

---

# KEMENTERIAN KEMAJUAN DESA DAN WILAYAH

## MAJLIS AMANAH RAKYAT

### MARA Corporation Sdn. Bhd.

#### 1. MARA Incorporated Sdn. Bhd.

---

#### LATAR BELAKANG

1. MARA Incorporated Sdn. Bhd. (MARA Inc) dahulunya dikenali sebagai Tooltronic Sdn. Bhd. ditubuhkan pada 6 Julai 1979 di bawah Akta Syarikat 1965 [*Akta 125*] dan ditukar nama pada 28 Februari 2008. MARA Inc ialah sebuah Syarikat Berhad Menurut Syer dengan modal berbayar awal RM2 dan meningkat kepada RM301.20 juta setakat 31 Disember 2022.

2. Pada awal penubuhannya, MARA Inc merupakan syarikat milikan penuh Majlis Amanah Rakyat (MARA). Ia telah distrukturkan semula pada tahun 2018 sebagai syarikat milikan penuh di bawah MARA Corporation Sdn. Bhd. (MARA Corp) yang dikawal selia oleh Kementerian Kemajuan Desa dan Wilayah (KKDW).

3. Objektif penubuhan MARA Inc adalah sebagai syarikat pelaburan dalam dan luar negara; syarikat pegangan pelaburan yang mengurus, memperoleh hartanah dan sebagai pemaju dan kontraktor bagi hartanah yang diperoleh; serta pembekal kuasa elektrik am termasuk penjanaan kuasa daripada sumber tenaga diperbaharui.

#### Aktiviti Utama dan Model Perniagaan

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

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

6. Pengurusan hartanah MARA Inc melibatkan tiga hartanah dalam negara dan enam hartanah di luar negara (United Kingdom dan Australia) yang dipajak daripada MARA dan dibeli daripada pihak lain. Pengurusan tiga hartanah dalam negara dilaksanakan oleh MARA Inc

---

manakala enam hartanah di luar negara diuruskan oleh empat syarikat subsidiari seperti dalam **Jadual 1**.

**Jadual 1: Syarikat Subsidiari MARA Inc Setakat Tahun 2023**

BIL.	SYARIKAT SUBSIDIARI	NEGARA DIPERBADANKAN	TARIKH PENUBUHAN	PEGANGAN SAHAM (RM Juta)	AKTIVITI UTAMA
1.	MARA Inc (London) Limited	United Kingdom	13.02.2009	0.14	Pengurusan hartanah pajakan di United Kingdom: • MARA Apartment
2.	MARA Ventures Limited	British Virgin Island	16.02.2009	0.00**	Pengurusan hartanah pajakan di United Kingdom: • TiTiwangsa One • Bayswater by Capital
3.	Thrushcross Land Holdings Limited	British Virgin Island	28.08.2012*	139.15	Pelaburan dan pengurusan hartanah dibeli di Australia: • 746 Swanston Street • Dudley International House
4.	Beaumont House Limited	British Virgin Island	29.03.2013*	16.85	Pelaburan dan pengurusan hartanah dibeli di United Kingdom: • Beaumont House
5.	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	Malaysia	28.06.2013*	3.00	Hospitaliti: • Premiera Hotel Kuala Lumpur
<b>JUMLAH</b>				<b>159.14</b>	

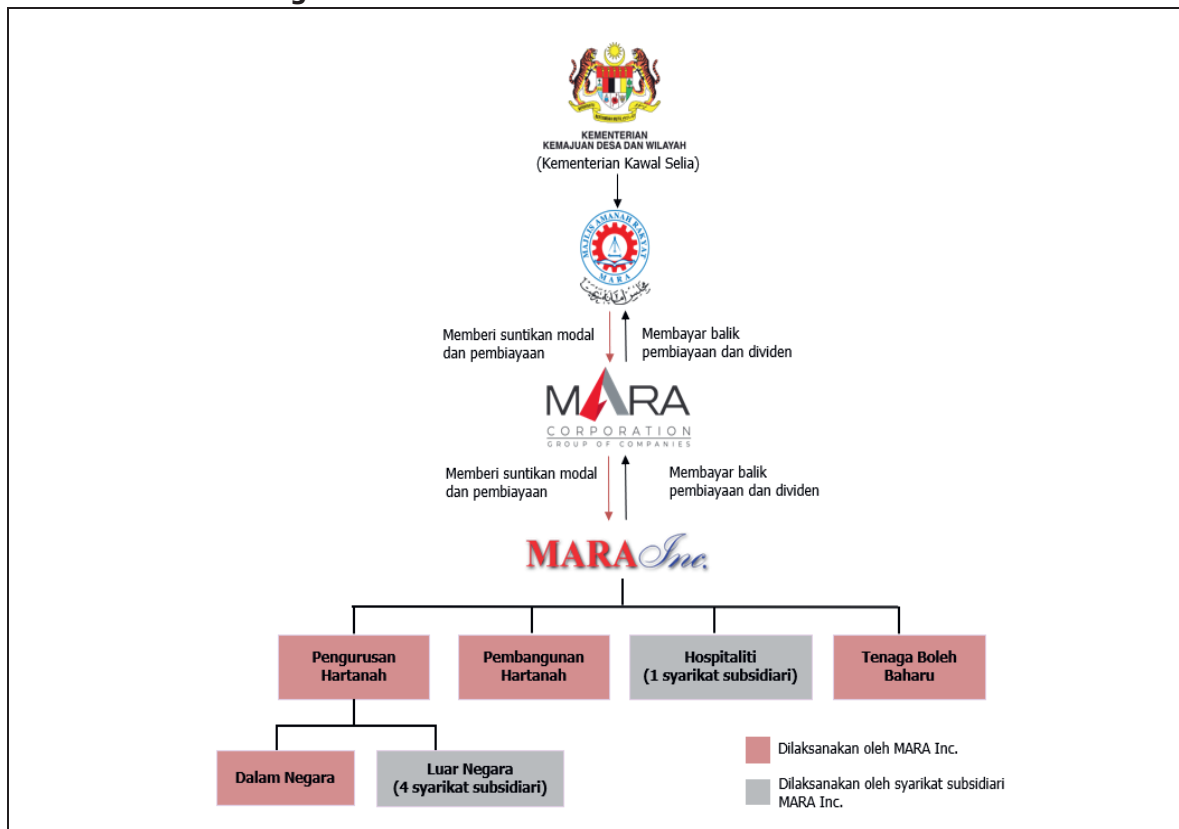
Sumber: Penyata Kewangan Syarikat Subsidiari bagi Tahun 2022 dan Bahagian Kewangan, MARA Inc

Nota: (\*) - Tarikh syarikat diambil alih oleh Kumpulan MARA Inc

(\*\*) - RM5.50

**7. Model perniagaan MARA Inc seperti dalam Carta 1.**

**Carta 1: Model Perniagaan MARA Inc**



Sumber: Jabatan Audit Negara

**PENEMUAN AUDIT** 8. Pengauditan dijalankan bagi tempoh Ogos 2023 hingga Februari 2024. Objektif, skop dan metodologi pengauditan seperti dalam **Lampiran 1**. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada MARA Inc telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 22 April 2024.

**PRESTASI AKTIVITI** 9. Prestasi aktiviti MARA Inc diukur berdasarkan empat perkara iaitu Petunjuk Prestasi Utama (KPI); prestasi pelaburan hartanah; prestasi pelaburan dalam syarikat subsidiari; dan prestasi kewangan Kumpulan MARA Inc.

**Petunjuk Prestasi Utama** 10. Seksyen 252 dan Seksyen 253 Akta Syarikat 2016 [*Akta 777*] menetapkan Pengarah hendaklah menyediakan laporan bagi setiap tahun kewangan yang mengandungi ulasan perniagaan termasuk analisis seimbang dan menyeluruh tentang KPI syarikat.

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

12. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023, **pencapaian keseluruhan KPI MARA Inc tidak dilaporkan, dibentang dan dipantau secara teratur oleh Lembaga Pengarah** walaupun sasaran telah ditetapkan dalam pelan perniagaan tahunan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Hanya prestasi kewangan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023, MARA Inc mencapai **sasaran KPI antara 55% hingga 94.6%** seperti dalam **Jadual 2**.

