



ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2016

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI
YAYIN NO:12



ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2016
“İç Denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon”



ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2016
“İç Denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon”

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI

YAYIN NO: 12

© 2016, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

1. Baskı Ocak 2017

Yayınlanan kitabın içeriğinde yer alan, görsel ve metin içerikleri ile görüşlerin sorumluluğu ilgili kişiye aittir. Kitabın her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının yazılı izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 978-605-83073-2-2

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

Ethem Yenigün

Deşifreler ve İlk Düzenleme

Serpil Kaya

Baskı ve Cilt

Milsan Basın Sanayi A.Ş.

Cemal Ulusoy Cd. No: 38 / A Yenibosna - Bahçelievler / İstanbul

Tel: 0212 697 10 00

info@milsan.com.tr - www.milsan.com.tr

ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2016
“İç Denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon”

6 Mayıs 2016
Boğaziçi Üniversitesi
Albert Long Hall
Rumelihisarı – İstanbul

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ YAYINLARI

YAYIN NO: 12



BİLİM KURULU

Ali Kamil Uzun, TIDE

Gürdoğan Yurtsever, TIDE

Prof. Dr. Ömer Lalik, MÖDAV

Prof. Dr. Nuran Cömert, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Nejat Bozkurt, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. Cemal İbis, Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. İrem Nuhoğlu, Boğaziçi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun, Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Dr. Lerzan Kavut, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Dursun Arıkboğa, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. Recep Pekdemir, İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Serhat Yanık, İstanbul Üniversitesi

Prof. Dr. İdil Kaya, Galatasaray Üniversitesi

Prof. Dr. Rüstem Hacırüstemoğlu, Galatasaray Üniversitesi

Doç. Dr. Volkan Demir, Galatasaray Üniversitesi

Prof. Dr. Figen Türüdüoğlu, Bahçeşehir Üniversitesi

Doç. Dr. Fatma Ulucan Özkul, Bahçeşehir Üniversitesi

Prof. Dr. Güner Gürsoy, Yeditepe Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Can Tansel Kaya, Yeditepe Üniversitesi

Prof. Dr. Melih Erdoğan, Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Audrey A. Gramling, Colorado State University

Prof. Dr. Urton Anderson, University of Kentucky

Asst. Prof. David Wood, BYU Marriott School

Prof. Dr. Graham Gal, University of Massachusetts

Jean Pierre Garitte, Global IIA



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	8
<i>Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Akademik İlişkiler Komitesi</i>	
ÖNSÖZ	10
<i>Menteş Albayrak, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
<i>Prof. Dr. Beyhan MARŞAP, MODAV Başkanı</i>	12
AÇILIŞ KONUŞMALARI	14
“ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM İLE BİLGİ PAYLAŞIMINI DAHA DA GÜÇLENDİRECEĞİZ”	15
<i>Prof. Dr. Nur İrem Nuhoglu, Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı, TİDE Yönetim Kurulu Üyesi, IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi</i>	
“YÜKSELEN PİYASALAR”	19
<i>Dr. Afra Sajjad, ACCA Eğitim Bölümü Başkanı</i>	
“TİDE OLARAK STRATEJİK ÖNCELİKLERİMİZ ARASINDA MESLEKİ GELİŞİM YER ALIYOR”	25
<i>Menteş Albayrak, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu Başkanı</i>	
“İNOVATİF YAKLAŞIMLARIN SÜREÇ BOYUTU, MUHASEBEDE KENDİNE DAHA FAZLA YER BULDU”	27
<i>Prof. Dr. Beyhan Marşap, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Başkanı</i>	
“ARZUMUZ BU TOPRAKLARIN KURUMLARINDA YETİŞEN MESLEK VE BİLİM İNSANLARININ ULUSLARARASI BAŞARILARINA TANIK OLMAK”	29
<i>Ali Kamil Uzun, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Kurucu ve Onursal Başkanı, TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı</i>	
“DENETÇİLER GİBİ DAVRANMAYI BIRAKIN!”	33
<i>Prof. Steve Goodson, University of Texas at Austin, McCombs School of Business</i>	
“MESLEKİ İNOVASYON”	47
<i>Prof. Jean Pierre Garitte, Antwerp Management School, IIA ve ECIIA Geçmiş Dönem Başkanı</i>	

FORUM I	52
“AKADEMİK İNOVASYON: AKADEMİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA METODOLOJİLERİNDE FÜTÜRİSTİK YAKLAŞIMLAR”	53
<i>Prof. Dr. Göksel Yücel, İstanbul Üniversitesi, Moderatör</i>	
“İNOVASYON YENİ FİKRİN TİCARİ BİR YARARA DÖNÜŞTÜRÜLME SÜRECİDİR”	55
<i>Prof. Dr. Nuran Cömert, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı</i>	
“ÖĞRENCİLERİN PROJELERİNİ SINIFLARIMIZDA UYGULUYORUZ”	63
<i>Prof. Steve Goodson, University of Texas at Austin, McCombs School of Business</i>	
“AKADEMİK DÜNYA GELECEĞE NASIL HAZIRLANIYOR?”	65
<i>Dr. Ec. Iuliana Panaitescu Anastasia Cristina, İç Denetim Başkanı, Bölgesel Gelişim İçin İç Denetim Ajansı – Romanya</i>	
“ÜNİVERSİTELİ GENÇLERİ GELECEĞE NASIL HAZIRLARIZ?”	69
<i>Prof. Jean Pierre Garitte, Antwerp Management School, IIA ve ECIIA Geçmiş Dönem Başkanı</i>	
FORUM II	72
“MESLEKİ İNOVASYON: YENİ NESİL İŞ DÜNYASINDA MESLEKİ ETKİLEŞİM”	73
<i>Ali Kamil Uzun, TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı, Moderatör</i>	73
<i>Hüseyin Gürer, Deloitte Türkiye Başkanı</i>	73
<i>Mustafa Çamlıca, EY Türkiye Başkanı</i>	75
<i>Ferruh Tunç, KPMG Türkiye Başkanı</i>	78
<i>Haluk Yalçın, PwC Türkiye Başkanı</i>	75
KAPANIŞ KONUŞMASI	102
<i>Prof. Dr. Nur İrem Nuhoglu</i>	103
<i>Boğaziçi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı, TİDE Yönetim Kurulu Üyesi, IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi</i>	
ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2018, ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NDE GERÇEKLEŞTİRİLECEK	105
MUHASEBE ÖĞRETİM ÜYELERİ BİLİM VE DAYANIŞMA VAKFI (MÖDAV)	106
TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ (TİDE)	107
ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2016'NİN ARDINDAN	109
TEŞEKKÜRLER	114
YAYINLARIMIZ	116



SUNUŞ

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Akademik İlişkiler Komitesi (TİDE AİK), 2009 yılından bu yana mesleki akademik gelişim için pek çok çalışmaya imza atıyor. “Meslekte akademik gelişimin ulusal çözüm ortağı olmak” vizyonuyla hareket eden TİDE AİK aynı zamanda “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 sürdürüyor. TİDE AİK, faaliyetlerini kendi içinde oluşturduğu dört çalışma grubuyla yürütüyor. Bunlar; 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.

Ayrıca (TİDE AİK) tarafından organize edilen Akademik Forumlar, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) işbirliğiyle ve Akademik Forum düzenlenen üniversitelerin ev sahipliğinde gerçekleştiriliyor.

İç denetim mesleği, üniversiteler ve iş dünyası arasında bir köprü kurulmasına vesile olan Akademik Forumlar, 2010 yılından bu yana her iki yılda bir düzenleniyor. Akademik Forum'un dördüncüsü ise 6 Mayıs 2016 tarihinde, Boğaziçi Üniversitesi'nde gerçekleşti. İlk defa uluslararası anlamda düzenlenen Forum'da, “İç Denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon” konusu ele alındı.

İlki 2010 yılında Marmara Üniversitesi, ikincisi 2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, üçüncüsü 2014 yılında Galatasaray Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen Akademik Forumlar ile iş dünyasının akademik dünya ile mesleki bağını güçlendirmek, karşılıklı işbirliğinin kapsamını ve yönünü tayin etmek amaçlanıyor. Akademik dünya, iş dünyası ve meslektaşların bir araya gelerek oluşturduğu bu platformda, gelecek için daha neler yapılacağı, nelerin yapılması gerektiği kısaca mesleğin geleceği masaya yatırılıyor.

Mesleki ve Akademik İnovasyon ana temasıyla gerçekleşen Uluslararası Akademik Forum 2016'ya yurt dışından gelen öğretim üyelerinin yanı sıra üniversitelerimizin önde gelen öğretim üyeleri, araştırmacıları ile pek çok üniversiteden öğrenci katıldı. Ayrıca, iş dünyasının seçkin temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve TİDE Akademik İlişkiler Komitesi'nin temsilcilerinin bir araya geldiği Uluslararası Akademik Forum'da, iş dünyası ile akademik dünya arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi ve bunun da süreklilik arz etmesinin önemli olduğu vurgulandı.

Gelecek Akademik Forumlarda yeniden buluşmak dileklerimizle...

Türkiye İç Denetim Enstitüsü

Akademik İlişkiler Komitesi



ÖNSÖZ

Türkiye İç Denetim Enstitüsü bundan 21 yıl önce kuruldu. Kurulduğundan bu yana hem mesleğe hem meslektaşlarına hem de topluma değer katma misyonuyla hareket etti. Geldiğimiz noktada, bunu başarılı bir şekilde sürdürdüğünü, dikkat çeken çalışmalarında da görmekteyiz.

Bu kapsamda; 20 yıldır düzenlediğimiz “Türkiye İç Denetim Kongresi”, iç denetim farkındalığını artırmayı hedefleyen ve bu yıl altıncısını gerçekleştirdiğimiz “İç Denetim Farkındalık Ödülleri”, 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)”, kitap yayıncılığı alanında “TİDE Yayınları”, temel mesleki bilgi ve referans kaynağı olarak 15 yıldır yayımlanan “İç Denetim Dergisi”, üniversitelerimizde kurduğumuz Denetim Kulüpleri, üniversiteli öğrenciler arasında mesleğimizin farkındalığını artırmak amacıyla gerçekleştirdiğimiz “İç Denetime Genç Bakış Yarışması” ve daha nice fark yaratan çalışmaları sıralayabiliriz.

Gerçekleştirdiğimiz tüm bu faaliyetlerde stratejik önceliğimiz, mesleğin gelişimi ve tanıtımı oldu. Bu kapsamda meslektaşlarımızın gelişimlerini önceliğimiz sayıyoruz. Bugüne kadar yaptığımız çalışmalarla, iç denetim mesleğine, meslek profesyonellerine, akademisyenlere, iş dünyasına, kamu kurumlarına ve düzenleyici otoritelere önemli katkılar sağladık. Sürdürülebilir gelişim anlayışıyla Enstitümüz, pek çok mesleki gelişim, paylaşım ve iletişim platformu ile çalışmalarına devam ediyor.

Aynı zamanda bizler Türkiye İç Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesi (TİDE AİK) öncülüğünde Akademik Forum düzenliyoruz. Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı(MÖDAV)’nın katkılarıyla, farklı bir üniversitenin ev sahipliğinde gerçekleştirdiğimiz Akademik Forumlar her iki yılda bir gerçekleşiyor. Bu forumlardaysa iş ve akademi dünyasını buluşturarak, geleceğimiz için daha neleri iyi yapmamız gerektiğini konuşuyor, tartışıyoruz.

Bu yıl dördüncüsünü gerçekleştirdiğimiz Akademik Forum, ilk Uluslararası

Akademik Forum olma özelliğini de taşıyor. 6 Mayıs 2016 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen ilk Uluslararası Akademik Forum’un teması ise, “İç denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon” oldu. Yurt dışından akademisyenler ve konuklarımızın da yer aldığı Forum’da, yenilikçi yaklaşımlar ve uygulamalar hakkında bilgi verildi. Mesleğimizin geleceği olan üniversiteli genç arkadaşlarımızın da yoğun ilgi gösterdiği Forum’a pek çok üniversiteden katılım sağlandı. Elinizde bulunan bu kitapta, Akademik Forum’da katkı sunan katılımcıların konuşmaları, sunumları ve değerli görüşleri yer alıyor.

Uluslararası Akademik Forum 2016’nın düzenlenmesinde büyük katkıları olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı ve üyeleri-ne, MÖDAV’a, Boğaziçi Üniversitesi öğretim üyelerine, Boğaziçi Üniversitesi Denetim Kulübü öğrencilerine, akademisyenlere, yurt dışından gelen akademisyenlere ve konuklarımıza, stratejik ortaklarımız, Deloitte, EY, KPMG ve PwC ile katkıda bulunan Yapı Kredi Bankası, HCBC ve ACCA’ya, tüm katılımcılara, Enstitümüz ofis çalışanlarına ve Uluslararası Akademik Forum 2016 Bildiri Kitabı’nın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Menteş Albayrak

Türkiye İç Denetim Enstitüsü
Yönetim Kurulu Başkanı



ÖNSÖZ

Uluslararası çerçevede iç denetimi hem ilmi ve hem de mesleki olarak etkileyecek olan önemli yeniliklerin ve gelişmelerin yaşandığı bir yılı daha tamamlamak üzereyiz. Özellikle 2007 yılında ABD'de başlayan ve etkileri tüm dünyaya yayılarak 2008 yılında küreselleşen ekonomik krizin yarattığı sarsıcı etki halen devam etmektedir. Ortaya çıkan muhasebe skandalları ve hileleri, finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlama konusunda iç kontrol sistemi biriminin ve denetim sürecinin yeniden sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Amerika'da Enron, World Com, Global Crossing skandalları ile Avrupa'da Parmalat gibi şirketlerin çöküşü muhasebe kurallarına ve şirket yönetimi ile ilgili düzenlemelere olan güveni sarsmıştır.

Ekonomik, politik, toplumsal, teknolojik ve özellikle bilişim alanlarında meydana gelen değişim ve gelişmeler, işletme yönetimleri için yeni bir risk yönetimi anlayışı getirmiş bu da birçok kurumda iç denetimin rolünü değiştirmiştir. İç denetim geçmişte gerçekleşen riskin etkileri ve etkilerini azaltmaya yönelten iyileştirme politikalarının uygulanmasını hedeflemiştir. Bugün ise gerçekleşmesi öngörülen risklerin önceden belirlenip önleyici kontrollerin organizasyon içinde yerleştirilmesini hedeflemektedir. Bu bağlamda iç denetim birimi yenilikçi bir yaklaşım ile değer yaratma ile ilgili faaliyetleri de içerecek şekilde kapsamını genişletecektir.

İç denetim uygulamaları konusunda Türkiye'deki şirketler de iç denetimin önemini daha fazla farkına varmaktadır. Bu kapsamda iç denetim birimi kurmak zorunluluğu olmayan birçok şirket ihtiyaç olduğunu görerek iç denetim birimi kurmaya başlamıştır. Aynı zamanda küresel rekabet gücüne sahip olmak isteyen tüm şirketlerin iç denetim faaliyetlerine ihtiyaçları vardır. İç denetim faaliyetinin olması işletmeye değer katmakta olup işletmelerin iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim sistemlerinin gelişmesine katkıda bulunmakta ve küresel rekabet gücünü artırmaktadır.

Sonuç olarak, günümüz iş dünyasında küreselleşme ve kurumsal yönetim perspektifine dayalı olarak paydaşların bilgi ihtiyacı giderek artmıştır. Gelişmelerin de nedeni esasen budur. Ekonomi, çevre, doğal kaynaklar, insan, teknoloji,

büyüme, vergi... Hangi kavramı kullanırsak kullanalım, her açıdan ulaştığımız sonuç aynıdır; sürdürülebilirlik. İşte temelde ve basitçe bir firmanın sürdürülebilirliğine ilişkin etkin ve özet bir sunumun ortaya konulabilmesi için günümüzde yenilikçi iç denetim kurumsal raporlama yaklaşımları ortaya çıkmak zorundadır. 2010 yılı itibarıyla kurulan Uluslararası Entegre Raporlama Kuruluşu, 2013 yılında yaklaşımın dayanağını ortaya koyan ve kapsamında işletmenin iç kontrol sistemine yönelik bilgilerin de yer aldığı Entegre Raporlama Çerçevesi'ni yayımlayarak, bu yeni yaklaşımı küresel seviyede tartışmaya açmıştır.

MÖDAV, yaşanan bu gelişmeleri akademik alana taşıyarak tartışmaya açma görevini üstlenme çerçevesinde TİDE ile işbirliğine devam etmeyi planlamaktadır.

Prof. Dr. Beyhan MARŞAP

Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Başkanı

AÇILIŞ KONUŞMALARI



Prof. Dr. Nur İrem NUHOĞLU

*Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı,
TİDE Yönetim Kurulu Üyesi, IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi*

“ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM İLE BİLGİ PAYLAŞIMINI DAHA DA GÜÇLENDİRECEĞİZ”

Günaydın Değerli Konuklarımız,

Boğaziçi Üniversitesi'nde gerçekleştirilecek Akademik Forum'a hem kendi adıma hem de Boğaziçi Rektörü Prof. Dr. Gülay Barbarosoğlu ile Dekanı Prof. Dr. Ayşe Gül Toker adına sizlere hoş geldiniz diyorum. Bu özel organizasyona sizleri ağırlamak bizim için bir onurdur. Çok özel bir organizasyon çünkü iki yılda bir gerçekleştirilen ve dördüncüsü düzenlenen bu forum ilk defa “Uluslararası Akademik Forum” olarak gerçekleşecektir.

Dünya çok hızlı ve radikal bir şekilde değişiyor. Dünya “Dijitalizasyon” ile dolu olan dördüncü “Endüstri Devrimine” gelmiş bulunmaktadır. Geçmişte bizim içinde büyüdüğümüz dünya açık bir şekilde bizim şu anda yaşadığımız dünya-

dan çok farklıdır ve gelecekte yaşayacağımız dünya da çok daha farklı olmaya devam edecektir.

Daha önceleri “Ulusal Üstünlük” peşinde koşuyorduk. Daha sonra ise kendimizi diğer uluslar ile karşılaştırarak “Uluslararası Üstünlük” aramaya başladık. Sonra, “Küreselleşme” kavramı hayatımıza girdi. Küresel terimlerle düşünmemiz öneriliyordu. Şimdi ise yeni jargonumuz “Evrenselleşme”. Şu an itibarıyla sadece dünyayı düşünmekle kalmayacağız uzayı da bir anlamda düşüneceğiz. Bugün biz evrenselleşmeyi, iç denetimde evrenselleşmeyi araştıracağız.

İç denetim uygulamalarında uluslararası standartlar çerçevesinde meslektaşlar, kurumlar ve toplum için referans ve güvence kaynağı olarak katma değer yaratmak olan Enstitümüzün misyonunu, müsaadenizle şu şekilde ifade edeceğim: “Evrensel iç denetim mesleğine, dinamik liderlik sağlamak.” Enstitünün yürüttüğü faaliyetler bu misyona destek olacak şekilde çok çeşitli... Örneğin; iç denetim mesleği değerlerini tanıtmak, savunmak ve şirketlere sağladığı değer, mesleki eğitim, gelişim fırsatlarını araştırmak, mesleki uygulama rehberleri, sertifika programları, standartların gelişimi için çalışmalar yapmak, iç denetim konusunda araştırmalar yapmak, bilgi yaymaya çalışmak, risk yönetiminin önemini aktarmak ve iletişimin önemini paydaşlara aktarmak, uygulayıcılara eğitim olanağı sağlamak, öğrencileri ve iç denetçileri bir araya getirerek, bilgi ve deneyim paylaşımına imkan sağlamak.

Bu bağlamda Uluslararası Akademik Forum vasıtasıyla bizler bu arayışlarımızı, bilgi paylaşımını daha da güçlendireceğiz. İç denetim mesleğine, akademik ve uluslararası bir hüviyet kazandıracacağız. Kurumsal yönetim, bildiğiniz üzere şirketin politikalarını, prosedür ve uygulamalarının bir araya geldiği bir kavram. Bu sayede şirketler en iyi şekilde kendi menfaatlerini, paydaşlarının haklarını gözetebilirler. Kurumsal yönetim süreci genellikle şirketlerin yönetim kurullarınca ele alınır. İyi bir kurumsal yönetim sürecinin olabilmesi için şirketlerin iç kontrolleri test edebilmeleri ve takip edebilmeleri gerekmektedir, bunun için de iyi bir şekilde işleyen bir “İç Denetim” sürecine ihtiyaçları vardır.

Bu evrensel dünyada genellikle şu kabul görüyor: İyi bir kurumsal yönetim her şeyden önce şirketlerin ve ülkelerin başarıları için esastır. İyi bir kurumsal yönetim için ise şirket veya kamu kurumlarının mutlaka iç denetim kavramıyla tanışması gerekiyor. Dünya kurumsal yönetime daha çok odaklandıkça, iç denetimin etkisi de kaçınılmaz olmaktadır.

Umarım kurumsal yönetimde evrensel mükemmelliği yakalamak adına “İç Denetim”de mesleki ve akademik inovasyon arayışında olan bu Forumda verimli bir gün geçirirsiniz.



Dr. Afra SAJJAD
ACCA Eğitim Bölümü Başkanı

“YÜKSELEN PİYASALAR”

Günaydın ve Merhaba,

Sunumuma geçmeden önce bir hayalimi paylaşmak istiyorum. Ben çok saygın bir üniversitede, çok güzel bir kent olan İstanbul’da bir sunum yapmayı hep hayal ettim. Dolayısıyla bana böyle bir fırsat verdikleri, Türkiye’de ve Boğaziçi’nde bu imkanı sağladıkları için organizasyon komitesine müteşekkirim. Burası her zaman gelmek istediğim ve bulunmak istediğim bir üniversite. Bu üniversitede pek çok dostum, aile üyelerim okudular ve çok anlar yaşadılar. İçerden üniversite daha hoş görünüyor. Ben Londra’da yaşıyorum, bugün buradayım ve hayalimi şu anda gerçekleştiriyorum.

Ben doktora yapmış ve Dr. Unvanına sahibim ama gerçek anlamda kendimi bir akademisyen olarak nitelendirmiyorum. Profesyonel muhasebe konusunda çalışan profesyonel bir kişiyim. Bu kadar akademisyen huzurunda sizlere son derece bir pratik perspektiften denetimin değerine dair bilgi aktarmaya gayret edeceğim.

Denetim şirket için çok önemli. ACCA (Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü) için de çok önemli. ACCA hakkında size bazı bilgiler vereceğim ve ACCA olarak yaptığımız bazı uluslararası araştırmaların sonuçlarından bahsedeceğim ve iç denetimin önemine değineceğim. Daha sonra konferansın konusu inovasyon olduğu için bizim yaptığımız bu çalışmaların inovasyonla nasıl ilişkilendiriliyor, bundan bahsedeceğim.

ACCA nedir? ACCA uluslararası bir kurum ve profesyonel muhasebeciler birliğidir. Bizim profesyonel, uluslararası ve finans konusunda kalifikasyon veren bir merkez olduğumuzu ilave etmek istiyorum. Biz de evrensel bir zihniyetle çalışıyoruz. 475 bin öğrenciye hizmet ve eğitim verdik. 178 bin üyemiz var. Sınavlara girip, etik eğitim modülünü tamamlayan üyemiz oluyor. 95 ülkede ACCA'nın şubeleri bulunuyor.

Denetimin ACCA için önemli olmasının sebebi şu: Bizim 178 bin üyemiz bulunuyor ve bu üyelerimizin yüzde 40'i denetçi olarak, denetim sektöründe çalışıyor. ACCA olarak Britanya'da, İrlanda'da ve Avrupa Birliği ülkelerinde, denetim yapma, denetim raporu imzalama yetkisine sahibiz.

Denetimi bilmeden kimse bir denetim raporunun altına imza atamaz. Peki, bu bilgiyi nasıl aktarıyoruz. Sınavlar düzenliyoruz. 14 çeşit sınavımız var ama bunlardan ikisi denetim ve teminatla ilgili. Üyelerimiz, üç yıllık çalışma ve staj dönemini tamamladıktan sonra denetçi oluyorlar. Toplam dört yıl boyunca staj yapıyorlar. Bu dört yılın bir yılı tamamen denetime ayrılıyor. Dolayısıyla sertifika aldıklarında iç denetim hakkında çok fazla bilgi sahibi oluyorlar. Son beş sene zarfında çok genç stajyerler ACCA'ya devam edip, eğitimleri aldılar. Bu gençler bize o kadar çok soru yöneltti ki... Çünkü onlar gazetelerde bir takım haberler okuyorlar. Beş-on sene sonra bir anlamı kalmayacaksa, neden ben denetim veya teminat konusunda çalışıyorum? Bütün dünyada binlerce işverene bakıyoruz ve onlar denetimin değerini biliyor mu? Aldığımız bu sertifikayla ne yapacağız?

ACCA olarak biz bu sorulara kulak veriyoruz. Singapur'da kalbi, Londra'da şu-

besi olan bir araştırma ekibimiz var. Araştırma ekibinden bir talebimiz oldu. Dedik ki, bir araştırma yapın CFO'larla CEO'larla, dış denetçilerle, yöneticilerle görüşün. Denetim sizce faydalı mı, denetim mesleğinin geleceği var mı ve varsa ne kadarlık bir geleceği var diye bir araştırma yapın dedik. Yapılan araştırma akademik araştırmadan çok farklı. Akademik araştırma tamamen yüksek profilli bir araştırma bizimki ise ticari bir araştırma ve araştırmacılarımız liderlerle görüştü. Bazı bulgular temin ettiler ve 20'yi aşkın ülkede yaklaşık 15 yuvarlak masa toplantısı düzenlendi. Türkiye'de yapmadık şimdiye kadar ama sanırım bundan sonra onu da yapacağız. Yaklaşık 800 yöneticiyle görüştük ve bu görüşmeler neticesinde bir dizi araştırma raporu kaleme aldık. Bu araştırma raporları ACCA'nın web sitesinde mevcut. Bu araştırma raporlarından birine kısaca göz atmak istiyorum.

Bu raporda bütün bu tartışmalara baktığımızda denetimin ateş altında olduğunu keşfettik. Bazı endişeler var. Denetimin değerine dair endişeler var. Peki, bu endişelerin sebebi nedir? Türkiye için değil ama pek çok ülkede Avrupada Amerika'da şu görülüyor. Vasıfsız, yetkin olmayan bir takım denetim raporları kaleme alınmış ve birkaç hafta içinde şirket iflas etmiş. Britanya'da da yoğun tartışmalar oluyor. Denetim raporu yetkin olmayan bir şekilde yazılmış, şirket zarar etmiş hatta tedarikçilerine ödeme yapamaz hale gelmiş. Dolayısıyla neden bu tür koşullar ortaya çıkıyor diye araştırdık.

