



The World Bank Centre for Financial Reporting Reform



# Şeffaflığı ve Hesap Verebilirliği İyileştirmek

**Kamu Sermayeli İşletmelerde (KSi) Kurumsal Yönetim  
Konferansı, -  
Ankara, 10 Haziran 2014**

Henri Fortin

Mali Raporlama Reformu Merkezi Başkanı, Dünya Bankası

# KİT'lerde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

- Temel ilkeler
- Şeffaflık
- Denetimler ve kontroller
- Devletin rolü
- Değişim sürecini yönetmek

*Bu sunumdaki görüşler Dünya Bankası İcra Direktörlerinin veya DB üye devletlerinin görüşlerini yansıtmamaktadır.*

- Payscale olarak Devlet
- Tercih edilen kurumsal şekil
- Yönetmelik özerklik / finansal hesap verebilirlik
- KİT'lerin çoklu hesap verme yükümlülükleri
  - Devlete karşı
  - Varsa diğer hissedarlara karşı
  - Diğer paydaşlara karşı
- Ülke sistemleri



The World Bank Centre for Financial Reporting Reform



**Şeffaflık**

- Mali tablolar
  - Yıllık ve ara dönem
  - Bilgilendirmeler
- Standartlar
  - Nitel özellikler
  - Uluslararası standartlar primi
- Yönetim raporu
- Yayım

# Şeffaflık: Diğer Raporlama Şekilleri

## *KŞİ düzeyinde*

- Finansal olmayan raporlama: şirket hedefleri, kamu hizmeti yükümlülükleri, pay sahipliği ve kurumsal yönetim yapısı, riske maruz kalma durumu ve risk yönetimi gibi.
- Yönetişimden sorumlu kişilerce hazırlanan raporlar
- Entegre raporlama

## *Devlet düzeyinde*

- Toptan raporlama
- Hükümetin finansal raporlaması



# Denetimler ve Kontroller

# İç Kontrol Ortamı

## Hissedar(lar) / Paysahipliği Birimi

### Yönetim Kurulu

- İşletmenin stratejik yönünü belirler
- Yönetimin etkinliklerini ve mali performansı gözetir

### Denetim Komitesi

- İç kontrol, risk yönetimi ve muhasebe politikalarının uygunluğunu gözetir
- Etkili uygulanmalarını izler

KSİ'lerin Operasyonel Yapısı

### İşletme Kurulu

*(CEO ve yardımcılarının başkanlığında)*

- İşletmenin mali tablolarının doğruluğunu ve dürüstlüğü sağlar
- Yönetim Kurulu tarafından belirlenen politikalara uyumu teşvik eder

### Finans Dairesi

*(CFO ve Denetçinin başkanlığında)*

- İç kontrol, risk yönetimi ve muhasebe politikalarını önerir ve uygular
- Mali tabloları ve diğer periyodik raporları hazırlar

### İç Denetim Dairesi

- İç kontrol sistemlerini ve uygulamalarını izler, risk durumunu değerlendirir ve belirli konuları soruşturur.



- Bağımsız denetçileri atama ve işten uzaklaştırma süreci
  - Şeffaf ve sağlam
  - Yetkinliklere ve bağımsızlığa vurgu
  - İstikrar
- Denetçi raporu
  - Yıllık mali tablolara dair görüş
  - Yarı yıl mali tabloların gözden geçirilmesi
  - Yönetimin mektubu
  - Denetim komitesi ve pay sahipliği birimi ile iletişim
- Sayıştay'ın rolü

# KSi'lere İlişkin Devletin Paysahibi Olarak Rolü

- İç kontrol, muhasebe ve denetim politikalarına ilişkin ilkeleri belirler
- KİT'leri destekleyecek rehberlik ve yardımı sağlar
- Denetçi ve direktörleri atar
- Raporlamanın uygun kullanımı ile şeffaflığı artırır
- Devlet adına hareket eden tüm aktörlerle iletişim kurarak KİT'in hesap verebilirliğini sağlar

# Değişim Sürecini Yönetmek

KSi sahibi  
olarak  
Devlet

Şeffaflık ve  
bilgilendirme

Yönetim  
Kurulu'nun  
sorumlulukları

Paydaşlarla  
ilişkiler

Paydaşlara  
hakkaniyetli  
muamele

Etkili düzenleyici  
çerçeve

OECD, 2005

- KSİ kurumsal yönetiminin üç düzeyde ele alınması gerekir
  1. Ülkenin kurumsal çerçevesi
  2. KSİ düzeyi
  3. Devlet düzeyi
- Bütüncül ve kapsayıcı yaklaşım
- Şeffaflık ve kontrol kültürünün güçlendirilmesi
- Mevcut sistemlerin üzerine inşa etmek

Yönetmel /  
Kurumsal  
Özerklik

Finansal/  
Stratejik Hesap  
Verebilirlik





The World Bank Centre for Financial Reporting Reform



**Teşekkür ederim**

[worldbank.org/cfrr](http://worldbank.org/cfrr)