



AKADEMİK FORUM 2014

AKADEMİK FORUM 2014
TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI YAYIN NO:7

ISBN 978-605-61662-6-0



9 786056 168260

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI
YAYIN NO:7

AKADEMİK FORUM 2014
MESLEKİ MÜKEMMELLİĞİN AKADEMİK GELECEĞİ
'ARAŞTIRMA, EĞİTİM, KARIYER'

AKADEMİK FORUM 2014

“Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği”

‘Araştırma, Eğitim, Kariyer’

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI

YAYIN NO: 7

Tasarım copyright © 2015, Caretta Reklam ve Halkla İliş. Tic. Ltd. Şti.

Text copyright © 2015, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

1. Baskı, Nisan 2015

ISBN 978-605-61682-6-0

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının yazılı izni olmadan elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, kopyalanamaz ve yayımlanamaz.

Yayıncı

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

Yıldızposta Cad. Akın Sitesi 1. Blok No.6 Kat.5 D.10 34349 Gayrettepe-İstanbul

Tel: 0212 212 55 24 - 25 Faks: 0212 212 55 26

www.tide.org.tr

tide@tide.org.tr

Editörler

Ali Kamil Uzun & Özen Tuba Özdemir

Deşifreler ve İlk Düzenleme

Serpil Kaya

Yapım

Caretta Reklam ve Halkla İliş. Tic. Ltd. Şti.

Samanyolu Sok. No.106 Onur Apt. Kat.1 D.1 Şişli-İstanbul

Tel: 0212 230 23 14 Faks: 0212 231 30 13

www.carettareklam.com

Sertifika no: 15719

Baskı

Pasifik Ofset Ltd. Şti.

Cihangir Mah. Güvercin Cad. Baha İş Merkezi A Blok 3/1 Avclar-İstanbul

Tel: 0212 412 17 00 Sertifika no: 12027

AKADEMİK FORUM 2014
MESLEKİ MÜKEMMELLİĞİN AKADEMİK GELECEĞİ
‘ARAŞTIRMA, EĞİTİM, KARİYER’

9 Mayıs 2014
Galatasaray Üniversitesi
Aydın Doğan Oditoryumu
Ortaköy – İstanbul

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI

YAYIN NO: 7



Bilim Kurulu

Başkan:

Prof. Dr. Münir Şakrak, MÖDAV Başkanı

Üyeler:

Ali Kamil Uzun, TİDE Akademik İlişkiler Komitesi

Prof. Dr. Nuran Cömert, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. İrem Nuhoğlu, Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Dr. F. Lerzan Kavut, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. İdil Kaya, Galatasaray Üniversitesi

Prof. Dr. Rüstem Hacırüstemoğlu, Galatasaray Üniversitesi

Doç. Dr. Volkan Demir, Galatasaray Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	10	“İç Denetimde Araştırma”	52
ÖNSÖZ		Prof. Dr. Haluk Levent Kemerburgaz Üniversitesi Öğretim Üyesi	
Gürdoğan Yurtsever	12	“Akademik Çalışmaların İç Denetim Mesleğine Katkısı Tartışılmaz”	62
<i>Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı</i>		Doç. Dr. İrem Nuhoğlu (Oturum Başkanı) Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi	
Prof. Dr. Münir Şakrak	14	“İç Denetim Alanında Uluslararası Akademik Yayın Araştırması: Literatür Tarama Çalışması”	64
<i>Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Başkanı</i>		Hüsnü Yağmur Karabulut Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi	
AÇILIŞ KONUŞMALAR	15	Abdulkadir Köksal, Ece Gür, Melik Ertuğrul Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme (Tezli) Yüksek Lisans Öğrencileri	
Prof. Dr. İdil Kaya Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dekanı	16	Prof. Dr. Y. Esra Albayrak Galatasaray Üniversitesi Mühendislik ve Teknoloji Fak. Endüstri Müh. Bölümü Öğretim Üyesi	
Prof. Dr. Münir Şakrak Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Başkanı	18		
Gürdoğan Yurtsever Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu Başkanı	20		
Ali Kamil Uzun Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı, Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı	24		
1. OTURUM	29	“İç Denetim Alanında Hazırlanan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Üzerine Literatür Tarama Çalışması”	76
Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri		Nefise Doğan Güler Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi	
“İç Denetim Mesleği Önemli Bir Kariyer Fırsatı Sunuyor”		Ece Gür Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme (Tezli) Yüksek Lisans Öğrencisi	
Doç. Dr. Serhat Yanık (Oturum Başkanı) İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi	30	Prof. Dr. Y. Esra Albayrak Galatasaray Üniversitesi Mühendislik ve Teknoloji Fak. Endüstri Müh. Bölümü Öğretim Üyesi	
“Başarı İçin İki Önemli Faktör Var: Değişim ve Gelişim”		Murathan Bayrı Türkiye İç Denetim Enstitüsü	
Menteş Albayrak Anadolu Grubu Denetim Koordinatörü	32		
“Kurumları ve Çalışanları Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?”		“Türkiye’de Denetim Komiteleri: ABD ve AB ile Karşılaştırmalı Bir Çalışma”	93
Kemal Tapkan Standard Profil Otomotiv Denetim Direktörü	38	Dr. Onuralp Armağan Doğuş Grubu	
“Başarı Şansını Artıran Faktörler”		“Avrupa Birliği Destekli Araştırma Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri ve Bir Uygulama Örneği (HARBIF)”	112
Humral Tan Yönetim Danışmanı (CMC), Yönetici Koçu (ICF, AC)	44	Doç. Dr. Tuğba Uçma Uysal Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fak. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi	
“Başarı Kendi İçimizde”		“Araştırmalar Bilimsel Gelişmeye Katkı Sunacak”	115
Doç. Dr. Serhat Yanık (Oturum Başkanı) İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi	50	Doç. Dr. İrem Nuhoğlu (Oturum Başkanı) Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi	
2. OTURUM	51		
İç Denetim Konusunda Dünyada ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Niteliği ve Mesleğin Gelişimine Katkısı			

3. OTURUM 116
İç Denetim Eğitimi Konusunda Dünyada ve Ülkemizdeki Yaklaşım ve Uygulamalar

“İç Denetim Eğitimi ve Uygulamalarının Ülkemizdeki Durumunu Değerlendirebilmek İçin Dış Dünyamızda Neler Olup Bittiğini Takip Etmemiz ve Anlamamız Çok Önemli”

Prof. Dr. Nuran Cömert (Oturum Başkanı) Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi 117

“Üniversitelerde İç Denetim Eğitim ve Öğretimi: Dünya Üniversitelerinde Geliştirilen Eğitim Programlarının ve Müfredatlarının Değerlendirilmesi”

Prof. Dr. İdil Kaya Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dekanı

Prof. Dr. Y. Esra Albayrak Galatasaray Üniversitesi Mühendislik Fak.

Endüstri Müh. Bölümü Öğretim Üyesi 119

“Türkiye’de İşletme Eğitimi Veren Üniversitelerde Lisans ve Lisansüstü Programlarda İç Denetim Eğitimi”

Prof. Dr. F. Lerzan Kavut İstanbul Üni. İşletme Fak. Muh. Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Dr. Burcu Adiloğlu İstanbul Üni. İşletme Fak. Muh. Anabilim Dalı Öğr. Üyesi 138

“Öğrencilerimizin İç Denetim Mesleğini Tercih Etmelerini İstiyoruz”

Prof. Dr. Nuran Cömert (Oturum Başkanı) Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi 150

4. OTURUM 152
Denetimde Kariyer Fırsatları, İhtiyaçlar ve Beklentiler

“Bir Meslek İnsanın Deneyimleri ve Gençlere Önerileri”

Bülent Yurdalan Finansbank İç Sistemler Başkanı 153

“Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü Birçok Denetim Kulübünün Kurulmasına Destek Verdi”

Ayşegül Uzalp Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü Başkanı 160

“Denetim Kulübümüzle Sektöre, Mesleğe Hazırlanmış Bireyler Kazandırmak İstiyoruz”

Sevim Bayraktar Galatasaray Üniversitesi Denetim Kulübü Eşbaşkanı 162

“Bu Oturumda Mesleğin Kapılarını Gençlere Açan Yöneticilerle Birlikteyiz”
Ali Kamil Uzun (Oturum Başkanı) TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı,
TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı 165

“Geleceğimiz Olan Gençlerimizin Özgün Fikirlerine Her Zaman Yatırım Yapıyoruz”
Ebru Pilav Deloitte Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü 167

“Her Yıl Ortalama 250 Yeni Mezun Genci Aramıza Katıyoruz”
Emre Çavuşoğulları EY İnsan Kaynakları Direktörü 170

“Denetim İşini Seven Gençleri Aramızda Görmek İstiyoruz”
Elif Yıldırımbulut KPMG İnsan Kaynakları Müdürü 174

“Şirketimizde Kariyer, Performans Sistemine Göre İlerliyor”
Cristina Monterrey PwC İnsan Kaynakları Kıdemli Müdürü 176

“Gençler Geleceğe Nasıl Hazırlanmalı?”
Ali Kamil Uzun (Oturum Başkanı) TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı,
TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı 179

“Gençlerimize Daha Okul Stralarında Destek Oluyoruz”
Ebru Pilav Deloitte Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü 180

“Gençler Sertifikalara Yönelik Çalışmalara Önceden Başlamalıdır”
Emre Çavuşoğulları EY İnsan Kaynakları Direktörü 181

“Gençler Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişmeleri Yakından Takip Etmeliler”
Elif Yıldırımbulut KPMG İnsan Kaynakları Müdürü 183

“Meraklı Olan, Öğrenmeyi Seven ve Öğrenmeye Açık Olan İnsanlar Her Yerde Tercih Edilirler”
Cristina Monterrey PwC İnsan Kaynakları Kıdemli Müdürü 185

SORU-CEVAP 187

KAPANIŞ BİLDİRİSİ 199

“Akademik Forum 2014’te Üniversitelerimizin İhtiyaçları ile İş Dünyasının Beklentileri Paylaşıldı”

Prof. Dr. İdil Kaya Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dekanı 200

SUNUŞ

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) bünyesinde hayata geçirilen Akademik İlişkiler Komitesi (TİDE AİK), faaliyetine başladığı 2009 yılından bu yana mesleki akademik gelişim için pek çok çalışmaya imza atıyor. “Meslekte akademik gelişimin ulusal çözüm ortağı olmak” vizyonu ve “İç Denetim mesleği ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirecek akademik programların geliştirilmesi, kariyer yapılmasını teşvik etmek amacıyla danışmanlar, akademisyenler, öğrenciler, eğitim kurumları, iş ve kamu kurumları ile ilişkileri geliştirmek ve desteklemek” misyonuyla belirlediği stratejileri çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren TİDE AİK, faaliyetlerini kendi içinde oluşturduğu dört çalışma grubuyla yürütüyor.

Söz konusu çalışma grupları; Akademik Tez Envanteri ve Eğitim Programları Geliştirme ve Meslek Etiği Çalışma Grubu, IIA - IAEP Program (AGEP) Tanıtımı ve Katılım Teşvik Programı, Denetim Kulüpleri ve Denetimde Kariyer Teşvik ve Staj Programı, Türkçe Kaynak ve Meslek Kütüphanesi Geliştirme Programı’ndan oluşuyor.

Aynı zamanda iki yılda bir tekrarlanan ve organize edilmesi planlanan ve düzenlenen üniversitelerin ev sahipliğinde gerçekleşen Akademik Forumlar, Muhasabe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) işbirliğiyle gerçekleştiriliyor.

İlki 2010 yılında Marmara Üniversitesi, ikincisi 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ev sahipliğinde gerçekleşen forumların üçüncüsü de 2014 yılında Galatasaray Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlendi.

Mesleki akademik gelişim için önemli bir kurumsal birikim yarattığına inandığımız Akademik Forumlar, geleceğe güvenle bakmamızı sağlayan önemli bir platform yaratıyor. Akademik dünya, iş dünyası ve meslektaşların bir araya gelerek oluşturduğu bu platformda, gelecek için daha neler yapacağımızı, neleri yapmamız gerektiği kısaca mesleğimizin geleceği, konunun uzmanları tarafından masaya yatırılıyor.

Bu vesileyle bu yılki konusu, Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği ‘Araştırma, Eğitim, Kariyer’ olan Akademik Forum 2014’te, üniversitemizin önde gelen öğretim üyeleri, araştırmacıları ve öğrencilerinin yanında iş dünyasının seçkin temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve TİDE Akademik İlişkiler Komitesi’nin temsilcileri bilgi ve görüşlerini genç meslektaşlarıyla paylaşma fırsatı buldular.

İç denetim mesleği, üniversiteler ve iş dünyası arasında kurulan bu köprünün, önümüzdeki yıllarda daha da güçleneceğine inanıyor, gelecek Akademik Forumlarla mesleğimize bir nebze de olsa katkıda bulunmaktan gurur duyduğumuzu ifade etmek istiyoruz.

Gelecek Akademik Forumlarda yeniden buluşmak dileklerimizle...

*Türkiye İç Denetim Enstitüsü
Akademik İlişkiler Komitesi*

ÖNSÖZ

Türkiye’deki iç denetim uygulamalarının uluslararası standartlara ulaşmasını hedefleyen Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), bugüne kadar yaptığı çalışmalarla iç denetim mesleğine, meslek profesyonellerine, akademisyenlere, iş dünyasına, kamu kurumlarına ve düzenleyici otoritelere önemli katkılar sağladı. Enstitümüz, pek çok mesleki gelişim, paylaşım ve iletişim platformu ile çalışmalarını sürdürmeye devam ediyor.

Güncel bir şekilde dilimize çevrilen “Uluslararası İç Denetim Standartları”, iç denetimde küresel yetkinlik belgesi “Sertifikalı İç Denetçi (CIA)” ve diğer uzmanlık sertifika sınavları, sürekli mesleki gelişim için “Mesleki Gelişim Akademisi (TİDE Akademi)”, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen “Türkiye İç Denetim Kongresi”, kitap yayıncılığı alanında “TİDE Yayınları”, temel mesleki bilgi ve referans kaynağı “İç Denetim Dergisi”, iç denetim farkındalığını artırmayı hedefleyen “İç Denetim Farkındalık Ödülleri” gibi faaliyetleri bu kapsamda öncelikli olarak belirtmek mümkün.

Bunların yanı sıra mesleğimizi akademik dünyaya ve üniversite öğrencilerine tanıtmaya ve mesleğimizin akademik gelişimine büyük önem veriyoruz. Bu kapsamda üniversitelerde “Denetim Kulüpleri” kuruyoruz ve etkinliklerine katkı sağlıyoruz. Enstitümüz bünyesindeki Akademik İlişkiler Komitesi öncülüğünde her iki yılda bir Akademik Forum düzenliyoruz. Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı’nın (MÖDAV) katkılarıyla, farklı bir üniversitenin ev sahipliğinde gerçekleştirdiğimiz Akademik Forum’da akademi dünyası ile iş dünyasını buluşturuyoruz.

Akademik Forum’un ilkini 2010 yılında Marmara Üniversitesi’nde “İç Denetim Mesleğinin Akademik Gelişiminde İş Dünyasının Beklentileri, Üniversitelerimizin İhtiyaçları” temasıyla, ikincisini 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde “Denetim Mesleğinin Gelişimi ve Beklentiler” temasıyla gerçekleştirdik.

Bu forumlara bir çok üniversiteden akademisyenler ve öğrenciler ile meslektaşlarımız ve iş dünyasının temsilcileri büyük ilgi gösterdi. Forumlarda yapılan konuşmalar ve sunulan bildirimleri kitap haline getirdik, ilgili kurumlara ve üniversitelere dağıttığımızı yaptık.

Üçüncü Akademik Forum’u ise 9 Mayıs 2014 tarihinde Galatasaray Üniversitesi’nde “Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği; Araştırma, Eğitim, Kariyer” temasıyla gerçekleştirdik. 19 farklı üniversiteden akademisyenler ve öğrenciler ile meslektaşlarımız ve iş dünyasından temsilcilerin katıldığı Forum’da, Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği dört oturumda ele alındı. Elinizde bulunan bu kitapta, Akademik Forum’un açılış konuşmaları, oturumlarda sunulan bildirimler, yapılan konuşmalar ve sunumlar ile kapanış bildirisi yer alıyor.

Akademik Forum’u tüm dünyada “İç Denetim Farkındalık Ayı” olarak kutlanan Mayıs ayında gerçekleştiriyoruz. Mesleğimizin tanınırlığını artıran böyle bir ayda bu etkinliği gerçekleştiriyor olmak da bizler için ayrıca önem taşıyor. Üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz bu etkinliğimizin geleneksel hale geldiğini ve kurumsallaştığını görmekten büyük mutluluk duyuyorum.

Akademik Forum 2014’ün düzenlenmesinde büyük katkıları olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı ve üyelerine, MÖDAV’a, Galatasaray Üniversitesi öğretim üyelerine, Galatasaray Üniversitesi Denetim Kulübü öğrencilerine, bildirimleri sunan akademisyenlere, dikkat çeken sunumlarıyla bize başka dünyaların kapısını açan konuşmacılara, tüm katılımcılara, Enstitümüz ofis çalışanlarına ve Akademik Forum 2014 Bildiri Kitabı’nın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Gürdoğan Yurtsever

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı

ÖNSÖZ

Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün (TİDE) 2014 yılında gerçekleştirilen ve "Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği" ana temalı "Akademik Forum" etkinliği ile ilgili olarak ve Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) adına, öncelikle belirtmek istediğim husus, bu yıl da başarılı bir sonuca imza atıldığına yönelik düşüncemdir. Bu nedenle TİDE yönetimini ve Forum'un tüm aşamalarında emeği geçenleri kutluyorum.

Bu noktada; geçtiğimiz yıl üçüncüsü düzenlenen böyle bir etkinlikte Vakıf yönetimi ve birçok öğretim üyelerimizin katılımlarıyla bir kez daha yer almak ve değer yaratma sürecinde az da olsa katkı sağlayabilmekten duyduğumuz memnuniyeti de vurgulamak istiyorum.

Bu kitapçıkta yer alan konuşma ve sunumlardan da görüleceği üzere, üstlendiği misyonu her yıl geliştirerek sürdürdüğüne inandığım Forum etkinliği çerçevesinde TİDE yönetimi, güçlü vizyonunun ipuçlarını da yansıtmakta aslında.

Sunumların, okuyucuya kaynak oluşturacak bir içeriği ve sonuçları yansıttığı düşüncemle birlikte, sürekli gelişen bir etkinliği, meslek mensupları ve akademik çevreye kazandırdığı için de TİDE'yi kutluyor, bu kitapta yansımalarını somut olarak bulacağınız başarılarının devamını da içtenliklerimle diliyorum.

Prof. Dr. Münir Şakrak
MÖDAV Başkanı

AÇILIŞ KONUŞMALARI



Prof. Dr. İDİL KAYA
Galatasaray Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

“AKADEMİK FORUM 2014, İŞ DÜNYASI İLE ÜNİVERSİTELERİ ORTAK BİR PLATFORMDA BULUŞTURMAYA DEVAM EDİYOR”

Değerli katılımcılar, sayın başkanlar, saygıdeğer TİDE mensupları, iç denetçiler, değerli araştırmacılar, öğretim üyeleri, sayın meslektaşlarımız ve sevgili öğrenciler; Akademik Forum 2014'e hoş geldiniz...

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ile Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV)'nın birlikte düzenlediği Akademik Forum'un üçüncüsüne Galatasaray Üniversitesi olarak ev sahipliği yapıyor olmaktan büyük onur duyuyoruz.

Bu yılki konusu, Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği 'Araştırma, Eğitim, Kariyer' olan Akademik Forum 2014, iç denetim mesleğinin akademik gelişi-

minde iş dünyası ile üniversiteleri ortak bir platformda buluşturmak ve mesleki gelişimin ihtiyaçlarını tartışmak üzere düzenlendi. Gün boyunca sunulan bildiri-lerde, üniversitemizin önde gelen öğretim üyeleri, araştırmacıları ve öğrencilerinin yanında iş dünyasının seçkin temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve TİDE Akademik İlişkiler Komitesi'nin temsilcilerini bilgi ve görüşlerini katılımcılarla paylaşma fırsatı bulacaklar.

Akademik süreç ile profesyonel hayat arasındaki köprüyü güçlendirmek ve aramızdaki işbirliğini geliştirmek amacıyla gerçekleştiren bu Forum sektöre, profesyonel yetkinliklere sahip, çağdaş, akılcı ve fark yaratacak bireyleri kazandırmak için daha nitelikli, iç denetim eğitimi, öğretim ve araştırmalarını yürütmek konusunda üniversitelere katkı sağlayacaktır.

Bizleri bugün bir araya getiren TİDE Akademik İlişkiler Komitesi'ne ve MÖDAV'a teşekkür ediyorum. Akademik Forum'un verimli ve başarılı geçmesini, iç denetim mesleği ve akademik dünya için iyi sonuçlar getirmesini diler, saygılar sunarım.



Prof. Dr. MÜNİR ŞAKRAK
Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve
Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Başkanı

“TİDE SADECE İÇ DENETİME DEĞİL, MUHASEBE VE FİNANS ALANLARINA DA KATKI SAĞLADI”

Sayın dekan, sayın başkanlar, sayın katılımcılar; bugün Galatasaray Üniversitesi'nin ev sahipliğinde, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ile Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) tarafından organize edilen bir forumu daha başarıyla gerçekleştireceğimize olan inancımınla, konuşma- ma başlamak istiyorum.

‘Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği’ derken kapsam, çok renkli, çok boyutlu mükemmelliği aramak olarak düşünülmesi ve bu hedef doğrultusunda yapılacaklar, sonsuza yaklaşacak çabalar dizisi olarak görülmelidir. Mesleki açıdan da bu sürecin devamlılığı ön plana çıkıyor. Bu bağlamda belki de mükemmelliğe hiçbir zaman ulaşamayacaksa da mükemmellik peşinde koşmak, temel ilke olarak benimsenmelidir diye düşünüyorum.

Bu çerçevede üniversiteler kadar, sürece katkı sağlayacak organizasyonlar da büyük önem taşıyor ve günümüzde organizasyonların önemi her geçen gün daha da artıyor. Bu bağlamda öncü kuruluşlardan biri olarak TİDE'ye, iç denetim mesleği alanında, hatta daha da genişleterek, denetim, muhasebe, finans alanlarında sağladıkları katkılar nedeniyle, teşekkürlerimi iletmek isterim.

Biz de MÖDAV olarak, 1995 yılından bu yana bilimsel çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Türkiye’de bu alanda çalışan tüm öğretim üyelerinin bilimsel çalışmaları yanında, gönüllük esasına dayalı çabaları en önemli kaynağımızı oluşturuyor. Ayrıca TİDE başta olmak üzere bilimsel işbirliği sağladığımız kurumlar, gerekse meslek örgütleri ve mensupları ile geliştirilen programlar sayesinde, Vakfımızın amaçlarına ulaşması çabalarımız sürüyor.

Bugün gerçekleştirilecek olan Forum’un, amaçlarımıza ve sürekli gelişmeye sağlayacağı katkının payı da büyük olacak. Ben kurumum adına, başta ev sahipliğini üstlenen Galatasaray Üniversitesi dekanı olmak üzere, organizasyonda emeği geçen herkese teşekkür ediyorum. Şimdiden başarılı sonuca ulaşacağımız inancıyla ve iyi bir Forum dilekleriyle, teşekkürlerimi sunuyorum.



GÜRDOĞAN YURTSEVER

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)
Yönetim Kurulu Başkanı

“TİDE OLARAK İÇ DENETİM MESLEĞİNİN AKADEMİK GELİŞİMİNİ SAĞLAMAYA ÖNEM VERİYORUZ”

Değerli hocalarım, ülkemizin pek çok üniversitesinden gelerek bizleri onurlandıran sevgili öğrenci arkadaşlarım, değerli meslektaşlarım, saygıdeğer konuklar. Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) ve Galatasaray Üniversitesi'nin işbirliğiyle gerçekleştirdiğimiz Akademik Forum 2014'de hoş geldiniz.

Türkiye'deki iç denetim uygulamalarının uluslararası standartlara kavuşmasını hedefleyen Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), meslektaşlarımız, kurumlar ve toplum için ulusal otorite ve referans kaynağı olarak “Meslekte küresel gelişim ve mükemmelliğin paydaşı olmak” vizyonu ile 19 yıldır faaliyet gösteriyor.

Günümüzde finans ve reel sektör işletmeleri, kamu kurumları, üniversiteler

ve düzenleyici otoriteler olmak üzere 750'den fazla kurumu temsil eden yaklaşık 2.200 üyeye sahip olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 190 ülkede 180 binden fazla üyesi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) Türkiye'deki yetkili temsilcisi ve Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) üyesi olarak birçok mesleki gelişim, paylaşım ve iletişim platformu ile çalışmalarını sürdürüyor.

Güncel bir şekilde dilimize çevrilen “Uluslararası İç Denetim Standartları”, iç denetimde küresel yetkinlik belgesi “Sertifikalı İç Denetçi” ve diğer uzmanlık sertifika sınavları, sürekli mesleki gelişim için “Mesleki Gelişim Akademisi”, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen “Türkiye İç Denetim Kongresi”, kitap yayıncılığı alanında “TİDE Yayınları”, temel mesleki bilgi ve referans kaynağı “İç Denetim Dergisi”, mesleki akademik gelişime yönelik “Akademik İlişkiler ve Gelişim Programı”, “Üniversite Denetim Kültürleri” ve “Akademik Forum”, iç denetim farkındalığını artırmayı hedefleyen “İç Denetim Farkındalık Ödülleri” ve “İç Denetime Genç Bakış Yarışması” gibi faaliyetleri bu kapsamda belirtmek mümkün.

İç denetçilerin meslek örgütü konumundaki TİDE, bu hizmetleri ile mesleğin profesyonellerine ve iş dünyasına güncel kalmak, değişim, gelişim ve büyümenin ortağı olmak konusunda fırsatlar sunmakta, iç denetim mesleğinin ve profesyonellerinin uluslararası standartlarda, küresel seviyede yetkin uygulamaları için güvence oluşturmaktadır. Hizmetlerimiz ile iç denetim mesleğine, meslek profesyonellerine, akademisyenlere, iş dünyasına, kamu kurumlarına ve düzenleyici otoritelere katkı sağlamaya çalışıyoruz.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü olarak bir mesleğin, meslek olma özelliğini ortaya koyan temel hususlardan birisinin de akademik çalışmalar olduğu gerçeğinden hareketle iç denetim mesleğinin akademik gelişimini sağlamaya özel önem veriyoruz. Bunun yanı sıra iç denetim mesleğini akademisyenlere ve üniversite öğrencilerine en iyi şekilde tanıtmaya çalışıyoruz. Bu şekilde hem mesleğimizle ilgili akademik çalışmaların nitelik ve nicelik olarak artmasını, hem öğrenci arkadaşlarımızın kariyer planlamalarına yardımcı olmayı, hem de genç meslektaşları mesleğimize kazandırarak mesleğimizi geliştirmeyi hedefliyoruz.

Bu konuda, biraz önce de belirttiğim gibi Akademik Gelişim Programı uy-

guluyoruz. Enstitümüz bünyesindeki bir çok çalışma komitesinden birisi olan Akademik İlişkiler Komitesi'nin öncülüğünde iç denetim üzerine yapılan akademik çalışmaları analiz etmeye ve desteklemeye çalışıyor, üniversitelerimizde iç denetim üzerine yüksek lisans ve doktora derslerinin programlara girmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yürütüyor, üniversitelerde denetim kulüpleri kurulmasına öncülük ediyor, bu kulüplerin etkinliklerine aktif katkı sağlıyor, üniversite rektörleri ve yöneticilerine ziyaretler gerçekleştiriyor, kariyer günlerine katılıyor, MÖDAV'ın da katkılarıyla her iki yılda bir farklı üniversitede Akademik Forum düzenliyoruz.

Akademik Forum'un ilkinin 2010 yılında Marmara Üniversitesi'nde gerçekleştirmişti. "İç Denetim Mesleğinin Akademik Gelişiminde İş Dünyasının Beklentileri, Üniversitelerimizin İhtiyaçları" temasıyla düzenlenen bu ilk foruma yaklaşık 22 üniversiteden akademisyenler ve öğrenciler ile meslektaşlarımız ve iş dünyasının temsilcileri katılmış ve büyük ilgi görmüştü.

2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde "Denetim Mesleğinin Gelişimi ve Beklentiler" temasıyla gerçekleştirilen ikinci Akademik Forum'a ise 18 üniversiteden akademisyenler ve öğrenciler ile meslektaşlarımız ve iş dünyasının temsilcileri katıldı.

Üçüncü Akademik Forum'u ise bugün "Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği; Araştırma, Eğitim, Kariyer" temasıyla Galatasaray Üniversitesi'nin evsahipliğinde gerçekleştiriyoruz. 19 üniversiteden katılımcı ile meslektaşlarımız ve iş dünyasının temsilcileri aramızda. Forum'un yine büyük ilgi görmesinden büyük memnuniyet duyduğumu ifade etmek istiyorum.

Bugün, üniversitelerimizin çok değerli öğretim üyeleri, iş dünyasının ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ile meslektaşlarımız bilgi ve görüşlerini katılımcılarla paylaşma fırsatı bulacaklar. Akademik Forum'un, akademi dünyası ile iş dünyası arasında önemli bir köprü görevi gördüğünü ve bu iki dünyanın birbirini daha iyi anlamasına imkan sağladığını düşünüyorum. Forum'da sunulan bilimsel tebliğler ve konuşmaları kitap haline getirerek ilgili kurumlara ve üniversitelere dağıtımını yapıyoruz.

Akademik Forum'un geleneksel hale geldiğini ve kurumsallaştığını görmekten büyük mutluluk duyuyorum. Bildiğiniz gibi Mayıs ayı tüm dünyada "İç Denetim Farkındalık Ayı" olarak kutlanıyor. TİDE olarak biz de bu ayda mesleki farkındalığı artıracak çeşitli etkinlikler gerçekleştiriyoruz. Mesleğimizin tanınırlığını artıran böyle bir ayda Akademik Forum'u düzenliyor olmak da bizler için ayrı bir önem taşıyor.

Akademisyenler ile mesleğin profesyonellerinin birikimlerini paylaşacağı bu forumun tüm katılımcılara ve mesleğimize önemli katkılar sağlamasını diliyorum, Akademik Forum'un düzenlenmesinde büyük katkıları olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı ve Kurucu Başkanımız Ali Kamil Uzun'a, Yönetim Kurulumuza değer katan Prof. Dr. Nuran Cömert'e, Akademik İlişkiler Komitemizin çok değerli üyelerine, MÖDAV Başkanı Prof. Dr. Münir Şakrak'a, bizi bu güzel mekanda ağırladığı için Galatasaray Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Ethem Tolga'ya, yine Forum'un düzenlenmesine çok büyük katkıları olan Galatasaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İdil Kaya'ya, Galatasaray Üniversitesi Denetim Kulübü'nün Başkanı ve üyelerine, Enstitümüz Genel Müdürü Ertan Küçükyağcı ile ofis çalışanlarımıza, bildiri sunacak akademisyenlere, konuşma yapacak meslektaşlarıma ve katılımınız için sizlere teşekkür ediyorum.



ALİ KAMİL UZUN

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve
Onursal Başkanı, Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı

**“KÜRESEL ALANDA REKABET
EDEBİLECEK, MESLEKTE YENİ ATILIMLAR
YAPABİLECEK YETKİNLİKLERE SAHİP
GENÇLERİN YETİŞMESİ İÇİN AKADEMİK
DÜNYA İLE İŞBİRLİĞİNE ÖNEM
VERİYORUZ”**

Saygıdeğer hocalarım, değerli meslektaşlarım, sevgili öğrenciler; TİDE ve MÖDAV işbirliğinde Galatasaray Üniversitesi'nin ev sahipliğinde üçüncüsünü düzenlediğimiz Akademik Forum'a hoş geldiniz.

Akademik Forum 2014 etkinliğimizin ülkemiz iş ve akademi dünyası, meslek ailemiz ve mesleğimiz için hayırlı olmasını diliyorum. Meslektaşlarımız, akademisyenler ve öğrencileri iş dünyamızın temsilcileri ile bir araya getirmeyi amaçladığımız Akademik Forum 2014 etkinliğimizde birlikteyiz.

Bugün burada ülkemizin her alanında değer yaratan üyelerimiz ile bir aradayız. Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği için değer yaratan akademisyenler, değerli hocalarımızla beraberiz. Bugün, bankacılık, reel sektör, hizmet, akademik ve sivil toplum kurumlarımızın kurumsal yönetim kalitesi ve güvencesi için değer yaratan meslektaşlarımızla hep birlikte buradayız.

Bugün burada, ülkemizin aydınlık geleceğinin teminatı olarak gördüğümüz gençlerimiz, geleceğin meslek insanları var. Meslek ailemizin kurumsal varlığı, meslek evimiz olan Enstitümüzü geleceğe ve ileriye taşıyacak gençlerimiz ile birlikte olmamız; meslek ailemizin büyüme, dinamizm ve nesilden nesile devamı için kurumsal gücünü ifade ediyor. Bizleri bir araya getiren, meslek ailesi olarak buluşturan; aynı dili paylaşma, aynı heyecanı hissetme, birlikte başarıya ve paylaşarak ilerleme ruhudur.

Meslek ailemize birlikteliğinizle kattığınız güç, hissettirdiğiniz heyecan ile yarattığınız birlikte başarıya ve paylaşarak ilerleme ruhu için şükranlarımı sunuyorum. Meslek ailemizi kucaklayan meslek evimiz TİDE'nin çeyrek asra yaklaşan kurumsallığı, örnek gösterilen başarısı aynı dili paylaşma, aynı heyecanı hissetme, birlikte başarıya ve paylaşarak ilerleme ruhumuzdan geliyor.

Böyle bir ailenin mensubu olmanın gurur veren tarafı olduğu gibi, yaratılan bu değerlerin korunması ve gelişmenin sürekliliği için verdiği bir sorumluluk bulunmaktadır. Bu sorumluluğun gereğini yerine getirmek mesleğimizin akademik gelişimi için geleceği doğru okuyup, geleceği tasarlamakla mümkün olacak.

Bu anlayışla “Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği” bugün gerçekleştirdiğimiz Akademik Forum 2014'ün ana temasını oluşturuyor. Forum'un ana teması, 'Araştırma, Eğitim ve Kariyer' alt başlıklarında düzenlenen panellerde sunulacak bildirimlerle değerlendirilecek.

Değerli Meslektaşlarım,

Bugün gerçekleştirdiğimiz Akademik Forum, kurumsallaşmasını yıldan yıla sağlamlaştırarak geliştiren, bunu yaparken yeni faaliyetlerle büyüyen bir meslek ailesinin önemli iletişim ve paylaşım platformlarından biri olarak kabul gördü.

Bu gelişimin devam etmesi, kurumsal ilke ve değerlerimizin rehberliğinde küresel alanda mesleğe yön vermede öncü bir misyon üstlenebilmek için meslek ailemizin üç önemli paydaşına güveniyoruz. Meslek ailemizin paydaşları olarak gördüğümüz değerli hocalarımız, sevgili gençler ve değerli meslektaşlarımızın bir arada olduğu bu büyük buluşmada her biri ile ayrı ayrı paylaşmak istediğimiz mesajlarımız bulunuyor.

Sevgili Gençler,

TİDE'mizin bugünlere gelmesi aynı dil etrafında bir araya gelen meslektaşlarımızın bir eseridir. Bugün Akademik Forum'da bir araya geldiğimiz bu kurumun temelinde yatan felsefenin iki önemli bileşeni var: Birincisi aynı dili paylaşmak, ikincisi birliktelik.

Aynı dil; ortak hayal, birlikte başarıma hedefinin bir gerekliliğidir. Birliktelik ise kişisel çıkar ve egoların bir kenara bırakılması, mesleki ve kurumsal hedeflerin ön plana çıkarılmasıdır.

Sizleri, aynı dil etrafında kenetlendiğiniz bir kurumsal çalışma heyecanı içinde görmek en büyük beklentilerimizden biri. Şunu samimiyetle ifade etmek isteriz ki, çalışma komitelerimizde birlikte çalışma imkanı bulduğumuz projelerdeki yol arkadaşılığınız ve üretkenliğiniz bizleri gelecek beklentilerimiz konusunda umutlandırıyor.

Sizlerin, iş dünyamızda başarılı bir kariyerin yanı sıra ulusal ve küresel meslek kuruluşlarımız olan TİDE ve IIA'ın yönetim kurullarında da görev almayı önünüzze bir hedef olarak koymanızı istiyoruz.

Değerli Hocalarım,

Ünlü bir düşünürün dediği gibi, geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, geleceği inşa etmektir. Sizler, mesleğimizin geleceği olan gençlerimizi yetiştiriyorsunuz. Mesleki mükemmelliğimizin akademik geleceğini inşa ediyorsunuz. Meslek ailemizi bugünlere getirirken yolumuzu aydınlatan birkaç yapı taşı vizyonumuzu oluşturdu.

Mevcudu anlamak amacıyla yola çıktık. Kuruluşumuzda, küresel gelişmeleri kurumlarımıza taşımak ilk hedefimizdi. Bu paradigma küresel dünya ile entegre olmamızı sağladı. İkinci yapı taşımız gelişimi yakalama oldu. Gelişimi yakalama, küresel dünya ile eş zamanlı bir başarı kriteridir. Üçüncü yapıtaşımız, değişimi yönetmektir. Yaşanan küresel değişimlerin kurumlarımıza, ekonomik yaşamımıza taşımasında öncü olmamız gerekiyor.

Değerli Hocalarım,

Bu üç yapıtaşı, vizyonumuzu tanımlayan, geleceğe ortak olma iddiamızdır. Sizleri bu iddiamıza ortak olmaya bekliyoruz. Şunu gönül rahatlığıyla ifade edebilirim ki, meslek ailemiz, bu vizyon için gereken kurumsal yapıya ulaştı. Bu kurumsal yapının da yardımıyla, sizlerin, küresel alanda rekabet edebilecek, meslekte yeni atılımlar yapabilecek yetkinliklere sahip gençleri yetiştirmenizi bekliyoruz. Sizleri meslekte küresel gelişim ve mükemmelliğin paydaşı olma vizyonumuz için birlikte olmaya davet ediyoruz.

Değerli Meslektaşlarım,

Geleneksel kalıpların yıkıldığı, yepyeni bir çalışma paradigmasının doğduğu çağımızda, bu değişimi sadece ülkemizde değil, küresel alanda da birlikte yönetmemiz gerektiğine inanıyoruz. Yaşadığımız değişime en hızla adapte olması gereken mesleklerden birini icra ediyoruz. Denetlediğimiz kurumlar değişirken, mesleğimiz de değişiyor. Bizler, bu değişimin gerisinde kalmamalıyız.

Farklı olmak, güncel kalmak ve değişime açık olmalıyız. Bunun yolu Akademik Forumumuzda değerlendireceğimiz mesleki akademik gelişimin üç önemli alanı eğitim, araştırma ve kariyer konularında gelişimi ve değişimi yönetmekten geçiyor. Mesleki mükemmelliğin küresel paydaşı olmak için mesleğimizin akademik geleceğine sahip çıkmalıyız.

Değerli Katılımcılar,

Akademik Forum 2014 programımız ve forum akışı hakkında sizleri bilgilendirmek istiyorum. Forum programımız dört oturumdan oluşuyor. İlk oturum iş ve meslek dünyamızın temsilcilerinin yer alacağı açılış oturumumuz. Bu oturumda değerli panelistler mesleki tecrübeleri ile akademik geleceğimize ışık tu-

tacaklar. Diğer oturumlarda ise sırasıyla araştırma, eğitim ve kariyer boyutları ile mesleki ve akademik geleceğimize ilişkin değerli konuşmacılarımız görüşlerini paylaşacaklar.

Forumun son bölümünde Forum kapanış bildirisi sunulacak, İç Denetime Genç Bakış yarışmamızın ödül töreni gerçekleştirilecek, plaket sunumu ve aile fotoğrafı çekimi ile Akademik Forum 2014 tamamlanmış olacak. Birlikte başarıya düşüncesiyle gönüllü ve özverili çalışmalarla gerçekleştirilen Akademik Forum 2014 etkinliğimizde emeği geçen, maddi ve manevi katkı sunan tüm kişi ve kurumlara şükranlarımızı sunuyoruz.

Bu vesile ile akademik ortaklarımız MÖDAV ve Galatasaray Üniversitesi'ne, stratejik ortaklarımız Deloitte, EY, KPMG ve PWC'ye, sponsorlarımız Coca Cola İçecek ve Yapı Kredi Bankası'na, TİDE Yönetim Kurulu Başkan ve üyelerine, Akademik İlişkiler Komitemize, GSÜ Denetim Kulübü'ne, TİDE Genel Müdürü ve profesyonel ofis çalışanlarımıza teşekkür ediyoruz.

1. OTURUM

GELECEĞİN YÖNETİMİNDE BAŞARI FAKTÖRLERİ



Doç. Dr. SERHAT YANIK
İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi,
Oturum Başkanı

“İÇ DENETİM MESLEĞİ ÖNEMLİ BİR KARİYER FIRSATI SUNUYOR”

Sayın dekanım, değerli hocalarım, değerli profesyoneller ve değerli öğrenciler; ‘Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri’ adlı oturumu açıyorum. Öncelikle kısa bir bakış açısıyla başlamak istiyorum. Başarı faktörlerini, ülkemiz ve dünya açısından değerlendirdiğimizde, çok önemli bir 10 yıl yaşandı ve bu 10 yılda çok önemli krizler ve ekonomik sorunlarla karşılaştık. Bu sorunlar hala devam ediyor. Bu sorunların altında kısa bir saptama yaparsak, artık sıcak para değil akıllı para döneminden bahsedebiliriz. Sıcak paranın geçici bir etki yaptığı, geçici bir refah sağladığı ve kalıcı bir refah sağlamadığını hepimiz gördük. Peki, sıcak para ne arıyor? Sıcak para güvenli bir liman arıyor. Hesaplanabilir bir risk, şeffaflık, kurumsallaşma arıyor. Bize bu limanı kim verebilir, bu limanı kim sağlayabilir? Bu limanın sağlanmasında birçok sektör meslek grubu faaliyet gösteriyor ama bu limanı bir denetim ortamı ve tüm paydaşlarıyla denetim ailesi sağlayabilir. Bu da bizim mesleğimiz açısından bir kariyer fırsatı olarak karşımıza çıkıyor. Bunun bireysel

anlamda hem işletmeler hem de ülke anlamında başarımızı artıracak bir konu olduğunu düşünüyorum. Bu konuda üç önemli ve değerli konuğumuz özellikle tecrübelerini paylaşacaklar. Onları sırasıyla tanıtmam gerekirse; Anadolu Grubu Denetim Koordinatörü Sayın Menteş Albayrak, Standard Profil Otomotiv Denetim Direktörü Sayın Kemal Tapkan, Yönetim Danışmanı (CMC), Yönetici Koçu (ICF, AC) Sayın Av. Humral Tan. Konuşmasını yapmak üzere sözü ilk konuşmacımız olan Menteş Albayrak’a bırakıyorum.



MENTEŞ ALBAYRAK
Anadolu Grubu Denetim Koordinatörü

“BAŞARI İÇİN İKİ ÖNEMLİ FAKTÖR VAR: DEĞİŞİM VE GELİŞİM”

Değerli katılımcılar hepimiz hoş geldiniz. Mesleğimiz iç denetim ve oturum konusuyorsa, ‘Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri’. Bu anlamda, birçok konudan bahsedilebilir. Ben bugün size kendi mesleki tecrübelerimi, bu yolda ilerlerken edindiğim bazı bilgileri, deneyimleri paylaşmak istiyorum. Özellikle genç arkadaşlarımızın bundan çok faydalanacağına inanıyorum. Çünkü Amerika’yı tekrar keşfetmeye gerek yok. Bu yoldan geçmiş ağabeylerinin, ablalarının tecrübelerinden yararlanmalarını öneriyorum.

Ben gelecekteki başarı faktörleriyle geçmişteki başarı faktörlerinin çok farklı olduğunu düşünmüyorum. Başarı için gerekli olan çalışkanlık, dürüstlük, pozitif yapıcı yaklaşım ve pozitif yapıcı hırs bugün ve geçmişte olan başarı faktörleridir. Benim özellikle üzerinde durmak istediğim iki önemli başarı faktörü var: Birincisi değişim ve ikincisi sürekli gelişim. Mevlana’nın da söylediği gibi her gün dünya değişiyor ve her gün yeni şeyler söylemek lazım. Düne ait olan şeyler dünde kal-

dı. Gerek kurumlar gerek bireyler olarak sürekli değişim ve gelişim içinde olunmalı, bunu kendimizde bir yaşam felsefesi ve yaşam düsturu haline getirmeliyiz.

Eğer Kristof Kolomb güvenli olanı tercih etseydi, bugün Amerika’yı keşfetmeyecektik dolayısıyla baktığımızda hepimizin kendini güvende hissettiği konfor alanları var. Bu konfor alanlarının içerisinde kaldığımız sürece, bu konfor alanları güzel ama bu alanlarda hiçbir şey büyümüyor, yetişmiyor, yeşermiyor. Dolayısıyla, tüm mucizeler tüm başarılar konfor alanlarının dışında olan farklı alanlarda gerçekleştiriliyor. Mucize burada. Başarı burada. Benim başarı için önereceğim ikinci konuya; sürekli gelişim. Gerek kurumsal gerek bireysel olarak sürekli konfor alanlarınızın dış sınırlarını zorlayın, yeni yerler keşfedin aynı Kristof Kolomb gibi yeni sulara açılın ve başarının ve mucizenin olduğu yerlere doğru yol alın. Bu iki faktör gelecekteki başarı için çok önemli.

Biraz da kurumsal yönetimin öneminden, iç denetimin kurumsal yönetim açısından etkin rolünden ve iç denetimde gelecekteki başarı için nelerin yapılması gerektiğinden bahsetmek istiyorum.

Önemli bazı şirketlerin yöneticileri bugün hapiste: Enron, TYCO, Lehman Brothers, Worldcom, Parmalat... Ne idi bunları bu konuma getiren? Yöneticilerin açgözlülüğü, kısa vadeli düşünme çünkü şirketlerde hissedarlara kısa vadeli katma değer yaratan bir bakış açısı var. Bu bakış açısıyla bakan şirketlerin çoğu artık günümüzde devam etmiyor. 2008 yılında Societe General’deki bir trader (borsa işlemcisi) yaptığı yetkisiz işlemler sonucunda hem kurumunu itibar olarak hem de 7 milyar dolarlık finansal zarara uğrattı.

Özellikle son dönemde İngiltere’de LIBOR (London Interbank Offered Rate) skandalı ortaya çıktı. Barclay, Citigroup, UBS, RBS, gibi bankalar bir araya gelerek, bazı spekülasyonlar yaptılar ama bunun bedelini de yine itibar ve finansal olarak ödediler. Bunun pek çok nedeni var: Kişisel hırslar, kısa vadeli hedefler, işletmeler üzerindeki yoğun kar baskısı... Bunların tekrarlanmaması için bir takım inisiyatifler de oluştu. Bu inisiyatiflerin en önemlisi kurumsal yönetim ilkeleri.

Kurumsal yönetim ilkelerini OECD 1999 yılında yayınladı ve 2004 yılında re-

vize etti. Ciddi bir kurumsal yönetim ilkesi külliyatı yayımladı. Yine ABD’de halka açık şirketlerde ilgili olarak regülasyonlar ve düzenlemeler yapıldı ve Sarbanes Oxley gündeme geldi. Türkiye’ye baktığımızda SPK’nın ve BDDK’nın kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin önemli regülasyonları oldu.

Nedir bu kurumsal yönetim ilkeleri? Dört ana ilkede ifade edebiliyoruz. Adillik; tüm sermayedarlara, hissedarlara, küçük hissedarlar dahil eşit mesafede olmak. Diğerleri, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik. Aslına baktığımızda bu işletme hayatında bir Rönesans’tır. Biz 10 yıllık dönemde kurumsal yönetim ilkeleriyle birlikte çok farklı bir dönem bir Rönesans yaşıyoruz. Bunun tam anlamıyla meyvelerini alabilmiş tam manasıyla amacına ulaşmış değiliz. Eminim 5-10 yıllık süreç içerisinde ve iç denetim desteğiyle kurumlar bu konuda önemli mesafe kaydedecek ve iş dünyasında vermiş olduğum skandallar giderek azalacak daha şeffaf daha adil daha sürdürülebilir başarı trendine şirketlerimiz kavuşacak.

OECD 2007-2008 yılındaki finansal krizlerin ardından bir değerlendirme yapıyor. Neden bu finansal krizler oluştu ki, 2004 yılında bu kurumsal yönetim ilkeleri devreye girdi? 2008 yılında dünya olarak bir finansal krizle ve bazı kurumların manipülasyonlarıyla karşılaştık. Bunların sebeplerini OECD incelediğinde şunlarla karşılaştı: Finansal krizlerin arkasındaki en önemli nedenlerden birinin kurumsal yönetim alanındaki düzenlemelerin aksaklık ve zayıflıkların olduğu ortaya konuldu. Yapılan testler gösterdi ki, kurumsal yönetim rutinleri pek çok finansal hizmet şirketinde, aşırı risk alma yaklaşımı, kısa vadeli kar hedefinden kaynaklanıyor. Aşırı risk alma yaklaşımına karşı koruma işlemini maalesef istenilen düzeyde yerine getirilmedi. Kurumsal yönetim ilkeleri etkin olarak işletilmedi. En sonuncusu, önem verdiğimiz ve gerçekten inandığımız husussa, yönetim kurullarının kompozisyonu ve yetkinliklerindeki potansiyel zayıflıklar gözlemlenmesi.

Bir tarafta şirket yönetimi diğer tarafta hissedarlar var. Yönetim kurulu bu ikisinin arasında oturuyor ve temel görevleri yönetimin gözetimi, etkin bir şekilde gözetimi. Yönetim doğru bir yöne mi gidiyor, doğru bir strateji mi uyguluyor, bunları çok etkin bir şekilde gözlemlenmeli. Hissedarlarla ilgili, hesap ve güvence

vermeli. Maalesef yönetim kurulu kompozisyonuna baktığımızda, etkinliklerde bir takım zafiyetler var ve bağımsız yönetim kurulu üyeliklerinin çok etkin olarak işlemediği de şu günlerde tartışılıyor. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin aslında bağımsız olmadığı, piyasada belirli isimlerin bağımsız olarak farklı şirketlerde üyelikler yaptığı fakat bunların da sermayeyi temsil eden yönetim kurulu üyelerinin etkisi altında kaldıkları tartışılan hususlardan bir tanesi. Eğer yönetim ve hissedarlar arasında bulunması gereken yönetim kurulu, hissedarlara hesap verebilirlik, güvence fonksiyonunu yerine getirmese, hissedarlar yine kısa vadeli hedefler dahilinde önünü çok net görmeden, doğru yönlendirilmeden ilerleme riskiyle karşı karşıyalar.

Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde işletilebilmesi önemli bir araç var. Bu araç: İç Denetim. Literatürde de bu sıkı tekrar ediliyor ve bu da çok kabul gördü.

Savunmanın üç hattı olarak adlandırılan bir model geliştirildi. Bu modeli geliştiren, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) ve Avrupa Risk Yöneticileri Birliği Federasyonu. Temmuz ayında ECIIA’nın düzenlediği Florida’da’deki konferansdaydım. Hemen hemen bütün panelistler ve konuşmacılar referans olarak savunmanın üç hattı modelini etkin bir şekilde kullandılar. Bu kabul gören çerçeve bize şunu söylüyor: Birinci hat, yönetimin bizzat kendisi ve bunlar iş operasyonları. Bunlar zaten kontrol ve riskin sahibidir, sorumlusudur. İkincisi ise holdinglerde veya merkezlerde bulunan finansal raporlama, risk kontrol, iç kontrol birimleri bunların rolü ise savunmanın ikinci hattında kontrol sorumluluğu üstlenmektir. Savunmanın üçüncü hattına geldiğimizde, birinci ve ikinci kısım aslında yönetim kısmını temsil ediyor ve objektiflik ve bağımsızlık açısından burada bir sıkıntı var. Objektiflik ve bağımsızlık açısından yönetim kuruluna, denetim komitelerine objektif ve bağımsız güvenceyi sunacak yönetim kurullarının birinci ve ikinci hatlarındaki gözü kulağı olarak baktığımızda, etkin bir iç denetim fonksiyonu görüyoruz. Dolayısıyla iç denetim fonksiyonunun etkin kullanımı kurumsal yönetimin etkin bir şekilde işletilmesinin temel gereksinimlerinden bir tanesi olarak ortaya çıkıyor. Bu uluslararası kurumlarda iç denetimin önemi giderek artıyor. Onun için genç arkadaşlarımıza bir meslek olarak iç denetimi de değerlendirmelerini gönül rahatlığıyla tavsiye edebilirim.

İç denetimde başarı faktörleri gelecekte neler olacak? Bu konuda Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) bize bir rehber yayınlamış, yol gösteriyor. 2011 yılında yapılan ortak veri tabanı çalışması 107 ülkede 13.500 katılımcıyla yapıldı. Bu çalışma sonucunda beş kitap yayımlandı. Bu kitaplardan bir tanesi de gelecekte denetimin başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyulan değişiklikler. Kısa bir özet vermek gerekirse, eğer iç denetim gelecekte etkin bir şekilde güvence rolünü yerini getirip, kurumsal yönetimin gelişmesine destek vermek ve önemli sac ayaklarından biri olmak misyonunu gerçekleştirmek istiyorsa şunlara dikkat etmeli: Risk yönetimi ve kurumsal yönetim üzerine odaklanmalı, kapsamlı esnek ve risk bazlı denetim planı yapmalı ve bir stratejik vizyon belirlemelidir. 1995 yılından bu yana Anadolu Grubu'nda çalışıyorum. Operasyonel görevler dahil Hazine, Finansal Kontrolörlük, Mali İşler Müdürlüğü departmanlarında yani masanın her türlü tarafında bulundum. 2007 yılında iç denetime geçtim. Geçtiğimde şunu gördüm: İç denetimin stratejik iş planı yoktu. İç denetim departmanlarının da aynen iş birimlerinde olduğu gibi stratejik iş planıyla çalışması gerekiyor. Vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve buradan hareketle iş planları ve projelerini üretip, sürekli gelişim yaklaşımı çerçevesinde kendini sürekli yeniliyor ve geliştiriyor olması şart. İş birimlerinden iç denetimin hiçbir farkı yok. Birinci hattaki iş birimi ne yapıyorsa, aynısını üçüncü hatta yer alan iç denetim birimi de yapmak zorunda.

Denetim komitesiyle iletişim ve ilişkileri güçlendirmeli, katma değer yaratma odaklı bir iç denetim felsefesi ve metodu benimsemeli. Uluslararası iç denetim mesleki uygulama standartlarına uyumu bir seçim olarak görmemeli, bunu bir zorunluluk olarak görmeli. Bu işi yapacak en yetenekli kişileri işe almalı, onları geliştirmeli ve onlara gerekli olan eğitimleri vermeli. Hizmet sağlayıcılarından ve dış uzmanlıklardan, uzmanlık konularıyla ilgili destek almalı. Teknolojiyi etkin olarak kullanmalı.

Geçmiş beş yıl güncel olarak denetimin odaklandığı alanlar; operasyonel denetimler, uyum denetimleri, finansal denetimler, usulsüzlük denetimleri, iç kontrol değerlendirmeleri. Bugüne kadar bunlar amacına hizmet etti fakat tekrar değişime bağlarsak, gelecekte bunları mı yapıyor olacağız? Hayır, gelecekte farklı şeyler yapacağız. Yine bu çalışmada öne çıkan, gelecekte iç denetimin odaklanması gereken beş ana alan: Kurumsal yönetim incelemeleri, kurumsal risk yönetimi

incelemeleri, stratejik incelemeler, etik denetimleri ve UFRS'den sosyal ve sürdürülebilir denetimlere geçiş. Bunları yaptığı takdirde iç denetim, önümüzdeki 5 - 10 yıllık sürece etkin bir iş ortağı olarak katma değer yaratan bir fonksiyon olma özelliğini devam ettirebilecek.

İş hayatında risklerin olmadığı bir ortam yok. Risklerin olduğu yerde aynı zamanda fırsatlar da var. Dolayısıyla iç denetim kurumsal yönetimin önemli bir sac ayağı olarak şirketlerin sürdürülebilir başarısında önemli bir stratejik ortak olma hüviyetinde ve bunu sürdürme iddiasında ve bu paralelde de hedeflerimizi ve çabalarımızı sürdürmeliyiz.



KEMAL TAPKAN

Standard Profil Otomotiv Denetim Direktörü

KURUMLARI VE ÇALIŞANLARI NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR?

Önceki dönemde TİDE'nin Akademik İlişkiler Komitesi'nden sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi görevini yapmış biri olarak, siz sevgili öğrenci arkadaşlarımın ve değerli hocalarıma karşısına her çıkışında, ne kadar heyecanlandığımı belirtmek isterim. Bu vesileyle görevimi devrettiğim değerli hocam Prof. Dr. Nuran Cömert'e de yeni görevinde başarılar dilerim.

'Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri' konulu bir oturumda konuşma yapmak gerçekten çok zor. Çok değerli hocalarıma önünde, 'yönetim bilimine' yönelik bir şeyler söylemek benim için çok iddialı olur. O nedenle, yönetim teorileri, ekolleri gibi bilimsel konulara fazla girerek çok iddialı bir konuşma yerine, kendi deneyimlerim, gözlemlerim, çok değer verdiğim kişilerden alıntılarla, kendi bakış açımıyla, nasıl bir gelecek bizi bekliyor ve bizler bu gelecekte iyi bir yönetici olmak istiyorsak nelere dikkat etmeliyiz etrafında bir sunum hazırladım. Sürçülü-san edersem şimdiden özürlerimi kabul etmenizi dilerim.

Öncelikle 'yönetim nedir' sorusundan başlamak gerekiyor diye düşünüyorum. Yönetim ile ilgili kilit kelimeler denilince, hepimizin aklına şüphesiz, 'yönlendirme, takım, iletişim, vizyon, liderlik, karar alma, üretme, süreç vb.' gibi kelimeler geliyor. Yönetim kelimesinin sözlük anlamına baktığımızda; 'Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insan olmak üzere, parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammadde ve zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı' olarak tanımlandığını görüyoruz.

Klasik, neo-klasik ve modern yönetim teorileri ile insanoğlu, daha iyi yönetme konusunda sürekli kafa yormuştur. Kısaca bilgi vermek gerekirse, klasik yönetim anlayışı, ilk defa bilimsel olarak yönetim kavramını ele alırken, yönetimi bir süreç olarak görmüş ve bürokratik yapıların kurulmasına neden olmuştur. Neo-klasik yaklaşımda davranışsal ve çevresel davranış faktörleri dikkate alınmaya başlanmış, modern yaklaşımda ise, durumsallık ve sistemsellik daha etkili olmuştur.

Yöneten kişiye yönetici denir. Yöneticinin tanımı çeşitli kaynaklarda; 'Ortak amaçlar için tanımlanmış işlerin, başkaları tarafından en etkin biçimde yapılmasını sağlayan, takip eden ve kontrol eden kişidir' olarak yapılmaktadır. Aklımıza, 'etkin ve etkili organizasyonlar için bu yeterli mi?' sorusu geliyor. Gerçekten başarılı olduğuna inandığımız, dünya çapındaki organizasyonları yöneten kişilere baktığımızda, bu tanım yeterli gelmiyor. Sanki o organizasyonları idare eden kişilerin başka özellikleri de bulunuyor.

Asıl kurumların, kendilerine çağ atlatmak yöneticilere yani liderlere ihtiyacı var. Liderin tanımına baktığımızda ise, yöneticiden biraz daha farklı olduklarını görüyoruz. 'Ortak amaçlara yönelik tanımlanmış işlerle sınırlı kalmaz. Başkalarının daha etkin çalışması için uygun ortam yaratır, vizyon belirler, esin kaynağı olur, motive eder.'

'Lider ile Yönetici' arasındaki farklara baktığımızda şu tablo karşımıza çıkıyor:

YÖNETİCİ

- Korkulur
- Bireyin hatalarına yoğunlaşır
- Bilir
- 'Yapın' der
- Yönetir
- Vizyonla ilgilidir

LİDER

- Teşvik eder
- Sistemin hatalarına yoğunlaşır
- Öğretir
- 'Yapalım' der
- Yönlendirir
- Vizyonla ilgilidir

Bugün iyi yöneticilerin ve liderlerin sahip olmaları gereken özelliklere baktığımızda, öncelikle insanları iyi tanıyan, anlayan, iyi iletişim kurabilen, objektif ve adil olan yöneticilerin başarılı olduğunu görüyoruz. Analiz ve muhakeme gücü yüksek, buna göre mantıklı ve bağımsızca karar alabilen kişiler olmalı. Liderlerin aynı zamanda, düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme yeteneklerinin yüksek olması, teknik bilgi ve tecrübelerinin yeterli, girişken (inisiyatif sahibi), dinamik ve azimli olmaları, dış görünüşü ile çevrede kabul görmeleri, tertipli ve düzenli olmaları, fikirlerinin iyi bir biçimde ikna yoluyla benimsetebilmeleri, sorumluluk duygusuna sahip olmaları, güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olmaları beklenmektedir.

Dünya küreselleşmenin etkisi ile çok hızlı bir değişim içinde. Şirketler, kurumlar, insanlar bu değişme ayak uydurma çabasındalar. Son dönemde Y ve Z kuşaklarının da bu yeni çevrede, çok farklı özellikler ile iş yaşantısına girdiklerini düşünürsek, yönetim biçimi ve iyi yöneticilerin özelliklerinin de farklılaşması gerektiğini söyleyebiliriz.

Eski düzende, babalarımızın, yaşamak için bir iş arayışları olduğu, onların ve şirketlerinin, ağır ve işlevsiz yavaş adımlarla başarıya çok uzun solukta eriştikleri, maddi varlıkların öncelikli olduğu, teknolojinin ise değişimi desteklediği bir ortam varken bugün ve gelecekte daha farklı bir durum ile karşı karşıyayız. Çeşitli işleri seçebilen, ama önceliğinin doğru yaşam olduğu çalışanlar, şirketlerin ve çalışanların dinamik ve iyi işbirlikleri kurduğu, daha çok maddi olmayan varlıkların değerli olduğu, teknolojinin de değişimin itici gücü olduğu bir dönemdeyiz.

Eskiden, aniden yükselen ve gerekli altyapıya sahip olmayan firmaların bazen battığını görürken, bugün, gerekli düzenlerini kurmayan ve aniden çıkan firmalar her zaman batacak durumdadır. Eskiden endüstri kuralları taşa kazınmıştı. Sektörlerin belli normları vardı ve bu normlara uymayan firmalar yok olmaya mahkûmdu. Dolayısıyla normları belirleyenler, sonsuz bir refah içindeydi. Ancak bugün endüstri kuralları kuma yazılmış diyebiliriz. Bir değişim rüzgarı, bir dalga, bu kuralları anında silebilir ve bir başkası gelip, bu kuralları her an değiştirebilir. Bu nedenle kurumların, kriz yönetimi, risk yönetimi, B, C, D, E planları olması gerekmekte. Bu nedenle kitaba bağlı yönetimden, teknoloji tarafından yeniden yazılan kitaplar dönemine geçilmiştir.

Kurumlar bıktırıcı toplantılardan, gerektiğinde çalışma grupları kurarak sorunları çözme yolunu benimsemektedirler. Eski düzende işlerin % 90'ı angaryaydı. Büyük firmaların 50 ila 100 arasında muhasebeciden oluşan operasyon ekipleri vardı. Şu anda angarya işlemleri mikro işlemcilerle bırakan, insandan değer yaratmasını bekleyen kurumlar başarılı olmakta. Eskiden iyi tanımlanmış, sınırları belli organizasyonlar başarılı iken bugün, daha hareketli, grup dinamiğinden faydalanan organizasyonel yapılar bulunmaktadır.

Ürün yaşam eğrileri de değişmektedir, eskiden minimum beş yıllık ürün ömürlerinden söz ederken, bugünkü yapıda kurumların geliştirdikleri ürünler bazen bir haftada ömürlerini tüketebilmektedir.

Kurumlar eski düzeninde çalışanları nispetinde güçlü veya zayıf olarak nitelendirilirken, bugün, kurumun yetenekleri ön plana çıkmaktadır.

Gelecekteki bu düzende kimleri yönetmemiz, kimlere liderlik etmemiz gerekmektedir?



Daha önceden karşılaşmadığımız bu profili nasıl yönetmemiz onlara nasıl liderlik etmemiz gerektiği sorusu ise en önemli soru bence.

İnsan kaynakları şirketleri ile kendi ekibimdeki Y kuşağı arkadaşlarımla bu konuyu, bu sunumdan önce uzun uzun tartıştık. Hem ekibimdeki arkadaşlarımla yorumları hem de bu kişilerle son zamanlarda sık sık karşı karşıya gelen insan kaynakları ekiplerinin yorumlarını birleştirdiğim zaman şu sonuca ulaştım.

İyi bir lideri, sıradan bir liderden IQ'su değil, EQ'su ayırt edecek diye düşünüyorum. Bu yeni jenerasyonu, rasyonel açıklamalarla ikna etmesi gerekecek bunun için derin mesleki ve entelektüel bilgi seviyesine sahip olması gerekir çünkü yeni jenerasyon, son derece fazla soru soran ve sorularına net ve açık cevaplar bekleyen nitelikte olacaklardır.

Yeni jenerasyonu etkilemek için bilgili olmak, yaptıklarımızı ne için yaptığımızı çok iyi bilmek önemli olduğu kadar, aynı zamanda, sosyal network'ümüzle, kişisel deneyimlerimizle onları etkileyebilmeliyiz. Kısaca, onlara sadece yönetici değil, ilham kaynağı olmamızı bekleyecekler çünkü böyle olmayan yöneticileri

sıradan bulacaklar ve güvenemeyecekler. Onların mecbur oldukları için iş yapmalarından çok, tutku ile bağlanmalarını sağlamamız gerekiyor. Bunun için de biraz evvel söylediğim gibi EQ çok önemli.

Yeni jenerasyon ile ilgili tam emin olamadığım bir şey de bireyselliği mi ekip çalışmasını mı tercih ettikleri konusu. Sanırım bunu şöyle söylemek doğru olacak. Özellikle hem toplumsal olaylarda hem iş yaşamımızda, yeni jenerasyonun grup, ekip, takım halinde de hedeflerine çok iyi ulaştıklarını gözlemledik. Ancak diğer kuvvetli oldukları bir tarafları ise, birey olarak da çok güçlü olmaları.

Son olarak önemli başarı faktörleri diyebileceğim birkaç mesajı vermek istiyorum. (Bu mesajları, birlikte çalıştığım yöneticilerim, ekiplerimde görev yapan arkadaşlarım, bir yerlerde dinlediğim seminerlerdeki değerli konuşmacılar, vizyonları ile çevremde 'lider' olarak görebildiğim değerli insanlar ve Ali Poyrazoğlu gibi bir sanatçının bazı yazılarından derleyerek hazırladığımı da özellikle belirtmek isterim.)

- Çok hızlı değişim var – Yıkıp tekrar yapmaktan korkma bunu yaparken sürekli öğren.
- Kendini tanı – Eleştirmeye kendinden başla, eksiklerini bil, geliştirmeye çalış.
- Bilgi en değerli varlık olacak – Bilgi kaynakların olsun. Dengeli – çok yönlü ol / bir mühendis – bir bankacı- bir ilkökul öğretmeni – bir avukat – bir sporcu... Arkadaşların olsun, onlardan öğrenecek çok şeyin var.
- İkinci bir ustalık edin – Hayata bakışını değiştirsin, seni eğlensin.
- Hata yapmaktan korkma – Ders al. Ali Poyrazoğlu, 'şükürler olsun ne güzel bir hata yapmışım' der.
- Arkadaşını, zamanını, bilgini, (paranı) paylaş, paylaştığın her bir şey üç kat olarak dönecektir.

Burada bulunmaktan dolayı çok memnun ve heyecanlı olduğumu tekrar belirterek, sözlerimi noktalamak istiyor, saygı ve sevgilerimi sunuyorum.



Av. HUMRAL TAN
Yönetim Danışmanı (CMC)
Yönetici Koçu (ICF, AC)

BAŞARI ŞANSINI ARTIRAN FAKTÖRLER

Öncelikle değerli hocalarımı ve öğrencileri, TİDE mensubu tüm meslektaşlarımı ve diğer katılımcıları selamlıyorum.

Başarı, gerçekten heyecanlı ve güzel bir konu. Bu konu ilk gündeme geldiğinde ben sizlerle neleri paylaşacağımı düşündüm. Konu 'gelecek' olunca, geleceğe ilişkin paylaşılacak konular koçlukla da yakından alakalı. Koçluğu sizlerle paylaşmak istedim. Sonra bana 'geleceğe yönelik görüş ve önerilerinizi değil, daha çok tecrübelerinizi paylaşabilir misiniz' dediler? Böyle olunca bütün hazırlıklarımı değiştirdim. Şimdi sizlerle tecrübelerimi hem olumlu hem de olumsuz anlamda paylaşacağım.

Başarı nedir ki, biz buna ilişkin olumlu faktörleri ve önerileri burada paylaşalım? Toplumun değer verdiği genel kabul görmüş başarılar var. Diğer taraftan

çoğu başarılar var ki, bunlar da subjektif nitelikte... Benim başarılı olarak nitelediğim bir olay başkası için başarı olmayabilir. Örneğin, 100 üzerinden 80 alan iki öğrenciden biri mutlu, diğeri mutsuz olabilir. Çünkü birisinin beklentisi 90, diğerrinin beklentisi 70'tir.

Konuşmamda bugünden geleceğe yönelmeyeceğiz, olabildiğince geçmişten bugüne olanları paylaşacağız. Geçmişten bugüne kendimi gözden geçirdiğimde, insanın burada bir konuşma yapabilmesi için kendini başarılı addetmesi gerekiyor. Çünkü başarılı addedeceksiniz ki, kendinizden bir şeyler anlatasınız. Subjektif olduğunu varsayarak, öncelikle başarıyı tanımlamak gerekecek.

Başarı nedir? Başarı benim kanaatimce istediğiniz yerde misiniz, değil misiniz? Eğer istediğiniz yerde değilseniz, başkalarının gözünde başarılı olsanız dahi kendi gözünüzde siz başarılı değilsiniz. Kendi gönlünüzde başarılı iseniz, başkaları sizi başarılı görmese dahi siz başarılı mısınız? Siz kendinizi nasıl hissedersiniz? Herhalde bir kaygınız olmaz diye düşünüyorum. Başlığımız, 'Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri.' Şimdi baktığımızda gelecek, yönetim, başarı başka başka kavramlar ve başarı faktörleri de ayrı bir kavram. Bunlar esasında ayrı ayrı ele alınıp incelenecek konular. Ben olaya kurumsal yaklaşmayacağım. Ben daha bir küçük dünyamıza inerek sözlerimi paylaşacağım.

Başarılarımızın bir kısmının farkındayız, bir kısmının farkında değiliz. Diğer taraftan başarılarından bir o kadar da başarısızlıklardan öğreniyoruz. Kronolojik biraz da analitik olmak üzere, yaşamımın hangi döneminde başarılarımın ya da başarısızlıklarımın arkasında yer alan faktörler -başarı faktörleri ya da başarısızlık faktörleri- neler, kendimce listelemeye çalıştım. Başarı tamamen subjektif diyorum, buradaki nitelermeler tamamen bana ait ve başkaları için geçerli olmayabilir, en sonunda da sizi gülümsetecek küçük bir bölüm sunacağım.

Bizim ilk bilinen başarıımız, dünyaya gelişimiz, mucizevî bir başarı. Bizim bilmediğimiz ilk başarıımız ise daha önce gerçekleşiyor. Ne zaman? Ta anne rahmine düştüğümüz anda hepimiz çok başarılıyız. Çünkü her birimiz kalabalık içerisinden sıyrılarak bu başarıyı elde ettik. Sonra baktığımızda 0-3 yaş dönemini hiçbirimiz hatırlamıyoruz ama pek çok başarı gerçekleştiriyoruz. Agu deyişimiz, emek-

lemeye başlama, ilk yürüme, ilk koşma... Bu başarıların arkasındaki faktörlere baktığımızda esasında bunlar tabii faktörler. Bunlar bizim doğrudan irademizle gerçekleşmiyor, kendiliğinden oluyor.

İlkokul dördüncü sınıfta dört zayıfım vardı ve bu başarısızlıktı. Bu başarısızlığın nedeni ne diye düşündüğümde, ben umursamaz ve kayıtsızdım. Umursamazlık ve kayıtsızlık, başarısızlığa götüren iki olumsuz faktördü. Ancak, babam benim başarısızlığımı kabul etmiyordu. Eğer sınıfta kalacak olursam, Rize’de yaşıyordum, deniz o zamanlar temiz ve güzeldi ve orada güzel bir iskele vardı ve babam bana ‘sınıfta kalırsan eve gelme, git kendini iskeleden at’ derdi. Şimdiki psikologlar bunu kesinlikle önermiyor ama benim için bu korku motive ediciydi. Bu korkuyu her zaman başarı faktörü olarak gördüm. İlkokul beşinci sınıfta bir folklor ekibi kuruldu. Folklor ekibinin seçmelerine katıldım ve ilk elenenlerden biri de ben oldum. Başarı için teşvik ve motivasyon olmalıydı ama o sırada bu yoktu. Yaşamda motivasyon ve teşvik az ise, bu da başarısızlıklara fazlasıyla yol açabiliyor. Altıncı sınıfta tam yedi zayıfım vardı. Moralim bozuldu, ne yapacağım ben diye düşünüyordum. Çocukluğumuzun ortaokula kadar olan döneminde, çocuk olarak yaşamak istiyoruz, gelecek bizi ilgilendirmiyordu. Ama o dönemdeki yatırımlar da hakikaten bugün için çok önemli. Yedinci sınıfta da dört zayıfım vardı. Ancak, ben hiç sınıfta kalmadım ve ikinci dönemlerde derslerimi hep verirdim.

Annemin çok güzel bir yaklaşımı vardı: ‘Gözün açık olmalı.’ Karadeniz Bölgesi’nde o gün 27 bin nüfusu olan Rize’de ‘gözü açık olmak’ ne demek? Esasında şimdiki ifademizle, annem farkındalığı kastediyordu, yani ‘farkında olmalısın’ diyordu. Yaz döneminde mahallede sergi açardım ve bir takım şeyler satardım. O sergide bir şeyler satmak ya da bahçenin meyvelerini yolun kenarında satmak insanlarla temasını ve iletişimimi, insanları tanımamı insanların davranışlarını yakından takip etmemi sağlıyordu. Bugün pek çok yaptığım toplantıda insanları anlamamda, o dönemdeki insan temasının çok etkisinin olduğunu, o günlerde edindiğim izlenimlerin çok önemli olduğunu ve duygularımı, sezgilerimi çok etkilediğini düşünüyorum. Çünkü yaşamın ilk 10-15 yıllık diliminde insanlara dokunuyorsunuz ve onlardan çok şey öğreniyorsunuz ve gelecekte insanlarla ilişkilerin kurulmasında da bunun çok faydalı olduğunu görüyorum. Yine ortaokul

yani ergenlik dönemine geldiğimde, zihnimde gelecekte ne yapacağım soruları ortaokulun sonlarına doğru başladı. O zamana kadar çocukmuşum. Sürekli annemin ve babamın yaşamımda olacağını varsayıyordum ve onun rahatlığı vardı. Fakat ortaokulda uyanış başladı ve soru sorma ve farkındalık o dönemde başladı. Soru sormadan başarılı olmak, farkında olmadan başarıya giden yolu açmak yine mümkün değil. Liseye başlarken güzel bir olay oldu ve bizimkiler (ailem) İstanbul’a taşındı. Ben korktum, İstanbul’a ‘gitmem’ dedim. Çünkü İstanbul’daki insanları çok başarılı buluyor ve ben 1972 yılında İstanbul’a gidersem okulda başarısız olacağımı düşünüyordum.

Lise birinci sınıfı Trabzon’da okudum ve hayatımda ilk teşekkürümü Trabzon’da aldım. Daha sonra İstanbul’a geldim. Lise 2. ve 3. sınıfta üç dönem okul birincisi oldum. Hani şu ortaokulda yedi zayıfı olan ben üç dönem okul birincisi oldum. Bunlar nasıl oldu diye kendime sordum tabi ki. Yeni bir sosyal çevreye giriyorsunuz ve sosyal ilişkileriniz eskisi gibi değil, yoğunluğu bir hayli azalıyor. Gezmek, tozmak, arkadaşlık, oyundan biraz daha kendinize geliyorsunuz ve yapacağınız tek iş birkaç arkadaşla görüşüp, ders çalışmak oluyor. Sosyal ilişkilerimin azalması önemli bir etkendi ancak diğer taraftan bu dönemde planlı ve sistemli çalışmanın insanı nasıl başarıya götüreceğini de fark ettim.

Lise 2 ve 3’te özellikle etkin dinlemenin önemini anladım. Dinleme, koçlukta da iç denetim mesleğinde de hayatı önem taşıyor. Dinlemezsek zaten karşımızdakini anlayamayız ve hissedemeyiz. Dinlemenin de kademeleri var. En üst seviye dinleme, empatik dinleme. Hatta ben ona ‘can kulağıyla dinleme’ diyorum, daha anlaşılır. Can kulağıyla dinlediğimizde, hem denetim işini de hem de ilişkilerimizi oldukça başarılı şekilde yürütebiliriz. Övgü, motivasyon, özgüven bunların hepsi o dönemdeki başarılarımda etkili faktörler oldu, diyebilirim. 1974 yılında 16 yaşındaydım ve bir ofiste sigortalı olarak çalışmaya başladım. Para da kazanıyorsunuz, kariyer de yapıyorsunuz. Özgüveniniz geliyor. Aldığımız yol (başarı) sizi daha başka yeni başarılarla da götürebiliyor. 1974 yılından bu yana çalışıyorum. Tam 40 yıl.

Üniversiteye başladığımda, kahvehanelerde kâğıt vs. oynamak okul başarıma aşağıya doğru çekti. Başarılıydım ama kahve alışkanlığı ve sosyal ilişkilerimdeki

genişleme dolayısıyla potansiyelim çok altında bir başarıydı bu. Tabi ki kısa süren bu dönemi aştım. O dönemdeki faktörleri sıraladığımda emek, disiplin, motivasyon potansiyelimi daha iyi kullanmamda etkili faktörlerdi. Hep derslerini Haziran sınavlarında veren ben, aşırı güven nedeniyle son yıl iki dersten kalmıştım. Ben zaten bu dersleri yaparım deyip yeterince çalışmamak dolayısıyla yani aşırı güven nedeniyle bu iki dersten kalmış, neyse ki Eylül’de dersleri verip diplomamı almıştım.

Bu arada, ilkokul beşinci sınıfta iken folklor seçmelerine katıldığımı ve ilk elenenlerden biri olduğumu söylemişim. Üniversite 2.-3. sınıfta iken o zamanki adıyla Türk Folklor Kurumu’na iki yıl devam ettim ve üç ayrı daldan biri olan ‘komple folklorculuk’ dalında birinci oldum. Buradaki değişim ve başarı faktörlerinin neler olduğu da sanırım merak etmeye değer.

Üniversite sonrasında iş hayatında, çalışmaya erken yaşta (lisede) başlamanın avantajıyla en iyi seçenek olma, bilgi, deneyim gibi faktörler yönetici unvanlarını daha çabuk almamı sağladı. İş hayatında fark ettiğim; bilgi, deneyim, azim, odaklanma, emek ve çaba, planlı ve sistemli olmak, farklı bakış, yönetim becerisi, empati, iletişim, özgüven, duruşunuz ve kararlılığınız çok önemli. Buna vizyon ve sezgi gücünü de eklemeliyim. Ben de olan bir özellik de rutinden sıkılma. Ben buna ‘rahatsızlık’ diyorum ve bu da bende yeni keşif yolculukları yaratıyor. Kendimi rahat hissetmiyorum. 1995 yılına kadar bir işte 2-2,5 yıl kaldıktan sonra kendimi rahat hissetmiyordum. Sistemi kuruyor, işler hale getiriyor sonra da yapacak bir şey bulamıyordum. Yaratıcılığımı besleyen başka bir şey kalmıyordu. Başka bir şey kalmayınca da iş değiştirmek istiyordum. Yakın arkadaşlarım ‘iş düzeni kurdun kaymağını yesene’ derlerdi ama bunu meslek intiharı diye düşünürdüm. O işte kalamazdım ve başka bir işe girerdim. Ve nihayet 1995 yılında kendi işimi kurdum.

Bugün Humral Tan kim? İki üniversite, bir yüksek lisans bitirdim. Belki bu bahsettiğim rahatsızlığın sonucu da olabilir. 40 yıllık iş deneyimi, avukat, mali müşavir, yönetim danışmanı, yaşam ve yönetici koçu olarak yaşıyor ve 100 yaşına kadar da yaşamayı hedefliyor ve yaşımı da şöyle ifade ediyorum: Ben şimdi 44 yaşındayım. Çünkü 100 yaşına ulaşmam için 44 yaşım daha var. Gelecekteki 44

yıllık yaşamım benim yaşım aslında. Ben bu 44 yılı en iyi şekilde nasıl yaşarım? Şu ana kadar yaşadıklarımız zaten geride kaldı. Bizim konumuz ise gelecek. Böyle olunca önümüzdeki 44 yılı nasıl daha iyi yaşayabilirim, diye düşünüyorum.

Pek çok başarı faktörü var. Aklıma ilk gelen yaklaşık 60 kadarını yazdım. Bu başarı faktörlerini 100’e, 200’e çıkarabilirsiniz. Burada şunu sormak lazım: Bunlar ‘başarı faktörleri’ mi yoksa ‘başarı şansını artıran faktörler’ mi? Başarı için bu faktörler gerekli ancak herhalde yeterli değil. Geleceğin yönetiminde en önemli başarı faktörü ‘SEN’ sin. Yani başarının sırrı olan ‘SEN’. Bu yüzden öncelikle kendinizi tanıyın, potansiyelinizi keşfedin, etrafınızdakileri seçin, güçlü yanlarınızı geliştirin, neyi niye yaptığınızı bilin, yaptığımız işte gönlünüz olsun ve yaşamınızda akıllıca riskler alın. Ve bunları hemen yapın, yani BUGÜN. Ve tüm bunlarla ilgili kendinize sorular sorun! Çünkü sorular seni cevaplara, cevapların da yoluna yönlendirecek.

Konuşmamın başlarında, en sonunda sizi gülümsetecek küçük bir bölüm sunacağım demiştim ve başarıyı da subjektif bir kavram olarak belirlemiştim. Kimine göre dört kişiden en hızlı koşan başarılıdır, kimine göre ise başka... Bir antropolog Afrika’da bir kabileden dört çocuğa bir oyun oynamayı önerir ve bir ağacın altına meyve koyar. Çocuklara, ‘hadi bakalım koşun, kim en çabuk ağacın altına ulaşırsa, meyveler ödül olarak onun olacak’ der. Buradaki başarı, meyvelere en çabuk ulaşmak. Başarı en hızlı olmak ve ödül de meyveleri yemek. Antropolog ‘haydi başla’ diyor ve yarış başlıyor. O anda bütün çocuklar el ele tutuşarak birlikte koşuyor, ağacın altına birlikte varıyorlar. Sonra da hep beraber meyveleri yemeye başlıyorlar. Bizim antropolog şaşırarak, onlara ne yaptıklarını soruyor. Çocuklar, ‘biz ubuntu yaptık’ diyorlar ve devam ediyorlar: “Yarışsaydık kazanan bir kişi olacaktı. Birimiz mutlu olurken diğerleri mutsuz olacaktı. Nasıl olur da diğerleri mutsuzken bir kişi mutlu olabilir? Biz ‘ubuntu’ yaparak meyveleri birlikte yedik.” Bu arada kabilenin dilinde ‘ubuntu’nun anlamı, ‘ben, biz olduğumuz zaman benim’ demek.

Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

ENERJİ TOPLA Kİ IŞIK SAÇASIN!



Doç. Dr. SERHAT YANIK
İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi,
Oturum Başkanı

“BAŞARI KENDİ İÇİMİZDE”

Bütün konuşmacılara sunumlarından dolayı teşekkür ediyorum. Sunumlarla ilgili kısa bir özet geçmem gerekirse; Menteş Bey kurumsallaşma sürecinde yeni dönemde hattı müdafaanın değil sathı müdafaanın olduğunu söyledi ve sathın da üçüncü ve en önemli halkasının denetim bölümünde iç denetim olduğunu belirtti. Kemal Bey biraz latife yaparsak, özellikle EQ'nun daha önemli olduğunu, sürekli öğrenmemiz gerektiğini, yıkıp yapmaktan ve hata yapmaktan korkmamamız gerektiğini söyledi. Humral Bey de başarısız diye bir kavramın olmadığını başarının içimizde olduğunu ve başarının kendi içimizde kabullendiğimiz zaman arka arkaya geleceğini, girişimci ve yenilikçi bir ruha sahip olmamız gerektiğini arada torpil, hile ile cahil insanların da başarılı olacağını ama sonuçta girişimci olmamız gerektiğini söyledi. Öğrenci arkadaşlarıma da, bir diploma sahibilerimizin de başarılı olmalarında önemli olduğunu söylemek isterim. Bütün konuşmacılarımıza teşekkür ediyorum.

2. OTURUM

İÇ DENETİM KONUSUNDA DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YAPILAN ARAŞTIRMALARIN NİTELİĞİ VE MESLEĞİN GELİŞİMİNE KATKISI



Prof. Dr. HALUK LEVENT
Kemerburgaz Üniversitesi Öğretim Üyesi

İÇ DENETİMDE ARAŞTIRMA

Bu konuşmada iç denetime gerçekten dışarıdan bakıyorum; çünkü bu konuda hiç çalışmam yok sadece genel bir bilgiye sahibim. Benim çalışma konularım, gelir dağılımı, yoksulluk işgücü iktisadı gibi konular ancak bu konu ile hiç ilgim olmadığını da söyleyemem. Lisans mezuniyetim işletme mühendisliğinden, dolayısıyla, temel mühendislik derslerinin yanısıra muhasebe, finansman, yönetim ve organizasyon, pazarlama vb. gibi işletmenin alt disiplinleri ile ilgili dersler de aldım. Öte yandan, sahada olmayı sevdiğimden tarımdan sanayiye çok sayı da işletmeye girip çıktım. Dolayısıyla farklı sektörlerde ve işletmelerde çok sayıda gözlem yapma fırsatı buldum. Genellikle de uygulamalı ekonometri ve istatistik dersleri veriyorum.

Bugünkü sunuşla ilgili hazırlık yaparken, hazırladığım ilk sunumu okuduğumda ben bile sıkıldım ve başka bir şey yapmaya karar verdim. Umarım daha neşeli bir şey hazırlamışumdur. İç denetim denince ilgilenilen birkaç temel soru

ile karşılaşıyoruz: Hesap düzeninde, kayıt düzeninde bir sorun var mı? Problemler sistematik bir nitelik taşıyor mu? Sorunlar özellikle belirli kişi veya grupları işaret ediyor mu? Sorunlar belirli bir hatadan mı kaynaklanıyor, yoksa bir sahtekarlık girişimine mi işaret ediyor?

Bir arkadaşımın birlikte bir kitap hazırlığı içerisindeyiz; ekonometri kitabı yazıyoruz. Onun giriş bölümünde nedensellik meselesini tartışıyorum, bu sayede çeşitli disiplinlerde nedensellik nasıl kavranıyor ve nasıl ele alınıyor konusunu inceleme fırsatım oldu. Benim kanım, fizik nedenselliğin en çıplak haliyle ve netlikle görüldüğü alan; çünkü son derece kontrollü bir şekilde çalışıyorlar. Bir hikayeleri var ve bu hikayenin mantıksal örgüsü içerisinde herhangi bir dışsal faktörün etkisi olmadan, tüm ilgisiz dışsal faktörlerin sistem üzerindeki etkisini enterne ederek gözlem/deney yapma olanağına sahipler. Esas ilgilendikleri konuya ait gerçekliği bir deney olarak yeniden üretip bunun üzerine çeşitli gözlemler ve analizler yapabiliyorlar. Fizikte teorik bakış önce gelir; önemli buluşların büyük bölümü önce teorik olarak geliştirilir sonra deneysel olarak kanıtlanır. En son ve belki de en magazinel şekilde bunu “higgs bozonu” deneyinde izledik.

Sosyal bilimlerde iş biraz daha zordur; çünkü bizim tamamen kontrollü bir şekilde deney yapma olanağımız yoktur. Yine teori önemlidir ve öndedir ancak “deney” bölümü biraz karışıktır. Teoriden gelen gözlemlerin bir bölümü doğrudan gözlemlenemezler, doğrudan gözlemlenebilenler ise pek çok farklı faktörün etkisine açık olduklarından teoriden gelen ve hipotez ile ifade edilen bağıntının ne ölçüde doğrudan ve saf olarak gözlemlenebildiği kuşkuludur.

Ancak teorik bakış olmadan iktisat vb. gibi sosyal bilim alanlarında yön bulmak ve analiz yapmak son derece sorunlu bir hale gelebilir. Eğer teorik bir açıklama yoksa da geçmiş gözlemlerden kaynaklanan bilgiler bir referans noktası olarak alınabilir ve bir nedensellik modeli oluşturulabilir. Her ne kadar nedenselliğe dayalı bir model oluşturulsa da gözlem ve tanım sorunlarından ötürü istatistiksel belirsizlik özel bir form alır. Fizik alanından farklı olarak 0/1 arasında çok daha büyük bir belirsizlik alanı bulunur. Batıda Avicenna olarak bilinen İbni Sina bu sorunu aşmak için 0/1'n yanına bir de “mümkün” diye bir kategori daha koymayı düşünmüş, modern istatistiğin önemli isimlerinden az da olsa bir bölümü aynı

düşünceyi izlemişlerdir. İstatistiksel hesaplamada yol açabileceği radikal değişiklikler nedeni ile biraz da soğuk durulan bu yaklaşım aslında analiz araçlarının etkinliğini ve tutarlılığını epeyce artırabilecek bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Bizim kullandığımız modellerde, yansidan da görülebileceği gibi bir nedensellik tarif ediliyor. Teoriden veya önceki gözlemlerden gelen bilgilere dayanan bu modelin ne ölçüde geçerli olduğunu ise istatistiksel araçlarla test etmeye çalışırız. Bu tip modellerdeki kavram ve kategoriler teoriden geliyor, gözlemler yapıyor (ölçülemeyecek veriler için yaklaşım değişkenleri(proxy variables) kullanılır) ve parametreler tahmin edilir. Burada soru işareti bağımlı/açıklanan değişken(ler) ile bağımsız/açıklayıcı değişkenler arasındaki bağıntıyı gösteren katsayıların değerleri ile ilişkilidir. Veri tipine göre bazı kısıtlamalar olmakla birlikte parametrelerin belirlenmesinde istatistiksel olarak ciddi bir sorun bulunmamaktadır. Buna karşılık veri ve/veya ölçüm kalitesi önemli sorunlar barındırmaktadır. Örneğin GSMH'yı alalım; ölçtüğümüz ile teoride tanımlanan arasında önemli farklar bulunmaktadır. Hizmetin bu kadar küreselleştiği, yüksek seviyede finansallaşmanın yaşandığı bir ortamda başka türlü mümkün olamazdı zaten. O zaman veri kalitesini çok iyi takip etmek, sınırlılıkların farkında olmak kaydı ile işimiz fizikçilerden zor diğerlerinden biraz daha kolay diyebiliriz.

Doktorlara gelecek olursak; onların eline sadece belirtiler(semptomlar) var. Yani az önce yansıda gördüğümüz gibi X'lerden Y'ye doğru bir nedensellik modeli yok; daha doğru bir ifade ile Y yani bağımlı değişken belirsizleşmiş durumda. Doktorların elinde semptomlar var ve semptomlar çeşitli kombinasyonlar altında farklı hastalıklara yani değişik Y'lere tekabül ediyorlar. Doktorların karar süreci geçmiş bilgi ve deneyim setinden yola çıkarak eldeki semptomlardan en uygun kombinasyonu oluşturmak ve teşhis koymaktan ibaret. Bu oldukça zor bir şey ve doktorları, aslında bir teorinin doğrudan yol göstericiliğinden yoksun bırakıyor. Örneğin ateş yüksek, tansiyon yüksek vb., bunlar pek çok hastalığın belirtisi olabileceği gibi başka bir hastalığı tetikleyen etken faktörler veya ilgisiz bir hastalık tarafından tetiklenmiş belirtiler de olabilirler.

Bu noktada, sıra dışı ama ilginç teşhis yöntemi ile Dr. House'a bir yer açmak

yerinde olur. Olaylar, teşhis konulamayan hastaların Dr. House'ın eline düşmesi ile başlar. İlk aşamada en belirgin semptomlar saptanır ve ekip serbest düşünce toplantısına geçer. Bu toplantıda ortaya çıkan en uygun teşhise göre tedavi başlatılırken, genellikle hastanın yaşadığı yerlerde ekstra bir kanıt, semptomları anlamlı bir şekilde hastalıklarla ilişkilendirebilecek bir bulgu aranır. Bu iki eylem işlevsel olarak önemli görevler yerine getirirler. Tedavi olumlu sonuç verirse hastalık doğru teşhis edilmiş ve tedavi edilmiştir (hiçbir zaman gerçekleşmez) veya teşhis yanlıştır ancak bu defa görece kontrollü bir ortamda bir dizi girdi verilmiş ve yeni çıktılar elde edilmiş olur. Diğer bir deyişle bir tür deney (experiment) kurulmuş olur ve buradan elde edilecek sonuçlar diğer semptomların daha anlamlı bir şekilde değerlendirilmesine de fayda sağlar. Ayrıca aktif olarak gerçekleştirilen saha gözlemlerinden ve/veya hastanın geçmişinden elde edilen bilgiler de eldeki bulguların sınıflandırılmasında ve bir hastalıkla ilişkilendirilmesinde işe yarar ek bilgiler sağlarlar. Özetlenecek olursa doktorların teşhis süreci esasında mümkün olduğu kadar çok belirtinin rasyonel bir şekilde birbirlerine bağlanması ve tıp biliminin önceki deneyim ve bilgileri ile oluşturulan hastalık tanımları ile örtüştürülmesine dayanır. Burada kullanılacak istatistiksel teknikler bizim diğer sosyal bilimlerden alışık olduğumuz tekniklerden farklılaşmaya başlar.

Polisiye romanlar, bizim sosyal bilimlerde de kullandığımız yöntemin fizik ile birlikte en çıplak gözüktüğü alandır. Zaten Penguen Yayınevi tarafından yayınlanan Conan Doyle toplu eserlerine yazılmış hayli uzun bir önsöz yöntembilim alanının önemli eserlerinden biri olarak kabul edilir. Polisiyede durum doktorların yaklaşımına göre biraz daha karışık. Polis dedektiflerinin elinde semptomlar da yok; sadece maktul ve olayla ilgili olup olmadığı kesinlik arz etmeyen deliller var. Olay mahallinde bulunan(bulunabilen) her şey acaba delil olabilir mi diye değerlendirmeye alınır, bir bölümü de gözden kaçabilir.

Bir polisiye romanda genellikle örgü, cinayetin işlenmesi ile başlar ve polis müfettişi görünürdeki delilleri toplar ve maktul ile ilişkisi olan öznelere de dikkate alarak (network analizi) bir hikaye oluşturur(fizikte teorinin yerine getirdiği işlevi yerine getirir) ve örneğin katil, "uşak" der. Roman kahramanı dedektif ise etrafı kolaçan ederken müfettişin oluşturduğu hikayeye uygun düşmeyen bir delil bulur ve oradan yola çıkarak bütün delilleri tekrar gözden geçirerek yeni bir

hikaye oluşturur ve gerçek katili bulur.

Burada izninizle genişçe bir parantez açmak istiyorum. İsviçre’de gerçekleştirilen CERN deneyinin hemen öncesinde deneyi yapacak ekibin yöneticilerinden biriyle yapılan bir röportajı okumuştum. CERN deneyindeki temel amaç teorik modeller aracılığıyla varlığı tespit edilen ancak henüz gözlemlenememiş, dolayısıyla olgusal olarak ispatlanamamış “higgs bozonu”nun tespit edilmesiydi. Röportajda peki higgs bozonunu bulmazsanız ne olacak sorusu sorulduğunda verilen yanıt “bildiğimiz her şeyi çöpe atıp yeni bir teori geliştirmek için çaba harcayacağız” şeklinde olmuştu. Polisiye romanlardaki örgü ile oldukça paralel bir tavır. Sosyal bilimlerde ise, her teori “ideoloji yüklü” olduğu için biz ne yazık ki bu kadar rahat davranamıyoruz. Fizikte teori tamamen ve salt olgulara dayanırken, sosyal bilimlerde teori ideolojinin süzgecinden geçmiş olgulara dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, sosyal bilimlerde hikayeyi kurmakta kullandığımız temel referans noktası “yanlılık” taşımaktadır ve sınıflı toplumlarda, son kertede herkesin tek ve bütünleşik bir teori üzerinde anlaşması mümkün değildir. Ölçüm ve gözlemler de teoriden gelen kavram ve kategoriler üzerinden gerçekleştirildiği için uygulamalı çalışmalara dayalı “doğrulamalar” da aslında felsefi anlamda toplolojik bir duruma işaret etmektedir.

Bu parantezi kapatıp dedektifimize dönecek olursak, yansidan da görebileceğiniz gibi, dedektiflerin elinde sadece maktul var. Bunun ötesinde kesin olan (ölüm şeklinden ve/veya tanıklıklardan çıkartılabilen) maktul varsa suçlunun da olması gerektirir. Dedektif, etrafta tespit edebildiği delillerin (olguların) ışığında anlamlı bir olay örgüsü oluşturarak olayın akışını belirler ve aktörlere (özellikle katile) ulaşmaya çalışır. Buradaki diğer bir zorluk da maktul ile ilintili kişilerin tespit edilmesindeki zorluktur. Edgar Allan Poe’nun meşhur uzun öyküsü “Morg Sokağında Cinayet” bu duruma dair en güzel örneklerden biridir. Ancak bütün bu aşamalarda kullanılabilir istatistiksel araçlar vardır ve uyum bir şekilde kullanıldıklarında analiz gücünü artırır. Özellikle veri madenciliği ve network analizlerinin hızla gelişmesi bu konuda destek oluşturmaktadır.

Denetim faaliyetlerine gelince durum iyice karışıyor, çünkü denetimcinin elinde maktul bile bulunmamaktadır. Yansidan da görebileceğiniz gibi elde sadece bir

“soru işareti” bulunmaktadır. Bunun anlamı, ortada “birileri, bir yerlerde bazı işler yapıyor olabilirler mi? ACABA!” sorusundan başka hiçbir şeyin olmamasıdır. Orta boy bir bankada günde 3-4 milyon işlem gerçekleşmektedir; bu işlemlerin hangileri uygunsuz, uygunsuz olanların hangileri hatalardan hangileri kasıtlı bir girişimden kaynaklanıyor ve bunları yapanlar kimler sorularının yanıtını bulmak o kadar kolay değildir.

Bugünlerde TV’de gösterilen popüler dizilerden biri “Person of Interest” de bu duruma uygun düşmektedir. Aslında gerek ABD hükümeti tarafından büyük bir hapis cezasına çarptırılan Manning ve Assange’ın anlatımlarından sonra tahayyül edebileceğimiz NSA’li dünya ile dizi atmosferi büyük ölçüde uyuyor, sadece biraz teknolojik ve olay örgüsü abartısı var. Dizide olağanüstü kapasiteli bir bilgisayar ağı suç oluşmadan o suçla ilişkili insanları belirleyebiliyor (suçlu veya fail bilgisine sahip olmadan). Bunu başarabilmek için bütün dijital kaynaklara (kameralar, veri tabanları, vb.) sınırsız ulaşım ve anlık analiz yeteneğine ve bütün bilgisayarları da bir ağ gibi kullanabildiği için neredeyse sınırsız işlem kapasitesine sahip bir yapay zeka programı geliştirilmiş. 11 Eylül paranoyası üzerine kurgulanmış bir dizi olduğundan amaç terör eylemi oluşmadan tespit etmek ve önleme olanağı yaratmak. Denetimcinin hayal bile etmekten utanacağı belki de işini kaybetme korkusu dolayısıyla ürkeceği bir sistem ama bedeli herkesin, her an ve her yerde gözetlenmesi...

Denetimin yapısına kabaca bakacak olursak, denetçilerin yapay zekanın sahip olduğu olanaklara sahip olmadığını söylemekle işe başlayabiliriz, yani belgelerin tümünün gözden geçirilmesi mümkün değil. Dolayısıyla ana kütle bazı faktörlere göre fragmente ediliyor ve denetçi ve/veya denetim kurulunun toplam tecrübesine göre de bu ayrıştırılmış kütleler içerisinde en yüksek risk taşıyanlar inceleniyor. Aslında, teknolojinin burada devreye sokularak gruplama aşamasının tüm verileri belirli özellikleri bakımından içerecek şekilde yapılması mümkün. Her gün gerçekleşen milyonlarca işlemin yıllık bazda incelenmesi anlamına gelen bu işlem bugünlerde çok popüler olan “Big Data(BD)”nin konusudur.