Denetim raporlarıyla ilgili bir mutabakat var. O da şu: Denetimle ilgili sorunlar olsa dahi denetime ihtiyaç var. Şirket yöneticileri en çok bağımsız denetim yapılmasını takdir ediyor. Yöneticiler, yetkin denetçiler tarafından finansal raporlama ve iç denetimle ilgili soruların yöneltilmesiyle denetim raporunun bilgi değerini artırdığını söylüyor. Denetim raporunda şirketin değerlendirilmesi subjektif bir şekilde yapılıp, buna ilişkin bulgular yer alıyor ama paydaşlar şunu istiyor: Denetim raporunda çok fazla bilgi olsun. Denetimle ilgili olarak ise şöyle bir hissiyat var: Bir denetçinin gelip direkt şirketle görüşmesi dahi ortalığın toparlanması, şirketin kendine çeki düzen vermesi açısından önemli.



Evet, denetime ihtiyaç var. Şirket yöneticileri sorumluluklarının farkında. İç denetim mekanizmalarının etkin olması konusunda mutabıklar ama denetçiler gibi daha proaktif olmak istiyorlar. İç denetim değerlendirmeleri konusunda proaktif olmak istiyorlar. İç denetçilerin, dış denetçilerle daha işbirliği içinde çalışmaları gerektiğini düşünüyorlar. Bir de zorunlu rotasyon konusu var. ACCA Türkiye'nin başında bulunan Filiz Hanım Boğaziçi Üniversitesi mezunudur ve ondan rotasyonun zorunlu olduğunu öğrendim. Pek çok Asya ülkesinde denetçiler zorunlu rotasyona tabi tutulmuyor. Türkiye'de zorunluymuş. Amerika'da Avrupa'da böyle zorunlu rotasyon olmayan ülkelerde bu mesele sorgulanıyor. Denetim dediğimiz şey maliyetli ve çok etkin olmayabilir ama Türkiye'de zorunlu rotasyonun olması çok iyi. Avrupa Birliği (AB) ülkeleri içinde de bu konuda zaman içinde bir standartlaşma olacak.

Bir diğer konu kaliteli hizmetin karşılığının ödenmesi. Şirket yöneticileri şöyle düşünebiliyor: Bir ihale açılması neticesinde büyük bir baskı ortaya çıkıyor. Bazen müşteri düşük fiyatlı ama yüksek kalitede denetim olsun istiyor. Fiyat düşüğe, bu denetim kalitesini etkileyen bir unsur. Biz de denetimin kalitesini iyileştirmekten bahsediyoruz ama aynı zamanda da denetim maliyetini makul seviyede tutmayı hedefliyoruz.

DENETİM DIŞI HİZMETLER

Yapılan yuvarlak masa toplantılarında denetim dışı faaliyetlerle ilgili yoğun tartışmalar oldu. Şöyle dendi: Denetim firmaları sadece denetime odaklanmalı. Bazıları da dedi ki: Denetim yapan denetçi, o şirketlerle ilgili uzmanlarla görüşüyor, siz de mutabık kalacaksınız.

Gelecekte finans sektöründe çalışacaklar için eğer denetim firmaları sadece denetime odaklanırsa, danışmanlık, müşavirlik gibi hizmetleri göz ardı edecek. O zaman tam teşekküllü denetçiyi yetiştirmek gelecekte mümkün olmayacak. Denetim şirketlerinin denetim dışındaki konulara ağırlık vermesinde fayda var. Yapılan yuvarlak masa toplantılarında denetçilerin sorumluluğu da

ele alındı. Denetçiler, çok daha fazla iletişim içinde olmalı ve denetçiler işlerine katkı sağlayabilmesi için denetçi sorumluluk rejiminin ele alınması gerekiyor. Şu anda çeşitli faktörlerden kaynaklanan bazı kısıtlamalar var.

Yuvarlak masa toplantılarında ilginç bir konu dile getirildi. Dünya değişiyor, biz kitaplardan facebook dünyasına geçtik. Nakit dünyadan, nakitsiz bir dünyaya geçtik. Harflerden, chiplere geçtik ama şöyle bir hissiyat var: Denetçilerin, finansal tabloların ötesine bakması gerekiyor. Entegre raporlar, kapsamlı idari raporlar hazırlamak, çevre denetimleri, sosyal denetimler yapmak; futbol alanında bile denetim önemli. Dolayısıyla denetçiler finansal tablolarla kendilerini sınırlamamalılar. Yeni fırsatların peşinde koşmalılar. Varılan sonuçların bir kısmı bunlar ama bu yuvarlak masa toplantılarının sonucu nedir? Özellikle CEO dünyasında ve ilk yüzde yer alan bir şirketin yöneticisinin de söylediği gibi denetçilerin, akademisyenlerin, meslek mensuplarının denetimin kalitesini önemini herkese aktarmasını bekliyorum. Profesyonel muhasebeciler ve muhasebecileri temsil eden kurumlar olarak bizler de kalifikasyonlarımızı, vasıflarımızı ilerletmek durumundayız. Eğitim programlarına baktığımız zaman finansal tablolara odaklanıldığını görüyoruz. Son iki yıl içinde müfredatta yapılan araştırmalar neticesinde epey değişiklik yaptık. Sadece finansal tablo açısından değil uluslararası denetim standartları, çevresel denetim, sosyal denetim, kamu sektörü denetimleri, para aklamayla mücadele konusunda yapılacak denetimler gibi birçok alanda denetçilerin vasıflarını artırmaya yönelik çalışmaların yapılmasının gerektiğine işaret ettik. Sınav şeklimizi de değiştirdik. İki rapor hazırlandı. Denetim mesleğinin temelleri isimli ilk raporumuzda bilgi, anlayış, kavrayış üzerinde durduk. Müfredatımızda buna göre yaptığımız değişiklik neticesinde soru şeklini değiştirdik ve bu çalışmayı müfredatın her alanına yaymaya çalıştık. Bir de bazı raporlar hazırladık neticede bilgisayar sistemli sınav uyguluyoruz. Bu sınavda simülasyonlar da oluyor. Bu sayede de denetçi için gereken becerilerin kazandırılması gayretini de somutlaştırmış olduk.

Yaptığımız yuvarlak masa sonuçlarını, kısaca anlatmaya çalıştım. Bu raporları okumakla ilgileniyorsanız, bunları ACCA'nın internet sitesinde bulabilirsiniz.



Vasıfların iyileştirilmesi konusunda neler yaptık, değişen dünyaya nasıl adapte olmaya çalıştık? İnandığımız şey şu; denetim baki çünkü denetim olmadan herhangi bir teminat veya teyit imkanımız olmayacak ve şirketlere güven erozyona uğrayacak. Her şeyde her alanda olduğu gibi denetim mesleğinin de gelişmesi, evrim geçirmesi gerekiyor. Sizlerin, sizin gibi önderlerin gayretleriyle, mesleğimizin ve denetim mesleğinin değerini yukarılara taşıyacağız. Teşekkür ederim.



Menteş ALBAYRAK
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu Başkanı

“TİDE OLARAK STRATEJİK ÖNCELİKLERİMİZ ARASINDA MESLEKİ GELİŞİM YER ALIYOR”

Herkese Merhaba,

Ben bütün katılımcılara bugün bizimle birlikte oldukları için teşekkür ediyorum. TİDE olarak, stratejik önceliklerimiz arasında mesleki gelişim yer alıyor. Diğer stratejik önceliğimizse mesleğin tanıtımı. Mesleki gelişim kapsamında meslektaşlarımızın ve mesleğimizin geliştirilmesi için akademik dünya ile olan ilişkilere biz çok önem veriyoruz. Bu stratejik olarak da önceliklerimiz arasında. Onun için bu Uluslararası Akademik Forum'da sizlerle birlikteyiz. Aktivitenin adına vurgulamak istiyorum. Uluslararası Akademik Forum'da ilginizi çekerse Akademik ismi geçiyor bunun anlamı gerçekten bugünkü programımızın akademik teamüllere göre çok ciddi olarak hazırlanmış olması. Buradan bir kez daha danışma kurulumuza teşekkür ediyorum. Uluslararası kelimesine vurgu yapmak istiyorum çünkü bu forum dördüncü olmakla beraber bizim ilk uluslararası forumumuz. Burada da uluslararası konuşmacılarımıza ve konuk-

larımıza katkılarından dolayı ve bugün burada bizimle birlikte olduklarından dolayı çok teşekkür ederim.

Mayıs ayı bizim için çok önemli. Çünkü Mayıs ayı tüm dünyada İç Denetim Farkındalık ayı olarak kutlanıyor. Birçok faaliyetler yapılıyor. Uluslararası Akademik Forum'un bu özel ayda yer alması bizim için ayrı bir öneme haiz. Önem verdiğim konulardan biri de bugün burada ülkemizin ve mesleğimizin geleceği olan birçok öğrenci arkadaşımızın olması, sizlere de ayrıca teşekkür ediyorum. Burada bir arada bulunmaktan mutlu olduğumuzu bir kez daha ifade etmek istiyorum.

Bu aktivitenin gerçekleşmesi için birçok kurum, kuruluş şahıs katkıda bulundu. Stratejik ortaklarımız, Ernst&Young, PwC, Deloitte ve KPMG ile katkıda bulunan Yapı Kredi Bankası ve HCBC ve ACCA da bir teşekkürü hak ediyorlar. Bugün aramızda bulunan ve uluslararası aktivitemize katılan uluslararası konuklarımıza da katkı verdikleri için teşekkür ediyorum. Kapıda ve burada görev alan TİDE Gelecek Okulu bünyesindeki arkadaşlarımızı burada aktif görevde gördüm. TİDE Gelecek Okulu bünyesindeki arkadaşlarımıza teşekkür ediyorum. Tabi ki, TİDE Akademik İlişkiler Komitesi, Akademik İlişkiler Komitesi ile birlikte çalışan Bilimsel Kurul, bu organizasyonu gerçekleştirilmesinde önemli görevleri olan Organizasyonel Kurul da nihai olarak teşekkür etmek istediğimiz kişi ve kurumlar arasında.

Son eklemek istediğim bir şey var. Biliyorsunuz 31 Ekim - 1 Kasım Uluslararası İç Denetim Kongresi'ni düzenliyor olacağız. Bu sene ki tamamız; innovizyon. Orada da sizleri çok güzel bir içerik ve program bekliyor olacak. Dolayısıyla şimdiden ajandalarınıza not etmenizi ve o gün birlikte olmamızı gönülden istiyoruz. Bugün de bizimle birlikte olduğunuz için sağ olun, hoş geldiniz...



Prof. Dr. Beyhan MARŞAP
Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı
(MÖDAV) Başkanı

“İNOVATİF YAKLAŞIMLARIN SÜREÇ BOYUTU, MUHASEBEDE KENDİNE DAHA FAZLA YER BULDU”

Değerli Hocalarım ve Değerli Katılımcılar,

Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV), geçen 20 yılda muhasebe biliminin ve akademisyenlerinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla sayısız konferans, çalıştay, panel, vb. faaliyetler düzenleyerek üstlendiği misyonu, başarılı bir şekilde yerine getirmekte ve getirmeye de devam etmektedir.

Bir süreci yenilemeyi veya yenilenmeyi ifade eden inovatif kavramını her bilim kendi açısından ele almış ve kendi alanlarında gelişimi ve değişimi yakalamak için yenilikçi yaklaşımlar ve uygulamalara yönelmiştir.

Son yıllarda teknolojik alanda meydana gelen hızlı gelişmeler, küreselleşme, büyüyen ticaret hacmi, artan rekabet koşulları, işletmelerin sürekliliğini ve sür-

dürülebilirliğinin korunmasını gün geçtikçe daha karmaşık daha maliyetli hale getirmektedir.

Bu gidiş işletmeleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Artan küreselleşmenin beraberinde getirdiği ve işletmelerin engelleyemediği belirsizlikler muhasebede inovatif yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Özellikle yenilikçi inovatif yaklaşımların süreç boyutu, muhasebede kendine daha fazla yer bulmuş; maliyet, yönetim ve denetim alanlarında; hedef maliyetleme, faaliyete dayalı maliyetleme, tam zamanında üretim gibi yeni maliyetleme yöntemleri yanında faaliyet tabanlı bütçeleme ve stratejik maliyet yönetimini de ön plana çıkmıştır. Muhasebe alanında inovatif yaklaşımların yöntem, analiz ve süreçlere etkisi; adli denetçilik, yolsuzluk ve hile uzmanlığı, şirket değerlemesi, patent, marka, şerefiye, gayrimenkul vb. değerlendirme hizmetleri; kurumsal yönetim danışmanlığı, kurumsal yönetim derecelendirme hizmetleri, stratejik maliyet yönetimi danışmanlığı, çevresel maliyetler konusunda danışmanlık, bilgi teknolojileri danışmanlığı vb. gibi yeni çalışma alanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu akademisyenlerin ve profesyonellerin bu değişime uyum sağlamalarını gerektirmektedir.

Değişen ve gelişen dünyada işletmelerin ürettikleri finansal bilgi yanında finansal olmayan bilgilerin sunumu ve kalitesi de daha önemli hale gelmiştir. Milyarlarca dolar değerindeki işletmelerin derinleşen faaliyetlerine yönelik finansal ve finansal olmayan bilgilerini üreten ve üretilen bu bilgilerle işletmelerin değerlendirildiği günümüzde; akademisyenlerle profesyonellerin bilgi birikimlerini paylaşarak en yüksek faydayı sağlayacak şekilde topluma hizmet etmeleri arzu edilen bir hedefdir.

TİDE ile işbirliği çerçevesinde düzenlenen forumun başarılı geçmesini temenni ediyor, saygılarımı sunuyorum.



Ali Kamil UZUN
*Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Kurucu ve Onursal Başkanı,
TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı*

“ARZUMUZ BU TOPRAKLARIN KURUMLARINDA YETİŞEN MESLEK VE BİLİM İNSANLARININ ULUSLARARASI BAŞARILARINA TANIK OLMAK”

MÖDAV ve TİDE'nin değerli başkanları, değerli meslektaşlarım, yurt dışından gelip bizleri onurlandıran değerli konuklarımız, ülkemizin ve mesleğimizin geleceği sevgili gençler, hepimizi sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

Bugün birlikte olduğumuz Uluslararası Akademik Forum'u, yaz mevsiminin gelişinin müjdelendiği Hıdrellez gününde gerçekleştiriyoruz. Halk arasında Hıdrellez günü bolluk, bereket, uğur ve şans getireceğine olan inanç ile gül ağaçlarına dilekler iliştilir. Ben de 5 Mayıs'ı, 6 Mayıs'a bağlayan gecede bir gül ağacına dileklerimi iliştim: Mesleğimiz ile ilgili farkındalığın tüm evreni kucaklamasını, aydınlatmasını diledim.

Biliyorsunuz Mayıs ayı, Uluslararası İç Denetim Farkındalık Ayı olarak kutla-

nıyor. Hidrellez Günü'nde ve Farkındalık Ayı'nda sizlerle birlikte, Uluslararası Akademik Forum'u gerçekleştiriyoruz. Günün ve içinde bulunduğumuz ayın anlamı mesleki ve akademik çalışmalarımıza yansısın. Mesleğimizin geçmişi içinde bulunduğumuz coğrafyada, Mezopotamya'da milattan önceki yıllara dayanıyor. Mesleğimiz, içinde yaşadığımız bu coğrafyada doğmuş. Daha sonra batı dünyasında modern iç denetimin geliştiğini görüyoruz. Akademi kavramı da içinde bulunduğumuz yakın coğrafyada M.Ö. 4. yüzyılda ünlü filozof Platon'un -doğulular Eflatun derler-, Atina yakınlarında bir beden eğitimi okulunu satın alışı ile ortaya çıkmış. Yunan şehirlerinde siyasi liderlik yapacak, politika düzenleyecek gençleri yetiştirmek amacıyla Platon tarafından satın alınan bu okula, bulunduğu zeytinlik alanın adı Academia olduğu için Academia adı verilmiş. Akademi ismi bu şekilde ortaya çıkmış. Matematik, doğal bilimler ve yönetim bilimi konularında ders veren bu okulda sadece Atina'dan değil Babil'den gelen öğrenciler bulunuyor. Bugünün bakış açısıyla uluslararası bir niteliği var. Üniversitelerin temeli olarak kabul edilen bu okul, ilk Akademi olarak kabul ediliyor. Ülkemizin bulunduğu coğrafyada mesleki ve akademik gelişimin kökleri bulunuyor. Platon'un okulunun girişinde "Matematisel olanı kavramamış olan buraya girmesin" sözleri yer almıyordu. Bu sözler bir bakıma akademik disiplinin çerçevesini çiziyor. Mesleğimizin temelinde değer yaratmanın olduğunu düşünürsek, bilim ve meslek insanlarının bir araya geldiği Akademik Forumlarla "mesleki ve akademik değer üretmek için birlikte olmak" isteyen herkesi kucaklıyoruz.

2010 yılından bu yana iki yılda bir gerçekleştirdiğimiz Akademik Forumlarla mesleğimizin geleceği için mesleğimizin akademik gelişimine destek veriyoruz. Bugün dördüncüsünü düzenlediğimiz Akademik Forum'da mesleki ve akademik inovasyonu tartışacağız. Çok değerli meslek ve bilim insanları forum temamız ile ilgili görüşlerini paylaşacaklar.

Bugün Boğaziçi Üniversitesi'nde gerçekleştirdiğimiz Akademik Forum ile birlikte forum platformumuz bundan böyle uluslararası bir nitelik kazanıyor. Bu gelişmenin mesleğimizle ilgili mesleki ve akademik çalışmaların uluslararası düzeyde yansıma bulmasına katkı sağlayacağına inanıyoruz. Bu toprakların yetiştirdiği bir bilim insanı olan Prof. Dr. Aziz Sancar kazandığı Nobel Ödülü

ile bizleri geleceğin meslek ve bilim insanları adına umutlandırdı. Arzumuz bu toprakların kurumlarında yetişen meslek ve bilim insanlarının uluslararası başarılarına tanık olmak. İnanırsak başarırız. Bugün işin kolayına kaçanların geleceğinin zor, zoru başarmayı hedefleyenlerin ise yaptıklarının olay olacağına inanan biri olarak, arzu ve hayallerimizle ilgili geleceğe umutla bakıyorum.

Bugüne kadar Akademik Forumları İstanbul'da gerçekleştirdik. 2018 yılı Uluslararası Akademik Forumu'muz Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi'nin ev sahipliğinde gerçekleştirilecek. 2020 yılı Uluslararası Akademik Forumu'nu da Academia'nın köklerinin bulunduğu topraklarda, Mustafa Kemal Atatürk'ün doğduğu şehir Selanik'te gerçekleştirmek istiyoruz.

Değerli hocalarım değerli meslektaşlarım,

Bugün birlikte gerçekleştireceğimiz Uluslararası Akademik Forum etkinliğimizin mesleğimizin geleceği, akademik gelişimi için değer yaratmasını diliyorum. Forum'un gerçekleştirilmesinde desteğini esirgemeyen stratejik ortaklarımıza, Enstitümüzün değerli yönetim kurulu başkanı ve üyelerine, MÖDAV'a, Boğaziçi Üniversitesi'ne, TİDE Akademik İlişkiler Komitesi üyelerine ve TİDE ofis çalışanlarına teşekkür ediyor, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.



Prof. Steve GOODSON
University of Texas at Austin, McCombs School of Business

“DENETÇİLER GİBİ DAVRANMAYI BIRAKIN!”

Günaydın Efendim,

Ben Steve Goodson. Bir akademisyen ve uygulamacıyım. Teksas Austin Üniversitesi'nden McCombs İşletme Fakültesi'nden geliyorum. Mottomuzu görüyorsunuz. Teksas'ta boynuzlu at sembolünü kullanıyoruz. Sizlerle birlikte olmaktan büyük bir mutluluk duyuyorum sıcak takdiminiz için teşekkür ederim. 36 saatliğine buradayım ve jetlagden kurtulmaya çalışıyorum.



'Denetçi gibi davranmayı bırakın!', bizim düsturumuz bu. Çok katı olmamak lazım. Gizli davranmamak lazım. Sizi tarif ediyor değilim. Bu ifadeler denetçileri tanımlamak için de çok kullanılageldi. Bazen bu şekilde kullanılmasını hak ettik. İç denetçiler neden var? Her şeyden önce organizasyonel değerleri, risk bazlı objektif değerlendirme ve tavsiyelerde bulunmak için varlar. Bu misyonu başarabilmek için katı davranmak gerekmiyor. Tam tersine denetçi gibi davranmayı bırakın. Ben sunumunda denetçilik mesleğinin insani boyutunu ele almaya ve ayrıca denetçinin iletişim becerileri gibi konuları yansıtmaya çalışacağım. Mesela, korku denge, dengeli, makul, yardımcı gibi ifadelerden hatta değerli gibi kelimelerden bahsedeceğim.

İç denetim değer katmalı. Sizlere kısa bir film göstereceğim. Bu filmde denetçiler maliyeti indirmenin yollarını arıyorlar. Eğer teknoloji benim işime yararsa neden kullanmayayım. Kısa bir klip göstereceğim.



Bu, Amerika'da bir espri içerdiği için çok komik bir sahne. Hem iç denetçilere hem de dış denetçilere bu şekilde bir bakış var. Çünkü herkes şirketin parasını kurtarmaya çalışıyor ve filmdeki kişi bunu yaparken işini kaybediyor. Çoğumuzun denetçiye bakış açısı budur, biz bunu değiştirmek istiyoruz.

Peki iç denetimin amacı nedir? Her şeyden önce risk bazlı ve objektif bir değerlendirme sağlamak tarafsız bir görüş sağlamak. Şunu belirtmek istiyorum, değer katmak esastır. Bunu yapabilmek için de tüm müşterilerinizle iyi ilişkiler tesis etmek zorundasınız. Bugün bizim oturumumuzdaki amaçlar doğrultusunda bizde iç denetim mesleğinin 2016'daki özelliklerinden bahsedeceğiz.

Modern iç denetimin kurucusu Lawrence B. Sawyer'ın öğretilerinden, felsefesinden bahsedeceğiz. İç denetimde insan unsurundan bahsedeceğiz. Grup üyeleri olarak zaten bir takım örnekleri çalışacağız. Neler yapacağız, nelerden kaçınacağız, yönetim olarak ne yapmamız gerekiyor? Bu modelden bahsedeceğim ve kişisel gelişim planı nasıl hazırlanabilir, iletişim becerileriniz ve insan ilişkileri becerilerinizi geliştirmek için neler yapılmalı konusunu da sizlere bahsetmiş olacağım.

İç denetim ile başlayalım. Ortak bir bilgi dizisinden bahsediyoruz. 13.500 denetçiyle 160 ülkede yapılmış bir araştırma var ve mesleğimizi çok güzel temsil ediyor. Bu araştırmada iç denetim faaliyetlerinin özellikleri incelenmiş ve günümüzün iç denetçisinin sahip olması gereken yetkinlikler araştırılmış. 2016 yılında iç denetim hüviyet değiştirmiş durumda. Artık operasyonel ve uyum denetimleri ön planda. Finansal riskler daha az vurgulanıyor. Hala önemli ama finansal riskler tüm denetimlerde daha az yer alıyor. Sahtekarlıklarla ilgili soruşturmalar ve incelemeler de yapılıyor. Kurumsal yönetim asıl ön planda ve risk yönetimi, stratejik incelemeler ve çeşitli etik kurallarla ilgili denetimler, stratejik incelemeler, IFRS'ye (Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına) geçişle ilgili denetimler, entegre raporlamalar, iletişim becerileri günümüzde çok önemli. Problemlerin tespit edilmesi, çözüm becerilerinin geliştirilmesi, mesleği anlamak ve kişiler arası iletişim becerileri. Yine başka yetkinliklerde ön plana çıkıyor. İç denetimin değerini teşvik edebilmek, iç denetimin değerini biliyoruz peki müşterilerimiz de biliyor mu? Belki bilmiyorlar. Organizasyonel beceriler, ihtilaf çözümü, müzakere becerileri, değişim yönetimi becerileri çünkü değişime ayak uydurmak zorundayız. Veri analizi bu listenin en tepesinde olmalı çünkü veri artık günümüzde çok daha önemli. Big Data (Büyük Veri) bunu duyduk, pek çok işletme için geçerli. Bu veriyi almak, işlemek çok önemli. Bilgi çalışmaları yapılan faaliyetlerin kalitesi, nerelere dikkat edilmesi gerektiği,

bu konuda şirketler çok başarı sağlayabilmiş değil. O nedenle iç denetimde bu sahada değer katabilmek mevcut veriyi kullanabilmek çok önemli. Odak noktaları bunlar.

Ben size kalifikasyonlardan, iletişimin kalitesinin olmasının öneminden bahsetmek istiyorum. İletişim, kesin, objektif, açık, kısa, öz, yapıcı, tam ve zamanında olmalı. Resmi iletişimden bahsediyorum. Hazırladığımız denetim raporları yanında bir de gayri resmi iletişimimiz var. Bunu yapabilmek için modern iç denetimin babası Lawrence B. Sawyer'dan bahsetmek istiyorum. Sawyer 1911 yılında doğdu ve 2002 yılında hayata veda etti. Meslektaşımızla 2000 yılında New York'da tanışmıştım. Muhteşem bir insandı. Mesleğimize çok büyük katkı sağladı. 2016 yılındayız ve mesleğimizden bahsediyoruz. Lawrence B. Sawyer, 1988 – 1992 yılındaki makalelerden bahsettiği konular, şu anda da geçerli ve Internal Auditor Dergisi'nde de yer aldığı şekilde denetim mesleğinin insanı tarafı konusunu çok vurguladı. Ayrıca denetimin yaratıcı yönüne dair de çeşitli yayımlar yaptı.



Internal Auditor Dergisi'nde çok fazla makale çıktı ve IIA ile birlikte Sawyer'ın yazılarını, 'Akıl İfadeleri' isimli bir eserde topladık. Bugün Sawyer'ın deyişlerinin bir kısmını ele alacağız. "Parmağınızla işaret ettiğinizde, tırnağınızın temiz olduğundan emin olun." Bu kültür, siyaset kuralların uygulandığı her alanda geçerli. Gerçeklik bu. Dolayısıyla bu gerçekle baş etmek durumundayız. Kurallar bunlar. Kuralları takip etmeliyiz ama benim gibiyse, iç denetçi olarak siyaset, kültür kuralların önünde gider. Son olarak "bulduğunuzdan daha iyi

bırakın her yeri." Onun için bir değer katmak önemli ve Sawyer'ın felsefesi bu. Sawyer'dan bir başka deyiş: "işimizi, mesleğimizi bilmemiz gerekiyor. Gelip neden bahsettiğini bilmeden bir iş yapamayız." İç denetçiler de satış yapıyorlar aslında biz fikir satıyoruz. Her eksiklik bir şekilde iyi yönetim prensibinin ihlal edilmesiyle ortaya çıkar. Sebebi ne? Asıl sebebi ne, onu tespit etmek gerekiyor. Sawyer 1988'de asıl sebebin ne kadar önemli olduğundan bahsetmiş.

Sawyer denetim sürecine bakarak nerelerde itilaf çıkabilir onu tespit etmiş. Değişmekten korkmak, maruz kalmaktan korkmak, uyumsuzluğun tespitinden korkmak. Çünkü denetim ihtilafa ve fikir ayrılığına yol açar. Biz inanıyoruz ki, her bir denetim bulgusu aslında bir eleştiri illa böyle olmak zorunda değil ama denetim yaptığımız şirket böyle algılıyor. Genel algı denetçilerle ilgili çok olumlu değil.

