulan.
- (b) Selepas 14 hari daripada tarikh Peringatan Akhir, sekiranya sewa masih tidak dibayar, "*Letter of Demand*" akan dikeluarkan dan disusuli dengan tindakan undang-undang.

Berikut adalah status bagi ketiga-tiga syarikat yang mempunyai tunggakan sewa:

Bil.	Syarikat	Status terkini
1.	Premiera Hotel & Resorts Kuala Lumpur	<p>Kedudukan defisit PHKL telah berkurang kepada RM3.63 juta kerana penukaran hutang lama antara PHKL dan MARA Inc. kepada Saham Ekuiti yang telah diluluskan oleh MOF pada 23 September 2024 dan pada tahun 2024, PHKL mencatat keuntungan sebelum cukai sebanyak RM0.5 juta.</p> <p>Proses penukaran Saham Ekuiti PHKL telah berjaya disempurnakan pada bulan Oktober 2024 dan dijangka membantu meningkatkan kedudukan kewangan PHKL dalam tempoh lima tahun akan</p>

PENYATA JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN TERHADAP  
TINDAKAN SUSULAN KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH  
BAGI SYOR-SYOR PENYATA PAC PARLIMEN BERHUBUNG  
PENGURUSAN MARA INCORPORATED SDN. BHD.

		<p>datang melalui pelaksanaan pelan pemulihan yang telah diluluskan di peringkat Majlis MARA.</p> <p>PHKL telah membayar sepenuhnya dividen tahun 2023 kepada MARA Inc. sebanyak RM215,600.</p>
2.	Stratecore Sdn Bhd	Tindakan penggulungan telah diambil pada 21 Disember 2018 ke atas Stratecore Sdn Bhd.
3.	Malakat Mall, Masjid Tanah, Melaka	MARA Inc. telah memfailkan tindakan undang-undang terhadap Malakat pada 9 September 2024 bagi menuntut sewaan yang masih tertunggak selaras dengan prosedur Syarikat. Mahkamah telah menetapkan tarikh perbicaraan penuh bermula 3 Februari 2025 sehingga 6 Februari 2025.

Trend kutipan adalah bertambah baik dengan kedudukan "*Debtors Day*" MARA Inc. yang kini hanya 12 hari sahaja pada tahun 2024 masih di bawah *collection threshold* 30 hari berbanding tahun sebelum ini iaitu 39 hari pada tahun 2020, 35 hari pada tahun 2021, 5 hari pada tahun 2022 dan 5 hari pada tahun 2023.

**Ulasan PAC**

MARA Inc perlu memastikan SOP *Leasing* dan *Collection* sentiasa ditambah baik mengikut keperluan dan peredaran masa.



**4.5 Syor 5: MARA Inc. hendaklah menggubal satu polisi yang lengkap dan jelas berhubung penilaian hartanah.**

**Maklum Balas**

MARA Inc. mengambil maklum saranan PAC berkaitan penggubalan satu polisi yang lengkap dan jelas berhubung penilaian hartanah. MARA Inc. sedang mengambil tindakan menyediakan polisi tersebut.

Polisi penilaian hartanah ini memastikan penilaian hartanah dilakukan secara konsisten, tepat, telus, dan mematuhi standard profesional serta peraturan yang relevan. Polisi ini juga merangkumi aktiviti penilaian hartanah untuk tujuan pengambilalihan, pelupusan, analisis pasaran, pelaporan kewangan, audit, pengurusan aset dan strategi pelaburan di dalam serta luar negara.

Seperti yang dilaksanakan setiap tahun bagi penilaian hartanah, MARA Inc. sentiasa memastikan penilaian hartanah dilakukan oleh jurunilai bebas dan berkeelayakan tanpa konflik kepentingan, dengan dokumentasi jelas mengenai kaedah penilaian yang digunakan. Penilaian hartanah ini adalah berdasarkan dan mematuhi piawaian *International Valuation Standards (IVS)*, *Malaysian Valuation Standards (MVS)* dan panduan daripada badan profesional berkaitan di negara operasi.

Polisi penilaian hartanah ini akan diangkat untuk kelulusan Lembaga Pengarah MARA Inc pada suku tahun pertama 2025. Polisi ini akan berkuat kuasa selepas mendapat kelulusan Lembaga Pengarah MARA Inc.

**Ulasan PAC**

MARA Inc perlu memastikan polisi penilaian hartanah sentiasa dipatuhi dan dikemaskini setelah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah MARA Inc.

**4.6 Syor 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.**

**Maklum Balas**

Berikut adalah peranan organisasi dalam pemerolehan aset:

<b>Bil.</b>	<b>Organisasi</b>	<b>Peranan</b>	<b>Kelulusan Dasar</b>
1.	KKDW	Mengawalselia dan memantau pelaksanaan dasar, peraturan dan hala tuju syarikat milikan agensi KKDW bagi memastikan fokus terhadap perniagaan teras diutamakan dan objektif penubuhan syarikat dicapai.	MOF
2.	MARA	Menganalisis, mengkaji dan menilai prestasi syarikat subsidiari serta mengenal pasti pasaran ekonomi baharu yang akan diterokai untuk tujuan pelaburan.	Pengurusan MARA, Jawatankuasa Pelaburan MARA dan Majlis MARA
3.	MARA Corp	Memantau serta menyemak kesemua kertas kerja cadangan pelaburan syarikat subsidiari dan perlu mendapatkan kelulusan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp.	Jawatankuasa Pelaburan MARA Corp dan Lembaga Pengarah MARA Corp

4.	MARA Inc	MARA Inc. menyediakan kertas cadangan pembangunan mengikut tatakelola dan polisi yang telah ditetapkan.	Jawatankuasa Pelaburan MARA Inc dan Lembaga Pengarah MARA Inc
----	----------	---	---

Semua kelulusan aktiviti pelaburan MARA Inc. adalah berdasarkan kepada polisi pelaburan MARA Corp dan MARA. Pada masa ini, MARA Inc tidak bercadang untuk melakukan sebarang perolehan hartanah di luar negara. MARA Inc. hanya memberi tumpuan kepada perniagaan dan projek domestik selaras dengan Pelan Rasionalisasi MARA Inc. 2015.

MARA Inc juga telah membentangkan *Turnaround Plan* sebagai pelan strategik bagi menyelesaikan kedudukan kerugian terkumpul syarikat. Pelan strategik yang dicadangkan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kewangan syarikat secara signifikan dan mencapai keuntungan terkumpul menjelang tahun 2029.

MARA Inc akan memastikan semua cadangan pembangunan domestik mematuhi dasar atau polisi terkini dan mendapat kelulusan pihak yang terlibat terlebih dahulu memastikan risiko dapat dikawal secara baik.

### **Ulasan PAC**

Peranan kesemua organisasi dalam pemerolehan aset perlu sentiasa diteliti, dipatuhi dan ditambah baik mengikut keperluan serta peredaran masa supaya skandal hartanah tidak akan berulang lagi pada masa hadapan.

## **5. PENUTUP**

PAC Parlimen mengambil maklum terhadap tindakan susulan yang diambil Pegawai Pengawal ke atas syor-syor PAC Parlimen dalam Penyata PAC Parlimen DR. 43/2024 selaras dengan Perkara 304(b), Arahan Perbendaharaan (Pindaan 2023).

**JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA (PAC) PARLIMEN**



# LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

**TINDAKAN SUSULAN  
KEMENTERIAN PADA  
RABU, 22 JANUARI 2025**





MALAYSIA

## LAPORAN PROSIDING (HANSARD)

Rabu, 22 Januari 2025

### MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

**Prosiding:**

**Prosiding Tindakan Susulan  
Pengurusan MARA Incorporated (MARA Inc.)**

- (i) Kementerian Kewangan (MoF)**  
YBhg. Datuk Dr. Shahrazat Binti Haji Ahmad  
Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Pelaburan)
- (ii) Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW)**  
Dato' Afandi bin Nordin,  
Timbalan Ketua Setiausaha
- (iii) Majlis Amanah Rakyat (MARA)**  
YBhg. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf  
Ketua Pengarah Majlis Amanah Rakyat
- (iv) MARA Incorporated Sdn Bhd**  
Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris  
Ketua Pegawai Eksekutif
- (v) MARA Corporation Sdn Bhd**  
Encik Zulkarnain bin Taman,  
Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan

**PENGGAL KETIGA  
PARLIMEN KELIMA BELAS**

# MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

BILIK JAWATANKUASA 1, ARAS 2, BLOK UTAMA  
BANGUNAN PARLIMEN, PARLIMEN MALAYSIA

RABU, 22 JANUARI 2025

---

## AHLI-AHLI JAWATANKUASA

### Hadir

YB. Puan Teresa Kok Suh Sim [Seputeh] - *Naib Pengerusi*  
YB. Tuan Sim Tze Tzin [Bayan Baru]  
YB. Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Wangsa Maju]  
YB. Tuan Haji Azli bin Yusof [Shah Alam]  
YB. Dr. Hajah Halimah Ali [Kapar]

### Tidak hadir [*Dengan maaf*]

YB. Datuk Wira Mas Ermieyati binti Samsudin [Masjid Tanah] - *Pengerusi*  
YB. Dr. Richard Rapu @ Aman anak Begri [Betong]  
YB. Tuan Ahmad Tarmizi bin Sulaiman [Sik]  
YB. Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Wangsa Maju]  
YB. Datuk Ali anak Biju [Saratok]  
YB. Dato' Mohd Isam bin Mohd Isa [Tampin]  
YB. Tuan Syahredzan bin Johan [Bangi]  
YB. Puan Vivian Wong Shir Yee [Sandakan]  
YB. Dato' Wira Dr. Ku Abd Rahman bin Ku Ismail [Kubang Pasu]  
YB. Dato' Adnan bin Abu Hassan [Kuala Pilah]

## URUS SETIA

Puan Aidahanie binti Baharuddin [Penolong Setiausaha Kanan Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]  
Encik Muhammad Zydil Iman bin Zulkefli [Juruaudit Pejabat Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara, Parlimen Malaysia]

## EX-OFFICIO

### Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA)

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

### Kementerian Kewangan Malaysia (MoF)

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)

P/TPj Mohd Anuar bin Ismail [Timbalan Pengarah Kanan (Bahagian Siasatan)]  
P. Gunalan A/L Perumal [Penolong Pesuruhjaya (Bahagian Penyiasatan Tatakelola)]

**Jabatan Akauntan Negara (JAN)**

Encik Azeman bin Miskah [Akauntan (Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat dan Agensi (BPOPA)]

**Kementerian Ekonomi**

Muhammad Nursyazwan bin Zainudin [Penolong Pengarah (Pembangunan Ekuiti)]

**Jabatan Audit Negara Malaysia (JANM)**

Puan Natasha Muhammad Merejok [Ketua Penolong Pengarah Audit (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan)]

Puan Norsuhaila Yaakop [Penolong Juruaudit (Sektor Audit Pengurusan Syarikat Kerajaan)]

**HADIR BERSAMA****SAKSI****Kementerian Kewangan (MoF)**

YBhg. Datuk Dr. Shahrizat Binti Haji Ahmad [Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Pelaburan)]

Encik Muhamad Yuzi Tarmizie bin Yunos [Penolong Setiausaha (Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun)]

**Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW)**

Dato' Afandi bin Nordin [Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah]

Puan Rusni binti Mohamed [Ketua Unit Audit Dalam (Unit Audit Dalam)]

Encik Mohd Nazri bin Mohd Deni [Sub (K) (Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]

Encik Ahmad Hafarizam bin Abdul Halim [Kpsu (K) B (Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]

