

## KALKINMA AJANSLARINDA İÇ DENETİM

Yunus CERAN\*

### ÖZET

Kalkınma Ajansları, kuruldukları bölgelerinde girişimcilik kültürünü geliştirmek suretiyle, bölge insanını üretime yönlendirerek ve teşvik ederek onların proje hazırlama becerilerinin geliştirilmesine, proje uygulaması yoluyla iş yapmayı öğrenmelerine aracılık eden ve projelerine finansman desteği sağlayan bir kurumdur. Kalkınma Ajanslarının kullandıkları kaynakların yerinde ve etkin kullanımı ile uygulama sonuçlarının izlenmesi için iyi işleyen, etkin bir muhasebe sistemine sahip olması gerekmektedir. Ajans bünyesinde iç ve dış denetim ile gerçekleştirilen denetim faaliyetinin denetim ilke ve kurallarına uygun bir biçimde yapılması, faaliyet sonuçlarının hesap verme sorumluluğu ve mali saydamlık ilkesine uygun olarak raporlanmasını sağlayacaktır.

Kalkınma Ajanslarında iç denetim faaliyetleri, Ajansın çalışmaları, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik olarak yapılmakta, sistematik ve disiplinli olarak uluslararası standartlara ve kamu iç denetim standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Ajansın çalışmaları, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenmekte ve iç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma Ajansları, İç Denetim, İç Denetçi

**JEL Sınıflaması:** M42, R58

### ABSTRACT

Development Agencies are organizations that provide financial support for local people and mediate them to learn to do business with project implementation, through the development of culture of entrepreneurship in their establishment areas, by directing and encouraging local people for production to develop their skills in project preparation and. If Development Agencies have an effective and well-functioning accounting system which provide effective using of their resources and internal and external audit which suitable for principles and rules of audit, all of these factors will guarantee to report of activity result that consistent of principle of accountability and financial transparency.

---

\* Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Muhasebe ve Finansman ABD.,  
yunusceran@gmail.com

Internal audit activities, the Agency's study, accounts, operations, performance, management and control structures, risk management of financial operations in Development Agencies are carried out oriented of assessing and enhancing of efficiency of management and control processes in accordance with international standards and public internal audit standards in systematic and disciplined way. Agency's study, accounts, operations and performance are audited by management board chairman or general secretary with an internal auditor and internal audit reports are presented to board of directors and development board.

**Keywords: Development Agencies, Internal Audit, Internal Auditor**

**JEL Classification: M42, R58**

## GİRİŞ

Dünyadaki bölgesel gelişme planlarının hareket noktasının sadece bölgelerarası gelişmişlik düzeyi farklılıklarının giderilmesine yönelik olmadığına anlaşılmasıyla dengeli dağılımı esas alan, sürdürülebilir, insan odaklı, esnek, rekabetçi, katılımcı ve yerel aktörlerin çabalarını, yerel potansiyelleri ve dinamikleri, stratejik yaklaşımı ve öğrenmeye dayalı uygulamaları içeren yeni bölgesel gelişme ve planlama anlayışı ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla 5449 Sayılı Kanun'un genel gerekçesinde belirtildiği üzere yerel ve bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların ulusal önceliklerle uyumlu bir biçimde yerinde ve katılımcı bir anlayışla, ortak akıl kullanılarak planlanması, esnek, eyleme dayalı, rol paylaşımına açık ve insan odaklı programlar, gelişme politikaları ve rekabetçi projeler ile desteklenmesi aşamalarında yerelde teknik kapasitesi yüksek bir kuruma gerek bulunmaktadır.

Bu gereklilik son dönemde küresel rekabetin içselleştirilmesi, yönetim, bölgeselleşme, yerelleşme, sürdürülebilir kalkınma gibi yaklaşım ve kavramların iç içe geçmesi, küreselleşmenin bu kavramları kuşatması, küresel aktörlerin birbirini etkilemesi, yenedünya düzeni, yeni ekonomi gibi kavramların ortaya çıkması, sermayenin uluslararası piyasalarda serbestçe dolaşımı, uluslararası örgütlerin bu türden yapılanmaları destekleyen çalışmaları ve Türkiye'nin AB sürecinde attığı emin adımlara paralel olarak bölgesel gelişme alanında AB müktesebatına uyum için Katılım Ortaklığı Belgesinde taahhüt altına alınan üyelik yükümlülüklerinden, ekonomik ve sosyal uyum alanındaki en önemlilerinden birinin hayata geçirilmesi anlamına gelen Kalkınma Ajanslarının kuruluşuna ilişkin çalışmalar yapılmasına yol açmıştır.

Kalkınma Ajanslarının kuruluşuna ilişkin olarak yapılan çalışmalar sonucunda 2006 yılında çıkarılan ve yürürlüğe giren 5449 sayılı Kanun'un 1. Maddesinde belirtilen amaçla "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, hem bölgeler arasındaki ve hem de bölge içindeki gelişmişlik düzeyi farklılıklarını azaltmak amacını taşıyan" katılımcı, esnek bir yapıya ve güçlü bir teknik kapasiteye sahip, yerel ve

bölgesel kalkınmayı hızlandırmaya odaklanmış Kalkınma Ajansları olarak adlandırılan kurumlar oluşturulmuştur.