**Jadual 2: Ringkasan Pencapaian KPI MARA Inc Bagi Tahun 2020 Hingga 2023**

TEMA STRATEGIK/TAHUN	2020		2021		2022		2023	
	S (%)	P (%)	S (%)	P (%)	S (%)	P (%)	S (%)	P (%)
Kewangan	60	24.5	60	24.1	60	60.0	50	50.0
Operasi/Proses Perniagaan	20	20.0	20	20.0	20	19.6	30	27.5
Pelanggan dan Pemegang Taruh	10	10.0	10	10.0	10	10.0	15	5.0
Latihan dan Pembangunan	10	5.2	10	0.9	10	5.0	5	3.3
<b>JUMLAH</b>	<b>100</b>	<b>59.7</b>	<b>100</b>	<b>55.0</b>	<b>100</b>	<b>94.6</b>	<b>100</b>	<b>85.8</b>

Sumber: Bahagian Perkhidmatan Korporat, MARA Inc  
Nota: S - Sasaran P - Pencapaian

---

13. Secara keseluruhannya, KPI Kewangan MARA Inc bagi tahun 2020 dipengaruhi oleh kerugian nilai saksama pelaburan tiga hartanah luar negara berjumlah RM46.85 juta dan rosot nilai aset sebanyak RM4 juta. Selain itu, kos meningkat pada tahun 2020 antaranya disebabkan fi penamatan operator dua hartanah di United Kingdom; penjejasan nilai aset; serta kos insurans hartanah.

14. KPI Kewangan bagi tahun 2021 pula tidak dicapai disebabkan pendapatan tahun semasa menurun dengan ketara berikutan Perintah Kawalan Pergerakan yang dilaksanakan di seluruh dunia akibat pandemik Covid-19. Situasi pandemik Covid-19 menyebabkan pendapatan sektor perhotelan terjejas; pendapatan sewaan penginapan pelajar di Australia menurun; pemberian diskaun kepada penyewa sedia ada di Malaysia; dan ketidakcapaian sasaran pendapatan untuk projek tenaga yang boleh diperbaharui.

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

Bermula tahun 2024, penambahbaikan dibuat dengan membentangkan pencapaian KPI tahun 2023 dan mendapatkan kelulusan penetapan KPI tahun 2024 dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 20 Februari 2024.

Secara keseluruhannya, faktor utama ketidakcapaian KPI Kewangan dipengaruhi oleh pandemik Covid-19 yang telah menjejaskan nilai pelaburan hartanah dan aset. Sekiranya keadaan ekonomi berada pada prestasi positif, imbal balik kemerosotan akan dilaksanakan.

MARA Inc telah berhasil melaksanakan imbal balik kemerosotan ke atas nilai saksama pelaburan hartanah sebanyak RM26.97 juta untuk tahun 2022 dan RM1.05 juta untuk tahun 2023 dan dapat menyumbang kepada pendapatan MARA Inc.

---

**Pendapat Audit**

**Pencapaian KPI Kumpulan MARA Inc bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023 tidak konsisten dengan pencapaian antara 55% hingga 94.6%.**

---

**Pulangan atas  
Pelaburan  
Hartanah (Dalam  
Negara)**

15. MARA Inc menguruskan tiga hartanah dalam negara iaitu bangunan Menara MARA, M. Mall dan Living D Sulaiman. Berdasarkan kertas cadangan pengurusan hartanah yang dipajak, jangkaan pulangan bagi pelaburan hartanah Menara MARA ialah 7% pada tahun keempat; M. Mall mencapai 10% berbanding kos pembangunan; dan Living D Sulaiman mencapai pulangan sepenuhnya pada tahun kedua.

16. Pelaburan bagi ketiga-tiga hartanah dalam negara didapati masih belum memberi pulangan sepenuhnya sejak bermula pajakan/siap dibina. Menurut MARA Inc, hartanah dalam negara tidak memberi pulangan (kecuali tahun 2022) antaranya disebabkan oleh kos pembaikan bangunan dan diskaun kepada penyewa yang terkesan akibat pandemik Covid-19. Namun secara keseluruhannya, **pelaburan hartanah dalam negara telah menunjukkan peningkatan pulangan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020** seperti dalam **Jadual 3**.

**Jadual 3: Pulangan Atas Pelaburan Bagi Hartanah Dalam Negara Setakat Tahun 2023**

TAHUN/ HARTANAH	KADAR PULANGAN ATAS PELABURAN (%)		
	MENARA MARA*	M. MALL**	LIVING D SULAIMAN***
2013	-914		
2014	-178		
2015	131		
2016	386	-2	
2017	467	12	
2018	257	-8	
2019	73	-8	-229
2020	-249	-2	-270
2021	-164	2	-44
2022	52	8	28
2023	7	-4	100
<b>JUMLAH</b>	<b>-132</b>	<b>-2</b>	<b>-415</b>

Sumber: Bahagian Pengurusan Hartanah, MARA Inc

Nota: (\*) - Bayaran pajakan berkuat kuasa mulai tahun 2013

(\*\*) - Bangunan siap dibina tahun 2016

(\*\*\*) - Bayaran pajakan berkuat kuasa mulai tahun 2019

### **Pulangan atas Pelaburan Hartanah (Australia)**

17. MARA Inc menguruskan dua hartanah bangunan penginapan pelajar di Melbourne, Australia iaitu 746 Swanston Street dan Dudley International House. Berdasarkan kertas cadangan pembelian hartanah di Australia pada tahun 2012, MARA Inc menetapkan sasaran pulangan pendapatan bersih tahunan 6.10% bagi 746 Swanston Street dan 6.33% bagi Dudley International House.

18. Analisis Audit terhadap pulangan atas pelaburan hartanah di Australia sejak tahun pembelian hingga tahun 2023 mendapati MARA Inc memperoleh pulangan atas pelaburan kedua-dua hartanah pada kadar 43.2% dan 38.7%. Pulangan atas pelaburan hartanah berkenaan menunjukkan **peningkatan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020** seperti dalam **Jadual 4**.

**Jadual 4: Pulangan Atas Pelaburan Hartanah Di Australia Setakat Tahun 2023**

TAHUN/ HARTANAH	KADAR PULANGAN ATAS PELABURAN (%)	
	746 SWANSTON STREET	DUDLEY INTERNATIONAL HOUSE
2012	0.3	
2013	4.9	2.2
2014	5.0	4.5
2015	4.0	4.3
2016	5.2	4.4
2017	6.1	4.6
2018	5.6	4.3
2019	4.4	4.4
2020	2.6	2.8
2021	-0.1	0.4
2022	1.8	3.1
2023	3.4	3.7
<b>JUMLAH</b>	<b>43.2</b>	<b>38.7</b>

Sumber: Bahagian Pengurusan Hartanah, MARA Inc

**Pulangan atas Pelaburan Hartanah (United Kingdom)**

19. MARA Inc menguruskan empat hartanah di London, United Kingdom iaitu Beaumont House, TiTiwangsa One, Bayswater by Capital dan MARA Apartment. Berdasarkan kertas cadangan pembelian hartanah, jangkaan pulangan hartanah Beaumont House mensasarkan 6% setahun dengan pulangan sepenuhnya pada tahun ke-19 pelaburan.

20. Analisis Audit terhadap pulangan atas pelaburan bagi tiga hartanah di United Kingdom sejak pembelian/pajakan hingga tahun 2023 mendapati MARA Inc memperoleh pulangan atas pelaburan hartanah pada kadar 16.8% bagi Beaumont House manakala bagi TiTiwangsa One dan Bayswater by Capital masih belum mendapat pulangan. Menurut MARA Inc, prestasi ini dipengaruhi oleh kos pengubahsuaian pada tahun 2016 sebelum disewakan dan pandemik Covid-19 pada tahun 2020 dan 2021. Kedua-dua hartanah ini mengalami kerugian hasil daripada susut nilai kos pengubahsuaian serta susut nilai daripada *right-of-use asset*. Tempoh susut nilai akan berakhir pada tahun 2029 dan keuntungan dijangka akan diperoleh selepas tahun tersebut.

21. Namun, pulangan atas pelaburan hartanah berkenaan menunjukkan **peningkatan pada tahun 2023 berbanding tahun 2020** seperti dalam **Jadual 5**. Prestasi pulangan bagi hartanah MARA Apartment pula belum dapat dinilai kerana bayaran sewaan kepada MARA mengikut perjanjian pajakan masih belum berkuat kuasa.

