

# COSO İÇ KONTROL (ABD) MODELİ İLE İNGİLİZ (TURNBULL) VE KANADA (COCO) MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Hasan TÜREDİ\*  
Ahmet Oğuz KOBAN\*\*  
Gencay KARAKAYA\*\*\*

## ÖZ

Risk yönetimi, kurumsal yönetim, bağımsız denetim ve iç denetimin temelinde yer alması nedeniyle iç kontrol kavramının önemi tüm dünyada işletmeler, kamu kurumları ve akademik çevrede sürekli artmaktadır. İç kontrol kavramının tam olarak neyi ifade ettiği, etkin bir iç kontrol yapısından neyin anlaşılması gerektiği, iç kontrolün boyutları, unsurları ve uygulama süreçlerinin nasıl olabileceği gibi konular günümüzde tartışılmaya devam etmektedir. 1990'lı yıllardan günümüze kadar geliştirilmiş iç kontrol modellerine bakıldığında, Anglo-Sakson ülkelerinin konuya geniş bir perspektiften yaklaştığı görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada Anglo-Sakson ülkelerinden ABD, Kanada ve İngiltere'de geliştirilen iç kontrol modelleri özet olarak tanıtılıp aralarındaki benzerlik ve farklılıklara değinilmiştir. Modeller arasından ABD'de geliştirilen COSO iç kontrol modeli uluslararası olarak en fazla kabul gören, sürekli geliştirilip güncellenen ve en kapsamlı model olması nedeniyle, çalışmanın merkezinde tutulup, diğer modeller COSO modeli ile kıyaslanmaya çalışılmıştır. COSO modeli, son yıllarda yaşanan küreselleşme, teknolojik atılımlar, dijitalleşme, sosyal medyanın yaygınlaşması ve hile risklerinin çeşitlenmesi gibi gelişmeleri yakından takip ederek kendini yenileyip güncelleyen bir modeldir. İç kontrol kavramının ülkemizde de kamu kurumlarında ve iş çevrelerinde doğru şekilde anlaşılması, gerek ülke ekonomisinin gelişimi, gerekse işletmelerimizin kurumsallaşarak küresel boyutta markalara sahip olabileme hedefimize önemli ölçüde hizmet edecektir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Kontrol, İç Kontrol Modelleri, COSO, COCO, Turnbull.

## COMPARING COSO INTERNAL CONTROL (USA) MODEL WITH THE ENGLISH (TURNBULL) AND CANADA (COCO) MODELS

### ABSTRACT

The importance of internal control concept has been constantly increasing globally in business world, government agencies and academia as it forms the basis of risk management, corporate governance, independent audit and internal audit. Currently, issues such as the exact meaning of internal control, what needs to be understood from an

\* Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi

\*\* SMMM, İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Öğrencisi

\*\*\* Arş. Gör., İstanbul Ticaret Üniversitesi, gkarakaya@ticaret.edu.tr

effective internal control structure, the dimensions of internal control, its elements and the possible implementation processes are being debated. When we look at the internal control models developed since 1990s, it is obvious that the Anglo-Saxon countries approached this issue from a broader perspective. Therefore, in this study, the internal control models developed in the USA, Canada and United Kingdom are introduced and compared with each other. Among those models, COSO internal control model, which is developed in the USA, is situated at the center of the study and compared with other models because it is widely accepted, continuously developed and updated, and it is the most comprehensive model. COSO is a model that is developed and updated to follow the current developments such as globalization, technological breakthroughs, digitization, the spread of social media, and the diversification of fraud risks. Understanding the internal control concept accurately in public and private sectors in our country will significantly serve our targets of developing national economy as well as creating global brands by institutionalizing our corporations.

**Keywords:** Internal Control, Internal Control Models, COSO, COCO, Turnbull.

## **GİRİŞ**

Teknolojinin işletme faaliyetlerinin neredeyse tamamına nüfuz etmesi, uluslararası ticaret hacminin giderek artması, iletişim kanallarındaki gelişmeler ve bilgiye erişim olanaklarının artışının sonucu olarak işletmelerin maruz kaldıkları riskler çeşitlenmektedir. Faaliyetlerini çeşitlendirip karlı bir şekilde sürekli büyüme hedefine sahip işletmeler, bir yandan mevcut fırsatların farkına varıp bunları değerlendirmekte, bir yandan da hedeflerine ulaşmalarını engelleyebilecek tüm faktörlerle, yani risklerle mücadele etmektedirler. Uluslararası ticaretin artışı, bir ülkede ortaya çıkan yapısal bozuklukların sonucu olarak ortaya çıkan ekonomik bunalımın, diğer ülkeleri de etkilemesi sonucunu doğurmaktadır. Tüm bu gelişmeler, işletme yöneticilerinin görev tanımlarında da yeniliklere yol açmıştır. İç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramları geçmişte sadece bankalar ve sigorta kuruluşlarının faaliyet alanına girerken günümüzde hizmet ve üretim iş kollarında ve hatta kamu kurumlarında da tüm yöneticilerin gündemine girmiş durumdadır.

Risk yönetimi ve kurumsal yönetimin tüm işletmelerin gündemine girmesi beraberinde bu kavramların temelinde yer alan iç kontrol yapısının önemini de artırmaktadır. Etkin bir iç kontrol yapısı işletme varlıklarının olası hata ve hilelerden zarar görmesini engellerken mali raporların zamanında ve doğru olarak üretilmesini, faaliyetlerin ekonomik ve verimli olarak yürütülmesini ve yasal mevzuat ile iç yönergelere uyumu da sağlamaktadır.

Bu çalışmada iç kontrol yapısının tanımı ve içeriği ile ilgili bilgi verilip çeşitli iç kontrol modelleri tanımlanarak aralarındaki benzerlik ve farklılıklar, küresel olarak en fazla kabul görmüş model olan COSO iç kontrol yapısı perspektifinden değerlendirilmiştir.

## **1. İÇ KONTROL YAPISI**

### **1.1. İç Kontrol Yapısının Tanımı Ve Amaçları**

İç kontrolün tarihi konusundaki kaynaklar, kontrol kavramının muhasebe ve bağımsız dış denetim tarihiyle birlikte geliştiğini göstermektedir. Kıta Avrupası'nda iç kontrol, tanımlanmış işlemlerin geçmişe yönelik kontrol edilmesi iken, Anglosakson geleneğinde ise iç kontrol bir işin gerçekleştirilme sürecinin tamamını kapsayan bir bakış açısıyla kontrol altında tutulmasını sağlayan bir yönetim mekanizmasıdır (Özbek, 2012: 387).

İç kontrol ile ilgili ilk kapsamlı araştırma 1949 yılında yapılmıştır. Denetim yordamları komitesinin yayınladığı özel raporda iç kontrol şu şekilde tanımlanmıştır:

“İç kontrol, örgütün planı ile işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak, faaliyetlerin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içerir” (Güredin, 2014: 315).

İç kontrol yapısı, yönetime hedef ve amaçlarını (objectives and goals) gerçekleştirebilmesi için makul güvence (reasonable assurance) veren politika ve yönergelerden oluşur. Bu politika ve yönergeler genellikle kontroller olarak adlandırılır ve bir araya geldiklerinde bütününe işletmenin iç kontrol yapısı denir (Arens vd., 2014: 308). Bu durumda işletme yönetimi için işletme bünyesinde iç kontrol yapısının kurulması ve işlerliğinin sağlanması önemli bir sorumluluk olmaktadır (Türedi vd. 2015: 66).