“Kalkınma Ajanslarının faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bütçelerinin hazırlanması ve uygulanması, finansal kaynaklarının yönetilmesi ve kontrolü, hesap ve kayıtların tutulması ve raporlanmasında kullanılacak muhasebe standartları ile ajansın gelirlerinin tahsil edilmesi, giderlerinin yapılması ve varlıklarının yönetimi işlemleriyle ilgili hesap ve kayıtların muhasebenin temel kavramları ve genel kabul görmüş muhasebe ve bütçe ilkeleri ile ilgili mevzuata ve uluslararası standartlara uygun olarak tutulması suretiyle finansal tabloların zamanında, doğru ve uluslararası standartlara uygun, yönetimin ve ilgili diğer kişilerin bilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde hazırlanması ve raporlanması, bunların şeffaf ve anlaşılabilir bir biçimde kamuoyuna duyurulması” gerekliliği Kalkınma Ajanslarında ajansın kuruluşundan itibaren tüm faaliyetlerini değerlendirecek bir sistemin kurularak, işletilmesini gerekli kılmaktadır. Bu durum Kalkınma Ajansları için ayrılan kaynakların katma değer yaratıp yaratmadığının sorgulanması, ajansın amaçlarını gerçekleştirmesi açısından oldukça önemlidir. Bir bilginin kullanılabilmesi için öncelikle doğru ve gerçeği yansıtıyor olması gerektiğinden bilginin oluşturulması, sunumu, gözetimi ve denetlenmesi aşamalarında birden çok tarafa görev düşmektedir. Muhasebe bilgisinin sunulmasında görev ve sorumluluk taşıyanlardan biri de denetçilerdir. Kalkınma ajanslarının başarısının, aynı zamanda iyi denetlenmesine bağlı olduğu açıktır. Mevcut hukuki düzenlemelere göre kalkınma ajanslarında iç ve dış denetim yapılmaktadır (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 28.09.2006: Madde 1-2; Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, 03.08.2009: Madde 1; Abdioğlu, 2008: 16).

Bölgesel gelişimde, kalkınma ajansları ile bölge halkının işbirliğinin önem kazanması nedeniyle kullanılan kaynakların miktarı, yerindeliği ve uygulama sonuçlarının izlenmesi ancak kalkınma ajanslarının sahip olduğu iyi işleyen, etkin bir muhasebe sistemi; ajanslarda yapılan iç ve dış denetim ile gerçekleştirilen denetim faaliyetinin denetim ilke ve kurallarına uygunluğu ve sonuçların hesap verebilir ve şeffaf bir anlayışla raporlanması sayesinde sağlanabilecektir. Bu durum bölgesel aktörlerin de bölge halkı ile birlikte projeleri sahiplenmesine ve destek olmasına katkı sağlayacaktır (Abdioğlu, 2008: 2).

## 1. KALKINMA AJANSLARI VE GÖREVLERİ

Kalkınma Ajansları, “merkezi hükümetlerden bağımsız idari bir yapıda ve sınırları çizilmiş bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını ve girişimcilik potansiyelini geliştirip canlandırmak ve böylece ekonomik kalkınmaya katkı sağlamak amacıyla kurulan ve faaliyetlerinin tamamen veya kısmen kamu tarafından finanse edildiği kurumlar” biçiminde tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise “bir ülkenin belli bir coğrafi bölgesindeki özel ve kamusal tüm şirketler, yerel otoriteler ile sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği sağlayarak, o bölgenin ekonomik açıdan gelişmesini hedefleyen ve yasal bir hükme dayanarak kurulan kurumlar” olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2010: 90). Kalkınma Ajansları, kalkınma sorunlarının çözümü için girişimcilik ruhunun ve kapasitesinin geliştirilmesi fikrinden hareketle, küçültülmüş düzenleyici devlet anlayışına uygun olarak, eşgüdüm, düzenleme, katalizörlük gibi işlevler üstlenmektedir. Kalkınma Ajanslarından beklenen kuruldukları bölgelerinde girişimcilik kültürünü geliştirerek insanları üretime

sevk etmek, teşvik etmektir. Bölge insanının proje hazırlama becerilerinin geliştirilmesi, proje uygulaması yoluyla iş yapmayı öğrenmeleri ve projelerine finansman desteği sağlanması kalkınma ajansları aracılığıyla olacaktır (Taş, 2008:12).

Kalkınma Ajansları, tanımından da anlaşıldığı üzere, üst kurul olarak bilinen düzenleme ve denetleme kurumları benzeri kamu karar gücünü kamu organlarından alıp özel sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları'ndan oluşan tüzel kişilere paylaştıran yönetimsel kurumlardır. Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURODA)'nin tanımında bu kurumlar, sektörel ve genel kalkınma problemlerini belirleyen, bunların çözümüne yönelik olanakları ve çözümleri saptayan ve bu çözüme yönelik projeleri destekleyen oluşumlar olarak ifade edilmektedir. Kalkınma Ajanslarının hedefleri, rekabete dayanan bir iş çevresinin oluşması, dünya kalitesinde bir işgücünün yetiştirilmesi, devlet desteğinin sağlanması, çevrenin ve sağlığın iyileştirilmesi, etkili kurumların oluşturulması vb. faaliyetleri gerçekleştirmektir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için içsel kalkınma, yabancı yatırımları çekme, girişimlere hizmet verme, eğitim hizmetlerini yerine getirme faaliyetleri yanında uluslararası faaliyetler ve yerel ve bölgesel yetkililere hizmet faaliyetleri yapılmaktadır (Çalt, 2005: 8)

Kalkınma Ajansı, “merkezi ve yerel yönetimin bölgesel ekonomik kalkınmayı sağlamak üzere temel yönlendirici çalışmaları dışında, içinde bulunduğu bölgeyi temel alan, bölgesel aktörler tarafından finanse edilen kurumlar” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaya göre Kalkınma Ajansları, belirli bölgeyi kapsayacak biçimde bölgesel aktörlerin katılımı ile oluşturulan yarı-özerk kurumlar olmaktadır (Özmen, 2008: 329). Kalkınma Ajansları, merkezi hükümet ve yerel yönetim ana yapısının dışında, çoğunlukla “yumuşak” politika araçlarını entegre biçimde kullanarak yerel iktisadi kalkınmayı destekleyen, bölgesel bazda yerleşik, kamu tarafından finanse edilen kurumlardır (Halkier, 2006: 17).