Encik Izharuddin bin Mhamad [PSU (K) B2 (Korporat dan Pembangunan Kemahiran)]

**Majlis Amanah Rakyat (MARA)**

YBhg. Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [Ketua Pengarah Majlis Amanah Rakyat (MARA)]

Encik Yahaya bin Sani [Pengarah Kanan Pelaburan MARA (Pelaburan MARA)]

Encik Abdul Wahab bin Mustaffa [Pengarah (Bahagian Pelaburan Dan Pembangunan Subsidiari MARA)]

**MARA Incorporated Sdn Bhd**

Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [Ketua Pegawai Eksekutif (Pengurusan MARA Inc)]

Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [Ketua Pegawai Operasi (MARA Incorporated Sdn Bhd)]

Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [Ketua Bahagian (Kewangan)]

Encik Azlan bin Nimat [Ketua Bahagian (Legal dan Sekretariat)]

Puan Nadia binti Ahmad Zainal [Senior Executive (Pelaburan)]

Encik Mohd Ashraf bin Shamsuddin [Ketua BAHAGIAN (Audit Dalam)]

**MARA Corporation Sdn Bhd**



Encik Zulkarnain bin Taman [Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan (MARA Corporation)]

Dato Amir Azhar bin Ibrahim [Pengarah (Group Corporate Planning and Communication)]

Encik Norhisham bin Nordin [Senior Vice President (Kumpulan Audit Dalam dan Integriti)]

## LAPORAN PROSIDING

### MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA PARLIMEN KELIMA BELAS, PENGGAL KEEMPAT

BILIK JAWATANKUASA 1,  
PARLIMEN MALAYSIA, KUALA LUMPUR

RABU, 22 JANUARI 2025

**Mesyuarat dimulakan pada pukul 2.32 petang**

*[Yang Berhormat Puan Teresa Kok Suh Sim **mempengerusikan Mesyuarat**]*

---

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Selamat petang, salam sejahtera saya ucapkan kepada Yang Berhormat Ahli-ahli PAC Parlimen Kelima Belas dan ahli-ahli ex-officio PAC terdiri daripada Jabatan Perkhidmatan Awam, Kementerian Kewangan, Jabatan Audit Negara, Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia, Kementerian Ekonomi dan Jabatan Akauntan Negara. Terima kasih kerana hadir dalam mesyuarat petang ini.

Yang Berhormat Ahli-ahli Mesyuarat sekalian, prosiding tindakan susulan pada petang ini adalah untuk mendapatkan penjelasan daripada Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah dan MARA Incorporated Sdn. Bhd. terhadap syor-syor dalam laporan PAC berhubung Pengurusan MARA Incorporated Sdn. Bhd. (DR 43/2024) yang telah dibentangkan di Parlimen pada 26 November 2024.

Dalam laporan tersebut, PAC telah memberikan lapan rumusan hasil daripada prosiding yang diadakan pada 31 Julai dan 19 September 2024. Berdasarkan rumusan-rumusan berkenaan, PAC Parlimen telah mengesyorkan enam perkara untuk dilaksanakan Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah dan MARA Incorporated Sdn. Bhd. sebagai langkah penambahbaikan.

Yang Berhormat Ahli-ahli Mesyuarat sekalian, isu berkaitan MARA Inc. ini dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara 2/2024 mengenai Pengurusan Syarikat Kerajaan Persekutuan dan PAC memanggil prosiding untuk isu ini berdasarkan punca kuasa Peraturan Mesyuarat 77(1)(c) Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat.

Berdasarkan Arahan Perbendaharaan 304(b) 2023, Ketua Setiausaha Perbendaharaan (KSP) hendaklah melaporkan semula kepada PAC perkara-perkara yang telah dirujuk Jawatankuasa ini terhadap pegawai pengawal seperti yang dinyatakan dalam laporan Jawatankuasa ini.

Sehubungan itu, hadir di hadapan PAC pada petang ini adalah Yang Berbahagia Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad, Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Pelaburan) yang mewakili Datuk Johan Mahmood Merican, Ketua Setiausaha Perbendaharaan yang tidak dapat hadir pada prosiding petang ini. Hadir sama adalah Yang Berbahagia Dato' Afandi bin Nordin, Timbalan Ketua Setiausaha (Dasar) Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW) yang mewakili Yang Berbahagia Datuk Muhd Khair Razman bin Mohamed Annuar, Ketua Setiausaha KKDW selaku pegawai pengawal kepada MARA Inc..

Saya juga difahamkan delegasi daripada MARA dan MARA Corp. juga hadir pada petang ini. Selamat datang Yang Berbahagia Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf, Ketua Pengarah MARA; dan Encik Zulkarnain bin Taman, Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan MARA Corp.. Manakala MARA Inc. pula diwakili oleh Yang Berusaha Encik Mohd Fadzil bin Mohd Idris, Ketua Pegawai Eksekutif. Terima kasih kerana sudi hadir ke prosiding tindakan susulan pada petang ini.

Jadi, tanpa membuang masa, saya menjemput Yang Berbahagia Datuk Dr. Shahrazat untuk memulakan pembentangan. Silakan.

**Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad [Kementerian Kewangan (MOF)]:** Terima kasih, Yang Berhormat Pengerusi Puan Teresa, Ahli-ahli Yang Berhormat PAC, ex-officio yang mewakili pelbagai kementerian. Pada petang ini adalah sesi bagi MARA Inc. yang akan menyampaikan rumusan ataupun status tindakan-tindakan ke atas enam syor yang dikemukakan oleh PAC.

MOF, bagi pihak KSP, di bawah Arahan Perbendaharaan (Pindaan 2023) 304(b) telah pun mengemukakan laporan susulan kepada PAC akan status tindakan pada 20 Januari yang lepas. Sehubungan dengan itu, sebagaimana yang dimaklumkan oleh Yang Berhormat Pengerusi tadi, bersama kami bertiga ini, pembentangan akan disampaikan oleh CEO MARA Inc. ya, Encik Mohd Fadzil bin Mohd Idris.

Justeru itu, Yang Berhormat, untuk tidak membuang masa, saya ingin meneruskan pembentangan ini dan memohon, meminta CEO untuk meneruskan pembentangan. Silakan.

**Tuan Ts Mohd Fadzil Mohd Idris [MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc.):** *Bismillahi Rahmani Rahim. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh* dan salam sejahtera. Yang Berhormat Puan Teresa Kok, Timbalan Pengerusi PAC dan juga Pengerusi Mesyuarat pada hari ini. Yang Berbahagia Datuk Dr. Shahrazat binti Haji Ahmad, Timbalan Ketua Setiausaha Perbendaharaan (Bahagian

Pelaburan); Dato' Afandi, TKSU; Dato' Sri Azhar, KP MARA; Ahli-ahli Yang Berhormat, datuk-datuk, tuan-tuan dan puan-puan yang saya hormati sekalian.

Terlebih dahulu, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada PAC kerana memberi peluang dan ruang kepada pihak MARA Inc. bagi memberikan penjelasan berhubung dengan Pengurusan Syarikat MARA Inc. sebagaimana yang dilaporkan dalam penyata PAC (DR 43/2024) seperti yang dinyatakan. Bagi pihak MARA Inc., akan memberi kerjasama yang terbaik dan memberikan jawapan terhadap syor-syor yang telah dibentangkan pada sesi prosiding ini.

Untuk makluman Yang Berhormat datuk-datuk, tuan-tuan dan puan-puan semua, MARA Inc. sangat berbesar hati dalam usaha dan kerjasama serta komitmen yang telah diberikan oleh semua pihak termasuklah Kementerian Kewangan, KKDW, MARA, MARA Corp. bagi membimbing untuk memastikan MARA Inc. melaksanakan tindakan yang terbaik selaras dengan objektif penubuhan serta syor-syor yang telah dibangkitkan oleh pihak PAC. Kerjasama dan kepercayaan ini memberi impak positif kepada pencapaian serta memperkukuh tadbir urus MARA Inc. dan membantu memperbaiki kelemahan yang ada.

Kita terus ke slaid. Seperti mana yang dimaklumkan oleh Pengerusi, terdapat enam syor yang dikemukakan oleh pihak PAC.

Yang pertama, syor yang pertama, 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. Itu adalah syor pertama.

#### ■1440

Syor kedua, 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.

Bagi syor ketiga, MoF memaklumkan keputusan berhubung penukaran hutang lama di 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.

Untuk syor yang keempat, MARA Inc. perlu menyediakan pelan operasi standard (SOP) penyewaan hartanah yang lengkap supaya isu tunggakan sewa tidak berlaku dan tidak menjadi hutang lapuk.

Bagi syor kelima, MARA Inc. hendaklah menggubal satu polisi yang tetap dan jelas berhubung dengan penilaian hartanah. Untuk syor yang terakhir iaitu syor keenam, KKDW, MARA, MARA Corp. dan MARA Inc. perlu memastikan cadangan pelaburan sama ada dalam dan luar negara termasuk memperoleh aset yang bernilai tinggi serta hartanah mematuhi dasar terkini kerajaan dan memberi keutamaan dalam pelaburan domestik. Cadangan tersebut perlu membuat kelulusan terlebih dahulu dan keputusan MoF perlu dipatuhi bagi mengelakkan pembelian hartanah yang tidak berulang lagi. Skandal.

Saya teruskan kepada pembentangan untuk syor yang pertama. So, bagi syor yang pertama pemantauan terhadap MARA Inc. telah dibuat secara berterusan melalui beberapa agensi dan kaedah.

Yang pertama, MARA. Cadangan projek baharu oleh syarikat milikan MARA perlu dikemukakan kepada MARA dan pematuhan prestasi syarikat berdasarkan KPI juga dipantau oleh pihak KKDW, bengkel pemukiman syarikat milikan agensi KKDW. Juga, sesi ini juga adalah bagi memantau prestasi syarikat. Untuk kelulusan projek pula, kelulusan Menteri KKDW perlu diperolehi.

Akhir sekali, Kementerian Kewangan. Kelulusan bersama Menteri Kewangan selaras dengan peruntukan di dalam Akta MARA 1966 [Akta 489] seksyen 6(2). Saya *summary*-kan dari segi pemantauan Majlis MARA. Yang pertama dari segi pulangan. So, MARA akan memastikan setiap projek yang dipantau dari segi pengurusan dan pelaksanaan. Kedua, pelaporan prestasi syarikat dilaporkan secara bulanan dan pemantauan berkala dari BPPS, MARA, BKW dan lain-lain unit yang berkaitan.

Yang ketiga, *Key Performance Indicator*. Pencapaian prestasi dan pemantauan pelan perniagaan. Untuk KPI ini, bukan sahaja keputusan tetapi sasaran juga ditetapkan sebelum ianya dilaksanakan. Yang keempat, polisi. Majlis MARA dan Jawatankuasa Pelaburan MARA mengawal, membimbing dan memantau syarikat subsidiari dalam mematuhi polisi. Bagi yang kelima, kelulusan. So, cadangan pembangunan perolehan baharu perlu kelulusan daripada Majlis MARA. Yang terakhir, kawalan yang ada. Keanggotaan Pegawai MARA dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah MARA Corp. dan juga MARA Inc. merupakan kuorum wajib bagi memantau projek serta prestasi syarikat. So, wakil daripada MARA adalah kuorum wajib. So, mesyuarat akan bersidang jika kuorum wajib ada lah.

