



**TEKS UCAPAN
YAB DATO' SERI ANWAR BIN IBRAHIM
PERDANA MENTERI**

SEMPENA

**MAJLIS PELUNCURAN PELAKSANAAN
PENGAUDITAN SYARIKAT KERAJAAN**

**6 FEBRUARI 2025 | 2.30 PETANG
PUSAT KONVENSYEN ANTARABANGSA PUTRAJAYA
(PICC)**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera.

*Alhamdulillah rabbil 'alamin,
Nahmaduhu Wa Nusalli Ala Rasoolilah Kareem,
Wa 'ala alihi wasahbihi ajma'in.*

Yang Berhormat Dato' Sri Azalina Othman Said,
Menteri di Jabatan Perdana Menteri (Undang-undang dan Reformasi Institusi);

Rakan-rakan Menteri yang hadir;

Yang Berbahagia Ketua Setiausaha Negara;

Yang Berbahagia Dato' Seri Wan Suraya Wan Mohd Radzi,
Ketua Audit Negara; dan

Rakan-rakan yang saya muliakan.

1. Acara pada hari ini bukan biasa kerana ia susulan daripada komitmen kita tentang reformasi dalam perkhidmatan awam. Ia juga menekankan aspek yang

sangat integral/asasi dalam Kerajaan MADANI iaitu pengurusan Kerajaan, pengurusan kewangan Kerajaan dan aspek tata kelola. Selama ini memang ada kemajuan, ada langkah-langkah yang diambil sejak dul tetapi kita saksikan ada kelompongan; masalah integriti, masalah ketelusan, masalah pertanggungjawaban atau akauntabiliti dalam Kerajaan dan juga dalam pengurusan syarikat-syarikat Kerajaan.

2. Kita bukan bermaksud untuk menafikan kejayaan, keistimewaan yang membanggakan kita, tetapi seperti biasa, hidup ini dan keyakinan kita kepada sesuatu harapan yang lebih baik untuk masa akan datang memerlukan kita melakukan anjakan dan ini kita lakukan kerana kita merasakan seluruh jentera Kerajaan atau yang terkait dengan Kerajaan harus ditekankan tentang pertanggungjawaban ini.
3. Isu akauntabiliti atau pertanggungjawaban seperti mana yang pernah saya singgung sebelum ini bukan perkara baru. Anak-anak kecil di kalangan orang Islam umpamanya banyak di ajar dan malah majoriti hafal tentang pertanggungjawaban – *kullukum ra'in wa*

kullukum mas'ulun an ra'iyatihu (Sahih al-Bukhari 7138).

Semua kita bertanggungjawab dalam bidang masing-masing dan akan dipersoalkan, akan dipertanggungjawabkan tindakan mereka.

4. Saya masih ingat masa saya mengetuai badan dunia akauntabiliti yang berpusat di London. Pada ketika itu Simon Zadek dari Harvard dan Mary Robinson, mantan Presiden Ireland hadir. Apabila saya kemukakan hadis ini dan menyatakan bahawa pertanggungjawaban itu bukan satu idea yang baharu dilontarkan dalam sejarah pengurusan barat tetapi memang serasi dalam hidup Muslim. Tentang idealismenya, tentang prinsip dan idealismenya seperti mana adanya institusi yang disebut muhtasib, itu *public accountability* atau juga disebut tentang ombudsman kemudiannya.
5. Cuma ada biasalah tentang cita-cita murni dan idealism dengan pelaksanaan itu, kadang-kadang kesenjangan yang meluas. Seperti mana yang pernah diungkapkan oleh T.S. Eliot, 'Between the ideals and the reality lies the shadow'. Tanggungjawab kita ialah kefahaman kita bahawa pertanggungjawaban itu harus sehati dalam

hidup manusia, dalam kerja kita, rumah tangga kita, jabatan kita, syarikat yang kita diamanahkan, itu harus dilatih kerana kalau tidak dijadikan ini sebagai suatu keyakinan, maka peraturan, pengurusan, pengauditan tidak mungkin menyelesaikan semua masalah.

