



**T.C.**  
**ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gökberk Yılmaz OĞUZ**

**Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı**  
**Denetim ve Risk Yönetimi Tezli Yüksek Lisans**

**Ağustos 2025**



**T.C.**  
**ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gökberk Yılmaz OĞUZ**

**Denetim ve Risk Yönetimi**

**Doç. Dr. Halis KIRAL**

**Ağustos 2025**

## ETİK BEYAN

Tez içinde sunduğum bilgi ve verileri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tez çalışmasını Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı ve yararlandığım kaynakların tümüne uygun atıf yaptığımı beyan ederim.

Gökberk Yılmaz OĞUZ

Ağustos 2025



## TEŞEKKÜR

Sivil alanla beni tanıştıran, yol gösteren, meslek hayatım boyunca beni her zaman destekleyen ve üzerimdeki emeklerini bir çırpıda yazmamın mümkün olamayacağı değerli yol arkadaşım Aras ONUR'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. İyi ki varsınız! İş yaşamımda gelişimime destek olan CVILIS, Fikir ve Sanat Atölyesi Derneği ve Sivil Toplumda Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Derneği ailelerine de teşekkürü bir borç biliyorum!

Tezimle ilgili değerli görüşlerini esirgemeyen ve bir dersiyle hayatımı değiştiren danışman hocam sayın Doç. Dr. Halis KIRAL'a emeklerinden dolayı içtenlikle teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca bana farklı pencerelerden bakmayı öğreten ve tez savunma jürisinde yer alan değerli hocalarım Doç. Dr. Hakan KARABACAK ve Doç. Dr. Yenal ARSLAN'a çok teşekkür ederim. "*Bilmiyorum*" demenin de değerli olduğunu öğreten, proje yönetimine ilişkin kendisinden çok şey öğrendiğim ve hayranlık duyduğum değerli hocam Dr. Orhan ELÇİ'ye ve de sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum!

Bununla birlikte yüksek lisans maceramda teknik desteklerini her zaman hissettiğim ASBÜ idari personeli ve emekçilerine de minnettarım!

Mesleki ve akademik yaşamımda her zaman yanımda olduğunu hissettiren değerli başkanım Prof. Dr. Okan Cem ÇIRAKOĞLU'na, bana hep iyi gelen dostlarım Oğuz Can TETİK ve Rana ALÇİN TETİK'e, tez dönemi süresince beni anlayışla karşılayan ve destekleyen grup arkadaşlarım Server KANBERLİOĞLU, Arif TOSUN ve Serdar FİLİZ'e ayrıca teşekkür ederim.

Haklarını ödeyebilmemin mümkün olmadığı, önce her zaman evlatlarını düşünen, bana hayatı öğreten ve doğru yolu gösteren değerli annem Nilgün OĞUZ'a, babam Namık OĞUZ'a ve ağabeyi olmaktan hep gurur duyduğum sevgili kardeşim, biricğim Gökçe OĞUZ'a sonsuz teşekkürler! Siz olmasaydınız olmazdı!

Ve hayat arkadaşım Melike OĞUZ... Hem hayatıma hem tezime kattıkların, anlayışın, desteğin, sabrın ve koşulsuz sevgin için çok teşekkür ederim! Seninle olmak, hayata karşı haksız rekabet gibi. Gün biterken de seninle olmak en güzel şansım!

## İÇİNDEKİLER

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| TEZ ONAYI.....                                                  | i   |
| ETİK BEYAN.....                                                 | ii  |
| TEŞEKKÜR.....                                                   | ii  |
| İÇİNDEKİLER.....                                                | iii |
| ÖZET.....                                                       | v   |
| ABSTRACT .....                                                  | vi  |
| KISALTMALAR DİZİNİ.....                                         | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                           | ix  |
| TABLolar LİSTESİ.....                                           | x   |
| GİRİŞ.....                                                      | 1   |
| 1. BÖLÜM .....                                                  | 3   |
| KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI.....                     | 3   |
| 1.1. Sivil Toplum Kuruluşları.....                              | 5   |
| 1.1.1. Dernekler.....                                           | 7   |
| 1.1.2. Vakıflar .....                                           | 13  |
| 1.1.3. Federasyonlar .....                                      | 17  |
| 1.1.4. Konfederasyonlar .....                                   | 18  |
| 1.1.5. Meslek Örgütleri .....                                   | 19  |
| 1.2. Risk Yönetimi .....                                        | 20  |
| 1.2.1. Risk Kavramı .....                                       | 20  |
| 1.2.2. Risk Yönetiminde Kavramlar .....                         | 22  |
| 1.2.3. Risk Türleri .....                                       | 26  |
| 1.2.4. Kurumsal Risk Yönetimi .....                             | 30  |
| 1.2.5. Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinin Değerlendirilmesi ..... | 47  |
| 2. BÖLÜM .....                                                  | 49  |
| YÖNTEM.....                                                     | 49  |

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2.1. Araştırma Yöntemi ve Yaklaşımı .....</b>                                                              | <b>49</b>  |
| <b>2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....</b>                                                             | <b>49</b>  |
| <b>2.3. Veri Toplama Araçlarının Oluşturulması .....</b>                                                      | <b>50</b>  |
| <b>2.4. Verilerin Toplanması .....</b>                                                                        | <b>51</b>  |
| <b>2.5. Verilerin Analizi .....</b>                                                                           | <b>51</b>  |
| <b>2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>                                                                 | <b>52</b>  |
| <b>2.7. Araştırma Etiği.....</b>                                                                              | <b>53</b>  |
| <b>3. BÖLÜM .....</b>                                                                                         | <b>55</b>  |
| <b>BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>                                                                        | <b>55</b>  |
| <b>3.1. Katılımcı STK'ların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....</b>                               | <b>55</b>  |
| 3.1.1. Katılımcı STK'ların Tüzel Vasfı .....                                                                  | 55         |
| 3.1.2. Katılımcı STK'ların Kuruluş Yılları.....                                                               | 56         |
| 3.1.3. STK Temsilcilerinin Kurumda Üstlendiği Pozisyonlar .....                                               | 56         |
| 3.1.4. Katılımcı STK'ların Faaliyet Alanları .....                                                            | 57         |
| 3.1.5. Katılımcı STK'ların Üye Sayıları .....                                                                 | 59         |
| 3.1.6. Katılımcı STK'ların Ücretli Çalışan Sayıları.....                                                      | 59         |
| 3.1.7. Katılımcı STK'ların Gönüllü Çalışan Sayıları.....                                                      | 60         |
| <b>3.2. STK'ların Risk Yanıtlarına İlişkin Bulgular.....</b>                                                  | <b>62</b>  |
| 3.2.1. Risk Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                               | 62         |
| 3.2.2. STK'ların Tüzel Vasıflarına Göre Risk Puanı Ortalamaları .....                                         | 64         |
| 3.2.3. STK'ların Yazılı Düzenlemeleri .....                                                                   | 65         |
| 3.2.4. Yüksek Risk Puanı Ortalamasına Sahip Riskler ile Yazılı Düzenlemeler Arasındaki İlişki .....           | 66         |
| 3.2.5. Risk Yanıt Türlerinin, Risk Yanıtları Sonrası Değişimlerin ve Risk İzleme Pratiklerinin Dağılımı ..... | 67         |
| <b>4. BÖLÜM .....</b>                                                                                         | <b>93</b>  |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                 | <b>93</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                         | <b>98</b>  |
| <b>EK 1: YAPILANDIRILMIŞ DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI.....</b>                                              | <b>107</b> |
| <b>EK 2: ANKET SORULARI .....</b>                                                                             | <b>109</b> |

## ÖZET

OĞUZ, Gökberk Yılmaz. *Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Risk Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025.

Sivil toplum kuruluşları (STK), bağımsız olarak örgütlenebilen, gönüllülük esasına dayanan, ortak bir amaç etrafında bir araya gelen bireylerin oluşturduğu ve kamu yararına faaliyet gösteren toplumsal yapılardır. Günümüzde küresel ölçekte artan belirsizlikler, ekonomik istikrarsızlıklar, teknolojik gelişmeler ve toplumsal dönüşümler yalnızca kamu ya da özel sektör kurumlarını değil aynı zamanda toplumsal fayda üretmeyi amaçlayan STK'ları da çok yönlü risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tez çalışmasında Türkiye'de faaliyet gösteren STK'ların kurumsal risk yönetimi (KRY) uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla beş STK temsilcisi ile derinlemesine mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelerde elde edilen riskler anket yoluyla Türkiye'de faaliyet gösteren kırk STK'ya yaygınlaştırılmıştır. Elde edilen bulgular betimsel tarama modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, STK'ların KRY uygulamaları nicel bir araştırma yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu amaçla geliştirilen anket formu, dernek, federasyon, konfederasyon, meslek örgütleri ve vakıf gibi farklı tüzel vasıflara sahip kurumlardan veri toplanacak şekilde uygulanmıştır. Ankette yer alan toplam yirmi dört risk maddesi, Likert tipi ölçümle değerlendirilmiş; her risk için risk algısı, risklere karşı geliştirilen yanıt stratejisi, söz konusu yanıt stratejilerinin riski hangi ölçüde değiştirdiği ve risklerin izlenme pratikleri gibi alt boyutlar da ölçülmüştür. Elde edilen veriler, betimsel istatistikler ve çapraz tablolar kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, STK'ların risklere verdikleri yanıtların risk türüne göre farklılık gösterdiğini, düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riskinin STK'ları en çok etkileyen risk olduğunu, uzun vadeli finansal planlamanın bulunmaması riskinin kurumda risk yönetimine ilişkin yazılı düzenlemelerin eksikliğiyle doğrudan ilgili olduğunu, risk izleme pratiklerindeki eksiklikleri ve KRY kültürünün STK'larda henüz yerleşik bir durumda olmadığını koymaktadır. Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren STK'larda KRY kültürünün geliştirilmesine destek olacak öneriler sunarak alanyazına katkı sunmayı hedeflemektedir.

### Anahtar Sözcükler:

Sivil toplum kuruluşları, kurumsal risk yönetimi, risk türleri, risk tutumu, risk izleme

## ABSTRACT

OĞUZ, Gökberk Yılmaz. *Enterprise Risk Management in Non-Governmental Organizations*. Master's thesis, Ankara, 2025.

Non-governmental organizations (NGOs) are social structures formed by individuals who voluntarily come together around a common goal, independent, and operate for the public good. In today's world, increasing global uncertainties, economic instabilities, technological developments, and social transformations expose not only public and private sector institutions but also NGOs, which aim to produce social benefit, to multifaceted risks. This thesis aims to examine the enterprise risk management (ERM) practices of NGOs operating in Turkey. For this purpose, in-depth interviews were conducted with five NGO representatives, and the risks identified during these interviews were expanded through a survey administered to forty NGOs across the country. The findings were analyzed using a descriptive survey model. Within the scope of the research, ERM practices of NGOs were evaluated using a quantitative research method. The survey developed for this purpose was applied to NGOs with different legal statuses, such as associations, federations, confederations, professional organizations, and foundations. Twenty-four risks were assessed using a Likert-type scale. Additionally, sub-dimensions such as risk perception, response strategies developed against each risk, the impact of these strategies on the risk level, and risk monitoring practices were also measured. The data obtained were analyzed using descriptive statistics and cross-tabulations. The findings reveal that NGOs' responses to risks vary according to the type of risk; that the risk of unsustainable income due to the lack of regular donors is among the most significant challenges; that the absence of long-term financial planning is directly associated with the lack of risk regulations; and that there are notable shortcomings in risk monitoring practices. Furthermore, the study indicates that a comprehensive ERM culture hasn't fully established in Turkish NGOs yet. By offering practical recommendations to support the development of ERM culture, this study aims to contribute to the literature on ERM in the civil society field.