Kalkınmada yeni, aracı, eşgüdümücü, yönlendirici ve sürükleyici örgütlenmeler olarak ifade edilen Kalkınma Ajanslarının özelliklerini yapılan tanımlardan çıkan sonuçta göre;

- Kamu gücüne dayanması,
- Ekonomik kalkınmayı hedeflemesi,
- Coğrafi bir bölgeyi kapsamaması olarak sıralamak olanaklıdır.

Bu unsurlar kalkınma ajanslarına dört temel sorumluluk yüklemektedir. Bunlar, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, yerindenlik, bütünleşme ve dahil olmadır. Bu açıdan bakıldığında Kalkınma Ajanslarının en çok itibar gören yanı, yerel toplulukların yönlendirdiği katılımcı bir kalkınma modelini hayata geçirmesi olmaktadır (Taş, 2008: 11). Kalkınma Ajanslarının dünyadaki örneklerine bakıldığında üstlendikleri başlıca rollerin şunlar olduğu görülmektedir (Temizocak, 2006: 388-389):

- Ekonomik stratejileri belirlemek ve uygulamak,
- Bölgeyi iç ve dış yatırımcılara tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak,
- Vergi tabanını genişletecek şekilde seçilmiş sektörleri desteklemek,

- Sektör tabanını genişletmek,
- Farklı istihdam olanakları yaratmak,
- Yeni işletmeleri cezbetmek ve mevcutları alıkoymak için stratejik yaklaşımlar uygulamak,
- İşletmelerle kamu yöneticileri arasında koordinasyon sağlamak,
- Bölgenin uzun dönemli ekonomik hedeflerini etkileyecek meseleleri teşhis etmek,
- Piyasa araştırması yürütmek,
- Firmaları eşleştirmek ve ağ oluşturmak,
- Firmaların yer seçimine ve proje geliştirmesine yardımcı olmak,
- İşgücü temel ve ihtisas eğitimi programları düzenlemek,
- Bilhassa yabancı çalışanlara okullar, kültürel imkânlar, ev bulma, sağlık hizmetleri gibi konularda bilgi vermek,
- Girişimcilerin iş kurma işlemlerini yürütmek.

Ancak, her kalkınma ajansının bu görevlerin hepsini yerine getirmesi söz konusu değildir. Önemli olan her aşamada bölgenin ve yatırımcıların özelliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate almalarıdır.

## 2. GENEL OLARAK İÇ DENETİM TANIMI VE AMACI

İç Denetçiler Enstitüsü'nün uluslararası kabul görmüş ve Alman İç Denetim Enstitüsü'nün tanımına göre "iç denetim, kurumun her türlü faaliyetini denetlemek suretiyle kurumun faaliyetlerine, dolayısıyla kuruma değer katmak, bunları geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla tasarlanmış bağımsız, nesnel (tarafsız) güvence sağlama ve danışmanlık hizmeti sağlama faaliyetidir". İç denetim, örgütlerin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla değerlendirmek suretiyle geliştirerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ve yönetim faaliyetinin olmazsa olmaz fonksiyonu durumuna gelmiş olan bir disiplindir (Schmelter, 2009: 60; Langer vd. 2009: 105; Korkmaz, 2007: 4; Yurtsever, 2009: 112; Aslan, 2010: 66-67; Ceran, 2009: 171). İç denetim faaliyetleri, kurumların yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin, risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilmektedir (Bozkurt, 2010: 24).

Etkin bir iç denetim sisteminin en önemli görevlerinden biri tüm risklerin belirlenerek, en aza indirilmesi için uygun öneriler geliştirmektir. İç denetim faaliyeti, maruz kalınabilecek olası önemli riskleri belirleyerek değerlendirmek suretiyle risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. İç denetim faaliyetiyle, finansal ve faaliyetlerle ilgili bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü, faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği, varlıkların korunması, kanun, düzenleme ve uyum konularında

kurumsal yönetim, kontrol ve bilgi sistemlerinin karşı karşıya kaldığı riskler değerlendirilmektedir. İç denetim aynı zamanda kontrol süreçleri, yönetim hataları ve usulsüzlükler, risklerin yönetilmesi sürecinin tasarlanması, kontrolü ve kurumsal kontrol etkinliğinin artırılması sürecinde sistemli bir yaklaşım sağlayarak hedeflerin gerçekleştirilmesinde risk, risk yönetimi ve kontrolü konularıyla ilgili raporlama süreçlerinin ve alınan önlemlerin periyodik değerlendirilmesinde yönetime yardımcı olmaktadır. İç denetim, yalnızca yıllık planların sayısal ve parasal ifadesi olan bütçelerin denetimini değil, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak risk yönetim süreçlerinin denetimini de kapsamaktadır. Dolayısıyla denetimin risk odaklı yapılması kurumun geçmiş faaliyetlerinin değerlendirilmesinden daha çok gelecekte daha iyi yönetilmesine odaklanmaktadır (Özaydın, 2010: 40-41).

İç denetim, kurumun tüm faaliyetlerini kapsamakta ve risk değerlendirmesini esas almaktadır. İç denetim faaliyeti, kurumun yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçleri ile ilgili olarak karşı karşıya kaldığı risklerin saptanması, tanımlanması ve mücadele konularında yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesini de kapsamaktadır. Bu açıdan iç denetim, risklerin tanımlanması ve derecelendirmesini yaparak en uygun çözüm önerilerini üst yönetime sunan bir faaliyet olup, aynı zamanda güvence sağlama ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Güvence sağlama hizmeti, kurum içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin bulunduğu, kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin etkin bir biçimde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, varlıklarının korunduğuna, faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli, mevzuata ve kurum politikalarına uygun olarak gerçekleştirildiğine dair kurum içine (yönetime) ve kurum dışına (ilgili-ilişkili olanlara) yeterli güvencenin verilmesidir. Danışmanlık hizmetleri ise, herhangi bir idari sorumluluk yüklenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen kurum ile birlikte kararlaştırılan istişari faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetlerdir. Bu hizmetler, yol ve yöntem göstermek, önerilerde bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Aslan, 2010: 67-68; Uyar, 2009: 149).