Denetçiler ukaladır, çok talepkardır, çok fazla üstümüze gelir, buyurucudur ama biz profesyonel destek olan olmalıyız. Eleştiren ya da sürekli mızımızlanan olmamalıyız. Her zaman hata arayan olarak algılanmamalıyız. Sawyer ayrıca bize denetlenenin yerine kendimizi nasıl koyabileceğimize dair ipuçları da veriyor. Denetçi tarzı ve yaklaşımı fark yaratır. Yani müşterinizle bir ilişki kurabiliyor musunuz bu önemli. Hasım değil ayı tarafta olduğunuzu vurgulamak lazım. Mesela yönetimin ihtiyaçları, motivasyonu, yönetimin tarzı ne? Denetçi bunu anlamalı ve nerede bir eksiklik ve düzeltilmesi gereken alan var onu görüp ona göre bilgi vermeli.

Sawyer ayrıca diyor ki; "Potansiyel bazı konuları ve tavsiyeleri denetlediğin tarafta önceden bildir. Olumlu sonuçlarını da vurgula denetimin. Kılı kırk yarma ayrıca başarıları takdir et ve herhangi bir sürprize yol açma." Sawyer'ın da ifade ettiği gibi biz denetlediğimiz şirketin denetleme neticesinde bizlerle birlikte aynı dalga boyunda olmasını istiyoruz. Gelecekte neler yapabiliriz? Sawyer, geleceğe yönelik olarak her şeyden önce duyguların daha iyi anlaşılması gerektiğini belirtiyor. Biz denetçiyiz, duygularla ne işimiz olur? Şaşırtıcı ama öyle olmalıyız. Sadece gerçeklerin peşinde değil aynı zamanda duyguyu da anla-

malıyız. Bunu yapabilmek için denetim tecrübesini paylaşabilmeliyiz ve karşınızdaki kişinin geçtiğiniz adımları takip etmesini sağlamalıyız. Olumlu bir raporlama tarzı benimsemeliyiz. Şu konuda sizin dikkatinizi çekmek istiyorum, diyerek, dengeli bir ifade kullanmalısınız. Üst yönetimin desteğini almalıyız. İşbirliğine yatkın problem çözümünü hedefleyen bir yaklaşım içinde olmalıyız. Sawyer'ın öğretisi bu şekilde.

İLETİŞİM BECERİLERİNİ İYİLEŞTİRMEK

Şimdi iletişim becerilerini iyileştirmek, nasıl daha verimli ve etkin bir iletişim kurabiliriz konusuna değineceğim. Bunu yapmak için tabi ki bir takım fikirler var ve bu fikirlerin üzerinden geçeceğim. Sawyer'ın öğretisi doğrultusunda hepimizin bildiği bazı küçük hatırlatmalar yapacağım. Aslında detaylı tartışılması gereken iletişim bulgularıyla ilgili müşavirlik, danışmanlık rolü üstleniyoruz, Çünkü müşterilerimiz bizden tavsiye, öneri istiyorlar. İyileştirmek için neler yapılabilir? İç denetim için bu çok önemli dış denetçilerden çok daha fazla önemli. Dürüstlük çok önemli. Organizasyon, ekip ruhu, liderlik ve bir ilişki tesis etmek önemli olan diğer başlıklar.

Denetimde haberleşme. Her şeyden önce düşündürtün yönetimi. Yönetimin neyin doğru neyin yanlış olduğunu düşündürtün. Bunu mutlaka düşündürtün ifade ettiğiniz şeyi kanıtlamak için delile ihtiyacınız var ama yönetime güvenin. Yönetimin doğru yaptığı şeyleri vurgulayın. Pozitif ve olumlu bulguları da kendileriyle paylaşın. Başarılarını takdir edin. Mesela müşterinin hiçbir şeyinden haberdar olmayan denetçi, müşterinin denetimde yaşadığı stresi artırabilir. Onun için onu tanıyın.

Sürprize yer bırakmayın: Sadece çözümleri dikte etmeye kalkmayın çünkü denetlenen şirket denetçiyle bir diyalog içinde olmak ister. Eğer dikte ediyor pozisyonda olmazsanız, çözümün ne olduğunu müşterinizle aktif bir şekilde paylaşırsanız, bir sohbet ortamında olursa daha etkili olur. Dolayısıyla fikir, yorum alın karşınızdakinden, denetlediğinizden siz ne düşünüyorsunuz diye

sorun. En önemli şey, zaten bizim kültürümüzde insanlar kendilerine kulak verilsin istiyorlar bu çok önemli.

Yine genel iletişimle devam ediyoruz. Kişisel teması düzenli kılın. Bir masanın arkasında oturup doğru düzgün konuşmadan sadece e-postayla haberleşmeyin. Not tutun, e-posta da gönderin, sesli mesaj bırakın, sohbeti, karşılıklı muhabbeti teşvik edin. Bu şekilde pek çok problemi çözebilirsiniz. Mesela asansörde karşılaştınız, 'işler nasıl gidiyor, denetim nasıl gidiyor, ne düşünüyorsunuz' gibi sıradan sorularla pek çok bilgi alabilirsiniz. Mesela öğlen yöneticiyi yemeğe çıkarın. Öğlen birlikte yemek yiyin. Tabi ki objektifliğinize hanel getirin demiyorum ama birlikte çalıştığınız yöneticiyle sosyal ilişki geliştirebilirsiniz. Onunla ahabap, arkadaş olmanız gerekmiyor ama bir öğlen yemeği yiyebilirsiniz. Ayrıca problemleri ilişkileriniz üzerine çalışabilirsiniz. Bakan insanlar olarak problemleri insanlardan kaçınırsınız, iyi geçindiğimiz insanlarla birlikte olmayı tercih ederiz. Problemleri ilişkiyle de yüzleşmek lazım. Şirket içinde mutlaka bir kişiyle problemleri ilişkimiz vardır. İnsani boyutunu unutmamak lazım, yüzleşmek lazım. Bunu yapabilmek için kişiyi tanımak, problemleri ilişkiyi çözebilmek için o problemleri ilişkide olduğunuz kişiyi çözmek lazım. Ne söylediğini dinlemek lazım. Karşınızdaki kişinin kişisel hayatına dair, ailesine dair, futbol seviyor mu gibi kulak verin, dinleyin, lafını kesmeyin. Denetim yapıyorsunuz denetlenen kişiye de kulak vermeniz lazım. Denetlenene kulak vermeden denetleyemezsiniz. Dolayısıyla hangi alanlarda mutabık kaldığınızı araştırın. Müzakere arayın ama müşteri kendisine kulak verildiğini hissedebilmeli.

Danışmanlık rolümüz de var. Biz iç denetimde, denetim ve danışmanlık faaliyeti yürütüyoruz. Değer katmak hedefini gütmeliyiz. Mesela dış denetçiden, IIA'den alacağınız bilgileri, sektör organizasyonlarından hatta bu toplantıdan alacağınız bilgileri, ilginç makaleleri paylaşabilirsiniz. Acaba IIA'nın hazırladığı bir makale önemli mi, ilgili mi ona bakabilirsiniz, diğer teşkilatlardan, birliklerden, derneklerden, hatta başka şirketlerden edindiğiniz bilgileri paylaşabilirsiniz, iyi uygulamalara dair bildikleriniz paylaşabilirsiniz bir takım uyarılarınız varsa onları paylaşabilirsiniz. Tabi ki gizli olan bilgileri kastetmiyorum.

Dürüstlük. Söz verdiğiniz taahhüt ettiğiniz şeyi yapın. Taahhüt altında taahhüt edileni yapacağım. Altın kuralı uygulayın. Siz nasıl muamele görmek istiyorsanız o şekilde karşınıza muamele edin. Karşı tarafta olmak ister misiniz? Hayır, istemezsiniz. Saygı gösterin, güven duyun karşınızdaki kişiye ve sorumluluk sahibi olarak davranın. Etik konulara, yönetim konularına girin. Güven tesis edin.

Organizasyon ve ekip ruhundan bahsetmek istiyorum: Müşterileriniz, organizasyonun, şirketin bir parçası olduğunuzu, hedefinizin şirketin hedeflerine yardımcı olduğunu biliyor mu? Bilmiyor olabilirler. Belki bir yanlış yakalama peşinde olduğunuzu düşünüyor olabilirler. Bunu nasıl yapacaksınız? Şirkette ekip ruhunu temsil ederek, bunu vurgulayarak mesela çeşitli komiteler ve çalışma grupları kurarak bu sizin bağımsızlığınıza halel getirmez. CFO ile partner gibi çalışarak ya da farklı departmanlarla IT, İnsan Kaynakları departmanlarıyla bir işbirliği kurarak çalışabilirsiniz. Yeni yöneticilerle irtibata geçebilirsiniz. Belki yeni bir yönetici var ve belki sizin ona ihtiyacınız var. Gidip o kişiyle ilişki tesis etmek suretiyle bir partnerlik ruhu ile çalışabilirsiniz.

Biz baş denetçiler olarak genellikle şöyle bir takım şeyler deriz. Efendim üst yönetim, yönetim kurulu toplantılarına katılmamız gerekiyor. Yönetim süreci nasıl bunu gözlememiz gerekiyor ve iç denetimin zorunlu fonksiyonunu vurgulamamız gerekiyor. Personel toplantılarına yöneticileri davet edin. Mesela güvenlik görevlisini çağırın. Denetçiler benim neler yaptığımı, neden öğrenmek istiyorlar diye meraklandılar ama bu bizim müşterimizle olumlu bir ilişki kurmamıza çok katkı sağladı. İşlerini hevesle yapan bu kişilerin bu heveslerini paylaşmalıyız. Onlarla da görüşmeliyiz, onların da personel toplantılarına katılmamız gerekiyor. İç denetim fonksiyonu hakkında konuşmalıyız, neden buradayız bunu anlatmalıyız. Biz sadece yanlış peşinde koşmuyoruz, müşterilerimizin başarılı olabilmeleri için yardımcı olmaya çalışıyoruz.

Bir de bir esprî anlayışıyla yaklaşmak gerek. İç denetçi olmak zordur ve hep

kötü işleri, hataları görürsünüz. Karşınızdakinden bilgi istemek, dinlemek, tüm müşterilerinize kulak vermek her birine erişebilmek. MBWA uygulayın, bunu açacağım şimdi. Yürüyerek yönetin. Türkiye'de bu kavramı biliyor musunuz? Ne demek? Masadan kalkmak, asansörde muhabbet kurmak, orada burada meslektaşlarınızın odalarına gitmek, hafta sonları nasıl geçti diye sormak insan olmak yani. Masa arkasındaki denetçi olmayın, sizin insan olduğunuzu fark etsinler. Siz de onlara insan olarak değer verin.

DAHA ETKİLİ İLİŞKİ NASIL KURULABİLİR?

Burası iletişim becerilerinde söylediklerimle örtüşüyor. İlişki yönünü iyileştirmek için neler yapabiliriz? Bunu hazırlanabilmek için bir meslektaşla bir araştırma yürüttük. Baş denetçiler ile ilgili bilimsel olmayan bir araştırma bu. Gayri resmi şekilde meslektaşlarımızdan bilgi topladık. Meslektaşlarımızın fikirlerini sorduk. Etkili ilişki kurma anlamında neler öğrenebiliriz ona baktık. Dokuz meslektaşla oluşturduğumuz gruba sorular sorarak bir takım ipuçları almaya çalıştık. İyi yönetim ilişkileri için neler yapmak lazım. Bu konuda ipuçları toplamaya çalıştık. İyi ilişki kurmak, gizli ajandası gizli gündemi olmadığından emin olması gerekiyor karşınızdakilerin. Bazen şeffaf davranmıyor olabiliriz, gizli gündemimiz de olabilir. Özellikle sahtekarlığı araştırdığımız denetimlerde, tam söyleyemiyoruz ne yaptığımızı. Gizli gündemimiz oluyor ama gündem olmadığına dair intiba bıraktığımızda iyi bir ilişki kurabiliyoruz.

Ortak olmak, birlikte hareket edebilmek çok önemli. İletişim iletişim iletişim... Fazlası olur mu? Bazen olabiliyor. Ne kadar çok konuşursanız olmaz, müşterinizi önce dinlemeniz lazım. Ne kadar çok iletişim olursa o kadar çok birlikte çalışabilirsiniz. Yönetimin iletişim tercihlerini öğrenin. E-postayı mı tercih ediyor, yüz yüze iletişimi mi tercih ediyor. Ehliyet birimi yöneticisi bir müşterim var ve e-postayla iletişimi sevmiyordu. Altı ay boyunca e-postayla sorduğum sorulara yanıt alamadım. E-postadan hoşlanmıyormuş, bu nedenle sorularıma cevap alamıyordum. Herkesin bizim sevdiğimiz iletişim şekillerinden hoşlanmasını beklememek gerekiyor.



Açık kapı politikası güdün. Kapıma, bir şey sorabilir miyim diye gelmeleri çok hoşuma gidiyor. Kişiyi değer verdiğinizi hissettirebilmek açısından bizim mesleğimizde bu konu çok önemli. Mesleğimizde değer katma, bu yüz yüze iletişim kurma yoluyla oluyor. Size profesyonel biri olarak gelip görüşünüzü soruyorlar. Açık kapı politikası güdün, bu onları cesaretlendirecektir. Yönetimin beklentilerini sorun. Bu konuda sormak istedikleriniz var mı demek, sizin denetiminizi çok daha değerli kılar. Küçük adımlarla başlayın ki, karşınızdaki yöneticiyle birlikte çalışabilin. Beklemeden konuları meseleleri açın, konuşun, tartışın. Denetimin sonuçlanmasını beklemeden ilk bulgularınızı paylaşın. Raporu hazırlamayı beklemeyin. Bulgularınızı yönetime aktardıktan sonra onların da görüşünü alın. Sebeplere inmeden önce sizin görüşünüzle ilgili ne düşünüyorlar. Bunları yapabilmek için de karşılıklı mutabakatla alınmış çözümler üzerinde çalışın. Tavsiyelerinizi dikte etmeye çalışmayın. Şunu unutmayın: İlişki uzun sürelidir. İç denetçiler o şirkette, o şirketin bir parçası olarak çalışmaya devam edecekler ve burada kurulan ilişki ve güven çok önemli. Konuşmamda da hep vurguladım, şirketin yönetim ve çalışma yöntemine dair bilgi edinin. Meslektaşlarım genellikle müşteri hizmeti yaklaşımı içinde olunması gerektiğine işaret ettiler. Problem çözücü olmak önemli. Sadece denetim fonksiyonu üzerinde durmayın, hizmet etmek için orada olduğunuzu unutmayın. Müşteriniz için neyin önemli olduğunu unutmayın.

Kurumsal inisiyatiflere ilişkin eğitimler. Bu konuda çok önemli. Masa başında oturup, bir hedefe ulaşmayı beklemek yerine mesela şirketin eğitimlerine katılarak daha çok bilgi edinebilirsiniz. Yapabiliyorsanız stratejik planlamaya, IT planlamaya, bütçe sürecine dahil olun. Çünkü orada iç denetçi daha çok değer katabilir. Kuralları, yönetmelikleri, politikaları, geçmişi... Bunları inceleyin. Çünkü iç denetçi denilen kişi, kurumsal tarihçe bilgisine sahip olan kişi olabilir. Bu bilgiyi değerlendirin. Bir de yönetim masasında iç denetçi olarak kendinize bir yer edinin. Bir değer kattığımız bu şekilde göstermiş olun. Dış denetçi ile etkin bir köprü kurun. İşte bütün bunlar denetçi için fırsat ve denetçinin danışman olabilmesi için bir fırsattır.

Şimdi de, iç ve dış denetçi olarak, nezaketen neler yapılması gerekiyor? Mesela

iç ve dış denetçinin statüsü çok önemli. Yönetim kurulu üyesinin herhangi bir konuda perspektifini paylaşmak, görüşünüzü yönetim kadrosuyla paylaşmak çok önemli. Uyarılarınız varsa bunları aktarın ve kendilerini yakalamış gibi hissetmesinler. Ayrıca iyi uygulamalarla ilgili olarak onları tebrik edin ve bunu ulu orta yapmalısınız.

Pek yaygın değil ama sizler teşekkür mesajları gönderiyor musunuz? Ben hala e-posta yoluyla teşekkür mesajlarımı iletiyorum. El yazısıyla yazılan notlar zaman alıyor ama insani açıdan çok anlamlı. Risk değerlendirmesine katılabilirsiniz çok iyi feedback verebilirsiniz veya ortalama feedback gelse bile teşekkür notu gönderdiğinizde karşı taraf kendisini takdir edilmiş hisseder. Şirketin herhangi bir noktasında yer alabilirler, sizin toplantılarınıza katılanlar olabilirler, siz de onların toplantılarına katılabilirsiniz ve ister e-posta ister yazılı olarak, kısa bir teşekkür notu iletebilirsiniz.

Başka bir konuya yapılmaması gereken konulara geçeyim.

KARAR VERMEK YÖNETİCİLERİN KONUSU VE SORUMLULUĞUDUR

Bizler ve onlar oyununu oynamayın. Bizim amacımız ve hedeflerimiz müşterilerimizin hedef ve amaçlarıyla aynı, dolayısıyla aynı taraftayız. Bir takım çıktıları, denetim sonucunda elde edilen bilgileri yönetime ille de çitlatma konusunda vesile olmayın. Bir takım konuları, talepleri sizin dile getirmeniz doğru olmayabilir. Yönetim tarafına yapılması gerebilir ve yönetim tarafından dillendirilmelidir. Bu tür talepler yöneticilerin rolünü hiçbir zaman için üstlenmeye ve onların yerine bir takım taleplerde bulunmaya kalkışmayın. Onların rolünü bir tür çalmak da olabilir. Karar vermek yöneticilerin konusudur ve sorumluluğudur.

Okuması zor bilgi dağıtmayın, teknik jargon, teknik terimler ve bilişim jargonu kullanmayın. Yöneticiler verdiğiniz notları kolayca okuyabilmeli anlayabilmeliler.

İyi ilişkiler çerçevesinde işe odaklanın, kişisel itilafları bir kenara bırakıp, o ko-



nulara girmeyin. Bir tarafta birilerini suçlamak yerine ne olduğuna ve bunun nasıl düzeltilebileceğine odaklanın.

Denetçiler olarak bizler de hata yapabiliriz. İnsanlar bizim hatamızı dört gözle bekliyor olabilir. Hata yaptığımızda bunu itiraf edip, söyleyelim ki sonuçta insanız yaptığımız hatadan dolayı üzgün olduğunuzu belirtmek, doğru bir tavidir.

JOHARİ PENCERESİ

Johari penceresinden (Johari Window) bahsetmek istiyorum. Jo ve Hary aslında. En yaygın İngiliz isimlerinden Jo ve Hary isimlerinin birleşmesinden oluşuyor. Bu dinamik ve farkındalık modeli, geri bildirimde bir takım konuları açığa çıkartmakla ilgili, ilk kişiler arası iletişim ve grup gelişmesi hakkında fikir veriyor. Joseph Luft ve Harry Inghan tarafından 1955 yılında geliştirildi. Hala da günümüze kadar uygulanan bir yaklaşım. Johari penceresini açıklayayım. Johari penceresinin dört alanı var. Bir, arena dediğimiz alan; iki bilinmeyen alan; üç, dış görünüş; dört, kör nokta alanı.



Arena benim bildiğim ve bilmediğim alanlar, diğerleri söz konusu olduğunda diğerlerinin bilmediklerinden oluşan bir matriks. Benim bildiğim konular herkesin bildiği konular arenada yer alıyor. Bunlar tavırlar, davranışlar, moti-

vasyonlar, değerler yaşam biçimleri; hem benim bildiğim hem karşı tarafın bildikleridir. Bilmediğim şeyler bunun tam tersidir. Benim bilmediğim konular, karşı tarafın bilmedikleridir. Bazı konular bilinçaltındadır ve bunlar hem onların bilmedikleri hem de benim bilmediklerimdir. Şimdi dış görünüşe bakalım. Gizli gündem, benim bildiğim konular ama öbürlerinin bilmedikleri sırlardır. Kontrol bende duygusunu verir ama kişisel yaşamda da belki meslektaşların bilmemesi gereken alanlar. Benim hislerim, korkularım bilmemesi gereken konulardır ve bunlar benim bildiğim ama başkalarına açıklamadığım konulardır. Son olarak da kör noktadan bahsetmek istiyorum. Onların benim hakkımda bildikleri ama benim kendim hakkında bilmediklerim kör noktadır. Bunlar benim farkında olmadığım ama başkalarının bende gördüğü önyargılarım, yargılarım olabilir. Bu benim kör noktam.

İyi iletişim için arenanın daha büyük olması lazım. İyi iletişimin temeli, aslında benim bildiğim ve diğer tarafın bildiğinin daha geniş alanda yer almasıdır. Arenanın arttığı, dış görünüm, kör noktanın ve bilinmeyenin iyice küçüldüğü bir alanda, açık ve iyi bir iletişim sağlanır. Böylece herkes aynı taraftadır ve daha iyi paylaşır.

Sizin kör noktanız nedir, sizin üzerinde çalışmanız gereken noktalar nedir, profesyonel olarak buna biraz bakın. Bugünkü konu bir insan olarak sizin açınızdan ne anlam taşıyor, iletişim becerilerinizi artırmak için neler yapabilirsiniz, daha etkin iletişimi nasıl yapabilirsiniz? Belki bir mentorunuzla veya baş denetim uzmanınızla bunu tartışabilirsiniz. Dolayısıyla kendi kişilerarası iletişim öğrencilerinizle, baş denetçiniz olan yöneticinizle veya yönetimle olan iletişiminiz olabilir. Kişiler arası iletişimi geliştirmek için daha etkin bir iletişime geçebilirsiniz.

Koordinasyon, eşgüdüm, iki farklı tarafın isteyerek birbiri ile iletişimde olmaları halidir. Bu da iletişimle ve eşgüdümle ilgili hatta hesap verebilirlikle ilgili. Ekipte dört kişi vardır. Herkes, her biri, herhangi biri. Yapılması gereken önemli bir iş vardı herkes, herhangi biri ve her biri yapabiliirdi ama kimse yapmadı.

Herhangi biri kızdı çünkü herkes bu işyerindeydi ve herkes, herhangi biri bunu yapabilirdi. Kimse, bunu herkesin işi olduğunu fark etmedi. Herkes bir başkasını suçladı. Kimse, herhangi birinin yapabileceğini, hiç kimse yapmadı sonunda.

Benim söylediklerimin birçoğu aslında hepimizin bildiği konular ve bunları daha önce duyduk, değil mi? Denetçiler hep bunlardan bahseder ama elimizden gelen her şeyi yapabiliyor musunuz? Denetçi gibi davranmayı bırakıp, insan gibi davranmayı başladınız mı? Bunu sormak istiyorum. Dengeli olmak, adil olmak, mantıklı olmak ve değerli olmak konusunda elinizden geleni yapıyor musunuz?

Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.



Prof. Jean Pierre GARITTE

Antwerp Management School, IIA ve ECIA Geçmiş Dönem Başkanı

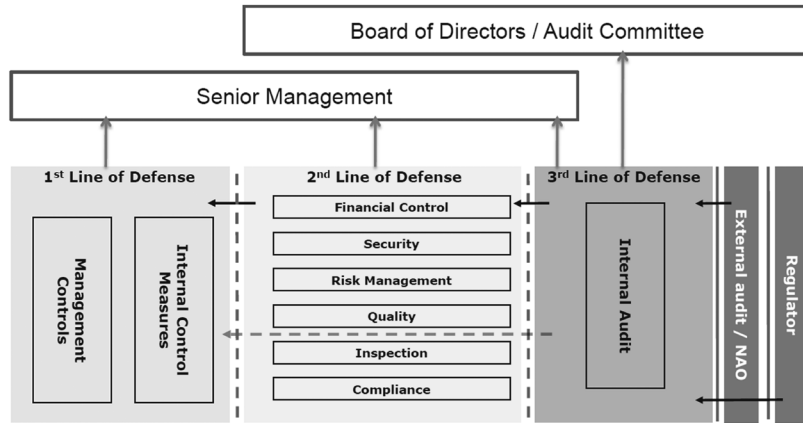
“MESLEKİ İNOVASYON”

Belçika’da çalıştığım firmanın yönetim kurulundaki görevlerim nedeniyle, 35 sene önce denetim konusunda bir master programı açmıştım. Bu konudan gelen birisiyim. Tam zamanlı bir akademisyen değilim. Hem uygulamadan hem de üniversiteden gelen biri olarak, her iki tarafın birbirini beslediğini görebiliyorum.

Türkiye ile son derece özel bir ilişkim bulunuyor. Türkiye’ye ilk kez mesleki nedenlerden dolayı, 1995 yılında geldim. Ali Kamil Uzun dostum ile birlikte mesleki birlik kurma fikrini Türkiye’de geliştirdik. Geri dönüp TİDE’nin 21 yıllık geçmişine baktığımda, hakikaten gurur duyuyorum. Dünyada buna benzer gelişme gösteren sadece üyelere ilişkin değil mesleğin geleceği mesleğin uygulayıcıları için bu kadar çok çalışma gerçekleştiren dünyada çok fazla denetim dünyasında kurum yok. Bugün inovatif, yenilikçi yaklaşımlar üzerinde durmam gerektiği ifade edildi. Bu çerçevede sizinle bu konuları ele almak istiyorum.

IPFF (Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi), bize ne anlatıyor, bunu biraz size anlatacağım. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi’nin durduğu bazı

How does an organization look at the three lines of defense?



hususları ve bize neyin nasıl yapmamız gerektiği konusundaki yaklaşımları ele almak istiyorum. Ondan sonra da gerçekte neler yaptığımızı ele almak ve ko-nuya daha fazla proaktif yaklaşım olacaktır.

How does an organization look at the three lines of defense?

- Over-assessment:
➔ Less time for real business
- Perceived shift of control tasks:
➔ Decrease of accountability
- Preference for risk management:
➔ Competition to internal audit

Birçoğunuz kurumdaki üç savunma hattını biliyorsunuzdur. Bu kurumların bu üç savunma hattına nasıl baktığına ele alacağım. Kurumların neye ihtiyaç duyduklarına birlikte bakacağız. Paydaş diyoruz ama bizim paydaşlarımızdan bahsettiğim zaman onların ihtiyaçlarının neler olduğunu çok iyi anlamamız gerekiyor. Paydaşların, kurumların ihtiyaçları nedir ve kendimizi nasıl geliştirmemiz gerektiği konusuna da bakacağız. Biz kendimizi nasıl geliştireceğiz? Gelecekte kurum için bir görev yerine getireceğimizi ve kendimizi nasıl göstermemiz gerektiğini ele alacağım.

Geçtiğimiz yıl, Temmuz ayı içerisinde IPFF (Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi) içerisinde yenilikler ve değiştirmeler yapıldı. İlk kez bir misyonumuz net bir şekilde ortaya konuldu ve iç denetimle ilgili 10 ilkemiz ifade edildi. IPFF'nin misyonu ve standartları çerçevesinde, güvence vermemiz gerektiğinden bahseder. Bağımsız ve objektif güvence vermemiz gerekiyor. Bu ilk mesajımız. Yine IPFF bağımsız olmamız gerektiğinden bahsediyor. Bu ilklerden her birine tek tek geri döneceğim.