**Jadual 5: Pulangan Atas Pelaburan Hartanah Di United Kingdom Setakat Tahun 2023**

TAHUN/ HARTANAH	KADAR PULANGAN ATAS PELABURAN (%)		
	BEAUMONT HOUSE	TITIWANGSA ONE*	BAYSWATER BY CAPITAL**
2014	-1.8		
2015	1.5		
2016	2.3		
2017	1.9	-79.7	
2018	1.9	-0.4	-114.4
2019	2.0	18.0	-16.8
2020	1.9	-197.1	-39.2
2021	1.8	-49.4	-51.8
2022	2.4	22.1	88.2
2023	2.9	40.0	90.7
<b>JUMLAH</b>	<b>16.8</b>	<b>-246.5</b>	<b>-43.3</b>

Sumber: Bahagian Pengurusan Hartanah, MARA Inc

Nota: (\*) - Kiraan pulangan bermula mengikut bayaran pajakan berkuat kuasa iaitu tahun 2017

(\*\*) - Kiraan pulangan bermula mengikut bayaran pajakan berkuat kuasa iaitu tahun 2018

### **Maklum balas MARA Inc**

MARA Inc telah mengadakan perbincangan dengan pihak MARA untuk memanjangkan tempoh pajakan hartanah dalam dan luar negara yang diuruskan bertujuan memastikan pulangan diperoleh daripada pelaburan hartanah tersebut. MARA secara dasarnya bersetuju dengan cadangan MARA Inc untuk memanjangkan tempoh pajakan tersebut. Cadangan permohonan akan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah MARA Inc pada suku ketiga tahun 2024 dan MARA Corp untuk kelulusan sebelum dibawa ke Majlis MARA untuk kelulusan terakhir.

### **Pendapat Audit**

**Pulangan atas pelaburan hartanah adalah baik kerana menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2023 berbanding 2020. Namun, pulangan atas pelaburan hartanah pada masa akan datang bergantung kepada status pelanjutan tempoh pajakan hartanah oleh MARA.**

### **Tunggakan Sewaan Hartanah**

22. Analisis pengumuman penghutang sewaan hartanah dalam negara mendapati **jumlah tunggakan sewaan setakat 31 Disember 2023 ialah RM26.45 juta**. Daripada jumlah tersebut, tunggakan sewaan berjumlah RM26.18 juta melebihi 365 hari dengan 99% tunggakan oleh tiga penyewa iaitu Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. (RM22.40 juta bagi Menara MARA dan RM0.27 juta bagi Living D Sulaiman), Penyewa A (RM1.86 juta bagi M. Mall) dan Penyewa B (RM1.65 juta bagi M. Mall).

23. Pada 27 Julai 2023, **Majlis MARA telah meluluskan penukaran hutang lama Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. (termasuk hutang sewaan RM22.40 juta)**

---

**kepada saham ekuiti.** Kelulusan ini selaras dengan perubahan model perniagaan Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. daripada pemilik hotel kepada pengendali hotel berikutan ketidakupayaan Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. menjelaskan hutang lama tersebut.

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

KKDW telah memberi kelulusan pada 6 Februari 2024 terhadap permohonan cadangan penukaran hutang lama kepada saham ekuiti daripada MARA. MARA Inc sedang menunggu pertimbangan dan kelulusan daripada Kementerian Kewangan.

---

**Nilai Saksama  
Pelaburan  
(Hartanah  
Milikan)**

24. MFRS<sup>1</sup> 140 (Hartanah Pelaburan) menetapkan bangunan dimiliki bagi tujuan sewaan diiktiraf sebagai hartanah pelaburan dan perlu dinilai semula pada setiap akhir tahun kewangan.

25. Analisis Audit terhadap nilai saksama pelaburan empat hartanah dimiliki mendapati Kumpulan MARA Inc merekodkan penurunan nilai pada tahun 2021 namun meningkat pada tahun 2022. Kerosotan nilai saksama bagi tahun 2021 disebabkan oleh pandemik Covid-19. Namun, **nilai saksama pelaburan telah meningkat sebanyak 9.6% (RM18.36 juta) pada tahun 2022 berbanding 2020** seperti dalam **Jadual 6**.

---

**Jadual 6: Nilai Saksama Pelaburan Hartanah Milikan Bagi Tahun 2020 Hingga 2022**

TAHUN	BILANGAN HARTANAH	NILAI SAKSAMA PELABURAN HARTANAH (RM Juta)
2020	4	191.02
2021	4	188.45
2022	4	209.38

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2020 hingga 2022

---

**Nilai Saksama  
Pelaburan  
(Hartanah  
Pajakan)**

26. MARA Inc telah mengiktiraf bangunan yang dipajak bagi tujuan sewaan sebagai *right-of-use asset* dan perlu dinilai semula pada setiap akhir tahun kewangan, selaras dengan MFRS 16 (Pajakan) yang berkuat kuasa pada tahun 2019.

27. Analisis Audit terhadap nilai saksama pelaburan empat hartanah pajakan daripada MARA mendapati **nilai saksama pelaburan hartanah pajakan menurun sebanyak 39.5% (RM7.87 juta) pada tahun 2022 berbanding 2020** seperti dalam **Jadual 7**.

---

<sup>1</sup> Merujuk kepada Malaysian Financial Reporting Standards yang dikeluarkan oleh Malaysian Accounting Standards Board.



**Jadual 7: Nilai Saksama Pelaburan Hartanah Pajakan Bagi Tahun 2020 Hingga 2022**

TAHUN	BILANGAN HARTANAH	NILAI SAKSAMA HARTANAH PAJAKAN (RM Juta)
2020	4	19.92
2021	4	16.74
2022	4	12.05

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2020 hingga 2022

**Maklum balas  
MARA Inc**

Nilai pelaburan bagi hartanah milikan menunjukkan keuntungan nilai pada tahun 2022 berbanding 2020. Namun, nilai hartanah pajakan mengalami penurunan berjumlah RM7.87 juta setakat tahun 2022 disebabkan oleh susut nilai dan penjejasan hartanah pajakan tersebut. Pada tahun 2023, sejumlah RM2.90 juta (48%) daripada penjejasan nilai telah diimbal balik hasil daripada peningkatan prestasi hartanah pajakan tersebut.

**Pendapat Audit**

**Nilai pelaburan bagi hartanah yang dimiliki adalah baik kerana menunjukkan keuntungan nilai pada tahun 2022 berbanding 2020. Namun, nilai hartanah dipajak kurang memuaskan kerana mengalami penurunan berjumlah RM7.87 juta setakat tahun 2022.**

**Nilai Saksama  
Pelaburan dalam  
Syarikat  
Subsidiari**

28. Berdasarkan MFRS 136 (Kemerosotan Aset), sesebuah entiti hendaklah menilai sama ada terdapat sebarang petunjuk bahawa nilai aset mungkin terjejas. Entiti hendaklah merekodkan jumlah aset kepada nilai boleh pulihnya berdasarkan penjejasan nilai tersebut.

29. MARA Inc mempunyai lima syarikat subsidiari iaitu empat beroperasi di luar negara dan satu di dalam negara. Analisis Audit mendapati **kos pelaburan dalam lima syarikat subsidiari pada tahun 2022 berjumlah RM159.14 juta telah mengalami penjejasan nilai terkumpul sejumlah RM87.18 juta (54.8%) menjadikan nilai saksama pelaburan semasa berjumlah RM71.96 juta**. Daripada keseluruhan jumlah kos pelaburan, RM19.99 juta (12.6%) dalam empat syarikat subsidiari telah terjejas sepenuhnya seperti dalam **Jadual 8**.

30. Faktor penjejasan nilai disebabkan kedudukan liabiliti semasa bersih berikutan hutang antara syarikat yang tinggi melebihi aset yang dimiliki. Hutang antara syarikat adalah berkaitan dengan hasil sewaan dan pajakan kepada MARA Inc. Kedudukan nilai saksama pelaburan bagi syarikat subsidiari MARA Inc pada tahun 2022 berjumlah RM71.96 juta.

**Jadual 8: Nilai Saksama Pelaburan Dalam Syarikat Subsidiari Pada Tahun 2022**

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

Sumber: Bahagian Kewangan, MARA Inc

Nota: (\*) - Kos pelaburan termasuk pegangan saham biasa, saham keutamaan dan amaun terhutang oleh syarikat subsidiari.

(\*\*) - RM5.50

31. Menurut MARA Inc, penjejasan nilai saksama pelaburan disebabkan hutang antara syarikat subsidiari MARA Inc yang berpotensi untuk pembalikan penjejasan setelah pembayaran hutang ini dilaksanakan.

32. Penjejasan nilai syarikat Thrushcross Land Holdings Limited pula disebabkan penurunan nilai aset pada tahun 2020 dan 2021 untuk kedua-dua hartanah di Australia akibat pandemik Covid-19. Bagaimanapun, sebahagian pembalikan penjejasan nilai telah berlaku pada tahun 2022 dan 2023 kerana penghunian kedua-dua hartanah telah mencapai kadar melebihi 90%.

