



**TEKS UCAPAN**

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

**MAJLIS PELUNCURAN  
GARIS PANDUAN MENGENAI PENGURUSAN DAN  
TATAKELOLA BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN**

**JUMAAT (9 OGOS 2024)**

**HOTEL PREMIERA, KUALA LUMPUR**

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh dan salam sejahtera.

*Alhamdulillahilladzi anzala 'ala 'abdihil kitaaba*

*Wa lam yaj'al lahuu 'iwajaa*

*Wa Usolli Wa Nusalli Ala Rasoolihil Kareem*

*Wa'ala alihi wa sahbihi ajma'een*

**Menteri-Menteri,**

**Menteri-Menteri Besar,**

**YBhg. Dato' Sri Wan Ahmad Dahlan bin Haji Abdul Aziz,**

Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam (KPPA);

**YBhg. Datuk Wan Suraya Wan Mohd Radzi,**

Ketua Audit Negara;

**YBhg. Tan Sri Dato; Sri Haji Azam Baki,**

Ketua Pesuruhjaya Pencegahan Rasuah Malaysia;

**YBhg. Dato' Azman bin Ibrahim**

Ketua Pengarah ICU;

Rakan-rakan yang saya muliakan.

1. Terima kasih atas kehadiran, terutama Pengerusi dan Ahli Lembaga Badan Berkanun dan pengurusan utama. Setelah meneliti laporan ketua audit negara dan maklumat yang disampaikan dalam siasatan SPRM serta laporan diberikan oleh wakil-wakil Kementerian Kewangan dan Lembaga, tentunya ada yang memperhatikan, tetapi yang saya hendak jelaskan di sini berbeda daripada berita sensasi media. Pada keseluruhannya tidak dikesan pelanggaran peraturan salah guna kuasa. Secara umum, peraturan diikuti prestasi badan berkanun dalam banyak hal, dan membanggakan walaupun perlu berjuang untuk memperbaiki. Tetapi meneliti atau menelusuri laporan yang saya sebutkan legasi Ketua Audit Negara, SPRM dan wakil-wakil kementerian, tentunya ada hal yang saya kira agak membimbangkan.
2. Dalam negara MADANI ini, isu tatakelola memang kita beratkan, sebab itu kita tidak mahu rakan-rakan meremehkan. Tunggak satu negara itu adalah isu *governance* atau tatakelola dan *governance* itu bermakna satu usaha memperbaiki prestasi - *itqan fil amal* tahap kecekapan sesempurna mungkin, peringkat ke atasnya sehingga ke bawah.

3. Saya berterima kasih kepada rakan-rakan dalam Jemaah Menteri yang bersetuju membuat beberapa perubahan secara agak radikal dalam urusan tatakelola, umpamanya tidak diizinkan lagi rundingan terus melainkan isu yang diminta oleh pasukan keselamatan, itupun dihadkan dalam beberapa perkara yang benar-benar menjurus kepada isu keselamatan atau kerahsiaan menjaga strategi pertahanan negara tetapi yang selainnya kita tidak izinkan. Kerana apa jua alasan yang diberikan kemungkinan pelanggaran kaedah tatakelola yang baik itu akan berlaku.
4. Jadi apa yang diusulkan di sini ialah supaya prinsip-prinsip sama itu diguna pakai di semua peringkat. Dalam badan-badan berkanun, kadang-kadang di peringkat atas seperti mana yang diteliti oleh Ketua Audit Negara, itu masih bertahan tetapi ada kecenderungan syarikat-syarikat samada persekutuan dan negeri membentuk syarikat-syarikat atau anak syarikat, dan di situlah banyak pelanggaran berlaku.
5. Sebab itu kita pinda baru-baru ini peraturan dan undang-undang yang membolehkan Ketua Audit Negara masuk dan melakukan audit bukan sahaja di syarikat induk atau badan berkanun induk tetapi juga syarikat di bawah. Saya

juga boleh berikan beberapa contoh, tetapi tidak adil kepada orang yang mengendalikannya sekarang. Tetapi kalau saudara lihat contoh-contoh yang besar dan ada yang dikendali oleh Timbalan Perdana Menteri dan menteri-menteri yang telah mengenal pasti dan membawa untuk pertimbangan kabinet dan menutup puluhan syarikat di bawah agensi.