BD yeni gelişen bir alan ve hızla popülerleştiklerinden biraz her kapıyı açan maymuncuk gibi de görülmeye başlandı ve bence yanlış kullanıldığı pek çok alan

var. Her şeyden önce BD sadece grafiklerden ve tablolardan ibaret sanılıyor ama yanlış. BD uygulamaları temelde iki ayak üzerinde duruyor: veri tabanı yönetimi ve istatistiksel analiz; bunlardan biri eksik kalırsa yapılan şey BD olmaktan çıkar. Öte yandan, gözlem sayısı çok büyüdüğünden sahip olduğumuz istatistiksel tekniklerin geçerlilikleri ve etkinlikleri ortadan kalkar; dolayısıyla BD'ye uygun istatistiksel analiz araçlarının kullanılması gerekmektedir.

Denetimde BD ve/veya bilgisayar destekli işlem yapmanın getirdiği başka zorluklar da var. Her şeyden önce, özellikle sahtekarlık (fraud) çok çok az gerçekleşen bir olay olduğu için, yansidan da görülebileceği gibi, istatistiksel dağılımların en uç kuyruklarında yer alırlar. Bunun anlamı, örnekleme temelli yaklaşımlar, örnekleme ne kadar geniş olursa olsun sahtekarlığı, tespit edebilmek için uygun değildir. İkincisi, sahtekarlık ortaya çıktığından yöntem bilinir hale geldiğinden, failer her defasında az çok değişik bir yol izlemeyi tercih ederler; dolayısıyla, aslında gözlemlerde homojenliğin de zayıf olduğunu belirtmek gerek. Bu kadar yüksek belirsizlik altında çalışan denetim elemanları tecrübelerini ve psikolojik faktörleri de kullanarak kendilerine bir yol çizmeye çalışırlar.

İstatistiksel yöntemlerle denetime yardımcı bir sistemin ise temel yaklaşımı kabaca üç adımdan oluşur: birinci adımda bütün gözlemler kullanılarak bir dizi örüntü(pattern) tespit edilmeye çalışılır; ikinci adımda, bu örüntünün dışına düşen olgular belirlenir; üçüncü adımda belirlenen olgular incelenerek denetim faaliyeti yürütülecek yerler saptanır. Birinci adım için BD kapsamında çok sayıda istatistiksel uygulama bulunmaktadır. İkinci adım, istatistiksel araçların asli kullanım alanlarından bir olarak değerlendirilebilir. Üçüncü adımda ise hata ile sahtekarlığın ayrıştırılması gerekmektedir bu ise deneyim ve sübjektif değerlendirmelerin katkısı ile gerçekleştirilecek bir şeydir ve denetim elemanları/sistemi sahip olduğu tecrübe ile bu işi gerçekleştirebilir. Dolayısıyla bilgisayar ve istatistik ancak denetim elemanlarının işlerini kolaylaştırabilecek araçlar olarak görülmelidir.

Benford yöntemi örüntü belirleme analizinin en basit yöntemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Ancak bugün çok daha gelişmiş yöntemlerle hareket etmek mümkün. Bu tür bir yaklaşımın ana adımları şöyle sıralanabilir. İlk adım-

da, sorunun tanımlanması gerekiyor, yani denetimin amacı, hedefi ve nelerin araştırılması gerektiği, nerelere ve nasıl bakılacağına açıklıkla belirtilmesi kavram ve kategorilerin tanımlanması gerekir. İkinci aşamada tanımlanan kavram kategorilerin gözlemlenerek veri tabanı oluşturulur. Veri tabanı oluşumunda esneklik ve çok amaçlı yaklaşım sürekli gözetilmesi gereken bir özelliktir. Üçüncü aşamada, veri tabanının daha etkin kullanılabilmesi ve çeşitli seviyelerdeki analizlerin yapılabilmesi için veri kontrollerinin, temizliğinin ve gerekirse dönüşümleri yapılır. Dördüncü aşamada amaçlanan araştırma çıktılarının elde edilebilmesi için ne tür analiz araçlarının kullanılması gerektiğine karar verilir; bu karar önceki denetimlerden kaynaklanan deneyimlerden, belirli örnek olaylardan veya verinin kendisinden gelebilir. Takip eden aşamada, elde edilen çıktıların ve deneyimlerin ışığında kurallar oluşturulur ve değerlendirmeyi yapmak üzere uygun soruşturmacı(forensic) teknikler/modeller belirlenir. Bu teknikler esas olarak, örüntü belirleme ve örüntüden sapmaları saptamaya dayalıdır. Bu tip analizlerde ise veri eşleştirmeye dayalı "BD" uygulamaları yaygınlıkla kullanılır. Bu teknikler, çok büyük bir işlem/veri yığınına sadeleştirerek şüpheli işlemlerin üzerine yoğunlaşılmasına, yani bilgi işlem olanakları ile denetim fonksiyonunun birleştirilmesine dayanır. Bilgi işlem yardımıyla çok büyük bir alan işlem yapılabilecek ölçüde daraltılır ve ardından denetçiler devreye girerek olağandışı işlemlerin hatadan/sistematik hatadan mı yoksa yolsuzluktan mı kaynaklandığını araştırırlar. Böylece bu tür sistemler, bireysel deneyimlerin kurallar bütünü olarak sistematize edilmelerini ve kurumsal bilgi birikiminin bir parçası haline dönüşmelerini de sağlar.

Bu kapsamda kullanılmakta olan analizleri sıralayacak olursak, veri madenciliği, kümeleme analizi ilk planda öne çıkarlar. Sınıflama bilimsel faaliyetin ilk aşaması olarak kabul edilir, burada da soruşturmacı analizin ilk adımı olarak kullanılır. Bunların dışında sinir ağları (neural network) genetik algoritmalar gibi çok daha gelişmiş kural temelli yaklaşımlar da özellikle örüntü tespiti için kullanılan gelişmiş tekniklerdir. Bunların yanısıra çok sınırlı kullanıma sahip olmakla birlikte lojistik regresyon gibi nedensellik modelleri etrafında değerlendirilebilecek teknikler de kullanılabilmektedir.

Bunların dışında geniş bir literatüre dayanan dışa düşen(outlier) analizleri

de kullanılabilir tekniklerdendir. Burada dışa düşen kavramı için bir parantez açmakta yarar var; bizim kullandığımız ekonometrik tekniklerin hemen tamamı ortalama eğilimi esas alan tekniklerdir. Oysa soruşturmacı analizde önemli olan ortalamanın anlamlı ölçüde dışına düşen gözlemlerin incelenmesidir. Ancak bu anlayışı temel yaklaşım olarak alacak olursak ve buna uygun teknikler kullanırsak denetim konusunda başarılı olma şansımız olabilir. Bu konuda ilginç bir örnek de uzak bir alandan verebilirim, George Monbiot The Guardian’da da köşe yazar LSE’den tanınmış bir profesördür. Birkaç ay önce yazdığı bir yazıda iklim değişikliğinin seyrini yanlış tahmin ettiğimizi belirtirken temel argümanı şöyleydi: “aşırı iklim olayları uç olaylardır ve biz bugüne kadar bunları ortalamadaki değişimleri esas alan teknikleri kullanarak analiz ettik ve yanlış kestirimler yaptık”. Monbiot, uç değerler analizini dikkate alan teknikleri kullanarak yaptığı yeni tahminler ve kestirimlerde iklim değişiminin çok daha sert ve hızlı gerçekleşeceğini ifade etmektedir. Eğer bu şekilde devam edilirse IPCC’nin kestirimlerinde yer alan 2050 – 2100 gibi görece uzun vadelerden çok daha önce iklim yıkımı ile karşılaşma ihtimali büyüktür. Bu durumda önümüzde iki seçenek var, ya burada gördüğünüz gibi Mad Max dünyası veya Holywood senaristlerinin Uzay Yolu’nun sekizinci sinema filmi için yazılan senaryoda öngördükleri ücretin olmadığı, insanların meraklarını gidermek ve topluma yararlı olmak için çalıştıkları bir dünya...

Sonuç olarak toparlayacak olursak bilgi işlem destekli denetim için elverişli koşullar oluşmuş durumdadır. Bilgisayar teknolojisinde ve programlama kapasitesinde meydana gelen büyük ilerlemeler işlem kapasitesinin, olağanüstü artmasına neden oldu. Vasıflı işgücündeki artış da paralel olarak bu süreci beslemektedir. Ancak bu noktada çok büyük ve kurumsal birçok şirkette ve kamuda gördüğüm bir sorunun da altını çizmek istiyorum: yüksek maliyetlerle oluşturulan büyük veri tabanları sadece başlangıçtaki amaca yönelik olarak kullanılıyorlar. Veriyi istatistik haline dönüştürecek ve karar destek sisteminde kullanılmasını sağlayacak uygulamalar son derece yetersiz. Bunun başlıca iki nedeni var: birincisi, veri tabanları bu tür kullanımlara uygun olacak şekilde değil, esneklikten yoksun; ikincisi, veri ile karar vericiler arasında bağ kuracak veri bilimciler(data scientist) yani hem bilgi işlem mantığından anlayan, hem veri analizini bilen hem de yönetim problemlerine vakıf olan elemanlar eksik. Rutin içinde yer alamayan çok basit ve temel bazı tabloların bile üretilmesi mümkün olmayabiliyor.

Bu sorun da kurumların her bakımdan rutin içinde kalan, yeniliklere fazla açık olmayan bir yapıya sahip olmalarına neden oluyor. GSÜ’de iken son yıllarda öğrencilerin niteliğinde belirgin bir farklılaşma olduğunu fark ettim. Eskiden sorularla, dersleri benim için de bir öğrenme aracı haline dönüştüren öğrenci tipi gitti ve aynı ölçüde zeki ama soru sormayan, edilgen ve şıklarla düşünmeyi tercih eden bir öğrenci tipi geldi. Bunun ortaöğretimde öğrencilerin meraklarının tamamen köreltilmesinden kaynaklandığı açık ve belli başlı tüm önemli üniversitelerde aynı eğilimin olduğunu meslektaşlarımdan teyit ettim. Ancak peşinden ikinci bir soru daha aklımı kurcaladı: peki iş dünyası neden bu edilgen mezunlarımızı kapıyor? Mezunlar arasında yaptığım küçük bir soruşturmada sonra şirketlerde soru soran ve öneride bulunan kişilere pek sıcak bakılmadığı, rutin işlemlerin iyi bir şekilde yapılmasının yeterli görüldüğünü anladım. İş dünyasında merak duygusu önemsenmiyor ancak ben öğrencilerime hep merak etmelerini ve meraklarının peşinden koşmaları gerektiğini öğütledim.

Merak denetimin de asli unsurudur. Günümüzde meraklı olmak da yeterli değil; iyi bir denetimcinin asli konuların yanısıra istatistik ve veri analizi konusunda da bilgi sahibi olması gerekiyor. Çünkü artık denetim ne salt öznel değerlendirmelerle yapılabilecek kadar dar kapsamlı ne de salt nesnel analiz süreçleri denetim fonksiyonunu yerine getirebilir. Etkin bir denetim sistemi her ikisini de yeterli ölçüde kullanan, geleneksel yöntemlerle modern tekniklerin harmanlandığı bir yaklaşıma sahip olmalıdır.

Beni sabırla dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.



Doç. Dr. İREM NUHOĞLU
Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi
Oturum Başkanı

“AKADEMİK ÇALIŞMALARIN İÇ DENETİM MESLEĞİNE KATKISI TARTIŞILMAZ”

Çok renkli ve ilgi çekici ve bilgilendirici konuşması için Prof. Dr. Haluk Levent'e teşekkür ediyorum. İç denetimdeki araştırma konusunda bilgilenmek için arkadaşlarımıza söz vereceğim.

Değerli akademik forum katılımcıları, bildiğiniz gibi akademik dünyanın en önemli görevlerinden biri bilgi ve deneyimlerimizin birikimi sonucu oluşan düşüncelerimizi geliştirmek bunlar üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak. Bu bilimsel araştırmaların sonucunda da hedefimiz akademik yayınlarla çalışmalarımızı yaygınlaştırmak, paylaşmak ve bu düşüncelerimizin gelişimini sağlamak ve mesleğe katkı sağlamak. İç denetim konusunda da yapılan akademik çalışmaların da mesleğe katkısı tartışılmaz. Biz akademik bireyler olarak ve meslek mensupları olarak, iç denetim mesleğinin gelişmesi için elimizden geleni yapmakla görevli-

yiz. Bu oturumda da dünyada ve Türkiye’de yapılan çalışmaları araştırmaları inceleyen dört sunumumuz olacak. Galatasaray Üniversitesi’nde doktora çalışması yapan Sayın Hüsnü Yağmur Karabulut’a ilk sözü vermek istiyorum.

Daha sonra ikinci sunumu Galatasaray Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencilerinden Nefise Doğan Güler yapacak. Doç. Dr. Tuğba Uçma Sonraki konuşmacımız olacak. Boğaziçi Üniversitesi’nde benim de doktora süresince ve ondan öncede öğrencim olan ve tez danışmanlığını yaptığım Dr. Onuralp Armağan son konuşmacı olarak bildirilerini sunacaklar.



HÜSNÜ YAĞMUR KARABULUT

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

**ABDULKADİR KÖKSAL
ECE GÜR
MELİK ERTUĞRUL**

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme (Tezli) Yüksek Lisans Öğrencileri

Prof. Dr. Y. ESRA ALBAYRAK

Galatasaray Üniversitesi, Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Öğretim Üyesi

İÇ DENETİM ALANINDA ULUSLARARASI AKADEMİK YAYIN ARAŞTIRMASI: LİTERATÜR TARAMA ÇALIŞMASI

Özet: İç denetim, dünyanın farklı yerlerinde ve sektöründe giderek daha fazla ilgi çeken ve kurumların faaliyetlerini iyileştirmesine yardımcı olan bir çalışma alanıdır. Bu açıdan hem iş dünyası hem de bilimsel araştırmalar için önemli bir konu olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak bugüne kadar iç denetimin uluslararası akademik yayınlarda ne kadar araştırıldığına ilişkin Türkçe bilimsel bir çalışma mevcut değildir. Bu bildirinin amacı, iç denetimin kapsamlı bir literatür taramasını yapmak ve konuya ilişkin çıkarımlar yapabilmektir. Yapılan literatür taramasının sonuçları, iç denetimin birçok araştırmacı tarafından birbirinden oldukça farklı açılardan değerlendirildiğini ve konunun birçok disiplinden araştırmacılar için önemli bir araştırma potansiyeli sunduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İç denetim, bağımsız denetim, iç kontrol, literatür taraması.

1. GİRİŞ

İç denetim nedir?

“İç denetim bir şirketin faaliyetlerini iyileştirmesi ve faaliyetlerine değer katması için yapılan bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.” İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve yönetiminde iyileştirmeler yapmak için sistematik bir yöntem izler¹.

İç Denetimin Tarihi Gelişimi ve Önemi

Amerika'da 2001 yılının sonunda başlayan ve 2002 yılında hisse senedi piyasalarında büyük düşüşe neden olan kurumsal şirketlerdeki skandallar, sadece yatırımcıların değil, halkın ve meclisin de şirketlerdeki kurumsal yönetimi sorgulamasına neden oldu².

Enron'daki krize neden olan sorunlar, şirketin denetim mekanizması tarafından her şey için çok geç olmadan fark edilemedi. Ayrıca Amerika'da yolsuzlukla suçlanan şirketlerin yöneticilerinin çok azına cezai müeyyide uygulandığı istatistiklerde görülüyordu³. Kurumsal şirketlerin neden olduğu kriz sonucunda, denetim mekanizmalarında iyileştirmeler ve yönetici sorumluluklarının kanunen belirlenmesi gibi düzenlemeler birçok kesimin ilgi alanına girdi⁴. İç denetim kurumsal riski azaltmanın yanında, şirketin uyguladığı politika ve prosedürleri analiz ederek verimlilik artışını da sağlamaya çalışır. Bu da iç denetimin uygulandığı şirketlerde finansal çıkarları olan gruplar için, iç denetimin bir başka faydasıdır⁵.

Uygulama Alanları

İç denetim temel olarak şu 4 hedefi gerçekleştirmeye çalışır:

1. Finansal ve operasyonel bilginin güvenilirliği ve bütünlüğünü sağlamak
2. Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini sağlamak
3. Varlıkları korumak
4. Kanun, regülasyon ve sözleşmelerle uyumu sağlamak⁶.

Bu hedefler herhangi bir sektörde sınırlı olmadığı için birçok farklı sektörde iç denetim uygulanmaktadır.

Problemin Tanımlanması

İç denetim konusunda akademik çalışmalar sınırlı sayıdadır. Globalleşen dünyada artan rekabet performans baskısını arttırmakta ve hesap verebilirlik ve risk yönetiminin önemi artmaktadır. Bu çalışmadaki amacımız "İç Denetim" konusunda küresel ölçekte yapılmış çalışmaların literatür taramasının yapılması, bu tarama sonucunda elde edilen yayınların çeşitli kriterler altında incelenerek söz konusu çalışmaların sınıflandırılmasının ve değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Böylece, bu güne kadar yapılmış çalışmaların bir resmi oluşturulmaya çalışılmış, geçmişten

günümüze iç denetim çalışma alanının gelişimi mercek altına alınmıştır.

2. TEMEL KAVRAMLAR

• **İç Denetçi:** Şirketin karşılaştığı gerçek ve algılanan tehlikeleri gözlemleyen sistemleri inceleyen ve bunların iyileştirilmesini sağlayan bağımsız çalışanlardır⁷.

• **Outsourcing:** Bir hizmet veya malın sözleşme ile dış bir tedarikçiden alınmasıdır⁸.

• **Sarbanes-Oxley:** Kurumsal şirketlerin verdikleri bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini arttırarak yatırımcıları korumayı amaçlayan ABD kongresinin çıkarttığı bir yasadır⁹.

3. LİTERATÜR TARAMASININ METODOLOJİSİ

Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. SCI (Science Citation Index) veri tabanı kullanılmış ve sadece sosyal bilimler ve bilim teknolojisi alanındaki akademik dergiler seçilmiştir. Anahtar kelime olarak "internal audit" kullanılmış olup, 2005 ve sonrası yazılan İngilizce makaleler seçilmiştir. Makaleye erişim, konuya yakınlık derecesi ve makaleye temel teşkil eden sektör önemine göre eleme ve tasnif yapılmıştır. Makaleler; amaç, kullanılan yöntem, tip, veri tipi ve analiz tipi ölçütleri açısından incelenmiş ve sınıflandırılmıştır.

Yapılan analizin girdilerini oluşturan faktörler; makale yayın yılı, çalışmanın temel amacı, makalede kullanılan materyal ve yöntemler (regresyon, anova, sözel analiz vb.), makalenin sonuçları, makaledeki anahtar kelimeler, makalenin analiz birimi (iç denetçi, hasta, makaleler, firma vb.) ve makalenin veri toplama metodu (anket, iç raporlar vb.) şeklinde belirlenmiştir.

4. MAKALELERİN ANALİZİ

Makale taramasında kullanılan SCI veritabanında, yukarıda belirtilen arama kriterleri dahilinde 125 makale bulunmuştur. 42 makaleye erişim sağlanamaması ve 3 makalenin konu ile ilgisiz olması nedeni ile çalışmaya 80 makale ile devam edilmiş ve literatür taraması 80 makale ile yapılmıştır. Söz konusu makalelerin incelenmesinde yıllara göre makale sayıları, çalışma alanları, amaçları, yöntem kategorileri ve kırılımları, veri kaynakları, yaklaşımları, çıktı ve sonuçları ana gir-diler olarak kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada belirlenen önemli noktalar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Son yıllarda makale sayısında bir artış olduğu gözlenmiştir. 2014 yılı makalelerinin yayım aşamasında olabilecekleri sebebiyle henüz yayımlanmadıkları ve çalışma yapıldığında yalnızca Mart ayına kadar olan makalelere erişilebildiği düşünüldüğünde 2014 yılının bu sayı artışında göz önünde tutulmaması kanısı oluşmuştur. Tarama kapsamında 2005 yılında 5, 2006 yılında 3, 2007 yılında 6, 2008 yılında 9, 2009 yılında 6, 2010 yılında 13, 2011 yılında 11, 2012 yılında 15 ve 2013 yılında 10 tane makalenin yayımlandığı bulunmuştur.

2. Makale alanları sınıflandırmasındaki temel ölçüt, makalelerin yayımlandıkları dergilerin alanlarıdır. Bu bağlamda yapılan incelemede 22 tane tıp, 47 tane işletme, 7 tane mühendislik ve 4 tane bu alanlarla ilgili olmayan, eğitim gibi, diğer alanlardan makalelere rastlanmıştır. Diğer bir deyişle incelenen makalelerin yaklaşık olarak % 86'sını tıp ve işletme ağırlıklı makaleler oluşturmuştur.

3. Makaleler amaçlarına göre değerlendirme, karar verme ve karşılaştırma olarak sınıflandırılmıştır. Bu tasnifte performans ölçümü ve neden-sonuç analizleri gibi amaçlar değerlendirme; daha çok endüstri mühendisliği ile ilgili olan karar verme, risk analizi amacına sahip makaleler karar verme ve karşılaştırma, kıyas amaçlı makaleler ise karşılaştırma kategorisinde incelenmiştir. Bu bağlamda 66 makalenin değerlendirme, 8 adet makalenin karşılaştırma ve 6 adet makalenin karar verme amacı taşıdığı sonucuna varılmıştır. Amaçlarına göre sınıflandırma-

da değerlendirme amaçlı makalelerin % 83'lük bir çoğunluk ile baskın olduğu anlaşılmıştır.

4. Yöntem kategorilerine göre makalelerin % 42'sini istatistiki yöntemlerin, % 9'unu yöneylem araştırması yöntemlerinin ve kalan % 49'unu vaka analizi, karşılaştırmalı analiz, literatür taraması ve sözel değerlendirme gibi yöntemlerin oluşturduğu görülmüştür. Yöntem yaklaşımlarının kırılımında ise herhangi bir baskın kırılım gözlenmeyerek makalelerin % 53'ünde sayısal, % 47'sinde ise nitel yöntemler kullanıldığı belirlenmiştir.

5. Tiplerine göre makalelerde vaka analizi ile kaleme alınan makalelerde %56'lık bir çoğunluk bulunmaktadır. Vaka analizini sırasıyla % 34 ile araştırma makalesi ve % 10 ile literatür analizi tipleri izlemektedir. Teknik makale tipine ise hiç rastlanılmamıştır.

6. Veri kaynaklarına göre makalelerin analizinde anket, veritabanı, literatür taraması, mülakat ve vaka analizi sınıflandırmaları yapılmıştır. Bu 5 kategoriye de girmeyen makaleler ise "diğer" kategorisinde düşünülmüştür. Bu analizde % 34 ile anket, % 20 ile veri tabanı ve % 16 ile literatür taraması sınıflandırmaları ön plana çıkmaktadır. Kalan % 30 dilimi ise % 10'luk pay ile mülakat, % 7'lik pay ile vaka analizi ve % 13'lük pay ile "diğer" kategorileri oluşturmaktadır.

7. Tıp makaleleri genellikle standartlara ve yönetmeliklere uyum üzerine yazılmış makalelerdir. Van Rompaey ve Ark. (2012) insan doku hücrelerinin saklandığı AB Yönetmelikleriyle uyumlu bir ATOS doku bankasının devamlılığı amacıyla bir makale kaleme almışlar ve AB yönetmeliklerine uyan bir doku bankasının hastaların doğru ve güvenli doku alabilmeleri için uygun ve kritik oldukları sonucunu çıkarmışlardır. Berwouts ve Ark. (2010), genetik test laboratuvarlarının ISO 15189 akreditasyonları üzerine bir çalışma yapmışlar ve çalışma neticesinde basit olarak görülen şeylerle akreditasyon işlemine başlamayı, daha zor şeyler ile daha sonra uğraşabileceğini tavsiye etmişlerdir. Nemeth ve Ark. (2010), yönetmeliklere eklenme öncesi ve sonrası, ameliyat öncesi rutin antibiyotik kullanımının yönetmeliklere uyumu kıyası hakkında bir çalışma yapmışlar ve sonuç olarak ameliyat öncesi rutin kontrollere antimikrobiyal profilaksi doğrulama eklenmesinin yönet-



meliklere uyumu artırmadığını bulmuşlardır. Rajko ve Ark. (2005), kalite standartları dahilinde hastanelerde kalite iyileştirme/geliştirme sürecini analiz etmişler ve hasta hakları ve personel politikası gibi interdisipliner standartlar hastane personeline az bilindiği için anlaşılma ve uygulanmada zorluklar yaşanacağı; bu yüzden bütün tıbbi personelin katılacağı uzman eğitim programlarına ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma dahilindeki tıp makalelerinin bir kısmı da kolonoskopi üzerinedir. Storli ve Ark. (2010) tarafından 13 farklı uluslararası hastane raporu, ulusal enstitülerden bireysel patolojistlerin denetim raporu ve bir literatür araştırması baz alınarak kolon kanseri örneklerindeki lenf düğümlerini incelemişler ve sonuç olarak hastanın akıbeti uygun doku işlemine bağlı olarak değerlendiriliyorsa, özel bir servisteki standart patoloji prosedürünün gerekli olduğunu ve cerrahların da bu düğümlerin gereken kısmını ortadan kaldırmak için çaba sarf etmeleri gerektiğini bulmuşlardır. Popescu ve Ark. (2007) tarafından kendi departmanlarında yapılan kolonoskopilerin prosedür kalitesinden etkilenip etkilenmediklerine dair yazılan makalede uygun sedasyon ile analjezinin ve manevraların sürekli iç denetiminin kolonoskopi performansını artırdığı bulunmuştur. Burling ve Ark. (2007) ise bağımsız sanal kolonoskopi raporlama için resmi akreditasyon analizi yapmışlar ve Birleşik Krallık'taki radyologların Ulusal Radyoloji Örgütüncü yönetilen sanal kolonoskopi akreditasyonuna sıcak baktıklarını bulmuşlardır.

8. Bu literatür taramasının ağırlıklı kısmını oluşturan işletme makaleleri genellikle iç denetçiler ile denetim komitesi arası ilişkilerin, iç denetim fonksiyonu ile dış denetçi güveninin, iç kontrol fonksiyonunun taşere edilmesinin (outsourcing) ve iç kontrol ile finansal konular ilişkisinin analizini yapmıştır.

9. Çalışma konusu makalelerin işletme ile ilgili olanlarında "iç denetçiler" ile denetim komitesi arası ilişkileri analiz eden çalışmalara rastlanılmıştır. Sarens ve Ark (2013) tarafından Avustralya'daki iç denetçiler ve denetim kurulları (DK) arasındaki informal etkileşimin önemi ve etkenleri araştırılmış, DK başkanının karakterinin, bilgisinin ve tecrübesinin bu konuda önemli bir rol oynadığı bulunmuştur. Barua ve Ark. (2010) DK özellikleri ile iç denetime yapılan yatırımlar arasındaki ilişkiyi analiz etmişler; üyelerinin denetim ve firma ile ilgili tecrübelerinin iç denetim yatırımlarına ikame bir etkisi olduğunu ve DK arzusu iç denetime

destek maiyetinde olduğu için iç denetime fazla bütçe ayrılmasına neden olduğu bulmuşlardır. Abott ve Ark. (2010) ise DK dikkatliliğinin, iç denetim fonksiyonu (İDF) ve İDF aktivitelerinin doğası ile ilişkisini incelemişler; iç denetim kurulu dikkatliliği arttıkça iç kontrol aktivitelerine harcanan zamanın arttığını, İDF bütçesinin çoğunun iç kontrol aktivitelerine ayrıldığını ve daha iyi bir iç kontrol için DK'nun talebi arttıkça İDF'nin iç kontrol odaklılaştığını söylemişlerdir. Subramaniam ve Zain (2007) ise Malezya'daki iç denetçilerin DK ile olan ilişkilerindeki algılarına dair bir çalışma yapmışlar, İDF başkanına daha net bir raporlama yönetmeliğinin önemi ve DK üyeleri arasında daha iyi bir iletişimin İDF başkanı ve DK arasındaki ilişkilerdeki önemli faktörler olduğunu bulmuşlardır.

10. Çalışma konusu makalelerde incelenen bir diğer husus İDF'ye "dış denetçi" güvenidir. Bame-Aldred ve Ark. (2014) tarafından dış denetçilerin (DD) İDF'ye güvenmesini etkileyen faktörler ve bu güvenin dış denetim kalitesini nasıl etkilediğini incelenmiş, DK ve yönetim özelliklerinin DD tarafından İDF algısını etkilediğini, fakat güven konusunun bunun da ötesinde olduğu belirtilmiştir. Ayrıca önceki çalışmalarda İDF yetkinliği, tarafsızlığı ve iş performansının DD güveninde etkili olduğunu bulunmuşsa da hala bu güven hakkında çok az şey bilinmekte olduğu ifade edilmiştir. Desai ve Ark (2011) tarafından yapılan çalışmada ise vergi hizmetleri gibi iç denetim servis sağlayıcısı tarafından sağlanan bilgilere DD'nin duyduğu güven ile bu güvenin İDF'nin ortak-taşere, şirket içi ya da taşere edilip edilmediğine göre olan değişimi araştırılmıştır. Sonuç olarak DD'nin taşere ve ortak-taşereyi, şirketin kendi İDF'nin yaptığı işten daha kaliteli ve güvenilir bulduğu, riskli alanlarda taşere ve ortak-taşere'nin yetkinlikleri, tarafsızlıkları ve güvenilirlikleri arasında bir fark görmediği, taşere ve ortak taşere edilmiş İDF için şirketin İDF'sine göre daha az denetim performansı sarf ettiği, taşere ve ortak-taşere edilmiş İDF'ler arasında bir fark algılamadığı ve risksiz alanlarda bu üç tipe duyulan güvende bir fark görmediği tespit edilmiştir.

11. Literatürde işlenen başka bir konu ise İDF'nin taşere edilmesidir. Prawitt ve Ark. (2012) tarafından yapılan çalışmada, İDF'nin taşere edilmesi ile finansal raporlama riski (muhasabe riski) arasındaki ilişki irdelenmiş ve muhasabe riskinin İDF taşere edilmesi durumunda, şirket içi yapılarına nazaran daha az olduğu, dış denetçi olmayan bir muhasabe firmasına taşere edildiğinde şirket içi yapılarına

göre daha riskli olduğu ve bu bulguların “spillover teorisi” ile uyumlu olduğu söylenmiştir. Abbott ve Ark. (2012) tarafından dış denetimdeki gecikmeler ölçülerek iç denetimin dış denetime yardımı analiz edilmiştir. İç denetim yardımının dış denetim gecikmesi ile negatif korele olduğu ve iç denetim yardımının yalnızca maliyet düşürücü şekilde değil, aynı zamanda daha verimli denetim şeklinde sonuçlandığı bulunmuştur.

12. İç kontrol ile finansal konular ilişkisinin analizi, bu literatür çalışmasında görülen diğer bir unsurdur. Al-Shetwi ve Ark. (2011) tarafından iç denetim kalitesinin Suudi Arabistan’daki şirketlerdeki finansal raporlama kalitesi üzerindeki etkisini araştırılmış ve şirketlerin yasal düzenlemelerle uyumlu olabilmek adına sembolik olarak İDF’yi kullandıkları tespit edilmiştir. Prawitt ve Ark. (2009) tarafından İDF ile kalite ve kazanç yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda İDF kalitesi ile kazanç yönetiminin negatif ilişkide olduğu, şirketler ve DK’larının İDF kalitesini dış denetim standartları tanımları dahilinde düşünerek bu doğrultuda iyileştirmeler yapmaları gerektiği ve iç denetim kural belirleyici otoritelerin bu bulgular ışığında dışsal olarak raporlanan finansal raporlar üzerindeki iç denetimin potansiyel etkilerini düşünmeleri gerektiği söylenmiştir.

5. BULGULAR

Yukarıda detaylı olarak açıklanmış olan yöntem ışığında yapılmış olan literatür taraması analizi sonucunda, incelenen makalelerin birbirinden oldukça farklı alanlarda yayınlanmış olduğu görülmüştür. İç denetim dendiğinde ilk akla gelen finans, işletme, yönetim gibi alanların yanı sıra, veritabanlarında bulunan makaleler eğitim, tıp, bilgi teknolojileri ve mühendislik gibi alanlardan da gelmektedir.

Mevcut uygulamalar temelinde değerlendirme odaklı makalelere rastlanmış olması, bir diğer önemli bulgudur. Makalelerin problem formülasyonları açısından bakıldığında % 83 gibi ağırlıklı bir oranda “değerlendirme” yaklaşımının benimsenmiş olduğu görülmektedir. Karşılaştırma ve karar verme gibi performans ve iyileştirme hedefiyle yola çıkan bilimsel çalışmaların oranıysa % 17’de kalmaktadır. Bu durum, iç denetim gibi performans ölçümünün önemli olabileceği dü-

şünülen bir konu için ilgi çekici olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde, yine temel hedefler açısından bir analiz yapıldığında incelenen makalelerin kavramsal ve metodolojik modeller önerme gibi yaklaşımları da çok kullanmadığı ve somut veriler ışığında analizleri tercih ettikleri görülmektedir.

Veri toplama kaynaklarına bakılacak olursa bir çeşitliliğin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Birincil ve ikincil kaynaklar sıkça, bazen beraberce kullanılmıştır. Kısıtlım olarak incelendiğinde makalelerin yaklaşık üçte birinin anketler yoluyla bilgi toplamış olduğu görülmüştür. Veri tabanları % 20 gibi bir oranla sıkça kullanılan bir başka kaynak tipini oluşturmuş, bunu vaka analizi, mülakatlar ve literatür taraması takip etmiştir.

Bir diğer bulgu, son yıllarda makale sayısında gözle görülür bir artışın söz konusu olmasıdır. Çalışmanın son on yılı kapsadığı ve makale sayılarının düşüklüğü göz önüne bulundurulduğunda bu gözlemi daha uzun bir vadede test etmek mümkün olmasa da, makale sayılarının 2005-2006 yıllarından günümüze neredeyse ortalama iki katına çıktığı anlaşılmaktadır. Benzer bir eğilim de, son yıllarda makalelerde nicel araştırma yöntemlerinin daha sık kullanılmasıdır. Bu durum, konuya farklı disiplinlerden uzmanların gösterdiği ilginin artmakta olduğuna bir işaret olarak değerlendirilebilir.

6. SONUÇLAR

İç denetim söz konusu olduğunda konu bir firmanın yürüttüğü faaliyetlerin ve sonuçlarının denetlenmesi ile sınırlı kalmamaktadır. Geniş bir perspektiften bakıldığında süreçlerin uygunluğunun kontrolü, risk yönetimi, hesap verebilirlik, performans ölçümü ve iyileştirmesi gibi birbirinden farklı konularla karşılaşılmaktadır. Bu durum, literatür taramasında da görülmüştür. Kurumlar; etkinliklerini denetleme, geliştirme ve iyileştirmeye önem verdikçe iç denetimin rolü ve önemi hem uygulamada, hem de bilimsel yayınlarda artmaktadır. Tarafsız ve bağımsız bir iç denetim, kurumlara ve çalışmalarına katma değer katmakta, performans, hesap verebilirlik gibi konularda katkı sağlayabilmektedir.

Bu literatür taraması, iç denetim konusunda öne çıkan konu ve kavramları tes-

pit etmeyi hedeflemiştir. Öne çıkan kavramlar tanımlanmış ve taramanın yöntemi detaylı şekilde açıklanmıştır. Tespit edilen makaleler, belirli bir sınıflandırmaya tabi tutularak sonuçları analiz edilmiştir. Analiz sonucunda çalışmanın bulguları verilmiştir. Bu bulgular ışığında yapılan değerlendirmeler, iç denetim konusunun çok farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çektiğini, finans, yönetim gibi konuların belirgin bir ağırlığı olmadığını, oldukça farklı alanlarda makaleler yayımlandığını ortaya koymuştur. Son yıllarda sayı olarak makalelerde bir artış olduğu ve amaç, veri toplama ve metodoloji olarak birbirinden farklı yaklaşımların sıkça kullanıldığı görülmüştür.

Çalışma, bazı kısıtlara ve sınırlara sahiptir. Taramada sadece SCI (Science Index) içerisinde yer alan dergiler aramaya tabi tutulduğu için bazı makalelerin gözden kaçırılmış olması muhtemeldir. SCI'da yer almayan bilimsel dergilerin çalışmaya dahil edilmemiş olması, bir kısıt olarak belirtilebilir. Bunun yanı sıra SCI'da arama sonuçlarına girmiş olsa dahi bazı dergilere veya makalelerin metinlerine farklı nedenlerle ulaşamamıştır. Literatür taramasının son on yıldaki makalelerle sınırlı bir çalışma olması da bir başka kısıttır. Son olarak, makaleler analiz edilirken araştırmacılar tarafından tanımlanmış belirli kategorilere tabi tutulmuşlardır (nitel / nicel, değerlendirme / karşılaştırma / karar verme vb.). Bu sınıflandırma, kaçınılmaz olarak yorumlamayı beraberinde getirmektedir. Ancak çalışmanın farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olması ve çapraz kontrollerle bir kaç kere gözden geçirilmesi, bu sübjektif yaklaşım riskini asgari düzeye indirmiştir. Analiz yöntemi olarak farklı yaklaşımlar uygulanmış olsa da, makalelerin içeriği (tamamıyla ilgisiz olanlar hariç) bir eleme ölçütü olarak belirlenmemiş ve böylece sübjektif yorumların tarama çalışmasına etkisi azaltılmıştır.

Yukarıda değinilen kısıt ve sınırlar ve konuya artan araştırmacı ilgisi, iç denetimin farklı disiplinlerden araştırmacılar için potansiyel araştırma konuları barındırabileceğinin ipuçlarını vermektedir. İç denetim, bilim dünyasında da giderek önem kazanmakta ve akademisyenler için yeni çalışma alanları sunmaktadır. Konunun günlük hayattaki yansımaları göz önüne alındığında, farklı disiplinlerden araştırmacıların ortak çalışma imkanları sunmaktadır. Konu ve kavramların (iç denetim fonksiyonu, kurumlarda performans, IT, outsourcing, cosourcing vb.) kendi aralarındaki karşılıklı ilişkilerinin daha derinlemesine, farklı metodolojiler

ve amaçlar doğrultusunda araştırılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

DİPNOT

1. Pickett, 2010:2
2. Bailey vd., 2003:Editorial Önsöz ix
3. Niskanen, 2007:2
4. Niskanen, 2007:8
5. Willekens vd., 2005:50
6. Pickett, 2011:138
7. Pickett, 2004:3
8. Outsourcing, Oxford Dictionaries
9. Sarbanes-Oxley Act of 2002



NEFİSE DOĞAN GÜLER

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme (Tezli) Yüksek Lisans Öğrencisi

ECE GÜR

Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme (Tezli) Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Y. ESRA ALBAYRAK

Galatasaray Üniversitesi, Mühendislik ve Teknoloji Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Öğretim Üyesi

MURATHAN BAYRI

Türkiye İç Denetim Enstitüsü

İÇ DENETİM ALANINDA HAZIRLANAN YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA TEZLERİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMA ÇALIŞMASI

Özet: İç denetimin önemi dünyanın geçmişte yaşadığı skandallar ve içinde bulunduğu krizler sebebiyle her geçen gün artmaktadır. Küresel bazda kurumlardaki süreçlerde sürekli gelişim, hatasız uygulamalar oluşturma konusunda artan bir farkındalık olması sebebiyle de iç denetime ilgi artmaktadır. Hem iş dünyası boyutunda hem akademik boyutlarda artan öneme istinaden çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmamızda ülkemizin akademik açıdan yüksek lisans ve doktora boyutundaki durumu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı, iç denetim mesleğini ilgilendiren konularda yapılmış olan yüksek lisans ve doktora tezlerinin incelenerek, bu alanda yapılmış çalışmaların büyük bir resmini çıkarmak, söz konusu çalışmaların sayısal ve sayısal olmayan niteliklerini bir arada incelemeye olanak sağlayan bir model geliştirmektir.

Anahtar Kelimeler: İç denetim, iç kontrol, kurumsal yönetim, risk yönetimi, literatür taraması

Abstract: The importance of internal audit has been increasing because of the scandals lived in the past and the crisis environment prevails currently. On a global basis, interest in internal audit is growing due to an increasing awareness in continuous improvement of organizations' processes and formation of error-free applications. Pursuant to the increasing importance at both business world and academia, several studies have been done. In this study, academic position of our

country in terms of master's and doctoral degree has been tried to be presented. Purpose of this study is presenting the big picture of internal audit studies by examining master's and doctoral degree dissertations and improving a model that allows examination of qualitative and quantitative characteristics of aforementioned studies.

Keywords: Internal audit, internal control, corporate governance, risk management, literature review

1. GİRİŞ

İç Denetimin Tanımı

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından iç denetim şu şekilde tanımlanmıştır: "İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir." İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik, sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getiren ve kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir sistemdir¹.

İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

İç denetimin tarihsel gelişimi aşağıda kronolojik olarak açıklanmıştır²:

- 1933 yılında Amerika'da SEC (Security Exchange Commission)'in kurulması,
- 1941 yılında Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (Institute of Internal Auditors - IIA)'nün kurulması,
- 1956 yılında IIA tarafından "Statement of Responsibilities of the Internal Auditors"ün yayınlanması,
- 1985 yılında The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee (COSO)'nin kurulması,
- 1987 yılında Treadway Komisyonu tarafından "National Commission on Fraudulent Financial Reporting" (NCFR Raporu)'in yayınlanması,
- 1989 yılında IIA tarafından "İç Denetim Standartları"nın yayınlanması,
- 1990 yılında IIA tarafından iç denetim için ilk resmi tanımın yapılması,
- 1991 yılında SAS (Statement of Auditing Standards) no: 65 "The Auditors

Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statement"ın yayınlanması,

- COSO tarafından 1992 yılında "İç Kontrol Çerçevesi"nin yayınlanması,
- 1992 yılında İngiltere'de Cadbury Komisyonu tarafından "Cadbury Raporu"nun yayınlanması,
- 1995 yılında Kanada'da "Canadian Institute of Chartered of Accountants" tarafından "Guidance on Control" (COCO Raporu)'ün yayınlanması,
- 1995 yılında IIA'in Türkiye şubesi olarak Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)'nün kurulması,
- 1999 yılında İngiltere'de "The Financial Reporting Council" tarafından "Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code" (Turnbull Raporu)'un yayınlanması,
- 1999 yılında IIA Yönetim Kurulu tarafından "İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi"nin kabul edilmesi,
- 1999 yılında "Blue Ribbon Committee Raporu"nun yayınlanması,
- 2002 yılında Afrika'da "The King Report on Corporate Governance for South Africa" (King Raporu) isimli raporun yayınlanması,
- Enron Skandalı sonrası 2002 yılında Amerika'da "Public Accounting Reform and Investor Protection Act. (Sarbanes-Oxley) Yasası"nın kabul edilmesi,
- COSO tarafından 2006 yılında "Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi"nin yayınlanması,
- 2007 yılında IIA Yönetim Kurulu tarafından "Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi"nin kabul edilmesi.

Problemin Tanımlanması

İç denetim konusunda sınırlı sayıda akademik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada amaç, sınırlı sayıdaki çalışmaların önemi ve gelişimi açısından, iç denetim alanında yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerinin incelenmesi, analiz edilmesi, sayısallaştırılması ve yorumlanmasıdır. Bu amaçla literatür taraması gerçekleştirilmiş ve detaylı bir analiz gerçekleştirilmiştir.

2. TEMEL KAVRAMLAR

Kontrol

Kontrol, yönetimin, denetim kurulunun, yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riski yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldığı tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirin alınmasını planlar, tertipler ve yönlendirir³.

Kontrol Ortamı

Yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulunun, kurum içi kontrolün öneme ilişkin tutum ve davranışlarıdır. Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin ana amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan yapı ve disiplini sağlar. Kontrol ortamı aşağıdaki unsurları içerir³:

- Dürüstlük ve etik değerler
- Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı
- Teşkilât yapısı
- Yetki ve sorumluluk dağıtım
- İnsan kaynakları politikası ve uygulaması
- Çalışanların yetkinliği

Risk Yönetimi

Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme sürecidir³.

Yönetişim/Kurumsal Yönetim

Üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından, kurumun amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, kurumun faaliyetlerinin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir³.

Etik Kuralları

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)'nın Etik Kuralları, iç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili İlkeler ve iç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan Davranış Kurallarıdır. Etik Kuralları iç denetim hizmeti veren tüm kurum ve kişileri bağlar. Bu kuralların amacı, evrensel anlamda iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmektir⁴.

Sarbanes-Oxley

Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002'de imzalanan yasadır. Diğer ismi Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası'dır⁴.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ: LİTERATÜR TARAMASI

Akademik tezler kapsamında yapılan literatür tarama çalışmasında, iç denetim alanında 2004-2012 yılları arasında hazırlanan ve Yüksek Öğrenim Kurumu (YÖK) web sayfasında yer alan "Ulusal Tez Veritabanı" kanalıyla ulaşılan 205 akademik tez taranmıştır. Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Tez Envanteri çalışmasında tespit edilen tezler; kullanılan araştırma yöntemleri, problemin formülasyonu, verilerin toplanması, değerlendirilmesi, çözümlenmesi ve analizi ile araştırmanın bulguları açısından incelenmiş ve seçilen ölçütlere göre sınıflandırılmıştır. TİDE Tez Envanteri, ülkemiz akademik kurumlarında hazırlanan iç denetim mesleğini ilgilendiren konularda yüksek lisans ve doktora tezlerine ulaşılarak oluşturulan akademik tez veri tabanıdır. Meslek üzerine yapılan akademik çalışmaların izlenmesi ve gelişimine destek olmak, üniversitelerimizde mevcut olan iç denetim üzerine akademik eğitim programlarını incelemek ve mesleğin ihtiyaçları doğrultusunda gelişimine katkı sağlamak amacıyla Yüksek Öğrenim Kurumu (YÖK) web sayfasında yer alan "Ulusal Tez Veritabanı" kanalıyla ulaşılan akademik tezler TİDE Akademik İlişkiler Komitesi tarafından derlenmektedir. Bu envantere ilişkin değerlendirme görüş ve önerileri içeren ilk araştırma raporu, 1985-2009 yıllarını kapsamaktadır. Bu rapor 30. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu'nda

bildiri olarak sunulmuş; İç Denetim Dergisi 26. sayısında da yayınlanmıştır. Tez envanteri, ilgili çalışma grubu tarafından düzenli aralıklarla güncellenmektedir.

4. AKADEMİK TEZLERİN ANALİZİ⁵

TİDE Tez Envanteri'nde 1985-2012 yılları arasında iç denetim alanında toplam 360 tez bulunmaktadır. Ancak bunlardan 205 tanesi ulaşılabilir durumdadır. Bu sebeple de, bu çalışmada 205 tez, üniversite, yazıldığı yıl, konu, sektör, amaç,

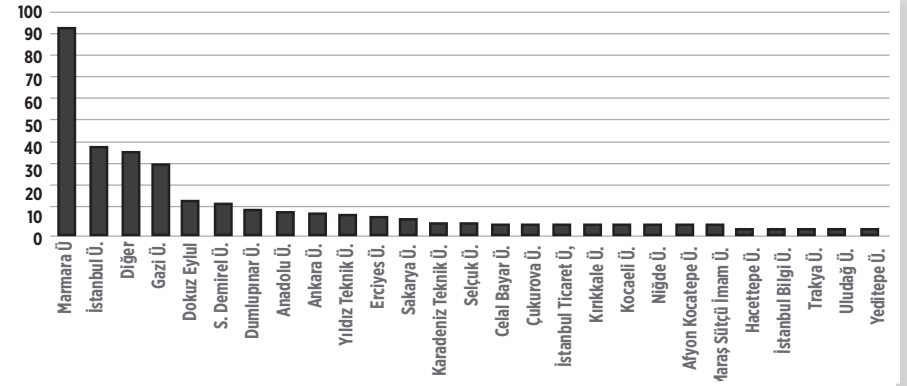
Tablo 1: Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite	Doktora
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	6
Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	4
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	4
Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü	1
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	8
İzmir Ekonomi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	10
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	6
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
TOPLAM	71

Tablo 1: Doktora Tezlerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite	Doktora
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	13
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	9
Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	4
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	29
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü	1
İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	33
Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	4
Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	4
Marmara Üniversitesi Avrupa Birliği Enstitüsü	1
Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü	13
Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü	1
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	67
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Mimar Sinan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü	1
Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	2
Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	7
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	5
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	11
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	3
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	1
Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	9
TOPLAM	289



Grafik 1: Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

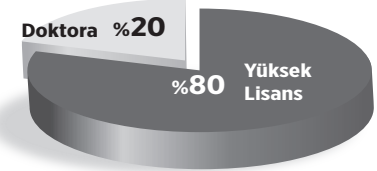
araştırma yöntemi, örneklem büyüklüğü, bağımlı ve bağımsız değişkenler, bulgular ve araştırmanın literatüre katkısı boyutlarında incelenmiştir.

1985 yılından 2012 yılı sonuna kadar yazılmış tezler incelendiğinde;

- 71 adet doktora tezi
- 289 adet yüksek lisans tezi

toplamda 360 adet akademik tez yazıldığı görülmüştür. Tezlerin doktora ve yüksek lisans tezi olmalarına ve üniversiteler ölçütünde dağılımlarına göre sınıflandırılmış ve aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

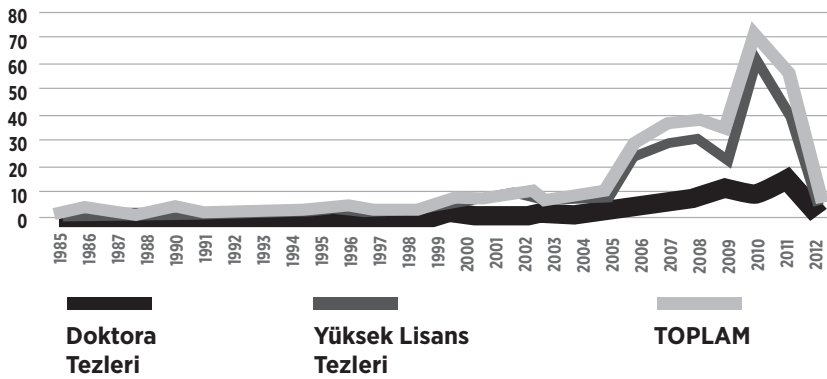
Yazılan tezler üniversitelere göre sınıflandırıldığında Marmara Üniversitesi 95 teze ilk sırada yer almaktadır. 41 teze İstanbul Üniversitesi ikinci, 33 teze Gazi Üniversitesi üçüncü, 16 teze Dokuz Eylül Üniversitesi dördüncü ve 14 teze Süleyman Demirel Üniversitesi beşinci sırada bulunmaktadır.



Grafik 2: Tezlerin Türüne Göre Yüzdesele Dağılımı

4.1. Akademik Tezlerin Türlerine ve Yıllara Göre Dağılımı

“İç denetim” konulu akademik tezlerin toplam sayısı 1985 yılından başlayarak toplam 360’a ulaşmıştır. Bunların 71’i (% 20) doktora, 289’u (% 80) ise yüksek lisans tezidir. Her geçen sene belli bir artış gözlenirse de, halen bu alanda yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır.