Yönetimin iç kontrol yapısını oluşturmasında üç amacı vardır:

- Mali raporlamanın güvenilir olmasını sağlamak,
- İşletme faaliyetlerinin verimli ve etkin olmasını sağlamak,
- Yasa ve mevzuata uyum.

İşletmeye güven esasının temelinde sağlam bir iç kontrol sistemi yatar (Niyazi ve Tansel, 2010: 36). İç kontrol yapısının, işletmenin aşağıdaki hususlar çerçevesinde, kabul edilebilir (makul) bir güvence sağlamasına büyük etkisi vardır. Bu itibarla,

bir işletmedeki tüm yöneticilerin etkin iç kontrol yapısı oluşturmanın ve bunun sürdürülebilirliğinin önemini kavramaları hayati bir önem taşımaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Türedi, 2000: 148):

- Kanunlara, yapılan düzenlemelere ve yönetimin belirlediği politikalara uyulması,
- Düzenli, etkin, verimli ve az maliyetli faaliyetleri özendirme ve planlanmış çıktıları gerçekleştirme,
- Hileye, israfa, kötü kullanım ve kötü yönetime karşı varlıkların korunması,
- Kurumun hedeflerine, kalite standardına uygun ürünler ve hizmetler sunulması,
- Güvenilir mali ve yönetim bilgileri oluşturulup bunun devam ettirilmesi ve düzenli raporlar ile bu bilgilerin tarafsız biçimde ve tam zamanlı açıklanması,
- Her türlü işletme kaynaklarının korunması.

ABD’de halka açık işletmelerde yapılan bağımsız denetimlerin sonunda yayınlanan denetçi görüşlerinde, işletmenin mali tablolarının belirlenmiş standartlara uygunluğu konusunda görüş bildirilirken, aynı zamanda işletmenin iç kontrol yapısının mali tabloların gerçeği yansıtabilmesi yönünden sağlıklı işleyip işlemediğiyle ilgili de görüş verilmesi zorunludur. Bu bağımsız denetçi raporlarında iç kontrolün tanımı şu şekilde yapılmaktadır: “Bir işletmenin mali raporlarla ilgili iç kontrolü, işletme yönetimi tarafından tasarlanıp yönetim kurulu tarafından onaylanmış olan, işletmenin dışındaki taraflar için genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanan mali raporların güvenilirliğine dair makul bir güvence vermek amacıyla oluşturulan yapıdır.

Bir işletmenin mali tablolarla ilgili iç kontrolü şu kural ve uygulamaları içerir:

- Muhasebe kayıtları, işletmede gerçekleşen işlemleri ve işletmenin varlıklarını makul bir detayda ve doğru şekilde takip edecek şekilde tutulmaktadır,
- İşletmede gerçekleşen işlemler, mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun şekilde hazırlanmasına olanak sağlayacak şekilde tutulmakta ve işletmenin tahsilat ve ödemelerinin yalnızca yönetimin onayıyla yapıldığı konusunda makul güvence vermektedir,
- Mali tablolara önemli derecede etkisi olabilecek tutardaki onaylanmamış satın almalar, işletme varlıklarının onaysız kullanımı veya satılması önlenmemekte veya tespit edilmektedir ( GAP Inc., 2013).

## **1.2. İç Kontrol Modelleri**

Kurumların iç kontrol yapısının yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirmek için çeşitli modeller bulunmaktadır. ABD’de COSO, Kanada’da CoCo, İngiltere’de Turnbull modellerinin yanı sıra uluslararası kabul görmüş ISO standartları da bulunmaktadır. Her modelin iç kontrol yapısına bakışı kendine özgü olmakla birlikte, hepsinin ortak amacı kurum içi kontrollerin etkinliğini değerlendirebilmek için rehber niteliği taşımaktır. Modellerin her biri geliştirildiği ülkenin özelliklerinden etilenmiş olmakla beraber hepsi ortak bir paydada birleşmekte ve etkili şekilde uygulandığında kurumların performansına büyük katkı sağlamaktadır. İç kontrol modellerinden bazıları kamu kurumlarına yönelikken, diğerleri gerek kamu, gerek özel sektördeki tüm kurumları kapsamaktadır. Bu çalışmada tüm kurumları kapsayan modeller incelenmiştir.

Genel kabul görmüş iç kontrol modellerinin başlıcaları şunlardır:

- COSO İç Kontrol Modeli (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Internal Control– Integrated Framework),
- CoCo Kanada İç Kontrol Modeli (Canadian Institute of Chartered Accountants’ Criteria of Control Framework),
- Turnbull Raporu Modeli (Financial Reporting Council; Internal Control; Revised Guidance for Directors on the Combined Code),
- Basel Bankacılık İç Kontrol Modeli (The Basel Committee on Banking Supervision’s Framework for Internal Control Systems),
- COBIT Bilgi Sistemleri Kontrol Modeli (Control Objectives for Information and Related Technology),
- ISO İç Kontrol Modeli (International Organization for Standardization),
- ABD Federal Devlet İç Kontrol Standartları (Standards for Internal Control in the US Federal Government).

İç kontrol kavramına en kapsamlı yaklaşım Anglo-Sakson geleneğindeki ülkelerde görüldüğünden, bu çalışmada söz konusu ülkelerin geliştirdiği iç kontrol modelleri üzerinde durulmuştur. Bu modellerin arasında da gerek kapsam genişliği ve gerekse etki alanının yaygınlığı nedeniyle COSO iç kontrol yapısı modeli esas alınarak diğer modeller ile kıyaslanmıştır.

## **2. COSO İÇ KONTROL MODELİ**

### **2.1. COSO İç Kontrol Yapısının Tanımı ve Unsurları**

1980'lerin ilk dönemlerinde ortaya çıkan muhasebe skandalları nedeniyle Hileli Finansal Raporlamalar Komisyonu (yaygın bilinen ismi ile Treadway Komisyonu) bugün halen aktif faaliyet gösteren COSO'yu kurmuştur (Karakaya, 2016: 160). Açılımı, "Committee of Sponsoring Organizations", yani "Sponsor Olan Kurumlar Birliği" dir. Amerikan Mali Müşavirler Odası'nın da içinde bulunduğu bu yapının amacı, iç kontrol kavramının net olarak anlaşılmasını sağlamak ve işletmelerde uygulanabilmesi için yol gösterici önerilerde bulunmaktır.

COSO tanımına göre de iç kontrol, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin, mali raporlamanın güvenilirliğinin, yasa ve mevzuata uyumun sağlanması için makul güvence vermek üzere tasarlanan, kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve çalışanları tarafından etkilenen bir süreçtir.

İşletmelerde iç kontrol yapısının tatmin edici ölçüde var olması iç kontrol bileşenleri ile mümkündür. Bu bileşenler, "Kontrol Ortamı", "Risklerin Değerlendirilmesi", "Kontrol Faaliyetleri", "Bilgi Paylaşımı ve İletişim" ve "İzleme" olmak üzere beş adettir (Moeller, 2014: 36).

COSO'nun ilk baştaki tasarımında iç kontrol unsurları bir piramit olarak tasvir edilmiş ve yukarıda bahsedilen beş ana unsurdan oluşmuştu. Yenilenmiş COSO iç kontrol yapısı ise üç boyutlu bir küp şeklinde tasvir edilmiştir. Küpün üzerinde üç boyut bulunmaktadır; bunlar "unsurlar", "iç kontrol amaçları" ve "örgüt yapısı"dır. Unsurlar, yukarıda bahsedilen beş ana kategoriden oluşmaktadır. İç kontrol amaçları üç ana kategoride incelenmektedir: "faaliyetler", "mali raporlama" ve "uygunluk". Küpün üçüncü boyutundaki örgüt yapısında ise işletmenin genel kurumsal yapısı, alt bölümleri, varsa iştirakleri ve detay fonksiyonları yer almaktadır. Burada vurgulanmak istenen konu, detay işletme fonksiyonları için belirlenmiş olan kontrollerin, işletmenin bütünü için belirlenen kontrollerle uyum içinde olması gerektiğidir. Aşağıda öncelikle COSO modelinin yukarıda sayılan beş unsuru özetlenmiştir.