İç denetimin amacı kuruma, kurumla ilişkili olanlara ve yönetime verdiği güvence sağlama ve danışmanlık hizmetleri sayesinde kurumda hem mali açıdan ve hem de yönetim açısından daha şeffaf ve hesap verebilir bir biçimde kurum amaçlarını gerçekleştirme fırsatlarını oluşturmak suretiyle faaliyetleri geliştirme olanaklarını belirleyerek ve/veya ortaya çıkabilecek olası riskleri azaltarak kuruma değer katmak ve bu yolla örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır (Aslan, 2010: 72-73). İç denetim, şüphesiz kurumla ilgili denetim sisteminin ayrılmaz ve tamamlayıcı parçasıdır. İç denetimin kurumda sadece denetim ve kontrolün desteklenmesi olarak değil tüm faaliyetlerin desteklenmesi olarak algılanması, kabul edilmesi gerekmektedir (Marx vd., 2009: 49).

İç denetimde, yasalara uygunluk, varlıkların korunması ile birlikte muhasebe sistemi başta olmak üzere iç kontrol sistemlerinin etkinliği, kurumsal yönetim ve risk yönetimi süreçlerinin ve iş akışlarının iç kontrol temelli bir bakış açısı ile yeniden düzenlenmesi önem kazanmaktadır. Bu anlayışla, maliyetleri ve riskleri azaltan, tasarruf sağlayarak etkinlik ve verimliliği artıran, katma değer yaratan proaktif bir yaklaşımla kurumun tüm faaliyet, süreç ve iş akışlarının risk ve sistem odaklı bir biçimde incelenerek önerilere dayalı bir danışmanlık hizmeti sunulması amaçlanmaktadır (Aksoy, 2007: 151).

Günümüzde iç denetim, bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, organizasyona, sürece ve sisteme odaklı bir yaklaşıma dönüşmüş ve kurumun amaçlarına ulaşmasında yönetimin en önemli yardımcılarında biri konumuna gelmiştir. Önceleri, işlem ve hata odaklı bir iç denetim anlayışı söz konusu iken, bugün süreç odaklı, işin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik akıl ortaklığına doğru bir değişim ve gelişim söz konusudur. Kurumların gelişen ve karmaşıklaşan işlem hacmi, faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin ön plana çıkması, şeffaflık ve kurumsal yönetim kavramlarının önem kazanması iç denetimi yönetim açısından denetimden, iç kontrol süreçlerinin ve risk yönetiminin değerlendirilmesi ve işlem süreçlerinin analiz edilmesi suretiyle kurum faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılması gibi çağdaş unsurları içine alarak kurum faaliyetlerine yönelik kurum dışına bağımsız bir değerlendirme sunan yönetimin denetimi olarak nitelendirilebilecek bir fonksiyona dönüştürmüştür (Yurtsever, 2009: 114).

Paydaş beklentileri, kurum kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışıdır. Bu durumun sağlanabilmesi kurumda iç denetim faaliyeti ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de yönetimin iç denetim faaliyetine önem vermesi iç denetim biriminde nitelikli personel (iç denetçi) görevlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Uzun, 2009: 64).

### 3. KALKINMA AJANSLARINDA İÇ DENETİM

28 Eylül 2006 tarih ve 26393 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği’nin 11. maddesinde iç kontrol sistemi, “Ajans, gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi, Ajansın mevzuata uygun olarak faaliyet göstermesi, her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesi, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi edinilmesi amaçlarını gerçekleştirmek üzere iç denetçinin görüşü alınmak suretiyle Genel Sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulu’nun kararıyla belirlenir” şeklinde tanımlanmaktadır. İç kontrol sistemi, iç ve dış denetim raporları, öneriler, ihtiyaçlar ve şikayetler çerçevesinde yılda en az bir defa Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilir ve Müsteşarlığa rapor halinde sunulur” ifadesi yer almaktadır (Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, 28.09.2006: Madde 11). Etkin bir iç kontrol sistemi, yönetim tarafından stratejilerin öngördüğü politika ve hedeflere ulaşmada yönetim süreçleri ve sorumlulukların paylaşımını tasarlama ile başlamaktadır. Tasarlanan yönetim süreçleri ve sorumlulukların uygulamadaki etkililiğinin güvencesi iç kontroller ile sağlanmaktadır. İç kontrollerin yeterliliğinin gözetimi ise iç denetim faaliyeti ile gerçekleştirilmektedir. İç kontroller, faaliyetlerin etkin ve verimli olması, finansal raporların güvenilir bir biçimde hazırlanması, yasal mevzuata uygun olarak yürütülmesi işlevlerini kapsadığından iç kontrol sisteminin bir kurumda yokluğu para ve varlık kaybı, hatalı kararlar alınması, hile ve usulsüzlüklerle karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşamamak anlamındadır. Bu nedenle iç kontroller, kurum varlıklarının korunması, kaynak ve gelir kayıplarının önlenmesi, doğru ve amaca ulaştırıcı kararlar alınması, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi için kuruma yardımcı olmaktadır. Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, mevzuata uygunluk konularında makul bir güvence sağlamak için kurum yöneticileri tarafında tasarlanan iç kontrol sistemi, iç denetim faaliyeti ile değerlendirilmektedir. Dolayısıyla iç kontrollerin