Di samping itu, slaid berikutnya. Pihak MARA Corp. yang juga memantau MARA Inc. telah menyediakan satu sistem *dashboard* seperti tertera di slaid. So, sistem ini pihak MARA Inc. dan juga anak-anak syarikat yang lain, kita perlu *key in information in terms of project, progress* dan sebagainya. So, kita telah mulakan *new revenue tracker* ini bermula dari tahun 2024. So, tujuan. Tujuannya memastikan semua projek pembangunan termasuk pembangunan hartanah, projek tenaga boleh baharu serta pelan pemasaran disiapkan mengikut masa, kos, kualiti dan peruntukan yang ditetapkan. So, matlamat menjana keuntungan bersih yang tinggi dan dicapai. Jadi, pemantauan telah dibuat oleh pihak MARA Corp.

*Layer* yang berikutnya adalah daripada pihak kami sendiri MARA Inc. iaitu *Master Implementation Plan*. Jadi, segala apa-apa projek yang akan dilaksanakan, kita akan buat pemantauan dari peringkat *due diligence*, peringkat kelulusan berdasarkan LOA yang ada. So, perancangan untuk pemantauan ataupun pelaksanaan projek itu dan pemeriksaan akhir dan pengesahan bahawa semua kriteria, kualiti dan sebagainya dipenuhi. Yang paling penting projek ini *overall*, bagi memantau status masa projek dirancang merangkumi bukan sahaja persediaan awal proses kelulusan, pelaksanaan, penyempurnaan projek, penjualan, yang penting dari segi pendapatan dan juga ROI.

So, ada model setakat ini kita menggunakan Zero CAPEX model. Saya juga nak berkongsi dengan ahli-ahli mesyuarat. Contoh, tahap pengurniaan kita sangat memberangsangkan. Bagi Busana Mall di Menara MARA, kalau tahun 2023 kita punya *occupancy rate* 80 persen, *alhamdulillah*. Kini telah mencapai 95 persen. Menara MARA, pejabat juga telah diisi daripada 80 persen, sekarang telah meningkat kepada 95 persen. Hampir 100 persen. Terdapat peningkatan dari segi *space* yang sedia ada lah.

Berikutnya adalah salah satu contoh— *sorry. Summary of status* terkini projek MARA Incorporated. Saya bacakan satu-satu. Pertama, projek pembangunan hartanah tenaga boleh baharu. Yang pertama adalah Projek Signal Hill, Kota Kinabalu, Sabah. So, MARA Inc. bersama pihak pemaju dalam usaha mengemukakan *Amended Development Plan* dan *Building Plan* kepada Dewan Bandaraya Kota Kinabalu, Sabah.

Saya ingin berkongsi, baru-baru ini pihak MARA, pihak MoF, pihak sekretariat PAC, KKDW, MARA, MARA Corp. dan MARA Inc. telah mengadakan sesi lawatan tapak salah satu projek MARA Inc. So, kita pilih projek di KK pada 3 Januari 2025. So, menyaksikan tapak dan juga *planning* MARA Inc. telah di-*brief*-kan di situlah. So,

lebih *detail* sedikit. Projek ini ada sedikit perubahan memandangkan halangan ataupun *height limitation control by CAAM* tetapi *revision* yang dibuat itu *on track project*.

Yang kedua, projek Ampangan, Seremban. *Mixed development* juga. MARA Inc. sedang menunggu keputusan daripada pihak Kementerian Ekonomi berkenaan pemulangan kos tanah kepada kerajaan oleh MARA serta kelulusan pihak MARA Corporation dan Majlis MARA untuk memilih rakan usaha sama bagi cadangan projek perumahan dan komersial.

Projek ketiga, projek juga hartanah, Kalumpang, Ulu Selangor. So, MARA Inc. sedang meneliti *feasibility study* bagi cadangan projek perumahan ini. Begitu juga dengan projek di Banting, Selangor. MARA Inc. sedang meneliti *viability and feasibility study* bagi cadangan projek pembangunan perindustrian ini.

Saya juga nak tambah sedikit di sini, MARA Inc. *core business* adalah *property* dan *commercial development, housing project*, banyak pengalaman dan kita meneruskan komponen yang agak *demand-nya* tinggi iaitu kawasan *industrial building*, kawasan perindustrian.

Projek kelima, IKM Besut iaitu *solar rooftop*. So, selepas 10 tahun kita akan menambah baik dari segi *rooftop solar* yang sedia ada. Kemudian, baru-baru ini MARA Inc. telah mendapatkan projek baharu daripada pihak BHP bagi membekal, memasang dan menyelenggara solar PV di 50 petrol stesen BHP pada 18 November 2024.

#### ■1450

So, kini MARA Inc. dalam proses untuk pemilihan kontraktor dan melaksanakan projek seterusnya. 50 petrol stesen daripada pihak BHP. Dalam masa yang sama, MARA Inc. ada membida projek Suruhanjaya Tenaga iaitu Projek LSS5. So, bagi tanah keluasan lebih kurang 50 ekar, so kapasiti dalam 16 megawatt. Tetapi, kami baru dapat keputusan daripada Suruhanjaya Tenaga yang mana MARA Inc. tak *qualified-lah for this project*. Tetapi, pengalaman, tapak yang sedia ada boleh menjadikan kita lebih mudah untuk kita *bidding for the next LSS* iaitu LSS5-lah – LSS6.

Kelapan adalah Masjid MAIWP Kuala Lumpur dan so kita sedang proses perbincangan untuk pemasangan sistem solar di bumbung-bumbung Masjid MAIWP bersama ahli jawatankuasa masjidlah. Terakhir adalah Projek *Rural Solar Street Light* KKDW. So, projek ini telah mendapat kelulusan ahli Lembaga Pengarah MARA Inc.

dan kini dalam proses untuk mendapatkan kelulusan MARA Corp dan MARA. Sebelum ia dibawa semula kepada KKDW untuk proses lantikan.

Jadi, kalau kita tengok dari *summary* ini projek MARA Inc. seperti yang kita bincang sebelum ini adalah projek hartanah dan juga projek tenaga boleh baharu. Berikut adalah *SWOT analysis* bagi salah satu projek MARA Inc. iaitu projek pembangunan kondominium di Signal Hill, Kota Kinabalu. So, kekuatan projek ini adalah berada di *prime location* dan *close proximate to* kawasan-kawasan *city center* KK and then *development potential* Signal Hill adalah dalam kawasan *urban area*. So, *location*-nya sebenarnya 10 minit daripada bandar KK dan *development* model pun MARA Inc. berpengalaman menguruskan projek model yang sama. *Land tenure* adalah 999 tahun.

Kedua adalah *opportunity*. So, Sabah adalah *huge tourism market*. And then, *market* juga untuk *foreigners* dan *demand* untuk *urban living* dan juga di Sabah *grow* dari segi *oil and gas industry*. So, maknanya untuk golongan bekerja profesional ada, untuk *tourist* pun ada dan juga *urban living*. Sedikit saya ingin berkongsi berkenaan dengan *weakness*. So, kawasan ini kawasan berbukit. So, tetapi kita *manage through the design* yang kita ada. Kita menggunakan kawasan hijau yang sedia ada untuk menjadikan projek ini lebih *attractive*. And then, *competition*— of course banyak *competition*. Nanti kita kongsi kan. Tetapi, *sellable rate* ataupun *success rate* di *competitor-competitor* kebanyakannya telah dijual dan *demand* di KK masih tinggi.

So, *market saturation* dan berikutnya adalah *threat*. So, *economic downturn*, *regulatory risks*, *natural disaster*. So, kalau tengok *regulatory risks* itu adalah salah satu benda yang kita sedang menguruskan. *Design* kita yang asal, bangunan itu agak tinggi. Tetapi, dari segi *change of regulation*, *height control* and all that dan kita dapat *manage even better yield*.

So, ini adalah *development perspective* ataupun *arial view of the project Signal Hill* dan sebelah itu adalah pelan untuk *location* yang mana projek ini boleh – kita *view*-nya sangat baguslah. Kalau kita tengok *next slide*. Ada dua gambar di sini. Pertama, gambar yang diambil daripada tingkat 16 dan satu lagi yang Residensi Fantasi bersebelah dengan tapak projek kita dan satu lagi juga tingkat 16. So, *this is the view* yang kita nampak nantilah.

*Next*, kita *still* lagi dalam syor satu. Kami ingin kongsi dengan ahli-ahli mesyuarat kadar harga sekitar. So, untuk projek kita Signal Hill, so *Eminence* RM734 kaki persegi dan yang lain ada yang *range* dari RM868, ada yang RM717. Jesselton mencecah RM1,000 *per square foot* dan the Logg Luyang RM987 *per square foot*.



*So, we are still competitive. Bila kita check dengan market the subject matter expert on the ground for as long as market below 900 or 800, sellable rate-nya tinggilah.*

*So, next ini adalah summary-summary yang lebih detailed, dari segi saiz lebih kurang sama. Location di sekitar Kota Kinabalu area.*

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Apa kaki persegi jualan – harga kita?

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Untuk *rate* kita, RM734 *per square foot* tetapi *price range property* ini adalah daripada RM400,000 hingga RM700,000. Boleh saya teruskan, YB?

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Okey, okey, ya.

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Okey. *Next.* Okey, saya ingin berkongsi dengan ahli-ahli mesyuarat. Selain daripada jualan, *so* berikut adalah *tabulation* berkenaan dengan harga dan *average price* dan *range of rental*. Dalam masa yang sama, MARA Inc. dalam perancangan ataupun dalam *business plan* kita *in the event property* ini ada cabaran untuk kita jual 100 peratus. Jual 100 peratus. Jadi, 30 peratus ini kalau kita tengok *calculation* yang lebih *detailed*, dia akan menjadikan tanggungjawab kepada syarikat untuk *serve loan* dan sebagainya, projek.

Jadi, kita ada juga *planning* dalam *threshold* yang kita set. *So, another market* yang kita nampak di Sabah ini bukan sahaja jualan. Ada juga kaedah sewaan serta Airbnb *business*. Cuma yang kadar sewaan ini kita nak juga digunakan untuk *convince buyer*. *Buyer* yang nak *invest*-lah. *So*, bersebelahan dengan projek kita yang baru siap itu *so almost* sama dia punya saiz sewaan bulanan pun mencecah RM2,600 sebulan.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Boleh saya tanya, di Sabah adakah mereka ada dasar yang mana berapa peratus kena dijual kepada orang Sabah ataupun kepada Bumiputera? Kuota Bumiputera.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Yang Berhormat Pengerusi, saya Faizul, Ketua Pegawai Operasi MARA Incorporated. Yang Berhormat ahli-ahli PAC, kita memiliki 822 unit kondominium di sana. Kalau ikut perancangan, ikut undang-undang 30 peratus daripada jumlah unit ini ditawarkan kepada Bumiputera. 30 peratus. *The balance 70 percent* kita boleh jual kepada masyarakat yang lain sama ada di Sabah, Sarawak ataupun di Semenanjung Malaysia ataupun *foreign buyer*. Cuma, *foreign buyer* perlu memastikan harga RM600,000 ke atas, Yang Berhormat Pengerusi.

Cuma *target* sasaran kami adalah kita kalau boleh nak jual kesemua kondominium-kondominium tersebut kepada masyarakat penduduk Malaysia, orang Sabah, Sarawak. Sebab itu, *pricing* kita yang kita punya *strategy pricing* bermula daripada RM400,000 kepada RM700,000. Ini adalah *pricing* yang sangat *affordable*, Yang Berhormat Pengerusi. Saya harap saya menjawab soalan Yang Berhormat. Terima kasih.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Okey, ada apa-apa soalan?