#### **2.1.1. Kontrol Ortamı**

Kontrol ortamı iç kontrolün ne kadar başarılı olabileceğini belirleyen temel unsurdur. İşletmenin faaliyetlerini yapma biçimini ifade eder. İşletmedeki iç kontrol ortamının sağlıklı ve etkin çalışabilmesi için üst yönetim ve çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gereklidir. Bir kurumun çalışma disiplinin oluşumunda esas belirleyici olan yönetim kurulu ile üst yöneticilerdir. Yani kontrol ortamının

ana belirleyicisi olan kurum çalışanlarının kontrol bilincinin üst yönetim tarafından etkilenebilme derecesidir (Türedi ve Karakaya, 2015: 70).

Kontrol ortamı, işletme yönetimi ve çalışanlarının iç kontrol yapısı ile ilgili davranış ve tavırları, yönetim ilkeleri, işletmenin örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların verilmesinde izlenecek prosedürler ve personel politikalarından oluşmaktadır. Bu unsur, iç kontrol ortamını her yönüyle kapsamaktadır. Kontrol ortamının asıl kaynağını kurumun geçmişi, kurumsal kültür ve yönetim felsefesi oluşturmaktadır. COSO modelinde kontrol ortamını oluşturan prensipler şunlardır (Moeller: 38, 2011):

- Dürüstlük ve ahlaki değerlere bağlılık,
- Yönetim kurulunun bağımsız gözetim fonksiyonunu yerine getirmesi,
- Örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Yetkin çalışanlara sahip olmak ile ilgili insan kaynakları politikaları,
- Çalışanların iç kontrollerle ilgili sorumluluklarının bilincinde olması.

### **2.1.2. Risklerin Değerlendirilmesi**

İşletmeler kendilerine tahsis edilen kaynakları amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanırlar. Bu kaynakların kullanımı için alınan kararlar yürütülen faaliyet, süreç ve projeler beraberinde riskleri de getirir. Risk yönetimi, işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan bir araçtır. Risk yönetimi, risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarını kapsar.

İşletmelerin sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmesi ve alınacak önlemleri belirlemesine risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi denir (Maliye Bakanlığı, 2014).

COSO modelinde risklerin değerlendirilmesiyle ilgili ana prensipler şunlardır:

- Kurumun hedeflerinin net olarak belirlenmiş olması,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik risklerin belirlenmesi,
- Hile risklerinin göz önünde bulundurulması,
- Önemli değişimlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi.

### **2.1.3 Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır. Yönetim, görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirileceğine dair makul güvence elde etmek için risk yönetimini esas almak suretiyle kontrol faaliyetlerini planlamalı, bunları organize etmeli ve yönlendirmelidir. Kontrol faaliyetleri mali olan ve olmayan kontrolleri kapsamakta olup işletmenin tüm faaliyetleri için bir bütün olarak tasarlanıp uygulanmalıdır (Maliye Bakanlığı, 2014).

COSO modelinde kontrol faaliyetleriyle ilgili ana prensipler şunlardır:

- Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanması,
- Genel bilgi sistemleri kontrollerinin belirlenmesi ve uygulanması,
- Kurumun belirlediği prosedür ve politikalarla kontrollerin desteklenmesi.

### **2.1.4 Bilgi Paylaşımı ve İletişim**

İç kontrol yapısının unsurlarından biri olan bilgi ve iletişim, diğer dört unsur arasındaki ilişkiyi bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla sağlar. İşletme genelinde bilgi akışını düzenleyerek kurumsal amaç ve hedeflere ulaşma yolunda bir araç olarak görülen iç kontrol yapısının işlerliği ve uygulanma kabiliyetinin artmasında önemli bir role sahiptir. İletişim, bilginin işletme içinde gerek yatay ve dikey olarak, gerekse işletme dışında uygun mekanizmalarla ilgili kişi, idare ve mercilere iletilmesini ve dönüşümünü ifade eder (Maliye Bakanlığı, 2014).

COSO modelinde bilgi paylaşımı ve iletişimle ilgili ana prensipler şunlardır:

- Kaliteli verinin toplanması, işlenmesi, paylaşımı ve kullanılmasının sağlanması,
- İç kontrolle ilgili bilgilerin kurum içine paylaşılması,
- Kurum içinde paylaşılan bilginin dış paydaşlarla iletişiminin sağlanması.

### **2.1.5 İzleme**

İzleme, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda iç kontrol yapısının beklenen katkısı sağlayıp sağlamadığının, iç kontrol standartlarına uyum çerçevesinde değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesidir. İzleme ile, işletmenin faaliyetlerinin misyon



doğrultusunda, hedeflerle uyumlu olarak yürütölüp yürütölmediği, risk yönetimi esasları çerçevesinde gerekli kontrollerin öngörölüp öngörölmediği, söz konusu kontrollerin uygulanıp uygulanmadığı, iletişimin açık ve yeterli olup olmadığı gibi hususlar tespit edilip değerlendirilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2014).

COSO modelinde izlemeyle ilgili ana prensipler şunlardır:

- Sürekli ve tek seferlik gözden geçirme faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması,
- İç kontrolle ilgili eksikliklerin değerlendirilip paylaşılması.

## **2.2. COSO İç Kontrol Yapısının Yenilenme Nedenleri ve İçeriği**

COSO modeli işletme yönetimlerine etkin bir iç kontrol yapısına ulaşabilmek için süreçlerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini tanımlayan yegâne modeldir. Bu nedenle, iş dünyasındaki gelişme ve değişimlerden etkilenen, yaşayan bir modeldir. Bu nedenle 1992 yılında yayınlanan ilk COSO modeli 2013 yılında güncellenerek çağın gerekliliklerini yansıtacak şekilde getirilmiştir. Yaşanan değişimler ana başlıklar olarak şunlardır:

- İnternetin kullanım yaygınlığı artmış, günümüzde milyarlarca kişi tarafından kullanılabilir hale gelmiştir,
- Sosyal medya kavramı gelişmiş ve milyarlarca kişi tarafından kullanılabilir hale gelmiştir,
- Mobil (taşınabilir) cihazların hem kullanım alanları çeşitlenmiş, hem de kullanımı yaygınlaşmıştır,
- Bulut (cloud) bilişim kavramı gelişmiş ve hızla yaygınlaşmaktadır,
- Bilgisayar sistemleri gelişip değişime uğramış, ana bilgisayar (mainframe) sistemler yerini müşteri sunucusu (client-server) sistemlerine bırakmıştır,
- Örgütler ve işletmeler çok daha uluslararası hale gelmiş, esneklikleri ve uyum kapasiteleri artmıştır.