yeterliliğinin değerlendirilmesi iç denetim faaliyetine ihtiyaç göstermektedir (Uzun, 2009: 60-62).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 63.maddesinden hareketle Kalkınma Ajanslarında iç denetim "Ajansın çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla gerçekleştirilen, bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık hizmetlerini kapsayan faaliyetler bütünü" olarak tanımlanmaktadır. Kalkınma Ajanslarında iç denetim faaliyetleri, Ajansın çalışmaları, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik olarak yapılmakta, sistematik ve disiplinli olarak uluslararası standartlar ve kamu iç denetim standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirilmektedir (T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010: 46; Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, 03.08.2009: Madde 6). Buna göre iç denetim faaliyetlerini, diğer denetim faaliyetlerinden ayıran en önemli farklılık, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık hizmetlerinin bir arada yürütülmesidir. İç denetimin danışmanlık hizmeti, yönetimin organizasyonun hedeflerine ulaşmada uygulamaya koyduğu politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistematik ve disiplinli olarak değerlendirilmesi ve geliştirmeye yönelik önerilerde bulunulması yoluyla iç denetim becerilerinden yararlanmasıdır (Abdioğlu, 2008: 16). Sonuç olarak Kalkınma Ajanslarında iç denetim, kalkınma ajanslarının amaç ve hedeflerinin ne olduğunu, bu hedeflere ulaşmada hangi süreçlerin izlenmesi gerektiğini ve bu süreç içerisinde ortaya çıkabilecek aksaklıkların saptanmasına yönelik sistematik faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Abdioğlu, 2008: 17).

Kalkınma Ajanslarının yapısı içinde yer alan Kalkınma Kurulunun görev ve yetkileri arasında, ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak da yer almaktadır. Ajanslarda iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilmesi gerekmektedir. İç denetçi, hukuk, iktisat, maliye, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, istatistik, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, matematik, sosyoloji, mimarlık, şehir ve bölge planlama ile mühendislik dallarından veya bunlara denkliği Yüksek-öğretim Kurulunca kabul edilen yurt dışındaki yüksek öğretim kurumlarından lisans düzeyinde mezun olmuş, Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında İngilizce dilinden en az 70 puan almış veya buna denk kabul edilen uluslararası geçerliliği bulunan belgeye sahip adaylar arasından seçilerek istihdam edilmektedir. Denetim mesleğinin bir bilgi ve uzmanlık alanı olduğu düşünüldüğünde meslek mensubunda belirli niteliklerin aranması denetim standartlarına uygun düzenlemelerdir. Ayrıca, iç denetçide mesleki tecrübe anlamında kamuda denetim elemanı olarak en az on yıl çalışmış olma şartı aranmaktadır. Kanun'un 25. maddesinde "Kalkınma Ajanslarının faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenir. İç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulur" denilmektedir (5449 Sayılı Kanun, 2006: Madde 25). Buradan Ajansların iç denetiminin yönetim kurulu başkanı ya da genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır. Ancak, yönetim kurulu başkanı ya da genel sekreter mesleği denetçilik olan kişiler değildir. Halbuki genel kabul görmüş denetim standartlarına göre, denetim faaliyetinin profesyonel ve mesleği denetçilik olan kişiler tarafından bağımsız ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Abdioğlu, 2008: 17; Dinçeroğlu, agis: 2010).



Her ne kadar Kalkınma Ajanslarında iç denetim tanımı 5018 sayılı Kanun'dan hareketle yapılmış olsa da, daha sonra yürürlüğe giren 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanuna göre Kalkınma Ajansları kamu mali yönetimindeki gelişmelere rağmen 5018 sayılı Kanun kapsamı dışında tutulmuştur (Dinçeroğlu, agis. 2010).

#### **4. KALKINMA AJANSLARINDA İÇ DENETÇİNİN TANIMI GÖREVLERİ, YETKİ VE SORUMLULUKLARI**

##### **4.1. İç Denetçi Tanımı**

İç denetim faaliyeti, kurumun kendi bünyesinde oluşturulan iç denetim biriminde çalışan ve kurumun bir çalışanı olan iç denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Alagöz, 2008: 105). Bir kurumun sürekli çalışanı olarak, organizasyon yapısı içerisinde denetim çalışmalarını yürüten kişiler iç denetçi olarak adlandırılmaktadır. Temel amaçları, yönetimin istekleri doğrultusunda denetim ve danışmanlık hizmetlerini yürütmek, kurum içerisinde olabilecek hata veya hileleri ortaya çıkarmak, iç kontrol yapısını izlemek ve önerilerde bulunmak, faaliyet denetimi ve en önemlisi risk unsuru değerlemesi yapmaktır (Ataman vd., 2001: 21-22). İç denetçiler, bağlı olduğu kurumun organizasyon şemasında yer alan, doğrudan yönetime bağlı olarak faaliyet gösteren denetçilerdir (Selimoğlu, 2008: 6).

İç denetim faaliyetinde iç denetçinin hem organizasyonel ve hem de kişisel olarak tam bağımsız olması güvence altına alınmaktadır. Buna iç denetçinin raporunu düzenli olarak doğrudan Yönetim Kuruluna sunması ve denetim dışı işleri yapma yasağı örnek gösterilebilir (Marx vd., 2009: 49).

##### **4.2. İç Denetçinin Görevleri, Yetki ve Sorumlulukları**

İç denetçiler, kurumdaki iç kontrol sisteminin etkinliği, yeterliliği ve performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması konusunda sorumluluklar üstlenmektedir (Uzun, 2009: 64). Yönetimin ve kurum çalışanlarının iç kontrolü doğru algılaması ve içselleştirmesinde iç denetçilere önemli ve kritik roller düşmektedir. İç denetçilerin görevi esas itibarıyla iç kontrol sisteminin işlerliğini denetlemek olduğuna göre iç sistemi en iyi bilen kişiler olarak iç denetçilerin iç kontrolde farkındalığı en iyi bir biçimde ortaya koyması, iç kontrol eylem planlarında aktif danışmanlık görevleri üstlenmesi gerekmektedir (Özaydın, 2009: 72).