33. Penjejasan nilai terkumpul sebanyak RM87.18 juta merujuk kepada kerugian item bukan tunai. Namun dari aspek operasi, syarikat berada dalam kedudukan positif (keuntungan sebelum faedah, cukai, susut nilai dan pelunasan). MARA Inc telah mengambil beberapa inisiatif bagi memastikan pembalikan ini berlaku seperti berikut:

- a. MARA Inc (London) Limited: Pemindahan saham Beaumont House Limited kepada MARA dijangka dimuktamadkan pada suku keempat tahun 2024. Dalam memastikan operasi syarikat lancar setelah pemindahan saham, MARA Inc sedang melaksanakan penyelesaian hutang antara syarikat. Langkah ini dijangka mengubah kedudukan liabiliti semasa bersih MARA Inc (London) Limited kepada kedudukan aset semasa bersih dan pembalikan penjejasan secara sepenuhnya dijangka berlaku bagi tahun kewangan 2024.
- b. Beaumont House Limited: Setelah pemindahan saham kepada MARA selesai, pembalikan keseluruhan pelaburan yang terjejas akan berlaku bagi tahun kewangan 2024.

- 
- c. Thrushcross Land Holdings Limited: Inisiatif sedang dilaksanakan bertujuan meningkatkan nilai aset pelaburan di Australia termasuk penambahan sembilan bilik baharu (746 Swanston Street) dan penambahbaikan bilik pelajar dan ruang umum (746 Swanston Street dan Dudley International House). Inisiatif ini akan meningkatkan kadar sewaan dan seterusnya meningkatkan nilai bangunan serta nilai saksama pelaburan.
  - d. Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.: Setelah penukaran hutang lapuk kepada saham ekuiti diluluskan oleh Kementerian Kewangan, syarikat tidak akan lagi berada dalam kedudukan liabiliti semasa bersih dan tiada lagi indikator untuk melakukan sebarang penjejasan tambahan. Malahan jika syarikat terus mencatat prestasi yang baik, penjejasan yang sedia ada dapat dipulihkan.

---

**Prestasi  
Kewangan  
Syarikat  
Subsidiari**

**34. Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan syarikat subsidiari MARA Inc bagi tempoh tahun 2020 hingga 2022 adalah kurang stabil** kerana mengalami defisit dalam pegangan saham kecuali syarikat Thrushcross Land Holdings Limited. Setakat tahun 2022, Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. mencatatkan kedudukan defisit paling tinggi iaitu RM81.66 juta diikuti MARA Ventures Limited sebanyak RM32.12 juta.

35. Prestasi ini menunjukkan syarikat subsidiari mengalami risiko keadaan usaha berterusan. Namun, kedudukan defisit syarikat subsidiari telah menunjukkan trend penurunan sebanyak 27% (RM25.15 juta) pada tahun 2022 berbanding 2020 disumbangkan oleh prestasi kewangan syarikat yang semakin baik terutamanya Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. dan Thrushcross Land Holdings Limited.

36. Analisis Audit terhadap pendapatan syarikat subsidiari MARA Inc mendapati Thrushcross Land Holdings Limited menyumbang kepada pendapatan tertinggi diikuti oleh Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. bagi tempoh tiga tahun. Pendapatan Thrushcross Land Holdings Limited menunjukkan peningkatan sebanyak 226.6% (RM22.10 juta) pada tahun 2022 berbanding 2020 disumbangkan oleh keuntungan penilaian hartanah.

37. Jumlah keuntungan sebelum cukai pula menunjukkan peningkatan daripada tahun 2020 yang merekodkan kerugian berjumlah RM52.27 juta kepada keuntungan RM33.16 juta pada tahun 2022. Peningkatan ini disumbangkan oleh syarikat Thrushcross Land Holdings Limited diikuti oleh Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.. Pada tahun 2022, kesemua syarikat mencatatkan keuntungan sebelum cukai kecuali MARA Ventures Limited.

---

MARA Ventures Limited juga mengalami kerugian bagi tempoh tiga tahun yang dinilai disebabkan penjejasan dan susut nilai aset yang tinggi dan tidak dapat ditampung oleh pendapatan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

**Jadual 9: Kedudukan Kewangan Syarikat Subsidiari Bagi Tahun 2020 Hingga 2022**

PERKARA	SYARIKAT SUBSIDIARI	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
Ekuiti/(Defisit) Pemegang Saham	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	(93.61)	(93.39)	(81.66)	
	Beaumont House Limited	(15.53)	(13.27)	(7.18)	
	MARA Inc (London) Limited	(20.37)	(20.91)	(18.91)	
	MARA Ventures Limited	(20.62)	(24.64)	(32.12)	
	Thrushcross Land Holdings Limited	57.07	48.16	71.96	
	<b>JUMLAH</b>	<b>(93.06)</b>	<b>(104.05)</b>	<b>(67.91)</b>	
Pendapatan	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	6.68	4.72	11.98	23.38
	Beaumont House Limited	1.75	5.66	5.66	13.07
	MARA Inc (London) Limited	3.52	4.13	3.55	11.20
	MARA Ventures Limited	0.86	2.12	2.07	5.06
	Thrushcross Land Holdings Limited	9.75	3.78	31.85	45.39
	<b>JUMLAH</b>	<b>22.56</b>	<b>20.41</b>	<b>55.11</b>	<b>98.10</b>
Keuntungan/ (Kerugian) Sebelum Cukai	Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd.	(0.39)	0.22	11.83	11.66
	Beaumont House Limited	(1.23)	2.63	5.33	6.73
	MARA Inc (London) Limited	(2.81)	(0.02)	0.76	(2.07)
	MARA Ventures Limited	(7.31)	(3.01)	(9.65)	(19.97)
	Thrushcross Land Holdings Limited	(40.53)	(7.63)	24.89	(23.27)
	<b>JUMLAH</b>	<b>(52.27)</b>	<b>(7.81)</b>	<b>33.16</b>	<b>(26.92)</b>

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2020 hingga 2022

### **Pulangan Dividen atas Pelaburan**

38. Polisi Dividen Kumpulan MARA Inc menetapkan pembayaran dividen hendaklah daripada keuntungan sahaja seperti yang diperuntukkan di bawah Subseksyen 131(1) Akta 777. Tertakluk kepada Seksyen 132, syarikat hanya boleh membuat pengagihan kepada pemegang saham terhadap keuntungan syarikat jika syarikat solven.

39. Analisis Audit terhadap prestasi pembayaran dividen oleh syarikat subsidiari sejak ditubuh/diambil alih oleh MARA Inc mendapati **hanya dua (15.4%) daripada keseluruhan 13 syarikat subsidiari yang menyumbang dividen berjumlah RM28.12 juta bagi tahun kewangan 2018 hingga 2020. Pulangan ini merupakan 7.3% daripada RM382.94 juta yang dilaburkan oleh MARA Inc dalam semua syarikat subsidiarinya sejak tahun 2009.**

---

40. Menurut MARA Inc, pembayaran dividen oleh dua syarikat subsidiari berkenaan adalah berikutan penjualan dua hartanah di Australia pada tahun 2016 dan 2017. Hasil daripada penjualan hartanah ini digunakan untuk membayar hutang luar negara manakala baki dibawa balik ke Malaysia. Duit jualan hartanah dibawa balik ke Malaysia melalui pembayaran dividen atas keuntungan terkumpul syarikat subsidiari.

41. Menurut MARA Inc, tiada dividen dibayar oleh syarikat subsidiari bagi tahun-tahun lain kerana syarikat mengalami kerugian dan berada dalam kedudukan liabiliti semasa bersih selain mempunyai hutang yang tinggi dan tunai yang terhad. Bagaimanapun, syarikat subsidiari mempunyai keupayaan kewangan untuk membuat bayaran hutang antara subsidiari.

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2023 MARA Inc dan syarikat subsidiarinya:

- a. Defisit pemegang saham menunjukkan trend penurunan dan mencatatkan keuntungan sebelum cukai (kecuali MARA Ventures Limited).
- b. Pembalikan nilai penjejasan pelaburan dalam syarikat subsidiari berjumlah RM8.74 juta memberi impak positif kepada prestasi kewangan syarikat.
- c. Premiera Hotels & Resorts Sdn. Bhd. mencatatkan keuntungan selepas cukai berjumlah RM539,000 dan dijangka membayar dividen pada suku ketiga tahun 2024 berjumlah RM215,600.
- d. Syarikat subsidiari lain kini mengutamakan pembayaran hutang kepada MARA Inc dan pembayaran dividen akan dibuat setelah pembayaran hutang diselesaikan.