Çağımızın getirdiği bu değişimlerin sonucu olarak işletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskler çeşitlenmiş, işletme yönetimlerinin bu değişime uygun hamleler yapamaması durumunda önemli iflaslar gerçekleşmiştir. Bu iflasların nedeni olan hileler ve mali raporlama zaafalarının kontrol altına alınabilmesi için ABD’de Sarbanes-Oxley (SOx) yasası 2004 yılında yayınlanmıştır. Bu yasanın amacı, ABD’de halka açık

şirketlerin yatırımcı nezdinde daha güvenilir hale getirilmesidir. Bunun sağlanabilmesi için de şu ana başlıklarda kurallar belirlenmiştir:

Yasanın numarası	Yasanın içeriği
101 Nolu Yasa	Kamu Gözetimi Kurumunun (PCAOB) kurulması ve işleyişi
104 Nolu Yasa	PCAOB tarafından bağımsız denetim kuruluşlarının denetlenmesine dair kurallar
108 Nolu Yasa	PCAOB tarafından muhasebe prensiplerinin gözden geçirilip yenilenmesi ve yayınlanması
201 Nolu Yasa	Bağımsız denetim kuruluşlarının yapamayacağı faaliyetlerin belirlenmesi
203 Nolu Yasa	Bağımsız denetçinin belirli bir süre sonra bir başka meslektaşıyla yer değiştirmesine (rotasyon) dair kurallar
301 Nolu Yasa	İşletmelerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir “denetim komitesi”nin oluşturulmasına dair kurallar
302 Nolu Yasa	Halka açık işletmelerin yayınladığı raporların genel müdür ve mali işler müdürü tarafından onaylanması
305 Nolu Yasa	İşletme yönetiminin yasa dışı kazanç sağlaması durumundaki yaptırımlar
404 Nolu Yasa	İç kontrol yapısıyla ilgili işletme yönetiminin sorumlulukları
407 Nolu Yasa	Denetim komitesi üyelerinden birinin resmi olarak işletmenin mali uzmanı sıfatıyla tanımlanması
408 Nolu Yasa	Mali dipnotlarla ilgili gerektiğinde yapılabilecek sermaye piyasası kurumu denetimlerinin tanımlanması
409 Nolu Yasa	Mali tabloların yayınlanması ile ilgili sürelerin belirlenmesi
1105 Nolu Yasa	Yöneticilerin yapmış olabileceği yasa ihlalleri nedeniyle tabi olacakları yasal kısıtlamaların belirlenmesi

Yukarıdaki yasa içeriğinden de görülebileceği üzere, kapsam tamamen kurumsal yönetimi sağlamaya yöneliktir. 404 numaralı olan ise doğrudan iç kontrol yapısı ile ilgilidir ve bu yasaya göre işletmelerin COSO modeline uygun olarak etkin bir iç kontrol yapısına sahip olması yasal bir zorunluluktur. Dolayısıyla bir öneri olarak ortaya çıkmış olan ve yasal zorunluluk içermeyen COSO, SOx yasası ile birlikte ABD’de halka açık işletmelerin uyması gereken yasal bir zorunluluk haline gelmiştir.

İş dünyasındaki dinamiklerde ve yasal düzenlemelerde yaşanan tüm bu gelişmelerin sonucu olarak COSO modelinin de geliştirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler ana başlıklar itibarıyla şöyledir:

- İşletmelerin yönetim kurulu üyelerinin iç kontrol yapısı konusundaki sorumluluklarının artması,
- Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri sonucu pazar tanımlarının değişmesi ve işletmeler arası ortaklık ve satın almaların artması,
- İşletmeler arası stratejik işbirliklerinin (strategic alliences) ve ortak girişimlerin (joint venture) artması, işletmelerin ana faaliyetleri dışındaki işleri uzman

kuruluşlara devretmesi (outsourcing) ve ortak hizmet havuzlarının oluşturulması (shared services) gibi modellerinin gelişmesi sonucu işletme faaliyetlerinin karmaşık hale gelmesi,

➤ Yasa, yönetmelik ve standartların her ülkede farklı yönleriyle değişmesi ve karmaşık hale gelmesi,

➤ Teknolojideki gelişmelerin ivmelenerek artmasının sonucu olarak işletme faaliyetlerinin ve iç kontrol uygulamalarının giderek daha fazla teknolojiye bağımlı hale gelmesi,

➤ Hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılması kapsamındaki çalışmalara olan ihtiyacın artması.

Dolayısıyla iş dünyasında ve işletmelerin faaliyetlerinde yaşanan değişimler COSO modeline yansıtılmıştır. Bunun yanı sıra faaliyetlerle ve raporlama ile ilgili hedefler genişletilmiş, uyum ve mali olmayan raporlama konularıyla ilgili hedefler konarak örneklerle zenginleştirilmiştir.

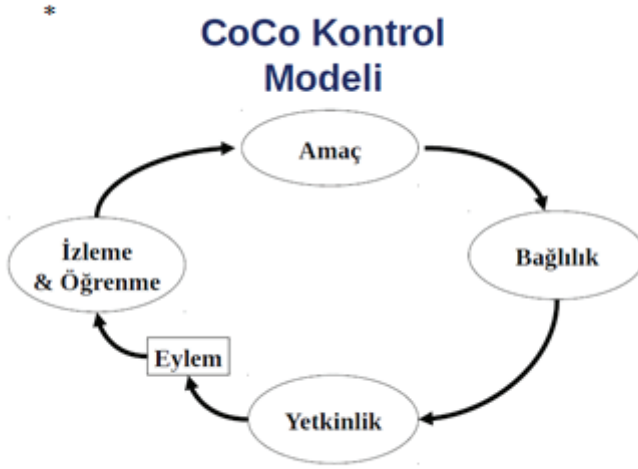
### **3. CoCo MODELİ**

Bu model, Kanada Mali Müşevirler Odası tarafından iç kontrol yapısının değerlendirilmesi amacıyla 1995 yılında geliştirilmiştir. COSO modeline göre daha pratik ve anlaşılırdır fakat etkisi yerel seviyede kalmıştır. Bu anlamda COSO İç Kontrol modelinin üstlendiği uluslararası düzenleme standartlarına ikame olacak bir model halini alamamıştır. COSO iç kontrol yapısının aksine, CoCo modelinde “iç kontrol” değil sadece “kontrol” kavramı kullanılmıştır. CoCo, kontrolü, organizasyon amaçlarına ulaşılması için çalışanları destekleyen ve bir arada tutan kaynaklar, sistemler, süreçler, kurum kültürü, kurumsal yapı ve görevler gibi organizasyon unsurlarından biri olarak tanımlamıştır (Root, 1998: 147-149).

İç kontrol modelleri çerçevesinde COSO ve CoCo modelleri birbirlerini tamamlayıcı roller üstlenmektedir. Bu noktada anlatılmak istenen, söz konusu iç kontrol modellerinin kurulmasındaki asıl amaç, işletmelerde etkinliği ve verimliliği tesis etmek suretiyle katma değer oluşturulabilmesidir. COSO ve CoCo isimli iki farklı modelin ortaya çıkması, esas itibarıyla olmasa bile usul itibarıyla aralarında bazı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu noktada en temel ayrım, CoCo modelinde, işletmelerde kurulacak iç kontrol yapılarının yapısal kontrol prosedürlerinden ziyade daha davranışsal değerlere dayanmasıdır (CICA - The Certified Internal Controls Auditor, 1995).

Bu modele göre iç kontrol, “kaynaklar, sistemler, süreçler, kültür, örgütsel yapı ve görevleri de içerecek şekilde hep birlikte bir kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bileşenlerdir”. Bu anlamda CoCo modelinde “kontrol rehberi” olarak adlandırılabilen, 4 ana grup dâhilinde 20 alt prensip belirlenmiştir. Modelin dört ana bileşeni “amaçlar”, “sorumluluk”, “yetkinlik” ve “izleme ve öğrenme”dir ( Özbek, 2012: 456).

Amaçlar ana grubu 5, sorumluluklar ana grubu 4, yetkinlik/yeterlilik ana grubu 5 ve izleme öğrenme ana grubu 6, olmak üzere toplam 20 alt unsurdan oluşmaktadır (IFAC - International Federation of Accountants, 2006).