6. *Agensi-agensi* ini penting, pertama untuk menjana pertumbuhan dan mempercepatkan proses pertumbuhan, terutama kalau peringkat awal kebanyakan badan-badan berkanun itu untuk membantu bumiputera, tetapi pelanggaran peraturan dan kecenderungan mengaut keuntungan berlebihan yang menyebabkan hak dan kepentingan bumiputera dikhianati. Ini yang kita bimbangkan. Kerana keseluruhan perbelanjaan yang diberikan itu terlalu tinggi, sebab itu kita undang rakan-rakan di sini untuk memahami bahawa ada keperluan negara kita sudah ke tahap di mana anjakan perlu berlaku. Betul ada kejayaan dan prestasi yang boleh dibanggakan dan bukan maksud kita di sini menafi semua usaha yang baik sebelumnya, tetapi mana-mana negara dengan semangat hadis yang saya baca sebentar tadi *itqan fil amal* - berusaha untuk mencari kecemerlangan (Strive for excellence) dan meninggalkan amalan-amalan

yang merugikan.

7. Menurut SPRM, tidak semua yang dikatakan rasuah, tetapi bentuk-bentuk penyalahgunaan kuasa atau pembaziran itu berlaku. Inilah sebabnya Ketua Audit Negara, telah memberikan berulang kali dengan pertemuan dengan saya mengatakan bahawa kadangkadang beliau dalam keadaan yang kabur di antara rasuah dan sedikit sebanyak pelanggaran peraturan dan selebihnya pembaziran.
8. Umpamanya kita boleh membuat keputusan mengikut peraturan untuk memberikan habuan dan kemudahan-kemudahan yang sangat lumayan kepada Pegurusi dan Lembaga, peraturannya penuh, tetapi dari segi semangat, prinsip, nilai dan tatakelola tentunya ada kelemahan. Satu badan berkanun yang dibentuk untuk membantu katalah nelayan, pekebun kecil atau orang-orang miskin, kemudian, elaun, hadiah, habuan untuk pengurusannya itu terlalu tinggi tidak terkawal, jadinya tentunya tidak adil kerana badan itu dibentuk untuk membantu rakyat.
9. Sebab itu dalam kajian baru-baru ini, libat urus dan wacana yang diselenggarakan oleh Khazanah, ada seoran pakar ekonomi yang membuat usul yang behitu mengejutkan. Boleh atau tidak kita gabungkan semua,

melihat kepada 70 negara yang berbelanja begitu tinggi untuk membantu orang miskin tetapi melalui pelbagai agensi dan badan berkanun, dan dilihat perbelanjaan itu mencecah 40 atau lebih 50 peratus untuk pengurusan. Oleh kerana ketirisan, maka disebut sebuah negara di Asia di mana faedah akhirnya hanya sampai 20 peratus kepada rakyat. Katanya bagaimana jika ditutup agensi itu dan diberi terus kepada rakyat. Mungkin kos penyelenggaraannya hanya 10 peratus.

10. Tentulah ini bukanlah kenyataan yang popular dalam kalangan saudara-saudara dan tidak ada cadangan untuk melakukan begitu sebab itu kita memilih jalan yang lebih sederhana iaitu mengekalkan agensi itu dan mengesakan pengurusannya dan kepimpinannya, Pengerusi dan Lembaga untuk melihat semula matlamat agensi, pengalaman baru dan bagaimana boleh kita tingkatkan tahap supaya faedah itu sampai terus kepada rakyat yang harus memperolehi atau mendapat faedah dan ganjaran sepatutnya.
11. Dalam teks saya memang dimasukkan beberapa agensi terutama yang dilaporkan oleh Ketua Audit Negara, Kementerian Kewangan dan juga beberapa tindakan yang diambil oleh SPRM, tetapi saya tidak fikir sesuai untuk kita baca kerana ini sudah menjadi maklumat umum

dan tujuan kita pada hari ini bukan untuk menggeledah hal-hal yang lalu tetapi kerana saudara-saudara kebanyakannya daripada lembaga yang baharu dan saya fikir tidak wajar saya sebut nama-nama agensi yang kebetulan pelanggaran itu berlaku sebelumnya.