---

**Pendapat Audit**

**Pelaburan MARA Inc dalam lima syarikat subsidiari setakat tahun 2022 adalah tidak memuaskan kerana mengalami penjejasan nilai terkumpul berjumlah RM87.18 juta dengan empat daripadanya telah terjejas sepenuhnya. Syarikat subsidiari juga tidak mempunyai keupayaan untuk membayar dividen kepada MARA Inc berdasarkan kedudukan kewangan semasa.**

---

**Prestasi  
Kewangan  
Kumpulan MARA  
Inc**

42. Kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc dalam tempoh 2020 hingga 2022 adalah seperti dalam **Jadual 10**.

**Jadual 10: Kedudukan Kewangan Kumpulan MARA Inc Bagi Tahun 2020 Hingga 2022**

BUTIRAN/TAHUN	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	25.27	17.70	32.87
Pendapatan Lain	8.33	3.38	0.35
<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>33.60</b>	<b>21.08</b>	<b>33.22</b>
Perbelanjaan Operasi	(16.53)	(13.71)	(19.24)
Perbelanjaan Lain	(78.55)	(32.68)	(2.31)
<b>Jumlah Perbelanjaan</b>	<b>(95.08)</b>	<b>(46.39)</b>	<b>(21.55)</b>
<b>(Kerugian)/Keuntungan Sebelum Cukai</b>	<b>(61.48)</b>	<b>(25.31)</b>	<b>11.67</b>
Cukai	0.47	(2.12)	(0.34)
<b>(Kerugian)/Keuntungan Selepas Cukai</b>	<b>(61.01)</b>	<b>(27.43)</b>	<b>11.33</b>
<b>KERUGIAN TERKUMPUL</b>	<b>(270.20)</b>	<b>(297.63)</b>	<b>(286.30)</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>309.20</b>	<b>291.24</b>	<b>301.51</b>
<b>JUMLAH LIABILITI</b>	<b>257.58</b>	<b>267.91</b>	<b>269.42</b>
<b>JUMLAH EKUITI</b>	<b>51.62</b>	<b>23.32</b>	<b>32.09</b>
<b>TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN</b>	<b>(1.99)</b>	<b>(1.64)</b>	<b>0.74</b>

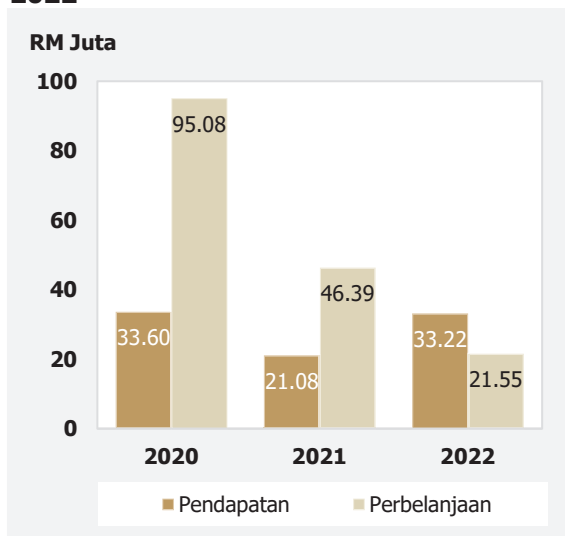
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2020, 2021 dan 2022

43. Jumlah pendapatan keseluruhan Kumpulan menunjukkan penurunan sebanyak RM12.52 juta (37.3%) pada tahun 2021 berbanding 2020 dan peningkatan sebanyak RM12.14 juta (57.6%) pada tahun 2022. Perbelanjaan Kumpulan merekodkan trend penurunan bagi tahun 2020 hingga 2022 iaitu RM73.53 juta (77.3%). Penurunan disumbangkan oleh keuntungan nilai pelaburan hartanah pada tahun 2022 berjumlah RM26.97 juta berbanding kerugian pada tahun 2020. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tempoh tiga tahun seperti dalam **Carta 2**.

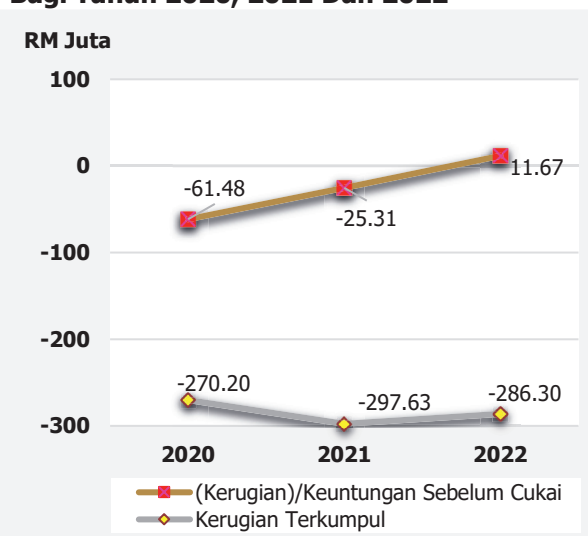
44. Kumpulan MARA Inc menunjukkan peningkatan prestasi kewangan apabila **merekodkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM11.67 juta bagi tahun 2022** berbanding kerugian pada tahun 2020 dan 2021 seperti dalam **Carta 3**. Prestasi kewangan yang baik ini disumbangkan antaranya oleh keuntungan nilai pelaburan hartanah yang direkodkan pada tahun 2022.

45. Prestasi ini menyumbang kepada **penurunan kerugian terkumpul sebanyak 3.8% kepada RM286.30 juta pada tahun 2022** berbanding tahun 2021 seperti dalam **Carta 3**.

**Carta 2: Trend Pendapatan Dan Perbelanjaan Bagi Tahun 2020, 2021 Dan 2022**



**Carta 3: Trend Kerugian/Keuntungan Sebelum Cukai Dan Kerugian Terkumpul Bagi Tahun 2020, 2021 Dan 2022**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2020, 2021 dan 2022

46. Bagaimanapun, analisis lanjut mendapati di peringkat syarikat, **MARA Inc merekodkan defisit pemegang saham bagi tempoh yang dinilai** (2022: RM115.73 juta, 2021: RM114.06 juta, 2020: RM66.82 juta). Imbal balik penjejasan nilai baki terhutang antara Kumpulan berjumlah RM48.28 juta telah memberi kesan yang ketara kepada pengurangan kerugian terkumpul pada tahun 2020.

47. Faktor utama yang menyebabkan berlaku defisit pemegang saham ialah penjejasan nilai aset berkaitan pelaburan dalam syarikat subsidiari, baki terhutang antara Kumpulan dan penghutang dagangan. **Peningkatan defisit ini menunjukkan tahap usaha berterusan syarikat yang semakin terjejas.**

48. Analisis lanjut mendapati jumlah aset melebihi jumlah liabiliti bagi tiga tahun iaitu antara RM23.32 juta (8.7%) hingga RM51.62 juta (20%). Namun jumlah liabiliti semasa adalah melebihi aset semasa dengan nisbah antara 0.11 hingga 0.13. Secara amnya, **nisbah kecairan pada kadar di bawah 1 menunjukkan sumber kewangan semasa Kumpulan MARA Inc tidak mampu menampung obligasinya pada masa yang diperlukan.**

49. Liabiliti semasa berjumlah RM234.96 juta merupakan 87% daripada keseluruhan liabiliti Kumpulan yang terdiri daripada jumlah terhutang kepada MARA, MARA Corp dan pemiutang perniagaan, overdraf bank dan hutang pajakan. **Jumlah pinjaman MARA setakat tahun 2022 berjumlah RM190.60 juta**

---

**menyumbang kepada 81% daripada keseluruhan liabiliti semasa.**

50. Kedudukan **tunai dan kesetaraan tunai menunjukkan trend peningkatan dalam tempoh tiga tahun.** Pada akhir tahun kewangan 2022, Kumpulan MARA Inc mempunyai tunai dan kesetaraan tunai sejumlah RM0.74 juta berbanding kedudukan negatif pada tahun 2020 (RM1.99 juta) dan 2021 (RM1.64 juta).

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

Penurunan pendapatan pada tahun 2021 disebabkan oleh Perintah Kawalan Pergerakan manakala peningkatan pada tahun 2022 berikutan perniagaan yang telah beroperasi pada norma biasa. Trend peningkatan ini berterusan berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2023 yang mencatatkan keuntungan selepas cukai berjumlah RM11.60 juta.

Keadaan pandemik Covid-19 memberi kesan teruk kepada industri perhotelan dan kediaman pelajar yang secara langsung mengakibatkan impak negatif terhadap aliran tunai syarikat dan secara tidak langsung memberi impak peningkatan defisit pemegang saham.