### **Key Words:**

Non-governmental organizations, enterprise risk management, risk types, risk attitude, risk monitoring.

## KISALTMALAR DİZİNİ

|               |                                                                             |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>AADK</b>   | : Afet ve Acil Durum Kurulu                                                 |
| <b>ABD</b>    | : Amerika Birleşik Devletleri                                               |
| <b>akt.</b>   | : aktaran                                                                   |
| <b>BDDK</b>   | : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu                                  |
| <b>COSO</b>   | : The Committee of Sponsoring Organizations                                 |
| <b>DDK</b>    | : Devlet Denetleme Kurulu                                                   |
| <b>DERBİS</b> | : Dernekler Bilgi Sistemi                                                   |
| <b>ERM</b>    | : Enterprise Risk Management                                                |
| <b>FR</b>     | : Finansal Risk                                                             |
| <b>GRY</b>    | : Geleneksel Risk Yönetimi                                                  |
| <b>IIA</b>    | : The Institute of Internal Auditors / Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü |
| <b>INGO</b>   | : International Non-Governmental Organization                               |
| <b>IRM</b>    | : The Institute of Risk Management / Risk Yönetimi Enstitüsü                |
| <b>İR</b>     | : İtibar Riski                                                              |
| <b>KPMG</b>   | : Klynveld Peat Marwick Goerdeler                                           |
| <b>KRY</b>    | : Kurumsal Risk Yönetimi                                                    |
| <b>m.</b>     | : madde                                                                     |
| <b>Maks.</b>  | : Maksimum                                                                  |
| <b>MASAK</b>  | : Mali Suçları Araştırma Kurulu                                             |
| <b>Min.</b>   | : Minimum                                                                   |
| <b>NfPO</b>   | : Not for Profit Organization                                               |
| <b>NGO</b>    | : Non-Governmental Organization                                             |
| <b>NPO</b>    | : Non-Profit Organization                                                   |
| <b>OR</b>     | : Operasyonel Risk                                                          |
| <b>PwC</b>    | : PricewaterhouseCoopers                                                    |
| <b>s.</b>     | : sayfa                                                                     |
| <b>SOX</b>    | : Sarbannes-Oxlay Yasası                                                    |
| <b>SR</b>     | : Stratejik Risk                                                            |
| <b>STK</b>    | : Sivil Toplum Kuruluşu                                                     |
| <b>TL</b>     | : Türk Lirası                                                               |

|               |                                                                              |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TR</b>     | : Teknolojik Risk                                                            |
| <b>TÜSİAD</b> | : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği                                  |
| <b>UNICEF</b> | : United Nations Children's Fund / Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu |
| <b>UR</b>     | : Uyum Riski                                                                 |
| <b>vb.</b>    | : ve benzeri                                                                 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Yeni Vakıfların Yıl Bazında Dağılımı .....           | 15 |
| Şekil 2. Yeni Vakıfların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı..... | 16 |



## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Türkiye’deki Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....                                                                 | 9  |
| Tablo 2. Denetimler Sonucunda İdari Para Cezası Verilen Dernek Sayısı ve Ceza Miktarlarının Kanun Maddelerine Göre Dağılımı Tablosu..... | 11 |
| Tablo 3. Son Beş Yılda Derneklerin Beyanname Bildirimini Gösteren Tablo.....                                                             | 13 |
| Tablo 4. Vakıfların Statüsüne Göre Dağılımı .....                                                                                        | 15 |
| Tablo 5. Yeni Vakıfların Hedef Kitlesine Göre Dağılımı.....                                                                              | 17 |
| Tablo 6. 3335 Sayılı Kanun’a Göre Kurulan Birliklerdeki Federasyonlar .....                                                              | 18 |
| Tablo 7. KRY Sürecinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Örnek Tablo .....                                                                | 35 |
| Tablo 8. Risklerin Değerlendirilmesinde Etki Seviyelerini Gösteren Örnek Tablo .....                                                     | 40 |
| Tablo 9. Risklerin Değerlendirilmesinde Olasılık Seviyelerini Gösteren Örnek Tablo .....                                                 | 40 |
| Tablo 10. KRY Sürecinde Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Örnek Tablo.....                                                           | 42 |
| Tablo 11. KRY Sürecinde Risklere Yanıt Verilmesine Yönelik Örnek Tablo .....                                                             | 43 |
| Tablo 12. KRY Sürecinde Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Örnek Tablo .....                                                  | 47 |
| Tablo 13. Katılımcı STK’ların Tüzel Vasfı .....                                                                                          | 55 |
| Tablo 14. Katılımcı STK’ların Tüzel Vasıflarına Göre Kuruluş Yılları .....                                                               | 56 |
| Tablo 15. STK Temsilcilerinin Kurumda Üstlendiği Pozisyonlar .....                                                                       | 57 |
| Tablo 16. Katılımcı STK’ların Faaliyet Alanları .....                                                                                    | 58 |
| Tablo 17. Katılımcı STK’ların Üye Sayıları .....                                                                                         | 59 |
| Tablo 18. Katılımcı STK’ların Ücretli Çalışan Sayıları.....                                                                              | 60 |
| Tablo 19. Katılımcı STK’ların Gönüllü Çalışan Sayıları.....                                                                              | 61 |
| Tablo 20. STK’ların Karşılaştığı 24 Risk Alanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                 | 63 |
| Tablo 21. Katılımcı STK’ların Tüzel Vasıflarına Göre Risk Puanı Ortalamaları.....                                                        | 65 |
| Tablo 22. Katılımcı STK’ların Risk Yönetimine İlişkin Yazılı Düzenlemeleri .....                                                         | 66 |
| Tablo 23. 2,00 ve Üzeri Ortalama Puanlı Risklerin Yazılı Düzenlemelerle İlişkisi .....                                                   | 67 |
| Tablo 24. Katılımcı STK’ların SR1 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 68 |
| Tablo 25. Katılımcı STK’ların SR2 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 69 |
| Tablo 26. Katılımcı STK’ların SR3 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 70 |
| Tablo 27. Katılımcı STK’ların SR4 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 70 |
| Tablo 28. Katılımcı STK’ların OR1 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 72 |
| Tablo 29. Katılımcı STK’ların OR2 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 73 |
| Tablo 30. Katılımcı STK’ların OR3 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 74 |
| Tablo 31. Katılımcı STK’ların OR4 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 75 |
| Tablo 32. Katılımcı STK’ların OR5 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 76 |
| Tablo 33. Katılımcı STK’ların UR1 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 77 |
| Tablo 34. Katılımcı STK’ların UR2 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 78 |
| Tablo 35. Katılımcı STK’ların UR3 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 79 |
| Tablo 36. Katılımcı STK’ların UR4 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 80 |
| Tablo 37. Katılımcı STK’ların UR5 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 81 |
| Tablo 38. Katılımcı STK’ların İR1 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 82 |
| Tablo 39. Katılımcı STK’ların İR2 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 83 |
| Tablo 40. Katılımcı STK’ların İR3 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 84 |
| Tablo 41. Katılımcı STK’ların TR1 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 85 |
| Tablo 42. Katılımcı STK’ların TR2 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 86 |
| Tablo 43. Katılımcı STK’ların TR3 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 87 |
| Tablo 44. Katılımcı STK’ların TR4 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 88 |
| Tablo 45. Katılımcı STK’ların FR1 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 89 |
| Tablo 46. Katılımcı STK’ların FR2 için Verdiği Yanıtlar .....                                                                            | 90 |

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 47. Katılımcı STK'ların FR3 için Verdiği Yanıtlar ..... | 91 |
|---------------------------------------------------------------|----|



## GİRİŞ

Sivil toplum kuruluşları, gönüllülük esası ile ya da profesyonel bir yapıda örgütlenebilen, kamu yararını önceleyen, toplumsal katılımı esas alan ve toplumsal fayda üretmeyi amaçlayan yapılanmalardır. Bu yapılanmalar, bireylerin ortak değerleri, ilgi alanları, ihtiyaçları veya savunuculuk hedefleri doğrultusunda bir araya gelerek oluşturduğu katılımcı organizasyonlardır. Bununla birlikte günümüzde küresel belirsizlikler, teknolojik dönüşümler, ekonomik dalgalanmalar ve toplumsal değişimler gibi pek çok dinamik, sivil yapılanmaların karşı karşıya kaldığı riskleri artırmakta ve bu risklerle başa çıkma ihtiyacını daha da görünür kılmaktadır.

Kurumların sürdürülebilirliğinin sağlanmasında risk yönetiminin yadsınamaz bir rolü olmasına karşın sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetimine ilişkin uygulamaların yeterli düzeyde olup olmadığı tartışılan bir konudur. Örgütsel yapıların sürdürülebilirliğini sağlamak ve amaçlarına ulaşmalarını güvence altına almak adına risklerin erken tespiti, değerlendirilmesi ve yönetilmesi giderek daha büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çerçevede kurumsal risk yönetimi, kurumların hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edebilecek belirsizlikleri bütüncül ve sistematik bir biçimde değerlendirme yetkinliği kazandıran stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Riskin yalnızca tehdit değil aynı zamanda bir fırsat da olabileceği perspektifinden hareketle kurumsal risk yönetimi, kurumların faaliyetlerini daha sağlıklı bir zeminde yürütmesine olanak tanımaktadır. Bu yaklaşımın, yalnızca özel sektör ya da kamu kurumlarında değil, sivil toplum kuruluşlarında da benimsenmesi; sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren ve gönüllülüğe dayalı esnek yapılara sahip bu kuruluşların, iç ve dış çevreden kaynaklanan tehditlere karşı daha dirençli hale gelmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir.

Bu tez çalışması, sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetimi uygulamalarını çok boyutlu bir yaklaşımla ele alarak Türkiye bağlamında alana özgün katkılar sunmaktadır. Literatürde çoğunlukla kamu ya da özel sektör odaklı olarak ele alınan risk yönetimi pratikleri, bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarına özgü yapısal, yönetsel ve işlevsel dinamikler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buradan hareketle bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının karşı karşıya kaldığı riskleri nasıl tanımladığı, söz konusu risklere karşı hangi yanıt stratejilerini benimsediği, benimsene yanıt stratejisinin riski hangi ölçüde değiştirdiği ve risklerin izlenme pratikleri incelenecektir. Araştırmada yer alan sivil toplum

kuruluşları tüzel vasıflarına göre dernekler, federasyonlar, konfederasyonlar, vakıflar ve meslek örgütleridir. Bu kurumsal çeşitlilik, sivil toplum kuruluşlarının risk yönetimine yaklaşımındaki benzerlik ve farklılıkların incelenmesine olanak sağlayarak alana zenginleştirici bir katkı sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma hem kuramsal hem de uygulamaya dönük olarak sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetimine ilişkin literatüre katkı sağlamayı amaçlamakta ve gelecekteki araştırmalar için veri temelli bir zemin oluşturmaktadır.

Bu kapsamda anılan incelemenin yapılabilmesi için öncelikle bu araştırma kuramsal çerçeveye dayandırılacaktır. Kuramsal çerçeve bölümünde ilk olarak sivil toplum kuruluşlarına yönelik temel bilgiler aktarılacaktır. Daha sonra kurumsal risk yönetimini açıklamaya yardımcı olacak kavramlar ve kurumsal risk yönetimi süreci açıklanacaktır. Bu konular açıklandıktan sonra bulgular paylaşılacak ve elde edilen veriler analiz edilecektir.