12. Tetapi saya ingin tekankan bahawa kajian yang dibuat oleh Ketua Audit Negara itu mencecah 476 agensi dan kita memutuskan dalam Kajian Kementerian Kewangan untuk memberi peruntukan yang lebih supaya pemantauan itu lebih luas mencakupi semua peringkat Negeri, Persekutuan dan PBT supaya selari dengan anjakan paradigma.
13. Saya begitu sinis apabila orang bercakap tentang 'paradigm shift', dahulu hari-hari ada pekeliling tentang 'paradigm shift', ia jadi tren popular, tetapi adakah berlaku sebenarnya suatu anjakan? Tidak. Anjakan paradigma ini kalau baca yang diusulkan oleh Thomas School, ia melibatkan hampir seluruh dasar dan sistem kesediaan membuat perubahan yang lebih dan perubahan peraturan tambahan. Sebab itu bila disebut anjakan paradigma saya minta rakan-rakan dari yang memimpin lembaga dan badan2 berkanun untuk melihat hampir kesemuanya harus melakukan anjakan. Balik kepada pengurusan utama, lihat semula fokus apa, mengapa ditubuhkan



badan-badan ini, berapa sebenarnya perbelanjaan untuk pengurusan dan kesan kepada rakyat. Kemudian berapa banyak pengurusan-pengurusan yang sebenarnya sangat merugikan. Ada sebuah agensi umpamanya yang harus menolong orang-orang miskin, saya tidak mahu sebutkan di sini, dia menubuhkan hampir 79 syarikat dan kebanyakannya itu tidak ada kena-mengena dengan tujuan asal dan daripada 79 itu, lebih 50 mengikut laporan kajian yang dijalankan oleh TPM Zahid yang sampai kepadanya, 50 yang mengalami kerugian tahun demi tahun, tetapi Lembaganya dan Pengerusinya tetap mendapat elaun tetap. Jadi maknanya kalau Pengerusi Lembaga mendapat elaun katalah RM10,000.00 sebulan atau RM5,000.00 sebulan, 79 syarikat itu yang dipengerusikan dengan elaun RM1,000.00 ringgit sebulan, jadi akhirnya dia dapat RM79,000.00 campur RM5,000.00.

14. Tentulah sekarang ini hal ini dihentikan tetapi saya bingung mengapa perkara ini boleh berlaku. Ada mengatakan ini kerana ahli dan pengerusinya orang politik, ini tidak benar kerana yang profesional pun begitu juga, dia boleh jadi *professional cheaters*. Jadi bukan orang politik, profesional atau penjawat awam, tetapi ini kaedah tatakelola, ada penjawat awam yang melanggar

tatakelola, ada orang politik yang pimpin yang melanggar, ada juga pengurusan. Sebab itu berdasarkan laporan yang kita baca kita tidak terikat, kita lantik baik orang politik atau pengurus profesional atau dari penjawat awam, asalkan dia ikut peraturan dan dipantau teliti terutamanya oleh wakil Kementerian Kewangan dan ketua Audit Negara dan sekarang SPRM, kerana kedua-dua ini SPRM dan Audit Negara diminta untuk lebih tegas, lebih menyeluruh, menerobos semua agensi dan badan-badan berkanun.