6. Jadi sebab itu saya mahu kerangka besar ini betul-betul dihadam oleh kita. Syukur alhamdulillah, negara ini bertapak baik tetapi percayalah negara dalam sejarah umat manusia dan tamadun manusia boleh terangkat kerana nilai keluhuran, cita-cita murni dan pengurusan serta tatakelola yang baik, itu boleh terangkat. Tetapi sebaik sahaja kita terima sebagai budaya, kekecehan, kemalasan, mengizinkan keciciran, rasuah dan penyelewengan, itu bibit-bibit akan menghakis keyakinan dan juga akan melemahkan jati diri bangsa.
7. Sebab itu saya pandang serius dan menganggap inisiatif ini, termasuk pengauditan syarikat Kerajaan sebagai sesuatu yang menghala ke arah yang lebih baik. Dan saya harap rakan-rakan seperti mana Jabatan-jabatan Kerajaan telah beri kerjasama sepenuhnya kepada Ketua Audit Negara dan tidak melihat Ketua Audit

Negara ini sebagai orang yang garang, yang menghantui kita, tidak. Teringat lagu saya, lagu popular puluhan tahun lalu mungkin, 'Kamu kok seperti hantu terus menghantui aku'. Jadi bukan YBhg. Dato' Seri Wan Suraya, beliau tidak termasuk.

8. Jadi ini satu-satu pendekatan baru saya. Terima kasih kepada YB Dato' Sri Azalina yang membawa, menekankan hal ini dalam Jemaah Menteri dan tidak ada permasalahan sama sekali. Kerana sementara Jabatan Kerajaan itu di pantau lebih dekat, agensi Kerajaan itu kadang-kadang punyai kelemahan besar. Ia ada lembaga, syarikat di bawahnya dan syarikat-syarikat di bawahnya. Jadi banyak pelanggaran peraturan ataupun kalau ikut peraturan pelanggaran dari sudut nilai dari sudut tatakelola.
9. Jadi bukan sahaja *procedurally correct* tetapi apa yang berlaku adalah kecenderungan, kadang-kadang Ketua Lembaga tubuhkan 40 syarikat kerana dia boleh jadi pengerusi 40 syarikat dan elaun daripada 40 syarikat. Dan ini telah berlaku sebelum ini dan menyebabkan kita harus pantau semula. Kerana kelemahan pemantauan

terhadap laporan pencapaian selama ini menyebabkan masalah itu diulang.

10. Laporan Ketua Audit Negara ini saya biasakan diri sejak jadi Timbalan Menteri. Kemudian lebih lagi ketua pembangkang, meneliti. Tetapi yang amat dikesalkan ialah kerana beberapa catatan permasalahan itu diulang kerana sama ada Ketua Jabatan, Ketua Setiausaha atau Ketua Pengarah tidak melihat ini sebagai satu teguran yang serius, yang memaksa kita mengambil langkah-langkah pembetulan. Jadi saya ucap terima kasih kepada KPPA dan seluruh jentera di bawah KSN yang nampak sekarang lebih serius dan memantau.
11. Sekarang ni kita beralih kepada agensi dan syarikat-syarikat Kerajaan, kerana Ketua Pegawai Eksekutif, peranan dia itu mengurus, menyelia, mengawasi operasi perniagaan bagi mencapai matlamat atau objektif syarikat induk termasuk anak-anak syarikat yang pelbagai. Kadang-kadang ada kerugian yang berpanjangan, berturut-turut sama ada di peringkat syarikat induk atau anak-anak syarikat. Kadang-kadang keuntungan syarikat yang diperolehi tidak diagihkan

kepada Kerajaan sebagai pulangan kepada Kerajaan. Disorok melalui pinjaman kepada syarikat-syarikat atau anak-anak syarikat. Sebab itu Ahli Jawatankuasa Pelaburan, Ahli Jawatankuasa Audit yang dilantik harus memberi pandangan dan nasihat yang lebih tegas kepada Ahli Lembaga Pengarah dan pengurusan tertinggi.

12. Keputusan syarikat yang *significant* umpamanya pembayaran gaji, perkhidmatan, kadang-kadang tidak dibawa untuk kelulusan untuk Lembaga Pengarah. Sebab itu kita telah memberi arahan semua kenaikan dan sebagainya harus dirujuk kepada Menteri dan juga KSN dan Perdana Menteri supaya ada sedikit perimbangan dan pengawalan. Sebab itu pada 20 Mei 2024, kita mengeluarkan Arahan Gerakan Pemantapan Tata Kelola Nasional. Tata Kelola Syarikat Berkepentingan Kerajaan (SBK), Syarikat Berhad menurut jaminan CLPG arahan ini memberi panduan kepada Kementerian pengawal dalam melaksanakan peraturan dan prosedur berkaitan pengurusan dan tatakelola.