### **Araştırmanın Amacı:**

Araştırma kapsamında, sivil toplum kuruluşlarının risk yönetimine ilişkin bakış açısının anket yoluyla değerlendirilmesi, kurumların risk yönetimine ilişkin eksiklikleri ve risk yönetiminin nasıl kurgulanması gerektiğine dair bir çerçeve sunulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının stratejik, operasyonel, uyum, itibar, teknolojik ve finansal risk gruplarında bulunan risklerine ilişkin algılarının değerlendirilmesi, bu risklere verdikleri yanıtların analizi, söz konusu risklerin kurumlar üzerindeki etkisinin nasıl değiştiğinin incelenmesi ve risklerin ne düzeyde izlendiğinin ortaya konması hedeflenmektedir. Araştırma, hem nicel veriler üzerinden sivil toplum kuruluşlarının mevcut durumunu ortaya koymayı hem de bu verilerden yola çıkarak kurumsal risk yönetimi süreçlerinin geliştirilmesine katkı sunacak önerilerde bulunmayı hedeflemektedir. Buradan hareketle çalışma, sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliğini tehdit eden risk faktörlerinin daha açık biçimde anlaşılmasına, kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesine ve alandaki uygulamaların kurumsallaşmasına yönelik alanyazına ve uygulayıcılara yönelik somut katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

## 1. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetiminin araştırılmasına ilişkin temel kavramlar ve literatürdeki çalışmalar ele alınarak tez çalışmasının temelini oluşturan unsurlar ışığında kuramsal yapı sunulacaktır. Kuramsal çerçeve, yalnızca araştırmanın dayandığı teorik alt yapıyı değil aynı zamanda bu çalışmanın özgün katkı sunduğu alanları da görünür kılmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, kurumsal risk yönetiminin sivil toplum kuruluşlarındaki yeri, işleyişi, uygulama biçimleri ve karşılaşılan zorluklar çeşitli boyutlarıyla değerlendirilecektir.

Araştırma konusuna ilişkin literatürde yer alan çalışmalar, sivil toplum kuruluşlarının risk algısı, yönetsel kapasitesi, kurumsallaşma düzeyi ve dış paydaşlarla ilişkileri gibi çok sayıda değişkenin risk yönetimi süreçleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar aynı zamanda, STK'ların risk yönetimine dair yaklaşımlarının yalnızca idari bir zorunluluktan ibaret olmadığını; aksine, kurumsal sürdürülebilirliğin ve toplumsal güvenin inşasında belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Gündüz ve Karakaya (2023) çalışmasında, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetimi, risk algısı ve riske ilişkin alınan önlemleri incelemiştir. Bu çalışma sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetiminin sağlanamamasının kurumsallaşmadaki eksikliğe bağlı olduğunu ortaya koyarken, çalışma kapsamında bir vakıf örneği ele alınmıştır. Çalışmada, risk yönetimi algısının ölçülebilmesi amacıyla vakıf ile ilişkili 16 kişinin katılımıyla derinlemesine mülakat yöntemi ile veri toplanmıştır.

Çilingir ve Güler (2020) çalışmasında, afet politikalarında risk unsuru ve afet mevzuatında risk yönetimine odaklanmış; afet sonrası ortaya çıkan kriz yönetimi mekanizmalarının risk yönetimi yaklaşımı ile kurgulandığını ortaya koymuştur. Araştırma, afet ve risk kavramlarını yürürlükte olan yasal düzenlemeler ile birlikte incelemiştir.

Pehlivanlı (2012) çalışmasında, sivil toplum kuruluşlarına ilişkin kurumsal risk yönetim sisteminin tasarımını ele almıştır. Spesifik bir vaka üzerinde (bir sivil toplum kuruluşu) gerçekleştirilen araştırma, sivil toplum kuruluşlarının etkili bir biçimde faaliyet gösteren iç denetim ve risk yönetimi mekanizmalarına ihtiyaç duyduğunu, risk yönetiminin sivil toplum kuruluşları özelinde sağlanabilmesi için bir üst yapılanmanın hayata geçirilmesi gerekliliğini ve hesap verilebilirliğin işletilebilmesi için bu üst yapılanmanın Cumhurbaşkanlığı makamına bağlanması gerektiğini ortaya koymuştur.

Ekşi (2020) çalışmasında, risk yönetiminin toplumsal yapıya etkisini konu edinmiştir. Çalışma, toplumu yakından ilgilendiren konulara ilişkin alınan kararlarda sivil toplum kuruluşlarının denetim mekanizmaları içerisine dahil edilmesi gerekliliğini ve risklerin bertaraf edilmesi için sivil yapılanmaların sorumluluk alması gerektiğini ortaya koymuştur.

Schneiker (2018) çalışmasında, insani yardım alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının risk yönetiminin uygulanmasında karşılaştığı zorlukları incelemiştir. Çalışma, 54 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmelerde güvenlik riski yönetiminin, bu mekanizmanın uygulayıcıları tarafından ele alınma biçimlerini ve örgüt içi engelleri tartışmaktadır.

Trivunovic ve arkadaşları (2011) çalışmalarında, sivil toplum kuruluşlarında yolsuzluğa ilişkin risk yönetimi sisteminin geliştirilmesinde bağışçıların rolüne odaklanmıştır. Bu araştırma, sivil toplum kuruluşlarında yolsuzluğa ilişkin risk yönetiminin geliştirilmesinin idari maliyetten ziyade temelde kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik bir yatırım olduğunu ve katlanılması elzem bir maliyet olduğunu ortaya koymaktadır.

Stoddard ve arkadaşları (2016) çalışmalarında, sivil toplum kuruluşları ve risk yönetimini birlikte incelemiştir. Özellikle insani yardım alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının öncelendiği bu çalışmada, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı başlıca dış risklerin ne olduğu ile bu kurumların söz konusu riskleri nasıl algıladığı ve yönettiği irdelenmektedir. Bu araştırma, Avrupa ve Kuzey Amerika merkezli insani yardım kuruluşlarını temsil eden 14 katılımcı ile yürütülmüştür. Çalışma aynı zamanda insani değerlerin birbirleri ile veya risk yönetimi hedefleriyle çatışması halinde ortaya çıkabilecek olan etik ikilemleri de ortaya koymaktadır.

Kamunya ve Chege (2021) çalışmalarında, sivil toplum kuruluşlarının başlıca faaliyetlerinden olan proje yürütücülüğüne ilişkin performansta risk yönetiminin etkisini araştırmaktadır. Çalışma sonucunda pozitif bir etkinin olduğunu ortaya koyan araştırmacılar,

sivil toplum kuruluşlarının proje başarılarının risk stratejileri ile birlikte arttığını ifade etmektedir.

Opiyo (2018) çalışmasında, Kenya, Migori’de bulunan sivil toplum kuruluşlarındaki risk yönetimi uygulamaları ile bu kurumların finansal sürdürülebilirliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 30 sivil toplum kuruluşunun katılımı ile gerçekleştirilen bu çalışma, izleme sistemlerinin yetersiz olması nedeniyle bağışçı destekli yatırımlarda bir güven problemi olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, şeffaflığı ve hesap verebilirliği olumsuz etkileyen bir problem olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda özetlenen literatür taramasının sonucunda, Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarına özgü kurumsal risk yönetimi yaklaşımlarının sınırlı sayıda çalışmaya konu olduğu ve mevcut çalışmaların ise çoğunlukla dar örneklem gruplarıyla yürütüldüğü görülmektedir. Bu durum, sivil toplum kuruluşlarının çeşitlenen faaliyet alanlarına ve değişen kurumsal sorumluluklarına rağmen risk yönetimi kapasitelerinin sistemli bir biçimde incelenmediğini göstermektedir. Bu tez çalışması, mevcut literatüre bu açıdan katkı sağlamayı ve sivil toplum kuruluşlarının kurumsal risk yönetimi yaklaşımlarını risk türleri, risk yanıtları ve risk izlemeleri bağlamında daha sistematik bir biçimde analiz etmeyi amaçlamaktadır.

### **1.1. Sivil Toplum Kuruluşları**

Sivil toplum kavramının kavramsal açıdan geçmişten günümüze birçok tartışmaya neden olduğu bilinmektedir. Bu kavramın ilk olarak Antik Yunan Çağı’nda Yunan filozof Aristoteles tarafından kullanıldığı düşünülmektedir (Yalçın, 2008, s.42). Bazı araştırmacılar ise Aristoteles’in “sivil toplum” kavramını değil “siyasal toplum” kavramını kullandığını; ancak yazılı eserlerinin çevirisinde bu kavramın Roma hukukçusu Cicero tarafından ortaya atıldığını savunmaktadır (Aslan, 2010, s.190).

Sivil toplum kavramının tarihsel değişimini anlamlandırmak için bu kavramın siyasal düşünce tarihindeki yolculuğunu incelemek tutarlı bir analizin kapısını aralayacaktır. Pelczynski’nin *“hayatlarında bu denli anlam değiştiren ve bu kadar çok dolaşan pek az toplumsal ve siyasal kavram vardır”* sözü de bu durumu destekler niteliktedir (Pelczynski’den akt. Akpınar Gönenç, 2001).

Orta Çağ ve reform hareketlerinin ardından, Batılı kuramcılar kilisenin etkisini öne çıkararak devlet ve sivil toplumu birbiriyle ilişkilendirmiştir ve benzer biçimde İngiliz filozof John Locke da sivil toplumu Hristiyanlık ile birlikte konumlandırarak devleti ortaya getirenin

sivil toplum olduğunu savunmuştur (Savaş, Yol ve Ertan, 2021, s.277). 19. yüzyılda ise yeni bir bakış açısıyla Fransız tarihçi ve siyasi düşünür Tocqueville sivil toplumun halk ve devlet arasında duran bir pozisyonda olduğunu ifade etmiştir (Woldring, 1998, s.363).

Söz konusu tartışmaların altında yatan önemli nedenlerden biri “sivil” sözcüğünün Batı dillerindeki tanımlarının farklılığından kaynaklanmaktadır (Akpınar Gönenç, 2001, s.10). “Sivil” sözcüğü Latince olan “*civis*” kökünden türeyen bir sözcük olmakla birlikte “yurttaş” anlamını taşımaktadır (Erbaş Şahin, 2013, s.6). Oxford Learners Dictionary ise bu sözcüğü “*bir ülkede yaşayan bireyler ile ilgili*”, “*din veya silahlı kuvvetlerle değil devlet ile bağlantılı*”, “*kişisel hukuki meseleleri ilgilendiren ve ceza hukuku ile ilgili olmayan*” ve “*resmi bir şekilde nazik ancak dostça olmayan*” olmak üzere dört farklı şekilde tanımlamaktadır.

Günümüzde sivil toplum kavramı gibi sivil toplum kuruluşları (STK) kavramı da benzer farklılıklar ile karşımıza çıkmaktadır. STK’lar küresel düzeyde ekseriyetle “NGO” (non-governmental organization) olarak bilinmektedir ve bu kavram Türkçeye “hükümet dışı kuruluşlar/hükümete tabi olmayan kuruluşlar” olarak çevrilmektedir (Baharçiçek, 2008, 298). Türkiye’de dernekler, vakıflar, federasyonlar, konfederasyonlar, ağlar, platformlar, konseyler ve tüzel kişiliği bulunmayan sivil girişimler STK çatısı altında değerlendirilmektedir.

Literatürde STK’ların tanımlanmasında “INGO” (International Non-Governmental Organization), “NPO” (Non-Profit Organization) ve “NfPO” (Not for Profit Organization) gibi farklı kavramlar da bulunmaktadır ve bu kuruluşlar tür ve amaçlarına göre farklılık göstermektedir.