15. Saya minta rakan-rakan melihat semula peranan dan membantu supaya konsep MADANI itu benar-benar difahami dan dilaksanakan. Kalau tidak ia akan menjadi slogan biasa. Bila kita bicara soal kemampuan tanpa ehsan tanpa nilai dan akhlak. Nilai akhlak peribadi satu hal, tetapi nilai akhlak dari sudut pengurusan badan berkanun dan agensi itu juga harus diambil kira.

Saudara-saudara,

16. Kita pula sekarang ini sampai ke tahap yang cukup membanggakan. Semalam saya, Tunku Zafrul dan Menteri Besar Kedah, Sanusi bersama melancarkan Fasa ke-3 Infineon yang kini banyak di Kulim Hi-Tech dan Melaka, tetapi keputusan mereka melabur tentunya

mengambil kira semua, kestabilan politik, penjelasan yang jelas tentang dasar-dasar ekonomi termasuk transisi tenaga, digitalisasi dan Pelan induk perindustrian menyebabkan pelaburan terbesar Infineon mencecah hampir 30 bilion ringgit, terdahulu saya telah sebut 25 bilion, namun mereka agak senang hati dan melihat kepada keadaan dan kemudahan serta kerjasama yang baik antara Persekutuan, Negeri dan Kulim Hi-Tech yang menyebabkan mereka menambah.

17. Kepentingan ini diiktiraf bukan oleh syarikat, sebab itu semalam saya sebut bila jumpa Canselor Olaf Scholz, dia sebut khusus dan dia kenal Malaysia itu melalui Infineon dan dia kata, "I amazed why this leading semi conductor company Germany in fact from Europe choose Malaysia is major operation outside Germany, and some of the facilities in terms of operations and expenditure is more than what we expand in Germany". Oleh itu, tentulah dia teliti berberapa langkah yang kita ambil.
18. Sekiranya ada masalah dengan agensi persekutuan, negeri atau PBT, dia tidak akan memberikan gambaran yang positif. Pertumbuhan kita cecah di antara tertinggi, 58 peratus, pengukuhan ringgit itu menambah keyakinan. Baru-baru ini saya sebut di Sabah, saya kata kedudukan

pengukuhan ringgit itu dari segi peningkatannya itu tertinggi di Asia. Ada yang mendengar tetapi kurang faham Bahasa Melayu, dia tulis dalam bahasa Inggeris, dalam Malaysiakini, dia kata “Prime Minister is wrong in analysis because Ringgit is not strongest currency in Asia”. I didn’t say the strongest. Saya lihat balik video itu semalam, saya sebut peningkatan tertinggi di Asia. Sebab itu di Malaysia ini, baik Melayu, Cina, India, Dayak, Kadazan mesti menguasai Bahasa Melayu dengan baik kalau tidak jadi celaru macam ini. Jadi saya harap Malaysiakini boleh membetulkan. Saya sebut dalam ucapan saya itu, peningkatan, peningkatan ringgit itu tertinggi di Asia, *that’s the fact*.

19. Kalau kita hendak teruskan tahap ini saudara-saudara percayalah ia memerlukan satu tindakan kita yang serius. Tidak boleh lagi dah kita teruskan dengan cara dan kaedah lama. Hendak tunggu kelulusan MIDA dan MATRADE, tak tahu, hendak tunggu kelulusan yang boleh diluluskan dalam seminggu tapi kita luluskan dua bulan. Sebab itu rakan-rakan di kabinet dan juga agensi-agensinya faham dalam Mesyuarat Majlis Tindakan Ekonomi Negara. Semua laporan mengenai tahap kemajuan kita jauh lebih baik ketimbang tahun 2022, 2023, 2024. Saya kata betul ke? Dari mana kenyataannya? Dari