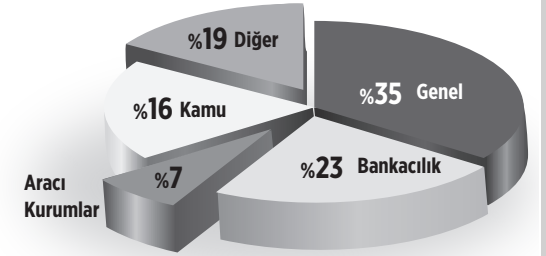
Grafik 3: Akademik Tezlerin Yıllar İtibariyle Türlerine Göre Dağılımı

Tezlerin yıllara göre dağılımına bakıldığında 2006-2012 yılları arasında belirgin bir artış gözlemlenmiştir. En yüksek oran % 20 ile 2010 yılına aitken, bunu % 16 ile 2011 ve % 11 ile 2008 yılları takip etmektedir. 2012 yılında ise belirgin bir azalış bulunmaktadır. Ayrıca, doktora ve yüksek lisans tezlerinde benzer zamanlarda artış ve azalış olduğu görülmektedir. Ancak, bu veriler diğer alanlarda yapılan tezlerle karşılaştırıldığında, daha sağlıklı ve önemli sonuçlar elde etmek mümkündür.

4.2. Akademik Tezlerin Sektörel Bazda Dağılımı

Sektörel dağılıma bakıldığında 68 tez ile genel birinci, 56 tez ile bankacılık ikinci, 28 tez ile kamu üçüncü sırada yer almaktadır. Tezlerin sektörel dağılımı yüzdesel olarak incelendiğinde, % 35 ile genel (Herhangi bir sektöre göre sınıflandıramamış) birinci, % 23 ile bankacılık ikinci sıradadır. Bunları % 16 ile kamu ve %

7 ile aracı kurumlar / sermaye piyasaları takip etmektedir. Geriye kalan 19 sektör, toplamın % 19’unu oluşturmaktadır. Bankacılık ve kamu dışındaki sektörlerde akademik çalışma sayısının fazla olmadığı, ancak aracı kurumlar ve sermaye piyasaları üzerine akademik araştırmaların belirgin düzeyde olduğu görülmektedir.



Grafik 3: Akademik Tezlerin Yıllar İtibariyle Türlerine Göre Dağılımı

4.3. Akademik Tezlerin Kurum Bazında Dağılımı

Taranan tezler kurum bazında; % 23 bankalar, % 13 özel sektörde olan BIST’te olmayan şirketler, % 10 civarında BIST şirketleri, % 3 dolaylarında aracı kurumlar ve diğer (denetim şirketleri, derecelendirme kuruluşları, oteller, yerel yönetimler, aile şirketleri, kar amacı gütmeyen işletmeler, sigorta şirketleri) şeklindedir. Bankalar üzerindeki tezlerde % 41 oranında iç denetim, % 29 oranında kurumsal yönetim, daha sonra da iç kontrol ve risk yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır.

4.4. Akademik Tezlerin Konularına Göre Dağılımı

Taranan tezler genel konularına göre incelendiğinde, % 40 oranında iç denetim, % 35 oranında kurumsal yönetim, % 24 oranında iç kontrol ve % 5 oranında risk yönetimi üzerinde yapılan çalışmaları içermektedir.

Spesifik olarak, % 16 iç denetim uygulamaları, % 11 kurumsal yönetim uygulamaları, % 5 iç kontrol uygulamaları, % 4 risk yönetimi uygulamaları, % 6 performans üzerine etki araştırmaları, % 3 denetim komitesi ile ilgili araştırmalardan oluşmaktadır.

4.5. Akademik Tezlerin Amaçlarına Göre Dağılımı

Tezlerin amaçları incelendiğinde, tezler iç denetim, iç kontrol, kurumsal yö-

netim ve risk yönetimi konuları çerçevesinde, % 40'ı Türkiye'deki uygulamaları incelemeye yönelik, % 18'i ilişki kurma, % 7'si önemi anlatma, % 6 etkinliği saptama, % 4 yasal düzenlemeler, % 3 model sunma veya test etme, % 2 tarihsel gelişim üzerinedir. Model sunma ve test etme, daha çok son zamanlarda yazılan testlerde kullanılmaktadır.

4.6. Akademik Tezlerin Araştırma Türlerine Göre Dağılımı

Tezler araştırma türlerine göre incelendiğinde, % 45 oranında betimleyici çalışma, % 24 oranında değerlendirme, % 17 oranında bağlantısal (neden-sonuç) çalışma, % 14 oranında diğer kategorilerde (doğrusal programlama, karşılaştırma, tarihsel çalışma, olasılık modelleri, model geliştirme) çalışma türlerine rastlanmıştır. 2010 yılı ve sonrasında, doğrusal programlama, olasılık modelleri ve model geliştirme araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

4.7. Akademik Tezlerin Veri Toplama Türlerine Göre Dağılımı

Veri toplama türlerine göre incelendiğinde birincil kaynaklardan (saha çalışmaları) % 58 oranında, ikincil kaynaklardan (masaüstü çalışmaları) % 42 oranında yararlanıldığı görülmüştür. % 34 oranında anketlerden yararlanılmış, % 26 oranında gözlem, görüşme kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynaklarda ise daha çok yazılı kaynaklar ve veritabanları ile ikincil anketlerden yararlanılmıştır.

4.8. Akademik Tezlerin Veri Analiz Metodlarına Göre Dağılımı

Veri analiz metodlarına bakıldığında, nitel çalışmalarda % 26 oranında içerik analizi, % 19 oranında vaka analizi; nicel çalışmalarda ise % 23 oranında frekans analizi, % 13 oranında regresyon analizi görülmüştür. Diğer veri analizi yöntemleri ise, t testi, korelasyon analizi, kolmogorov-smirnov, meta analizi, veri zarflama, duration gap, faktör analizi vb. yöntemlerdir. Meta analizi, veri zarflama ve duration gap gibi farklı analiz metodlarının 2010 yılı ve sonrasında seyrek de olsa kullanıldığı görülmüştür.

4.9. Çalışmadan Elde Edilen Bulgular

4.9.1. İç denetime ilişkin bulgular

1. Türkiye genelinde işletme yöneticileri ve çalışanlar tarafından iç denetime

yeterince önem verilmediği, soruşturma veya cezalandırma amaçlı kullanıldığı gözlenmiştir (Memiş, 2006; Biçer, 2006). 2004-2006 yılları arasında yazılan tezlerde, ülkemizde iç denetim uygulamalarının özellikleri, sembolik olması, yasal zorunluluktan kurtulması gerekliliği, gerçek görevini yerine getirmemesi şeklinde sıralanmaktadır (Uyar, 2004; Sezal, 2006; Biçer, 2006).

2. Özellikle yerel yönetimlerde (üniversiteler dahil) üst yöneticiler iç denetimin ne ifade ettiği ve kurum faaliyetlerine nasıl katkı sağlayacağı konusunda pek bilgi sahibi olmadıkları vurgulanmaktadır (Ciğerci, 2007; Aslan, 2008). Ancak, bankalarda iç denetime daha fazla önem verilmektedir. Gelişmeler yakından takip edilmektedir. İşe alım süreçlerinde iç denetim birimine alınacaklar ile diğer birimlere alınacaklara farklı prosedürler uygulanmaktadır (Kantek, 2007; Özer, 2008; Özçelik, 2008).

2. 2010 yılı ve sonrasında yazılan tezlerde ise, Basel II'deki iç denetim uygulamaları ile paralelliğin yakalandığından bahsedilmektedir (Yurdakul, 2010; Yüksel, 2011).

3. İç denetimin fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir takım kısıtlara bağlı bulunmaktadır. Bunlar; iç denetim biriminin bağımsızlığının sağlanması, uluslararası standartlara göre yapılandırılması ve merkezi uyumlaştırma biriminin kurulması şeklinde sıralanan temel unsurların yanı sıra, iç denetçilerin faaliyet gösterdiği denetim çevresinde denetim faaliyetinin diğer çalışanlar ve üst yönetim tarafından doğru algılanması ile iç denetçilerin mesleki gelişim ve nitelikleriyle ilgili kısıtlardır (Şahin, 2007; Alıcı, 2007; Aslan, 2008; Bülbül, 2008).

4. Yapılan bir çalışmada, denetim komitesinin iç denetimin etkinliğini kısmen sağladığı görülmüştür. Çalışmada komitenin yapısı ve çalışma şekli bakımından bir takım eksiklikler görülmektedir, ancak denetim komitesinin yapısı ve çalışma şeklinde bir takım değişikliklere gidilerek komitenin daha etkin hale getirilebileceği ve dolayısıyla iç denetimin etkinliğine olan katkılarının artırılabilceği söylenebilir (Eliuz, 2007).

5. Yapılan çalışma sonunda, denetim komitesine sahip firmaların iç kontrol

amaçlarını başarmada yüksek orana sahip olduğu bulunmuştur (Acındı, 2007).

4.9.2. İç kontrole ilişkin bulgular

1. Genel olarak, iç kontroller ile ilgili yazılı belirlenmiş bir politika yoktur ya da etkin bir iç kontrol sistemi yoktur. İşletmelerin çoğu etkin kontrol sisteminin bir unsuru olan görevlerin ayrılığı ilkesini ihlal etmektedir (Kertiş, 2005; Duman, 2006; Anıl, 2006; Sosyal, 2006). Ayrıca, iç kontrol adı altında daha çok mali kontrol yapılmaktadır (Delice, 2008).

2. Etkili bir iç kontrol sistemi, şirketlerin performansını arttırmaktadır. Hata ve hile eylemlerini önlemede önemli bir konumdadır, ancak tek başına yeterli değildir. Kurumsal yönetim ile etkin iç kontrol sistemi arasında pozitif güçlü bir ilişki bulunmuştur (Şendurur, 2008; Ertürk, 2010; Baskıcı, 2012).

4.9.3. Kurumsal yönetim ile ilgili bulgular

1. Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarında eksiklikler bulunmaktadır. Bunun nedeni, kurumsal yönetim kavramının yeterince anlaşılması, (Altın, 2006) kurumsal yönetim konusunda yöneticilerin yeterince eğitime sahip olmamalarıdır (Kurt, 2008). Bunun sonucunda da işletmeler, kurumsal yönetim ilkeleleriyle bağdaşan uygulamaları yasal zorunluluktan öteye geçirmede isteksiz davranmaktadır (Altın, 2006; Kurt, 2008; Kır, 2009).

2. Kurumsal yönetim uygulamaları, bankalar ve Borsa İstanbul (BIST)'da işlem gören şirketlerde fazla iken, BIST'te işlem görmeyen Anadolu şirketleri, özellikle aile şirketlerinde kurumsal uygulamalara geçmekte pek hızlı değildir, daha çok aile şirketlerinde kurumsallığa sıcak bakılmamaktadır (Çamköy, 2007; Sayın, 2010).

3. Genel olarak, kurumsal yönetim uygulamalarının şirket değeri, muhasebe performansı (aktif karlılığı, özsermaye karlılığı), şirketin kalitesi üzerinde olumlu etkisi saptanmıştır ve kurumsal yönetimde başarılı işletmelerin finansal krizlerin etkilerinden daha çabuk sıyrıldıkları gözlenmiştir (Abdioğlu, 2007; Düztaş, 2008; Özger, 2009; Akdoğan, 2009; Demirci, 2010; Cefakar, 2010; Saatçi, 2011; Bolat, 2011; Kılınç, 2012).

4. Ayrıca, batan bankalarda kurumsal yönetimde uygulamalarında eksiklikler görülmüştür (Bayrakdar, 2012).

5. Kurumsal yönetim uygulamaları gelişmiş şirketlerin büyük olması durumunda piyasa fiyatlarını arttırdığı, küçük olması durumunda piyasa fiyatını etkilemediği görülmüştür (Cefakar, 2010).

Genel olarak sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının temel başarı faktörlerinden bir tanesi, şirketlerde etkin iç denetim uygulamalarının varlığıdır. Şirketlerde kurumsal yönetim anlayışı ve uygulamalarının oluşması, değerinin artırılması ve kalitesinin sürdürülebilmesi için iç denetim sisteminin bütünleyici bir parçasıdır. İç denetçi, nesnel analizler, değerlendirmeler, tavsiyeler ve yorumlar yaparak yönetimin tüm üyelerine sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesinde yardımcı olmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı hakim olan bir bankada iç denetim sisteminin önemi daha iyi kavranabilmekte, bu nedenle iç denetim sisteminin sorumlulukları artırılmaktadır. Sonuç olarak birbiriyle yakından ilgili bu iki kavram uygulamalarda birbirlerinden etkilenmekte, kurumsal yönetim anlayışı ve bu çerçevede belirlenen ilkeler, iç denetim sisteminin yapısına ve etkinliğine birçok konuda yön vermektedir (Abdioğlu, 2007; Durkaya, 2008; Ulugay, 2010; Küpçü, 2011).

4.9.4. Risk yönetimine ilişkin bulgular

1. Risk odaklı iç denetim sistemi, objektif ölçüm ve değerlendirme sağlayan dinamik teknikleri bünyesinde barındırmaktadır. Geleneksel iç denetim sistemi geçmişe odaklanır, oysa risk odaklı iç denetim sistemi, yapısında, oluşturulan iç kontrol mekanizmasıyla, sistem faaliyetlerle eş zamanlı çalışır ve tam zamanında müdahalede bulunmaya izin verir (Akyürek, 2006).

2. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında şirket yönetim kurulunun liderliği, denetim komitesinin etkin gözetimi, uluslararası standartlarda iç ve dış denetim, kurumsal risk yönetimi için kritik başarı faktörleridir. Günlük faaliyetlerinde karşılaşabilecekleri olumsuz durumlar karşısında kurumsal risk yönetim sürecini ve riske odaklanmış bir iç denetim anlayışını uygulayan şirketler daha etkin, verimli ve kontrollü hareket edeceklerdir (Günbey, 2008).

3. Batan bankalarda risk yönetimi ve iç kontrol birimi de görev ve sorumluluklarını yerine getirememiş olması, risk yönetimi ve iç kontrol biriminin önemini göstermektedir (Bayraktar, 2012).

5. SONUÇ

Yüksek lisans ve doktora tezleri üzerinde yapılan literatür taramasının analiz sonuçları yukarıda detaylı şekilde incelenmiştir. Bunların sonucunda, akademik tezlerde genelde benzer sektörlerde benzer konular üzerine araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Tezlerde, daha çok finansal kurumlar incelenmektedir, bankacılık sektörü üzerinde ve BIST şirketleri üzerinde uygulamalar incelenmektedir. İç denetim ve kurumsal yönetim alanında fazla çalışma varken, risk yönetimi alanında oldukça az sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma türü olarak genelde betimleyici çalışmalar kullanılmaktadır, doğrusal programlama, olasılık modelleri, model geliştirme gibi yöntemler çok az kullanılmaktadır. Veri analiz yöntemlerinde içerik analizi ve frekans analizi sıklıkla kullanılmakta; meta analizi, veri zarflama, duration gap gibi farklı tekniklere çok nadiren rastlanmaktadır.

İç denetimin ülkemizde gelişimi için akademik çalışmaların artmasına, farklı sektör ve konularda farklı yöntemlerin kullanıldığı araştırmalara ihtiyaç vardır. İç denetim alanında yapılacak araştırmanın literatüre katkısı azımsanmayacak düzeyde olacaktır.

DİPNOT

1. The Institute of Internal Auditors, website
2. İç Denetim Merkezi, website
3. IIA Uluslararası İç Denetim Standartları (1 Ocak 2013'ten itibaren geçerli), 2013: 21-25
4. Sarbanes-Oxley Act of 2002
5. TİDE Tez Envanteri, 1985-2012



Dr. ONURALP ARMAĞAN
Doğuş Grubu

TÜRKİYE'DE DENETİM KOMİTELERİ: A.B.D VE A.B. İLE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA*

Öz: Bu çalışma, Türkiye'deki denetim komitelerinin yapı ve sorumluluklarını net bir tabloda ortaya koymakta, ilgili düzenlemeleri yaparken Türkiye'de düzenleyici kurumların Blue Ribbon Komitesi'nin (BRC) önerilerini ne derece referans olarak aldıklarını incelemektedir. Aynı zamanda Türkiye'de denetim komitelerinin yapı ve sorumluluklarını ABD ve AB düzenlemeleri ile karşılaştırmakta, bu düzenlemelerde geliştirilmeye açık noktalar doğrultusunda öneriler sunmaktadır.

Genel olarak sonuçlar, BRC önerilerinin, Türkiye'deki denetim komitesi düzenlemelerinde geniş bir şekilde benimsendiğini, detaylarda ve kapsamda bazı farklar olsa da genel olarak özellikle denetim komitesinin bağımsızlığı, üye yapısı ve denetim komitesinin kurumsal iletişim fonksiyonları noktasında bu önerilerin referans alındığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan ise, Türkiye'de özellikle denetim komitesi tüzüğüne hazırlanması, bu tüzükte BRC'nin önerdiği denetim komitesi sorumluluklarının yer alması ve denetim komitesi üyelerinde finansal

uzman olma şartının aranması hususunda düzenleme yapılmamış olduğunu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim, Avrupa Birliği, Türkiye

JEL Sınıflandırması: G34, K22, M42, M48

* Bu bildiri özeti, Doç. Dr. Nur İrem Nuhoglu ve Dr. Onuralp Armağan'ın ortak yazdıkları ve Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi'nin 2013-Mart sayısında aynı başlıkla yayınlamış olan makalenin Türkiye ağırlıklı bir perspektiften değerlendirilerek sunulmasıdır.

1. DENETİM KOMİTESİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Denetim Komitesi (DK), hissedarların üstün yararlarını korumak amacıyla yönetim kurulu tarafından atanan bir komitedir. Şirket yönetimi ve hissedarlar, nadiren görüşme fırsatına sahip olduklarından, özellikle hissedarlar açısından şirkete ve yönetime yönelik olarak kuşkular oluşmaktadır. Bu koşullar çerçevesinde, çeşitli kurumsal konulardaki tarafsız bakış ve değerlendirmeleri sayesinde, DK'lar hem yönetim kurulu, işletme ve denetçi arasında önemli bir köprü vazifesi üstlenirken hem de hissedarlar açısından şirket üzerinde bir koruma ve gözetim görevi yerine getirmektedir (Mohiuddin & Karbhari,2010).

DK'lar, bağımsız denetim sürecini gözetme sorumluluğu dışında, son dönemde iç kontrol ve yasal uyum konularında da sorumluluk üstlenmeye başlamıştır ((Lin et al., 2008). Bu sebeple, DK'nın günümüzdeki sorumlulukları şöyle özetlenebilir: (1) yönetim kuruluna doğru ve güvenilir finansal bilgi oluşturulması konusunda tavsiyelerde bulunmak, (2) yönetim kuruluna risk yönetimi ve iç denetim süreçleri hakkında tavsiyelerde bulunmak, (3) bağımsız denetim sürecini gözetmek ve (4) iç denetim faaliyetlerini kontrol etmek ve değerlendirmek (Chambers, 2005).

Empirik araştırmalar, DK'nın şirketlerde kurumsal yönetim ve doğru ve gü-

venilir finansal raporlamaya olumlu katkısı olduğunu ortaya koymaktadır. Yeterli işlerliğe sahip DK'ya sahip şirketlerde kar yönetimi ve hile vakaları daha az oluşmakta, denetim raporlarında olumlu görüş alma olasılığı daha fazla olmaktadır (Bedard et al., 2004; Xie et al., 2003; Klein, 2002; Carcello and Neal, 2000). İyi performans gösteren bir DK, mali tablolarındaki hataların azatılmasına katkıda bulunmakta, dolayısıyla finansal raporlamanın güvenilirliğinin artmasını sağlamaktadır (McMullen, 1996; Garcia-Meca and Sanchez-Ballesta; 2009).

DK ile ilgili düzenlemeler incelendiğinde, ABD'nin finansal gündeminde 1930'lu yıllardan beri yer almasına ve çeşitli düzenlemelerin yapılmasına karşın, birleştirici ve standartlaşmaya yönelik ilk platform, 1998 yılında New York Borsası (NYSE) ve Amerikan Ulusal Araçlar Birliği (NASD) tarafından oluşturulan Mavi Papyon Komitesi (Blue Ribbon Committee-BRC) olmuştur. BRC'de yapılan tavsiyeler üç ana grupta toplanabilir: (1) DK üyelerinin vasıfları, (2) DK yapısı görevleri, (3) DK'nın iletişimi.

Türkiye'de DK'ya yönelik yasal düzenlemelerin Sarbanes-Oxley (SOX) sürecini mütakiben 2003 yılında başladığı görülmektedir. Diğer taraftan Avrupa Birliği (AB) düzleminde DK konusunda adımlar 2006 yılında 43 No'lu direktif ile atılmaya başlandığından Türkiye'nin adım atma konusunda AB'den erken davrandığı söylenebilir.

Türkiye'de DK'lara yönelik ilk düzenleme, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın 2003 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir. Bu ilkelerin içinde DK'ların sorumluluk ve çalışma alanları belirtilmekle birlikte, halka açık şirketler için DK kurma zorunluluğu bulunmamaktadır. SPK, daha sonra 2006 yılında Tebliğ Seri: X No: 22 ile DK kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. 2008 küresel ekonomik krizi sonrası, bu konuda düzenlemeler tekrar gündeme alınmış, 2011 yılında Tebliğ Seri: IV No: 54 ile Kurumsal Yönetim İlkeleri genişletilmiştir. SPK, hemen ertesinde, 2012 yılında DK'ların yapısını ve bağımsızlığını yeniden düzenleyen Tebliğ Seri: IV, No: 57'yi çıkarmıştır.

Yapılan düzenlemelerin sıklığına va kapsamına bakıldığında, DK'nin SPK tarafından önemli bir gündem maddesi olarak algılandığı görülmektedir. Diğer

tarafından getirilen düzenlemelerin BRC'nin önerilerinin ne kadarının ne ölçüde uygulanabilir kıldığını anlayabilmek, sermaye piyasalarındaki paydaşların, Borsa İstanbul'daki DK düzenlemelerindeki noksanları anlamaları ve bu düzenlemeleri daha etkin bir şekilde geliştirmeleri için önemlidir.

Bu ihtiyaçtan yola çıkarak, bu bildiri, Türkiye'deki DK düzenlemelerini, her bir BRC önerisi özelinde ve ABD ve AB muktesabatı ile karşılaştırmalı bir şekilde incelemektedir. Sonuçlara göre DK bağımsızlığı, DK üye vasıfları ve DK iletişimi konularında Türkiye düzenlemelerinde BRC ile önemli oranda uyum bulunmaktadır. Diğer taraftan DK'nın görev ve sorumluluk tanımları ve DK tüzüğü alanlarında çeşitli noksanlar tespit edilmiştir.

2. MAVİ PAPYON KOMİTESİ (BRC) ÖNERİLERİ

Smith (2006), BRC önerilerinin şu üç grupta toplanabileceğini belirtmiştir:

- (1) Denetim komitesi üyelerinin vasıfları (BRC Önerileri 1-3)
- (2) Denetim komitesi Yönetmeliği ve DK'nın görevleri (BRC Önerileri 4-5)
- (3) Denetim komitesinin bağımsız denetçi, yönetim ve hissedarlar ile iletişimi (BRC Önerileri 6-10)

Bu bildiri, BRC önerilerini analiz ederken bu gruplama sistemini kullanmakta ve Türkiye'deki uygulamaları bu sistem üzerinden değerlendirmektedir.

2.1. Denetim Komitesi Üyelerinin Vasıfları

DK üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması, DK'nın görevlerini tarafsız bir şekilde yerine getirebilmesi ve yönetimin hissedarlara karşı hesap verebilirliği açısından önemlidir (Garcia-Meca and Sanchez-Ballesta, 2009; Gendron et al., 2004; Cohen and Hanno, 2000; Dechow et al., 1996). Şirket ve çalışanları ile maddi ve akrabalık gibi manevi ilişkilere sahip olması, DK üyesinin şirketin muhasebe, iç kontrol ve finansal raporlama sistemlerini objektif olarak değerlendirmesini etkileyebilir. Bu sebeple, BRC, DK üyelerinin her birinin bağımsız olmasını istemektedir. BRC'nin bu konuda önerdiği düzenlemeler ve bunların AB, ABD ve Türkiye'de nasıl uygulanmakta olduğu Tablo 1'de verilmiştir.

SARTLAR	ABD	AB	TÜRKİYE	
Bağımsız Üyeler	Mavi Papyon Komitesi Öneri 1 (1999)	SOX Bölüm 301(2002) SEC Duyuru No: 2003-43 (2003) NYSE Kote Şirketler Kilavuzu 303A (2003) NASDAQ Kural No: 5605c (2009)	Avrupa Konseyi Tavsiye Kararı 2005/162	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliği (2011)
	Denetim Komitesi üyesinin son 5 yıl içinde Şirket veya Şirketin iştiraklerinde yönetici olarak çalışmamış olması	OK. Süre şartı 3 yıldır.	OK	OK. İkinci derece akrabalar da kapsamdadır.
	Denetim Komitesi üyesinin Şirket veya Şirketin iştiraklerinden huzur hakkı hariç olmak üzere herhangi bir ücret geliri elde etmemiş olması	OK. Ancak 12 ay boyunca ve 120.000 USD'yi aşan ücret geliri elde etmemiş olmak	OK. Süre şartı 3 yıldır.	
	Denetim Komitesi üyesinin son 5 yıl içinde Şirket veya Şirketin iştiraklerinde yönetici olarak çalışmış bir kişi ile birinci derece akrabalık bağının bulunmaması	OK. Süre şartı 3 yıldır.	OK. Süre şartı 3 yıldır.	OK. İkinci derece akrabalar da kapsamdadır.
	Mavi Papyon Komitesi Öneri 1 (1999)	SOX Bölüm 301(2002) SEC Duyuru No: 2003-43 (2003) NYSE Kote Şirketler Kilavuzu 303A (2003) NASDAQ Kural No: 5605c (2009)	Avrupa Konseyi Tavsiye Kararı 2005/162	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliği (2011)
	Denetim Komitesi üyesinin son 5 yıl içinde Şirketin önemli tutarda ödeme yaptığı veya aldığı ticari bir organizasyonda direktör, yönetici veya ortak olarak bulunmaması	OK. Süre şartı 3 yıldır. Önemli ödeme yapma ve alma limiti 1 milyon USD ve/veya konsolide brüt karın %2'si. (NASDAQ, 200.000 USD ve %5)	OK. Süre şartı 3 yıldır.	OK. Şirket, iştirakleri ve ilişkili kişiler de kapsamdadır. Denetim Komitesi üyesinin ikinci derece akrabaları da kapsamdadır.
	Denetim Komitesi üyesinin, Şirketin yöneticilerinin Ücret Komitesinde görev aldığı diğer bir şirkette yönetici olmaması.	OK. Süre şartı 3 yıldır.	Düzenlenmemiştir.	Düzenlenmemiştir.
Denetim Komitesinin Bağımsızlığı	Önerilmemiştir.	Denetim Komitesi Üyesinin ve birinci derece akrabalarının, Şirketin ve iştiraklerinin son 3 yıl içinde denetimini yapmış bir denetim şirketinin çalışanı veya ortağı olmaması	OK. Birinci derece akraba şartı yoktur.	OK. Süre şartı 5 yıldır. Birinci derece akraba şartı öngörülmemiştir.
	Mavi Papyon Komitesi Öneri 2 (1999)	SEA Madde 10/A(2003) NYSE Kote Şirketler Kilavuzu 303A (2003) NASDAQ Kural No: 5605 (2009)	AB Direktif No 2006/43 - 41(1)	SPK Seri: IV / NO 56 Tebliği (2011) SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm 4 (2005)
Denetim Komitesinde Finansal Okur-yazarlığa sahip 3 üye ve 1 finans yöneticiliği uzmanlığına sahip üye olması	Toplam Piyasa Değeri 200 milyon USD ve üzeri olan borsaya kote şirketler tamamen ve en az üç bağımsız üyeden müteşekkil bir Denetim Komitesi oluşturmaktadır.	OK. Toplam Piyasa Değeri şartı yoktur.	Denetim Komitesinin en az bir üyesi bağımsız olmalıdır. Bunun dışında Denetim Komitesi yapısı ile ilgili kararlar üye devletlerin inisiyatifine bırakılmıştır.	OK. Toplam Piyasa Değeri şartı yoktur.
	Mavi Papyon Komitesi Öneri 3 (1999)	SOX Bölüm 407 (2002) SEA Düzenleme S-K Form 401(2003) NYSE Kote Şirketler Kilavuzu -303A (2003)	AB Direktif No 2006/43 - 41(1)	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliği (2011) SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm 4 (2005)
Uzmanlıktan anlaşılması gereken finans ve muhasebe alanında tecrübe, muhasebe ve benzeri bir alanda mesleki sertifikasyona sahip olmalıdır. CEO ve finansal yönetim gerektiren başka bir pozisyon örnek olarak verilebilir.	Denetim Komitesi'nde en az bir finans alanında uzman üye olmalıdır. Eğer yoksa şirket bu durumu ve sebebini borsaya açıklamak zorundadır. Denetim Komitesinde en az üç üye olacaktır	Denetim Komitesi'ndeki bağımsız üyelerden en az biri finans alanında uzman üye olmalıdır. Denetim Komitesi'nde yer alacak üye sayısı üye devletlerin inisiyatifine bırakılmıştır.	Denetim Komitesi en az iki üyeden oluşacaktır. Finans alanında uzmanlık şartı düzenlenmemiştir.	

Tablo 1: Denetim Komitesi Üyeleri ile İlgili Düzenlemeler

Görüldüğü üzere, piyasa düzenleyicileri kimi zaman BRC'nin önerilerini daha genişletici bir şekilde uygulayabilmektedir. DK üyelerinin şirket veya iştirakleri ile yöneticilikten kaynaklanan herhangi bir ücret ilişkisinin olmaması kriteri, Türkiye'de herhangi bir ücret eşiği olmaksızın geçmişe yönelik 7 yıl boyunca incelenirken, ABD'de DK üyelerinin son üç yıllık yöneticilik görevlerinde şirket veya iştirakleri ile 24 aydan fazla olmamak üzere 120.000 USD'yi geçmeyen ücret ilişkisinde olmasına izin verilmektedir. Diğer taraftan DK üyelerinin şirket ve iştiraklerinde yöneticilik yapan 3. dereceye kadar akrabalarının olmaması şartı, BRC tarafından son 5 yıla yönelik olarak aranırken, ABD ve AB'de geçmişe yönelik olarak 3 yıl, Türkiye'de ise 2 yıl boyunca kontrol edilmektedir.

BRC, DK üyelerinin üçüncü (taşeron) taraflar ile ilişkilerinin de bağımsızlığı bozucu nitelikte olmamasını önermekte ve bu çerçevede DK üyesinin şirketin önemli tutarda ödeme yaptığı başka bir şirkette yönetici, ortak veya kontrol gücüne sahip hissedar olmaması gerektiğini belirtmektedir. Bu noktada önemli tutar seviyeleri, ABD piyasa düzenleyicileri tarafından belirlenmiş olmasına karşın, Türkiye ve AB düzenlemelerinde bulunmamaktadır. İlgili kriter ABD ve AB'de geçmişe yönelik olarak 3 yıl, Türkiye'de ise 2 yıl boyunca kontrol edilmektedir.

BRC'nin, DK üyelerinin bağımsız denetçiye karşı bağımsız olabilmesi açısından herhangi bir düzenleme getirmemesine karşın, piyasa düzenleyicilerin bu konuda kısıtlamalar getirdiği görülmektedir. ABD'de DK üyeleri ve ikinci dereceye kadar akrabaları, son 3 yıl içinde bağımsız denetim kuruluşunda ortak veya çalışan pozisyonunda olmamalıdır. AB ve Türkiye'de de bu kriter uygulanmakta ancak ikinci dereceye kadar akrabalık kısıtlaması bulunmamaktadır.

BRC, piyasa değeri 200 milyon USD üzerindeki şirketlerin DK'larının tamamen bağımsız üyelere oluşmasını öngörürken, ABD ve Türkiye'de herhangi bir tutar sınırı olmaksızın DK'ların bütün üyelerinin bağımsız olmasının arandığı görülmektedir. AB'de ise yine herhangi bir piyasa değer şartı getirilmemekte diğer taraftan Direktif 2006/43 ile en az bir DK üyesinin bağımsız olması kriterini aranmakta, bu sayıyı artırmak üye devletlerin inisiyatifine bırakılmaktadır.

DK üyesi sayısı konusunda, ABD, BRC önerisi olan 3 kişiyi aynen uygularken,

SARTLAR	ABD	AB	TÜRKİYE
Denetim Komitesinin görev ve sorumluluğunun belirlendiği bir Yönetmelik ve Denetim Komitesi faaliyetlerinin açıklanması	Mavi Papyon Komitesi Öneriler 4 ve 5 (1999)		
	(1) Yönetim Kurulu tarafından oybirliği ile kabul edilmiş yazılı bir Denetim Komitesi Yönetmeliği olmalıdır. (2) Bu yönetmelikte Denetim Komitesinin sorumlulukları, çalışma süreçleri, yapısı ve üyelik şartları yer almalıdır. (3) Yönetmeliğin yeterliliği her yıl gözden geçirilmeli ve Yönetmelik güncellenmelidir. (3) Denetim Komitesi Yönetmeliğinin olup olmadığı, Denetim Komitesinin faaliyetlerini bu yönetmelik doğrultusunda ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediği yıllık faaliyet raporunda belirtilmeli ve değerlendirilmelidir.	SEC Duyuru No: 34-42266 (2000) NYSE Kote Şirket Kılavuzu 303A (2003) NASDAQ Kural No: 5605(c) (2009)	Düzenlenmemiştir.

Tablo 2: Denetim Komitesi Yönetmeliği ve Fonksiyonu

Türkiye'de DK'lar iki kişiden oluşabilmektedir. AB ise bu konuda herhangi bir kriter belirlememiş olup düzenlemeleri üye devletlerin inisiyatifine bırakmıştır. Diğer taraftan DK yapısını incelediğimizde, BRC, en az üç üyenin finansal bir uzmanlığa sahip olmasını ve en az bir üyenin finans yöneticisi kariyerine sahip olması gerektiğini savunurken ABD ve AB en az bir üyenin finansal uzmanlığa sahip olması kriterini yeterli bulmuştur. Türkiye'de ise DK üyelerinin kariyerlerinde finansal uzmanlık olması kriteri aranmamaktadır.

2.2. Denetim Komitesi Tüzüğü ve Görevleri

Uluslararası standartları ve uygulamaları içeren bir DK tüzüğü, DK'nin görevini en iyi şekilde yerine getirmesinde temel teşkil edecektir. BRC'nin 4 ve 5 no'lu önerileri DK'nın yazılı bir tüzüğünün olması gerektiğini ve bunun en güncel halinin ayrı bir ek olarak finansal tablolar setinin bir parçası olarak hissedarlar ile paylaşılmasını önermektedir. Aynı zamanda bu tüzük, DK'nın görevlerini yerine getirmekteki başarısını değerlendirmek için bir kriter seti görevini de görecektir (BRC, 1999, 13). Bu tüzükte bağımsız denetçinin yönetim kuruluna ve DK'ya hesap verilebilirliği net bir şekilde belirtilmeli ve bağımsız denetim sürecini gözetmek, değerlendirmek ve gerektiğinde bağımsız denetim kuruluşunu değiştirme yetkisinin DK'ya ait olduğu açıkça ifade edilmelidir.

SOX sürecinden sonraki dönemde piyasa düzenleyicilerinin halka açık şirketleri DK tüzüğü konusunda daha zorlayıcı düzenlemeler getirdiği görülmektedir.

New York ve NASDAQ borsalarındaki halka açık şirketlerin DK tüzüğüne sahip olması zorunludur ve bunu her yıl mali tablo ekinde ve kurumsal web sitelerinde paylaşmak zorundadırlar. Diğer taraftan AB'nin DK tüzüğünü öneri olarak dahi düzenlemediği ve üye devletlerin inisiyatifine bıraktığı, Türkiye'de de DK tüzüğü konusunda herhangi bir düzenleme yapılmamış olduğu tespit edilmiştir. Ancak Türkiye'deki halka açık şirketlerin web siteleri incelendiğinde bazılarının DK tüzüğüne sahip olduğu ve web sitelerinde yayınladıkları görülmüştür (The Coca-Cola-Turkey, 2006; Sinpaş GYO, 2012; Yazıcılar Holding, 2012).

2.3. Denetim Komitesinin İletişimi

İyi bir kurumsallaşma, iç denetçi, bağımsız denetçi, şirket birimleri ve yönetim kurulu arasında etkin bir iletişim gerektirmektedir. Şirketin mali tablolarının güvenilir bilgi içerdiği konusundan güvence vermek ve iç kontrol sistemlerinin etkin çalıştığını tespit etmek bağımsız denetçinin sorumluluğundadır. Diğer taraftan DK, raporlama sisteminin etkin çalışıp çalışmadığını gözetme sorumluluğunda sahiptir. İç denetim birimi ise, şirketin diğer bölümleri ile beraber çalışarak iç kontrol sisteminin etkin çalışmasını sağlar ve raporlama sisteminin hatasız sonuç vermesi için çaba gösterir (BRC, 1999, 29).

Özellikle birbirini izleyen uzun çalışma dönemleri boyunca şirket birimleri ile bağımsız denetçi arasında yakın bir ilişki oluşabilmekte ve bu denetimi bağımsızlığını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu noktada bağımsız denetçinin çalışmalarından dolayı DK'ya karşı sorumlu olduğunun net bir şekilde belirtilmesi gereklidir. DK'nın şirket birimleri, iç denetçi ve bağımsız denetçiler ile yetki-sorumluluk çerçevesinde nasıl bir ilişki ve iletişimde olmak DK'nın en önemli sorumluluklarıdır.

2.3.1. Bağımsız Denetçinin Ön Onayı ve Değerlendirilmesi (BRC Önerileri 6-7-8-10)

BRC 6 önerisi, bağımsız denetçinin DK özelinde yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğunun net bir şekilde ifade edilmesi gerektiğini belirtmekte ve DK'nın bağımsız denetçinin seçilmesi, gözden geçirilmesi ve gerekirse değiştirilmesi konusunda DK özelinde YK'nın tek yetkili olması gerektiğini belirtmektedir. ABD (SOX Yasası 202. Bölüm), AB (Direktif 2006/43) ve Türkiye'de (SPK Tebliğ Seri:

SARTLAR	ABD	AB	TÜRKİYE	
Dış Denetçinin seçimi silireci Denetim Komitesinin sorumluluğudur.	Mavi Papyon Komitesi Öneri 6 (1999) Halka açık her Şirketin Denetim Komitesi Yönetmeliğinde aşağıdaki hususlar yer alacaktır: (1) Dış denetçi, denetim faaliyetlerinden dolayı hisse sahiplerinin temsilcisi olan Yönetim Kuruluna ve Denetim Kuruluna karşı hesap verecektir. (2) Hisse sahiplerini temsil eden bu kurullar dış denetçinin seçimi, değerlendirilmesi ve değiştirilmesikonusunda tek yetkilidir.	SOX Bölüm 202 (2003) SEA Madde 10-A (2003) OK	AB Direktif No: 2006/43 - 37 - 41(3) Dış denetçi belirlenmeden önce Denetim Komitesi'nin onayını almak zorunludur. Dış denetçi genel kurul tarafından onaylanmalıdır.	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliğ (2011) SPK Seri: X No: 22 Tebliğ (2006) Yönetim Kurulu, dış denetçiyi seçmeden önce Denetim Komitesinin onayını almak zorundadır. Dış denetçi, genel kurul tarafından onaylanmalıdır.
Dış Denetçiden yazılı bir bağımsızlık beyanamesi alınması	Mavi Papyon Komitesi Öneri 7 (1999) Halka açık her Şirketin Denetim Komitesi Yönetmeliğinde aşağıdaki hususlar yer alacaktır: (1) Denetim Komitesi, dış denetçiden Şirket ve iştirakleri ile olan ilişkisini/bağlarını ortaya koyan bir bağımsızlık beyanamesi alacaktır. (2) Denetim Komitesi, dış denetçiden alınan diğer hizmetlerin dış denetçinin bağımsızlığını etkilememesi için gerekli aksiyonları almaya yetkilidir.	Bağımsızlık Standartları Kurulu Standart No. 1 (1999) OK. Ayrıca bağımsızlık beyanamesinde aşağıdaki hususlar yer almaktadır: (1) Dış denetçinin Şirket ve iştirakleri ile ilişkisini/bağlarını araştırırken kullandığı yöntemler (2) Dış denetçinin yöneticiler, Yönetim Kurulu ve önemli hissedarlar ile sahip olduğu ilişkiler (3) Genel olarak önemsiz sayılabilmese rağmen var olan diğer ilişkiler	AB Direktif No: 2006/43 - 42 OK.	SPK Seri: X No: 22 Tebliğ (2006) OK. Çok detaylı düzenlenmemiştir. Dış denetçi bağımsız denetimlerde bağımsız hareket etmesine dair Denetim Komitesi'ne yazılı bir bağımsızlık beyanamesi verir.
Finansal Raporlama Kalitesinin Dış Denetçi ile Görüşülmesi	Mavi Papyon Komitesi Öneri 8 (1999) Dış denetçi Denetim Komitesi ile Şirket'in uyguladığı muhasebe prensipleri ve finansal raporlama süreçleri hakkında değerlendirmelerini paylaşmalıdır. Bu değerlendirmelerin yazılı olarak paylaşılması önerilmektedir.	SOX Section 204 (2002) SEA Article 10/A (2003) OK. Ancak dış denetçinin değerlendirmelerini yazılı olarak paylaşması konusunda bir husus bulunmamaktadır.	AB Direktif No: 2006/43 - 41(4) OK Dış denetçi, Denetim Komitesi ile iç kontrol sistemindeki eksiklikleri de paylaşmalıdır. Dış denetçinin değerlendirmelerini yazılı olarak paylaşması konusunda bir husus bulunmamaktadır.	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliğ (2011) SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm 4 (2005) SPK Seri: X No: 22 Tebliğ (2006) OK
	Mavi Papyon Komitesi Öneri 9 (1999) Şirket faaliyet raporunda Denetim Komitesinin hissedarlara yönelik bir değerlendirme mektubu bulunması zorunludur. Bu mektupta Denetim Komitesinin mali tabloların Şirketin finansal durumunu doğru ve dürüst bir şekilde yansıttığını yansıtmadığına dair görüşü bulunmalıdır.	SEC Duyuru No. 34-42266 (2000) OK. Ayrıca: Denetim Komitesi, dış denetçinin bağımsızlık beyanamesinin alınıp alınmadığını da bu mektupta belirtmek zorundadır.	Düzenlenmemiştir	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliğ (2011) SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm 4 (2005) Denetim Komitesi, dış denetçinin görüşünü aldıktan sonra kendi değerlendirmesini Yönetim Kuruluna yazılı olarak sunmalıdır.
Ara Dönem Mali Tablolarının Değerlendirilmesi	Mavi Papyon Komitesi Öneri 10 (1999) Dış denetçi, ara dönem mali tabloların yayınlanmadan önce Denetim Komitesi ile muhasebe politikalarındaki değişiklikleri, önemli düzeltmeleri ve Şirket yönetimi ile uzlaşmayan noktaları görüşmelidir. Bu görüşme telefon üzerinde veya toplantı şeklinde yapılabilir.	NYSE Listed Company Manual -303A (2003) OK. Ancak içerik olarak herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.	Düzenlenmemiştir	SPK Seri:IV / NO 56 Tebliğ (2011) SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm 4 (2005) OK

Tablo 3: Denetim Komitesinin Diğer Birimler ile İlişkileri

IV No:57) bu yaklaşım genel olarak kabul görmüş durumdadır. Ancak Türkiye’de DK bağımsız denetçiyi genel kurula teklif eden makam pozisyonundadır. Bu noktada bağımsız denetçinin şirkete sağladığı danışmanlık hizmetlerinin, denetimin bağımsızlığına zarar verip vermediğinin DK tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. SOX 202. Kısım ve AB Direktif 2006/43 bu koşulu şart koşmakta olmasına karşın Türkiye’deki sermaye piyasası düzenlemelerin bu konuda bir düzenleme içermediği görülmüştür.

Diğer taraftan bağımsız denetçinin şirket ve iştirakleri ile bağımsızlığı zedeleyecek nitelikte bir akrabalık veya iş ilişkisinde olmadığına dair bir bağımsızlık taahhütname vermesi hem ABD (ISBS 1), hem AB (Direktif 2006/43) hem de Türkiye’deki (SPK, 2006) düzenlemelerde kendine yer bulmuştur.

BRC 8, DK’nın bağımsız denetçi ile yapacağı toplantılarda (1) muhasebe politikalarının uygunluğu ve finansal tablo dipnotlarının açık ve netliği ve (2) şirket birimleri tarafından yapılan tahminler ve kabul edilen varsayımlar konularının bağımsız denetçi tarafından incelendiğinden emin olmaya çalışmasını ve bu toplantıları yazılı bir şekilde tutanak altına almasını önermektedir.

Yazılı tutanak şartının hiçbir uygulamada kendine yer bulamadığı görülmektedir. Diğer taraftan yukarıdaki konular dışında açıklanamayan farklar ve iç kontrol sisteminde tespit edilen eksikliklerin bu toplantıların içeriğinde olması gerektiği AB ve ABD’deki düzenlemelerde yer alırken Türkiye’deki düzenlemelerde toplantı gündemi hakkında bir hususa yer verilmediği, bağımsız denetçinin DK ile toplantı yaparak çalışmalarını hakkında bilgi vermesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca BRC 10, DK ve bağımsız denetçi arasındaki bu toplantıların sadece yıllık olarak değil de ara dönemlerde de yapılması gerektiğini belirtmektedir. AB düzenlemelerinde bu konuda bir husus bulunmazken ABD ve Türkiye’de ara dönem toplantılarının 3 ayda bir yapılması gerektiği belirtilmektedir.

2.3.2. Denetim Komitesi ile Hissedarlar Arasındaki İlişki (BRC Önerisi 9)

Hissedarların bağımsız denetçinin bağımsızlığı ve performansı hakkındaki algıları, oy verme ve yatırım kararlarını değiştirebilir. Denetim dışı hizmetlerden alınan ücretlerin büyüklüğü, denetçinin denetimdeki özeni, denetçinin DK ile ile-

tişiminin yapısı bu algıları yönlendirebilmektedir (Raghunandan & Rama, 2003).

BRC 9, DK’nın yıllık faaliyet raporunda hissedarlara yönelik bir mektup yazmasını, bu mektupta şirket muhasebe politikaları ve tahmin/varsayımları ve finansal tabloların doğruluğu ve güvenilirliği konusunda görüşünü ifade etmesini önermektedir. SEC (2000) buna ilaveten DK’nın bu mektupta denetçinin bağımsızlık taahhüdü hakkındaki değerlendirmesini, DK tüzüğüne olup olmadığını belirtmesini ve bağımsız denetim ücretinin açıklanmasını istemektedir.

AB ve Türkiye’de DK hissedar ilişkileri konusunda bir düzenleme bulunmamaktadır. Türkiye’de DK’nın sadece yönetim kuruluna bu konularda görüş bildirme zorunluluğu bulunmaktadır. Özellikle DK’nın bağımsız üyelerden oluştuğu düşünüldüğünde, hissedarlara yönelik DK tarafından yazılmış bir mektubun şirket mali tabloları üzerindeki güvenceye katkı yapabileceği, diğer taraftan ise DK çalışmalarındaki titizliği geliştirebileceği düşünülebilir.

3. SONUÇ

Düzenleyici kurumlar, finansal raporlamanın kredibilitesi üzerinde sıkça durmalarına rağmen DK’ların bu süreçteki önemini vurgulanması özellikle global krizlerin ve önemli kurumsal skandalların sonrasında ortaya çıkmıştır. DK’ların etkisinin artması özellikle kurumsal raporlama süreçlerinde değişikliklere sebep olmuştur (Rouse and Borrelli, 2000). Bu noktada DK’ların görev ve sorumluluklarının niteliklerinin etkin ve çerçevesinin net bir şekilde belirlenmesi amacıyla BRC önerilerinin ABD, AB ve Türkiye’de belli farklılıklar ve eksikliklerle de olsa genel olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu farklar ile ilgili değerlendirmeler Tablo 4’te belirtilmiştir:

- Denetim Komitesi üyesinin veya birince derece akrabasının son 5 yıl içinde şirket veya şirketin iştiraklerinde yönetici olarak çalışmamış olması kriterini etkin şekilde uygulayan ülkenin Türkiye olduğu görülmektedir. Türkiye’de bu öneri, ikinci derece akrabalık ilişkilerini de kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. AB ise öneriyi aynen kabul etmiş, ABD’de ise kısıtlayıcı süre 3 yıl olarak kabul edilmiştir.

Mavi Papyon	ABD	AB	TÜRKİYE
DK üyesinin Şirket ile Ücret Bağı	OK-	OK	OK+
DK üyesinin Şirket ile Ticari Bağı	OK+	OK	OK+
DK üyesinin Şirket ile Bağı	OK+	OK	OK+
DK zorunluluğu	OK+	OK+	OK+
DK'nın Bağımsız Üyelerden Oluşması	OK	x	OK
DK'da Finansal Uzman Üye Olması	OK	OK	x
DK Yönetmeliği	OK+	x	x
Dış Denetçi Seçimi	OK	OK+	OK+
Denetçi Bağımsızlık Beyanı	OK+	OK+	OK-
Dış Denetçi ve DK Arasında Yazılı Değerlendirmeler Olması	OK-	OK-	OK+
DK Mektubu	OK	x	OK-
Ara Dönem Mali Tabloları Hakkında Dış Denetçi ve DK Arasında Değerlendirmeler Olması	OK-	-	OK

Tablo 4: BRC Önerilerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi

• Denetim Komitesi üyesinin şirket veya şirketin iştiraklerinden huzur hakkı hariç olmak üzere herhangi bir ücret geliri elde etmemiş olması kriterini de en etkin uygulayan ülke Türkiye'dir. Türkiye'de bu öneri, ikinci derece akrabalık ilişkilerini de kapsayacak şekilde uygulanmaktadır. AB ise öneriyi aynen kabul etmiş, ABD'de ise kısıtlayıcı süre 3 yıl ve kısıtlayıcı tutar da 12 ay boyunca 120.000 USD'yi geçmemek olarak kabul edilmiştir.