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Okey, terima kasih Pengerusi. Saya nak tanya tentang Signal Hill ini. Dia projek yang 100 peratus dilaksanakan oleh MARA Inc. lah? Dia tak ada JV kan dengan siapa-siapa?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** YB, projek Signal Hill adalah projek yang dijalankan secara usaha sama dengan pemaju. Jadi, pemaju yang akan membangunkan. Pemaju yang akan *finance*. Pemaju yang akan *construct* projek tersebut, YB.

#### ■1500

Kami adalah pemilih tanah jadi kami buat proses supaya *identify* pemaju dan kami dah lantik pemaju untuk membangunkan projek tersebut bersama MARA Inc, YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Siapa pemaju ya?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Pemaju adalah Axventure Sdn. Bhd, sebuah syarikat kontraktor dan pemaju hartanah yang dilantik melalui proses *request for proposal*, YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** So maknanya *you all* bagi tanah, mereka yang buat *and everything*-lah? CapEx ini semua dia tanggung kan?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Betul.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** So how many percent do you get?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Kita punya formula *in terms of commercial terms* adalah minimum RM65 juta ataupun 20 percent of gross development value whichever is higher. Jadi maknanya kalau gross development value dia RM360 juta, 20 percent is RM72 million.

Kalau gross development value nanti RM400 juta 20 percent is RM80 juta. Tetapi seandainya gross development value jatuh, turun, kita lock at RM65 million dia tidak akan rendah. Maknanya floor price kepada MARA Inc adalah RM65 juta or

kalau harga dia bagus *launch* kemudian harga tinggi kita akan ada *upside* daripada penjualan tersebut YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** *So what's your cost*, tanah ini status apa? Jenis apa tanah ini?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Tanah adalah *country lease open title*. Bukan *native land*. Okey? Tanah *tenure* dia di sana dia tak ada *freehold*. Cuma dia ada *tenure leasehold* 999 tahun, YB. Jadi bila *country lease* 999 tahun, itu menjadi tarikan dan kekuatan kepada tanah tersebut YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Dia ini dah *converted to development* punya ini, bukannya tanah pertanian, *whatever* ini. Tak. Dah tukar dah.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Tidak. Dah tukar sebab itu kita sebenarnya sudah ada kebenaran merancang. Cuma dekat sana dia panggil *development plan*. Cuma kita buat *amendment of the* kebenaran merancang, *because of* kita kena rendahkan ketinggian *because of flight path* dekat situ YB. Jadi bila ada kebenaran merancang maknanya *commission* selesai.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** *So* maknanya *the land is yours, you all* yang bayar premium kan?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Tidak.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Tak.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Jadi kami cuma membeli tanah. Semua kos-kos pembangunan selepas daripada itu ditanggung oleh pihak pemaju. Semua ditanggung oleh pihak pemaju, hal tanah, hal pembangunan, hal *construction* ditanggung oleh pihak pemaju.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Pendek cerita *you all* satu sen tak keluarlah?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Cuma beli tanah sahajalah. Memiliki tanah sahajalah, YB. Yang lain *total development cost is proximately RM200 million to RM250 million* sepenuhnya oleh pemaju.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Maknanya tanah ini dah *settle* semua dah.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Ya.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Dah ada geran apa semua.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazid [MARA Inc.]:** Ada.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Tak ada lagi sangkut sana sini tak ada dah.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Tak ada. *Clear.*

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Okey. Takut Semarak apa namanya? KL itu. *You all* kenal kan?

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Pengerusi. *Okay, this is a general discussion.* Saya nampak bahawa kita masih cuba masuk kepada— *a lot of* GLCs masih memasuki kepada *property sector* termasuk MARA. Pagi tadi adalah LTAT.

Jadi kita nampak bahawa sebenarnya *according to one of the statistics* oleh DOSM, sebenarnya *the* jumlah rumah yang telah dibina, rumah adalah telah lebih kurang sama dengan *household* di Malaysia. Jumlah *household*. Maksudnya *the future growth of property market* itu *limited upside*.

Ini bermaksud bahawa kita sudah mempunyai rumah yang banyak. Sudah mencukupi. Tapi *of course in certain areas* mungkin di KL, *I don't know*—lah *in* Sabah atau mana-mana di tempat-tempat. *Maybe KL we don't know. Maybe* sudah lebih rumah daripada *household*. *We don't know*. Atau di tempat-tempat lain masih mungkin ada tempat tertentu masih memerlukan rumah.

Walau bagaimanapun saya nampak bahawa rumah mampu milik itu lebih diperlukan oleh rakyat Malaysia. Kita nampak bahawa sebenarnya yang di sini *your value per square feet is about 700*. 700 kan tadi? *In KK generally* saya nampak bahawa *they are not a very rich*—dia punya GDP per kapita *or their income level is not that high*. *How do they afford a 700 per square feet* punya condo atau apartment? Kalau tak silap saya di KLCC *area pun about 1,500*. *A few years ago only 1,200 per square feet*. Tetapi *in KK you are selling about 700*. *Are you confident* tentang *affordability of the local Sabahan?*

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** YB, *deriving* to kita punya harga *RM700 per square feet* itu adalah berdasarkan perbandingan dengan tidak kurang lapan *similar types of condominium* di Kota Kinabalu.

Lapan yang kita tengok itu *range price is* antara RM600 ke RM1,200 *per square foot*. Salah satu projek yang berhampiran dengan kita tapi jauh sikit daripada Kota Kinabalu. Kita ini hampir dengan Kota Kinabalu. *We're just about five to ten minutes from Kota Kinabalu City Centre* tapi ada satu *comparison about 15 minutes away from city centre*. Nama projek itu adalah Bayu Residensi. Baru di-launch oleh EXSIM.

EXSIM adalah satu pemaju besar di Kuala Lumpur, di Semenanjung Malaysia. Dia membuat pembangunan lebih kampung 700 ke 1,400 *condominium* di sana. Untuk fasa pertama 700 unit *of condominium*, dia telah mencapai *take up rate*

penjualan 70 peratus dalam masa *less than* satu tahun, YB. Itu salah data yang kita ada.

*Then* lagi satu Jesselton Twin Tower adalah salah satu kondominium di Damai *area* di Kota Kinabalu. *The tallest twin tower condominium in* Kota Kinabalu Sabah, 56 tingkat. Jesselton Twin Tower. Sudah *fully completed. Sold 85 percent. Pricing* untuk Jesselton Twin Tower adalah RM1,000 *per square foot*. Itu satu.

Jadi maknanya harga yang kami tawarkan RM700 ke RM730 adalah sesuatu yang *still below at the lower-end of the condominium, modern condominium market*. Lepas itu apa yang kita buat kita kecilkan saiz-saiz unit. Kita kecilkan saiz-saiz unit kepada *range 500 square feet* ke maksimum 900 atau 1,000 *square feet*. Bila kita kecilkan saiz-saiz unit ini, dia dapat harga *range starting from* RM400,000 *which is* satu harga yang *affordable* kepada kebanyakan penduduk-penduduk di Sabah, Sarawak dan Semenanjung.

Nombor satu unit kita yang paling besar lebih kurang 1,050 *square feet*, *design of that* unit YB kita buat *dual-key concept*. Maknanya dia beli rumah itu dia ada dua unit sebenarnya. 900 ataupun 800 *square feet* dia duduk. Sebelah itu rumah dia juga, 200 *square feet* yang dia boleh sewakan kepada masyarakat di Kota Kinabalu, kepada *oil and gas* punya *workers*, kepada penghuni-penghuni di Kota Kinabalu. Jadi konsep-konsep tersebut kita bawa ke Kota Kinabalu, YB. Kami yakin benda ini dapat dilaksanakan berdasarkan data-data perbandingan yang kami ada, YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Nak tanya boleh tak? Yang pemaju itu so *far* berapakah projek yang dia telah pun buat?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Pemaju yang kita lantik adalah berpengalaman dalam bidang *construction*. Dia adalah kontraktor di Kuala Lumpur dan juga mempunyai tanah-tanah di Mont Kiara yang buat pembangunan-pembangunan kondominium di Mont Kira juga di peringkat perancangan dan memiliki tanah-tanah di Pahang untuk tujuan perumahan. Jadi itu dia pemaju yang kita lantik.

*In terms of construction* dia memang *purely contractor*. Dia juga ada memiliki tanah di Mont Kiara, di Pahang untuk tujuan-tujuan pembangunan seperti kondominium dan rumah-rumah perumahan, YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Dia punya *high-rise buildings* yang dia pernah buat itu berapa projek?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Ya. Satu di Mont Kiara.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Mont Kiara.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Masih dalam *planning stage* juga, YB.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Belum buat lagi?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Belum buat lagi.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Belum siap?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Belum siap lagi.

**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Saya nak tanya susulan daripada Bayan Baru tadi. Berdasarkan kepada semakan dan *you all* punya *market research* itu, pembeli-pembeli ini adakah mereka *first home buyer*, *first owner* atau yang nak menetap ataupun yang nak buat *investment*? *Because that* boleh memberikan justifikasi kenapa boleh dijual dengan harga tersebut.

#### ■1510

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Kebanyakan *survey* yang kita lakukan, dia adalah *combination* pembeli-pembeli baharu dan juga yang *upgrading* yang untuk tujuan *investment*. Pembeli-pembeli baharu kebanyakannya melihat kepada unit-unit bersaiz 900 dan 1,000 *square feet* untuk tujuan hidup sendiri.

Tetapi, dalam masa yang sama, *because of rental* di sana sangat menarik. *Rental condominium* di Kota Kinabalu *range from* RM2,000 ke RM3,500 sebulan. Jadi, *rental* ini mampu membayar bukan mungkin *100 percent of the housing loan* tetapi tidak kurang 80 peratus *of the housing loan*. Dan *over the time*, *rental cover 80 percent of the housing loan*, *over 10 years*, *there is capital appreciation of that unit* dan boleh dijual dengan harga yang bagus. Jadi maknanya, *in short*, komitmen dia setiap bulan kepada bank hanya 20 peratus. Selepas 10 tahun, *the price appreciated*, dia *disposed* dan dia akan dapat *return* dalam *investment*. Itu yang kita jumpa beberapa pihak-pihak bakal pembeli dan konsultan-konsultan seperti Azmi & Co, PropNex Properties Sdn. Bhd.. Itulah yang kita jumpa.

**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Satu lagi, dia bukan di kawasan TOD.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Bukan.

**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Tapi, *parking space* dia hanya satu.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Ya.

**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Itu pun juga yang *trigger* sayalah. Maknanya biasanya kalau orang yang nak menetap, *husband and wife*, *dual income*, biasanya mesti ada— biasanya nak pergi kerja ada dua keretalah, kan?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Betul.

**Tuan Haji Azli bin Yusof [Ahli PAC]:** Tapi, tidakkah ini akan *disadvantage* untuk menjual disebabkan hanya satu parkir kereta? Kecualilah memang orang yang buat *investment* dan memang untuk disewakan kepada *tourist*, pelancong daripada mana-mana datang.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Betul. Kita ada 1,170 ke 1,200 *parking bay*. *On average*, satu unit satu. *Normally* yang kalau ikutkan dalam 822 unit itu, *85 percent* adalah yang saiz kecil. *85 percent* adalah saiz antara 600 ke 800 *square feet*. Jadi, memang *the target market* memang untuk mencari yang untuk tujuan *investment* ataupun untuk tujuan *tourism*. Hotel di Kota Kinabalu adalah satu keperluan yang agak mendesak. *Tourist coming to* Kota Kinabalu amat tinggi. Jadi, ada ruang untuk *this owner promote*-kan dia punya unit-unit untuk tujuan-tujuan industri *tourism* tersebut, YB.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Ya, teruskan.

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Terima kasih, YB. Seterusnya, tambahan kepada syor yang pertama...