İç denetçilerin 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ruhuna uygun olarak yönetimin denetim danışmanı olarak kurumsal işleyiş ve kurumsal kapasitenin etkinlik ve verimliliğini incelemenin ve önerilerde bulunmanın ötesinde, kuruma fonksiyonel açıdan değer katmaları, kurum çalışanlarına uygulamalarıyla örnek olması gerekmektedir. İç denetçinin, erdemli, güvenilir, ölçülü, adil, tutarlı, hoşgörülü, objektif (tarafsız), bağımsız ve idealist bir rol üstlenmesi, meslek ahlak kurallarına uygun olarak etik davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Kurumda etik liderlik görevi verilen iç denetçilerin (Yaman, 2010: 14-15):

- Görevine ilişkin iş ve işlemleri karşılıklı sevgi ve saygı temelinde yürütmesi,
- Sağlıklı ve ilkeli iletişim kurmaya dikkat etmesi,
- Zamanı etkin ve verimli kullanması,
- Çalışmalarında hak ve hukuku gözetmesi,
- Mesleki çerçevede öğrendiği saklanması gereken mahrem bilgileri başkalarıyla paylaşmaması,
- Görevinin gerektirdiği güç ve yetkiyi amacı dışında kullanmaması,
- Çalışmalarını sürdürürken baskı ve yıldırımlara boyun eğmemesi,
- Mesleki yardımlaşmaya önem vermesi,
- Çalışmalarını esas ve usullere uygun olarak yürütmesi,
- Öneri ve değerlendirmelerini objektif gözlem ve verilere dayandırarak yürütmesi,
- Değerlendirme sürecinde, kurumsal fonksiyona ve çıktının kalitesine odaklanması,
- Değerlendirmelerinde olabildiği kadar objektif olması ve kurumsal gelişime odaklanması,
- İç denetçilik otoritesini amaç dışında kullanmaması,
- Denetim sırasında güvene dayalı ikili ilişkiler geliştirmesi,
- Dış görünümüne azami önem göstermesi,
- Tavrı, davranış ve objektif yaklaşımıyla örnek bir meslek elemanı rolünü benimseyerek, içselleştirmesi gerekmektedir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 64.maddesinden hareketle Kalkınma Ajanslarında iç denetçilerin görev, yetki ve sorumluluklarını aşağıda olduğu gibi sıralamak olanaklıdır (T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010: 46-47; Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, 03.08.2009: Madde 7).

#### **4.2.1. Kalkınma Ajanlarında İç Denetçinin Görevleri**

- Nesnel risk analizlerine dayanarak Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek ve risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek için Ajansın amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak,
- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve Genel Sekretere önerilerde bulunmak,
- Risk analizleri çerçevesinde harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak,
- Ajansın harcamalarının, finansal işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının ve diğer faaliyetlerinin, amaç ve politikalara, planlara ve programlara uygunluğunu izlemek, değerlendirmek ve denetlemek,

- İç kontrol ve mali yönetim sisteminin oluşumuna katkıda bulunmak, işleyişini değerlendirmek ve bu hususta Genel Sekreter ile Yönetim Kuruluna önerilerde bulunmak,
- Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre suç teşkil eden hususlarla soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, adli makamlara ve Bakanlığa iletilmek üzere Genel Sekretere ve Yönetim Kuruluna bildirmek ve Müsteşarlığı konu hakkında bilgilendirmek

#### **4.2.2. Kalkınma Ajanlarında İç Denetçinin Yetki ve Sorumlulukları**

İç denetçi, bu görevlerini yerine getirirken; elektronik ortamdakiler de dahil olmak üzere her türlü bilgi, belge, kayıt ve dokümanla nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını istemek, gerektiğinde uzman görüşünden yararlanmak, görevin gerektirdiği araç, gereç ve diğer imkanları kullanmak, görevin yürütülmesini engelleyici tutum, davranış ve hareketlerde bulunanları, haklarında yasal işlem yapılmak üzere Genel Sekretere bildirmek yetkilerine sahiptir. İç denetçiler, görev ve yetkileri çerçevesinde iç denetim faaliyetlerinin etkili ve idarenin faaliyetlerine değer katacak şekilde yürütülmesinden ve denetim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasından Genel Sekretere karşı sorumludur. İç denetçi görevlerini yerine getirirken ve yetkilerini kullanırken kamu iç denetim standartlarına ve mesleki etik kurallarına uygun hareket etmek zorundadır.

İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye görevi dışında hiçbir görev verilemeyecek ve yaptırılmayacaktır. İç denetim faaliyetinin bağımsızlığı ve tarafsızlığının sağlanması için Genel Sekreter tarafından gerekli önlemlerin alınması gerekir.

### **5. KALKINMA AJANLARINDA İÇ DENETİM UYGULAMASI VE RAPORLAMA**

#### **5.1. İç Denetim Planlama ve Programı**

İç denetim faaliyetinde kurumun hedeflerine uygun olarak iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapılmalı, görev planı en az yılda bir kez yapılan bir risk değerlemesine dayandırılmalı, kabul edilen danışmanlık görevleri plana dahil edilmelidir. İç denetim faaliyeti, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetim sistemlerini değerlendirmeli ve sistemin iyileştirilmesine katkı sağlamalıdır. İç denetçiler, her görev için kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidir. İç denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakları saptamalı ve görev amaçlarına yönelik iş programları hazırlayarak bunları yazılı duruma getirmelidir (Yurtsever, 2009: 117).

Kalkınma ajanlarında etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulabilmesi için kurumun karşılaşılabileceği riskler göz önüne alınarak her bir faaliyet için uygulanacak denetim işlemlerini belirleyecek biçimde denetim programı oluşturulması gerekir (Abdioğlu, 2008: 17-18). Denetim plan ve programı hazırlanırken öncelikli olarak kurumun risk haritasının doğru çıkarılması gerekir. Plan ve programı doğru yapılmamış, risk

belirlemeleri ve denetim öncelikleri doğru bir biçimde ortaya konulmamış bir denetim çalışması hem kurum açısından hem de denetim mekanizmasından beklenen sonucu doğurmayacak, denetimden beklenen yararı sağlamayacaktır (Kır, 2010: 60).