perbandingan dengan negeri-negeri berhubung prestasi kita selama ini. Saya kata baik, bolehkah untuk mesyuarat akan datang kita buat perbandingan antara negara Singapura, Thailand, Indonesia dan Vietnam. Bila kita lakukan perbandingan itu ada elemen-elemen di peringkat kelulusan yang kita agak lebih tercorot, saya rasa aneh, kalau ikut pengalaman saya tahun 90-an dulu melainkan dengan Singapura, prestasi itu baik ketimbang dengan semua negara sekarang kita kalah dalam beberapa hal, siapa yang beritahu saya? Dalam pertemuan saya dengan Google di Francisco, dia nak putuskan di antara Malaysia atau Vietnam. Jadi saya tanya apa masalahnya, dia kata *workforce is very good, now government is stable, policies and clarity policies is remarkable, but there has been some delays in phase of approval as what we say, ease of doing business. Vietnam is better in some areas.* Saya tentunya terkesan, tetapi saya ambil sikap jangan kita ambil kita ini sempurna semua jadi kalau ada teguran begitu kita balik dan terus perbaiki.

20. Langkah-langkah telah diambil, terima kasih kepada MIDA dan MATRADE menyelaraskan, kelulusannya cepat maka Google telah memilih untuk berpangkalan di Malaysia kerana kita ambil kira teguran yang disampaikan

dan tidak anggap perkara ini sebagai satu kritikan yang tidak berguna. Kalau kritikan itu baik, kita harus terima, dalam beberapa bidang kita memang teratas, disiplin, tenaga kerja membanggakan. Tetapi sebagai contoh Infineon semalam, mereka memerlukan 4000 ke 5000 jurutera terutama dalam bidang yang mengkhusus kepada AI dan semikonduktor, maka universiti harus dikerah untuk menjurus ke situ. Pertama, kita kurang jurutera, kedua kita kurang kemahiran dalam bidang digital peringkat tinggi dan AI. Itu adalah hal-hal yang harus kita teliti walaupun tidak secara langsung oleh agensi dan badan-badan berkanun tetapi hendak tunjuk bahawa inilah ertinya dalam governance, bukan sahaja buka fail dan teliti apa yang berlaku dan kemudian terus sahaja sepertimana tahun-tahun sebelum ini tetapi kita harus lihat banding dengan pengalaman negara-negara lain dan lihat tahap kecekapan dan tatakelola yang baik.

21. Saya tahu sebahagian saudara-saudara telahpun menunjukkan prestasi yang baik, khidmat yang cemerlang dan juga pengorbanan dari segi masa dan tenaga yang diberikan serta upah dan elaun yang diberikan tidak setimpal. Tetapi saya benar-benar mengharapkan seluruh jentera kerajaan dan agensi serta badan berkanun dapat melihat keperluan kita di Malaysia

membawa perubahan yang cepat dan pantas supaya terangkat kedudukannya. Dan sekarang dari segi pelaburan, dari segi keyakinan telah bertambah. Saya bimbang kalau kita tidak bergerak pantas, maka kita akan ketinggalan. Pendidikan, pengajian tinggi, latihan, TVET dan semuanya serta agensi-agensi terutama yang melibatkan dukungan kepada masyarakat miskin.

22. Kalau saya hendak rumuskan tadi tentang teguran yang diberikan oleh seorang sarjana daripada wacana Khazanah itu, dia tanya berapa kurang peruntukan setahun untuk orang miskin secara khusus. Jawapannya adalah sekitar 22 bilion ringgit. Katalah kita ketepikan semua agensi ini dan bagi langsung kepada orang miskin, itu agak radikal, kalau bagi langsung itu baiknya mereka akan mendapat tunai, ruginya *nothing would change*, iaitu peranan agensi dari segi kecekapan, mekanisassi, automasi dan pengurusan yagn lebih baik itu tidak berlaku. Tetapi saya hendak tunjukkan bahawa dia melihat keadaan di mana peruntukan itu besar tetapi kesan itu tercorot. Itu sahaja tegurannya. Saya ambil bahagian itu sahaja dan masih yakin bahawa meallui agensi dan badan berkanun kita berupaya membawa perubahan dan melakukan lonjakan yang sepatutnya.

Terima kasih. Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.