Kedudukan kewangan tahun 2023 adalah bertambah baik. Nisbah kecairan semasa akan bertambah baik apabila Perjanjian Penyelesaian Hutang antara MARA Inc dan MARA dimuktamadkan dan dilaksanakan. Kedudukan tunai pada tahun 2023 juga lebih tinggi berbanding pada tahun 2022. Berdasarkan Pelan Perniagaan 2024, MARA Inc dijangka berada dalam kedudukan aset semasa bersih sekiranya sasaran perniagaan syarikat berjalan lancar.

---

**Pendapat Audit**

**Walaupun terdapat peningkatan prestasi kewangan dengan keuntungan sebelum cukai dan penurunan kerugian terkumpul pada tahun 2022, kedudukan kewangan Kumpulan MARA Inc adalah kurang stabil kerana berada dalam kedudukan defisit pemegang saham dan liabiliti semasa yang tinggi.**

---

**Pemeriksaan  
Ekonomi  
Bumiputera**

51. MARA Corp menetapkan empat sasaran bagi menilai sumbangan MARA Inc terhadap pemerikasaan ekonomi Bumiputera iaitu melalui sewaan premis, peluang pekerjaan, pelantikan vendor dan pemilikan hartanah. Pencapaian sumbangan oleh MARA Inc bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023 adalah antara 25% hingga 142.2% berbanding sasaran ditetapkan seperti dalam **Jadual 11.**



**Jadual 11: Pencapaian Sumbangan MARA Inc Terhadap Pemerksaan Ekonomi Bumiputera Bagi Tahun 2020 Hingga 2023**

KPI/TAHUN	2020			2021			2022			2023		
	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)	S (Bil.)	SB (Bil.)	C (%)
Penyewaan premis perniagaan oleh usahawan Bumiputera	55	39	70.9	40	33	82.5	41	47	114.6	55	52	94.5
Peluang pekerjaan diwujudkan (luaran)	110	115	104.5	80	108	135	90	128	142.2	110	142	129.1
Vendor Bumiputera yang menerima manfaat projek	2	1	50	2	2	100	4	3	75	20	5	25
Pemilikan hartanah melalui penjualan kepada Bumiputera	Belum dapat dinilai											

Sumber: Jabatan Perancangan Korporat Kumpulan MARA Corp

Nota: S - Sasar SB - Sebenar C - Capai

52. Menurut MARA Corp, sasaran pemilikan hartanah melalui penjualan kepada Bumiputera belum dapat dinilai bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023 kerana dipengaruhi oleh tempoh pelancaran projek pembangunan hartanah baharu oleh MARA Inc.

53. Dua projek iaitu Projek Signal Hill di Sabah dan Projek Ampangan di Negeri Sembilan dijangka dilancarkan pada suku keempat tahun 2024 dan suku keempat tahun 2025. Pihak pengurusan akan membentangkan sasaran minima 30% pemilikan Bumiputera kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan pada suku ketiga tahun 2024.

#### **Tahap Kepuasan Penyewa Hartanah**

54. Berdasarkan analisis soal selidik tahap kepuasan penyewa, prestasi pengurusan hartanah Kumpulan MARA Inc bagi empat hartanah iaitu Menara MARA, Beaumont House, 746 Swanston Street dan Dudley International House adalah baik iaitu antara 78.3% hingga 95.6%.

#### **Pulangan Dividen kepada MARA/MARA Corp**

55. Polisi Dividen Kumpulan MARA Inc menetapkan pembayaran dividen selaras dengan Subseksyen 131(1) Akta 777 yang menyatakan suatu syarikat hanya boleh membuat pengagihan kepada pemegang syer daripada keuntungan yang ada bagi syarikat itu jika syarikat menjadi solven.

56. Pada awal penubuhannya, MARA Inc merupakan syarikat milikan penuh MARA dan kemudiannya telah distruktur semula pada tahun 2018 sebagai syarikat milikan penuh MARA Corp di bawah agensi induk MARA. Analisis Audit mendapati **bagi tempoh tahun kewangan 2020 hingga 2022, tiada dividen dibayar oleh MARA Inc kepada MARA Corp.**

---

57. Analisis Audit terhadap penyata kewangan beraudit MARA Inc terdahulu mendapati Lembaga Pengarah MARA Inc dan Majlis MARA telah meluluskan **agihan dividen kepada MARA bagi tahun 2012 dan 2013 berjumlah RM2.88 juta** berdasarkan keuntungan selepas cukai dan kedudukan tunai syarikat. Dividen tersebut telah dibayar kepada MARA pada tahun 2014, 2016 dan 2018.

58. Bagaimanapun, tiada dividen dibayar oleh MARA Inc bagi tahun yang lain seperti justifikasi yang berikut:

- a. Tahun 2008 - 2011: Kerugian tahun semasa, kedudukan liabiliti semasa bersih dan rizab syarikat mencatat kerugian terkumpul.
- b. Tahun 2015 - 2019: Kerugian tahun semasa (kecuali tahun 2014 dan 2016) dan kedudukan liabiliti semasa bersih. Majlis MARA telah memberi kelulusan kepada MARA Inc bagi melaksanakan Pelan Rasionalisasi bertujuan penstrukturan semula hutang. Sehubungan itu, tiada pembayaran dividen tahunan kepada MARA. Pelan ini berjaya mengurangkan jumlah hutang Kumpulan secara ketara jika dibandingkan dengan tahun 2015 berjumlah RM306.39 juta.
- c. Tahun 2020 - 2021: Kerugian tahun semasa disebabkan impak pandemik Covid-19 dan kedudukan liabiliti semasa bersih.
- d. Tahun 2022: Kerugian tahun semasa dan kedudukan liabiliti semasa bersih. Lembaga Pengarah telah meluluskan pembayaran dividen kepada MARA Corp. Namun, Lembaga Pengarah MARA Corp memutuskan pembayaran hutang harus diutamakan berbanding pembayaran dividen.

59. Menurut MARA Inc, aliran tunai bagi tahun 2024 dijangka positif dengan nisbah kecairan tunai 1.82 yang menunjukkan syarikat akan solven untuk tempoh 12 bulan akan datang dan mampu membayar dividen.

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

Pembayaran dividen bagi tahun kewangan 2023 telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 20 Februari 2024 berjumlah RM1.55 juta. Pembayaran dibuat secara berperingkat bermula April 2024.

---

**Pendapat Audit**      **Penubuhan MARA Inc telah membantu menyumbang kepada pemerksaan ekonomi Bumiputera dari aspek sewaan premis, peluang pekerjaan dan pelantikan vendor. Namun, dari segi pulangan dividen terhadap suntikan modal oleh MARA masih tidak memuaskan kerana MARA Inc mengalami kerugian dan berada dalam kedudukan liabiliti semasa bersih.**

---

**AKTIVITI  
PENGURUSAN  
HARTANAH**

60. Kumpulan MARA Inc menguruskan tiga hartanah dalam negara dan enam hartanah di luar negara (United Kingdom dan Australia). Kesemua hartanah disewakan sebagai bangunan pejabat, bilik hotel, kompleks perniagaan, penginapan pelajar dan rumah kediaman. Pengauditan terhadap aktiviti pengurusan hartanah meliputi tiga perkara iaitu sumber dan perbelanjaan dana; pengurusan penyerahan operasi hartanah; dan penyenggaraan hartanah.

---

**Sumber dan  
Perbelanjaan  
Dana**

61. MARA Inc melaksanakan aktivitinya melalui sumber dana utama daripada MARA berbentuk saham biasa berjumlah RM301.20 juta dan pinjaman berjumlah RM199.70 juta.

62. Suntikan modal daripada MARA bertujuan membiayai operasi dan pembelian hartanah. Secara keseluruhannya, setakat 31 Disember 2023, suntikan modal telah dibelanjakan selaras dengan tujuan yang diluluskan oleh Majlis MARA iaitu 21.7% (RM65.28 juta) bagi belanja operasi dan 78.3% (RM235.92 juta) bagi pembelian hartanah.