**Kaynak:** [http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/ic\\_kontrol\\_egitim\\_sunumu.pdf](http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/ic_kontrol_egitim_sunumu.pdf)

COCO, bu dört grubu, kontrol sürecinin sürekli olduğunu yansıtabilecek şekilde birbirini dairesel olarak takip eden bir süreç olarak değerlendirmektedir ( Erdoğan, 2009: 128).

Bu model, iç kontrol yapısına yönelik COSO modelinden daha açıklayıcı ve anlaşılır unsurlar içermektedir. Bu sayede yönetim süreçlerinde daha esnek ve yaratıcı davranışları vurgulamaktadır. Fakat COSO modelinde olduğu gibi bir uygulama rehberi ve değerlendirme aracı olma niteliği yoktur. Daha çok, etkin bir iç kontrol yapısının bileşenlerini ilkeler seti olarak sunmaktadır.

### **3.1. CoCo Modelinin Bileşenleri**

İç kontrol unsurlarını detaylı olarak ve gayet anlaşılır olarak sıraladığı için bu modeldeki iç kontrol unsurları sınıflandırması üzerinde özellikle durulmuştur. CoCo modeli iç kontrolü 4 bileşen altındaki 20 ilke ile açıklamaktadır.

#### **3.1.1. Amaçlar (Objectives)**

- İşletmenin hedefleri belirlenmeli ve paydaşlarıyla paylaşılmalıdır,
- Önemli içsel ve dışsal riskler belirlenmeli ve değerlendirilmelidir,
- İşletmenin hedeflerini gerçekleştirip risklerden korunmasını destekleyen ilkeler oluşturulup kurum içinde paylaşılmalıdır,
- İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için planlar yapılmalı ve çalışanlarla paylaşılmalıdır,
- Hedefler ve planlar ölçülebilir performans kriterleri içermelidir.

Modelin bu kısmı, iç kontrol kavramının değişmez kapsamını ve kurum içinde yürütülmesi gereken iç kontrol faaliyetlerinin ana çerçevesini oluşturmaktadır.

#### **3.1.2. Sorumluluk (Commitment)**

- İşletmenin etik değerleri belirlenmesi çalışanlarla paylaşılmalı ve işletme genelinde uygulanmalıdır,
- İnsan kaynakları ilke ve uygulamaları kurumun hedef ve etik değerleriyle uyum içinde olmalıdır,
- Yetki, sorumluluk ve hesap verebilirlik açık ve anlaşılır şekilde ve kurum hedefleriyle uyumlu şekilde tanımlanmalıdır,
- Çalışanlar arasındaki güven ortamı desteklenerek, bilgi akışı ve performanslarını işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeleri için yönlendirmelidir.

Bu bölümde, iç kontrol faaliyetlerinin işletme hedefleriyle nasıl bir uyum içinde yürütülmesi gerektiği, kurumsal yönetim ilkelerinin iç kontrol yapısıyla etkileşimi ve yapının kurum çalışanlarınca kavranıp benimsenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bu kısım, iç kontrol modelinin yaşayan ve insan faktörünün önemini vurgulayan bölümüdür.

#### **3.1.3. Yetkinlik (Capability)**

- Çalışanlar, işletme hedeflerini gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve araçlara sahip olmalıdır,

- İletişim süreçleri, işletmenin değerlerini ve hedeflerini gerçekleştirmesini desteklemelidir,
- Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için yeterli ve gerekli bilgi paylaşılmalıdır,
- İşletmenin çeşitli birimlerinin karar ve eylemleri koordine edilmelidir,
- Kontrol faaliyetleri işletmenin hedeflerini, maruz kaldığı riskleri ve kontrol unsurlarının birbirleriyle ilişkisini göz önünde bulundurarak tasarlanmalıdır.

Burada, iç kontrol yapısının gerek kapsam yeterliliği ve gerekse etkin bir şekilde yürütülmesinin temelinde çalışan yetkinliklerinin geliştirilmesinin bulunduğu vurgulanmaktadır.

### **3.1.4. İzleme ve Öğrenme (Monitoring and Learning)**

- İşletmenin hedeflerini veya kontrollerini yeniden değerlendirmek gerekip gerekmediğini anlayabilmek için işletmenin iç ve dış ortamı izlenmelidir,
- İşletmenin performansı, hedef ve planlarında tanımlanan başarı ölçütleriyle kıyaslanarak değerlendirilmelidir,
- İşletmenin hedef ve sistemlerinin altyapısında bulunan varsayımlar periyodik olarak gözden geçirilmelidir,
- Bilgi sistemleri ve bilgi gereksinimleri, kurum hedeflerinin değişmesi veya raporlama yetersizlikleri durumunda gözden geçirilip değerlendirilmelidir,
- Gerekli değişikliklerin yapılması düzenli olarak takip edilmelidir,
- Üst yönetim iç kontrol yapısının etkinliğini gözden geçirmeli, değerlendirmeli ve sonuçları çalışanlarla paylaşmalıdır.

Bu kısımda da modelin yaşayan ve gelişen bir yapıda olması gerekliliği vurgulanmaktadır.

COSO modelinin temel varsayımlarından olan mutlak güvencenin imkânsızlığı, CoCo modeli için de geçerlidir. Bu kapsamda karşılamak hata ve hileler, yönetim kaynaklı yanlış tasarruflar, işletme çalışanlarının iç kontrol sistemini yeteri derecede benimsememesi gibi nedenler, CoCo iç kontrol modelinin makul güvence seviyesinde kalmasını elzem kılmıştır.

Tüm bu anlatılardan sonra belirtmek gerekir ki; mevcut gelişmeler ve değişimler; CoCo iç kontrol modelinin git gide COSO etkisinde kaldığını göstermektedir.

Bunun sebebi olarak da COSO modelinin kabul çevresinin günden güne artmasını gösterebiliriz. Kanada merkezli ortaya çıkan CoCo iç kontrol modeli, coğrafi olarak ABD ile sınır olması nedeniyle de COSO modeline daha fazla direnemeyerek, genişleyen bu alana dâhil olmaya başlamıştır. Sonuç itibariyle COSO'nun hızla gelişip içeriğinin detaylanmasıyla beraber Kanada'da da genel kabul görmüş model haline geldiği görülmektedir.

#### **4. TURNBULL RAPORU MODELİ**

Turnbull raporu ismini, çalışmayı yapan komisyonun başkanı Nigel Turnbull'dan almıştır. İlk defa 1999'da yayınlanan raporun içeriği COSO modeline benzemektedir. Bununla birlikte, Turnbull raporu COSO'da olduğu gibi bir uygulama rehberi niteliği taşımamakta, iç kontrol yapısıyla ilgili ilkeleri belirlemektedir. Dolayısıyla Turnbull raporuna iç kontrolle ilgili ilkeler rehberi denilebilir. Bu çalışmanın geriye kalanında "Turnbull raporu" yerine "Turnbull" kısaltması veya "rapor" kullanılmıştır.

Raporun ilk olarak yayınlandığı 1999'dan raporun geliştirilmiş yeni sürümünün yayımlandığı 2005'e kadar yapılan gözlemler, işletmelerin yönetim kurulu üyeleri ve yatırımcılarından alınan yorumlar, Turnbull'da belirtilen ilkeleri dikkate alarak işletmelerinin iç kontrol ve risk yönetimi yapılarını buna uygun olarak geliştiren kurumların büyük yarar sağladıklarını göstermiştir. Rapordan en çok yarar sağlayan işletmelerin, iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerini işletmelerinin ana faaliyetlerinin içine yerleştirenler olduğu gözlemlenmiştir.