INGO’lar, uluslararası STK’lar olarak göze çarpmakla birlikte devletler arası bir antlaşma ile kurulmayan, devletten özerk bir yapıyı haiz ve devletle doğrudan bir bağı bulunmayan, bağımsız, kâr dağıtma amacı gütmeyen, asgari iki ülkede faaliyet gösteren, belirli bir misyona sahip ve bu misyonu gerçekleştirmek üzere kurumsal bir çatı altında bir araya gelmiş, kişi ve/veya kişilerden oluşan bir yapılanmadır (Çalış ve ark., 2006, s.728). Bu minvalde INGO’ların NGO’lara göre daha global bir yapıya ve daha geniş bir ağa sahip olduğu görülmektedir.

NPO’lar, kooperatifler gibi kâr dağıtma amacı sınırlı ve mali yatırım mekanizması bulunmayan STK’lar için kullanılmaktadır. NfPO’lar ise iktisadi işletmesi bulunan dernek veya vakıflar için kullanılabilir. Bu yapılanmalar, kâr etse de kârı dağıtma amacını gütmeyen ve bu kârı amaca matuf faaliyetler için kullanan yapılanmalar olarak bilinmektedir (Investopedia, 2020).

STK'lar tanım olarak, insanların kendi istekleriyle katılım gösterdiği, hükümete tabi olmayan, bağımsız özellikleri ve kendi organlarını haiz; temelinde gönüllük esası ile faaliyet gösteren ve kendi organlarınca oluşturulmuş mevzuat kurallarına bağlı olarak yaşamını sürdüren kurumlardır (Yalçın, 2008, s.42). STK'lar, toplumsal faaliyetler söz konusu olduğunda, toplumu yakından ilgilendiren konularda devlet ile birlikte aktif olarak görev almaktadır. Bu yapılanmalar, amaçları doğrultusunda faaliyetlerini yürütürken kamu yararını da gözeterek hareket eder. Bu kapsamda, STK'ların çoğunlukla hükümetlerin yanında denge ve destek kuvvet görevini icra ettiği söylenebilir.

STK'lar aynı zamanda toplumsal eylemlerin önemli bir yapı taşı ve destekçisidir (Atak, 2018, s.13). Buradan hareketle sivil toplum örgütlerinin insan birliktelikleri inşa etme konusunda da değerli yapılar olduğu ifade edilebilir (Oral, 2023, s.27). STK'lar özellikle 20. yüzyılda küresel düzeyde etkinliğini hissettiren ve günden güne güçlenen kuruluşlar olarak da göze çarpmaktadır (Erbaş Şahin, 2013, s.102). Toplum nezdinde ortaya çıkan ihtiyaçları giderme üzerine kurgulanan sivil destek çalışmaları, hak savunuculukları ve proje yürütücülüğü gibi faaliyetler sivil toplum kuruluşlarının kamuoyu tarafından bilinen faaliyetlerindendir. STK'lar doğası gereği başka kişi ve kurumlarla iş birliği yapmayı, kapsayıcı ve birleştirici olmayı benimsemektedir. STK'ların bu yönü bireylerin yönetimlere demokratik katılımını destekleyici ve her nevi fikri özgürce müzakere masasına taşıyabilmesini sağlamaktadır. Bu durumda STK'ların birey ve devlet arasında köprü görevini üstlendiği ve sosyal politikaların uygulanmasında önemli bir role sahip olduğu söylenebilmektedir.

### **1.1.1. Dernekler**

En yaygın STK türlerinden biri olan dernekler, 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nda *“Kazanç paylaşma dışında, kanunlarla yasaklanmamış belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere, en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları”* olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak derneklerin insan birliktelikleri olduğu söylenebilmektedir. Derneklerin üyeleri gerçek ve tüzel kişilerden oluşabilmektedir. Genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu derneklerin zorunlu organlarıdır.

STK'ların kuruluş sürecinden, amaca matuf faaliyetlerini yürütmesine; faaliyetlerinin denetlenme usul ve esaslarından, hareket alanları kapsamında uymaları gereken tüm yasal zorunluluklara ilişkin faaliyetler STK'ların bağlı bulunduğu mevzuatta düzenlenmektedir (UNICEF, 2024). Dernekler için bu yasal düzenleme, Dernekler Kanunu'dur.

Mevzuatta ayrıca derneklerin risk yönetimi penceresinden bakıldığında dikkatle incelenmesi gereken faaliyetlerinden şube kurulması, eklentileri, defter tutma usul ve esasları, dernek görevlileri ve ücretleri, derneğin bir üst kuruluşa üye olabilmesi, yurt içi ve yurt dışı yardım alma bildirimleri, beyanname verme yükümlülüğü, denetim süreçleri ve derneğin tasfiyesi de düzenlenmiştir. Derneklerde iç denetim esastır. Derneklerde iç denetim faaliyeti, genel kurul, yönetim kurulu, denetim kurulu veya bağımsız bir denetim kuruluştan tarafından gerçekleştirilebilmektedir.

Dernekleri düzenleyen birçok yasal düzenleme bulunmasına karşın kurumun gündelik yaşamını kolaylaştırabilecek yazılı düzenlemelerin eksikliği risk yönetimi açısından değerlendirildiğinde önemli bir handikap olarak göze çarpmaktadır. Bu durum, derneklerin risk analizi ölçütlerinin belirlenmemiş olmasını beraberinde getirmekte ve adli/idari para cezası ile karşılaşma riskini artırmaktadır. Bu riskin artması, derneklerin strateji değiştirme gibi farklı idari zorluklarla başa çıkmasını da beraberinde getirebilmektedir.

#### **1.1.1.1. Derneklere İlişkin İstatistik Veriler**

Dernekler Bilgi Sistemi (DERBİS) verilerine göre Türkiye’de faal olan dernek sayısı 100 bin 930’dur (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2024). Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan istatistik veriler incelendiğinde Türkiye’de en çok derneğin 23 bin 260 ile İstanbul’da yer aldığı, Ankara’nın 10 bin 564 dernek ile ikinci sırada ve İzmir’in beş bin 568 dernek ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Dernekler kuruluş amaçlarına göre birçok alanda faaliyet yürütmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren derneklerin faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Türkiye’deki Derneklerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2024’ten uyarlanmıştır.)

| Faaliyet Alanına Göre Dernekler                         | Dernek Sayısı  |
|---------------------------------------------------------|----------------|
| Mesleki ve Dayanışma Dernekleri                         | 38.380         |
| Dini Hizmetlerin Gerçekleştirilmesine Yönelik Dernekler | 17.902         |
| İnsani Yardım Dernekleri                                | 6.928          |
| Eğitim ve Araştırma Dernekleri                          | 6.229          |
| Kültür, Sanat ve Turizm Dernekleri                      | 5.998          |
| Spor Dernekleri                                         | 4.835          |
| Toplumsal Değerleri Yaşatma Dernekleri                  | 2.868          |
| Çevre, Doğal Hayat ve Hayvanları Koruma Dernekleri      | 2.704          |
| Sağlık Dernekleri                                       | 2.610          |
| Bireysel Öğreti ve Toplumsal Gelişim Dernekleri         | 2.578          |
| Hak ve Savunuculuk Dernekleri                           | 1.551          |
| İmar, Şehir ve Kalkındırma Dernekleri                   | 1.546          |
| Engelli Dernekleri                                      | 1.336          |
| Düşünce Temelli Dernekler                               | 1.089          |
| Kamu Kurumları ve Personelini Destekleyen Dernekler     | 900            |
| Gıda, Tarım ve Hayvancılık Dernekleri                   | 772            |
| Dış Türkler ile Dayanışma Dernekleri                    | 758            |
| Uluslararası Teşekküller ve İş Birliği Dernekleri       | 639            |
| Şehit Yakını ve Gazi Dernekleri                         | 526            |
| Gençlik Dernekleri                                      | 463            |
| Geriatri ve Çocuk Dernekleri                            | 296            |
| Çocuk Dernekleri <sup>1</sup>                           | 20             |
| Diğer                                                   | 2              |
| <b>Toplam</b>                                           | <b>100.930</b> |

Tablo 1 incelendiğinde, STK’ların oldukça geniş bir yelpazede örgütlendiği görülmektedir. DERBİS verileri ışığında derneklerin faaliyet alanlarına göre dağılımı incelendiğinde mesleki

<sup>1</sup> On beş yaşını bitiren ayırt etme gücüne sahip küçükler; toplumsal, ruhsal, ahlaki, bedensel ve zihinsel yetenekleri ile spor, eğitim ve öğretim haklarını, sosyal ve kültürel varlıklarını, aile yapısını ve özel yaşantılarını korumak ve geliştirmek amacıyla yasal temsilcilerinin yazılı izni ile çocuk dernekleri kurabilir veya kurulmuş çocuk derneklerine üye olabilirler (Dernekler Kanunu, Madde 3).

ve dayanışma derneklerinin en fazla, çocuk derneklerinin ise en az sayıda olan dernek olduğu görülmektedir. Bu durum, mesleki örgütlenmenin ve karşılıklı yardımlaşma kültürünün dernekleşme sürecinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu dağılım aynı zamanda, Türkiye’de sivil toplumun ağırlıklı olarak meslek, din, insani yardım ve eğitim eksenlerinde yoğunlaştığını; hak temelli savunuculuk, çevre ve düşünce temelli örgütlenmelerin ise görece sınırlı sayıda temsil edildiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren derneklerin bazıları kamu yararına çalışan dernek statüsünü haizdir. Kamu yararına çalışan dernek statüsü, Dernekler Kanunu’nun 27. maddesine uyarınca Cumhurbaşkanlığı kararı ile belirlenir ve bir derneğin bu statüyü almaya hak kazanabilmesi için asgari bir yıldır faaliyet göstermesi ve dernek faaliyetlerinin kamu yararını gözetmesi gerekmektedir. Kamu yararına çalışan dernekler asgari iki yılda bir denetlenmektedir. Öte yandan Dernekler Yönetmeliği’nin 48. maddesi derneklerin kamu yararına çalışan statüyü elde edebilmesi için derneğin yıl içerisinde elde etmiş olduğu gelirin asgari yarısının toplum yararını gözetilen faaliyetlerde harcanmış olması gerektiğini ve 200.000,00 TL’yi geçen finansal işlemlerde rekabet koşullarına uyma şartını koşmaktadır (Dernekler Yönetmeliği, m.49). Kamu yararına çalışan dernek statüsünün kaybedilmesi, derneklerin anılan niteliklerini yitirmesine kanaat getirilmesi sonucunda Hazine ve Maliye Bakanlığının görüşü alınarak Cumhurbaşkanlığı kararı ile gerçekleştirilmektedir.

DERBİS verilerine göre Türkiye’de 363 dernek kamu yararına çalışan statüsünü taşımaktadır. Veriler incelendiğinde İstanbul’un 134 dernek ile ilk sırada, Ankara’nın 124 dernek ile ikinci sırada ve İzmir’in 21 dernek ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Öte yandan derneklerin 2023 ve 2024 yıllarını kapsayan bakanlık denetimleri sonucunda erişilen denetim istatistikleri ve karşılaştıkları idari para cezaları Tablo 2’de paylaşılmıştır. Bu verilere DERBİS üzerinden erişim sağlanmıştır.