13. Saya harap saudara lihat ini sebagai sesuatu yang penting dan saya telah memberitahu dalam perjumpaan dengan KSN, KPPA, KSU-KSU dan Ketua Pengarah bahawa mereka dengan jabatan tinggi itu tidak hanya berperanan sebagai Ketua Jabatan dalam erti kata 'Ketua Kerani Besar', tetapi adalah mengepalai satu pasukan yang harus menguasai Kementerian itu dan sanggup memberi pandangan dan teguran yang baik termasuk kepada Menteri. Dalam Mesyuarat Jemaah Menteri, saya telah menekankan keperluan Menteri memberi ruang kepada KSU dan Ketua Pengarah memberi pandangan supaya kita dapat input yang baik.
14. Hari ini bila kita luncurkan pelan ini atau keputusan tugas dan kuasa Jabatan Audit Negara ini, melibatkan pengauditan terhadap hampir 2,000 syarikat Kerajaan. Tentunya untuk GLIC keadaannya agak berbeza, ada yang bangkitkan. Kerana sudah ada audit dalaman dan audit oleh syarikat audit, dan saya telah minta supaya Ketua Audit Negara melihat laporan audit itu dahulu dan apakah ada keperluan untuk masuk sekiranya ternyata ada keterlanjuran atau penyelewengan besar. Kalau tidak memang bukan maksud kita untuk mengganggu

kerana mereka juga terikat dengan pertamanya, audit yang terkemuka dan keduanya, juga pertanggungjawaban sebagai syarikat di Bursa Saham. Saya faham tentang sensitiviti itu, tetapi saya mahu kuasa ini diberikan untuk membolehkan Jabatan Audit melihat syarikat dan ada perimbangan yang teliti.

15. Ada syarikat-syarikat yang dipengerusi oleh Perdana Menteri umpamanya. Tidak mungkin seorang Perdana Menteri mampu meneliti sepenuhnya, selain daripada yang dilakukan oleh Jabatan-jabatan. Tetapi saya percaya dengan prestasi dan kecekapan yang ditunjukkan oleh Jabatan Audit Negara selama ini, saya rasa lebih selesa untuk mereka memberi pandangan awal supaya saya juga dapat kefahaman yang lebih.
16. Kemudian kita ada sekarang dengan pendekatan **sistem e-SelfAudit** yang telah menggunakan kecerdasan buatan atau AI yang telah dimulakan sejak bulan November 2024. Dan yang istimewanya dan tahniah kerana dibangunkan secara dalaman melalui projek pendigitalan JAN tanpa implikasi kos tambahan. Kalau ada pun guna peruntukan sedia ada. Saya dengar

itu sejak saya Menteri Kewangan tahun 1991 lagi, belum ada perubahan. Jadi saya ingin memberi jaminan, ikhtiar kita hari ini bukan bermaksud untuk mencela ataupun meragui. Yang jalankan prestasi baik itu teruskan, tidak harus ada gangguan. Dan bukan bermaksud untuk melecehkan kerja, mengutip hal-hal yang titik bengik.

17. Saya seringkali mendapat laporan daripada Ketua Audit Negara, Datuk Seri Wan Suraya menekankan kalau hal-hal teknikal yang kecil-kecil itu selalunya tidak diambil kisah melainkan ada jaminan memperbaiki. Tetapi yang kita nak tekankan ialah supaya syarikat ini kembali kepada fungsi asal, jangan ada pertindihan, jangan ada kelulusan yang melanggar prinsip tatakelola dan apa lagi kesilapan dari segi audit.
18. Jadi, pertimbangan ini saya tekankan kerana kadangkang syarikat-syarikat GLICs ini pun harus diperingatkan, mereka syarikat milik Kerajaan, bukan syarikat swasta. Mereka tidak boleh berfikir mengikut kepompong pola pemikiran swasta yang fokusnya keuntungan semata. Kita fokusnya tentunya menjana pertumbuhan, menjamin pengagihan, menjamin

penyertaan golongan yang terpinggir, tersisih, minoriti dan bumiputera. Itu semua dalam kerangka awal yang harus difahami dan dihadam oleh pengurusan kerana pengurusan kadang-kadang dikutip daripada pakar-pakar dari sektor swasta yang kurang pendedahan kepada dasar Kerajaan dan dasar negara itu agak kurang.