Geri bildirimde bulunan kullanıcıların ortak fikri, raporun ilke bazlı olması, detaylı uygulama rehberi içermemesinin kendilerine bir sorun oluşturmadığıdır. Hatta tam tersine, raporun ilke bazlı olması, yönetim kurullarının konuyu ciddiyle ele alıp, sorumlu oldukları işletmelerin içinde bulunduğu özel koşulları dikkate alarak iç kontrol ile ilgili en uygun hamleleri yapmaya çalıştıklarını göstermektedir. Dolayısıyla raporun yeni versiyonunda da esnek, ilke bazlı yaklaşım korunmuştur (The Financial Reporting Council, 2015: 1-2).

##### **4.1. Turnbull Raporu Modeline Göre İç Kontrol Yapısının ve Risk Yönetiminin Önemi**

İngiltere Mali Raporlama Konseyi'nin (Financial Reporting Council) Ekim 2015 tarihli Güncellenmiş İç Kontrol Yönergesi (Revised Guidance for Directors on the Combined Code), bu çalışmada kısaca Turnbull Raporu olarak adlandırılmıştır. Söz konusu rapor beş ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar; "giriş", "etkin bir iç kontrol

yapısını işletmek”, “iç kontrollerin etkinliğini değerlendirmek”, “iç kontrollerle ilgili yönetim kurulunun açıklamaları” ve “appendix” bölümleridir.

İç kontrol yapısının ve risk yönetiminin önemi şu şekilde sıralanmıştır (The Financial Reporting Council, 2015: 3):

➤ İşletmenin hedeflerini gerçekleştirme için yönetilmesi gereken risklerin kontrol altına alınmasında iç kontrol yapısı önemli bir role sahiptir.

➤ İç kontrol işletme aktiflerinin korunmasını, iç ve dış raporlamanın güvenilirliğinin sağlanmasını, faaliyetlerin verimli ve etkin olarak sürdürülmesini, yasalara ve yönetmeliklere uyumu kolaylaştırır.

➤ Düzenli bir şekilde tutulan muhasebe kayıtları ve etkin mali kontroller, iç kontrolün önemli bir unsurudur. İşletmenin gereksiz riskler almadığının ve mali raporlamanın güvenilirliğinin teminatıdır. Ayrıca işletme varlıklarının korunmasına, hileli raporlamanın önlenmesine ve tespitine kolaylık sağlar.

➤ İşletmenin içinde bulunduğu ortam, hedefleri ve faaliyet süreçleri sürekli değişim içinde olduğundan, maruz kaldığı riskler de değişmektedir. İç kontrol yapısının etkinliği, sürekli değişen risklerin tespit edilip yönetilmesine olanak sağlayacak yapıda olmalıdır. İşletmenin karlılığı bilinçli bir şekilde risk alabilmesine bağlı olduğundan, etkin bir iç kontrol yapısı riskleri tamamen ortadan kaldırmaktan ziyade risklerin kontrol altında tutulmasını hedefler.

Burada bahsedilen içerik, COSO iç kontrol modelinin tanımı ile tamamen paralellik içermektedir.

Raporun hedefleri de şu şekilde sıralanmıştır:

➤ İç kontrollerin, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için yürüttükleri faaliyetler ile iç içe geçmiş olduğu yapılar oluşturabilmek.

➤ Sürekli gelişmekte olan iş dünyasının koşullarına uyumlu kalabilen yapılar kurabilmek.

➤ Her işletmenin kendine has özel koşullarını dikkate alarak uygulayabileceği ilkeler seti oluşturabilmek.

➤ İç kontrol yapısının risk bazlı bir anlayışla kurulması, iç kontrol konusunun yasalara uyum kapsamında değil, işletmenin olağan kurumsal yönetim sürecinin bir parçası olarak ele alınması ve yönetim kurulu tarafından sürekli gözetim altında tutulması hedeflenmiştir.



## **4.2. Turnbull Raporu Modelinde İç Kontrol ile İlgili Sorumluluklar**

Raporda iç kontrol kapsamındaki sorumluluklar net olarak belirtilmiştir (The Financial Reporting Council 2015: 6). Yönetim kurulunun iç kontrol yapısının kurulması ve etkinliğinin sürdürülmesi kapsamındaki sorumlulukları özellikle dikkat çekmektedir. Bu modelin temelleri, işletme yönetiminden tamamen bağımsız bir yönetim kurulunun varlığı üzerine kurulmuştur. İlgili bölümler aşağıda özetlenmiştir.

### **4.2.1. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları**

İşletmede etkin bir iç kontrol yapısının kurulması ve düzenli olarak gözden geçirilmesini sağlamak yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Yönetim kurulu, hissedarların yatırımlarının ve işletme aktiflerinin güvence altında tutulmasını sağlayacak bir iç kontrol yapısının sürdürülmesini sağlamalıdır. Bunun için de iç kontrolün risklerin yönetimindeki etkinliğini değerlendirerek işletme için belirlenmiş olan risk iştahına paralel olduğundan emin olmalıdır.

İç kontrol yapısının etkinliği, yönetim kurulu tarafından en azından yılda bir kere gözden geçirilmeli ve bu çalışmanın raporu ortaklar kuruluna sunulmalıdır.

### **4.2.2. İşletme Yöneticilerinin Sorumlulukları**

Risk ve kontrollerle ilgili yönetim kurulunun belirlediği politika ve yönergelerin uygulanması, işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Bu kapsamda yönetim, işletmenin karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi ve yönetim kurulunun dikkatine sunulmasının yanı sıra, yönetim kurulunun belirlediği kapsam dâhilinde bir iç kontrol yapısını tasarlayıp kurmak, işletmek ve gözlemekle sorumludur.

### **4.2.3. İşletme Çalışanlarının Sorumlulukları**

İşletmenin tüm çalışanları iç kontrol kapsamında sorumluluk almalıdır. Bu kapsamda çalışanların bir araya geldiklerinde sahip oldukları yetkinlikler etkin bir iç kontrol yapısının işletilmesine elverişli olmalıdır.

## **4.3. Turnbull Raporu Modelinde İç Kontrol Yapısının İçeriği**

Etkin bir iç kontrol yapısının unsurları şu şekilde sıralanmıştır (The Financial Reporting Council, 2015: 7):

- İşletme için uygun olan politika, yönerge, davranış ve görevlerin bütünü etkin bir iç kontrol yapısının özelliklerindedir.
- İç kontrol yapısı işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilme potansiyeli olan her türlü riske gerekli cevabı verebilecek nitelikte olmalıdır.

- İşletmede üretilen iç ve dış paydaşlara yönelik raporların kalitesi, zamanında sunulması, uygun kapsamda olması ve güvenilir olması gereklidir.
- İşletmenin yasa, yönetmelik ve kurum içi yönergelerle uyumunu sağlamalıdır.
- İşletmenin iç kontrol yapısı örgütün yapısal özelliklerini yansıtmalıdır.
- İç kontrol yapısı içerisinde işletmenin kontrol faaliyetleri de yer almaktadır.
- Bilginin üretilmesi, paylaşımı ve örgütsel iletişim faaliyetleri de iç kontrol yapısının unsurlarındandır.
- İç kontrol yapısının etkinliğinin sürdürülmesini sağlayan gözleme faaliyetleri de iç kontrol yapısı dâhilindedir.
- İç kontroller, işletmenin ana faaliyetleriyle iç içe geçmiş durumda ve işletmenin kültürüne uyumlu olmalıdır.
- İşletme içi ve çevresindeki değişimlerden ortaya çıkan yeni risklerin hızla farkına varılıp gerekli tepkiyi verebilen bir iç kontrol yapısı olmalıdır.
- Ortaya çıkan önemli kontrol problemlerinin veya zayıflıklarının ve bunlara karşılık yerine getirilen düzeltici faaliyetlerin derhal ilgili yönetim kademesine bildirilmesini sağlayan politika ve yönergeler bulunmalıdır.
- İç kontrolün karar verme mekanizmalarındaki problemleri, kullanıcı hatalarını, hileleri ve öngörülemez durumları tamamen ortadan kaldıramayacağı, fakat azaltacağı bilinmelidir.
- İşletmenin hedeflerini gerçekleştirirken ortaya çıkabilecek öngörülebilir risklerin önlenebileceğine dair mutlak değil, makul güvence verilebileceği bilinmelidir.