Tablo 2. Denetimler Sonucunda İdari Para Cezası Verilen Dernek Sayısı ve Ceza Miktarlarının Kanun Maddelerine Göre Dağılımı Tablosu (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2024'ten uyarlanmıştır.)

| Kanun Md. | Niteliği                                                                                                                                     | İdari Para Cezası Verilen Dernek Sayısı |               | Verilen İdari Para Cezası Miktarı |        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|-----------------------------------|--------|
|           |                                                                                                                                              | 2023                                    | 2024          | 2023                              | 2024   |
| 32/b      | Genel kurul toplantılarının kanuna ve dernek tüzüğüne aykırı yapılması                                                                       | %12,56                                  | <b>%27,93</b> | %4,29                             | %21,72 |
| 32/d      | Defter ve kayıtların usulüne uygun tutulmaması; yetki belgesiz gelir toplanması                                                              | %33,91                                  | <b>%26,85</b> | %19,10                            | %25,88 |
| 32/s      | Genel kurul sonuç bildiriminin, dernek organları ile derneğin adres değişikliğinin bildirilmemesi                                            | %20,48                                  | <b>%21,53</b> | %2,80                             | %5,80  |
| 32/m      | Öğrenci yurdu ve dernek lokallerinin izinsiz açılması                                                                                        | %7,77                                   | <b>%6,47</b>  | %5,18                             | %7     |
| 32/k      | Yurt dışından alınan veya yurt dışına yapılan yardımların bildirilmemesi                                                                     | %5,76                                   | <b>%5,53</b>  | %24,28                            | %22,06 |
| 32/u      | Derneğin 7.000,00 TL üzerindeki gelir ve giderlerinin bankalar aracılığı ile yapılmaması                                                     | %7,29                                   | <b>%4,61</b>  | %9,88                             | %3,39  |
| 32/l      | Yıllık beyannamenin verilmemesi, edinilen taşınmazların bildirilmemesi, açılan temsilciliklerin bildirilmemesi                               | %3,78                                   | <b>%1,73</b>  | %1,49                             | %1,26  |
| 32/ı      | Mülki amir tarafından uyarılmasına rağmen, konusu suç teşkil etmeyen hata ve noksanlıkların giderilmemesi                                    | %2,16                                   | <b>%2,78</b>  | %0,41                             | %0,69  |
| Diğer (I) | 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu'na aykırılık                                                                                               | %2,58                                   | <b>%2,03</b>  | %30,79                            | %11    |
| 32/r      | Dernek kayıtlarının Türkçe tutulmaması                                                                                                       | %0,18                                   | <b>%0,24</b>  | %0,10                             | %0,42  |
| 32/a      | Derneklere üye olma hakkını kaybeden kişilerin üyelikten silinmemesi                                                                         | %3,30                                   | <b>%0,10</b>  | %1,27                             | %0,04  |
| 32/g      | Yetkili mercilerden izni olmaksızın, yabancı kâr amacı gütmeyen kuruluşların temsilciliklerinin açılması ve bunlarla iş birliğinde bulunması | %0,06                                   | <b>%0,07</b>  | %0,25                             | %0,13  |
| 32/h      | Matbaalar tarafından basılan alındı belgelerinin bildirilmemesi                                                                              | %0,12                                   | <b>%0,07</b>  | %0,05                             | %0,05  |
| 32/c      | Yurtdışından yardımların bankalar aracılığı ile alınmaması                                                                                   | %0                                      | <b>%0,03</b>  | %0                                | %0,43  |
| 32/t      | Denetim ile ilgili olarak; bankalar dahil gerçek ve tüzel kişilerden istenilen bilgi ve belgelerin verilmemesi                               | %0                                      | <b>%0,03</b>  | %0                                | %0,12  |

Tablo 2 incelendiğinde, 2023 yılı içerisinde derneklere verilen idari para cezasının en önemli nedenleri arasında defter ve kayıtların usulüne uygun tutulmaması ve yetki belgesi

olmadan gelir toplanması yer almaktadır. Dernekler, mali kayıtlarını bütçelerine göre işletme hesabı esas<sup>2</sup> ve bilanço esas<sup>2</sup> usulünde tutabilmektedir. Söz konusu idari para cezası ile karşılaşma nedeni aynı zamanda 2024 yılında da en çok idari para cezası kesilmesinin temelini oluşturmaktadır.

2024 yılında ise idari para cezası ile karşılaşan dernek sayısının en yüksek yüzdeye sahip olma nedeni, genel kurul toplantılarının kanuna ve dernek tüzüğüne aykırı yapılması olarak göze çarpmaktadır. Dernekler Yönetmeliği ilk genel kurul toplantısını dernek kuruluşundan sonraki 6 ay içerisinde tüzükte belirtilen esaslara uygun olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır (5253 sayılı Dernekler Kanunu, 2004, m. 12,13). Dernekler, genel kurul toplantılarının yasal düzenlemelere uygun yapılmamasına ilişkin riskin azaltılabilmesi için toplantı yeter sayısına erişildiğine, toplantı çağrı usul ve esaslarına uygun hareket edildiğine, genel kurula katılma hakkı olmayan kişilerin toplantıda yer almamasına, tutanakların usulüne uygun olarak düzenlenmesine ve imzaların toplanmasına dikkat etme yükümlülüğü taşımaktadır.

2023 yılında derneklerin karşılaştığı idari para cezası miktarının en yüksek olma nedeni 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu'nun hükümlerine uyulmaması olarak görülmektedir. Dernekler, yardım toplamak için yetkili makamdan izin almak zorundadır (5253 sayılı Dernekler Kanunu, 2004, m. 6). Kanunda açıkça belirtilen yardım toplama şekillerine<sup>3</sup> uymayan dernekler para cezası riski ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Derneklerin karşılaşılabileceği idari para cezası unsurlarından biri de beyanname verilmemesidir. Dernekler yıllık beyannamelerini DERBİS kanalıyla bildirmekle yükümlüdür. Derneklerin son beş yılı kapsayan DERBİS kanalıyla beyanname bildirme istatistikleri Tablo 3'te paylaşılmıştır.

---

<sup>2</sup> İşletme hesabı esasına göre defter tutan ve 2024 yılı bütçeleri 7.216.995,00 TL'yi aşan derneklerin 2025 yılında bilanço esasına geçmeleri zorunlu olarak belirlenmiştir.

<sup>3</sup> 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu'na göre; makbuzla, belirli yerlere kutu koyarak, bankalarda hesap açtırarak, yardım pulu çıkararak, eşya piyangosu düzenleyerek, kültürel gösteriler ve sergiler yoluyla, spor gösterileri, gezi ve eğlenceler düzenlemek veya bilgileri otomatik ya da elektronik olarak işleme tâbi tutmuş sistemler kullanmak suretiyle yardım toplanabilir.

Tablo 3. Son Beş Yılda Derneklerin Beyanname Bildirimini Gösteren Tablo (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2024’ten uyarlanmıştır.)

| Yıl  | Bildirilen Beyanname Sayısı | Bildirilen Beyanname Yüzdesi |
|------|-----------------------------|------------------------------|
| 2020 | 112.199                     | %91,08                       |
| 2021 | 113.081                     | %89,02                       |
| 2022 | 94.876                      | %74,77                       |
| 2023 | 93.405                      | %88,52                       |
| 2024 | 94.891                      | %90,46                       |

Tablo 3 incelendiğinde derneklerin en az beyanname bildirme yüzdesine sahip olduğu yılın 2022 yılı olduğu görülmektedir. Kamuya açıklanan veriler ışığında 2020 yılından bu yana beyanname bildirme yüzdesinin en fazla %91 düzeyinde olması, derneklerin büyük bir çoğunluğunun yasal yükümlülüklerini yerine getirme konusunda uyum gösterdiğini ancak bazı derneklerin ise günümüzde hâlâ dijital dönüşüme ayak uydurma sürecinde olduğunu göstermektedir.

Öte yandan derneklerin adli ve idari yönden risklerini ilgilendiren konulardan biri olan terörizmin finansmanı hususunda T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı (MASAK) 2021 yılında Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Terörizmin Finansmanı Amacıyla Suistimalinin Önlenmesine Yönelik Rehber’i yayımlamıştır. Bu rehber, bağışçılara terörizmin finansmanı ile mücadeleyle yönelik öneriler içermektedir. Aynı yıl içerisinde Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü de Derneklerin Terörizmin Finansmanı Amacıyla Kullanılmasının Önlenmesine Yönelik İyi Uygulamalar Rehberi’ni yayımlayarak derneklerin terörizmin finansmanına yönelik risklerini nasıl yönetebileceğine ilişkin ipuçları sunmuştur. Benzer şekilde Dernekler Kanunu da 16.02.2013 tarih 28561 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6415 sayılı Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanun uyarınca sivil toplum kuruluşlarının terörün finansmanına fon sağlanmasına veya toplanmasına yönelik fiillerin gerçekleştirilmesini yasaklamıştır.

### 1.1.2. Vakıflar

Vakıflar, 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nda “*gerçek veya tüzel kişilerin yeterli mal ve hakları belirli ve sürekli bir amaca özgülemeleriyle oluşan tüzel kişiliğe sahip mal toplulukları*” olarak tanımlanmaktadır (Türk Medeni Kanunu, m.101). Bu tanımdan yola çıkarak vakıfların mal birliktelikleri olduğu söylenebilmektedir.

Vakıflar, yasal mevzuatın yürürlüğe girmesinin ardından mazbut vakıf, mülhak vakıf, cemaat vakfı, esnaf vakfı ve yeni vakıf olmak üzere beş farklı çatı altında adlandırılmaktadır. 743 sayılı Türk Kanun-u Medenisi'nin yürürlük tarihinden (1926) önce kurulmuş olan ve (a) Vakıflar Genel Müdürlüğünce yönetilerek temsil edilen vakıflar, mazbut vakıf; (b) yönetimi vakfedenlerin soyundan gelenlere şart edilmiş vakıflar, mülhak vakıf; 2762 sayılı mülga Vakıflar Kanunu'ndan (1935) önce kurulmuş olan ve esnafın seçtiği yönetim kurulu tarafından yönetilen vakıflar, esnaf vakfı; 2762 sayılı mülga Vakıflar Kanunu'ndan (1936) sonra kurulmuş olan ve T.C. uyuğunda Türkiye'deki gayrimüslim cemaatlere ait vakıflar, cemaat vakfı olarak anılmaktadır. Asri Türk medeni hukukuna göre kurulan vakıflar ise, yeni vakıf olarak ifade edilmektedir (UNICEF, 2024).

Günümüzde bir vakıf, 2002 yılında yürürlüğe giren 4721 sayılı Türk Medenî Kanunu'nun hükümleri doğrultusunda kurulabilmektedir. Yeni vakıfların kuruluşunda özgülmesi planlanan asgari mal varlığı tutarı her yıl Vakıflar Meclisi tarafından belirlenmektedir. 2025 yılı için bu tutar Vakıflar Meclisinin 09.12.2024 tarih 675/665 sayılı kararı ile 2.000.000,00 TL olarak belirlenmiştir (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2025).

Öte yandan vakıflarda zorunlu bir yönetim organının bulunması esastır. Vakıfların riske konu olabilecek faaliyetlerinden olan yönetilmesi, işletilmesi, şube kurabilmesi, denetim süreçleri, yurt içi ve yurt dışındaki taşınır/taşınmaz kültür varlıklarının tescil edilmesi, bu varlıkların korunması, onarılması, yaşatılması ve ekonomik bir biçimde işletilip değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesine dair hususlar 5737 sayılı Vakıflar Kanunu'nda düzenlenmiştir.

Derneklerde olduğu gibi vakıflarda da iç denetim, esas denetim unsuru olarak belirlenmektedir. İç denetim faaliyeti vakfın işaret edeceği bir organ tarafından veya bağımsız bir kuruluş tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Vakıfların ve iktisadi işletmelerinin yazılı düzenlemelere uygunluğuna ilişkin denetimler Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir.