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Sebelum itu. Pengerusi?

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

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Boleh kongsi unit *mix* tak yang untuk *development* ini? Kenapa saya tanya itu? Kerana terutamanya *at— 575 is the smallest unit*, kan? Kalau boleh *share* unit *mix* yang ada *development* ini. Itu satu.

Keduanya pasal *slope*. *You mention* dalam *your SWOT analysis* itu berkenaan dengan *slope* itu. Kelas apa *slope* dekat situ?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** *Slope* adalah *slope* yang *doable*. Dia bukan...

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** *What class?* I, II, III, IV?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** Saya kena *check* balik kelas itu.

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** *Because you* masuk dalam *weaknesses*, *access roads— I just like to know on site*, kelas berapa punya *slope* itu?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** *I'll get back* kepada YB *on that one*. Sebab saya kena *check* dengan konsultan *on that one*, YB.

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** *Because* saya tanya itu kerana itu melibatkan— *although you got your DO already*, tapi kalau misalnya *slope* itu kelas

III atau IV, *you might need to do some additional work-lah in term of retaining wall* dan sebagainya. *That's why* saya nak tanya itu.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazil [MARA Inc.]:** Okey. Cuma dalam kita punya *design*, kita tak kacau kawasan yang *slope* itu. Kita ada 5.5 ekar. Yang akan pakai untuk *[Tidak jelas] approximately 2.5 acres*. Jadi, *the remaining 2.5 acres* itu adalah kawasan lapang yang kita tak nak *touch*, YB. Tapi, kawasan lapang yang dua ekar ini pula akan digunakan untuk tujuan *landscape, jogging track on a hilly* punya *environment*. Jadi, kita main ikut *contour* itu, YB.

Tadi, soalan nombor satu apa ya?

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Unit *mix*.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazil [MARA Inc.]:** Unit *mix*. Okay, sorry. *In terms of unit mix*, untuk saiz *575 square feet, the smallest one*, 563 unit. Untuk saiz *776 square feet*, 216 unit. Untuk saiz *1,017 square feet*, hanya 43 unit, YB. Jadi, memang majoriti *is smaller unit*, YB.

**Tuan Ir. Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** *That means* yang *575 square feet* itu *is a SOHO* lah?

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazil [MARA Inc.]:** Dia sebenarnya ada *one plus one bedroom*. Jadi, memang— dia *still* ada *kitchen*. Dia *still* ada satu bilik air. Memang dalam bentuk SOHO punya konsep ataupun untuk satu *couple* duduk ataupun seorang sahaja duduk itu, YB. *It can be one room, it can be one plus one room* dalam *design* tersebut, YB.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** *But it looks like* ini adalah untuk orang asing. *It give me that impression*. Kerana kalau pergi Sabah, orang tempatan biasanya mereka duduk dekat *terrace houses*, macam di Penampang semua itu. Jarang mereka akan masuk beli kondo seperti ini. *It looks like it is meant for tourist or* mereka profesional yang kerja dekat sana secara sementara, *or foreigners*-lah.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazil [MARA Inc.]:** Berdasarkan kita punya perbualan, perbincangan dengan *marketing consultant* PropNex Properties dan Azmi & Co., *target market* kita adalah penduduk-penduduk Sabah daripada Tawau, Sandakan. *They are all plantation people* yang— *in short, because of* harga komoditi yang baik, *so they look into investment into properties rather than investment into shares*. Jadi, *in term of property* punya *investment*, dia ada *capital appreciation*, dia lebih *confident rather than into shares market*. Itu, YB. Penduduk Sabah, Sandakan, Tawau yang kita *target*.



**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Okey, okey. Sila teruskan.

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Okey, saya teruskan. Untuk makluman tambahan, pemaju juga sedang mengenal pasti beberapa syarikat pemasar hartanah tempatan yang ada pengalaman menjual hartanah kondominium moden. So, dia akan dilantiklah sebagai agensi pemasaran dan penjualan.

So, MARA Inc., macam YB beritahu tadi, untuk *foreigners*. *Actually* kita memang mengutamakan pembeli tempatanlah— Sabah, Sarawak dan Semenanjung— untuk memiliki kondominium-kondominium ini. MARA Inc. juga bersama *developer* akan menawarkan pakej-pakej pembelian menarik macam *early bird discount*, bumi diskaun, *option earlier party and fully furnish*, *partly furnish* dan *even to the extent* dalam *planning*, kita nak *work out limited golf membership in term of limited period*, *free maintenance* dan sebagainya.

Dalam masa yang sama, kami juga bekerjasama dengan pemaju telah berbincang dengan beberapa bank tempatan untuk *end-financing* macam RHB, Maybank dan sebagainya bagi menawarkan pakej pembiayaan yang menarik kepada bakal pembeli. *That means*, kita *not just concern about the sale*, strategi kita, tapi kita bantu juga untuk *end-financing* punya *part*-lah. So, dengan strategi yang dirangka, kami yakin bahawa setiap projek ini mampu memberikan impak besar kepada pembangunan ekonomi negaralah. So, itu adalah syor pertama.

Untuk syor kedua, saya bacakan lagi sekali syor. 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. Untuk yang ini, jawapannya, saya serahan kepada MARA Corp., Yang Berbahagia Dato Amir Azhar. Silakan.

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corporation Sdn Bhd]:** YB Pengerusi, YB-YB ahli PAC. Saya Amir, Pengarah Rancangan Korporat Kumpulan MARA Corp., bagi pihak Ketua Pegawai Eksekutif yang agak uzur pada hari ini.

Bagi syor kedua iaitu pemantauan dari pihak MARA Corp, dengan objektif utamanya adalah untuk memastikan dividen yang sihat dibayar oleh MARA Inc., pelunasan hutang MARA Inc. kepada MARA Corp dan lain-lain penghutang.

#### ■1520

Ketiga, memastikan prestasi kewangan dan juga pelaksanaan projek yang berkesan di pihak MARA Inc. So, bagi maksud tersebut ada empat faktor utama yang MARA Corp tekankan kepada MARA Inc seperti dalam gambarajah. Pertama

adalah pemantauan, sebaik sahaja laporan JAN dikeluarkan pada tahun 2023, MARA Corp bersama-sama MARA Inc telah membangunkan pelan pemulihan ataupun *turnaround plan* MARA Inc lima tahun yang mana mulai pada tahun ini, kita telah gunakan sebagai asas untuk pelan perniagaan tahunan MARA Inc itu tersebut.

Untuk 2025 ini, kita telah bentangkan dan juga luluskan pelan perniagaan termasuk belanjawan ataupun bajet 2025 MARA Inc yang diluluskan oleh Majlis MARA juga pada Disember yang lalu. So, mulai Januari ini kita akan buat pemantauan bulanan berkenaan dengan dia punya prestasi kewangan, dia punya pelaksanaan projek dan juga KPI secara suku tahunan. Itu dari segi pemantauan.

Di peringkat pemantauan kelulusan pula, item dua. Setiap kertas kerja lembaga pengarah terutamanya berkaitan dengan kertas kerja pelaburan akan melalui MARA Corp terlebih dahulu bagi tujuan penilaian dan juga ulasan terutamanya daripada bahagian kewangan, risiko dan juga *legal* di pihak MARA Corp, barulah kertas-kertas tersebut boleh dibentangkan di peringkat Lembaga Pengarah MARA Inc.

Bagi *certain limit*, kertas-kertas tersebut juga akan melalui Jawatankuasa Pelaburan MARA dan seterusnya Majlis MARA *and to a certain extent* kalau ada yang melebihi RM100 juta, kita akan pergi *all the way* kepada Kementerian Kewangan. *That is the current* LOA yang kita ikuti.

Dari segi pelaporan, nombor tiga. Setiap pelaporan bulanan terutamanya MFR dan juga kita panggil sistem baharu yang Encik Fadzil ada maklumkan tadi NRT (*New Revenue Tracker*) memang akan dilaporkan ke Jawatankuasa Pelaburan MARA Corp sendiri dan juga lembaga pengarah dan bagi setiap mesyuarat pengurusan MARA juga, kita melaporkan prestasi kewangan terutamanya bagi syarikat-syarikat yang dipantau.

Kita ada panggil *M5 Project* iaitu syarikat-syarikat yang perlu diberi tumpuan khas termasuk dalam syarikat M5 itu adalah MARA Inc sendiri yang mana hasil *tracker* kita daripada 2023 telah menunjukkan, nanti ada *last slide*, peningkatan prestasi kewangan yang *sustainable*-lah *in our word*. Tetapi *still* bagi tahun 2025, kita masih terus memantau bagi memastikan pelan pemulihan lima tahun itu tercapai yang mana *accumulated losses* yang *currently* masih lagi ditanggung oleh MARA Inc dapat dilunaskan menjelang tahun 2029. So, kita akan terus pantau M5 tersebut.

Terakhir ialah penilaian. Pemantauan ini bukan setakat buat *report*, memang kita akan buat *intervention* setiap kali pelaporan bulanan itu keluar terutamanya dari segi prestasi kewanganlah. Kalau ada nampak trend yang tidak berapa sesuai

ataupun tidak elok, memang kita akan buat *intervention* bagi semua portfolio di bawah MARA Inc dari segi aset luar negara, dalam negara dan yang fokus terkini adalah pelaburan hartanah dan juga tenaga baharu *because these are the* dipanggil *game changer* ataupun *new initiative* untuk memulihkan MARA Inc daripada kedudukan semasanya. Itu secara umumnya. Di muka surat seterusnya adalah pencapaian...

**Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Sebelum itu ada soalan sedikit. Nak kepastian. Maknanya, projek Signal Hill itu tidak melalui proses inilah? Oleh kerana benda itu dah bersedia lebih awal, adakah Signal Hill itu telah melalui proses ini ataupun dia tidak melalui proses ini kerana projek itu terbit awal?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Okey, yang mana pelaburan yang berdasarkan Zero CapEx punya *approach* kelulusannya hanya sehingga MARA Corp sahaja, dia tak perlu sampai ke MARA, MOF dan sebagainya *because it's a Zero CapEx* punya *investment* tetapi proses untuk mendapatkan ulasan dan mendapatkan kelulusan di peringkat lembaga pengarah sehingga MARA Corp itu telah dibuatlah sebelum *intervention by JAN* pada tahun lepas. Memang benda itu *happened before JAN* masuk pun sebenarnya.

**Tuan Ts. Zahir bin Hasan [Ahli PAC]:** Projek Signal Hill ini melalui sampai MARA Corp punya *level* lah? Terima kasih.

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** *The next* dua slaid adalah pencapaian KPI MARA Inc bagi tahun 2024 sehingga Disember yang lepas. Nampak macam *it's good to be true but we can validate this data is correct*. Memang secara keseluruhannya MARA Inc mencapai sasaran atau pencapaian melebihi daripada sasaran yang ditetapkan pada awal tahun berdasarkan bajet yang diluluskan pada tahun 2024. Cuma, *the point normally* kita akan *normalise* balik *because this one is before normalisations*. Selalunya kalau kata dia *achieve more than 100 percent, the maximum is 100* lah, tak adalah sampai *150 percent, 160 percent but this is the first reflection of pencapaian against budget*.

So, secara keseluruhannya kesemuanya mencapai lebih daripada sasaran yang telah ditetapkan bagi tahun 2024 yang mana bagi tahun 2025 ini kita telah gandakan lagi sasaran, Yang Berhormat berdasarkan kepada prestasi 2023 dan 2024 MARA Inc. *As much* kalau boleh, kita nak cuba selesaikan pelan pemulihan tersebut lebih awal daripada 2029 sekiranya *effort* kita berjaya.