Bağımsız olmamız gerektiğini biliyoruz ama kurum içi bu anahtar nitelikte mi, bağımsız mıyız? Bunu biz kendimize tekrar hatırlatmamız ve sormamız gerekiyor. Görevimiz gerçekte olması gerektiği kadar bağımsız mıdır veya iddia ettiğimiz kadar bağımsız mıdır? Üç süreç; 'Yönetişim, Risk Yönetimi ve Kontrol Süreçleri' üzerinde odaklanmamız gerekiyor. Daha sonra yeni bir kavram, daha önce Temmuz 2015'ten önce kullanılmayan bir kavram artık ilkelerimizden biri haline geldi: İç gözü sağlamak. Peki, "inside" dediğimiz bu iç gözü ne demek?

Benim proaktif bir yaklaşım içinde ifade etmek istediğim bir alan bu. Gelecek ay meslekte 40. yılımı kutluyorum. 1976 yılında iç denetim alanında göreve başladım ve iç denetime çok yakın konular üzerinde çalıştım. İç denetim, risk yönetimi, etik dolandırıcılık, yolsuzlukla mücadele, yönetim konularının üzerinde her zaman odaklandım. Uygulamadan gelen biri olarak daha sonra danışman olarak hep bu alanlarda çalıştım. Hem yerel hem de uluslararası iç denetim kurumlarda çeşitli görevler aldım. Geçtiğimiz yıldan bu yana ise biraz

geriye bakmaya başladım. Peki, dedim kendime, 40 yıl boyunca mesleğin gelişmesine katkı yaptın ve bu IPPF'nin gelişmesine bizzat katkıda bulundun ama bu gerçekliğe birebir tekabül ediyor mu? Biz sadece hayal mi kurduk, gerçekleştirmesini arzu ettiğimiz bir hayal mi kurduk yoksa paydaşlarımızın, üst yönetimin, yönetim kurulunun gözlerinden baktığımız zaman gerçeği gördük mü?

Kuruma değer katmak, benim için anahtar kelimeler. Değer demek farklı insanlar için farklı anlamlar ifade ediyor ama kurum için önemli. Biz kuruma hakikaten önemli değer katıyor muyuz? Küçük küçük değerler katıyor olabiliriz ama kayda değer bir değer kattık mı? Kurumumuzda köklü bir değişikliğe yol açtık mı ya da önünü açtık mı? CFO'larla, onun başkanları ile onun yöneticileri ile ayrıntılı bir şekilde tartıştığımız zaman bizim kuruma kattığımız gerçek değeri tanımlamakta büyük zorluklarla karşılaşıyorum. Ben 30 yıl önce çalıştığım kurumun mali işler müdürüne; benim yapabileceğim ne var, nasıl bir değer katabilirim sorusunu yöneltmiştim. 'Yaptığın işle çok memnunum' yanıtını almıştım. Patronum da... Ama sanki bana iyi davranıyorlardı sanki memnun etmeye çalışıyorlardı. Mutlulardı ama kattığım bir değeri tanımlayamadılar. Günün birinde patron beni ofisine çağırdı ve 'benim kızımın birkaç kez karşılaştın değil mi?' diye sordu. 'Evet' dedim. Tartışmanın nereye doğru gittiğini kestiremediğim için temkinli yaklaşıyordum. 'Kızım yakında 18 yaşında olacak' dedi patronum ve 'üniversitede hangi bölüme ve hangi üniversiteye gideceği konusunda halen 2-3 seçeneğimiz var. Meslektaşlarınızdan hangi üniversiteyi tercih ya da tavsiye edeceklerini bir anlayabilir misiniz? Ayrıca kızımın da geleceğin mesleğinin hangisi olacağı konusunda da konuşabilirsiniz.' dedi. Sonra ofisten çıktığımda, 'işte beklediğim mesaj budur' dedim kendi kendime. Çünkü benim katacağım değer sadece çalıştığım kurum için kattığım değer değil kişisel hayatına kattığım değer olarak da takdir ediyordu. O tamamen tesadüfen ortaya çıkan bir an oldu ama benim için işaret niteliğindedi.

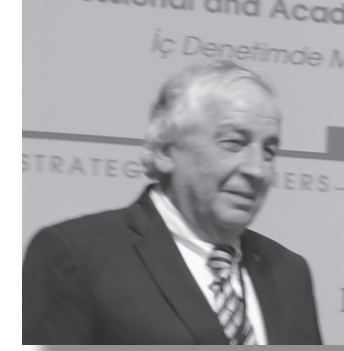
Şimdi şirketin daha alt kademelerine indiğimizde, orta kademe yöneticileri iç denetimin kattığı değer konusunda soru sordığımız zaman biraz daha muğlak ifadelerle karşılaşırız. Bir yükümüş gibi adeta. Özellikle dış denetçiler geldiği

zaman yük olarak algılanıyor, her yıl aynı soruları soruyorlar Orta kademe yöneticiler aynı sorularla karşılaşıyorlar ve biraz daha yük olarak algılıyorlar. Soru sormakla kalınmıyor daha sonra bir rapor gönderiyorlar ve rapor sonuçlarıyla da hemfikir değiliz ve tavsiyelerde bulunuyorlar. Çünkü bu dışardan gelen denetçiler tavsiyelerde bulunuyor ama sanki bunlar akademik kitaptan çıkmış gibiler. Tavsiye olarak iyi ama işe inildiğinde bu tavsiyelerin işin pratiğinde o şirkette işe yaramayacağını bilirler. Şimdi IIA'nın uluslararası internet sitesine baktığımız zaman aslında üst yönetim için bir iş ortağı olarak kendimizi tanımlıyoruz. Partnerlik, ortaklık kavramını analiz ettiğinizde iki taraf var. İç denetçiler aslında olayın bir tarafı. Siz kendinizi bir taraf bir ortak olarak görüyor musunuz? İç denetçiler evet kendimizi ortak olarak görüyoruz ama CEO'ya sorduğumuzda bazıları nezaketen evet diyorlar ama çoğu CEO, iç denetçiyi bir partner olarak görmüyor.



FORUM I

“AKADEMİK İNOVASYON: AKADEMİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA METODOLOJİLERİNDE FÜTÜRİSTİK YAKLAŞIMLAR”



Prof. Dr. Göksel YÜCEL
İstanbul Üniversitesi, Moderatör

“SİZLERLE BİRLİKTE OLMaktan MEMNUNİYET DUYUYORUM”

Efendim öncelikle burada bulunmaktan büyük bir memnuniyet duyduğumu ifade etmek isterim. Bu başarılı organizasyon için düzenleyicileri tebrik ederim. Forum bölümünde dört konuşmacımız olacak. Prof. Dr. Nuran Cömert ile başlamak istiyorum. Prof. Dr. Nuran Cömert Marmara Üniversitesi'nde dekan olarak görev yapıyor. İyi fikirleri, akademik inovasyon konusunda uygulamaya geçirmek için her zaman çok iyi fırsatlar yaratan biri. İkinci konuşmacı Teksas Üniversitesi'nden Prof. Steve Goodson. Üçüncü konuşmacımız Dr. Ec. Iuliana Panaitescu Anastasia Cristina. Son konuşmacımız ise Prof. Jean Pierre Garitte. Kendisinden sabahki bölümde çok güzel bir sunum dinledik. Bundan sonra da ilginç konuları bizimle paylaşacaktır. Şimdi sıra konuklarımızda.





Prof. Dr. Nuran CÖMERT
Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı

“İNOVASYON YENİ FİKRİN TİCARİ BİR YARARA DÖNÜŞTÜRÜLME SÜRECİDİR”

Öncelikle Hepinize Merhaba,

Konumuz Akademik İnovasyon: Akademik Eğitim ve Araştırma Metodolojilerinde Fütüristik Yaklaşımlar. Yıl 2010 Akademik Forum'un ilkini Marmara Üniversitesi Haydarpaşa Kampüsü'nde yapmıştık. Bizim değerli başkanımızın orada kurduğu sözlerle ben konuşmama başlamak istiyorum.

“Her gün bir yerden göçmek ne iyi,

Her gün bir yere konmak ne güzel

Bulanmadan, donmadan akmak ne hoş,

Dünle beraber gitti cancağızım

Ne kadar söz varsa düne ait

Şimdi yeni şeyler söylemek lazım”

Biz ilk Akademik Forum ile de yeni şeyler söylemek istiyorduk. Mevlana'nın bu inovatif şiiri ile konuşmama başlamak istedim.

İnovasyon kelimesi, okumakta zorlandığım sözcüklerden bir tanesi. Latince kökenli bir sözcük innovare kökünden türetilmiş. Yeni ve değişik bir şey yapmak anlamına geliyor. Asıl anlamı bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal yarar sağlayacak şekilde yenilenmesiyle ifade bulunan bir kavram. Sıklıkla yaratıcılık, icat, sürekli iyileştirme kavramlarıyla karıştırılıyor bunlardan farklı bir kavram taşıyor. Hatta bilim ve teknoloji alanında kısa ve uzun vadeli hedeflerin inovasyonla da zaman zaman karışan bir özelliği var. Ancak inovasyon bu kavramlardan biraz daha farklı. İnovasyonu diğerlerinden ayıran temel özellik; yeni fikrin ticari bir yarara dönüştürülme süreci. Yani fikir eyleme dönüşüyor ve bu eylemin sonucunda da pazarlanabilir somut bir çıktının olması lazım. Buna yeni bir ürün de deniliyor. Daha öz ifadeyle yaratıcılığı, ticari ustalıklarla birleştirme inovasyon oluyor. Geleceği yaratmakla önceki oturumdaki konuşmacılar da altını çizdiler. Sürdürülebilir karlı bir büyümeyle de ifade edilebilir bir kavram inovasyon.

OECD ve Eurostada'nın birlikte yayınladığı kılavuzu var. Orada da inovasyon daha çok işletmelere yönelik olarak tarif edilmiş. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün veya sürecin yeni bir pazarlama yöntemiyle ya da iş uygulamalarıyla işyeri örgütlemeye veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin kullanılması olarak tarif edilmiş. Dolayısıyla inovasyon sürecinde bir inovatif çıktı söz konusu. Bu inovatif çıktı yeni bir süreç yeni bir pazarlama yeni bir örgütsel yöntemi kapsayabilir. Fikir, bilgi, tasarım ve bunun için bir kaynak bulmak gerekiyor. Önce Ar-Ge çalışması yapılması gerekiyor. İnovasyon böyle bir süreç.

Önemi çok fazla. Ülkelerin kurumsal, sürdürülebilir işletmelere sahip olması, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlıyor böylece güvenilir, sağlıklı iş olanakları, toplumların refahı için önemli bir konu. İnovasyonun gerisinde kaldığınızda, sürdürülebilirlik şansını kaybedebiliyorsunuz.

Ulusal inovasyon sistemi dediğimiz yapının özelliği, bilginin üretilmesi, yayılması süreçlerinden beslenen inovasyonun bilgiyi üreten ve yayan mekanizmalarda finansman kaynaklarını oluşturan bütün politikalarla desteklenmesi

gerekir. İşte bu politika ve düzenlemeleri barındıran bu sistemik yapıya biz ulusal inovasyon sistemi diyoruz. Bu sistemik yapı içinde üniversitelerin rolü çok önemli. Tabi ki beyin gücü, teknoloji, piyasa, sanayi, iş kolu önemli ama bütünün kaynağı olarak da üniversiteler inovasyonda önemli rol ve sorumluluk üstleniyorlar.

Bir kere fikir ve planın birleştiği yapılar üniversiteler. Fikir ürüne, laboratuvar piyasaya, öğrenci girişimciye dönüşüyor. Dolayısıyla teknoloji eğitimi, eğitim de teknolojiye çok etkileyen unsurlar. Günümüzde gelişmiş ekonomiler tümüyle üretim tabanlı değil artık. Sermaye ve emeğin yanında ondan çok daha etkili olan varlığımız bilgi. Dolayısıyla bilgi önemli bir varlık. İnovatif ya da bilgi tabanlı ekonomide bilgiye dayalı süreçlerden üretilen ve en yüksek katma değer arayışları yaratan bir yapı karşımıza çıkıyor.

Günümüzde değer yaratan unsurlar maddi varlıklardan maddi olmayan varlıklara doğru hızla evriliyor. Burada hepimiz çok iyi biliyorsunuz. Bir şirketin piyasa değeri, maddi varlıklardan çok çok daha fazla. Teknoloji tabanlı şirketlerin defter değerleri ile piyasa değerlerini kıyaslamak bile anlamsız hale geliyor.

Değişen süreçte bir kesimden diğer kesime aktarılabilen bir mal teknoloji. Tamamen artık günümüzde bilgisayara yükleyebilir hale geldi. Bilgi, karmaşık ve genellikle maliyeti yüksek araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyon süreçlerinden elde ediliyor. Bilgi odaklı gelişmelere bağlı olarak başlıca bilgi üretim merkezleri olan üniversitelerle endüstri arasındaki ilişki aslında inovasyonun kritik noktasını oluşturuyor. İnovasyon yeni bir şey değil, bu yaklaşımın 150 yıllık bir geçmişi var ancak son 30 yılda bilginin bu kadar demokratikleşmesi, onu çok daha önemli hale getirdi. Araştırmalardan başlayıp, pazara kadar uzanan değer zincirinde, 1970'li yılların sonuna kadar hakim olan ve disiplinler yaklaşımının ağırlıkta olduğu doğrusal bir inovasyon söz konusuydu. Bu sistem 1980'lerden itibaren daha eğrisel modellere doğru değişmeye başladı.

Daha disiplinler arası yaklaşımlar geçerli. Temel bilgi kaynağı olan üniversiteler, bilginin topluma yayılmasında kritik rol üstlendiler. İlk üniversitenin ortaya çıktığı ortaçağdan 19. yüzyıla kadar üniversiteler temeli eğitim olmuşken, 19. yüzyıldan sanayi devrimi takriben araştırmalar üniversitelerin konuları



haline gelmiştir. Dünyada üniversite sanayi işbirliğinin başlama tarihi olarak 1853'te ilki, ikincisi 1857'de ABD Kongresi'ne sunulan yasa taslağı ile başlıyor. Bunlar milat olarak kabul ediliyor. Bu taslak özetle, mevcut klasik eğitimlerin yanında endüstri ve tarım kökenli iş sahiplerine de tarım ve mekanik uygulamalar için pratik dersler verilmesi ve bunun sağlanmasına yönelik olarak da okullara kamu arazisi bağışlanması öngörülmüş. Bu Morill Yasası olarak adlandırılıyor Amerika'da. 1862'de yeni başkan Abraham Lincoln tarafından kabul edilmiş bir yasa. Bugün meşhur üniversitelerin çoğunda bu yasa gelişmiş üniversiteler yanındalar. Daha sonra veterinerlik gibi tarım dışı başka meslekleri ilave ediyor. Araştırma ve işbirliği kapsamında arazi bağışından yararlanan üniversiteler "land grant college" statüsü almışlar. Amerikan Kongresi bunu biraz daha yaygın hale getirmiş. 1966'da deniz ve okyanus araştırmaları için "sea grant colleges", ortaya çıkmış. 1985'te şehircilik araştırmaları için "urban grant colleges" ortaya çıkmış 2003'te sürdürülebilir enerji kaynakları için de "sun grant colleges" yaygınlaşmış. Bu uygulama ile ABD ekonomisi için önemli bazı alanlarda üniversitelerin bilimsel bilgilerinin kullanılması ile önemli gelişmeler sağlanması ve bu alanlarda çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi yanında, üniversite eğitim sistemlerinde de klasik yaklaşımdan, uygulamalı süreçlere doğru önemli değişiklikler olduğu gözlemleniyor.

İkinci dünya savaşı sırasına kadar gibi birçok elektronik kuruluş projelere dahil oldular. Hatta askeri kanadın üniversite ile işbirliği içinde çeşitli ülkelerin dahil olduğu bir proje vardır. Bazı kaynaklar atom bombasının da üniversite ile işbirliğiyle oluşan bir proje olduğunu söyler. II. Dünya Savaşı süresince başarılı olmuş bu "üniversite kökenli araştırma" yaklaşımı savaş sonrasında da 1980'lerin başına kadar egemenliğini sürdürüyor. Bu sürecin iki temel özelliği şunlardır: Bir; saf bilim (pure science) en iyisidir, İki; buna bağlı olarak yapılan temel araştırmalar eninde sonunda toplum yaşamını iyileştirecek sonuçlar doğurur.

Özgür bir bilim ve kendi normları var. Bilgi ortak mülkiyettir. Araştırma sonuçları evrenseldir. Araştırmacı tarafsızdır. Sistemik kuşkuculuk önemli bir

konu. Araştırmacı hem kendini hem de diğer araştırmacıları kuşkucu bir şekilde kritik eder. Buna doğrusal inovasyon modeli diyor literatür.

Post modern yaklaşımlarda bu anlayış değişikliğe uğramış görünüyor. Bazı sosyal bilimcilerin Mode 1, Mode 2 diye betimledikleri başka inovasyon yaklaşımlarına söz konusu. Özellikle Mode 2 ile betimlenen model disiplinler arası çoğulcu A inovasyon sistemleriyle ilişkilendirilmişti. Bu günümüzde en çok temel alınan, örnek alınan (ülkemizde de bu model alınmış görünüyor) model. Üçlü sarmal yaklaşım ulusal inovasyon sistemlerinde üniversitelerin değişen pozisyonlarını analiz eden bir kavramsal çerçeve bu. Bu da Mode 2 çerçevesinde endüstriyel ekonomilerin inovasyon sistemlerinde yer alan kurumsal aktörler arasında alttan etkileşime vurgu yapar. Devlet - üniversite - sanayi işbirliğine vurgu yapan bir yapı bu.

Türkiye'de inovasyonlara yönelik girişimlere baktığımızda, TÜBİTAK önderliğinde bilim teknoloji ve inovasyonla ilgili olarak 2008 yılında Ulusal İnovasyon Girişimi, 2008-2010 Ulusal İnovasyon Stratejisi, Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Gelişim Stratejisi, 2007-2010 projeleri hayata geçirilmiş. Halihazırda ise Ulusal Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Stratejisi Projesi uygulanmakta. Bu projenin stratejik çerçevesini TÜBİTAK'ın sitesinden bulabilirsiniz.

Özellikle ülkemizde ivme kazanmamız gereken alanlar, uzay, savunma, enerji, su, gıda gibi kırmızıyla işaretlenmiş alanlar. Bizim güçlü olduğumuz alanlara otomotiv, makine, imalat ve bilgi teknolojilerinin de dahil olduğu alanlar. Bu konularda geri kaldığımızı, bu bilgilerden bu tariflerden görüyorsunuz. Hangi üniversitenin internet sayfasını açsanız size vereceği programlarla ilişkin bilgiler var. Bunun da üniversitelerin giderek araştırmalara ne kadar önem verdiğinin göstergelerinden biri olduğunu düşünüyorum.

Dünyada ilk 100'de yer alan üniversiteler hangileri diye baktığımda, Reuters'in yaptığı çok güzel bir araştırmayı sizinle paylaşmak istedim. Reuters 10 farklı metrik kullanarak 100 inovatif üniversiteyi sıralamış. Kriterler daha çok bir



üniversitede yürütülen temel araştırmayı gösteren akademik makaleler ve patentlere odaklanılmış. Listenin en tepesinde liderlik eden üniversite olarak, Stanford Üniversitesi görüyorsunuz. Silikon Vadisi'nin yakınında bir üniversite bu. ABD'nin batısında yer alıyor. Pek çok öğrencinin hayallerini süsleyen bir üniversite olduğunu düşünüyorum. Fakülte üyeleri ve mezunları en büyük mağaza ve teknoloji şirketlerine Google, Yahoo gibi şirketlerin kurucuları. Üniversite tarafından yapılan 2012 yılında ilan edilen bir çalışmada, Stanford tarafından kurulan bütün şirketleri, elde edilen kaynaklara göre yıllık olarak küresel çapta, 2,7 trilyon dolar gelir elde edeceği tahmin etmiş.

Stanford'un kıl payı altında kalan MIT ikinci, onun da kıl payı geçtiği Harvard üçüncü sırada yer alıyor. İlk yüz üniversitenin yarısını Kanada, Avrupa ve Asya üniversiteleri oluşturuyor. Japonya, ABD hariç olmak üzere dokuz üniversiteyle diğer ülkelerden daha fazla bu sıralamada yer alıyor. İlginçtir Güney Kore listede iyi performans gösteren ülkelerden bir tanesi. Kore İleri Bilim ve Teknoloji Enstitüsü ilk 10'da yer alan ABD dışından tek ülke. Avrupadaki en inovatif üniversite Londra'da Imperial College 11. sırada yer alıyor. Birçok dünyanın eski üniversitelerinden Belçika'daki Leuven Üniversitesi ve Cambridge Üniversitesi'ni sollamış. 8 milyon nüfusuyla İsviçre, üç okulla listede yer alıyor. Bu top 10'a internetten rahatlıkla ulaşabilirsiniz. Bu listede Türkiye yok.

Türkiye ne yapıyor acaba? Türkiye'de inovatif üniversite nedir? Ne gibi hazırlıklar içindeler? Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu üniversitede yenilikçiliğin ve girişimciliğin tetiklenmesi amacıyla politika araçları geliştirilmesi kararı çerçevesinde girişimci ve yenilikçi üniversite endeksi yayınlıyor. Bu endeks kapsamında da üniversiteler sıralamaya tabi tutuluyor. Titiz ve güzel bir çalışma yapmış bu kurul. Daha çok üniversitelerin bilimsel ve teknolojik araştırmaları, fikri ve mülkiyet konusu, işbirliği ve etkileşimi, girişimcilik kültürü, ekonomik katkı ve ticari boyutlarına bakan 23 gösterge ile üniversiteleri derecelendiriyor.

Buna YÖK, TÜİK, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı,

Maliye Bakanlığı, Türkiye Patent Enstitüsü, KOSGEB ve üniversiteler bu endeksin oluşturulmasında katkı sağlamışlar. Endeksin beş temel boyutu var. Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, ağırlığı yüzde 20; fikri mülkiyet olgusu ağırlığı yüzde 15, işbirliği ve etkileşim ağırlığı yüzde 25, bir şirket ve yenilikçilik kültürü ağırlığı yüzde 15, ekonomik katkı ve ticarileşme ağırlığı yüzde 25. Bunlar bize neyi gösteriyor derseniz, üniversitelerin sanayiyle, endüstriyle işbirliği çok önemli. Uygulamadan kopuk bir üniversitenin günümüzde fayda yaratma imkanı yok. Belki kendi sahamızda özellikle kendi yapılanmamızda endekslerde yer almayacak yetkinlikleri yapabilirsek, belki bizde ilk 100'de yer alan grupta yer alırız diye umut ediyorum. Bunun geç kalmış olmakla birlikte yeni bir gelişme olduğunu düşünüyorum. Sabrınız için teşekkür ediyorum.



Prof. Steve GOODSON

University of Texas at Austin, McCombs School of Business

“ÖĞRENCİLERİN PROJELERİNİ SINIFLARIMIZDA UYGULUYORUZ”

Listede Teksas Üniversitesi yedinci sıradaydı, fark ettiniz mi? Ben kısaca sınıftaki inovasyon konusunu ele alacağım. Ben master düzeyinde ders veriyorum. Teksas'ta kamu muhasebe master dersi ve kamu denetimi dediğimiz bir başka ders veriyoruz. Hepimiz IIA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından kabul ediliyoruz. Burada bulunduğum kısa süre içinde bir profesör olarak da görev yaptığım kısa süre içinde öğrencilere her zaman uygulamacılara daha yakın olabilmek için çeşitli fırsatlar yarattım. Sizin de daha önce ifade ettiğiniz gibi iyi bir okul olabilmek için sıralamada, tepede olabilmek için uygulamanın her zaman içinde olmak gerek. Bizim özellikle üzerinde durduğumuz iki konu var. Bunlardan bir tanesi pizza. Biz öğrencilerimize iyi yemek veriyoruz. Karışık pizza yaptık ve bu uygulamacıları bir araya getirdik. Hem öğrencileri hem de uygulamacılara pizza verdik sonuçta öğrencilere pizzayla rüşvet verdik. İki saat pizza partisi yaptık. 50 öğrenci ve 25 uygulamacı bir araya gelerek iç denetçi olmanın ne olduğunu konuştular. Bu daha önce yapmadığımız bir etkinlikti. Öğrenciler pizzayı severler ama onun dışında uzmanlarla ilk elden görüşme,

fikir alışverişinde bulunma fırsatı yaratılmış oldu. Onlar da bir kariyer olma olasılığını değerlendirme imkanı buldular.

İkinci alan ise biraz daha derinlemesine giden bir alan. Biz öğrencilerin projelerini sınıfımızda yürütüyoruz. Burada 17 farklı grubumuz var ve bu gruplarda öğrencilerimiz, denetim şirketlerinde bir tür staj yapıyorlar bu sömestr içinde devam eden bir çalışma. Öğrenciler bir iç denetim süreci içinde, bir denetimi tamamlıyorlar. Öğrenciler bu dönemde değişik denetimler tamamladılar. Bunlardan bir ekip Teksas Üniversitesi risk değerlendirmesi çerçevesinde çalışma yaptılar ve öğrencilere başka bir yerde böyle bir risk değerlendirmesi fırsatı tanınmamıştı. Bir başka alanda, öğrenci ekibi etik denetimi yaptılar. Bir başka kuruma gidip öğrenci ekibi, şirketi kurumsal etik anlamında değerlendirdiler. Şirketin etik ilkelerinin neler olduğunu ve bunu en iyi örneklerini değerlendirdiler. Bu da yine öğrencilere sunduğumuz, genelde sahip olmadıkları bir imkandı.. Yine düzenlediğimiz başka denetimler vardı, daha rutin denetimler, harcama raporları denetimleri diğer iç denetim gibi her tür konuyu kapsayan denetimler yapıldı. Dediğim gibi 17 farklı öğrenci grubu 17 farklı denetim gerçekleştirdi. Öğrenciler daha sonra yaptıkları çalışmayı sınıfta paylaştılar. Bazıları çok iyi deneyimler elde ettiler bazıları da bu denetim projelerinde zorluklarla karşılaştılar. Bütün bu sunumlardan ve paylaşımlardan herkes diğer ekiplerin de ne yaptığını takip edip, anlayabildi.

Yine yaptığımız bir çalışma inovatif bir çalışma olmayabilir ama biz alanımızda vaka çalışması yapıyoruz. Öğrenciler bir sömestr dört vaka çalışması inceliyorlar ve kitap bilgisini iç denetim standartlarını gerçek senaryolar çerçevesinde değerlendirip, yine sınıfta paylaşım yapıyorlar. Özellikle öğrencileri, uygulamacılarla daha yakın olabilmeleri için teşvik ediyoruz ve yaptığımız çalışmalar çerçevesinde, iç denetim uzmanının ne olduğunun bu şekilde anlamalarının yolunu açmak istiyoruz. Çok teşekkür ederim.