• Denetim Komitesi üyesinin son 5 yıl içinde şirketin önemli tutarda ödeme yaptığı veya aldığı ticari bir organizasyonda direktör, yönetici veya ortak olarak bulunmama şartını en kapsamlı şekilde uygulayan ülke Türkiye'dir. BRC'ye ek olarak şirketin iştirakleri de kapsamda tutulmakta aynı zamanda bu kısıt DK üyesinin ikinci derece akrabalarını da kapsamaktadır. AB ve ABD'de bu öneri ile ilgili kısıtlayıcı süre 3 yıla indirilmiş aynı zamanda ABD'de izin verilebilir ticari işlem tavanı belirtilerek kapsam daraltılmıştır.

• DK'ların zorunluluğu konusunda BRC'nin şirketin piyasa değerinin 200 milyon USD'den yukarı olması önerisinin kabul görmediği, Türkiye, AB ve ABD'de piyasa değeri kistası olmaksızın bütün halka açık şirketlerde DK kurulmasının zorunlu tutulduğu görülmektedir. DK'ların üye bağımsızlığı konusunda Türkiye ve ABD bütün üyelerin bağımsız nitelikte olmasını öngörmekte, AB ise en az bir üyenin bağımsız olması kriterini uygulamaktadır.

• Diğer taraftan DK üyelerinden en az birinin finansal uzmanlığının olması şartının ABD ve AB'de kriter olarak bulunduğu fakat Türkiye'de bu konunun düzenlenmediği görülmektedir.

• DK yönetmeliğini şirketler için zorunlu tutma önerisinin ABD tarafından uygulandığı, hatta şirket web sitesinde bu yönetmeliğin yayınlanması zorunluluğu bulunmaktadır. Türkiye ve AB'de ise DK yönetmeliğini zorunlu tutan bir düzenleme bulunmamaktadır.

• Bağımsız denetçinin seçilmesinde yönetim kurulunun DK'nın görüşünü alması önerisi genel olarak kabul görmüşken Türkiye ve AB'de DK'nın ön onayının seçim öncesi şart olması ve Türkiye'de son seçimin genel kurula bırakılması denetçinin bağımsızlığını artırmaya yönelik düzenlemeler olarak öne çıkmaktadır.

• Bağımsız denetçinin DK'ya bağımsızlık beyannamesi vermesi hususu genel olarak kabul görmüştür. Ancak Türkiye'de bu beyannamenin içeriği BRC önerilerinde olduğu gibi detaylandırılmamıştır.

• Bağımsız denetçinin, şirket hakkındaki görüş ve tespitlerini DK'ya düzenli olarak iletmesi önerisi genel olarak uygulanmakla birlikte bu iletişimin yazılı olarak yapılması zorunluluğunun olmadığı görülmektedir.

• Şirket faaliyet raporunda Denetim Komitesinin hissedarlara yönelik bir değerlendirme mektubu bulunması zorunluluğunun ABD düzenlemelerinde bulunduğu, Türkiye'de bu mektubun yönetim kuruluna hitaben yazılması zorunluluğunun getirildiği, AB'de ise herhangi bir düzenleme bulunmadığı görülmektedir.

- Ara dönem mali tabloları hakkında denetçi ve DK arasında değerlendirme toplantıları yapılması önerisinin içeriğinin belirtilerek Türkiye’de düzenlendiği, ABD’de içerik ile ilgili bir düzenleme yapılmadığı ancak ara değerlendirmelerin zorunlu olduğu, AB’de ise bu konuda herhangi bir değerlendirme bulunmadığı görülmektedir.

BRC önerilerinin büyük kısmının Türkiye’de düzenleme olarak kabul ettiği görülmektedir. Hatta DK üyelerinin bağımsızlığı ile ilgili önerilerde BRC’nin kapsamını genişleten uygulamalara gidildiği ve bu yönden ABD ve AB’ye göre daha önde bir görünüm olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan dış denetçi seçimi konusunda DK’nın ön onayının aranması ve DK-Bağımsız denetçi arasındaki ara dönem toplantılarındaki düzenlemeler de BRC ile uyumludur.

Geliştirilmesi gereken noktalar olarak DK mektubunun şirket faaliyet raporunun parçası olması, bağımsız denetçinin DK’ya yönelik değerlendirmelerini yazılı olarak yapması, denetçi bağımsızlık beyanının içeriğinin detaylı bir şekilde belirlenmesi öne çıkmaktadır.

Diğer taraftan DK yönetmeliği konusunda hiçbir düzenlemenin yapılmaması, DK’ların etkin ve düzenli çalışmasını etkileyebilecek önemli bir eksiklik olarak dikkat çekmektedir. Aynı şekilde DK’nın sorumluluk ve yetkileri icabı finansal uzmanlığa sahip üyelere oluşması, DK görevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için aranması gereken bir ön şart olarak ortaya çıkmaktadır.

4. KAYNAKÇA

Abbott, L. J., Parker, S. and Peters G.F. 2002. “Audit Committee Characteristics and Financial Misstatement: A Study of the Efficacy of Certain Blue Ribbon Committee Recommendations”, Working Paper, electronic version available at: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=319125

Abbott, L. J., Parker, S. and Peters G.F. 2007. “Corporate Governance, Audit Quality, and the Sarbanes-Oxley Act: Evidence from Internal Audit Outsourcing”, *The Accounting Review*, 82(4), 803-835.

American Institute of Certified Public Accountants. 1988. Statement on Auditing Standards: Communication with Audit Committees, electronic version available at: <http://umiss.lib.olemiss.edu:82/articles/1038084.6644/1.PDF>

Bedard, J., Chtourou, S.M. and Courteau, L. 2004. “The Effect of Audit Committee Expertise, Independence and Activity on Aggressive Earning Management”, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 23(2): 13-35.

Blue Ribbon Committee. 1999. Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, electronic version available at: http://www.nasdaq.com/about/Blue_Ribbon_Panel.pdf

Carcello, J.V. and Neal, T.L. 2000. “Audit Committee Composition and Auditor Reporting”, *The Accounting Review*, 75(4): 453-467.

Chambers, D.C. 2005. “Audit Committees: Practice, Rules and Enforcement in UK and China”, *Corporate Governance* 13: 92-100.

Cohen, J.R. and Hanno, D. M. 2000. “Auditor’s Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning Judgments”, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19(2): 133-146.

Dechow, P. M., Richard G.S. and Sweeney, A. P. 1996. “Causes and Consequences of Earnings Manipulations: An analysis of Firms Subject to SEC Enforcements”, *Contemporary Accounting Research*, 13(1): 1-36.

DeFond, M. L., Hann, R. and Hu, Xuesong. 2005. “Does the Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors?”, *Journal of Accounting Research*, 43(2): 153-193.

DeZoort, F.D. 1997. “An Investigation of Audit Committees’ Oversight Responsibilities”, *ABACUS*, 33(2): 208-227.

DeZoort, F.T. and Salterio, S. E. 2001. “The Effects Of Corporate Governance Experience And Financial-Reporting And Audit Knowledge On Audit Committee Members’ Judgments”, *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 20(2): 31-47.

European Confederation of Directors' Associations. 2011. Audit Committee Guidance for Audit Committee Companies, electronic version available at: <http://www.ecoda.org/docs/Publications/ecoDa%20guidance%20FINAL.pdf>

European Confederation of Institutes of Internal Auditing. 2011. Guidance on the 8th EU Company Law Directive - Article 41, electronic version available at: <http://www.eciia.eu/system/files/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive-part-2.pdf>

Garcia-Meca, E. and Sanchez-Ballesta, J.P. 2009. "Corporate Governance and Earnings Management: A Meta Analysis", *Corporate Governance: An International Review*, 17(5): 594-610.

Gendron, T., Bedard, J. and Gosselin, M. 2004. "Getting Inside the Black Box: A Field Study of Practices in 'Effective' Audit Committees", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 23(1): 9-171.

HassabElnaby, H., Said, A. and Wolfe, Glen. 2007. "Audit Committees Oversight Responsibilities Post Sarbanes-Oxley Act", *American Journal of Business*, 22(2): 19-32.

Independence Standards Board. 1999. Independence Standard No:1: Independence Discussions with Audit Committees, electronic version available at: <http://pcaobus.org/standards/ei/documents/isb1.pdf>

Klein, A. 2002. "Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management", *Journal of Accounting and Economics*, 33(3): 375-400.

Krishnan, J. and Lee, J. E. 2009, "Audit Committee Financial Expertise, Litigation Risk, and Corporate Governance", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 28(1): 241-261.

McMullen, D. A. (1996). "Audit Committee Performance: An Investigation of the Consequences Associated with Audit Committees", *Auditing: Journal of Practice and Theory*, 15: 87-103.

Lin, Z.J., Xiao, J.Z. and Tang, Q. 2008. "The Roles, Responsibilities and Characteristics of Audit Committee in China", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5): 721-751.

Mohiuddin, M. and Karbhari, Y. 2010. "Audit Committee Effectiveness: A Critical Literature Review", *AIUB Journal of Business and Economics* 9(1): 97-125.

Pandit, G. M., Subrahmanyam, V., Conway, G. M. 2005. "Audit Committee Reports Before and After Sarbanes-Oxley: A Study of Companies Listed on the NYSE", *The CPA Journal* 25 (10), electronic version available at: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2005/1005/essentials/p42.htm>

Raghunandan K. and Rama, D. V. 2003. "Audit Committee Composition and Shareholder Actions: Evidence from Voting on Auditor Ratification", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 22(2): 253-263.

Rouse, R.W. and Borrelli, M.R. 2000. "Audit Committees in an Era of Increased Scrutiny", *The CPA Journal*, 70(6): 26-32.

Sinpaş GYO. 2012. Bylaw of Audit Committee (Denetim Komitesi Yönetmeliği) electronic version available at: <http://www.sinpasgyo.com/tr-TR/Denetim-KomitesiCalismaEsaslari.aspx>

Smith, L. M. 2006. "Audit Committee Effectiveness: Did the Blue Ribbon Committee Recommendations make a Difference?", *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(2): 240-251.

Tan, H. and Kao, Alison. 1999. "Accountability Effects on Auditors' Performance: The Influence of Knowledge, Problem-Solving Ability, and Task Complexity", *Journal of Accounting Research*, 37(1): 209-223.

The Capital Markets Board of Turkey. 2006. Communique on Independent Audit Standards on Capital Markets - Serial: X No: 22 (Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ - Seri: X No: 22), electronic version available at: <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=295&ct=f&action=displayfile>

The Capital Markets Board of Turkey. 2003. Corporate Governance Principles, electronic version available at: <http://www.cmb.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=84&fn=84.pdf&submenuheader=-1>

The Capital Markets Board of Turkey. 2011. Communique on Specification and Application of Corporate Governance Principles - Serial: IV No: 54 (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ - Seri: IV No: 54), electronic version available at: <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=435&ct=f&action=displayfile>

The Capital Markets Board of Turkey. 2012. Communique on Amendments for Communique on Specification and Application of Corporate Governance Principles - Serial: IV No: 57 (Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ- Seri: IV No: 57), electronic version available at: <http://www.spk.gov.tr/apps/teblig/displayteblig.aspx?id=437&ct=f&action=displayfile>

The Commission of European Communities. 2005. Commission Recommendation 2005/162/EC, electronic version available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:052:0051:0063:EN:PDF>

The Coca Cola Company-Turkey. 2006. Bylaw of Audit Committee in Board of Directors (Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Yönetmeliği), electronic version available at: http://www.cci.com.tr/userfiles/pdf/Denetim_Komitesi_Tuzugu.pdf

The European Parliament and The Council of European Union. 2006. Directive 2006/43/EC of The European Parliament and of The Council, electronic version available at: http://www.esma.europa.eu/system/files/dir_2006_43_EN.pdf

The Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 2003. Guidance for Audit Committees: Evaluating Your Auditors, electronic version available at: <http://www.icaew.com/~media/Files/Technical/Audit-and-assurance/audit/guidance-for-audit-committees/evaluating-your-auditors.pdf>

The New York Stock Exchange. 2003. Listed Company Manual, electronic version available at: <http://nysemanual.nyse.com/LCM/Sections/>

The National Association of Securities Dealers Automated Quotation, The Listing Rules, electronic version available at: <http://nasdaq.cchwallstreet.com/NASDAQTools/PlatformViewer.asp?selectednode=chp%5F1%5F1%5F4%5F2&manual=%2Fnasdaq%2Fmain%2Fnasdaq%2Dequityrules%2F>

United States Securities and Exchange Commission, Securities Exchange Act of 1934, electronic version available at: <http://www.sec.gov/about/laws/sea34.pdf>,

United States Securities and Exchange Commission, 2000. Final Rule: Audit Committee Disclosure – Release No: 34-42266, electronic version available at: <http://www.sec.gov/rules/final/34-42266.htm>

United States Securities and Exchange Commission, 2002. Sarbanes-Oxley Act of 2002 Corporate Responsibility, electronic version available at: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

United States Securities and Exchange Commission, 2003. Press Release 2003-43, electronic version available at: <http://www.sec.gov/news/press/2003-43.htm>

United States Securities and Exchange Commission, 2003. Strengthening the Commission's Requirements Regarding Auditor Independence – Release No: 33-8183, electronic version available at: <http://www.sec.gov/rules/final/33-8183.htm>

Xie, B., Davidson, W.N., and DaDalt, P.J. 2003. "Earnings Management and Corporate Governance: The Role of Board and The Audit Committee", Journal of Corporate Finance, 9, 295-316.

Yazıcılar Holding. 2012. Bylaw of Audit Committee (Denetim Komitesi Yönetmeliği), electronic version available at: http://www.yazicilarholding.com.tr/images/pdf/Bilgilendirme_Politikasi/Denetim%20Komitesi%20Yon.%20280612.pdf



Doç. Dr. TUĞBA UÇMA UYSAL
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Fethiye İşletme Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

AVRUPA BİRLİĞİ DESTEKLİ ARAŞTIRMA PROJELERİNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ (HARBIF)

Avrupa Birliği tarafından desteklenen projelerde kritik başarı faktörlerinin başında projenin çıktılarını ve projenin Avrupa araştırma alanına yapacağı katkıyı iyi belirlemek gelmektedir. Bununla birlikte projenin ortaklık yapısı ve her bir ortağın sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmeleri de kritik başarı faktörleri arasında sayılabilir.

Avrupa Birliği tarafından iç kontrol alanında 2013 yılında desteklenen proje KOBİ'ler için Risk Temelli İç Finansal Kontrole Bütüncül Yaklaşım'dır. Kısaltması HARBIF olan bu projede özellikle risk temelli iç finansal kontrol üzerinde durulmasının nedeni olarak, KOBİ'lerde, iç kontrol sisteminden kaynaklanan riskler

konusunda yönetimin dikkatini çekmek ve yönetimin riski göz ardı etmelerinin önüne geçmek olduğu söylenebilir. Kağıtsız ortamda ve gerçek zamanlı muhasebe uygulamalarının yaygınlaştığı günümüz değişen çevresinde bir işletmede iç kontrol bağımsız denetimden ve dış finansal raporlamadan ayrılmaz bir uygulamadır. Bu nedenle işletmede risklerinin yönetimini de içeren bütüncül bir bakış açısıyla hazırlanan risk temelli iç finansal kontrol değerlendirmeleri KOBİ'lerin sürdürülebilirlikleri ve yapılan düzenlemelere uyumları açısından son derece önem taşımaktadır.

Bu temel gereksinim çerçevesinde işletmelerdeki yöneticiler ve iç finansal kontrol uzmanları/iç denetçiler açısından yaşam boyu öğrenme ve sürekli eğitim anlayışı temelinde eğitim almaları sağlanabilecektir. Bu doğrultuda hem işletme yöneticilerinin hem de meslek mensuplarının risk temelli iç finansal kontrol konusunda farkındalığı sağlanabilecek ve onlara daha kolay erişebilecekleri web tabanlı eğitim materyalleri sunulabilecektir. Proje kapsamında yenilik transferi yapılarak, Avrupa'daki SME's düzeyinde iç finansal kontrol değerlendirme modelinin yaygınlaştırılması sağlanabilecek ve birden fazla dilde iç finansal kontrol alanına ilişkin bilgi sistemleri ve terimler sözlüğü hazırlanabilecektir. Bununla birlikte web tabanlı olarak hazırlanan eğitim modülleri ve yüz yüze verilecek olan eğitimler sayesinde iç finansal kontrol uzmanlarına yönelik COSO, COBIT, ISAs for SMEs, ISO 31000 Risk Management süreç temelinde modellerin ve örnek olayların kullanıcılara ulaştırılması sağlanabilecektir.

THE CRITICAL SUCCESS FACTORS OF PROJECTS SUPPORTED BY EU: HARBIF CASE

The outputs and contributions to Euro research zone are the most important critical success factors of the projects supported by EU. In addition to this, it can be said that the project consortium and partner's responsibility are critical success factors of the projects supported by EU. HOLISTIC APPROACH TO RISK – BASED INTERNAL FINANCIAL CONTROL FOR SMEs (HARBIF) is supported by EU in 2013 in internal control field. As the reason for concentration on risk based internal financial control in the project, drawing attention of management over

the issue of risks arising from internal control system and prevention of management from omission of risks in SMEs may be cited. In an enterprise in contemporary circumstances witnessing extension of paper free and real time accounting practices, internal control is an integral practice of independent auditing and external financial reporting. For this reason, risk based internal financial control assessments prepared with an integral view point also involving management of risks in an enterprise are highly important in terms of sustainability of the SMEs as well as their adaptation to the regulations enacted.

Under the Project, thanks to transfer of innovations, extension of internal financial control assessment model on the level of SME's in Europe could be ensured and it would also be possible to prepare information systems and a multilingual glossary of terms in connection with the area of internal financial control. Furthermore, extension of models and case studies to users could also be ensured on the basis of the processes of COSO, COBIT, ISAs for SMEs, ISO 31000 Risk Management, particularly addressing internal financial controllers thanks to web based training modules prepared and face to face training to be provided.



Doç. Dr. İREM NUHOĞLU
Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi
Oturum Başkanı

“ARAŞTIRMALAR BİLİMSEL GELİŞMEYE KATKI SUNACAK”

Bu oturumda, Hüsnü Yağmur Karabulut bize uluslararası makaleler konusunda bilgi verdi. Ancak makale sayısının 80 olması bize iç denetim konusunda daha çok iş yapacak olduğumuzu gösteriyor. Ne kadar çok araştırma o kadar çok bilimsel sonuç, o kadar bilimsel sonucun da mesleki gelişmeye katkısı olacak. Nefise Doğan Güler'in konuşmasını dinlediğimde açıkçası ne kadar az tez var bu konuda diye düşündüm. Akademik dünya olarak bize düşen görev, iç denetim konusunda tez sayılarını artırmamız, desteklememiz lazım. Genel çalışma içinde acaba iç denetim ne kadar bir yüzde olarak tutuyor diye kafamda bir hesap yaptım. Sanıyorum yüzde 1'lere kadar gelmiyor. Dolayısıyla bunu bizim akademik dünya olarak desteklememiz gerekiyor. Doç. Dr. Tuğba Uçma Uysal, zor bir görev üstlenmiş, kendisini kutluyorum. Türkiye adına da görev üstlenen Tuğba Hanımı tebrik ediyor, başarılarının devamını diliyorum.

3. OTURUM

İÇ DENETİM EĞİTİMİ KONUSUNDA DÜNYADA VE ÜLKEMİZDEKİ YAKLAŞIM VE UYGULAMALAR



Prof. Dr. NURAN CÖMERT
Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi
Oturum Başkanı

“İÇ DENETİM EĞİTİMİ VE UYGULAMALARININ ÜLKEMİZDEKİ DURUMUNU DEĞERLENDİREBİLMEK İÇİN DIŞ DÜNYAMIZDA NELER OLUP BİTTİĞİNİ TAKİP ETMEMİZ VE ANLAMAMIZ ÇOK ÖNEMLİ”

Değerli katılımcılar öncelikle Akademik Forum 2014’ün İç Denetim Eğitimi Konusunda Dünyada ve Ülkemizdeki Yaklaşımlar ve Uygulamalar konulu üçüncü oturumuna hoş geldiniz diyor hepinizi sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum.

Bu oturumdan önce bilgi verici sunumuyla bizleri aydınlatan Bahram Soltani’ye çok teşekkür ediyorum. Kendileri iç denetim eğitimi sürecinde göz önüne alınması gereken konuları, yine kendilerine özgü bir üslupla, sorular sorarak çok çarpıcı şekilde bize anlattılar. İşin eğitim tarafında görev yapan biri olarak

kendi adıma çok yararlandığımı ifade etmek isterim. İç denetim eğitimi ve uygulamalarının Ülkemizdeki durumunu değerlendirebilmek için dış dünyamızda neler olup bittiğini takip etmemiz ve anlamamız gerekir. Mr Soltani'nin ortaya koyduğu parametreler bizim kendi yöntemlerimize ve uygulamalarımıza daha eleştirel bakmamız açısından çok önemli. Bu oturumda mevcut durumda dünya ve ülkemizde iç denetim eğitiminin nasıl olduğu konusunda iki önemli tebliğ sunulacak. Bizler de bu şekilde bir karşılaştırma fırsatı bulmuş olacağız.

Bu kapsamda ben ilk sözü *Üniversitelerde İç Denetim Eğitimi ve Öğretimi: Dünya Üniversitelerinde Geliştirilen Eğitim Programlarının ve Müfredatlarının Değerlendirilmesi* başlıklı tebliğlerini sunmak üzere önce Prof. Dr. İdil Kaya'ya vereceğim. Tebliği Prof. Dr. Esra Albayrak ile birlikte hazırladılar. İkinci olarak da Prof. Dr. F. Lerzan Kavut ve Dr. Burcu Adiloğlu, *Türkiye'de İşletme Eğitimi Veren Üniversitelerde Lisans ve Lisansüstü Programlarda İç Denetim Eğitimi* konulu tebliğlerini sunacaklar.



Prof. Dr. İDİL KAYA
Galatasaray Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

Prof. Dr. Y. ESRA ALBAYRAK
Galatasaray Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Öğretim Üyesi

ÜNİVERSİTELERDE İÇ DENETİM EĞİTİM VE ÖĞRETİMİ: DÜNYA ÜNİVERSİTELERİNDE GELİŞTİRİLEN EĞİTİM PROGRAMLARININ VE MÜFREDATLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Özet

İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı, iç denetim eğitimine artan ilgiye yanıt vermek üzere, IIA ile üniversiteler arasında yapılan ortaklık programıdır. İç denetim eğitiminde meslek ve üniversite işbirliğinin etkin bir örneği olan bu programların amacı kariyer olarak iç denetim mesleğini seçecek olan üniversite öğrencilerine meslek ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazandırmaktır. Bu çalışmanın amacı, Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (Institute of Internal Auditors- IIA) tarafından geliştirilen 'İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı' çerçevesinde dünya üniversitelerinde geliştirilen eğitim programlarının ve müfredatlarının incelenmesi, analiz edilmesi, sayısallaştırılması ve yorumlanmasıdır.

Giriş

İç denetim kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluğun güvencesi olarak kabul edilir. Olası risklerin belirlenmesinde yönetime yardımcı olmak, iç

kontrollerin etkinliği ve yerindeliğini değerlendirerek iş süreçlerinde verimliliği sağlamak, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmak yoluyla kuruma ekonomik katkıda bulunur. Süreç ve verimlilik odaklı bir danışmanlık anlayışı ile kurum nezdindeki risk yönetiminin önemli bir parçasıdır.

Kurumsal yönetim alanındaki gelişmeler iç denetçilerin güncel mesleki bilgi, deneyim ve yetkinliklerle donanmış olmasını zorunlu kılmakta; hatta bu sürece mesleğe adım atmadan önce üniversite eğitimi aşamasında başlanmasını gerektirmektedir. Üniversitelerde yapılacak iç denetim eğitiminin meslekten kopuk olması düşünülemez. İç denetim eğitimi için gerekli müfredat programlarının hazırlanması, eğitim kadrolarının yetiştirilmesi, staj olanaklarının yaratılması ancak üniversitelerle iç denetim meslek örgütleri arasında yapılacak işbirliği ile gerçekleşebilir.

İç denetim mesleğinin dünya çapında faaliyet gösteren en büyük meslek örgütü 1941 yılında ABD'de kurulan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors- IIA)'dir.¹ Kurumların yönetim kalitesi, şeffaflığı ve hesap verebilirliği konusunda anahtar rol üstlenen iç denetim mesleğinin akademik geleceği konularında sorumluluk üstlenen bir meslek örgütü olarak IIA üniversitelerin iç denetim alanında yaptıkları eğitimi ve çalışmalarını destekler. Bu destek faaliyetlerinin en önemli ürünü 'İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı (Internal Auditing Education Partnership IAEP)'dir.

Bu çalışmanın amacı, IIA tarafından geliştirilen 'İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı' çerçevesinde dünya üniversitelerinde geliştirilen eğitim programlarının ve müfredatlarının incelenmesi, analiz edilmesi, sayısallaştırılması ve yorumlanmasıdır. Bu çalışmada iç denetim eğitimi yapısı genel hatlarıyla belirtilecek, iç denetim eğitimi ortaklık programının tanımı yapılacak, etkin bir iç denetim faaliyetinin oluşturulabilmesi için zorunlu temel şartlar üzerinde durulacaktır.

1- IIA nezdinde ülkemizi temsil eden meslek örgütü Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)'dir. TİDE'nin kuruluş amacı, Türkiye'de uluslararası standartlarda mesleki gelişim ve paylaşım platformu oluşturmak, meslekle ilgili değişimi ve geleceği yönetmek için ulusal ve uluslararası düzeyde mesleki örgütlenmeyi sağlamaktır.

1. İÇ DENETİM EĞİTİMİ ORTAKLIK PROGRAMI (Internal Auditing Education Partnership IAEP)

İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı, iç denetim eğitimine artan ilgiye yanıt vermek üzere IIA ile üniversiteler arasında yapılan ortaklık programıdır. İç denetim eğitiminde meslek ve üniversite işbirliğinin etkin bir örneği olan bu programların amacı kariyer olarak iç denetim mesleğini seçecek olan üniversite öğrencilerine meslek ile ilgili bilgi, beceri ve yetkinlikleri kazandırmaktır.

Clune ve Gramling (2012), iç denetimde kariyere başlamanın gereklerini üç başlık altında toplar. Bunlar;

- Mesleğe adım atmak için okunması gereken dersler;
- Deneyim ve
- Sertifikasyondur.

Bu aşamaların her birinde üniversitelere destek vermek amacıyla hayata geçirilen IAEP programında esas olan iç denetim eğitiminin mesleğin ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir.

IAEP, eğitim programlarının tasarlanmasında, iç denetimin yürütülmesi için gerekli olan bilgi ve becerileri edinmiş yeni mezunları işe alacak uygulamacıların genel ihtiyaçlarını dikkate alır. Mesleğe adım atacak gençlerde aranan bilgi, beceri ve yetkinlikler, temel mesleki bilgiye sahip olmak, bu bilgiyi uygulama alanına aktarabilmek, mesleki ve etik sorunları kavrayabilmek ve etkin sözlü ve yazılı iletişim kurabilmek olarak sayılabilir. IIA ile üniversiteler arasında ortaklaşa geliştirilen iç denetim eğitim programı, işe alımı takip eden süreçte yeni mezunların temel iç denetimi yürütebilecekleri bilgi ve beceriler ile donatılmalarını hedefler. Bu hedefin tamamlayıcı parçası, öğrencilerin Sertifikalı İç Denetçi (Certified Internal Auditor- CIA) sınavına hazırlık için gerekli temeli almalarını sağlamaktır.

CIA mesleğin uluslararası geçerliliği bulunan unvan sertifikasıdır. IAEP lisans veya lisansüstü düzeyde açılabilir. İlgili üniversitenin yerel iç denetim enstitüsü ile işbirliği yaparak programa başlaması gerekir. Yerel enstitü IAEP sürecini başlatır. IIA nezdinde yapılan başvuru ile başlayan süreç IIA Akademik İlişkiler

Komitesi'nin gözetimi altında sürer. Üniversitelerde bu programın başarılı olmasının koşulu, üniversite, yerel İç Denetim Enstitüsü ve IIA arasında kurulan güçlü ortaklıktır. Başvuruda iç denetim müfredat programı, programın kalitesi, öğretim kadrolarının yetkinlikleri ve öğrenci beklentileri belirlenmiş olmalıdır (Bailey; Steven; 2012; 27).

IIA bu program çerçevesinde destelediği iç denetim eğitim programlarına çeşitli destekler ve kaynaklar sağlar. Bu destek ve kaynakların başında insan kaynağı desteği gelir. İkinci olarak Ders Materyalleri ve Hizmetleri sayılabilir. Bunlar; kitap, örnek olay, IIA Akademik İlişkiler web sayfasına erişim, forumlar, yıllık IAEP liderlik ve Networking toplantılarına katılım gibi hizmet destekleridir. Son olarak sayılabilecek kaynak, sadece Kapsamlı Program ve Mükemmeliyet Merkezlerinin faydalanabildiği İç Denetim Akademik İlerleme Fonu – IAAAF'dur.

IAEP programlarında öğretim türü geleneksel örgün öğretimdir. Uzaktan eğitim ya da açık öğretim yapan yükseköğretim programları bu IAEP programı için uygun değildir. İç denetimin iletişim, takım kurma ve liderlik gibi davranışsal beceri ve yetkinlikler gerektirmesi nedeniyle bu alandaki mesleki bilginin etkin olarak yüz yüze yapılan sınıf derslerinde öğrencilere aktarılabilirliği düşünülmektedir. Örgün yapılan eğitim programında bir ya da iki ders uzaktan olabilir ama IIA'e göre bir IAEP programının tümünün uzaktan eğitim ile yapılması mümkün değildir. Sertifika programları da bu programların yürütülmesi açısından elverişsiz olarak kabul edilir.

Beş yıllık iş planı talep edilir. Bu plan akademik kadro, büyüme potansiyeli ve sürdürülebilirlik bilgilerini de kapsayacak şekilde programın bütün yönlerini ele alır. Bölüm Başkanı/ Dekan ya da benzer pozisyonlardan destek mektubu alınır. Programın daimi olması ve beş yıllık süreçlerde yenilenmesi istenir.

2. İÇ DENETİM EĞİTİMİ MÜFREDATINDA IIA TARAFINDAN ÖNERİLEN GLOBAL MODEL

IIA liderliğinde ve yerel iç denetim enstitülerinin desteği ile üniversiteler geleceğin iç denetçilerinin eğitiminde çok önemli bir rol üstlenme fırsatı yakalamakta-

dır. Günümüzün kurumsal yönetim çevresi iç denetim mesleğine adım atacak yeni mezunların mesleki bilgi ile donatılmasını ve bu bilgiyi uygulama alanına aktarabilme becerisini kazanmış olmasını gerektirmektedir (Chavis; Sharifi, 2011, 24).

Tablo:1. İç Denetim Müfredat Programlarında Önerilen Global Model

Dersin Adı	Önerilen Ders Sırası
I- Ana Dersler	
İç Denetim İlkeleri	1
Etik ve Örgütsel Yönetişim	2
Hile Yolsuzluk ve Adli Muhasebe	3
Bilgi Teknolojileri Denetimi	4
İç Denetçiler İçin İşletme İletişimi Becerileri	1'den sonra herhangi bir sırada
Staj ve/veya Vaka Analizleri / İç Denetim Projeleri	İdeal olarak derslerin sonunda
II- Tamamlayıcı Dersler	
İleri İç Denetim	5
Bir İç Denetim Fonksiyonu Geliştirme ve Yönetimi	6
Risk Yönetimi	1'den sonra herhangi bir sırada
İleri Örgütsel Yönetişim	1'den sonra herhangi bir sırada
İleri Bilgi Sistemleri ve Denetimi	1'den sonra herhangi bir sırada
İç Denetim Meseleleri	1'den sonra herhangi bir sırada

Kaynak: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü web sayfası, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Internal-Auditing-Education-Partnership-Program.aspx>

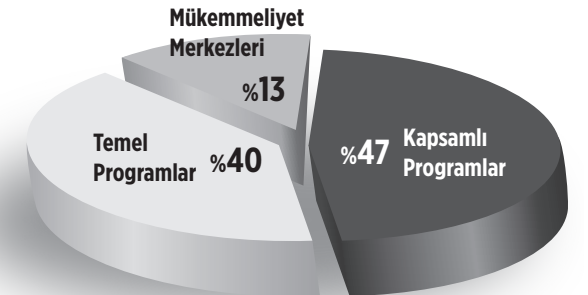
Üniversitelerde iç denetim programlarında okutulacak eğitim müfredatı için IIA global bir model önermektedir. Bu global modelde dersler ana dersler ve tamamlayıcı dersler olarak ikiye ayrılmış ve sıraya koyulmuştur. Her ders için toplam süre 30-45 saat arasındadır. Tablo: 1.'de görüldüğü gibi ilk sırada "İç Denetim İlkeleri" dersi yer almaktadır. Diğer ana dersler "Etik ve Örgütsel Yönetişim", "Hile Yolsuzluk ve Adli Muhasebe", "Bilgi Teknolojileri Denetimi", "İletişim Becerileri" ve stajdır.

Tamamlayıcı dersler ise; "İleri İç Denetim", "Bir İç Denetim Fonksiyonu Geliştirme ve Yönetimi", "Risk Yönetimi", "İleri Örgütsel Yönetişim", "İleri Bilgi Sistemleri ve Denetimi" ve "İç Denetim Meseleleri" dir. Bu derslerle ilgili ders içerikleri de hazırlanmıştır.

3. PROGRAM KATEGORİLERİ

IIA tarafından desteklenen programlar üç farklı düzeyde geliştirilmiştir. Bunlar, İç Denetim Mükemmeliyet Merkezleri; Kapsamlı İç Denetim Programları ve İç Denetim Temel Programlarıdır.

2014 yılı itibariyle 6'sı Mükemmellik Merkezi; 21'i Kapsamlı Program ve 18'i Temel Program olmak üzere toplam 45 program dünyanın farklı üniversitelerinde yürütülmektedir.



Şekil: 1.
Üniversitelerin Kategorilere Göre Dağılımı

3.1. İç Denetim Mükemmeliyet Merkezleri

İç Denetim Mükemmeliyet Merkezleri iç denetim alanında en az dört dersin okutulduğu lisans veya lisansüstü programlardır. Üniversite yönetimi derslerin belirlenmesinde İç Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesi'yle mutabakata varır. Programın süresi, öğrenci kontenjanı, sürdürülebilirliği ve kalitesi konuları İIA ile üniversitenin ortak çalışmasıyla belirlenir.

Mükemmeliyet Merkezlerini diğer programlardan ayıran özellikler şöyle sıralanabilir:

- İç denetim bir lisans ya da yüksek lisans programında yer alır ya da ana dal olarak okutulur.
- Minimum dört ana ders okutulur.
- Stajın ders olarak okutulabilmesi için kredilenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir.
- Öğrencilerin eğitim faaliyetleri ya da önceki deneyimlerinde elde ettikleri iletişim becerileri ve kişilerarası problem çözme becerilerinin değerlendirme sonuçları istenir. Öğretim elemanlarına bu değerlendirmede yol gösterip yardımcı olacak değerlendirme formları yine İIA tarafından düzenlenmiştir.
- Üniversitenin kabul ettiği herhangi bir programın öğrencileri bu programa kayıt olurlar.
- İki yıl süresince her yıl en az 25 öğrencinin programı tamamlaması koşulu aranır.

Mükemmeliyet Merkezlerinde okuyan öğrenciler aşağıdaki koşulları yerine getirir:

- 8 hafta ya da bir yarıyıllık staj yapmak;
- Enstitüye üye olmak;
- Enstitünün ya da iç denetim öğrenci kulübünün toplantılarından ikisine katılmak;
- Enstitü faaliyetlerinde aktif rol almak;
- Öğrencilerin % 10'unun ya da 10 öğrencinin (hangisi az ise) CIA sınavının birinci bölümünü başarı ile geçmesi.

3.2. Kapsamlı Programlar

Kapsamlı İç Denetim Programları'nda "İç Denetim İlkeleri" dersine ilave olarak biri ana ders olmak üzere 2 ders daha okutulur. Bu programlarda da stajın ders olarak okutulabilmesi için kredilenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir.

Öğrencilerin iletişim becerileri ve kişilerarası problem çözme becerilerinin değerlendirme sonuçları istenir. Üniversitenin kabul ettiği herhangi bir programın öğrencileri bu programa kayıt olurlar. Beş yıl süresince her yıl en az 10 öğrencinin bu programı tamamlaması koşulu aranır.

Öğrenciler aşağıdaki koşulları yerine getirmekle yükümlüdür:

- Minimum 5 hafta staj yapmak;
- Enstitüye üye olmak;
- Enstitünün ya da iç denetim öğrenci kulübünün toplantılarından ikisine katılmak;
- Mezun olmadan önce CIA sınavının birinci bölümüne girmek.

3.3. İç Denetim Temel Programı

İç Denetim Temel Programları iç denetim mesleğine ilişkin iki temel dersin okutulduğu lisans veya lisansüstü programlardır.

İç Denetim Temel Programlarının ayırt edici özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bu temel programlarda biri "İç Denetim İlkeleri" olmak üzere 2 ana ders okutulur.
- Muhasebe, Finans ve İşletme Bölümü öğrencileri bu programa kaydolur.
- Okutulacak minimum öğrenci kısıtı söz konusu değildir.

4. İÇ DENETİM EĞİTİMİ PROGRAMLARI'NIN DEĞERLENDİRMESİNİ ETKİLEYEN KRİTERLER VE PROGRAMA KATILACAK ÜNİVERSİTELERDE ARANAN NİTELİKLER

Son yıllarda iç denetim eğitiminin artan önemi ile birlikte söz konusu sistemin

performansını ölçmeye yönelik etkili bir değerlendirme sisteminin varlığı temel ihtiyaç haline gelmiştir. İç denetim eğitiminin amaç ve hedeflerine ulaşmasında, kullanılan performans kriterlerinin direkt olarak etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle iç denetim eğitiminin etkililiğinin sürekli olarak ölçülmesi ve geliştirilmesi gereken alanların tespit edilip giderilmesi önem taşımaktadır.

İç denetim eğitimi ortaklık programı çerçevesinde eğitim programı gerçekleştirecek üniversitelerde aranacak nitelikler IIA tarafından dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

- Akademik itibar;
- İç denetim müfredatının geniş kapsamlı olması;
- Sürdürülebilirlik ve
- İş dünyası ile bağlıdır.

4.1. Akademik İtibar

Akademik itibar uluslararası, ulusal, bölgesel ya da yerel düzeyde tanınmadır. Bunun için üniversitenin ilgili bölümünün, işletme okulları sıralamaları (Ranking) içinde yer alması ve akredite olması gerekmektedir. Akreditasyon kurumu AACSB International ya da EQUIS veyahut ulusal akreditasyon kurumu olabilir.

Üniversitelerin, eğitim öğretim ve akademik üretkenlik gibi temel işlevlerini nitelikli bir biçimde yerine getirebilmeleri için "kalite güvencesini sağlamaları önemli bir gerekliliktir. Eğitimde kalite güvencesi ise üniversitelerin benimseyeceği, değerlendirme (assessment) ve akreditasyon yöntemlerinin bir arada kullanılması ile mümkündür.

Akreditasyon, eğitim kurumlarının, süreçlerin ve programların kalite ve sürekli iyileştirmeye bağlılıklarını gösteren gönüllülük esasına dayalı incelemelerdir. Akreditasyon kuruluşları titiz, özenli ve kapsamlı incelemeler yaparlar.

Üniversitelerin akreditasyonu, uygun hedefler ve misyonları haiz olduğu, yüksek kalite standartlarına bağlı kaldıkları, nitelikli eğitim öğretim yöntemleri ve öğretim elemanı sağladıkları, uygun ölçüde öğrenci-akademisyen interaksio-

nu sağladıkları ve ilgili disiplinlerde yetkin mezunlar yetiştirdikleri konusunda güvencedir.

4.2. İç Denetim Müfredatının Geniş Kapsamlı Olması

İç denetim müfredatının kapsamı dört koşula bağlanmıştır. Bunlar IIA tarafından aşağıdaki gibi sıralanır:

- İç Denetim İlkeleri dersinin her yıl okutulması;
- İki ya da daha fazla iç denetim dersinin son iki yılda okutulması;
- İç denetim müfredatının mevcut olması ve
- Derslerin ehil kişiler tarafından verilmesi.

4.3. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik açısından üniversite yönetiminin ve akademik kadronun tam desteğinin alınması önemlidir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında aranan ikinci koşul, iç denetim eğitimi veren kadrolar için gelecek dönemlerde yapılacak görevlendirme planının düzenlenmesidir.

İç denetim müfredatının bir lisans ya da lisansüstü programı içinde yer alması ya da programın kendisinin olması üçüncü koşuldur. Dördüncü koşul ise iç denetim kütüphanesinin yeterli sayıda eser ve kaynağa sahip olmasıdır.

4.4. İş Dünyası ile Bağlar

IIA iş dünyası ile üniversite arasında kurulacak bağın nitelikleri konusunda aşağıdaki koşulların var olmasını öngörür:

- IIA yerel enstitünün üniversite ile kurulu bir ilişkisinin olması;
- İş dünyasının öğrencilere iç denetim stajı veriyor olması;
- İç denetim giriş seviyesinde işe alımların öğrenciler arasından yapılıyor olması ve
- Mezunlar içinde iç denetçiler olması.

4.5. Öğretim Kadrosunun Özellikleri

İç denetim eğitimi destekleyecek nitelikli akademik kadronun oluşturulması

en önemli adımdır. IAEP programlarında ders veren öğretim elemanlarının kurumsal yönetim, risk, kontrol ve iç denetim alanında bilgi sahibi olmaları gerekir.

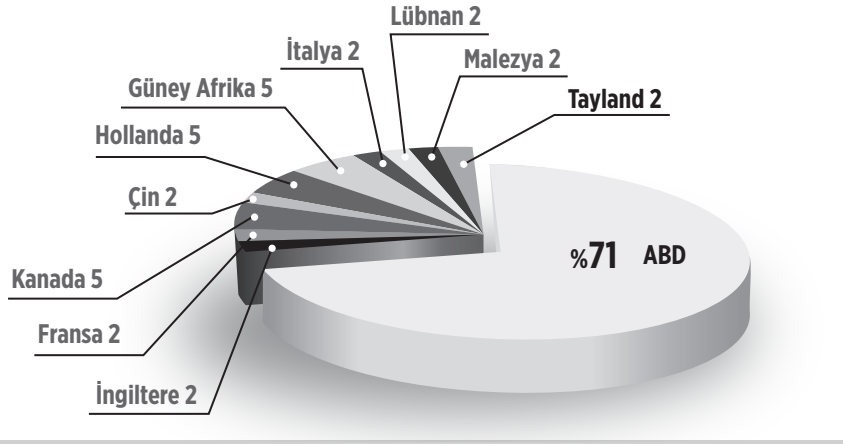
Koordinatörün tam zamanlı öğretim üyesi olması ve iç denetim alanında bilgisini kanıtlaması gerekir. (CIA Sertifikası Kapsamlı Program ve Mükemmeliyet Merkezinde zorunlu; Temel Programda tercih sebebidir).

Temel Program hariç diğer iki programda ders veren kadronun CIA Sertifikalı olması zorunludur. İç Denetim Enstitüsü üyeliği zorunludur.

Kapsamlı Programlarda, Kurumsal Yönetim, Risk, Kontrol, Danışmanlık yapıları ya da beş yıllık bir sürede 80 saatlik araştırma faaliyetinde bulunmaları gerekir. Mükemmeliyet Merkezlerinde bu süre 160 saattir.

5. PROGRAMLARIN ÜLKELER VE ÜNİVERSİTELERE GÖRE DAĞILIMI

2014 yılı itibariyle 32'si ABD üniversitesi toplam 45 üniversitede IAEP programları yürütülmektedir. Toplam iki üniversitesinde IAEP programına sahip ül-



Şekil 2. IAEP Programlarının Ülkelere Göre Dağılımı

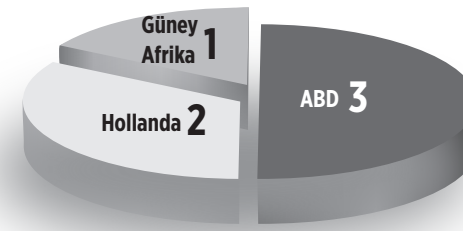
keler Güney Afrika, Hollanda ve Kanada'dır. Çin, Fransa, İngiltere, İtalya, Lübnan, Malezya ve Tayland'da birer üniversitede bu programlar yürütülmektedir. IAEP programlarını yürüten üniversitelerin ülkelere göre dağılımı Şekil: 2'de sunulmuştur.

5.1. İç Denetim Mükemmeliyet Merkezleri

Bu merkezler 2014 yılı itibariyle 6 üniversitede faaliyet göstermektedir. Bu üniversiteler Tablo: 2.'de sunulmuştur. İç Denetim Mükemmeliyet Merkezlerinin üçü ABD üniversitesi, ikisi Hollanda ve biri de Güney Afrika üniversitesinde yer almaktadır.

Tablo: 2. Mükemmeliyet Merkezleri Açan Üniversiteler

ABD	Texas Üniversitesi Dallas Louisiana Eyalet Üniversitesi Houston Üniversitesi
Hollanda	Erasmus Üniversitesi Rotterdam Amsterdam Üniversitesi
Güney Afrika	Pretoria Üniversitesi



Şekil 3. Mükemmeliyet Merkezlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

5.2. Kapsamlı İç Denetim Programı:

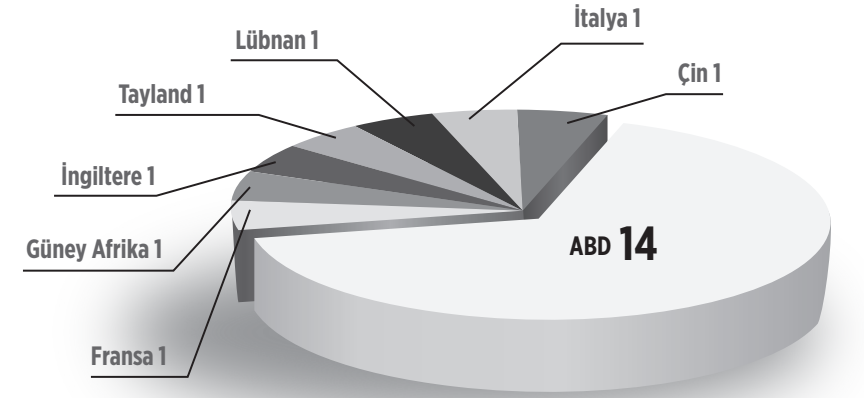
2014 yılı itibarıyla 22 üniversitede Kapsamlı İç Denetim Programı yürütülmektedir. Tablo: 3.'te görüldüğü gibi Kapsamlı İç Denetim Programları Çin, Güney Afrika, Fransa, İngiltere, İtalya, Lübnan ve Tayland'da birer üniversitede, ABD'de ise 15 üniversitede açılmıştır.

Tablo: 3. Kapsamlı İç Denetim Programı Açan Üniversiteler

ABD	Bentley Üniversitesi Bradley Üniversitesi De Paul Üniversitesi Batı Michigan Üniversitesi Kennesaw Eyalet Üniversitesi Kuzey Illinois Üniversitesi Old Dominion Üniversitesi Pittsburg Eyalet Üniversitesi Seattle Üniversitesi Buffalo - New York Eyalet Üniversitesi Alabama Üniversitesi Birmingham Nevada Üniversitesi Orleans Üniversitesi Kuzey Texas Üniversitesi Texas Üniversitesi - Austin
Çin	Nanjing Denetim Üniversitesi
Güney Afrika	Güney Afrika Üniversitesi
Fransa	Aix-Marseille Üniversitesi
İngiltere	Birmingham Şehir Üniversitesi
İtalya	Pisa Üniversitesi
Lübnan	Lebanese Amerikan Üniversitesi
Tayland	Chulalongkorn Üniversitesi

Kaynak: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü web sayfası, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Internal-Auditing-Education-Partnership-Program.aspx>

Kapsamlı Denetim Programları'nın ülkelere göre dağılımı Şekil: 4.'te gösterilmiştir.



Şekil: 4. Kapsamlı Programların Ülkelere Göre Dağılımı

Kaynak: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü web sayfası, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Internal-Auditing-Education-Partnership-Program.aspx>

İç Denetim Temel Programları:

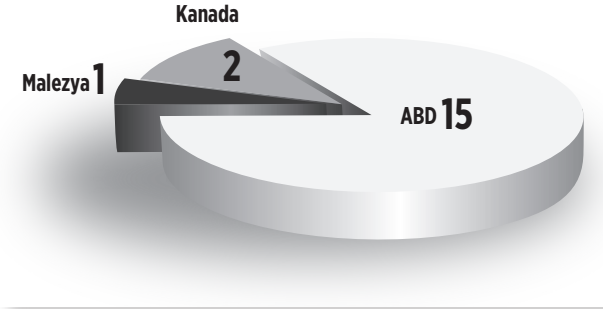
Dünyada 18 üniversitede Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından onaylanıp desteklenen temel İç Denetim Programı açılmıştır. Bunlardan 15'i ABD'de, 2 tanesi Kanada'da Laval Üniversitesi ve Waterloo Üniversitesi ve bir tanesi de Malezya'dadır. Malaya Üniversitesi ve ABD'de 15 üniversite olmak üzere toplam 18 üniversitede İç Denetim Temel Programı kurulmuştur. Bu dağılım Şekil: 5'te sunulmuştur.

Şekil 5'te görüldüğü üzere temel eğitim programlarının ülkelere göre dağılımında 15 üniversite ile ABD ilk sırada yer almaktadır. Bunun yanında Kanada'da

Tablo: 3. Temel İç Denetim Programı Açan Üniversiteler

ABD	California Eyalet Üniversitesi - Fullerton
	Cleveland Eyalet Üniversitesi
	Florida Atlantic Üniversitesi
	Georgia Eyalet Üniversitesi
	Grand Valley Eyalet Üniversitesi
	Indiana Üniversitesi - Purdue
	Üniversitesi Indianapolis
	Rider Üniversitesi
	San Francisco Eyalet Üniversitesi
	Seattle Üniversitesi
	St. Cloud Eyalet Üniversitesi
	Texas A & M Üniversitesi
	Güney Kaliforniya Üniversitesi
	Tennessee-Knoxville Üniversitesi
Utah Valley Üniversitesi	
Wayne State Üniversitesi	
Kanada	Laval Üniversitesi
	Waterloo Üniversitesi
Malezya	Malaya Üniversitesi

Kaynak: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü web sayfası, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Internal-Auditing-Education-Partnership-Program.aspx>



Şekil: 5. Mükemmeliyet Merkezlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

2 ve Malezya'da 1 Üniversite'de temel eğitim programları verilmektedir. Toplamda 18 üniversite gerçekleştirilen bu temel eğitim programları yukarıda da belirtildiği gibi Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından onaylanan, desteklenen ve ortaklaşa gerçekleştirilen programlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik krizlerin yoğun olduğu ve kaynakların kıt olduğu bir dünyada ek katma değer meydana getirmek her ülke için önemli bir duruma gelmiştir. İç denetim bu görevi yerine getirebilme açısından önemli bir işleve sahiptir.