Okey, slaid terakhir bagi syor dua adalah pencapaian tiga tahun yang lepas. Pertama dari segi keuntungan selepas cukai *or* sebelum cukai. Kedua itu adalah dari

segi pembayaran dividen dari tahun 2023 hinggalah tahun kewangan 2024 yang baru sahaja kita tutup. So, dari segi *trend profit before tax* memang nampak ada kenaikan selepas *post COVID-19* punya *period* daripada RM11.3 juta pada tahun 2022 kepada RM11.6 juta pada tahun 2023 dan seterusnya RM18.4 juta. *This is first draft AFS (audited financial statement)* MARA Inc bagi tahun kewangan 2024. *Insyallah*, AFS tersebut akan dibentangkan kepada lembaga pengarah pada bulan Februari bagi tujuan kelulusan sebelum dikemukakan kepada pihak MARA bagi *consolidations*.

So, unjuran dividen berdasarkan PAT tersebut adalah seperti di gambar rajah di sebelah kanan. Dianggarkan untuk tahun kewangan 2024, dividen sebanyak RM1.6 juta akan dibayar oleh MARA Inc kepada MARA Corp. So, YB-YB *that's* ulasan bagi syor dua. Jika terdapat sebarang soalan? YB, saya teruskan dengan syor berikut...

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Sebelum itu Pengerusi, saya nak tanya tentang kedudukan kewangan MARA Inc *and dividend*-lah. So, maksudnya pada tahun 2022, pembayaran hutang, *you* bayar hutang kepada MARA Corp. RM367,000, betul?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Betul.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** *And then* pembayaran dividen RM1.55 million, 2023. Betul?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Betul.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Kepada MARA Corp-lah?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Kepada MARA Corp.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** *And then* 2024, RM1.6 million-lah?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Betul.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Okey, sebenarnya *what is your – actually your obligations* sepatutnya berapa?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** *The group dividend policy stands at 40 percent of adjusted profit. Let me explain; because* walaupun dinyatakan di sini keuntungan sebelum cukai MARA Inc adalah 18.4 tetapi *some of it resulted* daripada *adjustment, non-financial adjustment in payment gains* daripada *property-property* MARA Inc di luar negara.

So, *normally* bila kita nak kira PAT, kita akan ambil *adjusted profit*. *The real operational profit*-lah *in other words* yang kita gunakan untuk pengiraan dividen dan dasar ataupun polisi dividen adalah 40 peratus daripada keuntungan tersebut. So,

1.6 ini adalah dikira berdasarkan kepada keuntungan operasi MARA Inc pada tahun 2024 ditolak kepada *non-cash adjustment* tadi.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Ada pembayaran hutang lagi selepas 2022?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Saya jelaskan untuk 2022, YB. MARA Inc *did declare a dividend of RM367,000* tetapi memandangkan terdapat tunggakan ataupun *arrears* pada tahun tersebut, MARA Corp *decide* untuk mereka lunaskan tunggakan daripada dia bayar dividen. Tapi untuk tahun-tahun seterusnya, tiada lagi *arrears* tunggakan tapi hutang masih ada tapi dibayar mengikut penjadualan yang telah ditetapkanlah. So, tidak ada *arrears*, kita *declare dividend while they continue to pay the* hutang ikut *debt settlement agreement* yang telah kita persetujui.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Sebab mengikut rekod saya *your debt*—pinjaman MARA adalah RM199.7 juta.

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Betul.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Betul? *And then* suntikan modal lagi, RM301 million. Betul?

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** *That is paid-up* lah.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** *So, it's about RM500 million? You owe* MARA Corp? *That is...*

**Dato Amir Azhar bin Ibrahim [MARA Corp]:** Itu MARA Inc, MARA Corp *will be a different DSA*— mungkin saya boleh minta Encik Afiq *explain*. Saya rasa perkiraan *paid-up* and juga hutang 199 itu dia ada *overlap*.

■1530

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Incorporated Sdn Bhd (MARA Inc.):** YB, saya Afiq, *Head of Finance MARA Inc*. So, macam yang Dato Amir jelaskan tadi ada *a bit overlap* di situ. *The actual* hutang yang ada adalah RM199 juta macam Yang Berhormat cakap tapi sekarang amaun itu telah dikurangkan kepada RM190.6 juta. RM190.6 juta itu pada tahun lepas kita dah *already sign a debt settlement agreement* dengan MARA untuk pembayaran melalui *transfer of asset* dan kita telah berjaya transfer satu aset pada hujung tahun 2024.

*On the other hand*, RM301 juta pula adalah berkaitan dengan *share capital*. So, *share capital* dia tak diklasifikasikan sebagai hutang. Itu sebenarnya sebagai *share cap* and the obligation is to pay dividend in relation to share cap.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Okey faham. Cuma– okey *how much is your debt* Mara Inc?

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** *Debt?*

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** *Total debt.*

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** *Total debt if we looking at the loan– hutang kepada MARA adalah RM190 juta. Akan tetapi dengan penjelasan hutang pada hujung tahun 2024, sekarang hutang yang tinggal ada dalam RM100 juta. Berdasarkan debt settlement agreement tersebut, pelunasan hutang akan dibayar pada tahun 2026 as per the debt settlement agreement.*

Kita juga ada hutang bersama MARA Corp *about RM3 million plus. That is also* kita dah *already done another debt settlement agreement which the payment will start from January this year. So, all the* hutang telah kita strukturkan supaya kita boleh bayar semua hutang secara berperingkatlah.

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Semua hutang-hutang ini adalah kepada MARA Corp atau MARA Inc. lah atau MARA lah, kan?

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

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Semua *within you own organization* bukan *external debts.*

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** *Correct.* Sekarang ini kita ada *external debt but is very minimal. We have a loan with SME Bank. SME Bank* jumlah hutang ada dalam RM6 juta dan kita juga ada overdraf berkaitan dengan operasi *about–* dalam RM8 juta. So, kita punya– semua *loan* kita memang kita bayar ikut jadual yang ditetapkanlah.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** So, dijangka bila boleh lunas semua hutang-hutang ini lepas *restructuring and all that* lah?

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** Berdasarkan *debt settlement plan* yang telah dijangka, kita memang *expect* untuk bayar *based on* apa yang kita *turnaround plan* yang telah kita buat *which is about 2029.* Tahun 2029.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** *Is that possible for you to furnish to PAC ya like what you saying your internal settlement and all that* lah.

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** Yes, *can– can.*

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** *Can ya.*

**Encik Afiq Ashari bin Suriyadi [MARA Inc.]:** Boleh, boleh.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** *Thank you.* Boleh teruskan.

**Tuan Ts Mohd Fadzil Mohd Idris [MARA Inc.]:** Terima kasih. Berikut adalah syor ketiga. Kementerian Kewangan memaklumkan keputusan berhubung dengan penukaran hutang lama antara *Premiera Hotel and Resort* 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.

So, bagi syor yang ketiga ini, so berikut adalah pelan pemulihan MARA Inc. So, pelan pemulihan MARA Inc. bertujuan untuk mengurangkan kerugian terkumpul sebanyak RM399.8 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM52.5 juta menjelang tahun 2029. Untuk mencapai sasaran ini, dua strategi utama yang telah dikenal pasti iaitu pelaksanaan projek baharu atau *potential project* serta penstrukturan semula penyata kewangan.

So, mengikut unjuran kewangan, posisi kerugian terkumpul akan bertukar kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.8 juta menjelang tahun 2027. Keuntungan selepas cukai bagi tahun 2024 dianggarkan sebanyak RM18.6 juta seperti dimaklumkan oleh MARA Corp berdasarkan penyata yang tidak beraudit. Manakala dividen tahunan sebanyak RM1.5 juta akan diberikan kepada MARA Corp setiap tahun menjadikan jumlah keseluruhan RM9 juta dalam tempoh lima tahun. Selain itu sebanyak RM6.9 juta telah diperuntukkan sebagai cukai bagi tempoh lima tahun ini.

Bagi strategi pelan pemulihan di *company level* adalah bertujuan untuk mengurangkan kerugian terkumpul sebanyak RM399.8 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.5 juta menjelang tahun 2029. Antara strategi utama pemulihan ini adalah dengan pengembangan perniagaan, pengurangan modal saham, rundingan semula terma dan syarat pajakan MARA, memuktamadkan perjanjian penyelesaian hutang (DSA) serta penstrukturan semula pinjaman antara syarikat.

Bagi strategi pelan pemulihan di *Premiera Hotel* bertujuan untuk mengurangkan kerugian terkumpul sebanyak RM84.1 juta pada tahun 2023 kepada keuntungan terkumpul sebanyak RM0.8 juta pada tahun 2030. Untuk makluman, modal perniagaan PHKL telah berubah daripada model *business ya, business model* telah diubahlah. Perubahan daripada penyewa kepada operator bermula tahun 2022. So, ini berjaya mengubah kedudukan kewangan PHKL daripada kerugian kepada keuntungan tahunan.

Premiera Hotel dijangka dapat meningkat jualan dengan inisiatif baharu seperti pembukaan pusat latihan bertauliah dalam bidang perhotelan kulineri TVET ataupun *TVET school*, penambahbaikan kemudahan PHKL dan perancangan-perancangan yang lain *related* dengan *hotel business*.

Proses penukaran hutang lama PHKL kepada saham ekuiti MARA Inc telah diluluskan oleh pihak MoF melalui surat bertarikh 23 September 2024. So, proses tersebut dilaksanakan selaras dengan keputusan MoF dan MARA Inc akan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan. Proses ini telah berjaya disempurnakan pada bulan Oktober tahun 2024 dan dijangka membantu meningkatkan kedudukan kewangan Premiera Hotel dalam tempoh lima tahun yang akan datang melalui pelaksanaan pelan pemulihan yang telah diluluskan di peringkat Majlis MARA.

Prestasi *turnaround plan* bagi PHKL dapat dilihat seperti graf berikutlah. *[Merujuk kepada slaid]* So, jumlah jualan kasar Premiera Hotel pada tahun 2024 adalah sebanyak RM12.28 juta dan ini merupakan prestasi yang tertinggi semenjak penubuhan hotel inilah. Ini membuktikan tahap pengurusan PHKL yang lebih baik selaras dengan *turnaround plan* berikut dan juga melalui pemantauan secara berterusan dari Kumpulan MARA Inc. serta MARA Corp.

Pada tahun 2024 prestasi kewangan Premiera Hotel telah meningkat dan keuntungan sebelum cukai sebanyak RM0.5 juta menunjukkan kenaikan sebanyak 11 persen jika dibandingkan dengan keuntungan selepas cukai tahun 2023 sebanyak RM0.45 juta. Selain itu, Premiera telah membayar sepenuhnya dividen pada tahun 2023 kepada MARA Inc sejumlah RM215,600.

So, laporan berhubung pelaksanaan penukaran hutang Premiera Hotel Resort kepada ekuiti MARA Inc. serta langkah strategi yang diambil untuk memastikan kelestarian syarikat. So, itu adalah syor yang ketiga. Boleh saya teruskan YB syor keempat?

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Minta maaf, sekejap ya. Saya nak tanya tentang *because* untuk Premiera Hotel ini dia adalah *you transfer* kepada MARA Corp, okey dan *you* menjadi operator. Jadi dari segi itu adalah *left pocket* kepada *right pocket* lah, *alright*. So, saya nak tanya tentang Dato' Sri Azhar sebagai Ketua Pengarah MARA, adalah *financial burden* dia di-*transfer* kepada MARA Corp dan bagaimana MARA Corp boleh *absorb that kind of*— sebab kita nak bantu MARA Inc. tetapi *at the end* macam anak *transfer* kepada bapa.