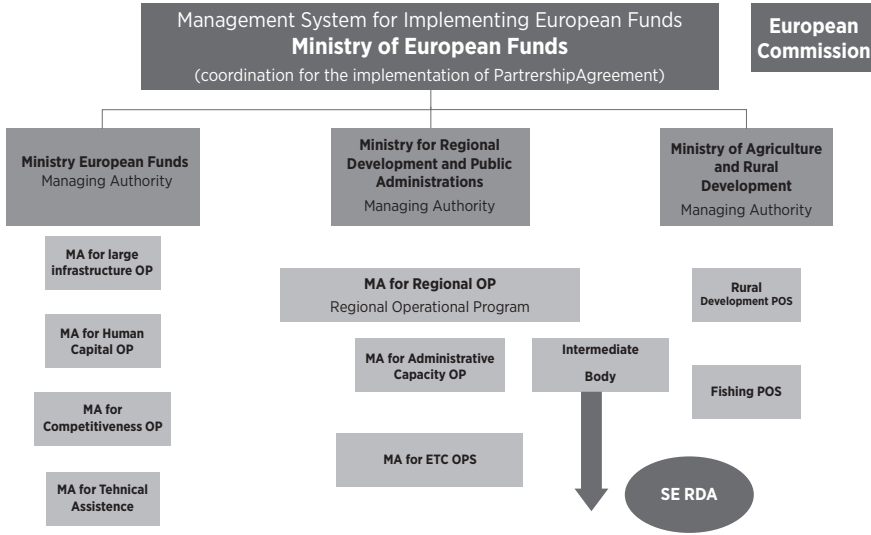


Dr. Ec. Iuliana Panaitescu Anastasia CRISTINA
İç Denetim Başkanı, Bölgesel Gelişim İçin İç Denetim
Ajansı - Romanya

“AKADEMİK DÜNYA GELECEĞE NASIL HAZIRLANIYOR?”

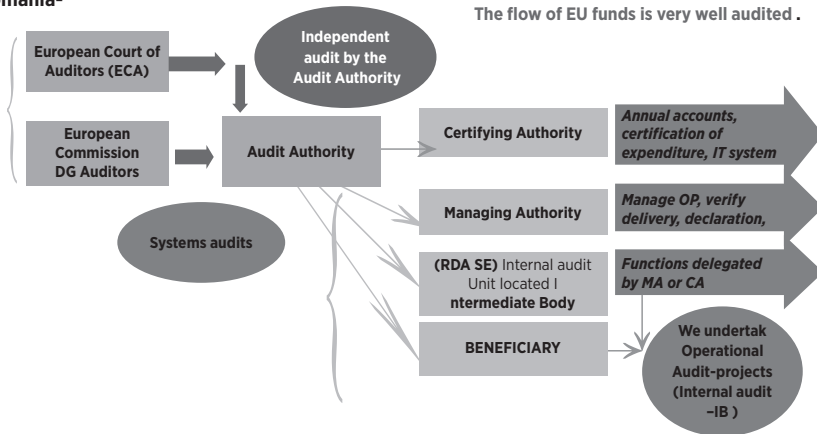
Merhaba sayın hanımefendiler, beyefendiler, bu kadar seçkin bir toplantıda sizlerle birlikte bulunmaktan büyük bir onur duyuyorum.

Küçük bir iç denetim departmanını yönetiyorum. Bölgesel Gelişim İçin İç Denetim Ajansı'nı. Ben Romanya'dan geliyorum. Türkiye gibi Karadeniz'e kıyısı olan bir ülke Romanya ve komşu ülkeleri Bulgaristan, Ukrayna, Moldova ve Macaristan. Türkiye ile birlikte sınır ötesi Karadeniz İşbirliği Projesi'nde yer alıyoruz. Güney ve Doğu Romanya'daki özellikle bölgesel gelişme programlarına destek veriyoruz. Altyapı projelerine destek veya işyeri destek, sosyal hizmetler, kentsel gelişim, turizm, iş imkanları yaratma, yerel kalkınma projeleri ve KOBİ'lere destek gibi projelere destekliyoruz. Bölgesel operasyonel program çerçevesinde, Romanya'nın Güney ve Doğu Bölgesi'nde programın hazırlanmasını, organize edilmesini gerçekleştiriyoruz ve Güney ve Doğu Bölgesi'ndeki şehirlerde faaliyet gösteriyoruz.



Bu slaytta Avrupa fonlarının uygulanmasına ilişkin yönetim sistemini görüyoruz. Biz burada aracı kurum olarak yer alıyoruz. Bir tarafta Bölgesel Kalkınma Ajansı yer alıyor ve buradaki yönetici kurum Bölgesel ve Kamu İdaresi Bakanlığı bizim yönetici makamımız.

All the players that are involved in the audit process -Audit structure for EU Funds in Romania-



Romanya'da denetim sürecine dahil olan tüm aktörler bu slaytta özetlenmiştir. Biz burada Bölgesel Kalkınma Fonu olarak yer alıyoruz. Yine aracı kurum olarak biz, proje için operasyonel denetimi ve diğer aracı kurumların da denetimlerini yürütüyoruz.

Romanya'daki iç denetim çalışmaları 17 yıl önce başladı. Günümüzde iç denetim şu alanlarda uygulanmaktadır. Özel sektörde özellikle Uluslararası Muhasebe Standartları'nın uygunluğunun sağlanması için bankalarda ya da diğer büyük şirketlerde uygulanmakta diğer yandan kamu sektöründe ise iç denetim yine iç denetim yasaları çerçevesinde, uluslararası iç denetim standartlarına uyum halinde iç denetim yasalarına göre geliştirilmiş olan çeşitli prosedürler çerçevesinde iç denetim yapılmaktadır. Burada çeşitli bakanlıklar diğer ana bütçe sahipleri, kamu şirketleri ve belediyelerde iç denetim yapılmaktadır.

Romanya'da kamudaki iç denetim şu şekilde örgütlenmektedir. İç kamu denetiminin merkezi uyum birimi, Kamu Maliye Bakanlığına bağlı olarak çalışmaktadır. Aynı zamanda yönetim, eğitim, sertifikalandırma ve iç denetimlerin kalite kontrolünden de sorumludur. Kamu iç denetim komitesi, istişari bir niteliğe sahip ve merkezi ve iç kamu denetimi merkezi uyum birimine bağlıdır. Yine buradaki iç denetim bakanlığında bakanlıklar, bakanlığa bağlı birimler ve kamu şirketleri vardır. Yine kamu yararına çalışan kurumlar var. Bunlar genellikle STK'lar özellikle AB fonları alan ve harcayan STK'lar.

Romanya'da iç denetim eğitimi ve sertifikasyonu hakkında kısaca bilgi vermek istiyorum. Burada özel ve kamu sektörü var ve üniversitelere baktığımızda, iç denetim üzerine uzmanlaşmış olan herhangi bir program olmadığını görüyoruz. İç denetim maliye denetim program veya kursların bir alt başlığı olarak yer alıyor. Ulusal mesleki mercilerle ilişkiler, işbirliği anlaşmaları çerçevesinde faaliyet gösteriyorlar ve üniversite öğrencileri KPMG, Deloitte, EY veya PwC gibi benzer şirketlerde staj yapabiliyorlar. Özel sektöre geldiğimiz zaman Romanya'da TİDE gibi bir iç denetim derneği var. Bu dernek IIA ve ECII'ya üye olup, CIA sertifikası verebiliyor. Yine Bankacılık Derneği çerçevesinde eğitim veriyoruz ve Romanya'da eğitim sertifikası verdiğimiz bir başka uzman ve lisanslı yeminli mali müşavirler kurumumuz var. Kamu sektörü söz konusu olduğu

zaman biraz önce ifade etmiş olduğum gibi Maliye Bakanlığı'na bağlı Kamu İç Denetim Uyum Birimimiz söz konusu.

Şimdi Romanya'da mali müşavirler ve uzmanlar mercii kurumu hakkında kısaca bilgi vermek istiyorum. Bu kurumun iç denetçilerin eğitiminde çok belirleyici bir kurum. Mesleğe erişim söz konusu olduğu zaman burada yeminli mali müşavirlikten bahsediyoruz. Üç aşamalı eğitim; giriş eğitimi, üç yıllık uygulamalı eğitim ve sonra farklı becerilere ilişkin son sınav yapılıyor. Burada özellikle bir danışmanla birlikte üç yıl yapılan uygulamalı eğitim çerçevesinde, beceri odaklı mesleki özelliklerini geliştirmesi ve ulusal programı çerçevesinde sürekli mesleki gelişme programlarına katılım öngörülüyor. Burada denetim ve sertifika konusuna ağırlık veriliyor ve CECCAR (Romanya Eğitim ve Belgelendirme Lisanslı Muhasebeciler)'lar 36 no'lu mesleki standartlara göre iç denetim sınıfları düzenliyorlar. Bu çerçevede Romanya'da bu kuruma sadece iç denetim yapmak isteyenler başvurup, programa katılabiliyorlar. Bu eğitimi verenlerin de, bir üst kurum olan Romanya Mali Denetçiler Odası'nın üyesi olmak zorunda. Romanya Mali Denetçiler Odası'nın misyonu, Romanya'daki mali iç denetim mesleki çerçevesindeki tanınırlığın üzerine kurulmaktadır. Meslek odaklı maliye denetçiler için üç yıllık bir eğitim öngörülüyor. Yine bu eğitimler çerçevesinde inovatif çözümler hakkında konuşuyoruz. Bizim iç denetçilerin iyi bir şekilde eğitilmiş olduğuna inanıyoruz. Ancak şirketlerimiz risk ve kültür, kontrol kültürü ve kamu sektöründeki risk ve kültür kontrolü, iç denetim kadar hızlı gelişmedi. Özellikle kamu sektöründe bu gelişme daha yavaş. O nedenle iç denetimde buna hazır olmayan çevrede gerekliliklerini yerine getirmek her zaman kolay olmuyor. İç denetçilerimizin çok önemli yumuşak beceri dediğimiz becerilerde derinlemesine eğitilmesi gerektiğine inanıyorum. Burada psikoloji mesela, itilafların ele alınması, analitik düşünme teknikleri, sunum teknikleri veya raporlama teknikleri gibi yumuşak becerilerden söz ediyorum. Üniversitelerimizde özellikle iç denetim ilkelerine ilişkin genel dersler ve teknikler verildiği gibi aynı zamanda kamu sektörünü, maliye sektörünü, imalat sektörünü, turizm, nakliye sağlık sektörüne gibi özel iş çevrelerine uygun modüler dersler de veriliyor. Yine iş odaklı süreçlere yönelik örneğin satınalma, satış, sermaye harcamalarına yönelik modüler dersler veriliyor. Çok teşekkür ederim.



Prof. Jean Pierre GARITTE

Antwerp Management School, IIA ve ECIIA Geçmiş Dönem Başkanı

“ÜNİVERSİTELİ GENÇLERİ GELECEĞE NASIL HAZIRLARIZ?”

Tekrar merhaba, gördüğümüz gibi bu oturum için herhangi bir şey hazırlamadım. Ben en son konuşmacı olmak istiyordum diğer üç panelisti dinledikten sonra söz almayı tercih ettim. Sizinle birkaç yıl önce yaşadığım bir deneyimi paylaşmak istiyorum. Dostlarımdan biri bir şirket sahibi ve yöneticisi. Beni aradı ve dedi ki; “İlk kez hayatımda bir ticari şirketin iç denetim departmanı başkanını arıyorum. İç denetimin ne olduğunu bilmiyorum. İnternete bakabilirim ama senin deneyimden yararlanarak istiyorum. İç denetimin profilini hazırlamak için bana yardımcı olur musun?” dedi. “Tamam” dedim. Birkaç gün sonra ofisini ziyaret ettim. Taslak hazırladığım metni kendisine daha önceden göndermiştim. Ofisine girdiğim zaman bana gönderdiğim profile baktığını ve son derece ilginç bulduğunu söyledi. Çekmecesini açıp bir kağıt aldı ve bana dedi ki: “Başka bir şirket adına da, CEO profili geliştirdim. Senin bana gönderdiğin taslak ile birebir aynı.” “Çok şaşırmadım” dedim bende. “Çünkü bir iç denetçinin gelecekte bir CEO adayı olacak niteliklere sahip olması gerekiyor” dedim.



“Peki, biz üniversitedeki öğrencilerinizi ve üniversitedeki denetçilerimizi, gelecekteki en tepedeki işlerde görev almaları için nasıl hazırlarız?” diye sordu. “Öğrencileri, denetim yapmak için eğitiyoruz ama kurumun diğer alanlarında görev almaları için eğitmiyoruz” dedim.

Sayın Dr. Iuliana Panaitescu Anastasia Cristina'nın dediklerine değinmek istiyorum. Kurumların kültür ortamına ilişkin bir hususa değindi. Bu da iç denetim açısından hakikaten büyük bir zorluk. Burada ön sıralarda dostum Stefano Perazzini'yi görüyorum. Stefano İtalya'dan geliyor. İtalya'da pasta ve pizzanın dışında başka neler var? Güzel arabalar var; Ferrariler, lamborghini'ler İtalya'dan geliyor. Dolayısıyla öyle bir arabaya sahip olmak hayal. O hayale sahip olduğunuz zaman o arabayı kullanacak altyapıya sahip olmadığınız zaman ne olur ki? Düzgün otoyollarınız olmadığı zaman o arabaların keyfini iyi bir şekilde çıkaramazsınız. Bu da şirketlerimizin içinde bulunduğu durum aslında. Günümüzde çok iyi şekilde eğitilmiş iç denetim uzmanları var. Şirketlerimizse bütün şirketi kapsayacak risk yönetiminin önemini kavramış değiller. Sadece üniversite programlarına değil diğer programlara, muhasebe departmanlarına, iktisat fakültelerinde verdiğimiz derslere baktığımız zaman gelecekteki liderlerimizi bu tür işler için yeteri kadar hazırlıyor muyuz? Onlar bizim müfredatımız sayesinde, gelecekteki risklere, kontrollere ilişkin iyi bir bakış açısı geliştirebilecekler mi acaba?

Steve birkaç güzel örneğe dokundu. Steve öğrencileri değişik vaka örnekleri üzerine çalışıyorlar. Bu çok önemli sadece saf akademik eğitim yetmez aynı zamanda öğrencilerin alana gönderilmesi gerekiyor. Özel şirketlerle ortaklık dediğimiz zaman büyük dörtler, büyük sekizler, büyük yirmiler olabilir, sanayi sektöründen büyük şirketler olabilir, buralara gittikleri zaman öğrencilere düzenli bir staj yapabilmeye imkanı tanınması gerekiyor.

Bu büyük şirketlere stajer alınıyor sonra stajyerler fotokopi çekmek için kullanılıyorlar. Olmaz. Mesela bir denetim projesinde -beş öğrencinin olduğu bir ekip olabilir-, şirketin davetiyle şirkete giderek denetim projesine başlayabilirler. Kurum içinde doğru kişilerle görüşme imkanı tanınmalı, çözüm önerileri geliştirmeleri için fırsat yaratılmalıdır. Şirketler stajyerlere bu tür çabalar verdikleri zaman çok büyük yararlar sağlıyorlar. Olağan denetçilerin yapamadıkları, düşünemedikleri çok yaratıcı fikirler, öğrencilerden çıkabiliyor. Öğrencilere bu fırsatı tanımak gerekiyor.

Avrupa bankaları ya da dünya bankaları Türkiye veya başka komşu ülkelerde, eski Sovyet cumhuriyetlerinde, projelere önemli kaynak ayrılıyor. O paraların büyük kısmı eğitime ayrılıyor ve sonra da uzmanlar işe alınıyor. Uzmanlara daha az para ayrılıyor ama iyi uzmanları o düşük bütçelerle bulamıyorsunuz. Neyse, o uzmanlar sonra o ülkelere gidiyor, denetim, risk ve kontroller hakkında neler öğrenmesi gerektiğini anlatıyorlar. Oradaki öğrenciler, sınıfta verilen her şeyi öğreniyorlar ama Afrika kıtasının ortasına gidiyorsunuz ve oradaki halk ve oradaki yerlilere karı anlatmayı bir düşünün. Karı nosyonuna anlatabilmek için kara dokunmak, karın üzerinde yürümek gerekiyor. Hayatında kar görmemiş olan kişilere karın ne olduğunu anlatamazsınız. Aynı şey bizim için de geçerli. Akademik bilgi transferi tek başına yetmez. Bunun ötesinde bu kişilere pratik misyonlara götürmek gerekiyor. Ve bizler onların koçları veya mentorları olarak görev yapabiliriz. Bir sonraki seferde de diyebiliriz ki, sıra sende. Sen yapacaksın, senin yaptığını ben gözlemleyeceğim. Böylece stajyerler yavaş yavaş tecrübe kazanır. Ben panelin bu turunda sözlerimi bu şekilde paylaşmak istedim. Teşekkür ederim.

FORUM II

MESLEKİ İNOVASYON: YENİ NESİL
İŞ DÜNYASINDA MESLEKİ ETKİLEŞİM

Ali Kamil Uzun, TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı, Moderatör: Meslek ailemize hizmet veren dört büyük kuruluşun başkanları bir araya geldi. Öncelikle bizlere zaman ayırdıkları için Deloitte Türkiye Başkanı Hüseyin Gürer, EY Türkiye Başkanı Mustafa Çamlıca, KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, PC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın'a teşekkür ediyorum. Görüşlerini bizlerle paylaşıp, tavsiyelerde bulunacaklar. Dört büyük adını verdiğimiz şirketler, mesleğimizin geleceği olan gençlere istihdam sağlayıcı konumdalar. Konumuz Mesleki İnovasyon. Ben sırasıyla konuklarımıza, hazırladığım üç sorumu yönelteceğim. İlk turda konuklarımızdan mesleğimizin şekillenmesinde inovasyonun etkisi ve yeni nesil denetim mesleğine ilişkin öngörülerini almak istiyoruz. İlk sözü Deloitte Türkiye Başkanı Hüseyin Gürer'e vermek istiyorum



“Denetim mesleğinde inovasyon kaçınılmaz”

Hüseyin Gürer, Deloitte Türkiye Başkanı: Buradaki meslektaşlarım, hemen hemen aynı süredir bu mesleği yapıyor. Ben 30. yılımı bu yıl tamamlıyorum ve 30 yılın tamamı da denetim alanında geçti. 1986-2016 yılları arasında yaptığım ve halen yapmakta olduğum mesleğimde, geriye dönüp baktığımda, inanılmaz bir değişikliğin olduğunu görüyorum. 1986 yılındaki, denetim yaptığımız araçlar, denetim objektifleri ya da denetimin nasıl yapıldığı konusunda ciddi farklılıklar var. Son 10 yıla hatta son beş ya da son iki yıla baktığımızda, denetim mesleğinde inovasyonun kaçınılmaz olduğunu görüyoruz. Bu nedenle Deloitte ile birlikte dünyanın üç büyük firması da aynı şekilde hareket ediyor.

Özellikle bu yıl yapılan tüm toplantıların tüm kongrelerin konusu; teknolojik veya dijital dönüşüm oldu. Bu açıdan baktığımızda artık bizlerin teknoloji-



Hüseyin Gürer
Deloitte Türkiye Başkanı

le hareket etmesi gerekiyor. Bugün artık Türkiye’de her şeyin çok hızlı değiştiğini görebiliriz. En başta bundan birkaç yıl önce elektronik faturanın çıkması, ardından elektronik defter, elektronik beyannameler... Hal böyle olunca artık eski şartlarla denetim yapmak mümkün değil. Yeni döneme adapte olmak şart. Teknolojide de bellek önem kazanıyor. Belleği işlemek, belleği analiz etmek dolayısıyla belleğin analitiği öne çıkıyor. Bugün analitik konusu mühendislerin konusu olmaktan çıktı.

Bu, denetçilerin olmazsa olmaz konularından biri haline geldi. Bugün veri analitiği ile hareket etmeden bir şirketi denetleyebilmek, sonuçlarını irdeleyebilmek her şeyden önce bu şirkette kalıcı ve yapıcı hizmet vermek mümkün değil. O nedenle artık bugün itibarıyla verinin temiz olması gerekiyor. Eğer temiz veri girerseniz içeriye, temiz analiz yapabilirsiniz. Yönetimi de bilgilendirebilirsiniz. Bu veri analitiğinin iki yönü var: Bir yönü denetçilere hizmet ederken, ikincisi şirkete hizmet ediyor. Dolayısıyla bu konuda eğitilmiş kişilerin şirketin içinde var olması ve eğitimlerinin de teknolojiye yönelik olması gerekiyor.

Bugün sadece işletme, ekonomi dersleri denetimde yer almıyor. Bunun yanında artık bilgisayar mühendisleri, matematik mühendisleri özellikle istatistik mezunları da denetim çalışmalarının içinde yer almak mecburiyetinde. Türkiye’de 2006’dan bu yana son 10 yılda böyle bir çalışma var. Bugün bu çalışma sadece bankalar nezdinde değil, üretim ve ticaret yapan tüm firmalar özellikle perakende sektöründe hizmet veren firmalar artık analitik çalışma yapmadan önlerine bakmıyorlar. Bizler de o amaçla yetiştirilmiş kişilerle bu mesleği sürdürebiliyoruz. Açıkçası bu vasıflar olmadan bu mesleği sürdürmek mümkün değil. Ayrıca denetim mesleği artık öyle bir noktaya gelmiş durumda ki, denetimi de tek başına düşünmek mümkün değil, pek çok alana da aynı



Mustafa Çamlıca
EY Türkiye Başkanı

anda bakmak zorundasınız. Birçok hizmet alanını oluşturmak zorundasınız ve bunların başında da iç kontrol sistemleri, iç denetim sistemleri geliyor. İç kontrol sistemini yeteri kadar algılamadan, bunun elektronik olarak nasıl işlediğini anlamadan denetime başlamak ve denetimi sonlandırmak mümkün değil. Bu nedenle yeni yaklaşımda, iç kontrol sistemini ya da iç kontrol denetimi süreçlerini, elektronik anlamda incelenmesini gerektiren bir aşamadayız. Dolayısıyla eğitimlerimizi de buna uygun düzenleyerek, tüm denetim çalışmalarımızı yapıyoruz. Ben artık daha fazla uzatmayayım. Sözü artık size vereyim daha sonra sorularınız olursa yanıtlayabilirim.

“Muhasebe denen mefhum, leblebi-çekirdek sanılıyor”

Mustafa Çamlıca, EY Türkiye Başkanı: Benim olaya yaklaşımım biraz tarihsel olacak. Öncelikle bu süreci anlamamız lazım. Muhasebe denilen, kayıt denilen o mefhumu anlamazsanız, bugün nereye gideceğini, nasıl bir inovasyonla karşı karşıya kaldığımızı anlayamazsınız. Muhasebe denen aslında bizim yaptığımız iş, bir ‘quantum fiziği’ kadar önemli.

Dünyanın gelmiş geçmiş en büyük beyni ve insanı olarak bilinen İtalyan keşiş Luca Pacioli (1445 – 1514 veya 1517) Rönesans döneminde matematikçi olarak çıkıyor. O dönem papazlar, evlere kolayca girip çıkabildikleri ve saygınlık gördükleri için sözlerini dinletebiliyorlar. Onların ana ve babalara önerileriyle Luca, evlerde ders veren bir matematik öğretmenini oluyor. Luca daha sonra Floransa’da Leonardo Da Vinci ile tanışıyor. Yapıtlarını matematik ilkelere göre düzenleyen sanatçıyla ortak yönleri, ömürlük bir dostluk kurulmasını sağlıyor. Arkadaşı Da Vinci’nin yapıtlarıyla tanındığını ve böylece ölmezler arasına gi-

receğini gördüğü için önce “Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita” kitabını yazıyor. Özellikle ‘Altın Oran’ üzerinde duruyor. Daha sonra yazdığı “Da Divina Proportione” adlı kitabının resimlerini de Da Vinci çiziyor. Sene 1490'lara geldiğinde, o güne kadar bildiğimiz anlamda hiçbir şekilde tüccar yani sermaye sahibinin yani kapitalistin hesabı-kitabı, modern anlamda yoktu. Uluslararası ticaret yapılıyor ama hesap-kitap bir türlü tutturulamıyor. Derken Luca, 1494 yılında, çift taraflı kayıt yöntemini icat ediyor. Muhasebedeki çift taraflı kayıt yöntemi 1494 yılında Venedik'te yayımlan “Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita” kitabının içerisinde bir bölüm olarak yer alıyor. Eserin “Particularis di compitus e scripturis” (Defter Tutma ve Ona Ait Evrak Üzerine Bir Etüt) bölümü çift taraflı kayıt yönteminin esaslarını açıklamaya ayrılıyor. Eser içerisinde son 200 yıldaki uygulama sistematik bir biçimde anlatılıyor.

Size soruyorum. Şu an icat edilip de evrimleşmiş bir sürü icadı biliyorsunuzdur. Peki, evrimleşmemiş icat hangisi diye sorsam, ne cevap verirsiniz? Benim cevabım hazır: Bu çift taraflı kayıt sistemidir. Sene 1494. Şimdi gelelim işin özüne. Problem nerede başlıyor? Problem şurada başlıyor: Biz hangi fasulyeyi sayıyoruz? Eğer inovasyondan bahsediyorsak, denetimde inovasyondan bahsediyorsak önce fasulyeden başlamalıyız. Biz hangi fasulyeyi sayıyoruz? Bizim saydığımız fasulyenin ismine, teknik olarak öz sermaye diyoruz. Yahut işin başından sonuna kadar işletmelere, şirketlere ne dersiniz deyin, buralar kapitalistlerin öz sermayesidir. Öz sermaye değil mi? Biz de sermaye büyümesi olmuş mu olmamış mı diye bakıyoruz. Peki, size bir soru. Uzaya çıktınız, NASA astronotusunuz, aşağıya dünyaya baktınız. Dünyaya baktığınız zaman herhangi bir şekilde siyasi bir sınır görüyor musunuz? Görmüyorsunuz. Şirkete baktığınızda öz sermaye diye bir mefhum görüyor musunuz? Böyle bir şey var mı? Yok. O zaman bunlar kimin ürünü? Bizlerin, biz insanların ürünü. Olması gereken karşı karşıya kaldığımız şeyin denetimini yapmak. Yani 25 km yukardan aşağıya bakarken görmemiz gereken koskoca mavi bir küre var. O zaman mefhum değişiyor. Mefhum o zaman yeşil muhasebe dediğimiz hadise.