Kalkınma Ajanslarında iç denetim, denetim plan ve programları çerçevesinde yapılmaktadır. Üç yıllık denetim planı ve yıllık denetim programı risk değerlendirmelerine dayalı olarak Genel Sekreterin görüş ve önerileri de dikkate alınmak suretiyle iç denetçi tarafından maliyet etkinliğini de gözetecek şekilde hazırlanmaktadır. Denetim planı Yönetim Kurulu, denetim programı ise Genel Sekreter tarafından onaylanarak yürürlüğe konulmaktadır. İç denetim plan ve programında, özellikle riskli alanlara, denetim faaliyetlerine, denetimle ilgili danışmanlık ve eğitim faaliyetlerine ve ihtiyaç duyulan kaynaklara yer verilmektedir. Denetim programında bu hususlar ayrıntılı olarak ele alınmakta denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin, raporlama ve bildirimlerin takvimlendirilmesi ve kaynak öngörüsü yapılmaktadır. Yıllık denetim programının onaylanmasından itibaren denetim faaliyetleri, belirlenen tarihlerde iç denetçi tarafından kamu iç denetim standartları dikkate alınarak ön çalışma, risk değerlendirmesi, saha çalışması, raporlama ve izleme aşamalarından oluşacak biçimde yerine getirilmektedir (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, 03.08.2009: Madde 8).

## 5.2. İç Denetim Raporu

İç denetçi, değerlendirme ve önerilerini raporlar aracılığıyla iletmektedir. İç denetçi, Genel Sekretere sunulacak sürekli ve rutin denetim sonuçlarına ilişkin ara raporlarını, Yönetim Kuruluna sunulacak altı aylık iç denetim raporlarını ve Yönetim Kurulu ile Kalkınma Kuruluna sunulacak yıllık iç denetim raporlarını hazırlayacaktır.

İç denetçi ara rapor hazırlıklarında yıllık denetim programındaki süreleri dikkate alarak, saha çalışmasına dayanan raporunu Genel Sekretere sunmaktadır. Genel Sekreter, rapora ilişkin görüşlerini ve varsa düzeltici tedbirlere ilişkin eylem planını en geç on gün içinde iç denetçiye yazılı olarak bildirmektedir. İç denetçi, Genel Sekreterin görüşlerini de içeren nihai raporu en geç on gün içinde Genel Sekretere sunmaktadır. Ara raporlarda asgari olarak denetimin amaç ve kapsamına, denetim yöntemine, riskli alanlara, denetim tespitlerine, önerilerine, önerilerin yerine getirilmesine yönelik eylem planına ve daha önceki eylem planlarıyla sağlanan ilerlemelere yer verilmesi gerekmektedir.

İç denetçi, altı aylık ve yıllık iç denetim raporlarında ara raporların bulgularına, önerilerine, bunlara ilişkin eylemlere, eylem sonuçlarına ve riskli alanlara özet olarak yer verecektir. Ayrıca, yıllık iç denetim raporunda, denetim programına kıyasla gerçekleşen denetim faaliyetlerini özetlemesi gerekmektedir. İç denetçi, Genel Sekreter aracılığıyla, altı aylık raporu Yönetim Kurulu'na, yıllık raporu ise Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu'na sunacaktır. Genel Sekreter bu raporlara görüşlerini de ekleyerek altı aylık raporu Yönetim Kurulu'na, yıllık raporu da Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu'na sunacaktır. Altı aylık ve yıllık iç denetim raporlarında belirtilen önerilerin ve düzeltici eylem planlarının yerine getirilip getirilmediği ilgisine göre Yönetim Kurulu ve/veya Genel Sekreter tarafından izlenecektir. Kalkınma Kurulu yıllık raporu değerlendirecek ve varsa tespit ve önerilerini Yönetim Kurulu'na sunacaktır (Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği, 03.08.2009: Madde 9).

## SONUÇ

Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik düzeyi farklılıklarını azaltmak amacıyla kurulan Kalkınma Ajanslarının faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli olan mali ve finansal kaynakların elde edilmesi, kullanılması ve mali denetimin sağlanmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur. Bu nedenle Kalkınma Ajanslarında iç ve dış denetim yapılmaktadır. Bu amaçla Ajansın çalışmaları, hesapları, işlemleri ve performansı yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetlenmekte ve iç denetim raporları yönetim kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulmaktadır. İç denetim, Ajansın çalışmaları, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik olarak yapılmakta, sistematik ve disiplinli olarak uluslararası standartlar ve kamu iç denetim standartlarına uygun bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla Ajansın başarısının iyi işleyen ve standart bir muhasebe sisteminin kurulmasına daha doğrusu etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmasına yani iyi bir iç denetime bağlı olması nedeniyle iç denetçinin, görevleri, yetki ve sorumlulukları Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliğinde açıkça belirlenmiştir.

Buradan hareketle sonuç olarak Ajans içerisinde istihdam edilmesi gereken iç denetçinin, görev ve yetkileri çerçevesinde iç denetim faaliyetlerinin etkili ve idarenin faaliyetlerine değer katacak şekilde yürütülmesinden ve denetim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasından Genel Sekretere karşı sorumluluğu bulunmakta ve görevlerini yerine getirirken ve yetkilerini kullanırken de kamu iç denetim standartlarına ve mesleki etik kurallarına uygun hareket etmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

ABDİOĞLU, Hasan (2008), “Bölgesel Kalkınma Ajansları: Muhasebe İşlemleri ve Denetimi”, **I. Güney Marmara Bölgesel Gelişme Sorunları Sempozyumu**, 02-03 Haziran 2008, Bandırma-Balıkesir, ss. 1-26.