Güvenilir ve geçerli bilgi iç denetim çalışmalarının önemini artırır. İyi bir iç denetim faaliyeti işletmelerde; risk ve kontrol faaliyetlerine destek sağlar, önerilerde bulunur, kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini ölçer.

Kurumların yönetim kalitesi, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği konularında önemli paya sahip olan iç denetim mesleğinin akademik anlamda sürdürülebilmesi ancak uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, yerel iç denetim enstitüleri ve üniversitelerin iş birliğiyle gerçekleşebilir. Bu bağlamda oluşturulan 'İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı' bu işbirliğinin en somut örneğini oluşturmaktadır.

İç denetim mesleğinde farkındalık yaratmak, öğrencileri iç denetim mesleğine hazırlamak, mesleğe gerekli insan kaynağı altyapısını oluşturmak, akademik

düzye de iç denetim alanındaki çalışmaları arttırmak temel hedefler olarak özetlenebilir.

İİA tarafından oluşturulan örnek ders müfredatı programı iç denetimde kariyere başlamanın ilk ayağını oluşturması bakımından önemlidir. Devamında öngörülen staj programları öğrencilerin mesleğe geçiş aşamasında bir köprü oluşturmaktadır. Ayrıca sertifikasyon programları bu hedefin gerçekleştirilmesindeki son adımı oluşturur.

Çalışmanın devamında kurumlarda iç denetim sürecinin etkin çalışıp çalışmadığı ve kurumların faaliyet sonuçlarına katkı sağlayıp sağlamadığı ile ilgili bir performans ölçüm modeli önerisi yapılacaktır. Önerilen model ve kullanılacak hibrid yöntemler ile iç denetim eğitiminin performansını ve başarısını etkileyen faktörlerin birbirleri ile ilişkileri incelenerek önem dereceleri saptanacak ve eğitim başarısına katkıları incelenecektir. Bu amaçla kullanılacak çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemlerinin eğitim performansı gibi nitel ve sübjektif özelliklere sahip sistemlerin ölçümünde ve değerlendirilmesinde kullanılabilirliği gösterilecektir. Bu yönü ile söz konusu çalışma, iç denetim eğitimi alanında ilk olma özelliğini taşımaktadır.

Böylelikle elde edilen sonuçlar, daha mükemmel iç denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Bailey, James; Johnson, Steven, (2012), The Internal Auditing Educational: A Niche Strategy For Accounting Programs, ASBBS Proceedings, 19.1: 24-29. San Diego: American Society of Business and Behavioral Sciences.

Clune, Richard R.; Gramling, Audrey A.; (2012), Hiring Recent University Graduate into Internal Audit Position: Insights from Practicing Internal Auditors, Current Issues in Auditing; 6:2, A1-A14.

Chavis, Betty; Sharifi, Mohsen, Internal Auditing Education Partnership

(IAEP): An Essential Response to IA's Role in Corporate Governance, Internal Auditing, Jul/ Aug, 26, 4, 17-24.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü web sayfası, <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Internal-Auditing-Education-Partnership-Program.aspx>



Prof. Dr. F. LERZAN KAVUT
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Muhasebe Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

Dr. BURCU ADILOĞLU
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Muhasebe Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

TÜRKİYE'DE İŞLETME EĞİTİMİ VEREN ÜNİVERSİTELERDE LİSANS VE LİSANSÜSTÜ PROGRAMLARDA İÇ DENETİM EĞİTİMİ

ÖZET

Gerek kâr amaçlı gerekse kâr amaçsız kuruluşların yönetiminde güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. İşletme içi bilgi sisteminin güvenilirliği, iç kontrol sistemi bileşenlerinin tasarım ve işleyiş olarak etkinliğine bağlıdır. Etkin iç kontrol, sadece varlıkların ve kayıtların güvenliğini sağlamakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda verimliliğin ve etkinliğin işletme içinde gözlemlenmesine ve teşvik edilmesine

yardımcı olmaktadır. Etkin iç kontrol uygulamalarının başarılmasında iç denetimin önemli bir rolü vardır. Günümüzde iç denetim, hem işletmenin kurumsallık derecesinin önemli bir göstergesidir hem de risk odaklı yönetimin gerçekleştirilmesinde önemli bir anahtardır.

İç denetim faaliyetlerinin çağdaş işletmecilikte önemli bir yapı taşı olması ve aynı zamanda iç denetimi işaret eden uluslararası ve ulusal düzenlemelerin etkisiyle de, iç denetim mesleğine verilen önem ve talep giderek artmaktadır. Bu nedenlerle; çağdaş işletmeciler yetiştirmeyi amaç edinen eğitim kurumlarının müfredatlarında "İç Denetim" içerikli programlara ve derslere yer verilmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye'de işletme eğitimi veren üniversitelerde, iç denetim derslerinin verilme düzeyi (lisans ve lisansüstü) ve içerikleri 2014 yılı itibarıyla incelenecektir. Ayrıca, bu araştırma; 2012 yılında aynı amaçlarla yapmış olduğumuz durum tespiti çalışmasının devamı niteliğinde olup, Türkiye'de üniversitelerde verilen iç denetim eğitiminin yıllar itibarıyla gösterdiği eğilimin izlenmesini amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, Türkiye'de lisans ve lisansüstü düzeyde iç denetim eğitimi 2012 yılına göre artmış olmakla birlikte henüz yeterli düzeye ulaşamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye, iç denetim, bağımsız denetim, ders içerikleri, lisans ve lisansüstü eğitim

THE INTERNAL AUDIT EDUCATION IN UNDERGRADUATE AND GRADUATE PROGRAMS OF BUSINESS SCHOOLS IN TURKEY

ABSTRACT

In the management of both profit and non-profit organizations reliable information is needed. The reliability of internal information systems depends the design and operation of the components of the internal control system. Effective

internal control is not limited to ensure the security of assets and records but also helps observing and promoting the efficiency and effectiveness in the company. Internal audit has a important role in achieving effective internal control practices. Today, internal audit is an important indicator of the degree of institutionalization of the businesses as well as it is an important key in the implementation of risk-based management.

Therefore internal audit practices is an important building block in contemporary management and at the same time the influence of the pointing internal audit to international and national regulations, the importance of the internal audit profession and the demand is increasing. For these reasons; in educational institutions, which aims to educate contemporary managers, programs including the "Internal Audit" issues and courses has become a necessity.

In this study, in business schools at universities in Turkey, the level of internal auditing courses (undergraduate and graduate), and the contents will be examined by the year 2014. In addition, this research is a continuation of study as we have made with the same purpose in 2012 and aimed the monitoring the trend of internal audit courses are given at universities in Turkey by the years. According to the findings obtained from research, by comparing the year 2012, internal audit courses in undergraduate and graduate levels in Turkey have increased but has not yet reached a sufficient level.

Keywords: Turkey, internal audit, external audit, course content, undergraduate and graduate education

1. İÇ DENETİM OLGUSU VE ÖNEMİ

İç denetim olgusu, bir kurum içinde oluşabilecek, her türlü olumsuzluğu önlemek ve kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak misyonunu üstlenmiş olan, işletme içi bağımsız değerlendirme ve güvence fonksiyonu özelliği taşıyan bir işlevdir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılmış olan tanımlamadan da (The Institute of Internal Auditors, Çevrimiçi, <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/>) anla-

şılacağı üzere iç denetim; bir kurumun sağlıklı bir iç yapıya ve kontrol sistemine sahip olmasında, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Modern iç denetim faaliyetlerinin gelişimi II. Dünya Savaşından sonra gerçekleşmiştir. İç denetim önceleri sadece muhasebe odaklı bir fonksiyonken, zamanla yönetim odaklı bir fonksiyon haline gelmiştir. (Sawyer vd.,2003:3) Dünya ekonomilerinde yaşanan değişimler, ekonomi ve ticaret kurullarındaki artan düzenlemeler, küreselleşme, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol olgusu gibi dışsal faktörler günümüz iç denetim uygulamalarının kapsam ve metodolojisinin oluşmasında etkili olmuştur (Özbek, 2012:7).

2. İÇ DENETİM EĞİTİMİNİN ÖNEMİ

İşletme eğitiminde ulaşılmak istenen hedef; gerek özel sektör, gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların çeşitli bölümlerinde görev alacak olan, güncel kavramsal ve uygulamalı bilgilerle donatılmış nitelikli işletmeciler yetiştirmektir (Kavut ve Adiloğlu, 2012:25). İşletmecilik faaliyetlerinde muhasebe, finans, pazarlama, yönetim gibi uzmanlık alanlarından biri olan "denetim" hem bir işlev hem de bir meslek olarak giderek artan bir öneme sahiptir. Çağdaş yönetim anlayışında; gerek özel gerekse kamu sektöründe, kurumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi, etkin bir risk yönetimi, faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği ve finansal bilgilerin güvenilirliğine ilişkin hedefler önem kazanırken, bu hedeflere ulaşmada iç denetimin rolü de giderek artmaktadır.

İş dünyasında, iç denetim faaliyetlerine ve bu faaliyetleri yürütecek olan yetkin iç denetçilere olan gereksinimin giderek daha çok artması günümüzde iç denetim mesleğini ve iç denetçileri önemli bir konuma getirmektedir. Bu durum, iç denetçi yetiştirilmesinde ilk basamak olarak gerekli asgari teknik bilgiyi verecek olan yüksek eğitim kurumlarında, "İç Denetim" eğitimini içeren programlara yer verilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Bununla beraber, iş dünyasının beklentilerinin karşılanmasında, iç denetim uygulamalarında ve iç denetçilik mesleğinde kalitenin sağlanmasında; iç denetim

eğitiminin içerikleri ve yeterlik derecesi de oldukça önemlidir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’de işletme eğitimi veren üniversitelerde, 2014 yılı itibarıyla, iç denetim derslerinin lisans ve lisansüstü düzeylerde verilme düzeyini, dağılımı ve özelliklerini incelemektir. Ayrıca, bu araştırma 2012 yılında aynı amaçlarla yapmış olduğumuz durum tespiti çalışmasının devamı niteliğinde olup, Türkiye’de üniversitelerde verilen iç denetim eğitiminin yıllar itibarıyla gösterdiği eğilimin izlenmesini amaçlamaktadır.

Araştırmanın kapsamında ana kütle olarak: Türkiye’de Nisan 2014 itibarıyla Yüksek Öğretim Kurumu’na (YÖK) bağlı olarak faaliyet gösteren 112 tane devlet üniversitesi, 72 tane vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 184 üniversite yer almaktadır. Bunlardan 112 devlet üniversitesinin 3’ünde hem İİBF İşletme Bölümü hem de İşletme Fakültesi bulunmaktadır. Çalışmada, Devlet Üniversitelerinden 10 tanesi, yeni kurulmuş olması ya da internet sayfalarına erişilememesi nedeniyle kapsam dışı tutulmuştur. Bu çalışmanın kapsamına giren üniversitelerin 96’sında İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İşletme Bölümü) veya İşletme Fakültesi

Tablo 1: Türkiye’deki üniversite dağılımı

	YÖK’e bağlı Üniversite Sayısı	Araştırmada Ana Kütleli Oluşturan Üniversite Sayısı	İİBF İşletme Bölümü ve İşletme Fakültesi Sayısı
Devlet Üniversitesi	112	102	96
Vakıf Üniversitesi	72	59	50
Toplam	184	161	146

bulunduğu tespit edilmiştir. Vakıf üniversitelerinin alanında ise; 72 vakıf üniversitesinin 13’ü yeni kurulduğundan ya da internet sayfalarına erişilemediğinden çalışmada kapsam dışı tutulmuştur. Bu alanda, 59 vakıf üniversitesinin 50’sinde İİBF İşletme Bölümü veya İşletme Fakültesi bulunduğu tespit edilmiştir. Tablo 1’de üniversitelerin türleri (devlet/vakıf) ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Bünyesinde İİBF İşletme Bölümü veya İşletme Fakültesi bulunan 96 devlet üniversitesinin ve 50 vakıf üniversitesinde İİBF İşletme Bölümü ve İşletme Fakültesi dağılımı ise Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: İİBF İşletme Bölümü ve İşletme Fakültelerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

	İİBF İşletme Bölümü Sayısı	İşletme Fakültesi Sayısı	TOPLAM
Devlet Üniversitesi	89	7	96
Vakıf Üniversitesi	42	8	50
Toplam	131	15	146

4. ARAŞTIRMA YÖNTEM VE TEKNİĞİ

Araştırmanın modeli tanımlayıcı (descriptive) araştırma modelidir. Gerekli veriler, içerik analizi yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. İçerik analizi, “beyanların içeriksel ve biçimsel özelliklerini sistematik ve nesnel olarak tasvir eden ampirik bir yöntem olarak tanımlanmaktadır” (Kavut, 2010:21). Bu çalışmada, Türkiye’de eğitim veren devlet ve vakıf üniversitelerinin İİBF İşletme Bölümü ve İşletme Fakültelerinin internet sayfalarına ulaşılarak ilgili eğitim kurumlarının lisans ve lisansüstü programlarında ders içerikleri incelenmiş ve iç denetim dersinin bu üniversitelerde verilme düzeyi ile ilgili tespitler yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGU VE SONUÇLARI

5.1. Eğitim Programlarında İç Denetim Dersi Dağılımı

Yapılan incelemede, 96 devlet üniversitesinin ve 50 vakıf üniversitesinin İİBF İşletme Bölümü ve İşletme Fakültelerinin internet sayfalarından lisans ve lisansüstü programlar incelenmiş ve iç denetim dersinin üniversitelerde verilme düzeyi ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3: İç denetim derslerinin üniversitelere göre dağılımı

	İç denetim dersi var	
	Lisans	Lisansüstü
Devlet Üniversitesi	2	3
Vakıf Üniversitesi	3	8
Toplam	5	11

Sonuçlar incelendiğinde 96 devlet üniversitesinin sadece iki (2)'sinin lisans ve 3'ünün lisansüstü programlarında ve 50 vakıf üniversitesinin üç (3)'ünün lisans ve sekiz (8)'inin lisansüstü programlarında iç denetim dersinin yer aldığı görülmektedir. Toplam 146 üniversitenin sadece beş (5) lisans ve on bir (11) lisansüstü programında iç denetim dersinin veriliyor olması araştırmanın sonuçlarının dikkat çekici olduğunu göstermektedir.

5.2. İç Denetim Dersi İçeriği ve Dersin Türüne İlişkin Dağılım

Yapılan çalışmada eğitim kurumlarında yürütülmekte olan iç denetim derslerinin içerikleri incelendiğinde, iki (2) devlet üniversitesinde lisans düzeyinde, iki (2) vakıf üniversitesinde lisans düzeyinde ve iki (2) devlet üniversitesinde lisansüstü düzeyinde ve beş (5) vakıf üniversitesinde lisansüstü düzeyinde yapılmakta olan iç denetim dersinin içeriğine ulaşılmıştır. İç denetim dersinin seçmeli /zorun-

lu olma özelliği açısından türüne bakıldığında, on bir (11) tane vakıf üniversitesinden bir (1)'inde lisans düzeyinde zorunlu olarak, diğerlerinde ise seçmeli ders olarak yer aldığı tespit edilmiştir. Devlet üniversitelerinde okutulmakta olan iç denetim derslerinin ise biri (1)'nin (lisansüstü düzeyinde) zorunlu, diğerlerinin seçmeli olduğu saptanmıştır (Tablo 4).

Tablo 4: İç Denetim Ders İçeriği ve Dersin Türü

	İç denetim dersi içeriği var		İç denetim dersi zorunlu		İç denetim dersi seçmeli	
	Lisans	Lisansüstü	Lisans	Lisansüstü	Lisans	Lisansüstü
Devlet Üniversitesi	2	2	0	1	2	2
Vakıf Üniversitesi	2	5	1	0	2	8
TOPLAM	4	7	1	1	4	10

5.3. Bağımsız Denetim Dersi Kapsamında İç Denetime Yer Verilme Sıklığı

Araştırmada ders program ve içeriklerinde iç denetim derslerine çok az rastlanılması sebebiyle bağımsız denetim derslerinde iç denetim konusuna yer verilip verilmediği ayrıca incelenmiştir.

Bu kapsamda öncelikle 96 devlet üniversitesinin ve 50 vakıf üniversitesinin İİBF İşletme Bölümü ve İşletme Fakültelerinin internet sayfasından lisans ve yüksek lisans programlarında "bağımsız denetim" dersinin yer alıp almadığı araştırılmış, ardından bunların içeriklerine ulaşılarak bu derste "iç denetim" in bir alt konu olarak ele alınıp alınmadığı araştırılmıştır.

Tablo 5: Bağımsız Denetim dersi ve dersin bir alt konusu olarak iç denetim

	Bağımsız denetim dersi var		Bağımsız denetim dersinde iç denetim konu olarak anlatılıyor	
	Lisans	Lisansüstü	Lisans	Lisansüstü
Devlet Üniversitesi	56	15	28	9
Vakıf Üniversitesi	32	10	25	10
Toplam	88	25	53	19

Tablo 5'te görüldüğü üzere, çalışma kapsamındaki 96 devlet üniversitesinin 56'sının lisans programında 15'inin de yüksek lisans programında; 50 vakıf üniversitesinin 32'sinin lisans programında 10'unun da yüksek lisans programında "bağımsız denetim" dersinin yer aldığı tespit edilmiştir. Bu derslerin ayrıntılı ders içerikleri incelendiğinde ise devlet üniversitelerinin 28'inde lisans programında ve 9'unda yüksek lisans programında; vakıf üniversitelerinin ise 25'inde lisans programında ve 10'unda yüksek lisans programında yer alan "bağımsız denetim" dersinde, denetim ve denetçi türleri kapsamında "iç denetim" konusuna genel olarak yer verildiği görülmüştür.

6. İÇ DENETİM EĞİTİMİNDE YILLARA GÖRE DEĞİŞİM (2012-2014)

Aynı amaç ve içerik esas alınarak tarafımızdan 2012 yılında yapılan araştırma (Kavut ve Adiloğlu, 2012:23-35) ve Uzay (2009) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, bu çalışma (2014 yılı) ile karşılaştırıldığında; aradan geçen beş (5) yıllık bir zaman aralığında, lisans ve lisansüstü eğitimlerde, iç denetim dersine yer verilme düzeyindeki artışın çok yavaş bir seyir izlediği tespit edilmiştir.

Uzay'ın (2009) çalışmasında bir (1) devlet üniversitesi ve iki (2) vakıf üniversitesinin yüksek lisans programlarında iç denetim dersi verildiği bildirilirken, bu sayı; 2012 yılında üç (3) devlet üniversitesi ve üç (3) vakıf üniversitesi olmak üzere toplam altı (6) üniversite yükselmiş, 2014 yılında ise, üç (3) devlet üniversitesi, sekiz (8) vakıf üniversitesi olmak üzere onbir (11) üniversiteye yükselmiştir. Ayrıca iç denetim dersleri; 2012 yılında dört (4) ve 2014 yılında beş (5) üniversitede olmak üzere lisans düzeyinde de yer almaya başlamıştır (Tablo 6). Ancak, sonuçlar göstermektedir ki; üniversitelerdeki iç denetim eğitimi, ekonomik düzende artan iç denetçi ihtiyacına paralel bir değişim göstermemektedir.

Tablo 6: Yıllara Göre Değişim

	Ayrı bir iç denetim dersi var					
	2012			2014		
Devlet Üniversitesi	1	3	93	2	3	90
Vakıf Üniversitesi	3	3	42	3	8	50
TOPLAM	4	6	135	5	11	146

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş yönetim anlayışında ve bunun uygulanmasında, kurumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilmesinde ve ulusal ve küresel boyutlarda kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında İÇ DENETİMİN VAR'lığı giderek önem kazanmakta ve zorunlu hale gelmektedir.

Eğitim kurumları iş dünyasındaki değişimleri takip etmek ve eğitim programlarını değişimler ve gelişmeler doğrultusunda güncellemek yapılandırmak zorundadır.

Giderek artacak olan iç denetçi talebi için; üniversiteler eğitim programlarında, öğrencilerin farkındalıklarını arttırmalı, eğitim programlarında yeterli düzeyde, temel ve uygulamalı iç denetim derslerine yer vermelidir. Lisans düzeyinde iç denetim dersi müfredatı; İç Denetçilik Sertifikası (CIA) sınav konularını da kapsayan, temel bilgiler ve uygulama örneklerini (Vaka çalışmaları) içermeli ve seçmeli ders statüsünde yürütülmelidir. Lisansüstü düzeyinde ise, iç denetim derslerine; zorunlu ders statüsünde ve özellikli konular ele alınarak teorik ve uygulamalı bir yaklaşımla detaylı olarak yer verilmesi gereklidir.

Ülkemizdeki Yüksek Öğretim Kurumları'nda 2014 yılı itibariyle lisans ve yüksek lisans düzeyindeki programlar incelendiğinde; iç denetim dersi sayısının oldukça yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle, iç denetim olgusuna, bağımsız denetim ya da muhasebe denetimi ders içeriklerinde, denetim ve denetçi türü çerçevesinde ve genel düzeyde yer verilmekte olduğu tespit edilmiştir. Oysaki, iç denetçilik eğitimi; muhasebe, hukuk, risk yönetimi, kurumsal yönetim, hile denetimi, örgütsel davranış gibi çeşitli alanlarla ilişkili disiplinlerarası bir özellik taşımaktadır (Kavut ve Adiloğlu, 2012:32). Bağımsız denetim ya da muhasebe denetimi dersleri kapsamında yapılan iç denetim hakkındaki bilgilendirme, olması gereken yeterli ve kaliteli bir iç denetim eğitiminden oldukça uzaktır. Bu kapsamdaki bir bilgilendirme, geniş iç denetim dünyası ile mukayese edildiğinde, oldukça yüzeysel ve yetersiz kalmaktadır. Ülkemizdeki yasal düzenlemeler Kamu sektöründe ve özel sektördeki iç denetçi ihtiyacını giderek arttırmaktadır

Akademik dünya; öncelikle, üniversite öğrencilerinin kariyer planlarında iç denetim mesleğine dikkatleri çekmeli ve farkındalık yaratmalı, bununla birlikte, iç denetim mesleği ile iş dünyası arasında akademik köprü görevi üstlenmelidir.

Ayrıca, hem üniversitelerde iç denetim alanında öğretim elemanı yetişmesi, hem de mesleğin kalite güvencesine akademik katkı sağlamak amacıyla; iç denetim farkındalığının oluşumu ve yaygınlaşmasında üstün çaba gösteren TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ ve ÜNİVERSİTELER arasında işbirliğine ve gönüllü çalışmalara daha fazla yer verilmeli ve desteklenmelidir.



KAYNAKLAR

Kavut, F. Lerzan, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi, Yönetim, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:21, No:66, Haziran 2010.

Kavut, F. Lerzan, Adiloğlu, Burcu, Türkiye'deki Üniversitelerde Lisans ve Lisansüstü eğitiminde İç Denetim Derslerinin Durum Analizi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Akademik Forum 2012 "Denetim Mesleğinin Gelişimi ve Beklentiler" Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 5, s.23-35, İstanbul, Mayıs 2012.

Özbek, Çetin, İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No:3, İstanbul, Ekim 2012

Sawyer, Lawrence B, Dittnhofer, Mortimer A., Scheiner, James H; Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 5th Edition, IIA, Florida, USA, 2003.

The Institute of Internal Auditors,Çevrimiçi,<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/>

Uzay, Şaban, İç Denetim Mesleğinin Akademik Gelişimi, TİDE, XIII. Türkiye İç Denetim Kongresi, İstanbul, Kasım 2009.

http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=m_akademik_iliskiler

http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=sinav_kapsami





Prof. Dr. NURAN CÖMERT
Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi
Oturum Başkanı

“ÖĞRENCİLERİMİZİN İÇ DENETİM MESLEĞİNİ TERCİH ETMELERİNİ İSTİYORUZ”

Bilgi verici sunumları için değerli hocalarımıza çok teşekkür ediyorum. Bildiğiniz üzere iç denetçilik üstün nitelikler gerektiren önemli bir meslek ve biz istiyoruz ki öğrencilerimiz bu mesleğe talip olsunlar ve hayata daha iyi hazırlansınlar. TİDE küresel örgütün IAEP programıyla aynı paralelde bir program olan AGEP’i geliştirdi ve bunu Üniversitelere tanıtmaya ve uygulamaya çalışıyor. İlk çalışmayı benim de öğretim üyesi olduğum denetim eğitimi konusunda bir iddiası olan Marmara Üniversitesi’nde başlattık ancak süreci arkadaşlarımıza anlatmakta güçlük çekiyoruz. Umarım en kısa zamanda bunları aşarız ve çabalarımızda bir mesafe alırız. Akademik dünya’nın iş dünyasından beklentileri olduğu gibi profesyonellerin örgütü olan TİDE de iyi bir işbirliği için akademisyenlerin ilgisini bekliyor Özellikle akademik ilişkiler komitesi, akademisyenlerle işbirliği fırsatları sunmaya çalışıyor. Kapısı hocalarımıza, genç akademisyenlere sonuna kadar açık

ve her vesileyle birlikte olmaya çalışıyoruz.

Enerji topla ki, ışığın bol olsun dediler konuşmalarında sayın Humral Tan. Bu anlamlı sözcüklerin sahibi. Şu anda salonda mı buradan tam olarak göremiyorum. Biz sabahtan beri iş dünyasının beklentilerini, mesleki başarının kritik faktörlerini, araştırma ve iç denetim konularını konuştuk, dinledik ve nihayet Bahram Soltan’ın *İç Denetim Eğitiminden Beklentiler ve Yaklaşımlar* konusundaki açılımını takiben bu oturumda ülkemizde ve dünyada eğitim nasıl olmalı konusunu ele aldık. Öğretim üyeliği hiç bitmeyen bir öğrencilik aynı zamanda. Kendi adıma bir kez daha itiraf etmeliyim ki bu oturumda çok şey öğrendim, bilgilendim. Humral beyin deyimiyile ışık topladım. Bunun için tebliğ sahiplerine sunumları için bir kez daha teşekkür ediyorum. Dilerim aynı zevki ve ışığı sizler de almışsınızdır. Sabrınız için ayrıca teşekkür ederim.

4. OTURUM

DENETİMDE KARIYER FIRSATLARI, İHTİYAÇLAR VE BEKLENTİLER



BÜLENT YURDALAN
Finansbank İç Sistemler Başkanı

BİR MESLEK İNSANININ DENEYİMLERİ VE GENÇLERE ÖNERİLERİ

Saygıdeğer Öğretim Üyelerimiz,
Değerli Meslektaşlarım,
Sevgili Öğrenciler,

Öncelikle Akademik Forum kapsamında bugün bizleri bir araya getiren, etkinlikte desteği, emeği geçen başta Modav olmak üzere ev sahipliğini yapan Galatasaray Üniversitemize teşekkür ederim.

Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği temalı forumda bu oturuma kadar İç Denetim Mesleği değişik yönleri ile ele alındı. Ben de sizlerle İç Denetimde Kariyer başlığı altında mesleki deneyimlerimi paylaşacağım.

İç Denetimde kariyer konusuna geçmeden önce üniversitenizde yaşadığım hoş bir anıyı sizlerle paylaşmak istiyorum. Paylaşacağım anı kariyer meselesinin

henüz okul sıralarından başladığına güzel bir örnek teşkil edecektir kanaatindeyim.

Birkaç yıl önce Hukuk Fakültenizin değerli öğretim üyelerinden Sn.Prof. Dr.Hakan Uzeltürk bey'e kahve içmeye uğramıştım. Hakan Bey'de yolda olduğunu biraz gecikeceğini söyledi. Hakan bey'i Hukuk Fakültesi bünyesinde Bankacılar için hazırladığımız tezsiz yüksek lisans programı vesile ile tanıma fırsatı bulmuştum. Sonrasında dostluğumuz devam etti ve o gün kendisine yeni TTK ile Borçlar Kanunu hakkında yayın talebi için uğramıştım.

Hakan bey'i beklerken kapıdan bir öğrenci içeri girdi ve duraksamadan "Hocam sizinle bir konuyu görüşmem lazım, önümüzdeki hafta sizin sınavınız var ancak benim bir diğer dersim ile çakışıyor bana yardımcı olabilir misiniz? Acaba ne yapabiliriz? Sizinle konuşmak istedim!"

Ben de ona "gerçekten zor bir durum ne yapmayı düşünüyorsun, malum benim dersim vergi, çalıştın mı diye sordum, pek, hatta hiç çalışmadığını ifade etti." Ben öğrenci ile sohbeti ilerletmişken içeriye Hakan bey girdi. Hakan bey'le selamlaştık, öğrenciyi görünce ben gayet sakin Hakan bey arkadaşımızı size havale ediyorum sanırım sizin önümüzdeki hafta sınavınız varmış, arkadaşımız da sizinle konuşmak için gelmiş..... "

Bu kıssadan yeteri kadar hisse aldığımızı düşünerek dilerseniz önce herhangi bir meslekte kariyer yapmanın anlamını siz gençler için önemini vurgulamak isterim.

Kariyere önce bence belirlenmesi gereken asıl önemli unsurun meslek olduğunu düşünüyorum. Meslek tercihi genel çerçevesi ile yükseköğretimde seçimi yapıldığında belirlenmektedir. Seçilen, öğrenim görülen alanda hangi mesleklerin bulunduğu ve bu mesleklerden hangilerinin sizin için uygun olduğu, olacağı okul döneminde şekillenmektedir. Özellikle üniversite yaşamının son dönemlerine girildiğinde tercih edilecek meslek genelde şekillenmektedir. Ancak birçok gençimizin mezuniyet sonrasında dahi yönünü belirleyemediğini, farklı tercihlerde bulunabildiği, karar vermede zorlandığını görüyoruz. Bu durum maalesef genç-

lerimize zaman kaybettirmekte ve hedeflerinden uzaklaşmalarına ve genelde de yanlış tercih yapmalarına neden olmaktadır. Bu durumun telafisi maliyetli olacaktır için gençlerimizin okul yıllarında birden farklı mesleği kendilerine hedef olarak belirlemeleri ve mümkünse her yıl bir den fazla şirkette, iş kolunda staj yapmaları mezuniyet sonrası zaman kaybetmeden, doğru tercih yapmalarını sağlayacaktır.

Meslek tercihi alınan eğitimle ilintili olmakla birlikte, hangi mesleğin gelecekte aday için daha uygun olacağı doğru tercih yapmalarında en önemli kıstas olmaktadır. Meslek tercihi yaparken yaşamı belirli bir refah seviyesine ulaştırmak, bu seviyeyi sürdürülebilir kılmak ve kişisel tatmin sağlayarak o meslekte belirlenen hedefe ulaşmak yani kariyer yapmak, seçim yaparken akla gelen önemli konular olmaktadır.

Kariyer yapmak, ihtisaslaşmak, tercih edilen meslekte deneyim sahibi olmak, bilgiyi artırmak ve nihayet kişisel tatmin sağlayarak belirli bir refah düzeyine erişip arzu edilen koşullarda yaşam sürmektir. Çok iyi bir kariyer her zaman rahat bir yaşam, arzu edilen çok iyi bir refah sağlamayabilir. Risk getiri dengesi kariyerle bağlantılı olmakla birlikte bazen, hatta çoğu kez kariyere bağımsız alınacak risklerle ilintilidir. Bireysel teşebbüs, girişimcilik, kariyere öte refah ve zenginlik sağlayabilir, ancak sizin anladığınız ya da benim anlatmaya çalıştığım çerçevede kariyer yapamayabilirsiniz. Dolayısı ile kariyer yapma ile çok para kazanmak veya ortalamanın çok üzerinde bir refah düzeyine ulaşmayı ayrı düşünmek gerekir.

Önce iç denetçi olmak için profiliniz uyuyor mu bunu gözden geçirmek lazım.. Dolayısıyla tercih yaparken kararlı olmanız gerekiyor. Daha sonra kişisel özleştirinizi yaptığınızda, şuna bakıyor olmanız lazım. Ben detaylara ilgi duyuyor muyum, büyük evrene bakıyor muyum, her konuda detaylı inceleme yapıyor muyum, araştırmaya yatkın bir tarafım var mı, araştırıyor muyum, okuyor muyum diye düşüneceksiniz. Açıkçası şunu söyleyeyim. Üniversite hayatı bittikten sonra ahret hayatı başlıyor. Üzgünüm ama öyle, çünkü onun sonu yok. Üniversite hayatı çok güzel, sıcak ev, anne, baba, arkadaşlar keyifli bir dünya hepimiz yaşadık. Ama okul sonrası iş yaşamında sizler ayaklarınızın üzerinde durmak zorundasınız. Bu hayatta güçlüler ayaklarının üzerinde duruyorlar. İç denetim de

bu güçlülere mutlaka tercih ediyor.

Konuyu daha spesifik hale getirirsek, öncelikle İç Denetim fonksiyonunu finans ve reel sektör olarak ikiye ayırmakta fayda görüyorum. Bağımsız denetim şirketlerini ayrı tutarak (dış denetim hizmeti verdikleri için) bankacılık, finans sektöründen örnek vererek konuyu değerlendirmek gerekirse ; bankacılık sektöründe İç Denetim meslekten ziyade Bankacılık mesleğine bir adım olarak görülmektedir. Son yıllarda bankacılığın değişen iş yapış şekli, yaşanan krizler, değişen mevzuat İç Denetiminde geçmişe göre farklılaşmasına neden olmuştur. Keza teknolojiye yaşanan gelişmeler de bu değişime eklendiğinde İç Denetimin faaliyet alanını ve İç Denetçinin profilini de değiştirmiştir.

Bankacılık alanında kariyer yapma arzusunda olan yeni mezun gençlerimiz için İç Denetim son derece önemli bir başlangıç olmaktadır. Özellikle kısa sürede ve oldukça geniş bir alanda (Bankacılığın nerede ise tüm faaliyet alanlarında, özel uzmanlık gerektiren alanlar hariç) edinilen bilgi, uygulamalarla pekişmekte ve kariyer anlamında gençlerimize geniş bir ufuk açmaktadır.

Genellikle ilk iki yıl içine kompakt bir şekilde sıkıştırılmış eğitimler Bankacılık faaliyetinin hem yasal referanslarının öğrenilmesinde hem de İç Denetçinin ihtiyaç duyacağı meslek standartlarının öğrenilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan 2001 krizi sonrası yaşanan satın alma ve birleşmelerle sektörümüzdeki yabancı banka sayısı artmış, bu sayede global seviyede bilginin de transferi gerçekleşerek İç Denetçinin vizyonu farklılaşmıştır. Yabancı ortaklık ve sahiplik ile İç Denetçilerin yurt dışı ilişkilerle iyi uygulamalar konusunda deneyimleri de artmıştır. Bu açıklama ile beraber kariyer konusuna baktığımızda İç Denetim Birimlerinde uzun süre görev alma, bu birimlerde uzun süre çalışarak mesleği tamamlama hususu henüz ülkemiz gerçeğinden uzak görünmektedir. Genelde 5 ila 7 yıl arasında İç Denetim faaliyeti icra eden denetçiler Bankanın ihtiyaç duyduğu bölümlerde ara kademe yönetici olarak sorumluluk yüklenmekte ve o alanda kariyerlerine devam etmektedirler. Denetçi olarak kalanlar ise ağırlıklı olarak birimlerin idari fonksiyonlarında sorumluluk üstlenmekte ve kariyerlerine İç Denetim Birimlerinde devam etmektedirler. Ancak her ne kadar idari sorumluluk alsalar da belirli bir süre sonra yine de Bankanın farklı bir seviyede ihtiyaç



duyacağı yönetici pozisyonlarına aday olmaktadır ve o pozisyonlara rahatlıkla geçebilmekteler.

Geçmişte yani 2001 öncesi döneme baktığımızda İç Denetim Birimleri ya da Teftiş Kurulları Bankalar için yönetici yetiştirme bölümleri olarak algılanır ve değerlendirilirdi. Bugün bu yaklaşım çok farklılaşmasa da Bankacılığın değişen iş yapma şekli ve giderek kompleks hal alan teknolojik uygulamalar, ayrıca stratejilerin giderek değişmesi (Bireysel, Perakende Bankacılığın son yıllarda Banka sahipleri tarafından cazip hale gelmesi) ile birlikte Banka İnsan Kaynakları bölümleri o bölümlere farklı profillerde ve yetkinlikte eleman almayı tercih etmektedirler. Bu husus İç Denetçilerin kariyer olarak geleceğini görece olarak kısıtlamış gözükmeyle beraber, yeni koşullara ayak uydurmaları açısından daha fazla bilgi ve deneyime sahip olmalarını da zorunlu kılmaktadır.

Bu arada bugünkü forumda hoş bir tesadüf ile de karşılaştım. Şu anda salonda bundan tam 39 yıl önce benim üniversiteden hocam Sn. Prof..Dr. Tuğrul Tüfekçi-oğlu bulunmaktalar. Tüm değerli öğretim üyelerimize huzurunuzda bir kez daha bizlere verdikleri emek ve katkıları için teşekkür ediyorum.

Saygıdeğer hocam hala üretmeye devam ediyor, kendisinden öğrendiğim kadarı ile üniversitelerinin bünyelerinde yeni bir bölüm kurmaya karar vermişler. Yeni bölüm için girişimleri olduğundan söz etti. Yeni bölümün adı Denetim Mühendisliği. Konumuz kariyer olduğu için bu bahse girmeden kısaca görüşlerimi paylaşmak istiyorum. Yeni bölüm mühendislik yaklaşımı ile mutlaka mesleğe çok şeyler katacaktır, ancak hali hazırda istihdam ettiğimiz yeni mezunların bitirdikleri okullara bir göz atarsak, son yıllarda özellikle Bankacılık sektöründe mühendislerin daha yoğun istihdam edildiğini görebilirsiniz. Bu kapsamda özellikle denetim bölümlerinde de mühendislerin istihdam edilmesi, bankacılığın geldiği yeni konumunu da göstermektedir. Geçmişte idari bilimler ağırlıklı yeni mezunlar tercih edilirken artık mühendisler de bilhassa denetim bölümlerini doğru kariyer adına seçmektedirler.

Mevcut hali ile İç Denetim Birimlerinin organizasyon yapılarına baktığımızda ise geçmişten farklı kendi içlerinde uzmanlaşmanın olduğunu "örneğin Teknolo-



jinin getirdiği riskleri elimine etmek, riskleri doğru yönetmek adına Bilgi Teknolojileri denetimi, Hazine ve Finansal Varlıklara ilişkin risklerin irdelenmesi adına o alana yönelik denetim ve yapılanma, şube, Operasyonel denetimler, kredi, veri analizi, soruşturma, inceleme birimleri gibi” farklı alt birimlerin, denetim fonksiyonlarının oluşturulduğunu görmekteyiz. Bu değişim doğal olarak İç Denetçinin de o alanlarda uzmanlaşmasına, kendisini geliştirmesine, deneyimini artırmasına da katkı yapmaktadır. Böylece geçmişte sadece şube yöneticiliği veya krediler bölümlerine geçmeyi kariyer yolu olarak gören denetçi daha geniş bir alanda kendisine kariyer imkanı bulabilmektedir. Özetle İç Denetimin kariyer anlamında üstlendiği misyon nedeni ile oldukça geniş imkanlar sunmaktadır. Yukarıda da belirttiğim üzere İç Denetim Bölümleri için geçmişte genelde İdari Bilimler, Sosyal Bilimler dallarından öğrenciler tercih edilirken, günümüzde değişen ihtiyaçlar çerçevesinde, İstatistik, Matematik ve bazı mühendislik dallarından gelen gençlere de kariyer imkanları doğmaktadır. Özellikle teknolojinin Bankacılığın nerede ise her alanında uygulanıyor olması bu alanda eğitim almış adayların da Bankacılık mesleğine ilgi duymalarını etkilemiş ve İç Denetim Birimleri de bu adaylara eğitim anlamında geniş imkanlar sunarak kısa sürede teknik bilgilerini finansal öğreti birleştirmelerini sağlamıştır.

Reel sektör adına İç Denetimde kariyer konusuna baktığımızda ise İç Denetimin finans sektöründen farklı bir uygulaması olduğunu, meslek olarak benimsendiğini, kendi içinde kariyer basamaklarına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Şirket içinde İç Denetim Bölümünde deneyim sahibi olunduktan sonra yine şirket içinde farklı bölümlere Bankacılık uygulamasında gördüğümüz şekilde geçişlerin olduğunu söyleyebiliriz. Ancak Bankacılık sektöründe bu uygulama daha yaygın ve nerede ise çoğu bankada İK uygulaması olarak benimsenmiştir.

Son olarak İç Denetim mesleği, İç Denetçilik, adayın tercihinine göre belirlenen bir çalışma alanı ve profesyonel bir profil, kimliktir. İdealist olmayı, bireysel kabul, prensiplere sahip olmayı, kurumun, işin tabi olduğu yasal referanslara, kurallara hakim olmayı, araştırmayı, bilgiyi güncel tutmayı, her şeyden önce sabrı, istikrarı, üst seviyede ilişki kurmayı ve yönetmeyi gerektirir. Kariyer olarak nihai hedefin İç Denetim Bölümünün yöneticiliği olmaktan öte, kurumun tepe yöneticiliğini hedeflemek olmalıdır.

Tüm açıklamaların üzerine son söz ise hangi mesleği, hangi faaliyet kolunu seçerseniz seçin geleceğiniz nokta sizin işe, patrona, kuruma değil, tam tersi kurumun size ihtiyacı olacağı pozisyonudur. Bu seviye, sizlerin kariyer olarak doğru bir yol bir izlediğinizin ispatı ve yaptığınız yatırımın size geri dönüşü olacaktır.

Hepinize başarılı, hedeflerinize ulaşacağınız bir kariyer ve bireysel tatmin ile arzu ettiğiniz refah düzeyine ulaşacağınız bir iş yaşamı dilerim.

Sevgi ve saygılarımla.



AYŞEGÜL UZALP
Marmara Üniversitesi
Denetim Kulübü Başkanı

“MARMARA ÜNİVERSİTESİ DENETİM KULÜBÜ BİRÇOK DENETİM KULÜBÜNÜN KURULMASINA DESTEK VERDİ”

Sayın TİDE Başkanı ve Enstitü üyeleri, sayın MÖDAV Başkanı ve üyeleri, sayın hocalarım ve değerli katılımcılar, öncelikle hepinizi Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü adına saygı ile selamlıyor, böylesine güzel bir organizasyonda emeği geçen bütün kurum ve kişilere teşekkür ediyorum.

Ben Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü'nün Başkanı Ayşegül Uzalp. Üçüncü sınıf İşletme öğrencisiyim ve birinci sınıftan beri Denetim Kulübü'nün aktif üyesiyim. Kulübümüz 2008 yılında Seval Başer tarafından Danışmanımız Prof. Dr. Nuran Cömert ve TİDE Onursal ve Kurucu Başkanı Ali Kamil Uzun'un destekleri ile kurulmuş ve bugüne kadar günden güne gelişerek ve büyüyerek gelmeyi başarmıştır. Üç yıldır üyesi bugünse başkanı olduğum bu kulüp bana çok kıymetli şeyler kattı bu kulübü kulüp yapan, destekleyen herkese başta Danışman

Hoca'mız Prof Dr. Nuran Cömert ve TİDE Onursal ve Kurucu Başkanı Ali Kamil Uzun'a her zaman yanımızda olup gelişimimize sağladıkları büyük katkılardan dolayı kendi adıma ve kulübüm adına teşekkürü bir borç bilirim.

Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü köklü geçmişi ile birçok Denetim Kulübü'nün kurulmasına da kardeş kulüp olarak destek vermiştir. Biz mesleki bir kulübüz ve amacımız denetim mesleği hakkında farkındalık uyandırmak bu mesleğe kalifiye elemanlar kazandırılmasına üniversite sıralarında destek olmaktır. Kulübümüz bize bu yolda çok şeyler kattı. Hedeflerimize ulaşma ölçümümüzü ve bize kattıklarını bugün burada anlatmanın birçok farklı ve güzel yolu olabilirdi ama ben kulüp olmanın bir ekip işi olduğuna inandığım için tek başıma kuracağım cümlelerle değil bütün arkadaşlarımla kendilerini ifade ettikleri bir videoyla yapmak istedim. Müsaadenizle size o videoyu takdim etmek istiyorum. Bize kendimizi ifade etme fırsatı sunan bu organizasyona ve dinleyen herkese çok teşekkür ediyorum.

Video : <https://www.facebook.com/photo.php?v=682933808421371&set=vb.606831406031612&type=2&theater>



Özetle Videonun İçeriği:

Kulübün vizyonu ve misyonuna yönelik hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eden bir video olup; 2008 yılında kuruluş ekibinde yer alan üyelerinin de içinde bulunduğu tüm aktif denetim kulübü üyelerinin kulüple olan ilişkilerini, denetim mesleğinde kariyer yapmak istediklerini ve bu yolda başardıklarını, çok büyük ve kaliteli kurumlarda gerçekleştirdikleri iş ve staj deneyimlerini bunun da ötesinde meslekten ve kendilerinden geleceğe dair beklentilerini ifade ettikleri bir videodur.



SEVİM BAYRAKTAR
Galatasaray Üniversitesi
Denetim Kulübü Eşbaşkanı

“DENETİM KULÜBÜMÜZLE SEKTÖRE, MESLEĞE HAZIRLANMIŞ BİREYLER KAZANDIRMAK İSTİYORUZ”

Sayın rektörüm, sayın TİDE Başkanı ve Enstitü üyeleri, sayın MÖDAV Başkanı ve üyeleri, sayın dekanım, değerli öğretim üyeleri, sevgili katılımcılar hepimiz hoşgeldiniz.

Öncelikle size kendimi tanıtmak istiyorum. Sevım Bayraktar Galatasaray Üniversitesi (GSÜ) İşletme Fakültesi üçüncü sınıf öğrencisiyim ve Aydan Akbaş ile birlikte Denetim Kulübü Eşbaşkanlığı görevini yürütmekteyim.

GSÜ Denetim Kulübü, 2011’de TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı Ali Kamil Uzun’un yönetiminde İktisat Bölümü öğrencileri olan Begüm Yeşilkaya ve Merve Altıntaş tarafından kuruldu. Vizyonumuz; akademik süreçle profesyonel hayat arasında köprü kurmak ve sektöre profesyonel yetkinliklere sahip bireyleri ka-

zandırmak. Misyonumuz; denetim mesleğini geniş bir bakış açısıyla öğrencilere tanıtmak. Çağdaş, akılcı ve fark yaratacak öğrencileri denetim mesleğine teşvik edip, mesleğin mensuplarıyla bir araya getirmek. Hedeflerimiz ise; kulüp üyelerine denetim sektörüne girmek istediklerinde ayrıcalıklı staj imkanı yaratmak, öğrencilere ulusal ve uluslararası düzeyde denetim standartları altyapısını kazandırmak, denetim mesleğine ilgi duyan öğrencilerin kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve son olarak yaptığımız etkinlikleri ulusal düzeye taşımaktır.

Bizi diğer kulüplerden farklı kılan noktamız, bir meslek kulübü oluşumuzdur. Amacımız okulumuzda denetim sektörünün farkındalığını yaratmak ve denetim sektörüne ‘mesleğe hazırlanmış bireyler’ kazandırmaktır. Gelecekte yapacaklarımıza referans olması adına sizlere geçmişte yaptığımız birkaç etkinliğimizden bahsetmek istiyorum.

- 2011 Aralık ayında ilk etkinliğimizi gerçekleştirdik ve bu etkinliğimizde Sayın Ali Kamil Uzun, Sayın Reha Yolalan ve Sayın Yaman Polat beyefendileri ağırladık.

- 2012 Mayıs ayında BIG4 şirketlerinden KPMG’yi ağırladık. Bize IT departmanı hakkında bilgiler verildi. Teknolojinin denetimdeki öneminden bahsedildi.

- 2013 Mart ayında en büyük etkinliğimiz olan ve sürekliliğini amaçladığımız ‘Denetim Okulu’nu gerçekleştirdik. Amacımız denetim mesleğini genel hatlarıyla öğrencilere tanıtmaktı. Denetim Okulu etkinliği “Dönüşüm” konulu Sayın Ali Kamil Uzun tarafında gerçekleştirilen açılış konferansıya birlikte , İç Denetim, Bağımsız Denetim, Kamuda İç Denetim, Risk Yönetimi ve Denetimin Hukuksal Boyutu konularını içeren altı oturumdan oluşmuştur.

- 2014 Nisan ayında ise bu büyük etkinliğimiz olan “Denetim Okulu”nun ikincisini “Denetimin Gözünden Sektörler” başlığıyla gerçekleştirdik. Amacımız öğrencilere mesleğe girdiklerinde karşılaşılabilecekleri durumları, mesleğin getirilerini farklı sektörlerden gelen konuşmacıların gözünden aktarabilmektir. “Denetim Hayattır” başlıklı Sayın Ali Kamil Uzun’un sunduğu açılış konferansının ardından, Sosyal Medya Denetimi, IT Denetimi, Telekomünikasyon Sektöründe Denetim, Kamu Sektöründe İç Denetim, Bankacılık Sektöründe Denetim, Gıda Sektöründe Denetim oturumlarını gerçekleştirdik.

Denetim Kulübü'yle çalışmanın bizim için ne gibi yararları olduğuna gelince: Öncelikle ekip olmayı, ekip içinde uyumlu olmayı, birlikte hareket edebilmeyi öğretti bize. Organizasyon çalışmalarında tecrübelenmemizi ve olası sorunlarında hızlı hareket etmek için analitik düşünmemizi sağladı. Aynı zamanda meslek hakkındaki farkındalığımızı etkili bir şekilde arttırırken kariyerimizi yönlendirme konusunda etkinliklerimiz sırasında tanışma imkanı bulduğumuz meslek üyelerinden tavsiyeler alabilmemizi sağladı. Diğer bir yandan etkinliklerimiz, firmaların yeni iş gücü için potansiyel yeni mezun profillerini analiz etmelerine, bu yeni neslin ihtiyaçları ve yetenekleri doğrultusunda değişim içinde olan sektöre yön vermeleri konusunda ön bilgi sahibi olmalarına da yardımcı oldu. Böylece kulübümüz, her iki tarafa farkındalıklarıyla farklarını yaratmalarını sağladı.

Sözlerimi noktalarken sizlerin huzurunuzda etkinlikleri planlamamızda, yürütmemizde ve gerçekleştirmemizde en büyük destekçimiz olan İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı ve aynı zamanda kulübümüz danışman hocası Sayın Prof. Dr. İdil Kaya'ya kulübümüz adına teşekkür etmek istiyorum. Her etkinliğimizde bizlerden desteklerini esirgemeyen TİDE Onursal Başkanı Ali Kamil Uzun'a, etkinliklerimize katılım sağlayan değerli meslek üyelerine ve bizleri belli bir yetkinliğe ulaştırmak için çalışan, bizleri eğiten sayın hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu önemli etkinliğe zaman ayırıp geldiğiniz için siz değerli katılımcılara da teşekkür ederim.