63. MARA Inc memperoleh pinjaman daripada MARA pada tahun 2012, 2013 dan 2014 berjumlah RM199.70 juta bagi tujuan projek pembangunan serta pembelian hartanah dalam dan luar negara. Setakat 31 Disember 2023, **hanya RM9.10 juta (4.6%) pinjaman telah dibayar balik**, manakala baki pinjaman berjumlah RM190.60 juta akan diselesaikan melalui pelaksanaan Pelan Rasionalisasi strategi Tahap 3. Majlis MARA pada 15 Ogos 2022 telah meluluskan perkara berikut:

- a. memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Beaumont House Limited kepada MARA pada nilai harga GBP16.75 juta;
- b. memindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Thrushcross Land Holdings Limited iaitu pemilik 746 Swanston Street kepada MARA pada nilai aset semasa; dan
- c. MARA Inc menguruskan Beaumont House dan 746 Swanston Street sebagai operator selepas pindah milik kepada MARA dimuktamadkan.

---

64. Majlis MARA pada 1 November 2022 bersetuju pindaan terhadap nilai pindah milik pegangan saham MARA Inc dalam Beaumont House Limited kepada MARA sebanyak GBP15.60 juta (kos asal pembelian bangunan). YAB Timbalan Perdana Menteri dan YB Menteri KKDW telah meluluskan cadangan ini pada 23 Februari 2023 dan Kementerian Kewangan pada 3 Oktober 2023.

65. Penstrukturan bayaran balik pinjaman ini akan menyebabkan pemindahan hartanah berjumlah RM174.24 juta kepada MARA dan mengurangkan hutang MARA Inc daripada RM190.60 juta kepada RM16.36 juta. Menurut MARA Inc, baki pinjaman ini perlu diselesaikan melalui pendapatan operasi syarikat.

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

MARA Inc membentangkan terma Perjanjian Penyelesaian Hutang antara MARA dan MARA Inc kepada Jawatankuasa Pelaburan MARA yang diadakan pada 2 Mei 2024 dan Majlis MARA pada hujung Mei 2024.

---

**Pendapat Audit**

**Secara keseluruhannya, suntikan modal oleh MARA telah digunakan oleh MARA Inc dengan teratur selaras kelulusan Majlis MARA. Namun, bayaran balik pinjaman MARA sebanyak RM190.60 juta (95.4%) masih tertunggak dan pelaksanaan Pelan Rasionalisasi wajar bagi menyelesaikan tunggakan hutang tersebut.**

---

**Pengurusan  
Penyerahan  
Operasi Hartanah**

66. Semakan Audit mendapati pelantikan penyewa/operator diluluskan selaras dengan Had Kuasa Melulus yang ditetapkan dan perjanjian telah ditandatangani bersama penyewa/operator yang dilantik dengan teratur. Namun, didapati beberapa penemuan dalam aspek pengurusan penyerahan operasi hartanah seperti berikut:

- a. **Living D Sulaiman:** Perjanjian sewaan bangunan Living D Sulaiman bagi tempoh 1 Januari 2021 hingga 14 November 2023 **tidak memperincikan maklumat perabot dan kelengkapan milik MARA Inc.** Dokumen serahan sewaan bangunan Living D Sulaiman yang ditandatangani pada Disember 2020 hanya memperincikan sebahagian kelengkapan linen. Berdasarkan rekod kewangan, perabot dan kelengkapan bernilai tinggi seperti televisyen, katil, tilam dan langsir dengan kos berjumlah RM145,532 tidak disenaraikan semasa penyerahan bangunan kepada pihak penyewa.
  - b. **746 Swanston Street:** Pihak Operator A telah membuat serahan senarai peralatan pemilik bangunan kepada Operator C pada 7 September 2022. Namun, senarai berkenaan **tidak merekodkan keadaan semasa peralatan.**
-

- 
- c. **Dudley International House:** Pihak Operator B telah membuat serahan kepada Operator C pada Januari 2022 melibatkan senarai bon, laporan prestasi Januari 2022 dan senarai penyewa. Bagaimanapun, **tiada serahan dokumen laporan keadaan bangunan, senarai peralatan pemilik bangunan dan senarai kontraktor/pembekal.**

---

**Maklum balas  
MARA Inc**

Pada tahun 2024, MARA Inc telah menyenaraikan aset Living D Sulaiman secara terperinci bagi memastikan proses penyerahan berlaku secara teratur; serta mengemas kini dan merekodkan senarai dan keadaan semasa kesemua peralatan dan aset di 746 Swanston Street dan Dudley International House.

---

**Pendapat Audit**

**Pengurusan penyerahan operasi hartanah oleh operator adalah kurang cekap. Ketiadaan serahan dokumen yang lengkap berkaitan hartanah menjejaskan pengurusan dan penyenggaraan bangunan dan bilik yang disewakan.**

---

**Penyenggaraan  
Hartanah**

67. Aduan kerosakan bangunan dan fasiliti yang disewakan direkodkan untuk tindakan dan pemantauan oleh pihak operator. Namun, semakan Audit mendapati Kumpulan MARA Inc **tidak menetapkan tempoh penyelesaian bagi sesuatu aduan dalam Prosedur Operasi Standard (SOP) yang disediakan.**

68. Semakan lanjut dibuat terhadap aduan kerosakan untuk empat hartanah yang diuruskan oleh MARA Inc dan operator bagi tahun 2020 hingga 2023. Setakat Disember 2023, hanya 15 (0.7%) aduan masih belum diselesaikan melibatkan empat hartanah iaitu di Menara MARA, 746 Swanston Street, Dudley International House dan Beaumont House.

69. Pihak Audit telah mengadakan lawatan fizikal ke semua bangunan hartanah yang diuruskan oleh Kumpulan MARA Inc untuk menilai keadaan bangunan berkenaan.

- a. **Hartanah Dalam Negara:** Pemeriksaan Audit terhadap hartanah dalam negara mendapati bangunan Living D Sulaiman telah disenggara dengan baik namun penemuan Audit bagi M. Mall dan Menara MARA adalah seperti dalam **Jadual 12.**

**Jadual 12: Keadaan Fizikal Hartanah Dalam Negara Semasa Lawatan Dan Status Tindakan Setakat Mac 2024**

BIL.	HARTANAH	KEADAAN FIZIKAL SEMASA LAWATAN	STATUS TINDAKAN
1.	M. Mall	Kerosakan pagar di sisi bangunan berpunca daripada kecuaiannya pemandu lori.	Dalam proses pelantikan kontraktor.
2.		Siling dan dinding yang berkulat serta bergelembung kesan air daripada bumbung yang bocor.	Dalam proses pelantikan kontraktor.
3.		Keretakan di beberapa bahagian bangunan seperti di dinding bangunan dan di bahagian luar tangga aras 1.	Dalam proses pelantikan kontraktor.
4.	Menara MARA	Kebocoran saluran paip dalam dinding tandas lelaki di aras 1 hingga 5.	Dalam proses pelantikan kontraktor.
5.		Siling di beberapa kawasan depan premis penyewa mengalami rekahan dan kesan kebocoran berpunca daripada <i>blower</i> penghawa dingin.	Selesai.
6.		Dinding di tangga kecemasan aras 1 telah mengalami rekahan dan masih dalam pemerhatian pihak MARA Inc.	Dalam proses pelantikan konsultan bagi mendapatkan nasihat teknikal sebelum kerja pembaikan dilaksanakan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

- b. **Hartanah di Australia:** Hasil lawatan Audit terhadap dua bangunan penginapan pelajar di Australia mendapati perkara seperti dalam **Jadual 13**.

**Jadual 13: Keadaan Fizikal Hartanah Di Australia Semasa Lawatan Dan Status Tindakan Setakat Mac 2024**

BIL.	HARTANAH	KEADAAN FIZIKAL SEMASA LAWATAN	STATUS TINDAKAN
1.	746 Swanston Street	Kesan resapan air pada dinding dan siling di bilik konsep aras 2.	Selesai.
2.		Kesan resapan air pada siling bilik air aras 7.	Kerja pembaikan akan bermula pada suku kedua tahun 2024.
3.		Tiada capaian kamera litar tertutup di laluan kecemasan dan bilik paling hujung di koridor aras 7.	Sebut harga tambahan kamera litar tertutup baharu telah diperolehi.
4.	Dudley International House	Kesan resapan air pada dinding bilik A8.	Kerja pembaikan dijangka siap pada awal suku kedua tahun 2024.
5.		Kesan resapan air pada dinding bilik B8.	Selesai.

