



CFO Gözüyle



Sponsorluğunda

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KAMU FINASMANINA ERİŞİM

Finansal Kontrolden Toplam Şirket Performans Yönetimine



DR. NESLIHAN VURAL

Finans Direktörü

Istanbul Büyükşehir Belediyesi



STS Bilişim/Jedox sponsorluğunda sürdürdüğümüz “CFO Gözüyle” yazı dizimizin bu bölümünde konuğumuz ***Istanbul Büyükşehir Belediyesi Finans Direktörü Dr Neslihan Vural.***

Neslihan Hanım hem akademik hayatta doktora seviyesine kadar yükselmiş, hem de Finans Departmanlarında farklı pozisyonlarda başarılar elde etmiş bir profesyonel.

Istanbul, hem tarihsel altyapısı, hem de jeopolitik konumu sebebiyle tüm dünyada odak noktası olmuştur. Böylesine kritik bir pozisyonda olan bir şehrin belediyeciliğinde Finans Departmanı' nı yönetirken Sürdürülebilirlik, Planlama ve Kamu Finansmanı üzerine görüşlerini aldığımız bir sohbet gerçekleştirdik.

Şimdi söz Neslihan Hanım' da...



Dr. Rezzan Neslihan Vural Kimdir, kısaca kendinizden bahseder misiniz?

1983 yılında Bolu'da doğdum. Eczacı bir anne ve kurmay albay bir babanın ortanca çocuğuyum. Babamın mesleği dolayısıyla Türkiye'nin birçok şehrinde ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim gördüm. 2000 yılında Ankara Çankaya Milli Piyango Anadolu Lisesi'nden, 2004 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldum. 2007 yılında Marmara Üniversitesi'nde bankacılık alanında yüksek lisans eğitimimi bitirdikten sonra 2014 yılında Marmara Üniversitesi Bankacılık Bölümü'nde doktora

tamamladım. İş hayatına 2005 yılında İş Bankası'nda başladıktan sonra sırasıyla Garanti Bankası'nda ticari bankacılık, İstanbul Sanayi Odası'nda ekonomik araştırmalar ve Kibar Holding'te finansal raporlama alanlarında çalıştım ve Acun Medya'da Bütçe Raporlama Müdürü olarak görev aldım. Reel sektörün yanı sıra akademisyen olarak da Kırklareli Üniversitesi ve ardından Beykent Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde yardımcı doçent olarak çalışarak akademik kariyerimde ilerledim.

2020 yılından itibaren de İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde ("İBB") finans direktörü olarak görev yapmaktayım. İBB bu zamana kadar çalıştığım maneviyatı en yüksek kurum. Devlet kurumu olması ve attığımız her adımın yaşadığımız şehre dokunuyor olması nedeniyle, ulaşımdan tarıma, sosyal yardımdan depreme kadar her alanda elimizden gelenin en iyisini yapma isteği ile çalışıyorum. Kamuda yönetici olmak ve kamuda finanstan sorumlu olmak hem kamu disiplini hem de finansal esnekliği bünyenizde barındırmanızı zorunlu kılıyor. Bu nedenle şimdiye kadar iş hayatında kendime kattığım, eğitim hayatımda öğrendiğim her bilgiyi kullandığım bir süreç yaşıyorum. Hem yatırım finansmanı hem de kaynaklarımızın etkin kullanımı konusunda kullanılan finansal enstrümanları çeşitlendirmek suretiyle, Türkiye'deki belediyelere ve diğer kamu kurumlarına örnek olduğumuz bir yapı kurduğumuz için de mutluyum. Hemen hemen her hafta bir kamu kurumuna yatırımları konusunda yön gösterdiğimiz bir kurum haline dönüşmemizin gururunu yaşıyorum.

2- Biraz İstanbul Büyükşehir Belediyesi' ni tanımak isteriz.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2022 yılında yaklaşık 80 milyar TL'lik solo bütçesi 150 milyar TL'ye yakın konsolide bütçesi ile Türkiye'nin 4.büyük kamu kurumudur. Bu hacimde bir ekosistemi yönetmenin, kamunun reel sektöre kaynak transferinin en kritik kurumu olmanın bilincindeyiz.

2022 Bütçesine göre 18 milyar TL yatırım, 12 milyar mal ve hizmet alımı harcaması yapacağız. Bunun yanı sıra cari transferler, sermaye transferleri ile 37 milyar TL'ye ulaşan giderden bahsediyoruz. Kamu kaynağı bilinci ile her kuruşu hesap verebilir bir şekilde harcamak ve kaynaklarımızı etkin yönetmek finans olarak bizim birinci vazifemiz. Bu başarımızı 2021 yılında Pandemi devam ederken 1.6 milyar TL bütçe fazlası vererek ve operasyonlarımız için hiç kredi kullanmadan başarılı bir şekilde tamamladık.

Üç yılda neleri başardığımıza baktığımda, katılımcı bütçeye geçişi tamamladık, 10 metro projesine finansman kaynağı bulduk ve duran metro inşaatlarının yeniden başlamasını sağladık. Uluslararası piyasalarda yaklaşık 900 milyon USD tutarında iki başarılı tahvil ihracı gerçekleştirerek alternatif finansman konusunda diğer kamu kurumlarına öncü olduk. İnsan merkezli yaklaşımımızla çiftçiye, öğrenciye, kadına, çocuğa ve sağlık çalışanlarına yönelik projelerimizin finansmanına öncelik verdik.