AKSOY, Tamer (2007), **Basel II ve İç Kontrol**, Ankara SMMM Yayın No: 53, Ankara.

ALAGÖZ, Ali (2008), “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri ile İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü”, **Güncel İşletmecilik Konuları**, Editör: Zeki Doğan ve M. Emin İnal, Tablet Yayınları, Konya, ss.95-126.

ARSLAN, Erdal (2010), “Kalkınma Ajansları ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye Ekonomisine Beklenen Katkıları”, **KAMU-İŞ, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C:11, S:3, ss. 85-108.

ASLAN, Bayram (2010), “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 77, Nisan-Haziran, Ankara, ss. 63-86.

ATAMAN, Ümit, Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU ve Nejat BOZKURT (2001), **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

ATMACA, Kemal (2010), “Çok Düzlemli Yönetişimden Bölgesel Yönetişime Ya Da Bölgesel Kalkınma Ajansları”, **Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi**, Y:10, S: 38, Ağustos, ss. 24-39.

BOZKURT, Cevdet (2010), “Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim”, **Denetçiler**, Sayı:4, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara, ss. 17-30.

CERAN, Yunus (2009), “Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:2, S:2, Niğde, ss. 168-178.

ÇALT, Gökhan (2005) “Bölgeselleşme ve Avrupa Birliği'nin Bir Aracı Olarak Bölge Kalkınma Ajansları”, **VI. Türkiye Ziraat Mühendisliği Teknik Kongresi Bildiri Metinleri**, 3-7 Ocak 2005, Ankara.[www.zmo.org.tr/etkinlikler/6tk05/05gokhancalt.pdf](http://www.zmo.org.tr/etkinlikler/6tk05/05gokhancalt.pdf). 10.10.2010.

DİNÇERLİOĞLU, H.Enis (2010), “Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Globalleşme”, [http://ideyönetisim.com.tr/makaleler/e\\_dinceroglu\\_bkavg.html](http://ideyönetisim.com.tr/makaleler/e_dinceroglu_bkavg.html). 29.04.2010.

HALKIER, Henrik (2006), “Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Çok Düzlemli Yönetişim: Avrupa Perspektifi”, **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, ODTÜ, 7-8 Eylül 2006, Ankara, ss. 16-28

LANGER, Andreas, Andreas HERZIG und Burkhardt PEDELL (2009), “Leistungsmessung und betriebswirtschaftliche Steuerung der Internen Revision – mehr als nur ein Messproblem”, **ZIR Zeitschrift für Interne Revision**, 44. Jg, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Erich Schmidt Verlag, Juni, ss. 104-111.

KALKINMA AJANSLARININ KURULUŞU, KOORDİNASYONU VE GÖREVLERİ HAKKINDA KANUN, 5449 Sayılı, **Resmi Gazete**, Sayı: 26074, 08 Şubat 2006.

KALKINMA AJANSLARI BÜTÇE VE MUHASEBE YÖNETMELİĞİ, **Resmi Gazete**, Sayı: 26303, 28 Eylül 2006.

KALKINMA AJANSLARI DENETİM YÖNETMELİĞİ, **Resmi Gazete**, Sayı: 27308, 03 Ağustos 2009.

KIR, Hüseyin (2010), “Stratejik Denetim ve Denetimde Risk Odaklılık”, **Denetişim**, Sayı:4, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara, ss. 47-61.

KORKMAZ, Umut (2007), “Kamuda İç Denetim (I)”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 25, Devlet Bütçe Uzmanları Derneği Yayını, Ankara, ss. 4-15.

MARX, Franz Jürgen, Mathias KORFF und Sebastian KLAENE (2009), “Die Interne Revision unter den Einfluss internationaler Prüfungsnormen”, **ZIR Zeitschrift für Interne Revision**, 44. Jg, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Erich Schmidt Verlag, April, ss. 47-56.

ÖZAYDIN, M. Enver (2009), “Türk Kamu Yönetiminde Değişimin Yeni Paradigması: İç Kontrol”, **Denetişim**, Sayı:3, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara, ss. 66-72.

ÖZAYDIN, M. Enver (2010), “Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesinin Engellenen Riskler”, **Denetişim**, Sayı:4, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara, ss. 31-46.

ÖZMEN, Fatma (2008), “AB Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılaşabilecekleri Temel Sorun Alanları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:13, S:3, ss. 327-340.

SCHMELTER, Heinrich (2009), “Die neue Rolle der Internen Revision – nur noch Erfüllungsgehilfe der WP für Compliance?”, **ZIR Zeitschrift für Interne Revision**, 44. Jg, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Erich Schmidt Verlag, April, ss. 58-64.

SELİMOĞLU, KARDEŞ Seval (2008), “Denetimin Genel Çerçevesi”, **Muhasebe Denetimi**, Editör: Seval Kardeş Selimoğlu ve Şaban Uzay, Gazi Kitabevi, Ankara, ss.1-7.

TAŞ, Cesurhan (2008), “Kalkınmaya Giden Yol Kalkınma Ajanslarından mı Geçer?”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, C:45, S:523, Eylül, ss. 7-17.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI (2010), **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, Ankara.

TEMİZOCAK, Yılmaz (2006), “Kalkınma Ajansları’nın Önemi ve EGEV-EBKA Deneyimi”, **Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu**, ODTÜ, 7-8 Eylül 2006, Ankara, 387-397.

UYAR, Süleyman (2009), **İç Kontrol ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara.

UZUN, Ali Kamil (2009), “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı”, **Denetişim**, Sayı:3, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara, ss. 59-65.

YAMAN, Adem (2010), “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”, **Denetim**, Sayı:5, Kamu İç Denetçileri Derneği Yayını, Ankara, ss. 9-16.

YILMAZ, Ali (2010), “Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 466, ss. 175-195.

YURTSEVER, Gürdoğan (2009), **Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği**, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 265, İstanbul.