Ama biraz damarlarınızda komünistlik varsa o zaman kızıl muhasebeyi göreceksiniz. Katma değer muhasebesi. Katma değer muhasebesinde en yüksek performans gösteren şirket ne çıkar? Karşınıza büyük ihtimalle sağlık sektöründen bir şirket çıkar. Kanserin ilacını bulan bir işletmeyi düşünün. Sizce bu işletme harika bir muhasebe sistemi oluştursaydı, dünyaya katkısı ne olurdu? Herhalde bundan daha büyük katkı olamazdı. Ya da küresel ısınmanın önüne geçecek bir icadı bulan bir şirketin bilançosu sizce ne olmalı? Ama bahsettiğim öz sermaye muhasebesiyle alakası yok. Öz sermaye meselesi sadece ve sadece Orta Çağ'dan gelme. O zaman Rönesans büyük bir ilerlemedir. Bugünkü çağdaş dünyada biz inovasyondan bahsediyorsak, muhasebenin tam kendisinden bahsetmemiz gerekiyor. Bizim ihtiyacımız olan şey onun denetimi değil muhasebenin kendisidir. Yani artık şirketlerin mali bilançoları olsun ama onun yanında yeşil bilançoları da olsun. Biz bunun hesabını sorabiliyor muyuz? Sizin yeşil bilançolarınız denetlenmiş mi? Bunları sorabiliyor muyuz? Bunların peşinde koşabiliyor muyuz? Toplumsal ve sosyal sorumluluk çerçevesinde şirketlerin yeni bir raporlama sistemine yönlendirebiliyor muyuz? Bunu kendime de soruyorum. Bizzat, biz dört büyük şirket olarak, bu tür yaklaşımların arkasında olduk, olacağız ama bu dört şirketin arkasında olması bir şey ifade etmiyor.

Yine tarihsel bağlantısını kurayım size. Zamanında demiryolları döşenmeye başladığında ve bunun için çok sermaye gerektiğinden devasa boyuttaki o sermayeyi ortaya koyacak kimse bulunmadığı için çok sermayeli işletmeler oluşturulmuş. Bu işletmeler oluşturulduktan sonra öz sermayeye dayalı denetimde bu noktaya gelindi. Bugün 2016'da bir yenilikten bahsediyorsak, bizim ihtiyacımız asla ve asla öz sermayeye dayalı muhasebe üzerinden nasıl inovatif bir denetim yapmak olmamalıdır. Eğer biz burada ısrar edecek olursak, gelecek nesillere yazık etmiş oluruz. Başka bir şey yapmamız lazım. Bu da cesaret gerektirir. Denetimde biz hangi noktadayız acaba? 1494'te neyse bugün de aynı. Yani değişen bir şey yok. Netice itibarıyla biz öz sermayeyi saymaya devam ediyoruz. Denetimi nasıl yaparsanız yapın, ister bilgisayarla ister en iyi sis-



temleri kurun, neyi denetliyorsunuz, öz sermayeyi. Nedir bu ilerleme mi? Öz sermaye denetiminin topluma ne faydası var? Paydaşlara, ortaklara bir faydası var ama topluma ne faydası var onu soruyorum. Bana faydası var ben bu işten para kazanıyorum. İşletme sahiplerine faydası var onlar da üzerlerindeki parayı biliyorlar. Ben lafı çok fazla uzatmayayım, teşekkür ederim.

“Denetim sektörü yenilikçi bir sektördür”

Ferruh Tunç, KPMG Türkiye Başkanı: Denetimin sektör olarak en önde gelen ve en yenilikçi sektör olduğunu söyleyebilirim. Bu denetimin doğasından gelen bir şey. Toplumlarda, süreçlerde yenilik daima vardır. Denetimin süreçlerde en inovatif olması kendiliğinden olan bir şeydir. Denetimin inovatif olmasının yanında anlamını da kaybetmemesi lazım. Bir varlık sebebi var ve bu varlık sebebi olmasaydı, bu işi bu zamana kadar yapıyor olmazdık.

Biz yeniliği yaparak üretiyoruz. Yenilik yapmıyoruz, bir etkileşim içinde olduğumuzu söylüyorum. Mesele bugün dünyada yenilik sözcüğünün getirdiği daha fazla iddia var. Biz önemli bir değişimin ve dönüşümün içinde yaşıyoruz. Hani derler deryanın içinde yaşıyorlar, deryayı bilmiyorlar diye... Aslında biz değişimin içindeyken bunu hissetmiyoruz ama yaptığımız işin yakın olduğu işletmeler dünyasında sınırlı tutsak dahi bunu yaşıyoruz. Her zaman yakın kavramlar popüler bulunuyor. Bugün inovatif kelimesini çok sık kullanıyoruz. Bundan 5-10 yıl önce bunlar sanki o zaman çıkmış gibi bir ilüzyona kapılıyoruz. Yenilik şimdi çıkmadı, yenilik daima vardı. Geriye dönüp baktığımızda, Bretton Woods –Mustafa Bey kadar eskiye gitmeyeceğim- altına dayalı para birimi kurulmasından sonra 1971 yılında sistem çöktü ve karşılığı olmayan para yanında, ticari anlamda bir globalizasyon başladı, sermaye hareketlendi. Bugün sosyolog bilim adamlarını, tarihçi bilim adamlarını okuduğunuz zaman görüyoruz ki, bugüne geldiğinde işletmeler çok gelişmiş. Borsalara bakıyorsunuz. Bugün borsa ile ilgili bir toplantı yapıyor olsak yine aynı şeyleri tartışıyor olacağız. Bugünün en önemli özelliği, sermayenin uluslararasılaşması, yatırımcının profilini değiştirmiş. Geçen yıl Türkiye’de bir gazetede

okudum. Banka hisselerinin elde tutulma süresi, 20 küsur gün olarak belirlenmiş. Bunu gelişmiş piyasalara götürdüğünüzde, farklı sonuçlar çıkmıyor. Aynı gazetede, 1975’li yıllarda Amerika’da, hissedarların hisseyi elde tutma süresinin dramatik bir şekilde düştüğünü yazıyordu. İşletmeler kötü dönemden geçiyor. İşletme sahipleri, yöneticilerinin, organizasyonlarının kendilerinden çok heveskar, hoyrat, hangi sıfatı kullanırsanız kullanın çok çabuk fikir değiştiren, hareketli bir sermaye yatırımcısına doğru hassaslaşıyor. Uzun süredir işletmeler (aslında denetim açısından öz kaynak diye belirtti Mustafa Bey, işletme yönetimi açısından da CEO’lar), yönetim kurulları esas olarak işletmenin bu oynak yatırımcıya nasıl cevap verdiği odaklanmış durumda. Yakında uluslararası bir şirketin, bir dönüşüm gayreti içinde olan CEO’su dört aylık raporlamasını bir dönüşüm aracı olarak kullandı. Öyle olunca işletmenin vitrininde oynamaya başlanıyor. İşletmelerde bir de bugün genç arkadaşlarımız duyuyorlar, okuyorlar, sürdürülebilirlik diye bir kavram çıktı. İşletmenin vitrini adeta PR’a, finansal performans iletişimine dönüştü. Denetimin burada, bu kadar adapte olması zaten mümkün değil. Geldiğimiz noktada, denetimle bu işletme yönetimi arasında belli bir makasın oluştuğu, denetimin bu hıza adapte olmadığını görüyoruz. Yaptığımız işin ve sektörün güvenilirliğinin “kanıtıdır” ama bu konuda güvenilir örneklerle de karşılaşmadığımı itiraf etmeliyim.

Denetim anlayışında, vitrine oynama yönetim tarzının ilk sonuçlarından birisi Enron vakasıdır. Meslektaşlar bilir. 2001 yılına geldiğimizde, hiçbir şeyin değişmediğini görüyoruz ve birden bakıyoruz ki adeta sarsılmaz denilen Enron vakası yaşanıyor. Bize göre Enron bir milattır. Sektörümüz, denetim ve sordüğünüz soru açısından...



Ferhat Tunç
KPMG Türkiye Başkanı

İnovasyonu sadece teknolojik olarak algılıyorlar. Haklılar da... Bizim tarafımızda inovasyon aslında farklı bakabilmektir, farklı yapabilmektir. İnovatif olduğunuzda, illa yanınızda dijital bir alet olması gerekmiyor, denetimin ne işe yaradığına farklı bir açıdan bakmanız lazım önce. Ondan sonra kuşkusuz çağımızın önemli özelliklerinden biri, sayın konuşmacıların belirttiği gibi bu teknolojik dijital devrimdir. Öyle olunca denetim ve inovasyona iki açıdan bakmak gerekir: Birincisi, az önce uzunca ifade ettim. Değişen iş ve işletmeler dünyasına yeni bir bakış açısıyla bakma yerini -ki bunu Mustafa Bey belirtti- paydaşlar dengesine dayalı, toplumsal sorumluluk sahibi, doğaya, çalışana, topluma, çevreye, onların bilgilerini denetleyerek bir başarı tarifine bağlı olarak değerlendirmek. Bu bakış açısı inovasyonun bir tarafı. Diğer tarafı da yine Hüseyin Bey'in açıkladığı, denetim sürecinin, olmuş, bitmiş arkadan denetleyen olmaktan çıkıp, teknolojinin imkanlarıyla şimdinin dinamik denetim yapma imkanlarına kavuşmasıdır. Teknik inovasyon tarafını bu iki başlık etrafında alabiliriz. Dinamik bir denetimi, veri analitiği imkanlarından azami yararlanan bir denetim olarak söyleyebilirim.

“Güvenilir insanlarız, geçgündüz çalışmaktan yüksünmüyoruz”

Haluk Yalçın, PwC Türkiye Başkanı: Öncelikle şunu ifade ederek başlamak istiyorum. Ben yaptığımız işi çok önemsiyorum. Toplumda güveni oluşturmak, toplumda saydamlığı oluşturmak, Mustafa Bey'in de bahsettiği gibi öz varlığımızı doğru belirlemek ve herkesin doğru sayfada olmasını sağlamak için çok önemli bir iş yapıyoruz. Benim beyin cerrahı bir arkadaşım var. Doktorlar kendilerini tanrısal yeteneklere sahip oldukları ve hayat kurtardıkları için bizlerden daha önemli görürler. Belki de gerçekten öyle. Bugün borsa ne oldu, dolar iyi mi, yüzde kaç değişti gibi sorularla mesleğimizle ilgili sorular sorar ama yanıtları dinlemez. Onun için kendi yaptığı iş çok daha önemlidir. Gerçekten de pek çok tanrısal yeteneğe sahip olduğunu düşünen CEO'yu, onların karşısında süt dökmüş kediye döndüğünü, her türlü sözü dinleyen uysal çocuklara dönüşmüş olduğunu gördüm. Dolayısıyla meslekler açısından baktığımızda enteresan farklılıklar oluyor. Ama dünyaya baktığımızda daha enteresan olaylar var. Bir doğa belgeselinde

çevreyi ne kadar kirlettiğimiz, ozon tabakasını deldiğimiz konusunda, dünyanın neler söylediği konusunda bir yapım izliyordum. Hiç unutmuyorum, doğa diyor ki, en fazla 2 milyon yıl daha beklerim, tekrar buzul çağı yaşarım sonra tekrar kendi dengemi kurarım. İnsanoğlu siz kendi derdinize bakın. İnsanoğlunun geldiği teknolojik devrim içinde bugüne baktığımızda enteresan süreçler yaşıyoruz. Mega trendler dediğimiz dünyanın ileriye gitmesini engelleyecek çok ciddi etkenlerle karşı karşıyayız. Bunları şöyle bir derlediğimizde, demokratik ve sosyal patlamanın, sosyal değişimin en temel mega trend olduğunu görüyoruz. Ekonomik güçteki değişimi, ekonomik gücü, doğuya, geriye dönmekte olduğunu görüyoruz. Bir tarafta hızlı, mega devletlerden ziyade şehir devletlerin ortaya çıkacağı bir çağa geldiğini görüyoruz. İstanbul 15 milyon resmi 18 milyon gayri resmi, yeni köprüyle 5 milyon daha gelecek nüfusuyla, hızlı şehirleşmenin mega trendini tam göbekten yaşadığımız bir örnek. Çevresel etkenlere baktığımızda, iklim değişikliği ve kaynakların sınırlılığı, hayatımızı kökünden etkiliyor. Bir de teknolojik sıçrama var. Ben mesleğe, denetime 1988 yılında başladım. Bilgisayarla denetim yapmaya başlamıştık. Bilgisayarla denetim yaptığımızı müşteriler görsünler diye bilgisayarları kapıya yakın yere koyardık. Yine elektrik kapandığında, ekran kapandığında, girdiğiniz bütün kayıtlar giderdi. Sonra bildiğimiz ataerkil yöntemle yapmaya başladık. 1988 senesinden bu yana 10 tane metodoloji değiştirdik. Sanıyorum bizim kuşağımız, en çok teknolojik değişime ayak uydurmak zorunda kalan genç kuşak olarak değişik noktalara geldiler. Ülkemiz örneğini söyledim. Muhasebe olarak baktığımızda, kıdem tazminatına provizyon hesaplıyorduk. Müşterilerimiz o zaman “Adamlara bak neleri düşünüyor” derlerdi. Biz de; “Gördünüz mü, ne kadar çok detay düşünüyoruz” derdik.

Geçmiş 30 yıl içinde hem Türkiye'nin hem dünyanın yaşamış olduğu evreler



Haluk Yalçın
PwCTürkiye Başkanı

özellikle mesleğimizde çok önemli. Mesleğimizin buna katkıları çok önemli. Mesleğimizin yaşadığı iki büyük kriz var. Bunları yaratan da etkilerini ortadan kaldıran da finans dünyası. Öbür taraftan baktığımızda ileriye dönük olarak, kaynakları kısıtlı, nüfusu 8 milyara dayanmış, geleceğinin ne olduğunu bilmediğimiz bir dünyada, ileriye dönük neler yapabileceğimiz çok önemli. Kuralların uygulanması çok önemli. Kuralların uygulanıp uygulanmadığı, regülasyonun, etiğin takip edilip edilmediğinin birilerine mutlaka empoze edilmesi gerekiyor. Bizim sırrımız burada. Güvenilir insanlarız, gece-gündüz çalışmaktan yüksünmeyen bir grubuz. Her ne kadar beyin cerrahı arkadaşım kadar ilahi iş yapıyor olmasam da çok önemli katkılar sunduğumuzu düşünüyorum. Dolayısıyla mesleğimizin önemine başladıktan sonra inovasyon kısmına geldiğimizde, muhasebecinin yaptığı inovasyon çok makbul değildir. Bir taraftan denetçiye baktığımızda, o süreçleri o kurumsal hafızayı oluşturacak kayıtları doğru yapmazsanız, gelecek kuşaklara doğru şeyler bırakamazsınız. Dünyaya, işinize, hayatımıza çocuklarımızdan aldığımız emanet olarak baktığımızda, mesleğimizi önemseydiğimiz takdirde, değer katmak için emek verdiğiniz takdirde muhasebe de denetim de çok güzel.

İnovasyona geldiğinizde kıdem tazminatı örneği çok gerilerde kaldı veya 1 milyon kayıt varken, 30 tanesini seçip denetim yapmış gibi davranmak çok gerilerde kaldı. 1990 yılında ben eğitim alırken, üretim var mı yok mu diye şöyle yapıyorduk. Bir malzeme hammadde olarak binaya giriyorsa, yukardan da duman çıkıyorsa, buradan da ürün nakil oluyorsa burada üretim yapılıyor diye tik atıyorduk. Şimdi öyle değil. Şimdi tüm kayıtların üzerinden gitmeden yapılan işin ilişkili şirketler arasındaki etkilerini dikkate almadan, altına imzayı atmadan hatta bunun çevresel etkileri konusunda fikir sahibi olmadan kimse sizin denetiminizi dikkate almıyor. Şirketin yapmış olduğu üretime, ekonomiye katkılarına bakmıyor. Dolayısıyla ekosistem dediğimiz, topluma, sisteme ne kattığınızı çok iyi ölçen paydaşlar var. Bu paydaşlara karşı çok önemli sorumluluklar var. Burada aslında kamusal yükümlülüğü de üstlenmiş durumdayız. Yarı kamusal yükümlülüğü ne regülasyon yaparak ne bir taraftan kendi kaynaklarımızı kamudan kaynaklayarak ama çok önemli bir çalışma temposuyla yerine getirmeye

çalışıyoruz. İyi de iş yapıyoruz. Bir taraftan baktığımızda dünyanın her tarafında kapitalist sermayenin savunucuları olarak taşlanmaya devam ediyoruz. Böyle bir tarafı da var ama bir taraftan da biraz önce big four dediğimiz sayı, big tree'ye düştüğü anda kaç kişiden teklif alacaksınız. Geriye üç kalıyor, sistem bozuluyor. Onun için dörtte durmamız lazım hatta tekrar yukarıya çıkmamız lazım. Fakat tekrar yukarıya çıkmak için Y kuşak dediğimiz kuşağa aramıza katılın dediğimizde, kimse bu maliyete katlanmak istemiyor. PwC biraz nispet yaparak rakiplerine söyleyerek, geçen yıl dünyanın en büyük grubu olarak, 35,5 milyar dolar para kazandı. Ama dört büyük yeterli değil. Baktığımızda uluslararası rekabetin içine girdiğinizde daha çok insanın denetimde daha çok insanın regülasyonda çalışması lazım. Regülasyon tarafına baktığımızda çok enteresan şeyle karşılaşyorsunuz. Söz meclisten dışarı, tam anlamıyla denetim mesleğinin içinde veya muhasebe mesleğinin içinde çok uzun uygulayıcı olmadan regülatör olabiliyorsunuz. Konunun çok detayına sahip olmadan muhasebecileri sorgulayabiliyorsunuz. Dolayısıyla toplumsal reaksiyonu yönlendirmek tamam ama altından kalkmak kolay değil. Teknoloji çok iyi bir şekilde imdadımıza yetişiyor ve biz teknolojiyi çok iyi şekilde kullanılabilir şekilde kaynaklarımızı yönetiyoruz da bugün bu kadar ipin ucu çok kaçmış değil. Geriye doğru baktığımızda, bunu çok açık görüyoruz. Ekonomist Dergisi'nin yaptığı araştırma var. Teknolojik gelişmeyle ilk ortadan kalkacak meslekler arasında denetçiliği görüyor. Hem iç denetimi hem de bağımsız denetimi görüyor. Ona katılmıyorum en azından bizi birkaç kuşak götürecek, yapay zekaya teslim olmadan yapay zekanın bize sağladığını değerlendirecek, finansal olarak bir mali tabloyu parmağınızda çevirmeyi öğrendikten sonra o mali tabloyu parmağında çevirenlerin doğru çevirdiğine dair görüş bildirecek insan unsurunu, akıllı insan unsurunu, etik insan unsurunu, doğru insan unsurunu biz katmaya devam edeceğiz. Dolayısıyla hiçbir makine, yapay zeka, daha henüz o aşamada değil. Genç arkadaşlarım, yapay zekayı sizler çekmek zorunda kalacaksınız ama sanıyorum yıllar sonra.

“Üniversite gence bir hayat görüşü bir şahsiyet kazandırır”

Ferruh Tunç: Değerli hocalarımla anlayışına sığınmak istiyorum. Belki söylediklerim onlara aykırı gelebilir. Denetim ve inovasyon, inovatif denetim açı-





sından nereye gidiyoruz sorusuyla ilgili az önce söylediklerimi tekrar etmek istemiyorum. İki açıdan anlıyoruz inovasyonu, bir farklı bakabilmek. Yenilikçi bakabilen şahsiyetlerde bu kavram popüler inovasyon tarifinden çok daha derine iner. Bir genç arkadaşımızın okurken veya mezun olduktan sonra da dünyaya özel şahsiyetlerle bakabilmesi gerekiyor. Bunun nasıl olmasını değerli hocalarımız daha iyi biliyor. Biz Türkiye’de çalışma hayatının özellikle karşılığını bulan ve kariyer basamağı anlamında ön sırada tercih edilen bir sektörüz ama bahsettiğimiz yeni mezunlarımızın hepsinde ya da çoğunda bu bahsettiğimiz özelliği bulmakta zorluk çekiyoruz. Akademi, Türkiye’de, genel bir eğitim anlamında, son 10 yılda gelişme gösterdi fakat öğrencinin niteliği bakımından geriye gittiği konusunda bizzat ülkeyi yöneten şahsiyetlerin de sözleri var. Bu istatistiklerle ifade edilmektedir.

Türkiye’de her konuda olduğu gibi eğitim konusunda da yaygınlaşma ve popülerleşme niteliğe garabe çalmaktadır. O sebeple sektörde inovatif gençleri bulmak mesele. Devlet üniversitelerde yabancı dil eğitimi almamış, özel üniversite-

lerde yabancı dil eğitimi almış ama Türkçe nasıl yazılıp okunacağını bilemeyen arkadaşlar var. Biz bunun neresine inovasyonu yerleştireceğiz? Bu çerçeveden sonra sistem içerisinde seçkin üniversitelerde bu sistemin ister en üst seviyedeki üniversite olsun ister en alt seviyedeki üniversite olsun içinde kendi yetiştirdiği gençler eğitim sadece kurumsal eğitim vermek meselesi değil bir öz eğitim meselesidir de...

İkinci bir konu denetim sektöründe. Biz yaptığımız işi çok iyi biliyor olmamıza karşın, bunun çok hızlı değişimi karşısında, kendisini yeterince ve hızlı bir şekilde ifade edebildiği kanaatinde değilim. Bir bu sebeple, ikincisi Türkiye’de denetim sektörünün denetimlerinden başlayarak düzenleyicilerin, paydaşların bu sektörün değerini aşağıya doğru çekmesiyle, Türkiye’de denetime talep, biraz düşüyor. Bu konuda akademisyenlerden bunun gerçek durumunun gençler tarafından anlaşılması için benzeri platformları daha da çoğaltmamız gerektiğini düşünüyorum.

Buradan işbirliklerine gelirsek, ben üniversitelerde muhasebe eğitimini doğru bulmayan birisiyim. Üniversite insanın yetiştiği bir yer. Üniversite gence bir hayat görüşü, bir şahsiyet kazandırır. Böyle bir eğitim yapılamıyorsa öğrencilerin bir an önce bizde staj yapmasına, hangisi daha iyi hangisinde çalışılır gibi konularla çok ilgilenmesine gerek yok. Bana geliyorlar, “bizim çocuk sizde staj yapsın” diyorlar. Kaçınıcı sınıfta diyorum, “ikinci sınıfta, üçüncü sınıfta” diyorlar. Gitsin adam yurt dışına, denize gitsin, sevgilisiyle gezsin ne işi var bizim şirkette. Bir hayattan bezecek. Bir sürü adam, kadın koşturuyor. İki; bizim ikinci, üçüncü sınıf için ayarlanmış stajımız yok, bizi de yanlış tanıyacak. Kendisi meslekten de soğuyacak. Okulu bitirsin yapılandırılmış stajımız var ona girsin. Gençlere üniversiteden sonra ülkemizdeki aşırı işsizlikten dolayı aşırı bir stres yaşıyor. Oysa kendini bulabilmiş, felsefe okumuş, sanatla ilgilenmiş, ilmin diğer alanlarıyla ilgilenmiş diğer alanların taraflarının bakış açısıyla donanmış kişilerin bizim şirkete girme olasılığı daha yüksek. Bu anlamda teknik yetkinlikler meselesi var. Bu tarif bu bakış açısıyla gençlerin dijital, teknoloji çağına hazır olması

lazım. Bunları kullanıyor, anlıyor ve yeteri kadar uyguluyor olması gerekiyor.

“Üniversite ‘niçin’ sorusunun sorulduğu yerdir”

Mustafa Çamlıca: Üniversite eğitimi konusunda benim görüşlerim şöyle. Ben muhasebeye şöyle bakıyorum. Muhasebenin bir tarafı zanaat diğer tarafında bilim var. Baktığımda maalesef biz zanaat kısmındayız. Yıllar geçince ben bilim tarafını da öğreniyorum. Nasıl öğreniyorum? Teorik kısmını öğrendiğimde, zimmet matlup hayatıma giriyor. Derste muhasebe okutulacaksa böyle okutulmalı. Niçin işletmeler bazı araştırma geliştirme harcamaları yapıyor? Üniversite “niçin” sorusunun sorulduğu yerdir. Üniversitede nasıl sorusu sorulmaz. Nasıl sorusu marangozhanede, kayıkhanede sorulur. Üniversitede nasıl sorusu değil niçin sorusu sorulur. Niçin muhasebe var? Denetim niçin var? Niçin işletmelerin bir kısmının karşılık hesapları var? Denetimciler bu karşılıklı hesapları doğrulamak için niçin günlerini harcarlar?

Denetim demek, bunca yıl Türkiye’de şunu gördüm: Finansal değil, karşılıklı hesap karşılıklı hesaptır... Başka bir şey yok. Çünkü bütün olaylar bu karşılık hesabındadır. Bu karşılık veya atılması gereken karşılıklar atılmış mı? Temelde biz üniversitede muhasebe ve denetim dersi vereceğiz diyorsak, bu karşılık hesaplarını işletmeler tarafından niçin kullanıldığını veya niçin kullanılmadığını hangi durumlarda tartışmak lazım. Öğretmenlere bunu öğretmek lazım. Bize düşen görev şu, denetim için gelen arkadaşlar gelsin biz denetimle ilgili eğitimi verelim. Sorun değil ama denetçi olacaksınız tamam muhasebe temel bilgi ama muhasebe çok basit bir şey yani $2+2=4$ ’ü biliyorsanız yani matematik biliyorsanız muhasebe çok basit sizin için. Çünkü muhasebe 0 sonuçlu bir oyundur. Eski adıyla zimmet matlup., şimdiki adıyla borç alacak konusu ve sonucu da daima sıfırdır. Bu sürekli denge dediğimiz hadise. Bu daha önce bahsettiğim meşhur İtalyan bilgin Luca’nın icadı dediğimiz hadise bu. Dolayısıyla inovasyon düşünüyorsanız, üniversitelerde bence olması gereken hadise, Pozitif Muhasebe Teorisi (Positive Accounting Theory)’nin ve onun çerçevesinde nasıl bir denetim yapılması ortaya konmalı. Arkadaşlara niçin sorusunu sordurtmak gerek. Eğer ki biz hem

paydaşlar hem öğrenciler hem akademisyenler olarak, sürekli bu olaylarda niçin sorusunu sormuyorsak ya da sordurtmuyorsak bu olaylara cevap bulamıyorsak bir yere gidemeyiz. İnovasyon açısından niçin sorusu bana göre çok önemli.