19. Sebab itu saya beritahu kepada pengurusan Khazanah, PNB dan semua ini untuk bersama dalam beberapa seminar dan kursus supaya dapat betul-betul hadam akan dasar Kerajaan, agar ini dapat difahami supaya dasar dan pelaksanaan kita itu boleh memenuhi cita-cita dan nilai yang ditegaskan.
20. Saya ingin mengakhiri dengan menekankan soal nilai, jangan kita pandang ringan. Dalam dunia geo-politik yang tidak tentu arah sekarang, orang menggunakan kuasa membuat keputusan sewenang-wenangnya kerana nilai telah terhakis. Soal nilai tidak penting, *what is right? what is honorable? and what is ethically, morally correct is all relative. Even truth is subjective. So, they refer to post-normal times as even post-truth. This is of*

course the dangerous phenomenal, we act contrary to the spirit of man and woman and the dignity of a person should be guided by reason, ethics, and moral standards.

21. Apa erti fahaman agama jika ini diketepikan? Kadang-kadang kita soal agama itu kita masih tidak lari daripada soal pakaian, soal janggut, soal hukum orang, tetapi soal tatakelola paling diremehkan. Hadis itu dihafal, dihadam, hafal belum tentu hadam, hafal oleh anak kecil lagi untuk isu pertanggungjawaban, tetapi semua kecelaruan yang berlaku ini yang melibatkan puluhan ribu orang itu diterima sebagai sesuatu yang biasa. Apa masalah kita? umrah kita pergi dan ada yang saban tahun pergi umrah. Tetapi kerana soal nilai ini diremehkan, maka agama itu menjadi hanya set ritual tanpa makna dan tanpa keupayaan untuk membawa perubahan dalam karakter, keperibadian, dan sahsiah yang *maknawiyah*. Jadi, itulah sebabnya mengapa saya fikir saya selalu melihat hal-hal ini bukan soal teknikal audit, tetapi dalam kerangka besar untuk memupuk nilai yang baik. Supaya dalam politik, perniagaan, pengurusan, dan pentadbiran,

kita boleh berbeza pendapat, berbeza bicara, tetapi tidak boleh lari daripada beberapa prinsip asas ini.

22. Jadi, inilah yang saya harapkan semangat baru dan saya ucapkan tahniah sekali lagi kepada Datuk Seri Wan Suraya dan pasukannya yang bekerja kuat selama ini. Dan saya seperti mana sebahagian daripada saudara sudah tahu, dalam kerja saya dengan amanah yang diberikan oleh Jabatan Ketua Negara, Jabatan Audit Negara, SPRM, PDRM, saya berikan sokongan yang kuat, juga kepada LHDN dan beberapa badan penguatkuasaan, saya bagi sokongan dan harap mereka anggap ini sebagai Amanah. Amanah sekali lagi ialah isu nilai dan pertanggungjawaban isu nilai, tatakelola isu nilai. Bila nilai terhakis, orang bicara sewenang-wenangnya seperti yang kita dengar satu dua hari ini di Parlimen. Sebagai contoh, manusia yang bicara soal tanggungjawab tetapi mengeneipkan soal akhlak dan moral. Kalau dengar mereka “Anwar sudah menjadi arwah” tetapi saya mampu senyum kerana kita tidak boleh melayan kebodohan manusia ini.

23. Tapi itulah harapan saya kepada Jabatan Audit Negara dan semua badan penguatkuasaan. Saya harap GLICs terima ini sebagai satu usaha, ikhtiar yang baharu untuk mengingatkan mereka tentang matlamat, dasar, hala tuju, dan peringatan supaya dengan seluruh kuasa dan kekuatan yang ada pada mereka itu, mereka masih dipantau dan harus terus bertanggungjawab.

Terima kasih.

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.