Sumber: Jabatan Audit Negara

- c. **Hartanah di United Kingdom:** Lawatan Audit terhadap empat bangunan hartanah di United Kingdom mendapati dua hartanah iaitu Bayswater by Capital dan TiTiwangsa One disewakan kepada operator untuk perniagaan sewa bilik. Satu hartanah lagi iaitu Beaumont House yang diuruskan oleh MARA Inc (London) Limited telah disewakan kepada pelajar seperti yang dilesenkan. Ketiga-tiga hartanah didapati telah disenggara dengan baik.
- d. Bagaimanapun, lawatan Audit terhadap satu hartanah lagi iaitu MARA Apartment mendapati rumah penginapan telah ditutup bagi tempoh April hingga Oktober 2023 kerana kerja pengubahsuaian dan menaik taraf fasad bangunan. Berdasarkan skop perkhidmatan kerja bagi MARA Apartment, MARA Inc (London) Limited bertanggungjawab antaranya menjalankan kerja pembersihan di ruang *common area* dan penyenggaraan lif.

- e. Kerja pembersihan ruang *common area* ada dijalankan mengikut jadual yang ditetapkan namun, penyenggaraan lif tidak dapat dilaksanakan sejak Jun 2023 kerana lif telah mengalami kerosakan.
- f. Menurut MARA Inc (London) Limited, tindakan pembaikan kerosakan lif adalah di bawah tanggungjawab pihak MARA selaku pemilik hartanah. Pelantikan kontraktor oleh MARA bagi kerja pembaikan lif dijangka dimuktamadkan pada suku kedua tahun 2024.

**Maklum balas  
MARA Inc**

Setakat Mac 2024, sebahagian kerja pembaikan telah diselesaikan dan baki kerja masih dalam tindakan. MARA Inc juga akan menambah baik SOP sedia ada berkaitan dengan penetapan tempoh penyelesaian sesuatu aduan yang bersesuaian. Bagaimanapun di peringkat operator, tempoh penyelesaian aduan ada dinyatakan dalam carta alir kerja yang disediakan.

**Pendapat Audit**

**Penyenggaraan hartanah Kumpulan MARA Inc adalah baik kerana kebanyakan aduan yang diterima telah diselesaikan. Bagaimanapun, masih terdapat kerosakan yang perlu diambil tindakan pembaikan dan penambahbaikan terhadap SOP sedia ada.**

**TADBIR URUS  
KORPORAT**

70. Secara keseluruhannya, lima daripada sembilan elemen amalan terbaik tadbir urus korporat MARA Inc tidak diamalkan sepenuhnya iaitu melibatkan Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, SOP syarikat dan Jawatankuasa Audit seperti dalam **Jadual 14**.

**Jadual 14: Penemuan Audit Berkaitan Amalan Tadbir Urus Korporat**

ELEMEN	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Pengerusi	MCCG <sup>2</sup> 2021 amalan 1.2, amalan 1.3 dan 2.1 serta MKD Handbook perenggan 2.2(d)	Tugas dan tanggungjawab Pengerusi dinyatakan dalam Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp namun tiada bukti kelulusan oleh Lembaga Pengarah terhadap pemakaiannya bagi tahun 2020 hingga November 2023.
Lembaga Pengarah	MCCG 2021 amalan 5.2	Komposisi Lembaga Pengarah berstatus bebas dalam Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp dan MARA Inc iaitu satu pertiga berstatus bebas tidak selaras dengan MCCG 2021.
	MCCG 2021 amalan 2.1 dan panduan G2.1	Piagam Lembaga Pengarah tidak disediakan bagi tempoh tahun 2020 hingga 19 November 2023. MARA Inc mengguna pakai Piagam Lembaga Pengarah MARA Corp namun tiada bukti kelulusan oleh Lembaga Pengarah MARA Inc terhadap pemakaiannya.
Setiausaha Syarikat	MCCG 2021 amalan 1.5 dan panduan G1.5	Setiausaha Syarikat tidak berperanan dalam menasihati perkara berkenaan perkembangan tadbir urus korporat iaitu berkaitan penyediaan Piagam Lembaga Pengarah sebelum 20 November 2023; komposisi Lembaga Pengarah; program pembelajaran Lembaga Pengarah; dan penubuhan serta keberkesanan peranan jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah.  MARA Inc memaklumkan penentuan komposisi dan lantikan Lembaga Pengarah tertakluk di peringkat MARA Corp. Program pembelajaran bagi Lembaga Pengarah juga dikawal selia di peringkat MARA Corp.

<sup>2</sup> Merujuk kepada Malaysian Code on Corporate Governance yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia.

ELEMEN	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Prosedur Operasi Standard	Perenggan 6 Bahagian 3 Perkara 5, Panduan Tadbir Urus Korporat Syarikat MARA 2.0	Polisi Pelaburan yang merupakan aktiviti utama Kumpulan tidak disediakan.
Jawatankuasa Audit	MCCG 2021 amalan 9.1 dan Green Book perenggan 1.2.3	Keanggotaan Jawatankuasa Audit bagi tahun 2023 (dua ahli) adalah tidak selaras dengan saranan MCCG 2021. Komposisi pada terma dan rujukan Jawatankuasa Audit terkini (20 November 2023) iaitu tidak kurang daripada dua ahli juga tidak selaras dengan MCCG 2021.
	MCCG 2021 amalan 9.4	Pengerusi Jawatankuasa Audit bagi tempoh 2 Jun 2022 hingga 19 November 2023 berstatus Pengarah bukan bebas. Keadaan ini disebabkan hanya pengarah bukan bebas yang mempunyai latar belakang kewangan bagi memenuhi syarat pelantikan Pengerusi.

Sumber: Jabatan Audit Negara

### Maklum balas MARA Inc

MARA Inc mengambil tindakan seperti berikut:

- Piagam Lembaga Pengarah baharu telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah MARA Inc pada 20 November 2023. Cadangan pindaan piagam selaras dengan saranan MCCG 2021 akan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah MARA Inc pada suku ketiga tahun 2024.
- Melaksanakan penambahbaikan skop Setiausaha Syarikat pada suku ketiga tahun 2024 bagi memastikan amalan tadbir urus korporat dipertingkatkan.
- Dalam proses penyediaan Polisi Pelaburan dan dijangka dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah pada suku ketiga tahun 2024.
- Mengesyorkan kepada Lembaga Pengarah MARA Inc untuk penambahan ahli Jawatankuasa Audit daripada dua kepada tiga ahli seperti yang disarankan oleh MCCG 2021.

### Pendapat Audit

**Amalan tadbir urus korporat MARA Inc dalam tempoh yang dinilai adalah kurang memuaskan. Penambahbaikan elemen tadbir urus secara keseluruhan bermula pada November 2023 dapat menambah baik amalan tadbir urus korporat syarikat.**

### RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

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



---

**SYOR AUDIT**

72. KKDW dan MARA hendaklah meningkatkan pemantauan menyeluruh terhadap pencapaian prestasi syarikat subsidiari termasuk MARA Corp dan MARA Inc.

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

74. MARA Inc perlu menambah baik pengurusan dan pemantauan perjanjian pengurusan hartanah dengan pihak penyewa dan operator untuk menjamin kepentingan syarikat subsidiari dan MARA Inc.

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

---



**OBJEKTIF, SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN****OBJEKTIF  
PENGAUDITAN**

1. Pengauditan dilaksanakan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan MARA Inc melalui aktiviti pengurusan hartanah dengan cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

**SKOP  
PENGAUDITAN**

2. Pengauditan ini melibatkan penilaian prestasi dan pengurusan aktiviti pengurusan hartanah bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023. Aktiviti ini dipilih kerana menyumbang kepada jumlah pendapatan tertinggi (79.2%) berbanding aktiviti lain. Lawatan fizikal telah dijalankan ke semua lokasi hartanah dalam dan luar negara (United Kingdom dan Australia).

3. Pengauditan terhadap amalan tadbir urus korporat melibatkan sembilan elemen iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama; SOP; Jawatankuasa Audit; Audit Dalam; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Penilaian dibuat bagi tempoh tahun 2020 hingga 2023.

4. Kedudukan kewangan dinilai berdasarkan analisis terhadap penyata kewangan beraudit MARA Inc dan syarikat subsidiari tahun 2020, 2021 dan 2022.

**METODOLOGI  
PENGAUDITAN**

5. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan MARA Inc dan syarikat subsidiarinya serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dijalankan dengan pegawai terlibat daripada MARA Inc, syarikat subsidiari, Bahagian Pembangunan dan Pelaburan Subsidiari (MARA) serta MARA Corp untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

6. Lawatan fizikal turut dijalankan ke lokasi hartanah terlibat bagi mengesahkan keadaan dan operasi hartanah. Soal selidik juga telah diedarkan kepada penyewa bagi mengenal pasti tahap kepuasan terhadap hartanah MARA Inc dalam dan luar negara.

7. Penilaian kedudukan kewangan melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

8. Pengauditan dijalankan di pejabat MARA Inc yang terletak di Setiawangsa, Kuala Lumpur.