“Temel eğitimlerin üniversitelerde veriliyor olması bence şart”

Hüseyin Gürer: Biz denetçiler olarak özellikle, “bu ne?” diye sorarız. Dört yaşındaki çocuklar gibi... Birçok müşterimizde bu konuda fevkalade çok rahatsızdır. Özellikle şirketlerin bizden beklediği elemanlarımızın kalıcı olmalarıdır. Eğer değerli insanlarınızı şirkette kalmayı sağlıyorsak ve müşterilerimiz her sene aynı yüzleri görebiliyorlarsa, biz o kadar yapıcı hizmet veririz. Aksi takdirde arzu ettiğimiz noktaya ulaşmamız mümkün değil. Bu neleri daha az sorabilmek için de bu kalıcılığın sağlanması gerekir. Kalıcılığın sağlanması için de derinliğin artması gerekir. Bugün artık her şey bir ölçek ve bu ölçeklerin büyüklüğü, tanımı, her geçen gün dünyada da Türkiye’de de değişiyor. 2001 yılındaki bankacılık krizine baktığımızda, o günkü denetimlerde gördüğümüz banka büyüklükleri ile bugünkü banka büyüklüklerini karşılaştırdığımızda aradan 15 yıl geçti ve inanılmaz bir çarpanla büyüdüğünü görüyoruz. Dolayısıyla burada teknoloji, inovasyon, farklı bakmaktır, çok doğru. Nasıl farklı bakacaksınız, teknolojiyi kullanarak farklı bakabilirsiniz. Çünkü size verilen zaman bellidir. Eğer bir şirketteyseniz, şirketin büyüklüğüne göre 2 ile 8 hafta arasında, 2 kişi 10 kişi 30 kişi arasında işleri bölümlendirirsiniz. Dolayısıyla teknolojiyi işin içine almak gerekir. Akademisyen olarak üniversitelerde ders veren kişi olarak ben de görüyorum, akademik gelişim önemli, mutlaka teorik bilgilerin öğretilmesi gerekir. Akademik eğitim sırasında gençlerin, dünyayı farklı açılardan görmesi gerekir ama bugün üniversitelerimize baktığımız zaman özellikle değişim programlarıyla pek çok kişinin de yurt dışına gidip, geldiğini görüyoruz.

Akademiden bizim gibi şirketlerin beklentisi; biraz önce kahve molasında değerli hocalarımla konuşma fırsatı buldum. Onlardan ticari matematiğin, işletme matematiğinin kaldırıldığını artık okutulmadığını öğrendim ki biraz önce Mustafa Bey’in dediği gibi matematik bu işin olmazsa olmazıdır. Denetimde,



borç alacak hesaplamalarında bunları bilmek zorundayız. Denetçi olacaksak backgroundumuz muhasebedir. Muhasebe bilmeden olmaz. Bunun da özünde matematiği bilmek gerekiyor. Artık matematiği bilmek de yetmiyor. Bugün ekonomistlerle, matematikçiler bir araya gelerek modeller oluştururlar ve farklı bir bakış açısı üretirler. Bugün endüstri mühendisliğinden mezun olmak yetmiyor. Yanında bir de sistem mühendisliği var. O zaman işletmenin yanında da bu sistemden anlayan kişilerin yetiştirilmesi gerekiyor. Bazı temel eğitimlerin üniversitelerde veriliyor olması bence şart. O nedenle istatistiğin, muhasebenin, matematiğin beraber kol kola olmasının bugün analitik diye bahsettiğimiz konuların yapılabilmesi daha rahat anlaşılması için bu teknik bilginin alınması şart olduğunu düşünüyorum. Ayrıca teknoloji o kadar önemli bir boyuta geldi ki, artık ofislerimizi büyütme yerine küçültüyoruz. Çünkü artık uzaktan erişimle her şeyi yapıyoruz. Bundan fazla uzak değil önümüzdeki bir yıl içinde artık hard disk taşımayacağız. Onun yerine direkt merkeze bağlanacağız, merkezden bilgiyi indireceğiz ve bilginin güvenilirliği açısından tekrar merkeze göndereceğiz ve çalınsa da üzerinden kamyon da geçse bu bilgisayarların içinde hard disk olmayacak ve bunun da değerlendirmesini denetçiler olarak yapacağız.

Veri bizim çok önemli. Verinin analizi çok önemli ve dolayısıyla analitik düşünme yeteneği olan arkadaşların üniversiteden mezun olması son derece önemli. Eğer meslek olarak denetim veya finansman sektörünü tercih edeceklerse, bu eğitimleri almaları gerekiyor.

Bence CFO çok önemli bir unvan. Herkes bu unvanı taşıyor fakat gerçek anlamda CFO olmak için farklı bakabilmek lazım. Farklı bakabilmek için hızla ihtiyaç var. Bunlar için teknolojiyi üretmeye ihtiyaç var. Bugün bankaların genel müdürlerine baktığımızda bilgisayar mühendislerinin de genel müdür olduğunu görüyoruz. Çünkü işin içinde teknoloji var, veri var, bu veriyi en iyi şekilde analiz etmek gerekir. Denetçi yetiştirmek için özellikle mutlaka ve mutlaka elektronik ortamda bir iç kontrol sistemini nasıl incelersiniz ve nasıl doğruluğunu teyit edersiniz bunun da eğitiminin verilmesi lazım. Bizler bu eğitimleri veriyoruz ama bunların daha kalıcı daha iyi eğitim alabilmek için böyle bir imkan üniver-



siteler tarafından sağlanırsa o kadar iyi olur. Bugün artık örnek seçerek denetim yapmanız mümkün değil. O şirketi kim, nasıl yönetiyor, şirketteki kontrol sistemleri nedir, iç denetim yönetimi nasıldır, süreçler nasıldır, bunlar öğrenilmeden uygulama yapılmadan denetimin sonucuna bir faydası yoktur. Denetimde 31 Aralık ya da 30 Haziran itibarıyla denetim yapabilirsiniz. O, o anlıktır ama sistemlerin kontrol ederseniz bu sistem yapısıyla şirketin üç-beş ay, bir-iki yıl sonra nasıl bir noktaya geleceğini görebilmeniz daha kolay olur. Dolayısıyla şirketin hangi şekilde, nasıl bir sistemle yönetildiğini anlamak için bizler için son derece önemlidir. Fakültelerimizde bunların altını çizmek, bu olguyu verebilmek son derece önemlidir diye düşünüyorum. Şimdilik bu kadar.

“İnsanların merak etmesini teşvik etmeliyiz”

Haluk Yalçın: Akademiden çok açık bir beklentim var. Bizim kendi şirketimizde, kendi yaşam tarzımızda bir şey öğrendik. Ortalamanın üstünde ortalamada

ya da ortalamanın biraz altında olan insanlar kapasitelerini ileriye götürmek için merak etmesi gerekir. İnsanların merak etmesini, soru sormasını ve sorusuna yanıt bulmasını merak etmesini teşvik etmeliyiz. Bir şirket ortağı olarak finansal konular benim uzmanlık alanım. 3-4 yıl deneyime sahip bir ekip arkadaşına bu söylediğim çok saçma gelebilir ama genelde böyle oluyor. Bilgiyi paylaşabilmek, öğrenmek için istahlı olmak ve gerçekten merak etmek. Bizim işimiz gerçekten zor çünkü o kadar çok görevimiz var ki... Saatine önemli bir miktar ödeyerek, yıllardır bir işi yapan kişiyi denetleyebilmek, bu işi birkaç hafta içinde kotarabilmek öyle gözüktüğü kadar üstün metodolojiler kullanılıyor olsa da, 150 küsur yıldır bu iş de yapılıyor olsa da kolay değil. Dolayısıyla çok önemli gördüğüm şey akademinin hem iş dünyasının içinde olması hem de ülkenin, dünyanın hatta geleceğin iş liderleri olacak kişilerin ellerinde yaratıldığının farkında olması çok önemli ve öyledir de.

Burada gördüğüm akademisyenlerin pek çoğunda iş hayatında pek çok projede çalışma, fikir alıp verme fırsatımız oldu. 30 yıl önceye gidiyorum. Şu bulduğum yerde, rahmetle andığım Demir Demirgil Hocamın yeni çıkmış Katma Değer Kanunu'nu, katma değer gibi sıkıcı bir konuyu harika bir anlatımla kafamıza kazıdığı günleri hiç unutmuyorum ve onu şükranla yadediyorum.

Onun ötesinde eğitimimden 20 yıl sonra muhasebe dersini aldığım sınıfta, ders verme fırsatı bulduğumda, şunu gördüm ki; açıkçası soru sormayan, merak etmeyen insanlar hayatta çok iddialı olmuyorlar. İddialı olmalarını bırakın, topluma fazla şey katmıyorlar. Katma gayretinde ve gayesinde olmuyorlar. Dolayısıyla biz biraz da soru sormayı önemseyen bir toplum yapısını istiyor olmamızdan tercih ediyoruz ama bunun tam da tersine gidiyoruz. Yine işe aldığımız birçok insanla eğitim yaparken, biz biliyorsunuz muhasebeyi biraz hakir görürüz. İlk önce şunu söyleriz. İyi bir denetçi, iyi bir muhasebe bilmek zorundadır deriz. Muhasebe çok zor değil ama bana hala çok zor gelen kısımları var. İyi bir denetçinin çok iyi bir muhasebeci olma zorunluluğu var. Çok iyi bir muhasebeci çok iyi denetçi olacak diye bir şey yok. İşte aradaki bu fark, baktığımız arkasındaki görme merakı, iyi bir denetçide olmazsa olmazdır. Öbür taraftan baktığımızda teknoloji, iş yapış tarzımızı, süreçlerimizi değiştiriyor. Akademinin bu teknoloji-

nin değişimine ayak uyduracak hızda, bilimin içinde olması, iş dünyasının içinde olmasını kaçınılmaz kılacak. Dolayısıyla değişik metodolojilerle, akademinin çok önemli projelere, iş hayatında mutlaka imza atıyor olması lazım. Katiyyen akademinin yaklaşımını eleştirmek gibi bir derdim yok sadece işin öbür tarafında sizler hazırladıktan sonra devralıp hayata geleceğin liderleri olarak hazırladığımız insanlarda nelerin önemli olduğunu anlatmak istiyorum.

Yaklaşık 20 sene önce burada kariyer günü düzenlendi. Salon ağzına kadar dolu. Toplantıyı düzenleyen firmadan bir yetkili bize, "mezun olan 300-400 kişinin kaç tanesi benim elimden geçiyor biliyor musunuz?" diye sordu. "Bilemiyoruz, belki yarısı size başvuruyordur" denildi. "350 kişi mezun oluyor, 350 kişi başvuruyor daha sonra 30 kişi benim haberim olmamıştı diye başvurular kapandıktan sonra mutlaka telefon ederek, başvuru yapıyor" dedi. Dolayısıyla bu kadar önem verilen denetim mesleği için denetim dersi yok. Denetim mesleğini düşünürseniz biz buna katkı sunmaya hazırız.

Hayatının en güzel yıllarında, üniversiteli bir öğrencinin staj üzerine staj, değişik iş hayatının içinde hazırlık yapmasını çok doğru bulmuyorum. Kendini hayata hazırladığı ama iyi hazırladığı, soru sormayı öğrendiği, bilgiyi nerede bulacağını bildiği, tartışmaya açık bir toplumda yaşamayı nasıl öğrendiği bir üniversiteden sonra iş hayatına atılmak çok daha keyifli.

Biz yeni işe aldığımız arkadaşlara hep şunu söyleriz. Hadi son kez uzun bir tatil yap ve sonra gel iş hayatı başlıyor diyoruz. O zamana kadar kafanızı başka şeylerle meşgul etmeyin. Bu kişiler iş hayatına girdikten sonra gerçekten gördüklerinin arkasını merak etmek, işe değer katmak, takım çalışmasının içinde bulunmak, onlar için çok önemli mezyetler olacak. Benden ziyade takım olarak biz neyi yapabiliriz gördüklerinde inanının potansiyellerini realize etmeleri çok daha kolay olur. Dolayısıyla bunu yine okuldan bir örnekle anlatayım. Muhasebe bir üniversite öğrencisine çok sempatik gelmeyebilir. 30 yıl önce bu sınıf içinde altı grup, altı şirket kurarak, muhasebeyi çok iyi öğrendik. Çok da eğlenceliydi. Siz yapmak istemediğinizde kalan beş arkadaşınız işi üstlendiği için şirket içinde iş bölümü deyip, çok da güzel kaytarabiliyordunuz. Diğer tarafta rekabeti anlamak,





sormak, algılanmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak ve biraz ileriye bakmak o zamandan itibaren geçerli bir şeydi. Bugün çok daha farklı kulvar var. Oğlum 21 yaşında. Lise hatta ortaokul döneminde bu çocuk otistik sanıyordum. Baktığınız zaman çocuk gazete okumuyor. Odasına giriyorum konuşmak için ben yalnız sanıyorum. “Bir dakika baba” diyor ve playstation’da iki kişi, öbür tarafında bilgisayarda birkaç kişi konuşuyor aslında oda dolu. Ben korktum onunla konuşabilmek için eve bilardo masası aldım ki, çocukla aşinalığımız olsun. İyi de oldu. Lisede, beni yenecek konuma geldiğinde, bu iletişimimiz de koptu. Dikkat ettim, çocuklar bundan 10 sene önce analog saat okumayı bilmiyorlardı. Dijital saat okuyorlardı. Akrep ve yelkovanın nasıl okunduğunu bilmiyorlardı. Ben benimkinden şüphelenirken, bir gün arkadaş grubuyla bir araya geldim. Baktım benimki aralarında, en iyisi geldi. Aslında öyle değildi. Onlar Z kuşağı denilen kuşak. Onlar bu sene son defa üniversitede kampüsü arşınıyorlar. Mezun olacaklar, gazete okumuyorlar hatta önlerine herhangi bir yazılı metin geldiği zaman parmak uçlarıyla dokunuyorlar, öyle bir refleks var. Ama öbür taraftan çok yaratıcıdırlar. Haksızlığa karşılar, pek çok şeyin hakları olduğunu düşünüyorlar. Bazı konularda demokratik ortamların yaratılmasını diretiyorlar ve bu konuda da son derece haklılar. Gelecekte yapay zeka ile çalışacak olan kuşak bunlar ve biz

ofiste çalışma metodolojilerimizi hazırlarken bu kuşakla kavga etmek, bu kuşağı bize benzetmek, bizler gibi sorumluluk sahibi insanlar olsunlar sabahlara kadar çalışınlar, onları nasıl bu formata sokarız diye hazırlanmıyoruz. Bundan emin olabilirsiniz. Sizler de öyle bir çalışma ortamında böyle bir kalıba sokmaya çalışmayın. Bu Z kuşağını bize benzetme konusundaki savaşı kazanamayacağımız kesin. Bu kazanılmaması gereken bir savaş ama teknolojinin geldiği noktada bir şeyin altını çizmek istiyorum. Teknolojinin geldiği noktada, eskiden olduğu gibi her şeyin nasıl yapıldığını öğrenmek zorunda değilsiniz. Biz buradayken Commodore 64 vardı onunla değişik şeyleri kaydedip altına yazı yazabiliyordunuz. Commodore 64’deki memory ondan yedi sene önceki uzay aracını aya götüren teknolojiymiş. Teknolojik olarak ortaya çıkan yenilikleri kullanıyor olmayı beceren kişiler aslında inovasyonu öne çıkaracak ve bazı formülleri kullanmadan matematik çözecek insanları yetiştiriyor ve sınırları biraz daha ortadan kaldırıyor. İyi bir ekip çalışmasıyla o sınırları ortadan kaldırmış insanlar inanın çok daha yaratıcı oluyor ve iş hayatında çok önemli çok etkin sonuçlara ulaşıyorlar.

Açıkgası bizim denetim sektöründe çok yaygın kullandığımız bir çözüm ve bu çok büyük bir sır değil. İnsanların gerçekten özgür iradeleriyle, beyinlerini kullanarak, kendilerini ifade ederek, her sorduğunuz soruya bir soru işaretleriyle biten bir yanıt vermeyi öğrenerek, yaşadığımız dünya çok daha güzel bir dünya olacaktır, bundan emin olun. Çünkü biz yine şirket içinde uyguladığımız bir yaklaşımımız, bir sıkıntı dile getireceksiniz sizi kısıtlayan hiçbir şey yoktur. Birinci yıl asistanım olmakla, şirket ortağı olmak arasında sistemi eleştirme konusunda hiçbir fark yoktur. Yeter ki sadece eleştiriyle kalmamalı çünkü eleştirinizin yanı sıra çözüm önerinizin de bildirmeniz istenir sizden. Çözüm önerinizi de getirirseniz hayattaki kısıtları dikkate alma şansımız olur. Sadece beyninizi eleştiri yapmak için değil çözüm üretmek için de kullanırsınız. Çözüm üretmek için kullandığımızda, sizi pozitif davranışlara götürür. Söylemek istediğim, kısaca, düşünen, merak eden soru sormaktan çekinmeyen, çözüm üreten nesiller yetiştirmek ve onları geleceğe hazırlamak zorundayız. Bir konu daha var. Liderlik koltuklarına yapışmamak lazım.

Ben belirli mekanizmalarla, üstün niteliklilerin gelecekte dijital ortamda büyük data ile baş edecek, yapay zekayı yönetecek, lider özelliklere özen göstermemiz gerektiğini düşünüyorum. Bunun yanı sıra özellikle dünyayı daha yaşanılabilir bir yer yapabilmek, çevreyi daha sürdürülebilir bir hale getirmek için herkesin egolarından bir parça geriye çekilmeleri lazım. Bunun için de takım çalışması içinde yetişmiş, sorgulayan kuşakları yetiştirmek çok önemli. Bizlerden daha iyi bir dünyada yaşayabilmek için bugün üniversiteye başlayan Z kuşağının istediği dünyayı yaratabilmesi için bizim bu şekilde davranarak, yardımcı olmamız gerekiyor.

“Bizler toplum liderliğine soyunacak gençler arıyoruz”

Ferruh Tunç: En zor şey gençlere ne yapmaları gerektiğini söylemektir. Aile dostlarımız arasında, bu konular gündeme geldiğinde hiçbir şey diyemiyorum. Çocuklarının kim olduğunu anlamalarını, ne yapmak istediğini bilmelerini anlamaya çalışın diyorum. Sizin yerinizde olsaydım, muhasebe denetçisi olmayı seçmezdim. Muhasebe ders değil, muhasebe denetçiliği, bilgisayar programları aracılığıyla yapılan bir iştir.

Buraya nasıl düştün diye bazı mesleklerde sorular olur. Cemal Süreya adlı ünlü bir şair var. Maliye müfettişidir kendisi, ben de şiir yazıyorum diyerek, maliye müfettişi oldum. O yol beni buraya getirdi. Meslek seçerken aşağı yukarı bazı rasyonalitenin olduğunu kabul ediyorum. Biz muhasebe denetçiliği yapmıyoruz, böyle insanları da çağırıyoruz. Biz buraya yetkinlikler edinerek, iş liderliğine, toplum liderliğine soyunacak gençler arıyoruz. Burada bazı yetkinlikler edinecek, o yetkinlikleriyle bir organizasyon içinde müşterisi ve arkadaşlarına katkı yaparken, kendisini bir iş lideri olarak geliştirecek ve kendisini toplum lideri olarak yetiştirecek gençler arıyoruz. Bu süreç içinde kendilerinden şunları bekliyoruz. Bir, mesleğe başlarken kafanızı bir dünyalı gibi oluşturmalsınız. Yani biz dünya çapında bir iş yapıyoruz. Yaptığımız işin konuları, içeriği, dünyadaki herhangi bir ülkeden farklı değil. Dünyalı olmasını istiyoruz. Dünyalı olmak ne demek? Retorik bu. Dünyalı olmak batısıyla, doğusuyla bazı sorulara ilişkin fikirle-

rimizin olması, bazı önyargılarımızdan kurtulmamız demek. İkincisi, saygın bir meslek. Şimdilik Enron vakası gibi kazalar bir kenara bırakılırsa, iş dünyasında hakkında kendisine suç yüklenilemeyecek kesimi teşkil ettiğimizi düşünüyoruz. Yaptığı işi, salt maddi kazancı içinde güdülenmeden, etik değerlere bağlılığı çok sıkı olan sektörde çok az meslek var. Bu çok önemlidir özellikle memleketimiz için çok önemlidir. Çalışırken diğer pratik işler için de karşılık verirsiniz. Bizde çalıştığınızı kız arkadaşınıza ya da erkek arkadaşınıza söylediğinizde sizi terk etmez. Öyle bir saygınlığı var mesleğin. İyi para vermiyoruz girişte. Bu yıl 3 bin lira brüt veriyoruz ama bizde çalıştığınız süre arttıkça, ortalama 10-12 yıllık bir kıdeme eriştiğinizde, bugünkü Türk lirası rakamlarıyla 700 bin lira ile 1 milyon lira arasında büyük para kazanabilirsiniz. Bu kadar meblağı da kolay kolay diğer sektörlerden kazanamazsınız. Bunlar pratik gerekçelerimiz.

Şimdi inovasyonu konuşuyoruz. Dünya kurulduğundan beri inovatif gelişmeler yaşanıyor ve her zaman böyle konular konuşuldu. Dünya orta vadede bütün inovasyonları yüzde yüz ödüllendirdi. Dünyanın her yerinde kara saban kullanıldı. Dünyanın her yerinde traktör var, ayrı ayrı keşfedilmedi. Hele bu dijital teknoloji, böyle koşullarda at yarışlarındaki fotoğraf farkıyla yarıştıığımız bir alan oldu. Yenilikçi olun, dünyalı olun ama şuna tutunun. Siz kimsiniz? Bir hikayeniz var mı? Çünkü biz bir hikaye yaratmaya çalışıyoruz. Biz muhasebe denetimi yapmıyoruz. Toplumda özellikle iş dünyasının içinde, iş dünyasının üstünde, güveni örmeye çalışıyoruz. Hangi teknolojiyle olursa olsun işleri belli başarı kriterlerine göre ölçmek zorundayız. Dijitalizasyon en sonunda böyle olacak, uzaya da taşınacak böyle olacak. Ne yaptığımızı değerlendireceğiz, değerlendirirken başarı kriterlerine ihtiyacımız olacak. Bu başarı kriterlerini işin paydaşlarının her birinin ortak çıkarlarını, manipüle etmeden doğru dürüst, anlaşılır ölçüde, bölümün ilgili birimlerinin teyit etmesi gerekecek.

Ömür boyu bu işi yapmanız gerekmiyor. Böyle bir süreç içinde aslında siz iş dünyasını tanımış olacaksınız. Bir gemiyi tanımanın en iyi tarafı, önce makine dairesinde dolaşmaktır bence. Geminin güvertesinde dolaşanlar sadece gemi hakkındaki bilgileri sınırlıdır; manzara, havuz, kamara. Gemiyi bütünden tanı-



manız için makine dairesini görmemiz lazım. Bir işi tanımanın en iyi yolu onun kan damarlarında dolaşmaktır yani aktiviteleri içinde olmaktır. Bugün denetim mesleği içinde, biz muhasebe denetimi yapmıyoruz. Faaliyetlerini, iş süreçlerini denetliyoruz. İşin faaliyetlerini denetliyoruz yani işletmenin röntgenini çekiyoruz. Nasıl doktor kemikleri görmek için röntgen çektiriyor, bizde anlık iş süreçlerini görüyoruz. Ana iş süreçlerinin kritik faaliyetlerini belirliyoruz, onların nasıl koştuğunu, hangi yollardan geçtiğini, hangi yolların daha tehlikeli, hangilerinin daha güvenli olduğuna dair değerlendirmeler yapıyoruz. Bundan önce işletme kendisini nasıl kontrol ediyor onu anlıyoruz. Onların kontrol sistemlerine dair kanaat getiriyoruz, daha sonra kendimiz kanaat oluşturuyoruz ki ilave tedbirler uygulayalım. Muhasebe denetimini, yasaklamak lazım, alakası yok. Muhasebeyi bilgisayar tutuyor, bırakalım artık bu muhasebe meselesini. Sizin yapmanız gerekmiyor, mantığını bilmeniz çok küçük bir parçası işin. Ben denetim işinin anası babası muhasebedir lafına katılmıyorum. Eğer ana babası varsa bu işin, bu bakış açıdır. Temeli nedir? Üç gün sonra satılacak kurumun aktifini yükseltmek mi istiyor? Performansını yüksek mi göstermek istiyor, ardından bu geçmiş performansını izleyecek, değerlendirecek, okuyacak, sonra bugününe bakacak. Onun deklare ettiği performans kriterlerini teyit edecek. Bugün de bunu yapıyoruz. Mali performans kriterlerini denetliyoruz aslında. Arkadaşlarımla aynı şeyleri konuşmaktan memnunum, aksini beklemem lazım. Sadece finansal performansı raporlama değil, çoklu entegre raporlama dediğimiz bir kavram var. Başka bir denetim var. Eğer siz gelecekte sadece organizasyonda çalışmak değil, bir organizasyonu yönetmek fikriniz varsa, böyle bir amacınız varsa, gideceğiniz tek yer bağımsız denetim şirketleridir.

“Rekabetin olmadığı yerde inovasyon olmaz”

Mustafa Çamlıca: Hayat çok kısa, onu söyleyeyim. Şöyle 80-90 yıl hiçbir şey. Hayatta kariyerle ilgili yaşayarak, öğrendiğim şey şu; eğer bizi tanıyorsanız size bir soru soracağım. Burada dört kişi oturuyor. Bu dört kişi de dört büyüklerin başıdır. İkisinin kariyerlerine başlarken dört büyükle alakası yok. Hangilerimiz? Ortadaki iki kişinin kariyerleriyle ilgili bağlantı yapacağım. Benim kariyerle il-



gili genç arkadaşlara söylediğim şudur: Kardeşim sen para, pulu, şöhreti unut. Bizim için kariyer 100 metre ve bu yarışı kim kazanır? Biliyor musunuz? Her zaman o kazanır. İsim önemli değil, tarif edeceğim kişi kazanır. İsterseniz dünyanın en iyi atleti olun, 100 metreyi kazanamazsınız. Ancak o takoz var ya, takoz girildiği anda hakem silahı kaldırdığı anda o silah ateşlendiğinde, takozdan çıkış anınız ne kadar mükemmelse, o yarışı siz kazanırsınız. Bitti. O seviyede koşan 8-10 atletin hepsi zaten çok güzel koşuyor. Süperler. Yarışı takozdan en iyi çıkan kazanır.

1980’li yıllarda Maliye Teftiş Kurulu’na giren iki adam karşınızdadır. Bu adamlar o yarışı kazanmış adamlardır. 1980’li yıllarda Maliye Teftiş Kurulu’na girenlerin hepsi, sınavı kazanmış kişiler. Biz kaç kişiydik biliyor musunuz? Biz girerken 12 kişiydik ama biz takozdan çıkarız. O zaman Maliye Teftiş Kurulu’na -bugün Maliye Teftiş Kurulu diye bir yer yok sakın böyle bir yer aramayın müracaatta edemezsiniz- giren insanların yüzde 70-80’i ya bakandır ya da bizim gibi görevlere geldiler. Biz Maliye Teftiş Kurulu’na öylesine gelmedik. Gizli bir örgüt falan değiliz. Biz niçin buradayız biliyor musunuz? Biz takozu doğru seçtik, silah

sesini doğru zamanda duyduk. Türkiye Cumhuriyeti'nde o zaman olabilecek en yüksek seviyede yaşandığı bir yerden bahsediyoruz. Yani inovasyonun olmasının tek sebebi dünyada ya da belirli bir yere tesadüf gelmenin tek bir nedeni var, o da olabilecek en yüksek seviyede rekabettir. Eğer ki bu üniversitede öğretim üyeleri arasında dünyada olabilecek en yüksek seviyede rekabet varsa, içerde ve dışarda, öğrenciler arasında o rekabet varsa ve bu rekabet hayatlarının parçası olduysa zaten o kişi, doğru takozdadır ve başarı olacaktır.