ALİ KAMİL UZUN

TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı,
TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı,
Oturum Başkanı

“BU OTURUMDA MESLEĞİN KAPILARINI GENÇLERE AÇAN YÖNETİCİLERLE BİRLİKTEYİZ”

Saygıdeğer hocalarım, değerli meslektaşlarım, sevgili gençler, Akademik Forum'un son oturumunun panel bölümünde sizlerle birlikteyiz. Panelimize başlamadan önce ifade etmek istediğim duygu ve düşüncelerimi paylaşmak istiyorum. Akademik Forumumuzun bu son oturumunun ilk bölümünde konuk konuşmacımız olarak bizlerle birlikte olan ve değerli tecrübelerini paylaşan değerli meslektaşım Bülent Yurdalan'a katkıları için teşekkür ediyorum. Enstitümüzün kurucularından olan ve hiçbir zaman esirgemediği ilgi ve desteği ile bugün de geleceğin meslek insanları olacak, ülkemizin aydınlık geleceğinin teminatı olarak gördüğümüz siz gençlere tecrübelerini aktararak etkinliğimize değer katmıştır. Bir diğer ifade etmek istediğim husus ise, oturumun ikinci bölümünde sunum yapan Galatasaray Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü Başkan-

ları genç kardeşlerimiz Sevim Bayraktar ve Ayşegül Uzalp, renkli sunumları ile mesleğimizin nesilden nesile devamı ve geleceği ile ilgili umutlarımıza güç katılar. Üniversitelerde kurulmasına öncülük ettiğimiz Denetim Kulüplerinin mesleğimizin çağdaş gelişimi ve geleceğinin teminatı olduğunu bizlere hissettirdiler, güven verdiler. Sevgili Sevim ve Ayşegül'ün şahsında tüm Denetim Kulüplerinin üyelerini, geleceğin meslek insanlarını kutluyorum, sevgilerimi sunuyorum.

Forumun bu son bölümünde, mesleğin geleceği olarak gördüğümüz siz gençlere, mesleğin kapılarını açan yöneticiler ile birlikteyiz. Akademik Forumumuzun sabah ve öğleden sonraki oturumların da mesleki mükemmelliğin akademik geleceği için akademik araştırma ve akademik eğitim üzerine tespitler, öngörüler, gelişim için görüş ve öneriler konunun değerli uzmanları ile değerlendirildi. Akademik bir meslek olan denetimin geleceği için temel teşkil eden araştırma ve eğitimin yanı sıra kariyer üzerine fırsatlar, ihtiyaçlar, beklentiler çok önemli temel konulardan birini oluşturuyor. Akademik eğitim kurumlarında değerli hocalarımızın emeklerinin bir ürünü olan gençlerin geleceğini, iş dünyamızın ihtiyaçlarını ilgilendiren "Denetimde kariyer fırsatları, ihtiyaçlar ve beklentiler" konusunu değerlendirmek üzere dört değerli kurumun dört değerli yöneticisi ile birlikteyiz. Denetim sektörü olarak, en büyük işe alım yapan kesim burada. Denetim şirketleri yeni mezun gençlere kapılarını cömertçe açan, iş fırsatı sunan kurumlar. Bu kariyer fırsatı dünyasına nasıl giriliyor, nasıl bir gelecek vad ediyorlar, başvuru, kabul ve kariyer süreci nasıl işliyor, tüm merak edilenler, diğer bir ifadeyle işin püf noktalarını paylaşmak üzere denetim şirketlerimizin insan kaynakları yöneticileri ile bir aradayız. Kurumları adına söyleyeceklerini dinlemek üzere kendilerine sırayla söz vereceğim. Panelimizi Sayın Ebru Pılav'a söz vererek başlatıyorum.



EBRU PİLAV

Deloitte Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

"GELECEĞİMİZ OLAN GENÇLERİMİZİN ÖZGÜN FİKİRLERİNE HER ZAMAN YATIRIM YAPIYORUZ"

Değerli hocalarım üstatlarım, değerli meslektaşlarım ve sevgili öğrenciler, öncelikle burada olmaktan çok mutlu olduğumu söyleyerek konuşmaya başlamak istiyorum. Dışarıda gri yağmurlu bir hava var. Umuyorum burada birlikte aydınlık bir zaman geçiririz. Bu organizasyonun düzenlenmesinde emeği geçenlere de ayrıca çok teşekkür ederim. Biraz önce Ayşegül ve Sevim arkadaşlarımızın yaptığı konuşmadan çok etkilendim. Bir kez daha yaptığım mesleği ne kadar çok sevdiğimi gördüm. Bu kadar pırıl pırıl gençleri bizler Big Four olarak meslektaşlarımızla kapıları açıp, onların gelişimlerine katkıda bulunmakta olduğumuzu bir kere daha düşündüm.

Bizler bugün bu oturumda Big Four olarak, meslektaşlarımızla sektörümüzü ve sektörümüzün dinamikleri ve kariyer fırsatlarını paylaşıyor olacağız. Diliyorum her iki taraf için keyifli bir gün olur.

Denetim ve danışmanlık sektörümüze baktığımız zaman uzun zaman öğrencilerimizin çok tercih ettiği sektörlerden bir tanesi. Deloitte Türkiye olarak 1500'e yaklaşan çalışmamız, beş bölgede faaliyet gösteren organizasyon yapımızla, gençlere kapılarımızı açıyoruz. Onların geleceğimiz olduğunu düşünüyor, özgün fikirlerine yatırım yapıyoruz. Onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için hep kendimize dönüyor ve kendimizi geliştirmek adına çok farklı girişimlerde bulunuyoruz.

Deloitte Türkiye beş bölüm içerisinde çok büyük bir kitleye hitap ediyor. Bugüne baktığımızda Deloitte Türkiye içinde neden yeni mezunlar, neden gençlerimiz bizleri tercih etmeli noktasını, sizlere beş ana bölüm altında özetlemeye çalışacağım.

Bunlardan bir tanesi eğitim. Bizler için eğitim olmazsa olmaz. Deloitte olarak hem organizasyonumuz içerisinde hem Deloitte Akademi başlığı altında kurduğumuz organizasyonla, gençlerimizi şirketimize girdiği günden itibaren her seviyede kariyer yollarında onları destekleyecek eğitimler gerçekleştiriyoruz. Bunlar gerek teknik eğitimler gerek profesyonel eğitimler olsun çok yapılandırılmış ve profesyonel anlamda çalışanlarımızı, yeteneklerimizi geliştiren ve doyuran eğitimler. Deloitte Eğitim Vakfımız, Deloitte çatısı altında yine farklı bir kuruluş bu kuruluşumuzla her yıl 100 öğrenciye burs veriyoruz. İçerden mentörler atayıp, profesyonel Deloitte çalışanları bu öğrencilerimize gerek maddi gerek manevi gerek kişisel gelişimlerine katkı sunuyor ve profesyonel hayatları için staj imkanı sunarak destek veriyoruz. Bir diğer eğitim alanında sizlerle paylaşmak istediğim konu, Deloitte Üniversitesi. Şu anda Amerika'da ve Brüksel'de faaliyet gösteren Deloitte Üniversitesi ile gençlerin kişisel gelişimlerine liderlik alanında destek oluyoruz. Bütün bunları düşündüğümüzde, yoğun bir eğitim programıyla, gençlerimizi eğitiyoruz.

İkinci konu takım. İlk işe başladıklarında gençlerimiz denetimin çok yoğun, uzun saatler çalışıldığını düşünüyorlar fakat bunun yanında takım olabilmeyi, birlikte çalışabilmeyi, Türkiye'nin farklı bölgelerinde bu ekiplerle üretim yapmayı öğreniyorlar. Bunun çok büyük tecrübe olduğunu düşünüyoruz. Diğer konu müşteri. Bence Big Four'un yeni mezun bir gence sunduğu fırsatlardan bir tanesi

de müşteri tecrübesi. Türkiye'nin farklı bölgelerinde, farklı profillerde farklı organizasyon yapılarında çok farklı müşterilerle beraber olmayı, ilişki kurmayı ve bu ilişkiyi yürütmeyi öğreniyorlar. Bunun gerçekten bulunmaz bir tecrübe olduğunu düşünüyoruz. Bir diğeri de uluslararası tecrübe. Deloitte olarak bizlerin çok güçlü olduğuna inandığımız alanlardan biri de bizlerin hem uluslararası Deloitte ülkeleriyle çok yakın çalışması ve özellikle denetim sektöründeki arkadaşlarımıza yurt dışı tecrübeleri edinmelerini sağlıyor ve bu fırsatı yaratıyoruz. Bunun dışında yurt dışından gelen çok sayıda yabancı meslektaşlarımızı ağırlayıp yine farklı kültürlerin farklılıkları yönetmek adına güçleri birleştirmelerini öneriyoruz. Sosyal sorumluluk anlamında da önemli çalışmalarımız var. Hem Deloitte global hem de Deloitte Türkiye olarak gençlerimize bu konuda yatırım yapıyor, onları cesaretlendiriyoruz ki, sosyal sorumluluk açısından topluma geri verme ilkesini çalışarak da verebilsinler.

Bütün bunları yaparken gençlere soruyoruz: Deloitte markasında sizleri çeken nedir? Onlarla görüşüyoruz ve çok farklı yanıtlar alıyoruz. Bunlardan bir tanesi; denetim istiyoruz ama bu iş sıkıcı mı, biz işlerimizde biraz eğlence de istiyoruz, biraz özel hayat, iş hayatı dengesi istiyoruz. Dolayısıyla bu beklenti olarak bize çok önemli girdiler sağlıyor. Bir diğeri, Deloitte markasıyla ilgili; biz işimizi seviyoruz ama biraz daha özgün olmak istiyoruz. Klasik işimizi yaparken daha farklı metotları, yenilikçi bakış açılarını nasıl taşıyabiliriz anlamında farklı iş alanları yaratıyoruz. Diyorlar ki; iş hayatında esnek ortamlar arıyoruz. Denetçiler olarak, klasik üniforma tadında çalışıyoruz. Yeni nesil Y kuşağının beklentileri doğrultusunda, bizler de daha esnek yapılar istiyoruz. Bu özellikler aslında yine Deloitte'ü nasıl daha dijital bir dünyaya taşıyabilirim sorusunu da beraberinde getiriyor. Bu yıl biz Y kuşağıyız dedik ve üniversitelere gittik. Y kuşağı kimdir diye sorduk: Açık olandır, etik olandır, pozitif olandır, esnek olandır, her ortamda farklı şekilde çalışmayı bilendir. Takım olandır, takım olarak bir olarak çalışmayı becerebilendir. Dijitaldir, teknolojidir, uluslararası yeniliklere açıktır dünya vatandaşıdır. Sosyaldir, topluma geri verme ilkesine değer verendir ve umutludur, hayal kurandır dedik. Bütün bunların ışığı altında da biz Y kuşağını, gençlerimizi bu kapsamda değerlendiriyoruz. Kariyer fırsatları olarak baktığımızda da biz bu tür gençleri organizasyonumuza katmak için gerçekten hevesliyiz. Bu anlamda gençlerimize her zaman kapılarımız açıktır.



EMRE ÇAVUŞOĞULLARI
EY İnsan Kaynakları Direktörü

“HER YIL ORTALAMA 250 YENİ MEZUN GENCİ ARAMIZA KATIYORUZ”

Değerli hocalarım, değerli üstatlar ve sevgili öğrenci arkadaşlar, bugün burada sizlerle birlikte olmaktan çok mutluyum.

Ernst & Young büyük bir değişim içinde ve ismimizi artık EY olarak kullanıyoruz. Değişen dünyada değişen Türkiye’de biz de EY olarak, farklılaşıyoruz. Öncelikle size kurumumuzdan bahsetmek istiyorum. EY’ın geçmişi 1900’lü yılların başlarına ve iki ayrı firmaya dayanıyor. Kurucularımız Alwin Ernst ve Arthur Young. Alwin Ernst Amerika, Arthur Young ise İskoçya doğumlu. Hemen hemen yakın yıllarda doğuyorlar. İki de işe kardeşleriyle birlikte başlıyorlar. Öncelikle İngiltere’de iş ortaklıkları kuruyorlar ve sonrasında dünyaya açılıyorlar. Nihai olarak 1989 yılında iki firma birleşiyor ve Ernst & Young adını alıyor. EY şu an 150 ülkede yaklaşık 175 bin çalışanıyla faaliyet gösteriyor. Gelirimiz 2013 sonu itibarıyla 26 milyar Amerikan doları. Türkiye olarak biz Avrupa, Orta Doğu, Hindistan ve Afrika (EMEIA) bölgesinin içinde Merkezi ve Güneydoğu Avrupa (CSE)

bölgesi içinde yer almaktayız.

Türkiye’de çalışmaya 1983 yılında beş kişiyle başladık. 2002 yılında Arthur Anderson ile yollarımız kesişti. Şu anda çalışan sayımız 1100’e ulaşmış durumda. Dört farklı ofiste hizmet vermekteyiz: İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa.

Denetim sektörüne öğrencilerin ilgisi devam ediyor. Çok farklı alanlarda ve sektörlerde şirketler ülkemize giriyor. Buna rağmen, EY’a yapılan başvuru sayısı son üç yıl içinde yüzde 30 artmış durumda. Son üç yılda çalışan sayımız yüzde 70 arttı. Son üç yılda yeni mezun işe alım sayımız yüzde 45 artış gösterdi. Geçmiş birkaç yıla baktığımızda, her yıl ortalama 200-250 yeni mezun arkadaşımızı aramıza kattık. Bunların yaklaşık yarısı bağımsız denetim tarafında yer aldı. Bunun yanında iç denetime ağırlık gösteren risk ekibimiz var onlar da danışmanlık ekibimizin içindeler.

EY olarak ‘İşveren Markası’ alanında ödülllerimiz var. Bunlardan bir tanesi Great Place to Work Institute tarafından her yıl düzenleniyor. Yaklaşık 6 bin firma her yıl bu yarışmaya katılıyor. Katılmakla kalmıyor kendisini dışarıya açıyor. Hem iç işleyişleri hem çalışanlara sundukları imkanları, sistemleri, altyapıları, kısaca tüm yönleri ile değerlendiriliyor ve sonuçta en tercih edilen firmalar seçiliyor. EY, 2012 yılında yapılan küresel sıralamada ilk 25 firma içerisinde tek denetim firması olarak yer aldı. Aynı şekilde üniversite öğrencileri arasında zaman zaman anketler yapılmakta. Bu anketlerden bir tanesi de İşveren Marka alanında lider araştırma kuruluşu olan Universum tarafından yapılmakta. Geçen yıl, firmalar arasında büyük rekabete rağmen küresel sıralamada EY ikinci sırada yer aldı. Türkiye’de anket ilk kez geçen yıl uygulandı. Yaklaşık 20 üniversiteden 8000 öğrenci ankete katıldı. Türkiye’de de Big Four arasında en tercih edilen firma olarak yer aldık.

EY değişiyor. Kurumumuzun küresel olarak 2020 vizyonu belirlendi. Çalışanlarımız vizyonumuza ulaşmada en kritik rolü üstlenmektedirler. Hedefimiz en iyi öğrencileri aramıza katmak ve içeride onlara eğitim fırsatları, uluslararası deneyimler sağlayarak en iyi ekipleri yaratmak. EY’ın çalışanlarına verdiği sözü sizlerle paylaşmak isterim: “Ne zaman aramıza katılırsanız katılın, ne kadar süre bizimle çalışırsanız çalışın, kazandığımız deneyim, kazandığımız olağanüstü EY

deneyimi sizinle hayat boyu devam edecek.”

EY olarak, 2020 vizyonumuz kapsamında amacımız; “daha iyi bir çalışma dünyası yaratmak.” Eskiden hedefimiz bizim yaptığımız işte daha kaliteli olmak, kaliteye odaklanmaktı. Zaten kalite bizim DNA’mızda var. Hedefimizi daha da büyüterek, içinde bulunduğumuz topluma, müşterilerimize, çalışanlarımıza ve bizim aramıza katılacak öğrencilere değer katmak ve daha iyi bir çalışma dünyası yaratmak istiyoruz.

EY’daki kariyer yolundan biraz bahsedeyim. EY’a yeni mezun olarak katılan arkadaşlarımız, ‘Asistan’ pozisyonunda göreve başlıyorlar ve gerçekten çok yoğun çalışıyorlar. O nedenle, EY’a disiplini benimseyen, profesyonelliği hedefleyen ve gelecekte de idealleri olan arkadaşlarımız katılıyor. Denetim sektöründe çalışmak kolay değil. Ancak, çalışma arkadaşlarımız emeklerinin ödüllendirildiğini de görmekteler. Aramızda beş yılı tamamlayıp, performansları da yeterli olduğu sürece çok hızlı şekilde yönetim kademesine geliyorlar. Reel sektörle aramızdaki farkın bu olduğunu düşünüyorum. Eğitim anlamında da, reel sektördeki firmaların bizim verdiğimiz denetim alanında eğitim imkanlarını bu boyutta vermesi kendileri açısından kaynak ve zaman kullanımı yönünden pek mümkün değil. Biz çalışanlarımıza çok iyi bir eğitim verip, onların 13 ila 15 yıl arasında şirket ortağımız seviyelerine gelmelerine destek oluyoruz. Biz şunun da farkındayız. Arkadaşlarımız 3-5 yıl sonra reel sektörün doğrudan kaynak hedefi haline de geliyor. Aramızdan ayrılabilirler. Çalışanlarımız, aramızdan ayrılışları da, EY’da kazandıkları deneyim ve yetkinlikler hayatları boyu onlarla birlikte olacak. Arkadaşlarımız her yıl 8-10 müşteriyle çalıştıkları için, 3-4 yıl içinde önemli bir bilgi seviyesine ulaşırken, reel sektörde aynı bilgi beceri seviyesine belki 8-10 yılda ulaşılıyor. Arkadaşlarımız müşteri deneyimleri sırasında hem iyi hem kötü örnekleri görüyorlar ve analiz ediyorlar. O kazandıkları deneyim onları hep bir üst noktaya götürüyor. Türkiye’de farklı firmalara baktığımızda Big Four kökenli kişiler, CEO, CFO, direktör seviyelerindedir. Neredeyse o seviyelere gelebilmek için Big Four tecrübesi ön şart olarak aranmakta.

EY çok genç bir şirket. Çalışanlarımızın yüzde 91’i Y kuşağı. Bu kuşağın ortak özelliği, ihtiyaçları ve beklentileri çok fazla. Onların ihtiyaçlarına göre çok faz-

la şey yapıyoruz. Onları daha iyi anlamak, beklentilerini görmek amacıyla daha esnek çalışma ortamlarına biz de geçiyoruz. Eylül 2014 tarihinde yeni bir ofise taşınacağız. Maslak’ta alt yapısı son derece güçlü bir bina olacak. Arkadaşlarımız evlerinden veya ihtiyaç nerede olursa oradan ofise bağlanarak çalışmalarını sürdürecektir.

Biraz önce eğitimlerle ilgili çok güzel bir sunum yapıldı. Görüyorum ki her yıl üniversitelerde hem iç denetim hem de bağımsız denetim dersleri eklenmekte. Denetim ile ilgili derslerin çoğalması ile doğru seçim yaparak, Big Four’u tercih eden arkadaşlarımızın sayısı daha da artacak.

EY’da sağlanan eğitimler arasında usta-çırak ilişkisine dayanan iş başı eğitimi de önemli bir yer tutuyor. Yeni mezun arkadaşlarımız ustalarından, kendi üstatlarından bütün incelikleri, özellikleri her türlü detayı öğreniyorlar. Bunun yanı sıra yurt içinde ve dışında eğitim fırsatları sunuyoruz. Aslında eğitim bütçemiz orta ölçekli bir şirketin neredeyse şirket geneli bütçesi kadar. Sınıf içi eğitimlerimiz çalışanlarımızın mesleki ve ilgi alanlarına yönelik hazırlanmakta. Online eğitimin yanı sıra SMMM, SPK eğitimlerini de destekliyoruz.

150’den fazla ülkede faaliyet göstermemizin verdiği güçle, arkadaşlarımızı çok farklı ülkelerde üç aydan başlayarak 2-3 yıla kadar, hatta tercihlerine bağlı olarak çalışma hayatları boyunca, farklı bir kültürde farklı bir ülkede çalışma deneyimi sunuyoruz.

EY’da işe alım Mart ayında başlıyor ve Temmuz ayına kadar sürüyor. Aslında yıl boyu işe alımlarımız devam ediyor. Şu anda da 2014 yeni mezun işe alım sürecimiz devam ediyor. Kısa dönem stajlarımızın yanında, uzun dönem staj imkanlarını da öğrencilere sunuyoruz.



ELİF YILDIRIMBULUT
KPMG İnsan Kaynakları Müdürü

“DENETİM İŞİNİ SEVEN GENÇLERİ ARAMIZDA GÖRMEK İSTİYORUZ”

Öncelikle davetiniz için teşekkür ediyorum. Her gittiğim kariyer günlerinde veya etkinliklerde, tekrara düştüğümü hissediyorum. Bunun nedeni KPMG'deki iş olanakları, terfi süreçleri, işe alım, adaylarda aranan özellikler aşağı yukarı Big Four'daki diğer firmalarla birbirine çok benziyor. Dolayısıyla bugün KPMG olarak biraz daha farklı özelliklerimizi ortaya çıkarmaya çalışacağım.

KPMG hızla büyüyen, dinamik bir firma. Ben KPMG'ye katılımlı yaklaşık 2,5 yıl oldu. İlk başladığımda 450 kişiydik şimdi 800'e ulaştık. Üç kişiden oluşan bir işe alım ekibiyiz. Ekip olarak yaklaşık 600 kişiyi işe aldık ve çok yoğun bir zaman geçirdik. İçinde bulunduğumuz sektör de çok yoğun çalışmaya yatkın bir sektör. O nedenle biz de o işin içine girdik, hafta sonları geldik, sınavlar yaptık. Bu işi seven ve hakkıyla yapmak isteyen arkadaşları aramızda görmek istiyoruz.

KPMG'nin farkı nedir? Bu yıl KPMG'nin ilanında Audit-Tax Assistant başlı-

ğı dikkatinizi çekmiştir. Sadece denetime değil bu yıl vergi tasdik bölümümüze de her iki bölümü birleştirerek, ortak tek bir alım yapıyoruz. Bunun da sebebi her iki bölümde aşağı yukarı aynı metodolojinin kullanılıyor olması. Vergi Tasdik Bölümü'nde gittiğimiz müşterinin şirketinde muhasebesini, muhasebe kayıtlarını inceliyorsunuz. Vergi Usul Kanunu'nu baz alarak kayıtları doğru mu değil mi diye inceliyorsunuz. Bağımsız denetim yapan ekiplerimiz de müşteriye gittiklerinde yine muhasebe kayıtlarını inceliyorlar, yine muhasebe müdürüyle muhatap oluyorlar. Onların incelemelerinin baz aldığı kriter uluslararası raporlama standartları. Dolayısıyla aynı iş yapılıyor ama iki farklı bakış açısıyla. Biz bu yıl her iki ekibi birleştirerek hem daha verimli hem de hızlı bir iş yapalım istedik. İşe aldığımız arkadaşlar için de iki farklı mesleği birlikte öğrenme iki farklı mesleği birlikte yapma şansını sağlamış olduk.

Manager seviyesine gelinceye kadarki dört yıllık süreçte, asistan, kıdemli asistan ve senior olarak devam eden arkadaşlarımız bu ortak havuzun içinde hem denetim hem de vergi tasdik yapıyor olacaklar. Manager'lığın bir yıl öncesinde hangi alanda devam ettiklerine karar veriyor olacaklar. Vergi tasdik de olabilir ya da denetim olabilir. Çalışanlarımızı eğitimlerle ve sadece o alanda verilen işlerle son bir yılda, istediği alanda yetiştiriyor olacağız. Manager olan arkadaşlar hem vergi usul kanunu hem de denetimi öğrenmiş olacaklar. Böyle bir farklılık var.

KPMG ile merak ettikleriniz olursa mutlaka web sitemizi ziyaret edin. İnternet sayfamızı ben hazırladım. Lütfen bakın, göz atın. Oradaki fotoğraflarda göreceğiniz, KPMG çalışanlarıdır. Çalışanlarımız yaptıkları işi ve KPMG'yi anlattılar. Sayfalarımızla ilgili görüşlerinizi bana iletebilirsiniz. Mail adresimi de sizlerle paylaşmak istiyorum: eyildirimbulut@kpmg.com.



CRISTINA MONTERREY

PwC İnsan Kaynakları Kıdemli Müdürü

“ŞİRKETİMİZDE KARIYER, PERFORMANS SİSTEMİNE GÖRE İLERLİYOR”

Burada bulunmaktan son derece memnunum. Uluslararası bir firmanın öneminin ortaya konulması için benim burada bulunmam gayet açık. Ben İspanyol vatandaşım ama uzun yıllardır Türkiye’de yaşıyorum. Ben kariyerime PwC İspanya’da başladım. Esnek bir yapımız olduğundan ve buraya gelmek istediğim için şirketim beni bu konuda destekledi. Auditor (Denetçi) olarak işe başladım. Sonra insan kaynaklarına geçmeye karar verdim ve şirketim beni bu konuda da destekledi.

Bildiğiniz gibi kararlı olmak ve ileriye dönük karar vermek çok önem arz ediyor. Yeni mezun arkadaşlar bazen gerçekten bu kararı verirken biraz zorlanıyorlar. Pek çok firma geliyor bizim gibi anlatıyorlar, hocaları farklı anlatıyor, aile içinde farklı konuşuluyor, anne-baba farklı şey söylüyor bu son derece doğal. Bizim şirketlerimize katıldığımız zaman hayat boyu ben bu işi yapıyorum kararını vermiyorsunuz aslında. Şirket içinde mobil olabilirsiniz, gerek coğrafi olarak

gerek meslek olarak. Mesela iç denetim konusunda bütün gün yoğun bir şekilde incelemeler, konuşmalar yapıldı. Bizim şirkette denetim bölümünün altında risk assurance diye bir bölüm var. İç denetim hizmetleri veren grubumuz içinde yer alıyor. Biz bu bölümde arkadaşlarımızı başlattığımız zaman spesifik olarak iç denetim işlerine göndermiyoruz. Farklı projeler ve işler yaptırıyoruz ki, arkadaşlar ne iş yapmak istediklerine daha açık bir şekilde karar verebilsinler. Onun için yaklaşık üç yıl boyunca farklı işlere gidiyorsunuz. Üç yılın sonunda iç denetim yapmak istiyorum dediğinizde, iç denetim konusunda daha fazla uzmanlaşmaya başlayabiliyorsunuz.

PwC nasıl bir şirkettir? PwC şu anda 157 ülkede yaklaşık 195 bin çalışanıyla global bir firma. Bir şeyi araştırmak istediğinizde parmaklarınızın ucunda 158 ülke olduğunu bilmek bana büyük bir rahatlık veriyor. Ben burada her şeyi bilmek zorunda değilim. Türkiye’de her şeyi bilmek zorunda değilsiniz. Bilmediğiniz bir konuda araştırma yapmak konusunda zorluk çekebilirsiniz. Örneğin, bir maden şirketinde denetim faaliyetinde bulunuyorsunuz. Bu konuda çok fazla bilgiye sahip değilsiniz. Bulduğunuz ofiste çok fazla uzmanlık bulunmuyor. Bu konuda kim uzman Güney Afrika mı? Bakalım onların bu konuyla ilgili görüşü nedir? Hemen herkes size yardımcı olmaya çalışır. Siz hem mobil olabilirsiniz hem bilgi son derece mobil bir şekilde sizin parmaklarınızın ucunda.

Bunun dışında PwC Türkiye ile ilgili bilgi vermek isterim. Biz yeni alacağımız arkadaşlarla birlikte, 1.500 kişi olacağız. Bugün itibarıyla 1.250 kişiyiz. Yaklaşık 250 yeni arkadaşımızı aramıza katacağız. Yaş ortalamamız son derece iddialı; 29. Çok fazla 30 yaşın altında çalışanımız var. Kadın ve erkek eşitliğine dikkat ediyoruz. Sadece cinsiyet anlamında değil bütün gruplardan arkadaşlarımızı aramıza katıyoruz. Çalışanlarımızın yüzde 51’i kadın, yüzde 49’u erkektir. Bunlar bizim önem verdiğimiz konulardan bazılarıdır.

Biz nasıl kariyer teklif ediyoruz? Kariyer basamakları hemen hemen aynı ve bu sürecin ne kadar süreceğini aşağı yukarı bilirsiniz. Yaklaşık beş yıl sonra ben nerede olacağım sorusuna cevap verilebilir. O nedenle belirgin bir kariyer teklif ediyoruz. Bu kariyer, performans sistemine göre ilerliyor. Tek bir kişinin inisiyatifinde olan bir sistem değil. Proje bazlı çalıştığınız için o projede kiminle çalıştığınız

sanız her projenin sonunda bir performans değerlendirmesi alırsınız. Yılsonunda çalıştığınız tüm projelerde gösterdiğiniz performansa göre terfi alırsınız. Siz bu kariyer basamaklarında ilerlerken tek başınıza değilsiniz. Şirkete girdiğiniz andan itibaren size bir koç atanıyor. Sizden biraz daha tecrübeli bir çalışan ya da body dediğimiz sizden biraz daha tecrübeli bir kişi size şirket içinde yaşamak nasıl bir tecrübedir, günlük hayat nasıl ilerler onu gösterir. O nedenle son derece rahat bir adaptasyon sürecinden geçersiniz.

Son olarak işe alım süreciyle ilgili bilgi vermek istiyorum. PwC’de çok fazla sınav ya da bilgi ölçmeye yönelik bir çalışma yürütmüyoruz. Bize katılacak olan kişilerin okul bilgileri bellidir. O nedenle o kadar zor üniversiteye giriş ve sonrasında okuma sürecinden geçen kişilersiniz. Okul sürecinde değerli hocaların size öğrettikleri var. O nedenle biz ayrıca ölçmek istemiyoruz. Biz neyi görmek istiyoruz? Siz bize ne kadar uyum sağlayabilirsiniz, biz size iş arkadaşı olabilir miyiz, siz bünyemize geldiğinizde mutlu olur musunuz, uzun soluklu bir kariyer düşünür müsünüz? Biz sizi takım içinde görmek istiyoruz dolayısıyla biz birebir değil grup mülakatı yürütüyoruz. Genelde teknik bir vaka çalışması yapmıyoruz daha çok sosyal konular tartışılarak, takım içinde nasıl çalıştığınızı görmeye çalışırız. Bu aşamadan geçen arkadaşlar bir partner ya da direktör ile birebir mülakat yapıyor. Bunun sonucunda teklif vereceğimiz arkadaşlarla yola devam ediyoruz.



ALİ KAMİL UZUN

TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı,
TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı,
Oturum Başkanı

“GENÇLER GELECEĞE NASIL HAZIRLANMALI?”

Panelimize değerli görüşleri ile değer katan konuşmacılarımıza teşekkür ederim. Değerli kurum temsilcilerini dinledik, bilgilendik. Bu bölümde panelimizi izleyen siz değerli katılımcılarımıza söz vermek, panelimizin son bölümünü interaktif hale getirmek istiyorum. Sizler adına ilk soruyu sorarak bu bölümü başlatıyorum. Gençlerin yetiştirilmesinde akademik dünyadan bu süreçte beklentileriniz nelerdir? Öğrencilik döneminden mezun olana kadar geçen süreçte gençlere bu dönemi nasıl değerlendirmelerini tavsiye edersiniz? Gençler geleceğe nasıl hazırlansınlar? Panelistlerimizden sırayla görüşlerini paylaşmalarını rica ediyorum.

**EBRU PİLAV**

Deloitte İnsan Kaynakları Direktörü

“GENÇLERİMİZE DAHA OKUL SIRALARINDAYKEN DESTEK OLUYORUZ”

Üç öneriden birincisi staj olacak. Akademik hayatları boyunca gençlerimizin farklı organizasyonlarda farklı kültürlerde işi görmesi ve tanınması, farklı sektörlerde olmalarının önemli olduğunu Deloitte olarak düşünüyoruz. İkincisi global tecrübeler. Sadece okul hayatındaki değişim programlarına değil, global staj programlarına arkadaşlarımızın yönlendirilmesi çok değerli. Bu yıl beş arkadaşımızı Deloitte’un farklı ülkelerdeki ofislerine gönderiyoruz. Üniversitelerde 3. veya 4. sınıfta okuyan öğrenciler için çok değerli tecrübeler olduğunu düşünüyoruz. Buradan herhangi bir beklentimiz yok. Daha öğrencilerimiz okul hayatı devam ederken destek olmaya çalışıyoruz. Üçüncüsü de öğrencilerimizi hayal kurmaya cesaretlendirmek lazım. Benim öğrencilere tavsiyem, hayal kurun hayallerinizin de peşini bırakmayın. Bir gün o hayallerinizin de gerçek olduğunu göreceksiniz.

**EMRE ÇAVUŞOĞULLARI**

EY İnsan Kaynakları Direktörü

“GENÇLER SERTİFİKALARA YÖNELİK ÇALIŞMALARLA ÖNCEDEN BAŞLAMALILAR”

Bizim aslında benzer beklentilerimiz var. EY olarak üniversitelerle çok yakın bir ilişki içindeyiz. Şirketimizdeki yönetici ve partner seviyesindeki çalışanlarımız üniversitelerde ders veriyorlar. Bir sömestr süresince (13-14 hafta boyunca) ya da konuk konuşmacı olarak denetimin detaylarını anlatıyoruz. Sizlerden ricam bizleri lütfen kullanın. Karşılıklı işbirliği içinde öğrencilerimizi gerçek hayata hazırlayarak yetiştirebiliriz. Biz sizin her zaman yanınızdayız. Bizimle irtibata geçin.

Diğer bir konu ise, öğrencilere denetim alanında kariyer hedeflemekle ilgili neler yapmaları gerektiğini biraz hatırlatmakta fayda var. Mesela sertifikalara yönelik çalışmalara önceden başlamaları, TİDE gibi kurumlara üye olmaları, sertifika ve eğitimlerine katılmaları öğrencileri Big Four’a daha iyi hazırlıyor olacak. Ayrıca öğrencilerinizi denetim alanında staj yapmaya cesaretlendirin.

Öğrenciler tarafından baktığımızda neler yapmaları gerekiyor? Öğrencilerin üniversite eğitimleri sırasında staj yapmış olarak bize gelmelerini bekliyoruz. Aramıza gelmeyi çok isteyen arkadaşlarımız oluyor fakat staj yapmadığı için nasıl bir ortamın kendilerini beklediğini, nasıl disiplinli ve yoğun bir çalışma ortamına katılacaklarını bilmeyebiliyorlar. Biz yalnızca mesleki hayata da odaklanmıyoruz. Dolayısıyla öğrencilerin üniversite sırasında katıldıkları etkinlikler, mesela üniversite kulüpleri, bu kulüplerde aktif rol oynamaları, üstlendikleri roller bizim için önemli bir gösterge. Onları seçerken temel aldığımız konulardan bir tanesi de bu. Bunun yanı sıra eğlenceyi seven, eğlenmeyi bilen, bunun yanında disiplinli çalışan, hedefleri olan öğrenciler bizim için her zaman tercih edilen öğrencilerdir.



ELİF YILDIRIMBULUT
KPMG İnsan Kaynakları Müdürü

“GENÇLER DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE’DEKİ GELİŞMELERİ YAKINDAN TAKİP ETMELİLER”

Ben işe alım süreçlerinde genel olarak denetim, muhasebe dersi almış arkadaşlarımızın gerçekten bilinçli bir mülakat performansı sergilediğini düşünüyorum. Geldiklerinde neden denetim, neden danışmanlık istiyorsunuz diye sorduğumda, gerçekten ne istediğini bilen bilinçli bir cevap veriyorlar. Buradan hocalarımıza teşekkür etmek istiyorum. Denetim dersinde, denetimde neler yapılıyor, nasıl bir ortam var ne kadar meşakkatli bir meslek olduğu anlatılıyor. İşe alım sürecine girecek olan arkadaşlarımdan özellikle dünyadaki ve Türkiye’deki gelişmeleri çok yakından takip etmeleri, her olayla ilgili kesin bir kararları olmasa da genel olarak bir fikir sahibi olmalarını rica ediyorum. Bazı konularda bilinçli olmak insanı iş hayatında, bu ekip içinde olabilir, müşteriyle ilişkilerde olabilir çok farklı konumlara getirebiliyor. Ne kadar bilinçliyseniz, etrafınızla ne kadar ilgiliyseniz bu sizi gerçekten güçlü bir kişilik güçlü bir karakter yapıyor. Ayaklarınız yere daha sağlam basıyor. Dolayısıyla hem mülakat aşamasında hem işe girdiğinizde

farklılık yaratıyor. Bunu tavsiye ediyorum.

Ne kadar çok okursanız hem yazılı hem de sözlü iletişiminizin gelişeceğini düşünüyorum. Okumayı seven biri olarak, bir numaralı sırada bunu önerebilirim. Onun dışında İngilizce konusu var. Adaylarımızın özellikle yazılı, okuma konusunda ileri seviyede İngilizce bilmelerini istiyoruz. İlk iki yıl belki çok fazla sözlü olarak İngilizce kullanılmıyor ama yurt dışına gidip vakit geçirmek, en azından birkaç ay belli bir kursa katılmak veya fırsat buldukça ve maddi imkan buldukça yurt dışı deneyimi kazanmak işe alım sürecinde avantaj sağlıyor. Biz mülakatta iki dakika kadar İngilizce konuşturuyoruz adaylarımızı, ama hiçbir zaman akıcı bir İngilizce beklentimiz yok. Önce yazılı sınavla adayların gramerlerini ölçüyoruz. Dolayısıyla orta seviyede İngilizce konuşma işe girişte yeterli oluyor ama manager pozisyonuna geldiğiniz zaman karşınızdaki şirketin CEO'su, genel müdürü veya yönetim kurulu üyeleri yabancı olabiliyor ve akıcı, genel kültürü yoğun bir konuşma bekliyorlar sizden. Siz danışman olduğunuzda karşınızdaki insanı hem bilgi birikiminizle hem kişiliğinizle, duruşunuzla etkilemek durumundasınızdır. Bunların hepsini sağlayacak olan konulardan az önce bahsettim. Staj olanaklarıyla ilgili olarak, özellikle altını çizmek istediğim husus şu: En az bir staj yapılmalı. Farklı sektörlerde yapacağınız stajlar da sizi hangi alanda ve hangi sektörde çalışmak istediğiniz konusunda bilinçlendirecek. Dolayısıyla mutlaka yapabileceğiniz kadar staj yapın. Bir hafta 10 günlük stajlar bile sizde farkındalık yaratacaktır. İş hayatında nasıl e-mail yazılıyor, nasıl konuşuluyor, hangi kelimelerden kaçınmak gerekir, nelere dikkat etmek gerekir bunlar çok önemli. Ben öğrenciyim, bunları bilmek zorunda değilim diyebilirsiniz ama bunları bilerek gelmeniz mülakatta bile çok büyük farklılıklar yaratıyor. Özellikle YASED Koza Projesi ve Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi ile yaptığımız sosyal sorumluluk projeleri ile Anadolu'daki üniversitelerde okuyan başarılı öğrencilere İstanbul ofisimizde staj imkanı sunuyoruz. KPMG'de kendinizi geliştirmek için sunduğumuz fırsatlardan biri olan Business School dediğimiz online eğitim platformumuz sayesinde çalışanlarımız gece gündüz, istedikleri yerden eğitimlere bağlanıp katılabiliyor. GO Programı kapsamında hem yurt dışına giden hem de farklı ülkelerden Türkiye'ye gelen KPMG çalışanlarına kariyer zenginleştirme fırsatı sunuyoruz.



CRISTINA MONTERREY

PwC İnsan Kaynakları Kıdemli Müdürü

“MERAKLI OLAN, ÖĞRENMEYİ SEVEN VE ÖĞRENMEYE AÇIK OLAN İNSANLAR HER YERDE TERCİH EDİLİRLER”

Biz nelere önem veriyoruz? İlk olarak benim tavsiyem adaylar ve öğrenciler ufuklarını geniş tutsunlar. Her gün okula gidip gelen insanlar değil meraklı olan, öğrenmeyi seven ve öğrenmeye açık olan insanlar her yerde tercih edilirler ve hayat boyu bu merak içinde olmak her zaman avantaj sağlayacaktır. Sadece size verilen iş değil, onun önünde gitmek, biraz daha fazla öğrenmeye çalışmak, etrafınızda olup bitenden haberdar olmanız her zaman sizin avantajınız olacak. Bir diğer konu, şimdi yeni jenerasyonla ilgili olarak, yazma konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Çok fazla yazmayı seven nesil değil ama ne yazık ki, biz yazılı dokümanlar üzerinden başvuru formlarından ilerliyoruz. Anlıyoruz ki bazı arkadaşlar üşeniyor, çok fazla detay doldurmuyor, çok fazla bilgi vermiyorlar. Günün sonunda o formu okuyan kişi karar veriyor. Eğer siz özen göstermezseniz, önem vermezseniz o kişi sizi nasıl tanıyacak? Siz, o formlara göre değerlendiriliyorsunuz. O formu özenerek yazmazsanız ve mümkün olduğu kadar bilgi vermezseniz, o

kişi sizi bilemez. Çok değerli stajlarınız olabilir, çok değerli çalışmalarınız olabilir, yazmadıktan sonra kimin haberi olacak. Karar sırasında bu konu önemli ve pek çok iyi aday bu nedenle maalesef görüşmeye çağrılmadan elenebiliyor. Lütfen buna özen göstermenizi rica ediyorum.

Önem verdiğimiz bir başka konu da, görüşmeye geldiğinizde kendiniz olun. Siz bu işi yapmak istiyorsanız olduğunuz gibi gösterin kendinizi. Farklı bir kimliğe farklı bir kişiliğe girmenize gerek yok. Belki bu işe uygun değilsiniz belki bu şirket sizin için uygun değil.

Son olarak staja değineceğim. Bizim gibi şirketlerde çalışmak istiyorsanız sadece biz sizleri seçmiyoruz, siz de bizi seçiyorsunuz. Bu seçim sırasında bilinçli bir karar vermek önemli. Belki o iş sizin için uygun değil belki o şirketi sevmiyorsunuz belki şirket sizi uygun görmüyor. Bunu bilmenin en kolay yolu staj. Stajdan başlarsanız şirket sizi bilir ve çok fazla mülakat ve işe alım sürecine girmeden ya da daha kısıtlı bir süreçten geçerek işe alınmanızı kolaylaştıracak. Siz şirketi, şirkette sizi tanıdığından daha fazla görüşmeye girmeye gerek kalmadan karar vermek iki taraf içinde daha kolay olacak.

SORU-CEVAP

SORU:

Ben Ayşegül Uzalp. Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü başkanım. Öncelikle hepimize çok teşekkür ediyorum, çok güzel bilgiler sundunuz. Kulübüm adına bir soru sormak istiyorum. Biz mesleki bir kulübüz ve denetim konusunda öğrencileri yönlendirerek, hem hocalarımızla hem de kendi yaptığımız aktivitelere sizleri davet ediyoruz. Toplamda beş denetim kulübü var ve denetim firmaları, denetim kulüplerinde bu işe gönül veren, bu fikre kapılan ve bu hayali kuran öğrencileri işe alım sürecinde öncelikli değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Öğrenci kulüpleri ile Big Four'un iletişim içinde olması, staj ve işe alım süreçlerinde de sizlerden yardım almamız gerektiğini düşünüyorum. Genelde tüm üniversitelerde, işletme kulüpleri daha köklü olduğu için ön plandadır ve pek çok konuyla ilgili etkinlik yapabiliyorlar. Biz sadece denetimle ilgili etkinlik düzenleyebiliyoruz. Yakın bir zamanda bir kulüp, Big Four'dan bir şirketin insan kaynakları yöneticisini getirdi ve orada mezunlar için mülakat yapıldı. Ben de denetim kulübü olarak bunu yapmak isterdim ama köklü bir işletme kulübüyle kıyaslandığında Big Four, denetim kulüplerine hak ettiği ilgiyi göstermiyor. İşletme kulübünün bunu yapmasındansa denetim kulübünün buna vasita olması hem bizim hem de sizin açınızdan süreci daha kolaylaştıracaktır diye düşünüyorum. Bu konuda sizin fikirlerinizi almak istiyorum.

Cristina Monterrey: PwC, okullarla ve kulüplerle çalışmaya her zaman hazır olan bir şirkettir. Takdir edersin ki, çok fazla okul ve kulüp var. Her okulun ve kulübün yaptığı her aktiviteyi takip etmemiz zor oluyor. PwC olarak, her zaman kapılarımız sizlere açıktır. Denetim konulu bir kulüp olduğunuz için bizimle yakın çalışmanız mantıklı. Buradan söylüyorum, biz her zaman işbirliği yapmaya hazırız. İşe alım sürecinde bu dört firmanın belli standartları oluyor ama işbirliği konusunda biz her zaman varız.

Ayşegül Uzalp: Ben burada kısa bir şey daha söylemek istiyorum. PwC ve EY'de kısa bir süre staj yaptım. İzlediğim videoda da pek çok arkadaşım bu fırsatı kendi yakalamış durumda. Denetim kulübü öğrencisi hemen işe alınsın ya da staja hemen başlasın demek istemedim. O sürece katılma şansının onlara biraz daha kolay verilmesini istiyorum.

Elif Yıldırım Bulut: Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü'nün 2012 yılının Nisan ayında Haydarpaşa Kampüsü'ndeki bir etkinliğine katılmıştık. Sonrasında da çok sayıda kulüp bize, biz de onlara ulaştık. Bu yıl gördük ki, çok sayıda okul ve kulüp var. Şöyle bir yöntem geliştirdik: Öğrenci kulüplerinin bir araya gelip oluşturdukları '3İK' adlı organizasyonla çalışmaya başladık. Dedik ki, siz öğrenci kulüplerinin bir araya gelerek oluşturduğunuz bir organizasyonsunuz, bütün öğrenci kulüplerini biliyorsunuz ve kulüp başkanı bu organizasyonlarda temsil ediliyor dolayısıyla sizler bizi yönlendirin, nerelere gidelim, öğrencilerle nasıl diyalog kuralım? Onlarla bu yıl çalışmaya başladık. Onların bizim dikkatimizi çekmesini istediği pek çok organizasyona da elimizden geldiğince katılmaya çalıştık. Bundan sonraki benzer etkinlik taleplerinizi bize iletin. '3İK' dışında da bize doğrudan ulaşabilirsiniz. Mülakat simülasyonunu da bir keresinde Bilkent Üniversitesi'nde yaptım ve gerçekten çok ilgi gördü. O da tekrar yapılabilir. İşe alım sürecinde, CV üzerinden değil de genel yetenek ve İngilizce üzerinden elemelerimizi yapıyoruz. İktisadi ve İdari Bilimler Bölümü mezunu olup olmamanıza bakıyoruz. Serbest muhasebeci ve mali müşavir olmanız için bölümlerinize bakıyoruz. Yetenek ve İngilizce sınavlarından geçen arkadaşlarımızla mutlaka mülakat yapıyoruz. O aşamada da denetim kulübünde faal olarak görev aldım diyenler avantajlı oluyor ve bu kişileri değerlendiriyoruz. Denetimle ilgili ne kadar çok bilgi ve bilinçle gelen adaylar daha avantajlı oluyor.

Emre Çavuşoğulları: Biz de kulüplerle çok yakın çalışıyoruz. Her yıl pek çok kulüp aktivitesine katılıyoruz. Bu zaman zaman kendileriyle irtibata geçmemiz zaman zaman da kulüplerin bizimle irtibata geçmesiyle oluyor. Sadece İstanbul, Ankara, İzmir illeriyle de sınırlı değil bazen çok farklı şehirlerden üniversite kulüpleri de bizimle irtibata geçiyorlar. Biz tüm Türkiye'deki öğrencilere, bizim beklentilerimizi karşılayacak tüm öğrencilere ulaşmaya çalışıyoruz dolayısıyla bu konuda her zaman bizimle iletişime geçebilirsiniz. Üniversitelerde biz de benzer bir şekilde mülakat da yapıyoruz mülakat deneyimlerini arkadaşlara yaşıyoruz veya kulüplerle beraber yaptığımız case çalışmalarımız oluyor. Biz her türlü teklife açığız ve hazırız. İşe alım sürecinde de diğer Big Four şirketleriyle paralel süreçlerimiz var. Biz öncelikle sınavla alım yapmaktayız ve benzer şekilde elemelerimiz okul bölümü açısından oluyor. Meslek için sertifikaları belli bölümler aldığından bu anlamda eleme yapıyoruz. Kurumsal finans ve danışmanlık ekibi

için böyle bir ayırım yok ama denetim işine baktığımızda ister istemez öğrencinin hangi bölümden mezun olduğu ön plana çıkıyor. Sonrasında sınavı geçen arkadaşlarımızla mülakatlarımız oluyor. Mülakatlarda da eğer kişi farklı kulüp etkinliklerine katılmışsa, seçim sırasında, o ona ekstra bir puan kazandırıyor.

Ebru Pilav: Ayşegül Uzalp'a ben bir soru sormak istiyorum. Deloitte staj yapmadın, benden ne beklerdin?

Ayşegül Uzalp: Deloitte'da staj yapmak istiyordum hatta benim idealimdi. Ablam denetçi olduğu için bu hayali lisede kurmuştum. Birçok arkadaşım farklı bölümler tercih ederken ben işletme okumak istiyordum ve bu şekilde denetim mesleğine daha çabuk ulaşabiliyordum. Birinci sınıftayken denetim kulübüne girdim, şimdi üçüncü sınıftayım ve kulübün başkanım. İki yerde stajım oldu ve bütün Big Four'u tamamlamak istiyordum fakat önümüzdeki dönem Erasmus ile gideceğim için bu mümkün olmayacak. Stajyer olarak da, Deloitte'u denemek istemedim.

Ebru Pilav: Biraz yaş ortalamalarından konuştuk. Yaş ortalamamız 27 ve Deloitte Türkiye olarak her yıl ortalama 50 bin başvuru alıyoruz. Bunun 25 bin adedi denetime geliyor. Görüşmelerde sizlerin daha öne alınması konusunda, sizlere yardımcı olabilirim. Bu beş denetim kulübü ortak bir noktada buluşuyorsa, biz buna öncelik verebiliriz. Deloitte olarak alım açısından önceliklendirme değil ama görüşme olarak öncelik verilebilir. Firmam adına böyle bir destekte bulunabilirim. Ben de bu kulüplerde bulunan öğrencilerin de proaktif olmasını istiyorum. İki yıldır Deloitte'yım. İki yıl içerisinde birkaç üniversiteden arandım ve hepsine de gittim. Diğer kulüplerde proaktif olup gelirse, biz de orada oluruz.

Ali Kamil Uzun: TİDE'nin gelecekteki meslek insanı kaynağı bu denetim kulüpleridir. Bu konuda da gerekli ilgiyi buradan alacağımızı öğrendik. Başka soru sormak isteyen var mı?