#### **1.1.2.1. Vakıflara İlişkin İstatistiki Veriler**

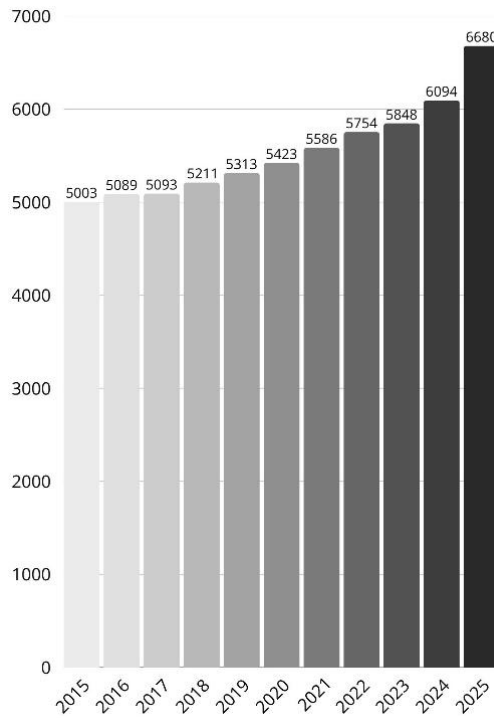
Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından kamuoyu ile paylaşılan verilere göre Türkiye'de 6 bin 680 vakıf bulunmaktadır. Bu vakıfların statüsüne göre dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Vakıfların Statüsüne Göre Dağılımı (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2025'ten uyarlanmıştır.)

| Statü                                                   | Sayı         |
|---------------------------------------------------------|--------------|
| Mülhak Vakfı                                            | 247          |
| Cemaat Vakfı                                            | 169          |
| Yeni Vakıf                                              | 6.252        |
| Yabancı Vakıfların Türkiye'deki Şube ve Temsilcilikleri | 12           |
| <b>Toplam</b>                                           | <b>6.680</b> |

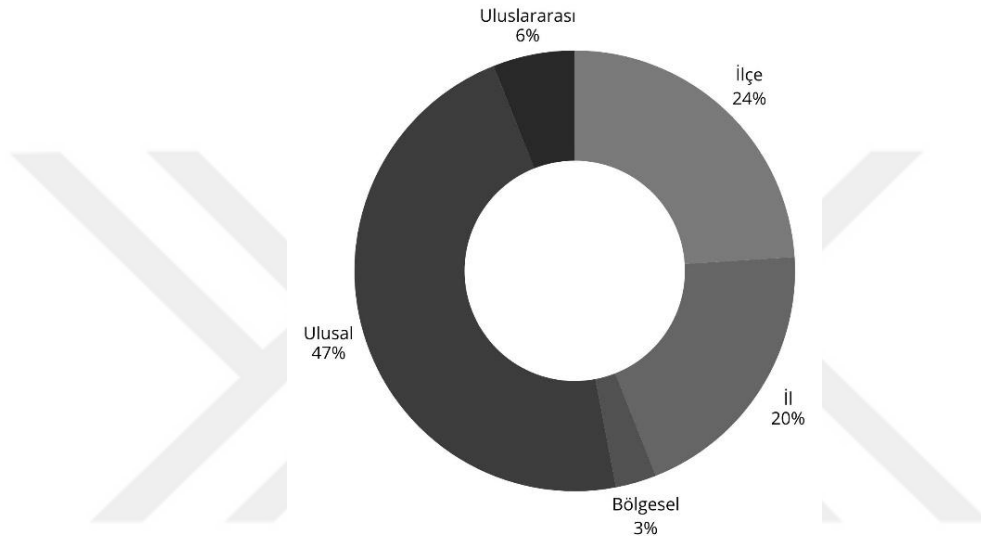
Türkiye'de 1936 yılından sonra kurulan 6 bin 252 yeni vakıf; sosyal yardımlaşma ve dayanışma vakfı, çevre koruma vakfı ve diğer yeni vakıflardan (çok amaçlı vakıflar) oluşmaktadır (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2025).

Türkiye'de en çok sayıda vakıf 2 bin 437 ile İstanbul'da bulunurken, Ankara'da 986 vakıf; İzmir'de ise 277 vakıf bulunmaktadır (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2025). Türkiye'deki yeni vakıf sayılarının son 10 yıl içerisindeki değişimi aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Yeni Vakıfların Yıl Bazında Dağılımı (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2025'ten uyarlanmıştır.)

Türkiye’de yeni kurulan vakıfların yıllık dağılımına ilişkin veriler incelendiğinde, 2015 ve 2025 yılları arasında sürekli bir artış eğilimi göze çarpmaktadır. 2015 yılında 5 bin 3 olan yeni vakıf sayısının, yıllar içerisinde düzenli bir yükseliş göstererek 2025 yılında 6 bin 680’e ulaştığı görülmektedir. Bu yükseliş, yeni vakıf sayısında %33’lük bir artışı ifade etmektedir. Yeni vakıfların hizmet alanına ilişkin Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından kamuya ilan edilen istatistiki veriler ise Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Yeni Vakıfların Hizmet Alanlarına Göre Dağılımı (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2024’ten uyarlanmıştır.)

Şekil 2, yeni vakıfların büyük bir bölümünün ülke çapında faaliyet göstermeyi amaçladığını, uluslararasılaşmanın yeni vakıflar arasında düşük olduğunu ve bölgesel odağın oldukça düşük bir seviyede olduğunu göstermektedir. Bu genel dağılımla birlikte vakıf faaliyetlerinin hedef kitleye göre dağılımı ise Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Yeni Vakıfların Hedef Kitlesine Göre Dağılımı (Vakıflar Genel Müdürlüğü, 2023'ten uyarlanmıştır.)

| Hedef Kitle                                      | Yüzdelik Dilim |
|--------------------------------------------------|----------------|
| Çocuklar/Gençler                                 | %25            |
| Yoksullar                                        | %15            |
| Kadınlar                                         | %15            |
| Yaşlılar                                         | %13            |
| Engelliler                                       | %11            |
| Belli hastalığı olanlar                          | %8             |
| Diğer                                            | %5             |
| Belli bir kurumda çalışanlar ve meslek sahipleri | %4             |
| Çevre ve Doğal Hayat                             | %4             |

Türkiye’de bulunan yeni vakıfların hedef kitlelerine göre dağılımı incelendiğinde, ağırlıklı olarak çocuklar ve gençlere yönelik faaliyetlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu durum aynı zamanda, genç nüfusun ihtiyaçlarının vakıflar arasında karşılanma çabasını yansıtmaktadır. Yoksullara ve kadınlara yönelik vakıflar, %15’er oranla ikinci sırada yer almakta olup yoksullukla mücadele ve toplumsal cinsiyet eşitliği alanlarının öncelikli çalışma konuları olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşlılar %13, engelliler %11 ve belli hastalık gruplarına yönelik vakıflar ise %8 oranında temsil edilmekte; bu da dezavantajlı ve kırılgan gruplara yönelik sosyal hizmet ihtiyacının vakıf faaliyetlerinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

### 1.1.3. Federasyonlar

Federasyonlar, kuruluş amaçları aynı olan en az beş derneğin bir araya gelerek oluşturduğu Dernekler Kanunu’na tabi kuruluşlardır (Türk Medeni Kanunu, m.96). Federasyonlar, yasal düzenlemelerde derneklerin bir araya gelerek kurduğu yapılanmalar olsalar da vakıfların da federasyonlara üye olabilmesine ilişkin bir engel bulunmamaktadır. Bu yapılanmaların kurulabilmesi için federasyon kuracak olan derneklerin genel kurul kararı alması ve görevlendirdikleri temsilciye ilişkin yönetim kurulu kararının bulunması zorunludur. Federasyonlar, yasal mevzuata göre dernekler ve vakıflardan farklı olarak şube açma yetkisi yoktur.

Federasyonların üye sayısının beşin altına düşmesi durumunda üç aylık süre içerisinde yeniden yeterli sayıya ulaşamadığı takdirde kendiliğinden sona erme hükümleri<sup>4</sup> uygulanmaktadır (5253 sayılı Dernekler Kanunu, 2004, m. 8).

Öte yandan 07.04.1987 tarih 19424 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 3335 sayılı Uluslararası Nitelikteki Teşekküllerin Kurulması Hakkında Kanun, Türk ve yabancı gerçek veya tüzel kişilerin kazanç paylaşma dışında iş birliği geliştirme, bilgi, görgü ve karşılıklı teknolojilerinden yararlanma amacıyla Türkiye’de veya yurtdışında örgütlenmesini ve bu kişilerin ekonomik ve teknik alanlarda bir araya gelerek uluslararası faaliyetlerde bulunmalarını düzenlemektedir. Bu kanuna göre bu kişilerin asgari yedisinin uluslararası nitelikte birlik, federasyon veya benzeri teşekküller kurmaları Cumhurbaşkanının iznine tabidir. Bu kanun kapsamında kurulan federasyonlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. 3335 Sayılı Kanun’a Göre Kurulan Birliklerdeki Federasyonlar (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2024’ten uyarlanmıştır.)

| Kuruluşun Adı                                   | Merkezi  | İzin Verilen Faaliyet Türü | Onay Tarihi |
|-------------------------------------------------|----------|----------------------------|-------------|
| İslam Ülkeleri Müşavirleri Federasyonu          | İstanbul | Federasyon Kurma           | 21.10.1987  |
| Uluslararası Avrasya Metal İşçileri Federasyonu | Ankara   | Federasyon Kurma           | 15.11.1994  |
| Avrasya Borsalar Federasyonu                    | İstanbul | Federasyon Kurma           | 06.09.1996  |
| Uluslararası Yeşilay Federasyonu                | İstanbul | Birlik Kurma               | 07.11.2016  |

#### 1.1.4. Konfederasyonlar

Konfederasyonlar, kuruluş amaçları aynı olan en az üç federasyonun bir araya gelerek oluşturduğu sivil yapılanmalar olarak tanımlanmaktadır (Türk Medeni Kanunu, m.97). Konfederasyonlar da Dernekler Kanunu’na tabi kuruluşlardır. Konfederasyonların kurulabilmesi için bu yapıyı oluşturacak federasyonların genel kurul kararına ve federasyonlar tarafından görevlendirilen temsilci için yönetim kurulu kararına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapılanmalar, federasyonlar gibi Dernekler Kanunu’na tabi kuruluşlardır. Konfederasyonlar,

---

<sup>4</sup> Türk Medeni Kanunu’nun 87. maddesi, derneklerin, amacın gerçekleşmesi, gerçekleşmesinin olanaksız hâle gelmesi veya sürenin sona ermesi, ilk genel kurul toplantısının kanunda öngörülen sürede yapılmamış ve zorunlu organların oluşturulmamış olması, borç ödemede acze düşmüş olması, tüzük gereğince yönetim kurulunun oluşturulmasının olanaksız hâle gelmesi ve olağan genel kurul toplantısının iki kez üst üste yapılamaması durumlarında ilgililerin sulh hakiminden derneğin kendiliğinden sonra erdiğinin ispatını isteyebileceğini ifade etmektedir.

yasal mevzuat gereği dernek ve vakıfları üye olarak kabul edememektedir ancak federasyonların konfederasyonlara üye olmasına yönelik bir engel bulunmamaktadır.

Konfederasyonların, temsilcilik dışında başka bir örgüt oluşturma yetkisi bulunmamaktadır (5253 sayılı Dernekler Kanunu, 2004, m.8). Şube açma yetkisi bulunmayan bu yapılanmalarda dernek ve federasyonlara benzer şekilde denetim kurulunun olması zorunluluğu bulunmaktadır. Konfederasyonlar sivil toplum kuruluşları içerisinde statü gereği en üstte bulundukları için başka bir kuruluşa üye olamamaktadır. Konfederasyonların üye sayılarının üçün altına düşmesi durumunda üç aylık süre içerisinde yeniden yeterli sayıya ulaşamadığı takdirde kendiliğinden sona erme hükümleri uygulanmaktadır (5253 sayılı Dernekler Kanunu, 2004, m. 8).