Rekabetin olmadığı yerde inovasyon olmaz. Bir bakın dünyada inovasyonun en çok olduğu ülke hangisi? Amerika Birleşik Devletleri değil mi çünkü orada rekabet en üst düzeyde. Size bir soru soracağım. Türkiye'de 5-6 milyar dolarlık yeni bir ürün ortaya çıkarma imkanınız var mı? Yok, değil mi? Ama ABD'de 5-6 yıl içinde o rekabet ortamı böyle sonuçlara yol açabiliyor. Bizim o dediğim takoz kısmını çok iyi seçmeniz lazım. Kariyere nerede başlarsanız, orada bitirirsiniz. Burada dört şirket var istediğinizi oturup araştırabilirsiniz. Başka şirketler de var ama şunu bilin: Sizi hangi şirket bu bahsettiğim aşırı rekabet ortamında yetiştirip, bu koltuklara oturtacak. Çünkü dünyadaki en büyük inovasyonlar savaş zamanları oluşur. Sebebi, gayet basittir. Orada rekabet hayatta kalma rekabetidir. Onun için bir şirketin içinde rekabet düzeyi ne kadar yüksekse, ne kadar acımasızsa, o kadar başarılı olma şansınız var. Burada şunu yapacaklar. Çok güçlüsünüz hem mental olarak hem fizik olarak her bakımdan yüksek rekabete dayanacak durumdasınız. Eğer sizde böyle bir karakter yoksa, rekabetçi değilseniz, bizim gibi meslekleri seçmenizi önermem. Daha öyle sakın, rahat meslekleri seçmenizi öneririm.

Hüseyin Gürer: En iyi takoz burasıdır. Bu takoza gelirsiniz, sırtınız yere gelmez. Gençlere tavsiyelerim; yeni gençliğe baktığım zaman Amerika'da okuyan çocuklarımız var, arkadaşlarımızın çocukları var ve onlardan gördüğümüz şu ki, çocuklarımızın yüzde 84'ü üniversitede birinci yılın sonunda, meslek hedeflerini değiştiriyorlar. Birinci yılsonunda hedefledikleri mesleği yapmak istemiyorlar. Biraz önce Haluk Bey'in belirttiği gibi bu Y, Z kuşağı farklı bir kuşak. Ne istediğini kolay keşfedebilen ve istediği yolda ilerleyen bir kuşak. Bizim jenerasyonumuz

gibi bir jenerasyon şu an yok. 1985 yılında bir araştırma yapmak için bilgileri edinebileceğiniz tek yer TÜBİTAK'tı. TÜBİTAK'ın faksı vardı. O faksla dünyaya erişerek bilgileri ediniliyordu ve hangi tezi yapacağımızı oradan keşfedebiliyorduk. Ama bugün kullandığımız internetler, bilgisayarlar artık bütün dünyayı dolaşmamıza imkan tanıyor. Dolayısıyla günümüz gençlerini boş laflarla kandırmak ya da onlara bazı öğütler hariç öğütlerde bulunmak zor. Ne istediklerini kısa sürede keşfedip, onun ötesine geçmeye çalışan bir gençlik var. Kişiler kısa süre sonra fikirlerini değiştirebiliyorlar. Önemli olan bir kişinin ben üç yıl, beş yıl, 10 yıl sonra ne olmak istiyorum hedefini ya da nerede olmak istiyorum sorusunu kendine sorması ve cevapları içinde bulmasıdır. Güçlü yönlerini en iyi şekilde bilmeleri gerekiyor. Ben üniversite yıllarında stajın çok önemli olduğunu ifade etmek istiyorum. Mutlaka gezsinler, dolaşsınlar ama bir ya da üç aylarını staja ayırmaları gerektiğini düşünüyorum. Böylece ne yapmak istediklerini, yapmak istedikleri mesleği seçmeleri, o kişiye fayda sağlayabilir ama bizim gibi şirketlere çok zarar getiriyor. Bir insanı yetiştirmek, çok büyük değer ortaya çıkarmak kolay değil. Staj imkanlarıyla, denetim ve danışmanlık firmalarını ne kadar çok tanırırlarsa, yaptığımız işi gerçekten isteyenler gerçekten ideali olan kişiler, sadece burayı bir atlama taşı olarak değil burayı bir meslek olarak görececek, yükselmeyi tercih edecek bilgi ve görgü seviyesine geleceğini düşünüyorum. O nedenle üniversite boyunca ne kadar fazla staj yapılırsa, insan o kadar fazla ne olmak istediğini, nerede olmak istediğini, ne kadar süre içinde olmak istediğini daha çok keşfeder. Yeni gençliğin sabrı yok. Biz buralara gelebildiysek sabır çok önemli ve denetçi olmak için temel bir yapıya da sahip olmak gerekiyor. Her şeyini software yazan kişi gibi olmamak gerekiyor. Bu meslek insana çok şey katabiliyor. O kadar az bir zaman içinde o kadar çok şey yapmak zorundasınız ki, ailenize, çevrenizdeki dostlarınıza olan yükümlülüklerinizi veya yaklaşımlarınızı hayatla olan sorumluluklarınızı yönetmek durumundasınız. Bunun için de zaman çok dar, dolayısıyla bu dar zamanda bunu yönetmek son derece önemli. Denetim mesleğinin en büyük kazançlarından biri, zamanı yönetebilme kabiliyetini verebilmesidir. Onun için denetim şirketleri önemli bir başlangıç, önemli bir takoz olarak düşünüyorum. Bunun yanı sıra yeni gençlik okumayı sevmiyor ama artık dokümanların



daha çok şekil daha az yazı olduğunu görüyoruz. Ve artık webcase'lerde dinleme imkanı var. Okumaktan sıkılıyorsak artık dinleyebilirsiniz. Öğrenmek istiyorsak, çeşitli alternatifler var, yeter ki, arkadaşlarımız bu arzu içinde olsunlar. Öğrenmenin her türlü yolu bizim gibi şirketlerde var. Akademilerde zaten imkanlar sonsuz. Erasmus gibi değişim programlarıyla, farklı kültürleri tanımak, dünya insanı olmak açısından büyük bir avantaj. Bizim gibi şirketlerde, aşağı yukarı bir yıldan üç yıla kadar değişik ülkelerde çalışma imkanı tanınıyor. Bunlar da network'ün geliştirilmesinde, bilginin daha hızlı erişiminde ya da kültürleri daha hızlı öğrenme açısından da son derece önemli olduğunu düşünüyorum. Yeni gençlere bir tavsiye, hoş değil ama bir söylem açısından mutlaka bizlerin yaptığı işi öğrenmeleri lazım. Denetim şirketleri sadece denetim değil denetim dışında bizlerde en az beş fonksiyon daha var. Her bir fonksiyonun altında hizmet alanları bulunuyor. Her biri diğerinden daha heyecanlı her biri diğerinden daha farklı görüş açısı katıyor insana. Bir yerden başka bir yere gitmek zorunda değilsiniz. İşle ilgili bilgileri, kısa sürede öğreneceğiniz bir ortam. Dolayısıyla özellikle çok çabuk sıkılan çok çabuk yükselmek isteyen sabırsız olan yeni jenerasyonun içinde çok heyecan verici, kendi içinde bir sıkıcılığı olsa da o sıkıcılığın içinde heyecan var. Yeter ki onu istesinler. Yeni gençleri Türkiye'nin dışında da çok güzel bir hayat bekliyor. Önemli olan iyi bir lisana sahip olmak ve Türkiye'nin dışında da hızla uyum sağlamak, uygun bir kişilik haline gelmek çok önemlidir. Çünkü Türkiye'deki gençlik nitelikli bir gençlik, eğitimse olması gerektiği bir nitelikte değil. Sisteme bakarak söylüyorum. Sınavlarda ortalama dört fen sorusu, iki matematik sorusu çözülmüş, bunlar hoş değil. Ortalamanın üstüne çıkmamız gerekiyor. Bunu yapacak potansiyelimiz var. Bu potansiyeli geliştirebilirsek, imkanlar sonsuz diye düşünüyorum. Bugün Avrupa'nın üzerinde durduğu şey genç kaynakları toplayabilmektir. Bugün artık burada olmanız önemli değil buradan normal bir şirketi denetleyebilirsiniz. Uzaktan erişimle, internet teknolojisiyle ya da adresinizin önemi yok bir network'ün içine girdiğinizde, iki ay Bulgaristan'da bir ay Macaristan'da beş ay İngiltere'de kalırsınız. Bir şekilde öğreniminizi bilgi birikiminizi artırabilirsiniz. Mobil insan olmaya, dünyalı olmaya alışık bir karakter haline gelirsiniz. Bu açıdan da biraz daha meraklı biraz daha sabırlı olmak faydalıdır diye düşünüyorum. Çok teşekkür ederim.

Ali Kamil Uzun: *Meslek ailemizin dört değerli lideri ile sizler için gerçekleştirdiğimiz panelimizin sonuna geldik. Kendilerine sizler adına teşekkür ediyorum. Her biri kendi alanında çok değerli tecrübelerine sahip meslek insanlarından kariyer yolculuğunuzda fark yaratmak için fark yaratmanın püf noktalarını dinledik. Onlar gibi başarılı bir öz geçmiş sahibi olmak için öz geleceğinizi tasarlamamız kariyer fırsatları için farklı bir yaklaşım ve bakış açısı sunuyor. Değerli hocalarımızı da bu süreçte birer mentor ve koç olarak görmelisiniz. Yolunuz açık olsun...*



KAPANIŞ KONUŞMASI



Prof. Dr. Nur İrem NUHOĞLU

*Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı,
TİDE Yönetim Kurulu Üyesi, IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi*

“DENETÇİLER VE DENETİM DÜNYASI DAHA MERAKLI OLMALI”

Konuşmama notlarımı, değerlendirmelerimi okuyarak başlarsam, bir saatten fazla zaman alacaktır. Değerli konuklar, bu sebeple bugünün çok yorucu bir gün olduğunu düşünüyorum. Ancak çok bilgilendirici ve iç denetimde mükemmellik ve evrenselleşme açısından, mesleki ve akademik inovasyonlar açısından yapılan araştırmalar bakımından çok verimli oldu.

Burada listelediğim birçok özlü söz var ama en önemlisi, iç denetim mesleğinin ve ekonominin el ele gitmesi gerektiğine inanmamızdır. Bunları birbirinden ayıramayız, bunları birbirinden farklılaştıramayız. Konuşmacılarımızın da belirttiği gibi bunların el ele gitmesi gerekiyor. “Denetçi gibi davranmayı bırakın, insan gibi davranmaya başlayın”, günün en anlamlı bir ifadelerinden biri oldu. MBWA’yı uygulayın. Hatırlıyor musunuz? Etrafta dolaşarak yönetim (Management By Walking Around). Yerinizde oturmayın, ofiste, müşterileriniz ara-

sında, her yerde dolaşın. “Auditing” kelimesinin kökeni “audio”dan geliyor... Dinleyin, iletişim kurun, iyi ilişkiler geliştirin ve ilişkilerinizi gelecek dönemlere taşıyın.

İlk forumda, tüm konuşmacılar özet olarak şuna karar verdi ki, kurum içindeki denetlenenler, kritik noktadır. Kurum içindeki denetlenenlerle birlikte iç denetim büyük önem taşımaktadır. Kurumlarda ortam, iç denetime uygun olmalıdır. İç denetimi, bir kavram, bir ders, bir eğitim programı olarak ele alıyoruz. Muhtemelen gelecekte yapmamız gereken, ortamın kurum içindeki denetlenenlere uygun olmasını sağlamak olacaktır. İyi denetçilerin, muhasebe konusunda iyi olmaları gerekir. İkinci forumda ise bunun bir başka boyutunu tartıştık. Rekabet inovasyon getirir. Denetçilerin ve denetim dünyasının daha meraklı olmasını istiyoruz. Genç kuşaktan istediğimiz bu: Meraklı olun, soru sorun, aklınızda sorular olsun, akıllı olun, insan olun, etik anlayış, dijital anlayış, inovasyon arayışı içinde olun ve şu soruyu hep düşünün; neden, neden, neden...

Keyifli bir gün geçirdiğinizi ve bugünkü forumdan da yararlandığınızı umuyorum. Konuşmacılarımıza ve tartışmacılarımıza teşekkür ediyorum, günümüze değer kattılar. İç denetim konusunda, evrenselleşme açısından düşüncelerimizi değiştirdiler. Bu kelimeyi unutmayacağınızı umuyorum: Evrenselleşme (Universilization). Özellikle uluslararası konuklarımıza özel teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Programlarını durdurup uzun uçuşlar yaparak, Teksas’tan, Romanya’dan, Belçika’dan, Londra’dan bu sabah geldiler. Sizlere bunun için gerçekten çok teşekkür ederiz.

Etkinlik yöneticisi, asistanım Seda Erdoğan’a, bu programın organizasyonundaki özel yardımlarından dolayı teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca her şeyden önemlisi Türkiye İç Denetim Enstitüsü çalışanlarına ve Genel Müdürü Ertan Küçükyalçın’a, TİDE Yönetim Kuruluna teşekkür ederim. Hepiniz benim yanımda oldunuz. Hepinize çok teşekkürler. Sizleri gelecek uluslararası forumumuzda da görmeyi umuyorum. Böylece, şu anda görevimi Anadolu Üniversitesi’nden Melih Erdoğan’a devrediyorum.

ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2018, ANADOLU ÜNİVERSİTESİ’NDE GERÇEKLEŞTİRİLECEK

İki yılda bir düzenlenen Uluslararası Akademik Forum, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖ-DAV) ve Uluslararası Akademik Forum’un ev sahipliğini üstlenen üniversitenin işbirliğinde gerçekleştiriliyor. Uluslararası Akademik Forum’un beşincisi, Mayıs 2018 tarihinde Anadolu Üniversitesi’nde düzenlenecek.



İki yılda bir düzenlenen Uluslararası Akademik Forum daha önce; Marmara Üniversitesi (2010), İstanbul Üniversitesi (2012), Galatasaray Üniversitesi (2014) ve Boğaziçi Üniversitesi (2016) ev sahipliğinde gerçekleştirildi. Mayıs 2018 tarihinde, V. Uluslararası Akademik Forum, Anadolu Üniversitesi’nde yapılacak.

6 Mayıs 2016 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi’nde gerçekleştirilen IV. Uluslararası Akademik Forum kapanışında, Prof. Dr. N. İrem Nuhoglu, Akademik Forum bayrağını, Anadolu Üniversitesi adına Prof. Dr. Melih Erdoğan’a teslim etti

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 İsimli 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.

www.modav.org.tr

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ (TİDE)

Şirket yönetim kurullarının ve üst düzey yöneticilerinin stratejik iş ve çözüm ortağı olan iç denetçilerin meslek örgütü “Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)”, iç denetim mesleğinin uluslararası standartlar ile uyumlu, küresel seviyede kabul gören en iyi uygulamalar paralelinde yürütülmesi için güvence oluşturmaktadır.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü, mesleğin profesyonellerinin yetkinlikleri, finans ve reel sektör şirketlerimiz ile kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsal yönetim kalitesi, düzenleyici otoritelerin düzenlemelerinin uygulamadaki uyum 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”, mesleki kitap yayıncılığında “TİDE Yayınları” ile iş ve meslek dünyasına sunulan kaynaklar, 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 mesleki gelişim için “Mesleki Gelişim Akademisi (TİDE Akademi)” ile mesleki gelişim ve yetkinlik eğitimleri, mesleki akademik gelişime yönelik “Akademik İlişkiler ve Gelişim Programı”, iki yılda bir farklı bir üniversitenin ev sahipliğinde gerçekleştirilen “Akademik Forum” etkinlikleri, mesleğimizin geleceği gençleri geleceğe hazırlamak üzere oluşturulan “TİDE GO – Gelecek Okulu”, her yıl farklı bir şehirde düzenlenerek çeşitli üniversitelerdeki öğrencileri bir araya getirmek ve aralarında gelecek için ortak bir iletişim ve paylaşım platformu oluşturmak için planlanan “Gelecek Zirvesi” ile iş ve meslek dünyasının tecrübeli ve zirvedeki isimlerini, öğrencilerle buluşturan, gençleri rol ve sorumluluk almaya teşvik eden ve onların özgüvenini artıran programlar, ülkemizde iç denetim farkındalığının yaygınlaşmasını hedefle-

yen “İç Denetim Farkındalık Ödülleri” ile genç neslin bakış açısıyla iç denetim mesleğine dair toplumsal farkındalığın artırılması için “İç Denetime Genç Bakış Yarışması”, profesyonel kariyer fırsatlarının değerlendirilmesi için “Kariyer Merkezi” olmak üzere pek çok uluslararası ve ulusal mesleki birikimlere erişim ve paylaşım imkanları sağlanmaktadır. 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, İcra Kurulu Başkanları (CEO), üst düzey yöneticiler ve iç denetçiler, kamu kurum ve kuruluşlarımız, düzenleyici kurumlarımız, üniversitelerimiz ve akademisyenlerimize hizmetleri ile kalıcı değer yaratma misyonunu sürdürmektedir.

www.tide.org.tr

ULUSLARARASI AKADEMİK FORUM 2016’NIN ARDINDAN







TEŞEKKÜRLER

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) ve Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile düzenlenen Uluslararası Akademik Forum 2016'ya katkı sağlayan akademik dünyanın değerli öğretim üyelerine, iş dünyasının değerli yönetici ve çalışanlarına, yurt dışından gelen akademisyen ve meslektaşlarımıza ve katılımlarıyla bizlerin geleceğe olan inancını artıran öğrencilerimize teşekkür ederiz.

Açılış konuşmalarıyla bizleri onurlandıran; Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı ve IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi Prof. Dr. İrem Nuhoglu'na, ACCA Eğitim Bölümü Başkanı Dr. Afra Sajjad'a, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı Menteş Albayrak'a, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) Başkanı Prof. Dr. Beyhan Marşap'a, TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı ve TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı Ali Kamil Uzun'a,

Forum'a konuk olarak katılan ve sunum yapan; Teksas Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Steve Goodson'a, Antwerp Management School, IIA Eski Başkanı, ECIIA Eski Başkanı Prof. Jean Pierre Garitté,

Forumlara konuk olarak katılan ve sunum yapan; İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Göksel Yücel'e, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Nuran Cömert'e, Teksas Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim üyesi Prof. Steve Goodson'a, Antwerp Management School, IIA Eski Başkanı, ECIIA Eski Başkanı Prof. Jean Pierre Garitté, Romanya Bölgesel Gelişim İçin İç Denetim Ajansı İç Denetim Başkanı Dr. Iuliana Panaitescu Anastasia Cristina'ya, TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı ve TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı Ali Kamil Uzun'a, Deloitte Türkiye Başkanı Hüseyin Gürer'e, EY Türkiye Başkanı Mustafa Çamlıca'ya, KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç'a, PwC Türkiye Başkanı Haluk Yalçın'a,

Forum kapanış bildirisini sunan; Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bi-

limler Fakültesi Dekan Yardımcısı ve IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi Prof. Dr. İrem Nuhoglu'na,

Üniversitelerimizden katılan değerli öğretim üyeleri ve öğrencilerine;

Forum'a katılan ve destek sağlayan; stratejik ortaklar Deloitte Türkiye'ye, EY'a, KPMG'ye, PwC'ye ve katkıda bulunan Yapı Kredi Bankası'na ve ACCA'ya,

Forumun düzenlenmesinde büyük emekleri geçen; TİDE Akademik İlişkiler Komitesi'ne ve Boğaziçi Üniversitesi Denetim Kulübü öğrencilerine,

TİDE ofis yöneticileri; Ertan Küçükyalçın'a, Sevilay Çalışkan'a, Güzide Aka'ya, Meryem Erdemi'ye ve Yasemin Tuncay'a,

TEŞEKKÜR EDERİZ.

YAYINLARIMIZ



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 bi başvuru kitabı olmasını umuyoruz



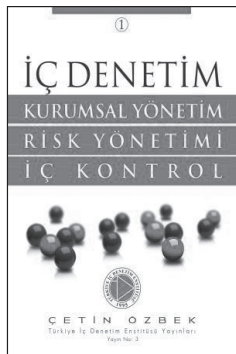
Yayın No: 2 - Akademik Forum 2010

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 Özbeğ 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

Çevirmenliğini Tuğrul Bozbeyin, editörlüğünü Baki Enis Balakbalar 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 yayımla meslektaşlarımıza fayda sağlamayı hedefledik.



Yayın No: 7 - Akademik Forum 2014

Kitapta; Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)'nün, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) ile birlikte Galatasaray Üniversitesi ev sahipliğinde, 9 Mayıs 2014 tarihinde, "Mesleki Mükemmelliğin Akademik Geleceği; Araştırma, Eğitim, Kariyer" temasıyla gerçekleştirdiği üçüncü Akademik Forum'da sunulan bilimsel tebliğler ve konuşmalar yer alıyor.



Yayın No: 8 - Kampüsten Geleceğe: Kariyerimi Şekillendirirken İç Denetim

Ülkemizin ve meslek ailemizin geleceği üniversite öğrencileri için kariyer seçimlerinde yol gösterici olmak, iç denetimi kariyer seçiminde bir fırsatı olarak sunmak; iç denetimi teknik olmayan, sistematik bir şekilde tanıtmak amacıyla yayımlanan kitabın yazarlığını Ethem Yeniğün yaptı. Kitabın sonunda ayrıca "İç Denetim Hakkında Bilgi Alınabilecek Kaynaklar" kısmına da yer verilerek, iç denetimi detaylı öğrenmek isteyenler için bir kaynakça önerisi sunuldu.



Yayın No: 9 - Gelecek Zirvesi 2015: Gelecek için Değerlerimizi Bilmek

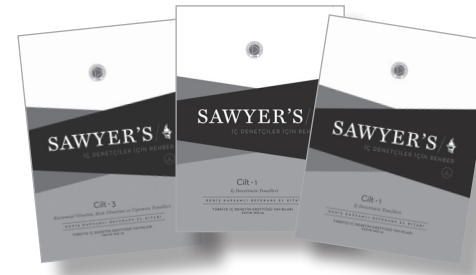
TİDE Gelecek Okulu kapsamında 8 Mayıs 2015 tarihinde ilki Gelecek Zirvesi "Gelecek İçin Değerlerimizi Bilmek" teması ile Çanakkale de gerçekleştirildi. Çanakkale Zaferi'nin 100. yılı olması vesilesi ile Çanakkale'de gerçekleştirdiğimiz bu etkinlikle Çanakkale ruhunu; bu ruhun özünde yer alan "değer bilme" ve "dayanışma" duygularını pekiştirmeyi amaçladık. Bu amaçla, farklı disiplinlerden, kendi alanında uzman birçok uzmanı davet ettik. Bu etkinlikte yapılan konuşma ve sunumların, daha fazla kişiye ulaştırılması ve kalıcı olması için kitaplaştırdık.



Yayın No: 10 - COSO İç Kontrol Bütünlük Çerçeve 2013

COSO İç Kontrol Bütünlük wÇerçeve 2013 dört kitaptan oluşuyor: Birinci kitap Yönetici Özeti, ikinci kitap Çerçeve ve Ekler, üçüncü kitap Bir İç Kontrol Sisteminin Etkliliğini

Değerlendirmek İçin Kullanılabilecek Açıklayıcı Araçlar, dördüncü kitap Dış Finansal Raporlama Üzerinde İç Kontrol: Bir Yaklaşımlar ve Örnekler Özeti.



Yayın No: 11 - Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber - 6. versiyon

Larry Sawyer'ın İç Denetçiler İçin Rehber isimli klasik kitabı, ilk olarak 1973 yılında basılan klasikleşmiş kitabın güncelleştirilmiş 6. versiyonudur. 6. versiyon; İç Denetimin Temelleri, İç Denetim Süreçleri ve Yöntemleri ile Kurumsal

Yönetim, Risk Yönetimi ve Uyumun Temelleri olmak üzere üç ciltten oluşuyor.



Yayın No: 12 - Uluslararası Akademik Forum 2016

Kitapta; Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)'nün, Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV) ile birlikte Boğaziçi Üniversitesi ev sahipliğinde, 6 Mayıs 2016 tarihinde, "İç Denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon" temasıyla gerçekleştirdiği dördüncü Akademik Forum'da yer alan konuşmalar ve sunumlar yer alıyor. Dördüncüsü gerçekleştirilen Akademik Forum ayrıca uluslararası yapılan ilk Akademik Forum olma özelliğini de taşıyor.



İç Denetimde Mesleki ve Akademik İnovasyon

08:30-09:30	KAYIT & KAHVE
09:30-10:30	AÇILIŞ KONUŞMALARI Prof. Dr. Ayşe Gül Toker , <i>Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı</i> Prof. Dr. Nur İrem Nuhoglu , <i>Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı; IIA Global Akademik İlişkiler Komitesi Üyesi</i> Dr. Afra Sajjad , <i>ACCA Eğitim Bölüm Başkanı – Yükselen Piyasalar</i> Menteş Albayrak , <i>Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Yönetim Kurulu Başkanı</i> Prof. Dr. Beyhan Marşap , <i>MÖDAV Başkanı</i> Ali Kamil Uzun , <i>TİDE Akademik İlişkiler Komitesi Başkanı, TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı</i>
10:30-11:30	Prof. Steve Goodson , <i>University of Texas at Austin, McCombs School of Business (Denetçiler Gibi Davranmayı Bırakın!)</i>
11:30-12:00	KAHVE ARASI
12:00-13:00	Prof. Jean Pierre Garitte , <i>Antwerp Management School, IIA Eski Başkanı, ECIA Eski Başkanı (Mesleki İnovasyon)</i>
13:00-14:30	YEMEK
14:30 - 16:00	FORUM I Akademik İnovasyon: Akademik Eğitim ve Araştırma Metodolojilerinde Futüristik Yaklaşımlar Moderatör Prof. Dr. Göksele Yücel , <i>İstanbul Üniversitesi</i> Konuşmacılar Prof. Dr. Nuran Cömerl , <i>Marmara Üniversitesi</i> Prof. Steve Goodson , <i>University of Texas at Austin, McCombs School of Business</i> Prof. Jean Pierre Garitte , <i>Antwerp Management School, IIA Eski Başkanı, ECIA Eski Başkanı</i> Dr. Juliana Panaitescu Anastasia Cristina , <i>İç denetim Başkanı, Bölgesel Gelişim için İç Denetim Ajansı - Romanya</i>
16:00-16:15	KAHVE ARASI
16:15 - 17:45	FORUM II Mesleki İnovasyon: Yeni Nesil İş Dünyasında Mesleki Etkileşim Moderatör Ali Kamil Uzun , <i>TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı</i> Konuşmacılar Hüseyin Gürer , <i>Deloitte Türkiye Başkanı</i> Mustafa Çamlıca , <i>EY Türkiye Başkanı</i> Feruh Tuñç , <i>KPMG Türkiye Başkanı</i> Haluk Yalçın , <i>PwC Türkiye Başkanı</i>
17:45-18:00	DEĞERLENDİRME VE KAPANIŞ KONUŞMASI Prof. Dr. Nur İrem Nuhoglu

— STRATEJİK ORTAKLAR —



— KATKIDA BULUNANLAR —



ISBN 978-605-83073-2-2



9 786058 307322