#### **4.4. Turnbull Raporu Modelinde İç Kontrol Yapısının Etkinliğinin Ölçülmesi**

Bu modelde iç kontrol yapısının etkinliğinin gözden geçirilmesi, yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu, kendi içinden denetim komitesi benzeri belirli komiteleri oluşturabilir. Bu komitelerin iç kontrol yapısının etkinliğine dair gözden geçirme süreçlerindeki rolleri, yönetim kurulu tarafından karara bağlanır. Yönetim kurulu ayrıca işletmenin iç kontrol yapısının etkinliğine dair gerekli açıklamaları işletmenin yıllık faaliyet raporunda yayınlar.

Yönetim kurulu, işletme yönetiminin iç kontrol gözden geçirme faaliyetlerine güvenerek kendi sorumluluğundan kurtulamaz. Kendisine sunulan iç kontrol raporlarını değerlendirir ve yıllık faaliyet raporu yayınlanmadan önce iç kontrol

yapısının etkinliğine dair kapsamlı bir gözden geçirme çalışması yapar. Yönetim kurulu ayrıca iç kontrollerle ilgili gerek yıl boyunca, gerekse yılsonunda yapılacak olan gözden geçirme faaliyetlerini ve yıl içinde kendisine sunulacak olan iç kontrolle ilgili raporların sıklığını, içeriğini, kimlere yolanacağını ve dosyalanma şeklini belirler ve bir yönergeye bağlar.

Yönetim kurulu iç kontrollerle ilgili raporları değerlendirirken şu konuları dikkate alır:

- İşletme için önemli risklerin neler olduğu, bunların nasıl belirlenip değerlendirildiği ve yönetildiği.
- Önemli risklerin yönetilmesi kapsamında iç kontrollerin ne ölçüde etkin olduğu.
- İç kontrol yapısı içerisindeki önemli zayıflıkların tespit edilip raporlanması sürecinin etkin olarak işlemesi.
- Belirlenen önemli iç kontrol zayıflıkları ile ilgili düzeltici önlemlerin alınması.
- İç kontrol raporlarındaki bulgular, daha detaylı ve kapsamlı bir gözden geçirme çalışması gerektiriyorsa, gereğinin yapılması.

Yönetim kurulu ayrıca yılda bir kez yapması gereken iç kontrol gözden geçirme sürecinde şu konuları dikkate almalıdır:

- Bir önceki gözden geçirme çalışmasından sonra önemli risklerde meydana gelen değişimlerin neler olduğunun belirlenmesi.
- Önemli risklerde meydana gelen değişimlere işletmenin ne kadar etkin karşılık verebildiği.
- Yönetimin iç kontrol yapısının etkinliğini değerlendirme çalışmalarının içeriği, kalitesi ve etkinliği ile eğer varsa iç denetim fonksiyonunun etkinliğinin değerlendirilmesi.
- İç kontrol yapısındaki zafiyetlerden kaynaklanan gerçekleşmiş ve gerçekleşebilecek olumsuz etkilerin işletmenin faaliyet sonuçlarına etkilerinin değerlendirilmesi.
- İşletmenin paydaşlarına yönelik hazırladığı raporların hazırlanma sürecinin etkinliği.

#### **4.5. Turnbull Raporu Modelinde Yönetim Kurulunun İç Kontrol Yapısı Üzerine Raporu**

İşletmenin yıllık faaliyet raporu, tüm paydaşların işletme faaliyet sonuçları ve hedefleri konusunda bilgilendirildiği en kapsamlı dokümandır. Bu raporda yönetim kurulu iç kontrol kapsamında şu bilgileri vermek zorundadır:

- İşletmenin iç kontrol yapısı ve risk yönetim süreçleri ile ilgili gerekli açıklamaların yapılması.
- İşletmenin karşı karşıya olduğu önemli risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesiyle ilgili faaliyetler hakkında bilgilendirme.
- İşletmenin iç kontrol yapısının işler durumda olmasından ve bu yapının etkinliğinin gözden geçirilmesinden yönetim kurulunun sorumlu olduğunun belirtilmesi. Ayrıca iç kontrol yapısının önemli ölçüdeki hataları ve kayıpları önleme konusunda mutlak güvence değil, makul güvence verebileceği açıkça belirtilmelidir.
- İç kontrol yapısının etkinliğinin gözden geçirilmesi ve bulunan önemli eksikliklerin giderilmesi için nelerin yapıldığı.
- İç kontrol yapısının işlerliğinin sağlanması, etkinliğinin gözden geçirilmesi veya önemli iç kontrol eksikliklerinin giderilmesinin sağlanması kapsamında yasaların öngördüğü görevlerden yerine getirilemeyenlerin açıklanması.

## 5. COSO İÇ KONTROL MODELİ İLE DİĞER MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

İçerik ve kapsam olarak COSO, diğer tüm iç kontrol modellerinden geniştir. Bu çalışmada, ABD’de geliştirilen COSO, Kanada’da ortaya çıkan CoCo ve İngiltere’de uygulanan Turnbull modellerinin içerikleri kıyaslamalı olarak özetlenmiştir.

İçerik	COSO	CoCo	TURNBULL
<b>Odağındaki Konu</b>	İç kontrolün kendisi, unsurları ve çeşitli boyutları	Davranışsal değerlere önem vermektedir	Yönetim Kurulu Üyeleri’nin iç kontrol kapsamındaki sorumlulukları
<b>Unsurları</b>	5 ana unsur ve bunlara ait 17 detay unsur	4 ana unsur ve bunlara ait 20 detay unsur	5 ana bölüm
<b>İlk Defa Yayınlandığı Yıl</b>	1992	1995	1999
<b>Yayınlayan Kuruluş</b>	Muhasebe ve denetim alanında çalışan 5 mesleki kuruluş	Kanada mali müşavirler odası	İngiltere Mali Raporlama Konseyi
<b>Güncellenme Tarihi</b>	2013	Güncellenmedi	2005
<b>Modelin Boyutları</b>	Üç boyutludur. Boyutları, unsurlar, iç kontrol amaçları ve örgüt yapısıdır.	Tek boyutludur	Tek boyutludur
<b>Unsurların içeriği</b>	5 unsuru vardır; bunlar iç kontrol ortamı, risklerin değerlendirilmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi paylaşımı ve iletişim ve izlemedir	4 unsuru vardır; bunlar amaçlar, sorumluluk, yetkinlik, izleme ve öğrenme’dir	4 unsuru vardır. COSO ile aynı, sadece iç kontrol ortamı ve kontrol faaliyetleri birleştirilip tek madde haline getirilmiştir
<b>Kurumlar İçin Uygulama Rehberi Niteliği Taşması</b>	Etkin bir iç kontrol yapısının özellikleri, nasıl oluşturup yürütülebileceği kapsamında detaylı bir uygulama rehberidir	Uygulama rehberi niteliği sınırlıdır, etkin bir iç kontrol yapısının bileşenlerini ilkeler seti olarak sunmaktadır	Uygulamaya yönelik yönlendirici birkaç örnek soru, modelin ek bölümünde yer almakla beraber sadece iç kontrol yapısının kurulması ve yönetilmesine dair sorumlulukların belirlenmesine odaklıdır
<b>Bilgi Sistemleri Kontrollerini İçermesi</b>	İçermektedir	Bu konuda özel bir bölüm yoktur	Bu konuda özel bir bölüm yoktur

COSO modeli, gerek içeriğinin zenginliği ve gerekse kurumlar için bir uygulama rehberi niteliği taşıması nedeniyle diğer modellerden ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra iş dünyasında yaşanan gerek teknolojik gelişmeler ve gerekse küreselleşmenin etkileriyle iş modellerinin farklılaşmasının iç kontrol yapısına etkileri sadece

COSO modelinde dikkate alınmakta ve model çağın gereklerini yansıtacak şekilde güncellenmektedir.