### 1.1.5. Meslek Örgütleri

Ortak bir hedef doğrultusunda birleşen bireylerin oluşturduğu yapıya örgüt; bu hedefe ulaşmak amacıyla yürütülen teknik, yönetsel, ekonomik ve toplumsal düzenlemelerin hayata geçirilmesine ise örgütlenme adı verilir (Saatci, 2021, 214). Sivil yapılanma türleri olan meslek örgütlerinin iki ana var oluş nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, belirli bir mesleği icra etmekte olan kişilerin ihtiyaçlarının giderilmesine ve çıkarlarının korunmasına yönelik; ikincisi ise toplumsal ihtiyaçların giderilmesi ve kamu yararının korunmasına yönelik nedenlerdir (DDK, 2009, s.13). Meslek örgütleri, literatürde meslek kuruluşları olarak da anılmakta ve T.C. Anayasası (1982) kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını, *“kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir”* şeklinde tanımlamaktadır (m.135). Anayasada belirtildiği üzere meslek örgütleri, kamu kurumu statüsünde değil kamu kurumu niteliğinde kuruluşlar olarak tanımlanmakta olup yapısal ve işlevsel özellikleri bakımından kimi yönleriyle kamu kurumlarına, kimi yönleriyle ise sivil toplum kuruluşlarına benzemektedir (Avşarbey & Dilekci, 2014, s. 342).

Meslek örgütlerinin STK'lardan en önemli farkı, elzem durumlar meydana geldiğinde meslek mensubunu devlet namına denetleyebilme ve cezai işlem uygulayıp meslekten ihraç etmeye kadar yaptırım uygulayabilme gücüne sahip olması olarak göze çarpmaktadır (Avşarbey & Dilekci, 2014, s.343). Kuruluş amacı dışında faaliyet gösteremeyen meslek

örgütlerinin organlarında görev alacak bireyler kendi üyelerinden seçilmektedir. Bununla birlikte meslek örgütleri, ilgili bakanlığın idari ve mali türdeki denetimine tabidir.

## 1.2. Risk Yönetimi

Kurumsal işleyişin sürekliliğini güvence altına almak ve hedeflere ulaşma sürecinde karşılaşılabilecek olası engelleri en aza indirmek, tüm organizasyonlar için kritik bir gerekliliktir. Belirsizliklerle çevrili bir ortamda faaliyet gösteren kurumlar, karşı karşıya kalabilecekleri tehditleri tanımlamak, değerlendirmek ve bu tehditlere yönelik farklı yanıtlar geliştirmek zorundadır. Bu kapsamda, risk yönetimi belirsizliklere karşı strateji geliştirmeye katkı sunmaktadır. Bu süreçlerin sağlıklı bir zeminde yürütülebilmesi için ise öncelikle “risk” kavramının anlaşılması gerekmektedir.

### 1.2.1. Risk Kavramı

Modern döneme henüz gelmeden önce bireylerin karşılaştığı belirsizlikler günümüz dünyasına oranla daha sınırlı olduğundan, bireylerin söz konusu belirsizliklerle mücadele kapasiteleri daha yüksek olmuştur (Kıral, 2018, s.6). Bununla birlikte en temel beşerî deneyimlerden biri olan risk kavramına karşı ise insanların M.Ö. 3200 yıllarında olası tehlikelerin önceden tahmin edilebilmesi amacıyla *asipu* adı verilen şifacılar danışıkları bilinmektedir (Tozal, 2022, s.33). M.Ö. 1950’de Hammurabi Kanunlarının da risk yönetimini dolaylı olarak ele aldığı bilinmektedir. Bu kanunlar, yasal düzenlemelerin yanı sıra ticaret, taşımacılık borçları ve faiz oranları ile birlikte borçların iptal edilmesine ya da zarar görme olasılığına ilişkin riskleri içermektedir. Bu kanuna göre sakatlanma, ölüm ve sel gibi şahsi bir felakete uğrama hâli borcun ifasını mümkün olmayan bir duruma getirmişse, borçlu borcunu geri ödemek zorunda değildir (Koç ve ark.,2018, s.26).

Öte yandan risk kavramı 1200’lü yıllarda “*bilinmeyen sularda yelken açmak*” anlamını taşıyarak İspanyolcadan İngilizceye geçmiş; 1600’lü yıllarda da benzer şekilde deniz taşımacılığı alanında yaygınlaşmıştır (Tozal, 2022, s.37). Fransızca kökenli olan risk kavramı kısa bir şekilde “*zarara uğrama tehlikesi*” olarak tanımlanabilmektedir (Özbilgin, 2012, s.88). Bu tanım aynı zamanda Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından da kullanılmaktadır. Başka bir tanıma göre risk, amaçlara ulaşılmasında etkili olacak bir olayın gerçekleşme ihtimalidir ve etki ile olasılık cinsinden hesaplanmaktadır (Bozkurt, 2010, s.19). Rosenbloom, riskin bir kayba yol açtığını ve belirsizliğe işaret ettiğini savunmaktadır (Rosenbloom, 1972, s.64). Stanford Felsefe Ansiklopedisi ise riski “*meydana gelebilecek veya gelmeyecek istenmeyen olay*”, “*meydana gelebilecek veya gelmeyecek istenmeyen olayın*

*nedeni”, “istenmeyen bir olayın meydana gelme ya da gelmeme olasılığı”, “meydana gelebilecek veya gelmeyebilecek istenmeyen bir olayın istatistiksel beklenti değeri” ve “bir kararın bilinen olasılıklar altında verildiği gerçeği”* olmak üzere beş farklı şekilde tanımlamaktadır. Çince risk kavramı, iki farklı sembolün birleşimiyle ifade edilir; bunlardan biri tehdidi, diğeri ise fırsatı simgeler. Bu iki sembol bir araya geldiğinde ise risk anlamını kazanır ve risk yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Uysal, 2020, s.41). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere risk, belirsizlik koşulları altında istenmeyen olayların ortaya çıkma ihtimalidir.

Günümüz dünyasında kurumlarda riskleri yönetmek önemli bir ihtiyaç olarak göze çarpmaktadır. Topçu’nun *“karşılaşılabilecek en büyük risk, riskin farkında olmamaktır”* sözünden yola çıkarak sektör ayırt etmeksizin, her kurum risk yönetimine ihtiyaç duymaktadır (Görmen & Korkmaz, 2017, s.284). Henüz 2000’li yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan ekonomik durgunluk, şirket iflasları ve muhasebe skandalları, mevcut risk yönetimi yöntemlerinin yetersizliğini gözler önüne sermekle birlikte kurumsal risk yönetimi anlayışının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Kurumsal risk yönetimi kavramı ilk kez 2001 yılında Dickinson tarafından literatüre kazandırılmıştır (Kaya, 2015, s.50). Kurumsal risk yönetiminin ortaya çıkmasında yeni yönetim anlayışında yer alan *“bir işi ilk seferinde doğru yapmak”* ve *“hata ortaya çıkmadan önce önlem geliştirmek”* gibi yaklaşımların da etkisi vardır (Kızılboğa, 2012, s.303). Kurumsal risk yönetimi bu yönüyle kurumların risklerini belirlemeleri ve risklere yönelik tutumlarını ortaya koymaları gerektiğini işaret etmektedir.

The Committee of Sponsoring Organizations (COSO), kurumsal risk yönetimini *“organizasyonun değer yaratma, koruma ve gerçekleştirmede riski yönetmek için güvenebilecekleri, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen, kültür, imkân ve uygulamalar”* olarak tanımlamaktadır (COSO, 2017). International Organization for Standardization (ISO) ise kurumsal risk yönetimini *“bir kuruluşu, riske ilişkin olarak yönlendirmek ve kontrol etmek için koordineli faaliyetler”* olarak tanımlarken ISO 31000 ise kurumsal risk yönetimini *“bir organizasyonun karşılaşılabileceği riskleri tanımlama, analiz etme ve önceliklendirme süreçlerini kapsayan, bu risklerin olası olumsuz etkilerini azaltmak veya fırsatları maksimize etmek amacıyla kaynakların planlı ve eşgüdümlü şekilde kullanılması”* şeklinde tanımlamaktadır (ISO 31000, 2018). Buradan hareketle kurumsal risk yönetiminin, bir organizasyonun iç ve dış dinamiklerini dikkate alarak karşı karşıya olduğu potansiyel tehditleri ve gelişim alanlarını bütüncül bir bakış açısıyla değerlendiren, sürdürülebilirlik ve stratejik uyum temelli yönetsel bir disiplin olduğu söylenebilmektedir.

Kurumsal risk yönetiminin daha iyi anlaşılması için bazı kavramların tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki bölümde, risklerin doğru yönetilebilmesi açısından kritik öneme sahip olan kavramlar tanımlanacaktır.

### **1.2.2. Risk Yönetiminde Kavramlar**

Karmaşık ve değişken yapıyı haiz günümüz dünyasında belirsizliklerin etkin biçimde yönetilmesi kurumlar açısından her zamankinden daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu belirsizlikleri tanımlamak, analiz etmek ve etkilerini en aza indirmek amacıyla geliştirilen risk yönetimi süreçleri karar alma mekanizmalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Ancak bu süreçlerin sağlıklı işleyebilmesi, yalnızca uygulamaya yönelik araç ve tekniklerin değil aynı zamanda risk yönetimine ilişkin temel düşünsel altyapının da doğru anlaşılmasına bağlıdır. Bu nedenle bu bölümde risk yönetimine ilişkin temel kavramlar açıklanacaktır.

#### **1.2.2.1. Risk Evreni**

Risk evreni, bir kurumun karşılaşabileceği bütün risklerin kaynağı olabilecek faaliyetler ve ilişkiler olarak tanımlanmaktadır (Derici ve ark., 2007, s.155). Bir başka tanıma göre ise risk evreni, sonsuz tehdit ve fırsatları içerisinde barındıran soyut bir kavramdır (Çakmakçı, 2022, s.4). Tanımda yer alan tehdit kavramı ISO 31000 (2018) standardında “*potansiyel bir tehlike, zarar veya diğer istenmeyen sonuç kaynağı*” olarak; fırsat kavramı ise “*hedefler için elverişli olması beklenen koşulların bir kombinasyonu*” olarak tanımlanmıştır. Bu iki kavram arasındaki ilişki, risklerin çift yönlü doğasını yansıtmaktadır. Tehditleri ele alırken riskleri azaltmaya yönelik stratejiler geliştirilirken, fırsatları değerlendirmek için de stratejiler geliştirilmelidir. Bu denge, organizasyonların sadece potansiyel zararları önlemeye değil, aynı zamanda potansiyel kazançları da maksimize etmeye odaklanmalarını sağlamaktadır. ISO 31000 standardı, bu iki yönlü yaklaşımı benimseyerek organizasyonların daha kapsamlı ve stratejik bir risk yönetimi süreci yürütmelerini teşvik etmektedir.

Risk evreninin etkinliği yalnızca teknik analizlerle değil aynı zamanda organizasyonun risk kültürüyle de doğrudan ilişkilidir. Güçlü bir risk kültürü, çalışanların riskleri tanımlama, bildirme ve yönetme süreçlerine aktif katılımını sağlar ve risk evreninin daha kapsayıcı ve gerçekçi olmasına katkıda bulunur. Bu nedenle kurumlar, risk evreninin inşasında sadece yönetsel ve finansal verileri değil, aynı zamanda çalışan geri bildirimlerini, paydaş görüşlerini ve etik değerlendirmeleri de dikkate almalıdır. Kurumsal bütünlük ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda risk evreni bu anlamda bir kontrol mekanizmasından çok daha fazlasını ifade eden bütüncül bir yönetim aracıdır.