SORU:

Ben Aydan Akbaş. Bugün beni sunucu olarak gördünüz ama aynı zamanda Galatasaray Üniversitesi Denetim Kulübü eş başkanım. Benim PwC'de birkaç

günde olsa bir deneyimim oldu. Birkaç günlük bir staj deneyimiydi ama orada ailenin bir parçası olarak hissettim. Siz bizi seçiyorsunuz ama biz de sizi seçiyoruz. Hem seçme hem de seçilme durumu var. Bu durumda stajyerlerin bu departman bu şirket benim için uygun değil demesi hem sizin hem de bizim için daha uygun olduğunu ve boşa zamanın harcanmaması gerektiğini düşünüyorum. Kısa şirket gezilerinden de bahsetmiyorum. Orada her bölüm geldi kendini tanıttı, çok farklı bir ortamdı. Ben şirketleri tanımak istiyordum, ikinci sınıf olduğum için staja kabul edilmiyordum. Bizlere fırsat verilmesini sizlerden istiyoruz...

SORU:

Yardımcı Doç. Dr. Ümmühan Aslan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Yönetim ve Denetim Kulübü Akademik Danışmanıyım. Benim sorum Big Four'a. Acaba Anadolu üniversiteleri ve daha emekleme aşamasında olan üniversitelere staj konusunda bir kotanız var mı? Yoksa hep böyle İstanbul, Ankara civarında mı dolaşacaksınız? Anadolu'ya açılmayı düşünüyor musunuz? Anadolu'ya açılmayı düşünüyorsanız biz sizinle ortak projeler yapmak istiyoruz. Çünkü orada da geleceği parlak gençler var. Sadece Big Four'un Avrupa yakasında dolaşıyor olması haksızlık olarak geliyor ve bu açılımı Bilecik'te yapalım mı?

Ebru Pilav: Biz geçen yıl Çukurova Bölgesi'nde Adana merkezli yeni bir ofisimizi açtık. Bu yıl ilk defa Çukurova Bölgesi'ndeki üniversiteleri ziyaret ettik. Türkiye'nin çok farklı yelpazede çok farklı gençleri olduğunu gördük. Dolayısıyla Deloitte, öncelikli olarak Çukurova Bölgesi'ne dokundu. Önümüzdeki üç yıl içinde de diğer şehirlerimizdeki üniversitelere dokunmayı hedefliyoruz.

Cristina Monterrey: Aslında bizim zorlandığımız bir konu var. PwC olarak sadece İstanbul'dan ve Ankara'dan adaylar seçmiyoruz, kesinlikle öyle bir yaklaşımımız yok. En büyük handikabımız -Big Four için de öyle olduğunu düşünüyorum- İngilizce. Bizim için birinci konu bu. Biz KATÜ'ye de Eskişehir'e de gidiyoruz. Bize katılmak isteyen arkadaşların İngilizcelelerinin belli bir seviyede olması gerekiyor.

Yardımcı Doç. Dr. Ümmühan Aslan: Buradaki katılımcılar stajın önemli olduğu üzerinde duruyorlar, en azından staj kapısı açılması noktasında onlara destek

olunması gerekiyor. Bilecik Üniversitesi'nde okuyan öğrencilerin kendi kabuklarını kırabilmesi için sizin gibi firmaların destek vermesine ihtiyaçları var. Öğrencilerimizden her yıl bir ya da iki tanesine kontenjan ayırabilmeniz ve bizler de sizlere öğrenci gönderebilirsek, bu hepimiz için çok iyi olacaktır.

Elif Yıldırım Bulut: KPMG olarak son üç yıldır YASED ile çalışıyoruz. YASED'in bir projesi var. Özellikle ekonomik açıdan az gelişmiş bölgelerdeki üniversitelerden okuyan öğrencilerden her yıl düzenli olarak stajyer alımı yapıyoruz. Biz düzenli olarak denetim bölümüyle birlikte olmuyorlar ama daha küçük bir grup oldukları için onlarla birebir ilgilenme şansımız oluyor. Buna daha çok okulun katılması için de stajyer sayımızın artması gerekiyor. YASED'in projesinin daha geniş okulları kapsamaması konusunda, girişimde bulunabiliriz.

Emre Çavuşoğulları: Geçen yıl biz de aynı programa dahil olduk. Özellikle Doğu Anadolu'dan farklı okullardaki öğrencilere staj imkanı sağladık. Daha çok denetim ve vergi değil de destek ekiplerinde staj imkanı sunabildik. Staj da olsa İngilizce öne çıkıyor. Özellikle sistemler ve ulaşılabilecek data base'lerde hazırlanan raporların İngilizce olması nedeniyle bu alanlarda İngilizce'nin iyi olmasını gerektiriyor. Benzer programlara biz de dahiliz ve öyle bir kısıtımız ve yaklaşımımız yok.

SORU:

Ben bu sıralar staj başvurusu yapmaktayım. Bu işin sadece CV göndermekle olmayacağını bunun çok aşamalı olduğunu gördüm ve bir haftamı ayırdım. Bugün söylediklerinizle üzerine daha yoğunlaşacağım ama bir yere takıldım. Referans bulma konusunu dolduramadım. Staj ve işe alım süreci için referans ne kadar etkilidir? Staj yapmak isteyen üçüncü sınıf öğrencisiyim, bu konuda tavsiyeleriniz olur mu?

Cristina Monterrey: Referans olduğunda öncelik verileceği anlamına gelmez ve bizim için belirleyici bir faktör değil sadece bilgi amaçlıdır.

SORU:

Ben Mehmet Atar, Dokuz Eylül Üniversitesi Denetim Kulübü Kurucu Başka-

nıyım. Öncelikle teşekkür edip, sonra sorumu sormak istiyorum. Beni denetim sektörüyle tanıştıran Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü Başkanı Ayşegül Uzalp'e, saygıdeğer üstadımızla bizi tanıştırma fırsatı verdiği teşekkür ederim. Üstadımızın büyük desteğiyle kulübümüzü kurduk. İzmir'de İktisadi ve İdari Bilimler Bölümleri için konuşuyorum, arkadaşlarımız denetim mesleğiyle ilgili pek bir şey bilmiyorlar. Ben de kendimi biliyor olarak kesinlikle göstermek istemiyorum. Gerek ben gerekse arkadaşlarımız siz dört büyük firmaya ve başka firmalara kariyer günleri için davetler gönderdik ve sadece bir firmadan yanıt geldi ve o da sonrasında bir yanıt vermedi. İzmir'e gelip arkadaşlarımıza sektörü tanıtımının yapılmasını istiyorum. Arkadaşlarımız bu mesleği tanıdıkça zaten staj başvurularını da yapacaklardır. Böyle bir ricam olacak.

SORU:

Stajla ilgili soru sormak istiyorum. Ben de PwC'ye staj başvurusu yapmak için uğraşıyorum. Bu mesleğe gönül vermek isteyenler için Big Four'da çalışmak hayali vardır. Yaz stajına kabul edilmedik bir aksaklık oldu, biz artık o başvuru yaptığımız kurumla ilgili şansımızı kaybettiğimiz anlamına mı geliyor? Bir sonraki staj döneminde yeniden başvuru yaparsak, yeniden bir şans kendimize yaratmış olur muyuz? İşe alım süreciyle staj birbirinden farklıdır diye tahin ediyorum. İşe alım sürecinde, okulumuz, kendi yetkinliklerimiz bu katıldığımız konferanslar tabii ki etkilidir. Staj alım süreciyle ilgili kriterleriniz nelerdir?

SORU:

Sertaç Köksaldı. Sosyal Güvenlik Kurumu'nda denetmen olarak görev yapıyorum. Öncelikle TİDE ve MÖDAV'a, bizleri siz değerli üstatlarla, firmalarla ve sevgili öğrencilerle buluşturduğu için teşekkür ediyorum. Genelde arkadaşlardan sorular işe giriş süreçlerinden geldi. Ben işe girdikten sonra çalışma şartlarıyla ilgili soru sormak istiyorum. Mesleğimiz itibarıyla insan odaklı bir iş gerçekleştiriyoruz ve denetim sektöründe özellikle Big Four'da çalışan gerek arkadaşlarımızdan gerek paydaşlarımızdan gelen sorulardan bir tanesi de fazla mesailerle ilgili. Şirketlerin bu konudaki politikalarını ve gelecekte bu konuyla ilgili öngörülerini merak ediyorum.

SORU:

Finansbank'tan Bülent Yurdalan lisans eğitiminden sonra yapılacak yüksek lisans eğitimini kendisinin pek tercih etmediğini ifade etti. Sizler yüksek lisans eğitimine nasıl bakıyorsunuz?

SORU:

Ben Gökhan Duman, Marmara Üniversitesi Muhasebe Denetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. Ben önceden araştırmıştım Deloitte Üniversitesi'ni biliyordum ama Emre Bey sunumunda yansıttı ama söylemedi. Sanırım EY olarak sizin de bir üniversiteniz var. KPMG'nin ve PwC'nin de bir üniversitesi var mı?

Emre Çavuşoğulları: EY'nin bir üniversitesi yok ama bizim yıllık eğitim planımız, bölgesel olarak ortak hareket ederek hayata geçirdiğimiz programlarımız var. Onlara akademi diyebiliriz, belli bir program dahilinde yüksek bir eğitim bütçesiyle yapılıyor ama bir akademi bünyesi altında toplamamış durumdayız.

Gökhan Duman: Sunumun altındaki EY You neydi peki?

Emre Çavuşoğulları: EY You, EY ve siz demek oluyor aslında. Biz EY olarak size her türlü desteği sağlıyor olacağız. Deneyim, eğitim ve koçluğu bizden alacaksınız ama sizler de kendi kariyerinizi sahipleneceksiniz ve bu bizim eğitim, performans yönetimi, koçluk hepsinin aynı çatı altında birleştiği şey, EY You yani EY ve siz.

Cristina Monterrey: Staj başvurunuzda ret aldığınızda, neden ret edildiğinizi araştırmanızda fayda var. Belki sizin bölümünüz uygun değildir ve bizler için İktisadi ve İdari Bilimler Bölümlerinden mezun olmanız gerekiyor. Başka türlü SMMM olamazsınız. Siz başka bir okuldan mezunsanız her zaman ret alacaksınız. Neden ben reddedildim, formu doğru mu doldurdum, gibi sebepleri araştırın eğer belli bir sebep bulamıyorsanız, sorabilirsiniz. Kesinlikle ben bu yıl çağrılmadım artık hiçbir zaman çağrılmayacağım anlamına gelmez. Her firmanın belli bir kotası var. Belli sayıda stajyer alacak. Başvuru sayısı çok olduğunda maalesef herkesi çağırıyoruz. Bölüm yanlılığı olmadığı müddetçe, bir yıl içinde çağrılmazsanız bir sonraki yıl çağırılırsınız.

Elif Yıldırım Bulut: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi'ne ben bu yıl iki kez gittim. Sanırım İşletme Kulübü'nün etkinliğiydi. Mutlaka bize ulaşın. Vaktim olduğunca mutlaka her okula gitmeye çalışıyorum. Staja bir kere başvurduğunuz ve bu başvurudan elenseniz dahi, ikinci yıl yeniden başvurabiliyorsunuz. Stajyer alımında sınav yapmıyoruz direkt bir mülakatla size teklif yapıyoruz. Dolayısıyla çok pratik bir süreç. Tekrar tekrar başvurabilirsiniz.

Fazla mesaiyle ilgili olarak bu durum mesleğimizin doğası gereği olan bir konu. Biz KPMG olarak elimizden geldiğince bunu azaltmak için gerekli planları ve programları yapmaya çalışıyoruz. Yeni TTK ile iş yoğunluğumuz biraz daha arttı. Ama bizim bu yıl yapmaya düşündüğümüz ve planladığımız vergi denetimi ve vergi tasdik projesiyle birlikte yaklaşık yüzde 10'luk azalma bekliyoruz. Bunu yapan bir ekip kurduk ve bu ekipleri de oluşturan ayrı bir ekip var. Devlet kurumlarının koyduğu tarihler net olduğu sürece bizde çok bir düzelme beklemiyoruz açıkçası. Yüzde 10'ların üzerinde olmasını beklemiyorum. Yıllık izinler konusunda KPMG'de 10+10 günlük yıllık izin fazlalığı vardır. Bunu biz fazla mesailerin karşılığında arkadaşlarımızın kullanması için tüm personelimize veriyoruz. Belki böyle bir yan olarak bunu karşılamaya çalışıyoruz.

Yüksek lisansı belli bölümler tercih ediyor. KPMG için yüksek lisans öncelik değil ama corporate finance (kurumsal finansman) ve strategy consultant (strateji danışmanı) için öncelik çünkü bu bölümler çok az çalışan alıyorlar. Onun dışında denetim için yüksek lisans şart değil.

KPMG üniversitesi yok. KPMG Business School dediğimiz sanal bir okul var. KPMG personeli istediği yerden dilediği eğitime, online olarak bağlanabiliyor. Bazı eğitimler canlı olarak yapılıyor. Onlara katılma şansız olabiliyor. Öncesinde katılmak istediğinizi belirtiyorsunuz ve sıralamaya giriyorsunuz. O tarihlerdeki eğitimlere online olarak katılabilirsiniz hatta gerçek bir sınıf gibi el kaldırma ve karşınızdaki kişinin görüşlerini okumak gibi imkanlarımız canlı olarak olabiliyor.

Emre Çavuşoğulları: EY'de de staja başvurunuz kabul olmadığında daha sonraki yıl da staja başvurma şansız var. Kısıtlı sayıda kontenjanımız oluyor özellikle yaz stajları daha çok yıllık izinlerin kullanıldığı ve en fazla talebi aldığımız



dönem olduğu için sınırlı alım yapıyoruz ve bu konuda biz de çok sayıda başvuru alıyoruz. Dolayısıyla bir yıl olmazsa sonraki yıl başvurma imkanınız bulunuyor.

Dokuz Eylül Üniversitesi ile yakın çalışıyoruz. Denetim tarafında da zaman zaman üniversite aktivitelerine katılmakla beraber vergi tarafında da son iki yıldır bizim vergi maratonunu kazanan arkadaşlar Dokuz Eylül Üniversitesi'nden.

Fazla mesaiye gelince, sektörümüzde fazla mesai yapılıyor. Özellikle bu yıl TTK değiştiği için yoğun bir yıl oldu. Bizim için iş-hayat dengesi çok önemli. Yıllık izinlerini kullanmaları için çalışanlarımızı cesaretlendiriyoruz. Daha az yoğun oldukları dönemlerde hem de fazla mesai zamanlarından sonra çalışanlarımız serbest zaman kullanmak istiyorlarsa biz bunu teşvik ediyoruz. Serbest zamanı belli dönemlerde kullanıyorlar ama belli dönemlerde de özellikle de ekim ayından nisan ayına kadar yoğun bir dönem var.

Yüksek lisans konusuna gelince; yüksek lisans vergi ve denetim alanı için şart değil. Belki seçim sırasında uzmanlık alanına göre bir puan getirebilir özellikle bize yakın bir alanda yapılan master çalışması tercih edilmeye fırsat sağlayabilir. Master yapmak dezavantaj değil hatta kurumsal finansman ve danışmanlık ekollerimizde özellikle tercih ediliyor.

Ebru Pilav: İzmir ofisimiz son üç yılda yüzde 50 büyüdü. İnsan kaynağımızı da İzmir'deki üniversitelerden sağlıyoruz. İzmir ofisimizin denetim bölümünün partneri de Dokuz Eylül Üniversitesi'nde ders veriyor. Dolayısıyla üniversiteyle yakın ilişki içindeyiz ama denetim kulübü olarak da daha yakın ilişki içinde olmaya da varız.

İkincisi staj konusunda, yazın başvurduğunuz olmadı, tekrar başvurabilirsiniz. Özellikle denetim bölümü için ocak ayında stajer alımına devam edeceğiz. 1,5-2 aylık staj imkanı sunuyoruz ve stajyerlerimizin çoğunu da buradaki arkadaşlarımızdan sağlıyoruz. Dolayısıyla yazın olmadı o zaman ocak ayında yeniden başvurabilirsiniz. Stajer alımının yeni işe alım sürecinden farkı yok aslında. Stajer alımını işe alımın ilk aşaması olarak görüyoruz. İşe alım esnasında adayların dünya vatandaşı olmasından, teknolojik olmasından yani işe alım sürecindeki aynı

yetkinlikleri bekliyoruz ama daha kolay bir süreç. Denetim için tek görüşmeyle stajyerimizi belirliyoruz.

Mesai konusuna gelince, tüm arkadaşlarıma katılıyorum ve söylediklerini tekrarlamayacağım. Tek bir şey ekleyebilirim. Sonuçta denetim ve Big Four'a baktığınızda, belki en çekici olanı şirket ortağı olmak yönündeki kariyerleri. Siz şirketimize girdiğiniz andan itibaren belli bir kariyer yolundan ilerleyerek, şirketin ortaklarından bir tanesi oluyorsunuz. Mesai konusunda özellikle Eylül-Mart arasında yoğun çalışıyoruz. İlk 5-6 yıl içinde yoğunluk var. Böyle bir hedefiniz varsa, bu yollardan da geçmeniz gerektiğini düşünüyoruz. Ayrıca sizlere bu yoğunluğu azaltacak çözümler sunmaya da çalışıyoruz.

Yüksek lisans dezavantaj ya da avantaj değil fakat bazı bölümler için avantaj sağlıyor. Stratejik danışmanlık veya danışmanlığın genelinde ya da kurumsal finansman avantaaj ve biz bu yıl belli sayıda arkadaşımızı şirketin finanse ettiği okullara gönderiyoruz. Harvard'a, IMD'ye giden arkadaşlarımız var. Deloitte olarak, yüksek lisans yapmasanız dahi eğer böyle hedefiniz veya şirketin böyle bir desteği olacaksa gerçekten İK politikalarımıza bunları yazdık ve destekliyoruz. Deloitte Üniversitesi özel bir program. Onu da bu tür organizasyonlarda paylaşmak istiyoruz, çünkü gerçekten faydalı olduğunu düşündüğümüz bir girişim oluşturduk.

Cristina Monterrey: PwC üniversitesi değil ama PwC Akademisi var. Eğitim bizim şirketimiz için son derece önemli. İşe girdiğiniz andan itibaren eğitim programlarına tabi tutuluyorsunuz. Partner olana kadar mutlaka bir eğitimden geçiyorsunuz. Ben artık partner oldum, her şeyi biliyorum deme lüksünüz de yok. İsteseniz de istemeseniz de her yıl eğitimden geçmek ve bilgilerinizi her yıl tazelemek zorundasınız. Onun için özel programlar, her seviye için özel eğitimler var. Eğer bunun üstüne ilave seçmek istediğiniz eğitimler varsa, onlara da katılma şansına sahipsiniz.

Ali Kamil Uzun: Hepinize çok teşekkür ediyorum. Aslında bize ayrılan süreyi epey aştık. Oturum başkanı olarak özellikle bu konuda müdahale etmek istemedim. Konumuz bu mesleğin geleceği, geleceğin meslek insanları dolayısıyla, bu büyük buluşmada bu güzel diyalogu kesmek istemedim. Taraflar birbirlerini

daha iyi tanışınlar ve ifade etme imkanı bulsunlar istedim. Bu üçüncü akademik forumda biz ilk defa dört şirketin değerli yöneticilerini ağırladık. Mesleğin akademik geleceği açısından üniversitelerde organize ettiğimiz denetim kulüplerinin aktif olması ve çalışmalarımızın bir altyapı kazanması adına bir zamana ihtiyacımız vardı.

Burada temsilcilerinin panelist olarak katıldığı kurumlar, bu yıldan itibaren TİDE'nin de stratejik ortakları oldular. Kendileriyle bir protokol yaptık ve umuyorum ki, yıllar boyu bu ortaklık devam edecek. Mesleki mükemmelliğin küresel paydaşı olmak iddiamız için onları da bizim strateji ve çözüm ortağı olarak görüyoruz. Onlar da sizi ve denetim kulüplerini tanıdılar. Önümüzdeki yıllarda süreç daha sistematik olarak sürecektir diye umuyorum. Bir yanda stratejik ortakları olan ve 20 yıla yakın kurumsal geçmişi bulunan TİDE, onun ötesinde genç denetim kulüpleri diğer tarafta asırlık kurumların temsilcileri burada. Bundan sonra birlikte daha proaktif, değer yaratan, mesleğin akademik gelişimine ve ondan öte mesleki gelişimine değer yaratan bir sürecin başladığını düşünüyorum. Bu bakımdan panelistlerimize, kurumları adına stratejik ortaklık anlamında TİDE'ye verdikleri destek için çok teşekkür ediyorum. Siz değerli gençler adına da bunun önemli bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Bugün bize zaman ayırdılar, değerli görüşlerini paylaştılar, bizimle birlikte oldular. Kendilerine ve sabrınız için sizlere çok teşekkür ediyorum. Birlikte sabah başladığımız bu uzun maratona böylece tamamlamış olduk.

KAPANIŞ BİLDİRİSİ



Prof. Dr. İDİL KAYA
Galatasaray Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

“AKADEMİK FORUM 2014’TE ÜNİVERSİTELERİMİZİN İHTİYAÇLARI İLE İŞ DÜNYASININ BEKLENTİLERİ PAYLAŞILDI”

Değerli katılımcılar, sayın başkanlar, saygıdeğer TİDE mensupları, iç denetçiler, değerli araştırmacılar, öğretim üyeleri, sayın meslektaşlarımız ve sevgili öğrenciler; TİDE ve MÖDAV işbirliğinde, Galatasaray Üniversitesi’nin ev sahipliğinde düzenlenen Akademik Forum 2014’ün sonuna geldiğimiz şu anlarda, iş dünyasının değerli yöneticileri ve çalışanları ile akademik dünyanın değerli öğretim üyeleri ve öğrencilerinin geniş katılımını sağlamanın ve Forum’u başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin sevincini yaşıyoruz. Bize büyük bir gurur veren bu geniş katılım içerisinde iş dünyasının seçkin temsilcileri, TİDE yönetimi ve üyeleri, MÖDAV yönetimi ve üyeleri, Deloitte, Ernst&Young, KPMG ve PwC firmalarının değerli yöneticileri, üniversite öğretim üyeleri, öğrencileri ve denetim kulüpleri

üyeleri bulunuyor.

Akademik Forum 2014’e katılan üniversitelerimizin isimlerini ayrıca belirtmek istiyorum. Aşağıda isimleri belirtilen üniversitelerin değerli öğretim üyeleri ve öğrencilerinin katılımı, Forum’a büyük bir zenginlik kazandırdı:

- Anadolu Üniversitesi,
- Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi,
- Boğaziçi Üniversitesi,
- Doğu Üniversitesi,
- Dokuz Eylül Üniversitesi,
- Hacettepe Üniversitesi,
- Işık Üniversitesi,
- İstanbul Üniversitesi,
- Kemerburgaz Üniversitesi,
- Kırklareli Üniversitesi,
- Marmara Üniversitesi,
- Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi,
- Muğla Üniversitesi,
- Namık Kemal Üniversitesi,
- Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi,
- Trakya Üniversitesi,
- Uludağ Üniversitesi,
- Yalova Üniversitesi,
- Yıldız Teknik Üniversitesi.

Gün boyunca sunulan bildirimlerde, iç denetim mesleğine hizmet eden ilgi duyan akademisyenler, araştırmacılar, öğrenciler ve meslek mensupları, ‘Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği’ konusunda bilgi ve görüşlerini katılımcılarla paylaştılar. Mesleğin akademik gelişimine katkı açısından gerek üniversiteleri-

mizin ihtiyaçları gerek iş dünyasının beklentileri paylaşıldı ve tartışıldı. Mesleğin gelişimi için güzel kararlar ve sonuçlar alındı.

Çok değerli bilgilerin paylaşıldığı, mesleğin akademik gelişimi için değerli önerilerin oluşturulduğu Akademik Forum 2014'te Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği aşağıda yer alan dört oturumda ele alındı.

- **Birinci Oturum:** Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri;
- **İkinci Oturum:** İç Denetim Konusunda Dünyada ve Türkiye'de Yapılan Araştırmaların Niteliği ve Mesleğin Gelişimine Katkıları;
- **Üçüncü Oturum:** İç Denetim Eğitimi Konusunda Dünyada ve Ülkemizdeki Yaklaşımlar ve Uygulamalar;
- **Dördüncü Oturum:** Denetimde Kariyer Fırsatları, İhtiyaçlar ve Beklentiler.

Geleceğin yönetiminde başarı faktörlerinin seçkin meslek mensupları tarafından irdelendiği birinci oturum ile başlayan Akademik Forum; üniversitelerin araştırma ve eğitim faaliyetleri ile gençlerin kariyere yönlendirilmesi fonksiyonu üzerine kuruldu. Araştırma, eğitim ve kariyer oturumlarının her birinin öncesinde, alanında uzman çok değerli konuk konuşmacılar yaptıkları sunumlarıyla bizleri aydınlattılar. "İç Denetimde Araştırma" başlıklı bölümde, Prof. Dr. Haluk Levent özellikle sosyal bilimlerde özel olarak da iç denetimde araştırma konusunun gelişimini ve bugünkü düzeyini anlattı.

"İç Denetim Eğitimi Konusunda Beklentiler ve Yaklaşımlar" başlıklı bölümde, Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Bahram Soltani'nin görüşlerini dinledik. İç denetim eğitiminde bizlere önemli sorular yöneltti, bu soruların cevaplarını aradı. Eğitime yön vermesi gereken bu sorular şöyle sıralandı:

- İç denetçinin rolü nedir?
- Toplumun ihtiyaçlarından hangilerine yanıt vermektedir?
- Biz akademisyenler iç denetçilerin rolüne neler katabiliriz?
- İç denetçiler örgütler açısından hayati önemi haiz ekonomik aktörler midir?
- İş dünyası neler bekliyor?
- Çıkar çatışması alanları nelerdir?

- Yeni mezunlar;
 - Örgütlerin ve sermaye piyasalarının değişimine nasıl ayak uyduracaklar?
 - Karmaşık bilgi sistemlerini nasıl denetleyecekler?
 - Bilgi teknolojileri ortamında hangi sorunlarla karşılaşacaklar?
 - Gerçek zamanlı raporlama (real time reporting) ve sürekli güvence (continuous assurance) ortamında hangi donanımlara sahip olmalılar?
 - Risk tabanlı denetim için kazanmaları gereken beceriler nelerdir?
- Geleneksel yöntemler ne kadar etkin?

Doç. Dr. Bahram Soltani, çok disiplinli bir alan olduğunu vurguladığı iç denetim için hazırlanacak eğitim müfredatlarında hangi derslere önem verilmesi üzerinde durarak, programlarda aşağıdaki derslerin yer almasını önerdi:

- Uluslararası Standartlar,
- Etik Standartlar,
- İç Denetim ile İlgili Alanlar,
 - Örgüt ve Şirket İşleyişi
 - İşletme Etiği
 - Finansal Piyasalar
 - Kurumsal Yönetim
 - Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management)
 - Yasalar ve Yasal Düzenlemeler.
- Bilgi Sistemleri,
- Bilgi Teknolojileri,
- Kontrol Ortamı,
- Kontrol Mekanizmaları Ekonomisi,
- Yolsuzluğa Götüren Süreçlerin İncelenmesi,
- Hileli Raporlama (Earnings Management).

"Bir Meslek İnsanın Deneyimleri ve Gençlere Önerileri" başlıklı üçüncü bölümde ise Finansbank İç Sistemler Başkanı Bülent Yurdalan kariyer konusunda kendi görüşlerini ve kariyer parkurunda yaptıklarını bizlerle paylaştı; gençlere ve

biz öğretim üyelerine tavsiyelerde bulundu.

Birinci Oturum: Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri

“Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri” başlıklı birinci oturumda üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar için yol gösterecek başarı faktörleri iş dünyasının seçkin konukları tarafından tartışıldı ve irdelendi. Gençlere çok değerli tavsiyelerde bulunan konuşmacılardan çok şey öğrendik. Anadolu Grubu Denetim Koordinatörü Mentesh Albayrak, Standart Profil Otomotiv Denetim Direktörü Kemal Tapkan ve Yönetim Danışmanı (CMC), Yönetim Koçu (ICF, AC) Av. Humran Tan’ın konuşmacı olarak katıldığı bu oturumun başkanı Doç. Dr. Serhat Yanık’tı.

Başarı faktörlerini ülkemiz ve dünya açısından değerlendiren katılımcılar kendi kariyer parkurlarını, mesleki tecrübelerini, bu yolda ilerlerken edindikleri çok önemli bilgileri, deneyimleri bizlerle paylaştılar. Özellikle gençlere yönelik bu paylaşımlarda çalışkanlık, dürüstlük, pozitif yapıcı yaklaşım ve pozitif yapıcı hırs bugün ve geçmişte olan başarı faktörleri olarak belirlendi. Bunlara ilave olarak değişim ve sürekli gelişimin önemi vurgulandı.

Uluslararası iş tecrübesinin ön plana çıktığı günümüz yönetim anlayışında takım, iletişim, liderlik, lider vizyonunun vazgeçilmezliği vurgulanırken, başarılı bir liderin insanları tanıma, insan sevgisi, iletişim kurabilme becerisi ile objektif ve adil olma niteliklerine sahip olmasının önemi belirtildi.

Bu oturumda, ayrıca nasıl bir gelecek ile karşı karşıya olduğumuz konusunda öngörülerde bulunuldu. Birden fazla kariyer, dinamik ortaklıklar, maddi olmayan varlıkların değerli olması, teknolojinin değişimin itici gücü olduğu ve endüstrinin kurallarının kuma yazıldığı bir gelecekte sürekli öğrenme, kendini tanıma, dengeli ve çok yönlü olma, ikinci bir ustalık edinme ve kendi beyin takımını oluşturma tavsiyelerinde bulunuldu.

Başarının tanımı “istediğimiz yerde olmaktır” diye yapıldı. Farkında olmak, soru sormak, insanları öğrenmek ve tanımak, planlı ve sistemli çalışmak, dinlemek empatik dinleme yapmak başka bir deyişle can kulağı ile dinlemek ve kararlı



bir duruşa sahip olmak, istediğimiz yere varmak için yapılması gerekenler olarak gösterildi.

İkinci Oturum: İç Denetim Konusunda Dünyada ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Niteliği ve Mesleğin Gelişimine Katkıları

Doç. Dr. İrem Nuhoglu tarafından yönetilen “İç Denetim Konusunda Dünyada ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Niteliği ve Mesleğin Gelişimine Katkıları” başlıklı oturumda dört bildiri sunuldu. Bunlardan ilki olan “İç Denetim Alanında Uluslararası Akademik Yayın Araştırması: Literatür Taraması” başlıklı bildiri, dünyada yapılan iç denetimle ilgili incelemelerin sonuçlarını bizlere sundu. Science Citation Index Veri Tabanları’nda iç denetim alanında küresel ölçekte yapılmış çalışmaların literatür taramasında öne çıkan konu ve kavramları tespit etmeyi amaçlayan bu çalışmada, 80 makale üzerinde yapılan inceleme ve araştırma metotları, bulgular tanıtıldı.

“İç Denetim Alanında Hazırlanan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Üzerine Literatür Tarama Çalışması” başlıklı ikinci bildirin yazarları iç denetim araştırmalarını Türkiye’deki tezlerden incelediler ve bizlere sundular. Bu çalışmada TİDE’nin tez envanterinden yola çıkıldığı, tez envanterinin derinlemesine analiz edildiği ve sonuçların bizlerle paylaşıldığı belirtildi.

“Denetim Komiteleri: ABD, AB ve Türkiye Karşılaştırmaları” başlıklı üçüncü bildiri denetim komiteleri konusunda Türkiye, AB ve ABD’deki uygulamaların ve mevzuatın karşılaştırılması sunuldu. İki temel soru üzerine dayandırılan bu araştırmada Türkiye’deki denetim komitelerinin yurt dışıyla karşılaştırıldığında ne durumda olduklarının analiz edilmesi yer alıyordu. Çalışmanın birinci sorusu Türkiye’de denetim komitesiyle ilgili son dönemde yapılan düzenlemelerle karşılaştırılması; ikinci sorusu ise uygulamalarda geliştirilmeye açık ne gibi noktalar olduğuydu.

“Avrupa Birliği Destekli Araştırma Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri ve Bir Uygulama Örneği” başlıklı son bildiri AB fonlarından yararlanan araştırmaların nasıl ortaya çıktığı, gerçekleştiği konularında çok değerli katkılar sundu. Bu bil-



diride ayrıca, AB Çerçeve Programları kapsamında tüm dünyada özellikle AB ülkeleri arasındaki etkileşimi artırmak ve dinamik, bilgi temelli ekonomiyi oluşturmak amacıyla verilen araştırma fonları tanıtıldı.

Üçüncü Oturum: İç Denetim Eğitimi Konusunda Dünyada ve Ülkemizdeki Yaklaşımlar ve Uygulamalar

Prof Dr. Nuran Cömert tarafından yönetilen “İç Denetim Eğitimi Konusunda Dünyada ve Ülkemizdeki Yaklaşımlar ve Uygulamalar” başlıklı üçüncü oturumda iç denetim eğitimini ele alan iki bildiri yer aldı. “Üniversitelerde İç Denetim Eğitimi ve Öğretimi: Dünya Üniversitelerinde Geliştirilen Eğitim Programlarının ve Müfredatlarının Değerlendirilmesi” başlıklı bildiride, Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından geliştirilip dünyanın çeşitli ülkelerinde yer alan 45 üniversitede yürütülen İç Denetim Eğitimi Ortaklık Programı’nın özellikleri tanıtıldı; müfredatları incelendi; analiz edildi ve yorumlandı. Ortaklık programında, iş dünyasıyla ve meslek mensuplarıyla nasıl işbirliği içerisinde olunacağı, gençlerin nasıl yetiştirileceği konularında örnekler verildi. Türkiye’de iç denetim eğitimi değerli hocamız Prof. Dr. F. Lerzan Kavut ve meslektaşı sundular. “Türkiye’de İşletme Eğitimi Veren Üniversitelerde Lisans ve Lisansüstü Programlarda İç Denetim Eğitimi” başlıklı bu bildiride tanımlayıcı bir araştırma ve içerik analizinin sonuçları bizlerle paylaşıldı. İç denetim dersinin az sayıda üniversitede yer almasına rağmen geleceği parlak bir meslek olacağı değerlendirildi.

Dördüncü Oturum: Denetimde Kariyer Fırsatları, İhtiyaçlar ve Beklentiler

Akademik Forum’un son oturumunda, TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı Ali Kamil Uzun’un başkanlığında bir panel gerçekleştirildi. Denetimde kariyer fırsatları, ihtiyaçlar ve beklentilerin ele alındığı bu panelde aşağıda isimleri yer alan dört büyük denetim firmasının insan kaynakları (İK) direktörleri yer aldı:

- Ebru Pilav, Deloitte İnsan Kaynakları Direktörü,
- Emre Çavuşoğulları, EY İnsan Kaynakları Direktörü,
- Elif Yıldırımbulut, KPMG İnsan Kaynakları Direktörü,

- Cristina Monterrey, PwC İnsan Kaynakları Direktörü.

Kariyer günleri, işletme konferansları ve akademik forumlarda tanuma fırsatı bulduğumuz İK direktörlerinin en az akademik camiadaki meslektaşlarımız kadar öğrencilerimizin gelişimine katkı ve yön verdiklerini görmekten büyük bir memnuniyet duyduğumu belirtmek isterim. İK direktörleri öğrencilerimizi ve yeni mezunlarımızı dinliyorlar, onları yönlendiriyorlar, mesleki gelişimlerini izliyorlar. Kendilerine teşekkürü bir borç biliyorum.

Bu panelde iç denetimin akademik geleceği konusunda çok güzel şeyler paylaşıldı, iç denetim mesleğinin ve iş dünyasının akademik dünyadan beklentileri, öğrencilerin kariyere başlarken ne yapması gerektiği, işe alım süreçleri anlatıldı. İnsan kaynakları direktörlerinin eğitimcilerden beklentileri aşağıdaki üç başlıkta toplandı:

- Öğrencilerin staja özendirilmesi ve global staj programlarına yönlendirilmesi,
- Derslere konuk konuşmacıların çağırılması ve
- Sertifikalara önceden başlamaları ve katılmaları için öğrencilerin cesaretlendirilmesi.

Öğrencilere ise aşağıdaki şu önemli tavsiyelerde bulundular:

- Staj yapın,
- Hayal kurun, hayallerinizin peşini bırakmayın,
- Hedefleriniz olsun; hedefleri olan çalışmayı sever,
- İş-hayat dengesini iyi koruyun,
- Koordinasyon ve takım çalışmasına önem verin,
- Dünyayı yakından takip edin, öğrenmeye meraklı olun, etrafınızda olup bitenlerden haberinizi olsun,
- Yazma konusunda kendinizi geliştirin,
- İngilizce yazılı ifadenizi kuvvetlendirin,
- Erasmus deneyimi için gerekli girişimlerde bulunun ve
- Yurt dışı projelere katılın.

Türkiye'nin çeşitli üniversitelerinden gelen gençlerimiz de İK direktörlerine sorular yönelttiler, talep ve isteklerde bulundular.

Akademik Forum 2014'ün son dakikalarına geldiğimiz şu anda büyük bir sevinç içinde olduğumu bir kez daha belirtmek isterim. Bugün burada üniversite ve iş dünyasını bir araya getiren çok önemli bir platform yaratıldığını düşünüyorum. Hatta platformdan öte bir işbirliği kültürü oluşturduğumuzu, iç denetim mesleği ile üniversiteler arasında bir köprü kurulduğunu görüyorum. Bu köprünün kurulmasını sağlayan başta TİDE Kurucu Başkanı ve TİDE Akademik İlişkiler Başkanı Ali Kamil Uzun'a, TİDE Başkanı Gürdoğan Yurtsever'e, TİDE yönetimine ve üyelerine, MÖDAV yönetimi ile değerli hocalarımıza şükranlarımı sunuyorum.

Akademik Forum 2014'ün düzenlenmesinde büyük emekleri geçen TİDE Genel Müdürü Ertan Küçükyalçın'a, TİDE Akademik İlişkiler Komitesi'ne, TİDE ofis yöneticilerine ve Galatasaray Üniversitesi Denetim Kulübü'ne çok teşekkür ediyorum.

Dileğim odur ki, Akademik Forum'lar uzun yıllar devam etsin bu köprü daha iyi ilişkilerle sürsün. İlginiz için çok teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.



"Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği"

08:00-09:00	KAYIT
09:00-09:30	AÇILIŞ KONUŞMALARİ Prof. Dr. Ethem Tolga , Galatasaray Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Münir Şakrak , MÖDAV Başkanı Gürdoğan Yurtsever , TİDE Başkanı Ali Kamil Uzun , TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı
09:30 - 10:30	I. OTURUM "Geleceğin Yönetiminde Başarı Faktörleri"
Oturum Başkanı	Doç. Dr. Serhat Yanık Menteş Albayrak , Anadolu Grubu Denetim Koordinatörü Kemal Tapkan , Standart Profil Otomotiv Denetim Direktörü Av. Humral Tan , Yönetim Danışmanı (CMC), Yönetici Koçu (ICF, AC)
10:30-11:00	KAHVE ARASI
11:00-13:00	"İç Denetimde Araştırma" Konuk Konuşmacı: Prof. Dr. Haluk Levent , Kemerburgaz Üniversitesi
	II. OTURUM İç Denetim Konusunda Dünya'da Ve Türkiye'de Yapılan Araştırmaların Niteliği Ve Mesleğin Gelişimine Katkıları
Oturum Başkanı	Doç. Dr. İrem Nuhoğlu "İç Denetim Alanında Uluslararası Akademik Yayın Araştırması: Literatür Tarama Çalışması" Doç. Dr. Esra Albayrak , Hüsnü Yağmur Karabulut , Abdülkadir Köksal , Melik Ertuğrul , Ece Gür "İç Denetim Alanında Hazırlanan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Üzerine Literatür Tarama Çalışması" Doç. Dr. Esra Albayrak , Murathan Bayrı , Nefise Doğan Güler , Ece Gür "Denetim Komiteleri: ABD, AB ve Türkiye Karşılaştırması" Dr. Onuralp Armağan "Avrupa Birliği Destekli Araştırma Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri ve Bir Uygulama Örneği" Doç. Dr. Tuğba Uçma
13:00-14:00	ÖĞLE YEMEĞİ
14:00-15:30	"İç Denetim Eğitimi Konusunda Beklentiler ve Yaklaşımlar" Konuk Konuşmacı: Doç. Dr. Bahram Soltani , Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi
	III. OTURUM "İç Denetim Eğitimi Konusunda Dünyada Ve Ülkemizdeki Yaklaşım Ve Uygulamalar"
Oturum Başkanı	Prof. Dr. Nuran Cömert "Üniversitelerde İç Denetim Eğitimi ve Öğretimi: Dünya Üniversitelerinde Geliştirilen Eğitim Programlarının ve Müfredatlarının Değerlendirilmesi" Prof. Dr. İdil Kaya , Doç. Dr. Esra Albayrak "Türkiye'de İşletme Eğitimi Veren Üniversitelerde Lisans ve Lisansüstü Programlarda İç Denetim Eğitimi" Prof. Dr. Lerzan Kavut , Dr. Burcu Adiloğlu
15:30-16:00	KAHVE ARASI
16:00-17:30	"Bir Meslek İnsanın Deneyimleri ve Gençlere Önerileri" Konuk Konuşmacı: Bülent Yurdalan , Finansbank İç Sistemler Başkanı "Denetim Kulüplerinin Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerinde Rolü" GSÜ Denetim Kulübü & Marmara Üniversitesi Denetim Kulübü
	IV. OTURUM "Denetimde Kariyer Fırsatları, İhtiyaçlar Ve Beklentiler"
Oturum Başkanı	Ali Kamil Uzun , TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı Ebru Pilav , Deloitte İnsan Kaynakları Direktörü Emre Çavuşoğlu , EY İnsan Kaynakları Direktörü Elif Yıldırımbulut , KPMG İnsan Kaynakları Müdürü Cristina Monterrey , PwC İnsan Kaynakları Kıdemli Müdür
17:30-18:30	BİLDİRİ ÖZETLERİ VE KAPANIŞ Kapanış Bildirisi: Prof. Dr. İdil Kaya "İç Denetime Genç Bakış" Ödül Töreni Plaket sunumu Toplu resim

MUHASEBE ÖĞRETİM ÜYELERİ BİLİM VE DAYANIŞMA VAKFI (MÖDAV)

13 Kasım 1995 tarihinde kurulan Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV), Türkiye üniversitelerinde görev yapan tüm muhasebe öğretim üyelerini temsil eden sivil bir oluşumdur.

Temel amacı; *muhasebe bilim insanlarının en iyi şekilde yetişmesine, muhasebe biliminin ve bilimsel tartışma ortamlarının gelişmesine, muhasebe eğitim ve araştırmalarının düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmak ve muhasebe bilim insanları arasındaki dayanışmayı güçlendirmek* olan Vakıf, bu amaç doğrultusunda, geleneksel hale gelmiş *Uluslararası Muhasebe Konferansı* başta olmak üzere çalıştaylar, paneller, sempozyumlar gibi çeşitli bilimsel faaliyetler sürdürmekte, Türkiye'nin her tarafındaki üniversiteleri ziyaret ederek onlarla birlikte yerel etkinlikler düzenlemekte ayrıca *Muhasebe Bilim Dünyası* isimli bir dergi çıkarmaktadır.

25 Şubat 2010 tarihinde MÖDAV ve TİDE aralarında bir mesleki işbirliği protokolü imzalamışlar ve mesleki konularda bilimsel çözüm ortağı olarak çalışma kararı almışlardır. İç denetim konusunda çalışan öğretim üyeleri TİDE'nin Akademik İlişkiler Komitesinde önemli rol ve sorumluluklar üstlenmişlerdir.



TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ (TİDE)

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, ülkemizde uluslararası standartlarda iç denetim mesleğinin gelişimi için 19 Eylül 1995 tarihinde kurulmuştur. TİDE'nin, 31 Aralık 2014 itibarıyla, 700'den fazla kurumu temsil eden yaklaşık 2400 üyesi bulunmaktadır. Enstitü, mesleğin profesyonellerinin yetkinlikleri, finans ve reel sektör şirketleri ile kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsal yönetim kalitesi, mesleğin akademik gelişimi için çeşitli hizmetler sunmaktadır.

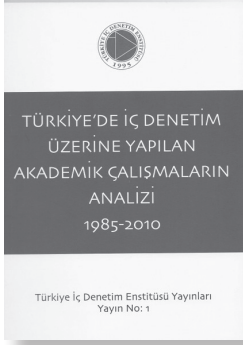
Her yıl düzenli olarak gerçekleştirilmekte olan iç denetim, kurumsal yönetim, iç kontrol ve risk yönetimi konularında yetkin uzmanların bilgi, deneyim ve iyi uygulama örneklerini paylaştıkları "Türkiye İç Denetim Kongresi", yazı, makale ve söyleşileri ile mesleki gündemi belirleyen, temel mesleki bilgi ve referans kaynağı "İç Denetim Dergisi", sürekli güncelliği sağlanan ve dilimize çevrilen "Uluslararası İç Denetim Standartları ve Mesleki Uygulama Çerçevesi", iç denetim profesyonellerinin küresel yetkinlik belgesi "Uluslararası İç Denetçi Sertifikası", sürekli eğitim için "Mesleki Gelişim ve Yetkinlik Eğitimleri", mesleki akademik gelişime yönelik "Akademik İlişkiler ve Gelişim Programı" olmak üzere pek çok uluslararası ve ulusal mesleki birikimlere erişim ve paylaşım imkânları sağlamaktadır. Türkiye İç Denetim Enstitüsü, bu hizmetleri ile mesleğin profesyonellerine ve iş dünyamıza güncel kalmak, değişim, gelişim ve büyümenin ortağı olmak konusunda fırsatlar sunmaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA)'nın temsilcisi olan ve yönetim organları ile çalışma komitelerinde aktif görev alan Türkiye İç Denetim Enstitüsü, "Meslekte küresel gelişim ve mükemmelliğin paydaşı olmak" vizyonu ile şirketlerimizin yönetim kurulları, denetim komiteleri, icra kurulu başkanları, üst düzey yöneticiler ve iç denetçiler, kamu kurum ve kuruluşlarımız, düzenleyici kurumlarımız, üniversitelerimiz ve akademisyenlerimize hizmetleri ile kalıcı değer yaratma misyonunu sürdürmektedir.

Enstitü faaliyetleri ve hizmetleri ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için www.tide.org.tr web sitesini ziyaret edebilirsiniz.



Yayınlarımız



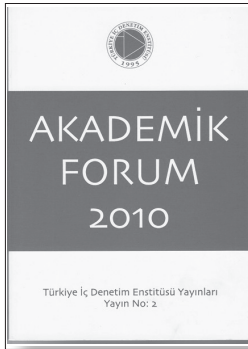
Yayın No: 1 - Türkiye'de İç Denetim Üzerine Yapılan Akademik Çalışmaların Analizi: 1985-2010

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesi tarafından hazırlanan çalışmada, iç denetim alanında 1985-2010 yılları arasında yapılmış olan yüksek lisans ve doktora çalışmaları ortaya koyuluyor ve analiz ediliyor.



Yayın No: 4 - Meslekte Mükemmelliğin Küresel Paydaşı: Türkiye İç Denetim Enstitüsü

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yönetim Kurulu Üyesi ve Başkan Yardımcısı Gürdoğan Yurtsever tarafından yazılan, Editörlüğü Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı Ali Kamil Uzun tarafından yapılan, Serpil Kaya tarafından yayına hazırlanan, yüzden fazla kişinin katkıda bulunduğu, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) Başkanı Richard Chambers, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) Başkanı Marie-Hélène LAIMAY ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı Özlem Aykaç İğdelipınar'ın önsözlerinin bulunduğu kitabın meslektaşlar, akademisyenler ve konuyla ilgilenenler için bir başvuru kitabı olmasını umuyoruz.



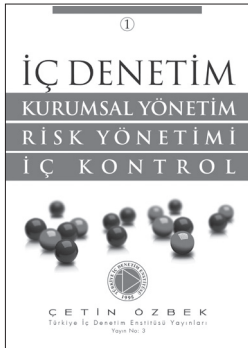
Yayın No: 2 - Akademik Forum 2010

Kitapta, Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün, Marmara Üniversitesi ve Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) ile birlikte 13 Mayıs 2010 tarihinde "İç Denetim Mesleğinin Akademik Gelişiminde İş Dünyasının Beklentileri, Üniversitelerimizin İhtiyaçları" temasıyla gerçekleştirilen ilk Akademik Forum olan Akademik Forum 2010'da sunulan bilimsel tebliğler ve konuşmalar yer alıyor.



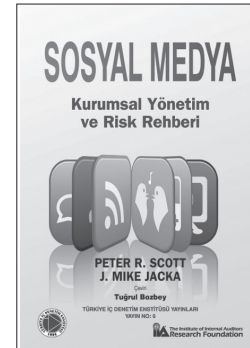
Yayın No: 5 - Akademik Forum 2012

Kitapta, Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) ile birlikte 16 Mayıs 2012 tarihinde "Denetim Mesleğinin Gelişimi ve Beklentiler" temasıyla gerçekleştirdiği ikinci Akademik Forum olan Akademik Forum 2012'de sunulan bilimsel tebliğler ve konuşmalar yer alıyor.



Yayın No: 3 - İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve İç Kontrol

Sayın Çetin Özbek tarafından kaleme alınan ve günümüz iç denetim mesleğini her yönüyle inceleyen, kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol kavramlarının içeriği ile uluslararası standartlara uygun bir iç denetim faaliyetinin sözkonusu kavramlar ışığında bir kurumda nasıl uygulanabileceğini ele alan ülkemizdeki ilk kaynak çalışma niteliği taşıyan kitap, TİDE tarafından yayına hazırlanmıştır.



Yayın No: 6 - Sosyal Medya - Kurumsal Yönetim ve Risk Rehberi

Editörlüğünü Baki Enis Balakbabalar ve Selman Ortaköy'ün yaptığı kitap, Akademik İlişkiler Komitesi ve Yayın Komitesinin katkılarıyla yayına hazırlandı. Kitap, çalıştığı kuruma değer katmak isteyen bütün profesyoneller için kurumsal sosyal medya stratejisinin hazırlanması, sosyal medya politikalarının oluşturulması, sosyal medyanın takip edilerek kuruma olan etkilerinin ölçülmesi, sosyal medya fırsat ve risklerinin belirlenerek yönetilmesi ve kurumun sosyal medya faaliyetlerinin denetlenmesi konularında rehberlik yapıyor. Ülkemizi, çalıştığımız kurumları, paydaşlarını ve bireyleri etkileyen sosyal medya fenomeni gittikçe popülaritesini artırırken TİDE olarak bu yayınlı meslektaşlarımıza fayda sağlamayı hedefledik.