Tüm bu özellikleri nedeniyle COSO iç kontrol modeli tüm dünyada esinlenen veya doğrudan benimsenen model olma özelliğini taşımaktadır. Örneğin Avustralya ve Yeni Zelanda'da halka açık işletmeler ve bağımsız denetim kuruluşları nezdinde COSO modeli benimsenmiştir. Kanada'da ise CoCo modeli güncellenmemiş ve COSO modeli benimsenmiştir. İngiltere'de ortaya çıkan Turnbull modeli, işletmelerin uygulamalarına destek verebilecek yönde detaylandırılmadığından, iç kontrol modellerini geliştirmek isteyen işletmelerin esinlenebileceği öncelikli kaynak da yine COSO iç kontrol modelidir.

## **SONUÇ**

İç kontrol kavramının önemi tüm dünyada sürekli artmaktadır. Bunun nedenlerinden biri faaliyetleri çeşitlenip coğrafi olarak genişleyen işletmelerin ihtiyaç duyduğu kurumsallaşma ihtiyacı, diğeri de gelişen bilişim teknolojisine paralel olarak çeşitlenen ve etkileri artan risklerdir. İç kontrol kavramı gerek kurumsal risk yönetimi, gerekse kurumsal yönetimin temelinde bulunduğundan, kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için kritik öneme sahiptir.

İç kontrol, varlıkların korunması, raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi ve mevcut yasa ve yönergelere uyumu sağlayarak kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Özellikle ABD, Kanada, İngiltere gibi Anglosakson kültüre sahip ülkelerde geleneksel olarak iç kontrol kavramının kurumun tüm faaliyetlerine nüfuz eden bir anlayışla ele alınması, iç kontrol literatürünün bu ülkelerde önemli ölçüde gelişmesine yardımcı olmaktadır.

ABD'de geliştirilen COSO iç kontrol yapısı, CoCo ve Turnbull modellerine kıyasla içeriğinin daha kapsamlı olması, çağın gerekliliklerine göre yenilenmesi ve uygulamaya yönelik bir rehber niteliği taşıması gibi özellikleri nedeniyle dünya çapında en fazla kabul görmüş model konumundadır. COSO, iç kontrol kavramını unsurlar, amaçlar ve örgütsel yapı kapsamında üç boyutlu olarak ele almaktadır.

Kanada'da geliştirilen CoCo modeli ise COSO ile büyük ölçüde örtüşen ve birbirini tamamlayan bir özelliğe sahip olmakla beraber etkisi yerel seviyede kalmış bir modeldir. Amaçlar, bağlılık, yetkinlik ve izleyip öğrenme ana kategorileri altındaki yirmi unsur ile iç kontrol yapısını tanımlamaktadır. COSO'nun hızla gelişimi ve kapsamının genişleyip detaylanmasıyla beraber Kanada'da da halka açık işletmeler büyük ölçüde COSO modelini benimsemiştir.

İngiltere’de geliştirilen Turnbull modeli ise özellikle bağımsız yönetim kurullarının varlığı ve iç kontrol kapsamındaki etkinliği üzerine kurulmuştur. COSO gibi detaylı ve kapsamlı bir uygulama rehberi özelliği taşımamakta olup, sadece ana çerçeveyi çizmekte ve temel felsefeyi belirlemektedir. Bir anlamda uygulayıcılara etkin bir iç kontrol yapısının nasıl olması gerektiğini ve bunun kimin sorumluluğunda olduğunu bildirmekte, fakat etkin bir iç kontrol yapısının nasıl kurulması gerektiği konusunda kurumları yönlendirmemektedir.

Sonuç itibarıyla COSO iç kontrol modelinin gerek içeriğinin kapsayıcılığı, gerek kurumlara uygulama rehberi sunması ve gerekse çağın gereklerine göre yenilenerek yaşayan bir model olması gibi nedenlerle dünya çapında en yaygın olarak kabul görmüş model olduğu görülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Aksoy Tamer (2010), 'Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Süreci ile KOBİ'ler, Bankalar ve Kurumsal İşletmeler Işığında Basel ve İç Kontrol', TÜRMOB Yayınları.
- Arens Alvin A., Elder Randal J., Beasley Mark S. (2014), Auditing and Assurance Services, an Integrated Approach, Pearson Education Limited.
- Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (BDDK), Bankacılık Kanunu, No: 5411, Resmi Gazete, 01.11.2005-25983.
- Bozkurt Nejat (2012), Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları.
- Bozkurt Nejat (2011), İşletmelerin Kara Deliği Hile ve Çalışan Hileleri, Alfa Yayınları, Ekim.
- Cica (1995), Guidance on Control, Criteria of Control Board, The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- Coleman Thomas S. (2011), A Practical Guide to Risk Management, The Research Foundation of CFA Institute.
- Demir Volkan, Bahadır Oğuzhan (2011), KOBİ'lerde Finansal Raporlama, TÜRMOB Yayınları.
- Erdoğan, S. (2009), İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Planlama Uzmanlığı Tezi, Ankara.
- Güredin Ersin (2014), Denetim ve Güvence Hizmetleri, SMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, Türkmen Kitabevi.
- IFAC (2006), Internal Controls – A Review of Current Developments, New York, International Federation of Accountants.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2014), "Kamu Bilgi Teknolojileri Denetim Rehberi", Ocak, Ankara
- Karakaya, Gencay (2016), Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi, Vergi Sorunları Dergisi, Sayı: 330.
- Kurnaz Niyazi, Çetinoğlu Tansel (2010), İç Denetim, Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Mayıs.



Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2014), Kamu İç Kontrol Rehberi, Versiyon 1.

Moeller Robert R. (2014), Executive's Guide to COSO Internal Controls-Understanding and Implementing the New Framework, John Wiley & Sons Inc.

Moeller Robert R. (2011), COSO Enterprise Risk Management, Second Edition, John Wiley & Sons Inc.

Özbek Çetin (2012), İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul, Ekim.

Root, Steven J. (1998), Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance, John Wiley&Sons Inc., New York.

The Financial Reporting Council (2015), Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code, Ekim, Londra.

Türedi Hasan (2000), Denetim, Celepler Matbaacılık, Trabzon.

Türedi Hasan ve Karakaya Gencay (2015), Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı, Cilt: 53, İstanbul.

Türedi, Hasan; Karakaya, Gencay ve İldem Mehmet (2015), Sayıştay Dergisi, Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi, Sayı: 96.

### **İnternet Kaynakları**

[http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/ic\\_kontrol\\_egitim\\_sunumu.pdf](http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/ic_kontrol_egitim_sunumu.pdf)