## ■1540

So, bapa iaitu MARA Corp.. Ini dia— *you know*, adakah dia boleh bertahanlah tentang hutang ini?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [Majlis Amanah Rakyat (MARA)]:** Terima kasih YB. Soalan itu, saya nak maklumkan tentang sebenarnya dari segi perubahan struktur *transfer* hutang itu dia tak melibatkan *cash* sebenarnya. Dia pertukaran dari segi struktur *instead of* dulu dia sewa, sekarang ini dia lebih kepada jadi hotel operator. Jadi, kalau kita tengok dari segi— dia macam kita buat *valuation* bangunanlah. Sebenarnya *valuation* itu sebenarnya bukan dia dari segi fizikalnya tetapi dari segi nilainya *based on paper, figure* dalam kertas sahaja. Maknanya dia, sekarang ini— kalau dulu, dia *operate*, dia sewa *space*. Tapi, sekarang ini dia dah *instead of* sewa *space*, dia *transfer* kepada dia itu jadi operator.

Jadi, kalau dia *transfer* hutang itu, hutang tak bayar sewa, sedangkan sewa itu sebenarnya *actually space yang owned by* MARA Inc. yang dipajak daripada MARA. MARA Inc dia bayar pajakan daripada MARA tetapi antara dia dengan operator yang— dia maksudnya, bangunan MARA itu, MARA Inc. pajak kepada MARA, dia bayar pajakan. Tetapi, sekarang ini antara dia dengan operator hotel. Itu maksud dia dan tak melibatkan MARA punya itulah.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Jadi, orang yang menyewa *space* itu, bayar kepada MARA Inc.?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Yes. *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** And sebelum ini MARA Inc. *collect* semua-semua itu, kalau cukuplah, dia bagi kepada MARA?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Tak, tak. Dia... *[Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara]*

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Untuk sewa? Sebelum ini?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Faizul. *[Merujuk kepada seorang pegawai]*

Dia, konsep dia macam ini. Bangunan itu bangunan MARA, kita pajak kepada MARA Inc.. Jadi, bila pajak MARA Inc, MARA Inc. bayar pajakan pada MARA, selesai. Dia sekarang ini antara MARA Inc dengan Premiera.

**Encik Faizul Idzhar bin Ahmad Yazi [MARA Inc.]:** YB, pemilik bangunan adalah MARA. MARA Inc. hanya pemajak. Berdasarkan perjanjian pemajak itu, kami

membayar pajakan setahun kepada pihak MARA. Kami ada bangunan seluas 500,000 *square feet*. 500,000 *square feet*, itu *net floor area* lebih kurang, YB.

Daripada 500,000 *square feet* itu kami ada berbagai-bagai penyewa. Dia ada 30 *floors*, ada berbagai-bagai penyewa. Ada McDonald's, ada penyewa-penyewa yang lain, ada penyewa pejabat. Dalam salah satu penyewa tersebut adalah Premiera Hotel yang menyewa *approximately* 10 tingkat daripada 30 tingkat bangunan tersebut.

Jadi, dulu, model dulu, Premiera syarikat di bawah MARA Inc. menyewa dan membayar kepada MARA Inc. Jadi, kita tukar model itu, Premiera Hotel bukan lagi penyewa. Premiera Hotel adalah operator yang dilantik oleh MARA Inc. untuk menguruskan hotel tersebut dan Premiera dibayar fi— MARA Inc membayar fi kepada Premiera untuk menguruskan hotel tersebut. *Revenue* hotel sejumlah RM1 ke RM1.2 juta sebulan itu adalah milik MARA Inc sekarang.

Jadi, segala kos operasi setelah ditolak *revenue* hotel itu termasuk kos fi kepada operator Premiera Hotel, itu adalah *revenue net* kepada MARA Inc, YB. Saya harap saya dapat jelaskan *se-clear* itu. Jadi, Premiera adalah dulu penyewa, sekarang bukan penyewa lagi.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Okey, so, yang apa ini— MARA Inc. sekarang bayar pajakan kepada MARA, masih lagi?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Masih lagi. [*Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara*]

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Yang itu banyak kah duitnya?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Sebab itu dia kena bayar. Dia pajak, pajak. [*Bercakap tanpa menggunakan pembesar suara*]

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** *You not included in here*-lah kan?

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Sebab untuk makluman YB, kalau kita tak pajak pada— contohnya, kita bagi *example*, bangunan MARA kalau mana-mana bangunan MARA yang tidak dipajak, maknanya kita kena tanggung *overhead cost*. Kita kena belanja elektrik, *aircond*, pencucian dalam itu. Tapi, bila kita pajak pada dia, segala urusan berkaitan dengan *maintenance*, kawalan keselamatan, *aircond* dan pencucian itu akan ditanggung sepenuhnya oleh pemajak. Jadi, sekarang ini kita dapat *clean* daripada pajakan yang dibuat. Dia akan bayar setiap tahun kepada kita pajakan.

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Terima kasih. Saya teruskan bagi syor keempat menyatakan bahawa MARA Inc. perlu menyediakan SOP

penyewaan hartanah yang lengkap supaya isu tunggakan sewa tidak berlaku dan tidak menjadi hutang lapuk. Saya ingin jelaskan ahli mesyuarat, MARA Inc. telah memiliki SOP bermula daripada April 2021. So, SOP ini memastikan tindakan tegas diambil bagi penyewa yang ada tunggakan. So, proses-proses yang kita akan jalankan seperti berikut:

- (i) notis peringatan pertama dan akhir dikeluarkan secara berjadual daripada 8 dan 15 hari bulan setiap bulan; dan
- (ii) selepas 14 hari daripada notis terakhir, *Letter of Demand* dikeluarkan dan tindakan undang-undang akan diambil.

Kalau setakat sekarang ini, berikut adalah status ketiga-tiga syarikat yang mempunyai tunggakan sewa tersebut kalau ikut *tracking* kitalah. So, PHKL seperti kita dah terangkan tadi. Yang kedua, ada kes dulu Stratecore Sdn. Bhd.. So, tindakan penggulungan telah diambil pada 21 Disember 2018 ke atas syarikat Stratecore Sdn. Bhd..

Yang ketiga, Malakat Mall, Masjid Tanah, Melaka. So, MARA Inc. telah memfailkan tindakan undang-undang terhadap Malakat pada 9 Disember 2024 bagi menuntut sewaan yang masih tertunggak selaras dengan prosedur syarikatlah. SOP tadi. So, mahkamah telah menetapkan tarikh pembicaraan penuh bermula 3 Februari 2025 hingga 6 Februari 2025.

So, untuk makluman juga, trend kutipan yang bertambah baik dengan kedudukan *debtors days* MARA Inc yang kini hanya 12 hari pada tahun 2024 masih di bawah *collection threshold*. Kita punya 30 *days*-lah *threshold*. So, berbanding tahun sebelumnya iaitu 39 hari, pada tahun 2020, 35 hari pada tahun 2021, so lima hari pada tahun 2022 dan lima hari pada tahun 2023. So, SOP itu memang dah ada, dah dilaksanakan, *even* tindakan mengikut SOP itu kita dah jalankanlah. *Of course*, dalam masa yang sama, peningkatan akan dibuatlah secara berperingkat mengikut keperluan. Saya teruskan, YB.

Okey, untuk syor yang kelima, menyatakan bahawa MARA Inc. hendak menggubal satu polisi yang tetap dan jelas berhubung penilaian hartanah. Seperti mana yang kita tahu, tiga negara— contohnya di Australia, dari segi *valuation method* berbeza dan sebagainya. So, jadi kita akan— ingin memaklumkan perkembangan terkini berhubung dengan usaha MARA Inc. menggubal polisi penilaian hartanah yang lengkap dan jelas seperti disarankan oleh pihak PAC.

Yang pertama, penyediaan polisi penilaian hartanah merangkumi, pertama adalah standard. So, MARA Inc. memastikan penilaian hartanah dilakukan secara

konsisten, tepat, telus, dan mematuhi piawaian profesional serta peraturan yang relevan. Yang kedua, dari segi konteks. Polisi ini merangkumi aktiviti penilaian hartanah untuk tujuan pengambilalihan, pelupusan, analisa pasaran, pelaporan kewangan— so, berbeza ya untuk kaedah itu. Audit, pengurusan aset, dan strategi pelaburan di dalam dan luar negara. Ketiga adalah pelaksanaan seperti yang dilaksanakan setiap tahun bagi penilaian hartanah. MARA Inc. sentiasa memastikan penilaian hartanah dilakukan oleh juruaudit bebas dan berkecualan tanpa konflik kepentingan dengan dokumentasi jelas mengenai kaedah penilaian yang digunakan.

Yang berikutnya adalah piawaian. So, penilaian hartanah ini adalah berdasarkan dan mematuhi piawaian *International Valuation Standards (IVS)*, *Malaysian Valuation Standards (MVS)*, dan panduan daripada badan profesional berkaitan di negara operasi. Polisi penilaian ini akan diangkat untuk kelulusan Lembaga Pengarah MARA Inc. pada suku pertama tahun 2025. Polisi ini akan berkuat kuasa selepas mendapat kelulusan Lembaga Pengarah MARA Inc.. Saya teruskan yang berikutnya.

Untuk syor yang keenam mengatakan bahawa KKDW, MARA, MARA Corp. dan MARA Inc. perlu memastikan cadangan pelaburan sama ada di dalam dan di luar negara termasuk memperoleh aset yang bernilai tinggi seperti hartanah, mematuhi dasar terkini. So, kerajaan dengan memberikan keutamaan dalam pelaburan domestik. Jadi, untuk syor yang keenam, Yang Berhormat serta ahli mesyuarat, berikut adalah peranan kami sebagai agensi dan syarikat dalam memastikan cadangan pelaburan sama ada di dalam ataupun di luar negara termasuk memperoleh aset yang bernilai tinggi adalah seperti berikut.

#### ■1550

Pertama, KKDW— bagi pihak ya. Mengawal selia dan memantau pelaksanaan dasar, peraturan dan hala tuju syarikat milikan agensi KKDW bagi memastikan fokus terhadap perniagaan teras diutamakan dan objektif penubuhan syarikat dicapai. So, kelulusan dasar, MOF.

Kedua, Majlis MARA. Menganalisis, mengkaji dan menilai prestasi syarikat subsidiari, mengenal pasti pasaran ekonomi baharu yang akan diterokai untuk tujuan pelaburan. So, ini adalah melalui pengurusan MARA, Jawatankuasa Pelaburan MARA dan Majlis MARA.

Ketiga adalah MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp.). Memantau serta menyemak kesemua kertas kerja cadangan baik dari segi pelaburan syarikat subsidiari dan perlu mendapatkan kelulusan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan

MARA Corp.. Jadi, Jawatankuasa Pelaburan MARA Corp. dan Lembaga Pengarah MARA Corp.

Berikut adalah dari MARA Incorporated Sdn. Bhd.. So, menyediakan kertas cadangan pembangunan mengikut tatakelola dan polisi yang ditetapkan. Jadi, Jawatankuasa Pelaburan MARA Inc. dan Lembaga Pengarah MARA Inc. Jadi, *before* kita *submit* ke MARA Inc. punya *Board*, mendapat dahulu tapisan daripada pihak MARA Corp. dan *endorsement* daripada *Group CEO* MARA Corp..