İBB olarak, ulaşılabilir İstanbul hedefimiz doğrultusunda teknoloji ve akıllı şehir yatırımlarına başladık. Tasarruf bilincimiz ile yönettiğimiz bütçeden İstanbul'u güçlendirecek projelere kaynak ayırmayı başardık. Gerçekleştirdiğimiz projeler ile İstanbul'u ekonomik, toplumsal, çevresel risk ve tehditlere karşı güçlendirerek 16 milyon İstanbullunun yaşam kalitesini yükseltmekte ve kentsel dayanıklılığı artırmaktayız.

Avrupa da İstanbul büyüklüğünde ülkeler mevcut. 150 Milyar TL ye yakın konsolide bütçesi olan bir kurumda böylesine büyük bir bütçeyi yönetiyorsunuz, etkin bir mali planlama için bütçe süreci nasıl işliyor? Mali İşler birimi olarak diğer birimlerle olan iletişimi nasıl sağlıyorsunuz, ne tip zorluklarla karşılaşıyorsunuz?



Türkiye'nin en büyük 5 kamu kurumu arasındayız. Söylediğiniz gibi yönettiğimiz büyüklük bazı Avrupa ülkelere denk. Etkin yönetim için 5 yıllık stratejik planımızı ve performans programı ana hedef olarak alıyoruz. Belediyemizin tüm birimleri mali hizmetlere ana hedefimize ulaşmamızı sağlayacak yatırım ve hizmet projelerini gönderir, mali hizmetler olarak gelir tahminlerini gerçekleştirirdikten sonra finansman bütçemizi de hesaplayarak denk bütçe anlayışı ile bütçe tasarısını oluşturuyoruz.

Belediyeler için bütçe aslında meclis kararıdır.



Bütçe sürecinde diğer birimler ile bir dizi toplantı yaparak denk bütçe doğrultusunda projelerini önceliklendirmelerini, proje maliyetlerini yüksek bütçe tahmini ile iyi hesaplarımızı gerektiği bilgisini veriyoruz. Çünkü belediye olarak bütçesi olmayan herhangi bir harcama gerçekleştiriyoruz. Bu anlamda zorlu bütçe maratonu başarıyla bittikten sonra projelerin finansmanı ve gelirlerimizin etkin yönetimini gerçekleştiriyoruz. Şirketler gibi bizim için de en önemli konu etkin nakit akış yönetimi.

netimini gerçekleştiriyoruz. Şirketler gibi bizim için de en önemli konu etkin nakit akış yönetimi.

Sürdürülebilirliğin en önemli olduğu kurumlardan birisiniz. Sürdürülebilirlik sürecini Mali İşler birimi olarak diğer paydaşlarla nasıl bir yönetim tarzı benimsiyorsunuz?

Belediyenin ruhu, var oluş amacı sürdürülebilirlik. Bu nedenle tüm paydaşlarımız vatandaşa hizmet noktasında geliştirdikleri projelerde bu bilince sahip olarak görev yapıyorlar. Finansmanını sağladığımız projelerin tamamına yakını ESG hedeflerinden en az biriyle örtüşmektedir. Finans departmanı olarak biz de sağladığımız kaynakların yeşil finansman modelinde olmasını önemsiyor ve adımlarımızı buna göre atıyoruz. İlerleyen zamanlarda finans piyasalarında bu konuda adımımızı daha çok duyuracağız.

Kamu Finansmanında karşılaştığınız zorluklardan biraz bahsedebilir misiniz?

Yukarıda bahsettiğim gibi yönetmekte olduğumuz kaynağın ve işlem hacminin İstanbul ve Türkiye ekonomisi açısından çok kritik öneme sahip olduğunun bilincindeyim. Bu güçlü kaynağın yönetiminde ve sürdürülebilirliğini sağlamakta görevli İBB finans departmanı olarak, en güçlü yönümüzün, liyakat vizyonumuza uygun olarak doğru işi doğru insanla buluşturmamız ve özel sektör bilgi birikiminin pozitif yanlarını kamuya uyarlayarak finansal yönetimin kurumdaki katma değerini artırmak olduğunu görüyorum. Bunun yanında üst yönetim ile olan etkin iletişimin sağladığı proaktif çözümler üretebilme ve kriz anlarında hızlı karar alabilmenin de diğer kamu kurumları ile kıyaslandığında departmanımızın güçlü olduğunu görüyorum.

Ancak bir kamu kurumu olarak karşılaştığımız birçok zorluk var, bilindiği üzere finansal piyasalar çok hızlı değişen ve gelişen yapıya sahip olmakla birlikte kamu mevzuatı bu konuda çok eski ve



yeniliklerin gerisinde. Buna ek olarak kamuda gri alanları negatif yorumlama eğilimi de yenilikçi yaklaşımımız önünde bir engel teşkil etmektedir. Kamu kurumlarının yatırımlarının finansmanında kamu borçlanma limitleri kullanacağımız enstrümanları negatif etkilemektedir. Kredi notumuzun özel sektörün aksine ülke notu ile eşit tutulması da faiz oranı pazarlıklarında karşımıza bir engel olarak çıkmaktadır. İBB olarak ekonomik gücümüz, bilanço yapımız, profesyonel yaklaşımımız

ve tecrübemiz ile hem ülke içi hem de uluslararası piyasalarda kuvvetli olsak da regülasyonların geriden gelmesi, hedge işlemlerinde riskleri üstlenmemiz konusundaki kısıtlar sebebi ile 360 derece finansal yönetim yapmamız mümkün olamamaktadır. Kanun koyuculardan beklentimiz, kamu kurumlarının da finansal piyasalara tam entegre olması yönünde düzenleyici ve kapsayıcı mevzuatın gerçekleştirilmesidir.

Neslihan hanım' a katkılarından dolayı teşekkürlerimizi sunuyoruz...