Yang Berhormat, semua kelulusan aktiviti pelaburan MARA Inc. adalah berdasarkan kepada polisi pelaburan MARA Corp. dan MARA. So, pada masa ini, MARA Inc. tidak bercadanglah, tidak bercadang untuk melakukan sebarang perolehan hartanah di luar negara dan kini hanya memberi tumpuan kepada perniagaan ataupun projek domestiklah mengikut— sebenarnya telah diadakan atau diluluskan satu pelan *rationalization* pada tahun 2015. Buat masa sekarang ini, *overseas* punya *investment* memang MARA Inc. tak *venture into*.

MARA Inc. juga telah membentangkan *turnaround plan* sebagai pelan strategik bagi menyelesaikan kedudukan kerugian terkumpul syarikat. Pelan strategik ini yang dicadangkan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kewangan syarikat secara signifikan dan mencapai keuntungan terkumpul menjelang tahun 2024, *insya-Allah*.

MARA Inc. juga akan memastikan semua cadangan pembangunan domestik mematuhi dasar atau polisi terkini dan mendapat kelulusan pihak yang terlibat terlebih dahulu. So, memastikan risiko dapat dikawal. *In fact*, kawalan MARA Corp., seperti Dato' Amir *mentioned* tadi, *so any new venture* pun kita akan *present to MARA Corp. Committee* untuk mendapat kelulusan dari segi konseptual dan sebagainya. So, dengan ini, MARA Inc. komited penuh memastikan operasi berjalan lancar, mematuhi tatakelola yang ditetapkan dan memberi keutamaan kepada pelaburan yang menyokong agenda pembangunan negara.

So, saya teruskan dengan slaid penutup. Ahli mesyuarat sekalian, kesemua maklum balas ini adalah sejajar dengan usaha MARA Inc. untuk memastikan keberkesanan operasi selaras dengan syor yang telah dikemukakan oleh pihak PAC. Justeru itu, MARA Inc. akan melaksanakan penambahbaikan berterusanlah terhadap, pertama, tadbir urus yang kukuh. Jadi, MARA Inc. akan memastikan pematuhan kepada undang-undang, peraturan dan amalan terbaik tadbir urus korporat. Ketelusan perlu diberikan keutamaan dalam semua urusan termasuklah pelaporan kewangan, perolehan dan proses membuat keputusan.

So, dari segi yang kedua, pelan tindakan. So, MARA Inc. akan memastikan keutamaan kepada isu-isu yang mempunyai impak besar atau memerlukan tindakan segera. Jadi, garis masa yang realistiklah kita akan *set*, perlu ditetapkan bersama penanda aras untuk memantau kemajuan.

Ketiga adalah pemantauan. Lembaga pengarah memainkan peranan aktif dalam memantau kemajuan memastikan pihak pengurusan bertanggungjawab.

Dan berikutnya adalah kelulusan. So, MARA Inc. akan memastikan setiap cadangan pembangunan melalui proses yang betul yang ditetapkanlah mengikut polisi dan LOA.

Dari segi pelaporan, MARA Inc. akan memastikan setiap laporan adalah tepat dan konsisten serta memantau KPI sebagai pengukur kemajuan syarikat.

Yang terakhir adalah memperkukuh ya. So, MARA Inc. memastikan pelaksanaan syor PAC dilakukan dengan berkesan. MARA Inc. juga akan memperkukuh fungsi risiko syarikat— telah, *basically*. Kita telah memperkukuhkan fungsi risiko syarikat seperti ABMS *certification*, audit dalam serta tadbir urus yang bertambah baik.

Sekian sahaja, YB, daripada saya. Ada apa-apa persoalan?

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** Nak tanya tadi yang tentang penghunian yang meningkat itu, kan. Awal tadi, slaid tadi. Dia kata, *the low 80 percent, now 95 percent*, kan? So, macam mana tahap itu boleh meningkat?

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Kalau saya boleh *recap* balik, YB. Terima kasih. Seperti mana pembentangan PAC yang *first* dahulu, kita ada menyatakan pelan pemasaran kita, dari segi *awareness* untuk kita mengisikan tempat-tempat ini. Yang pertama, kita sangat aktif dengan *social media*. *In fact*, sekarang LinkedIn kita daripada 2,000 *last year*, sekarang dah 7,000 lebih.

Kemudian, kita menggunakan kaedah RFP. Ruang-ruang yang kosong ini, kita hebahkan *request for proposal*. Jadi, *tenant* akan *participate*. *Tenant* yang bagi tawaran terbaik, kita *award*. Jadi, kita dapat mengisi ruang-ruang yang kosong. Apa yang kita tak *measure* dan tak nyatakan sini sebenarnya dinding-dinding pun yang ada potensi, kita dah jual untuk *advertisement space*. Yang kita kira 95 ini lebih kepada *floor area*. So— dan *public* dah *start aware*. So, *advertisement company* pun dah *start* masuklah. Kita nak *maximize*-kan *the utilization of the building*.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** So, bukanlah sebab *you* bagi diskaunkah, *special price*?

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** Tak ada. Peningkatan akan berlaku seperti polisi kita. Setiap *renewal*, kita akan adakan kenaikan. Tak ada pengurangan.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** *It was basically marketing?*

**Ts Mohd Fadzil bin Mohd Idris [MARA Inc.]:** *Yes, marketing. And then— yes, marketing is one of it. And then, kualiti, kita kena improve dan sebagainya.*

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** *Ada any question?*

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** *Because memang area itu very strategic itu. Kalau you all tak fully utilize, memanglah membazir. Termasuk your wall and all that, kan?*

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** *Saya nak tambah sedikit. Terima kasih, YB, sebab ratified bahawa kawasan itu strategik. Kalau kita compare area surrounding kawasan kita punya busana itu, bangunan sebelah, Maju Junction, habis. In fact, Quill Mall yang berada di Jalan Sultan Ismail pun habis. Tetapi, kita sekarang ini tempat kita itu sekarang ini memang mendapat sambutan.*

Tetapi, macam contohnya penyewaan yang di MARA Inc. kena, biasanya *normally* orang sewa *based on because of discount*. Tetapi, MARA Inc. *because* dia orang itu kena *bid* nak masuk sewa. *So, from the best price* atau *best offer*, baru dia *offer*. *That is why* dia punya *rate* naik. Malahan, kalau boleh dinding eskalator punya itu pun kita sewakan untuk tampal *sticker* untuk *promotion*. Itulah maklum balas.

**Dr. Hajah Halimah Ali [Ahli PAC]:** *Lessons learned-lah itu. So, make sure you fully utilize your space.*

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

**Tuan Sim Tze Tzin [Ahli PAC]:** Pengerusi, kalau boleh saya tanya. Okey, saya nampak bahawa— *I think* tujuan PAC mencadangkan enam syor ini adalah untuk urus tadbir yang lebih baik untuk MARA Inc. supaya dia tidak *continue* menjadi *burden* kepada MARA Corp. dan juga MARA.

Jadi, saya nampak bahawa tadi, saya nampak bahawa *you present* tentang *this— what the hill ya?... [Dicelah] Signal Hill. Signal Hill is only one*, satu contoh. Satu contoh dan saya harap bahawa sebenarnya urus tadbir dan juga proses untuk kelulusan projek itu adalah konsisten untuk projek-projek yang lain, bukan hanya Signal Hill sahaja. Kita— *it is not for you, for us to look into the details of one project.*

#### ■1600

Tetapi objektif PAC adalah supaya projek-projek masa depan untuk MARA Inc. adalah berjaya dan juga dengan— diurus tadbir dengan baik. Itu *point* pertama.

Kedua adalah tentang MARA. Saya nampak bahawa MARA ditubuhkan untuk sebagai objektif yang sangat penting, murni iaitu membantu Bumiputera. Berjaya ya. Jadi, apabila MARA ditubuhkan syarikat-syarikat seperti MARA Corp., MARA Inc. ditubuhkan itu seharusnya pada pendapat saya haruslah melaksanakan tujuan murni tersebut iaitu membantu Bumiputera. Tetapi, saya nampak bahawa kalau katakan kita tengok Signal Hill ini, projek ini dijalankan.

Tetapi dia bukan kira tidak mencapai objektif yang pada pendapat saya harusnya, sebenarnya kalau boleh bina rumah mampu milik untuk golongan Bumiputera Sabah, Sarawak dan juga Semenanjung. *I think it's better*. Tetapi ini adalah sebagai *property play*. *It is a property project* yang mencari keuntungan. *Maybe you need that money*. Tetapi adakah MARA Inc. ini sepatutnya melaksanakan tujuan objektif untuk membina katakan rumah mampu milik untuk Bumiputera? *I don't know*. Boleh tolong memberi pencerahan? Terima kasih.

**Dato' Sri Azhar bin Abdul Manaf [MARA]:** Terima kasih, YB. Kewujudan MARA Inc. betul cerita dia. Dia ada projek komersial dan dia ada projek yang untuk—projek mampu itu. Sebagai contoh YB, *our plan* ini sekarang ini yang MARA Inc. ini sebenarnya dalam masa yang sama dia kena buat projek komersial *because* dia nak membantu dia juga untuk *develop* projek lain. Sebagai contoh, kalau kita tengok dalam *list* yang dia buat itu. Contoh, projek Senawang. Ampangan Senawang. Kemudian, projek di Antara Gapi di jalan ke Rawang itu.

Ini adalah projek-projek yang kita jangkakan kalau dengan *potential profit* yang dia dapat daripada projek Signal Hill itu, dia akan boleh *beat reputation* dia, dia akan buat projek-projek yang saya jangkakan *our plan is* MARA Inc. mampu menyediakan rumah mampu milik. Maksudnya, kalau ampuangan itu untuk makluman YB, kita sebenarnya *plan* untuk menyediakan rumah-rumah mampu milik untuk kakitangan MARA sendiri keutamaannya. Dalam masa yang sama juga kita nak menyediakan rumah mampu milik.

Begitu juga di kawasan Antara Gapi itu. Harapan kita juga kita nak sediakan perumahan. Keutamaannya kita beri kepada kakitangan MARA dulu. *Then* barulah kepada mereka yang di bawah kategori yang kata mampu milik untuk dibiayainya. Sebab kalau kita tengok kakitangan MARA ini kita ada lebih kurang dalam 11,700. Kita pun tak mampu nak sediakan semua. Cuma, kita dapat mana-mana projek tanah MARA sedia ada kalau kita boleh bangunkan dan kita boleh bantu kakitangan kita untuk dapatkan rumah yang mampu milik begitu juga mereka yang memerlukan rumah.



Saya jangka kalau kita fokus sahaja kepada rumah mampu milik, saya percaya bahawa dengan adanya projek Signal Hill ini, dengan adanya sedikit keuntungan ini, dia akan bantu MARA Inc. untuk jadi *reputable developer* dan dia boleh bangunkan lagi projek-projek yang dikenal pasti tanah untuk rumah mampu milik. Itu *directional*. Terima kasih, YB.

**Puan Teresa Kok Suh Sim [Naib Pengerusi PAC]:** Ada soalan lagi? *No*. Tak ada lagi. Halimah? *No*. *[Ketawa]* Jadi, saya nak ucapkan terima kasih kepada pihak MARA Inc. dan pihak MARA Corp. dan juga pihak MARA dan juga TKSU Datuk Dr. Shahrazat daripada MoF kerana sudi datang berjumpa dengan kami dan memberi pembentangan.

Jadi, sekarang saya umumkan mesyuarat kita sekarang bertangguh pada jam 4.04 petang. Sekian, terima kasih.

***[Mesyuarat ditangguhkan pada pukul 4.04 petang]***



**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](mailto:pacparlimen@parlimen.gov.my)**

[www.parlimen.gov.my/pac](http://www.parlimen.gov.my/pac)