### 1.2.2.2. Risk Kültürü

Risk kültürü, yöneticilerin ve çalışanların risklere ilişkin kararlarını şekillendiren yerleşik değerler ile davranış kalıplarından oluşmakta olup kurumun her durumda ve farklı riskler karşısında nasıl tepki vereceğini belirleyen temel unsurlardan biridir (Görmen, 2018, s.125). The Institute of Risk Management (IRM) risk kültürünü, *“ortak bir amaca sahip bir grup insan tarafından paylaşılan riskle ilgili değerler, inançlar, bilgi, tutum ve anlayış”* olarak tanımlamaktadır.

Bir organizasyonun sürdürülebilir başarısı için risk kültürünün kurum genelinde benimsenmesi ve risk alma davranışının stratejik karar süreçlerinde belirleyici bir unsur haline gelmesi gerekmektedir (Bilgütay & Deniz, 2019, s. 129). Risk kültürü, bir kurumun riske karşı teamüllerini de içermektedir. Bu bağlamda, PwC (2024) risk kültürünü, *“bir kurumun riskleri tanımlama, anlama, tartışma, yükseltme ve bunlara göre hareket etme kabiliyetini etkileyen davranışlardır. Risk kültürü, mevcut operasyonel ve metodolojik risk yönetimi prosedürleri ile bunların gerçek etkinliği ve sürdürülebilirliği arasındaki önemli bağlantıdır.”* şeklinde tanımlamaktadır. Bu kültür, yalnızca yazılı politikalarla değil aynı zamanda yöneticilerin ve çalışanların günlük uygulamalarındaki reflekslerle de kendini göstermektedir.

Bir kurumda risk kültürünün sağlıklı bir zeminde inşa edilmesi için kurumun en üst seviyesinde bu kültüre bağlılık olduğunun gösterilmesi, risk yönetiminin gerekli bir unsur olduğuna yönelik inancın geliştirilmesi, makul düzeyde risklere ilişkin kurum profesyonellerinin cesaretlendirilmesi ve kurumun tüm süreçlerinde risk yönetiminin uygulanması gerekmektedir. Bu unsurların sağlanması, kurum içinde risk bilincinin yaygınlaşmasına ve ortak bir anlayışın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Üst yönetimin liderliği ve desteği, risk kültürünün tüm kademelere etkin bir şekilde benimsetilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların risk alma ve yönetme süreçlerine aktif katılımının teşvik edilmesi, risk tespiti ve müdahalesini mümkün kılmaktadır. Bu yaklaşım, sadece olası tehlikelerin önüne geçmekle kalmaz; aynı zamanda fırsatların değerlendirilmesini de destekleyerek kurumsal performansın sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla risk yönetiminin kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde bütünleşmesi, başarılı bir risk kültürünün temel taşlarından biridir.

### 1.2.2.3. Risk Kapasitesi

Risk kapasitesi, bir kurumun faaliyetlerini sürdürebilmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için üstlenebileceği maksimum risk düzeyini ifade etmektedir (Çakmakçı, 2022,

s.5). Risk kapasitesi de risk evreni gibi soyut bir kavramdır. Bu kavram, kurumun mali kaynakları, operasyonel dayanıklılığı, yönetim yapısı, yasal sınırları ve paydaş beklentileri gibi birçok faktöre bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Risk kapasitesi, yöneticiler için kırmızı çizgi niteliği taşır ve karar alma süreçlerinde sınırları belirleyen kritik bir referans noktası olarak kabul edilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde, ekonomik durgunluk ya da jeopolitik belirsizliklerin arttığı ortamlarda organizasyonların risk kapasitelerini doğru şekilde analiz etmeleri hayati önem taşımaktadır.

Risk kapasitesi, zaman içinde değişebilir bir yapıya sahip olduğundan düzenli olarak gözden geçirme ve güncelleme süreçlerine tabi tutulmalıdır. Bu çerçevede, kurumsal risk yönetimi sistemleri, sadece mevcut risklerin değil; aynı zamanda kapasitenin sınırlarını da sürekli izleyen ve raporlayan bir yapıda inşa edilmelidir.

#### **1.2.2.4. Risk İştahı**

Risk iştahı, bir kurumun misyonu ve vizyonu ışığında kabul etmeye gönüllü olabileceği geniş kapsamlı risk miktarını ifade etmektedir (Bozkurt, 2010, s.19). COSO (2017), risk iştahını, *“bir organizasyonun değer yaratma amacıyla kabul etmeye istekli olduğu risk türleri ve miktarları”* şeklinde tanımlamıştır. COSO’nun tanımı, risk iştahının organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için kabul edilebilir risk düzeylerini belirleyen bir çerçeve sunduğunu göstermektedir. Bu süreç, organizasyonun değer yaratma çabalarını desteklemek amacıyla hangi risklerin kabul edilebilir olduğunu, hangilerinin kabul edilemez olduğunu ve hangi risklerin sınırlandırılması gerektiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

COSO, risk iştahını değişken bir yelpaze olarak tanımlamakta ve bu yelpazede risk iştahının yüksek, orta ve düşük seviyeleri bulunmaktadır. Yüksek risk iştahı, riskin bilinçli bir şekilde kabul edilmesini; orta düzeydeki risk iştahı, riskin ihtiyaç duyulan kadarının kabul edilmesini; düşük risk iştahı ise riskten mümkün olduğu kadar kaçınılması anlamına gelmektedir. Bir kurumun risk iştahı, o kurumun riskleri nasıl yönettiğine ilişkin ipuçları sunmaktadır (Çakmakçı, 2022, s.5). Bu bağlamda yenilikçi ve hızlı büyümeyi hedefleyen bir teknoloji şirketi yüksek risk iştahına sahip olabilirken, kamu hizmeti veren bir devlet kurumu çok daha düşük bir risk iştahıyla hareket etmeyi tercih edebilmektedir.

#### **1.2.2.5. Risk Toleransı**

Risk toleransı, hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde kabul edilebilir düzeydeki sapma miktarı olarak tanımlanmaktadır (Duran, 2013, s.79). Bir başka deyişle risk toleransı, kurumun kaybetmeyi göze alamayacağı alt ve üst sınırlardır. Örneğin, bir finans kuruluşu, kredi verme

süreçlerinde belirli bir teminat oranının altına düşmemeyi risk toleransı olarak belirleyebilir. Bu durumda, kredi başvuruları değerlendirildiğinde teminat oranı bu belirlenen sınırın altına düştüğünde kredi verilmesi reddedilebilir veya ek teminat talep edilebilir. Bu tür uygulamalar, organizasyonların riskleri kontrol altında tutmalarına ve stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Benzer bir örnek olarak küresel düzeyde faaliyet gösteren bir STK, faaliyet yürüttüğü bölgelerdeki politik istikrarsızlık ve güvenlik tehditlerine ilişkin belirli bir risk toleransı belirleyebilir. Bu STK, siyasi baskının düşük olduğu bir ülkede yerel ortaklarla çalışma kararı alırken yüksek siyasi baskı altında bulunan bir ortamda ise yerel STK'larla kısıtlı iş birliği yapma yolunu tercih edebilir. Buradaki risk toleransı hem sahadaki çalışanların güvenliğini gözetmekte hem de kuruluşun temel misyonunu sürdürülebilir şekilde yürütmesini sağlamaktadır.

#### **1.2.2.6. Risk Tutumu**

Risk tutumu, belirsizlik ve önem kriterlerine verilen cevaplar ışığında, karşılaşılan risklere yönelik hangi önlemlerin alınması gerektiğini belirleyen bir kavramdır (Çakmakçı, 2022, s.5). Risk tutumu aynı zamanda bireylerin veya kurumların karşılaştıkları riskleri hangi ölçüde cazip veya tatsız bulduklarını ifade etmektedir. Risk tutumu, genellikle kişisel deneyimler, değerler ve hedeflerle şekillenmektedir. Bazı durumlarda ise riskten kaçınma eğilimi ağır basarken, bazen de risk almaya yönelik cesaret ön planda olabilmektedir. Bu tutum, işletmelerde strateji belirlerken, yatırımlar yapılırken ya da kriz yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Böylece risk tutumu, yalnızca riski tanımlamakla kalmayıp aynı zamanda riske nasıl yanıt verileceğine dair yol haritasının çizilmesine de destek olmaktadır.

Dengeli bir risk tutumu, risk ve getiri arasında uygun bir denge kurarak, sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir. Ayrıca, risk tutumu zaman içinde değişebilmekte; piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler ve içsel dinamikler bu tutumu yeniden şekillendirebilmektedir. Bu nedenle, risk tutumu düzenli olarak gözden geçirilip güncellenmeli ve değişen koşullara uyum sağlanmalıdır. Böylece hem bireyler hem de kurumlar belirsizliklerle daha etkin bir şekilde başa çıkabilecektir. Bireylerin risk tutumlarını etkileyen psikolojik, kültürel ve ekonomik değişkenler olabilmektedir. Kurumların risk tutumlarını etkileyen faktörler ise kurumun faaliyet gösterdiği sektör, ekonomik, çevresel ve hukuki koşullar olabilmektedir. Etkili bir risk yönetimi için risk tutumunun doğru analiz edilmesine ve yönetilmesine önem vermek

gerekmektedir. Bireyler ve kurumlar, risk tutumlarını anlamak ve bilinçli şekilde yönlendirmek suretiyle, belirsizlikleri fırsata dönüştürebilir, potansiyel kayıpları minimize edebilirler.

### **1.2.3. Risk Türleri**

Günümüzde kurumlar, faaliyetlerini yürütürken çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu riskler, sadece finansal kayıplara yol açmakla kalmaz; aynı zamanda stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini de doğrudan etkileyebilmektedir. Risk yönetimi sürecinin etkin olabilmesi için risklerin doğru şekilde tanımlanması ve sınıflandırılması büyük önem taşımaktadır. Her risk türü farklı kaynaklardan doğabilmekte, farklı dinamiklere sahip olabilmekte ve dolayısıyla farklı yöntemlerle yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Stratejik risklerden operasyonel risklere, finansal risklerden uyum risklerine kadar geniş bir yelpazede ele alınan risk türleri, kurumların karşılaştığı zorlukların kapsamını ortaya koymaktadır. Bu bölümde, risklerin temel sınıflandırmaları yapılarak her bir risk türünün özellikleri incelenecektir.

#### **1.2.3.1. Stratejik Riskler**

Mintzberg (1994), stratejiyi; bir plan, bir örüntü, bir pozisyon, bir perspektif ve bir manevra olmak üzere beş farklı şekilde tanımlamaktadır (Mintzberg, 1994). Oxford Dictionary of Business and Management ise stratejiyi *“piyasaların ihtiyaçlarını karşılamak ve paydaş beklentilerini yerine getirmek için zorlu bir ortamda kaynakların yapılandırılması yoluyla kuruluşa avantaj sağlayan, uzun vadede bir kuruluşun yönü ve kapsamı”* olarak tanımlamaktadır.

Stratejik riskler ise Risk Yönetimi Enstitüsü tarafından *“bir kurumun iş stratejisini ve stratejik hedeflerini etkileyen veya bunlar tarafından yaratılan riskler”* olarak tanımlanmaktadır (IRM, 2018). Örneğin, piyasa dinamiklerindeki ani değişiklikler, teknolojik gelişmeler, düzenleyici çerçevedeki yeni düzenlemeler, planlamalar, rekabet ortamındaki dalgalanmalar ve paydaş beklentilerindeki değişimler stratejik risklerin kapsamına girmektedir.

STK’ların karşılaştığı stratejik riskler, kaynak kısıtları, finansman belirsizlikleri, değişen yasal düzenlemeler ve toplumdaki algı değişiklikleri gibi pek çok faktörden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte STK’ların misyonları doğrultusunda paydaşlarının beklentilerini karşılamak için sürekli olarak günümüz koşullarına uyum sağlaması gerekmektedir. Stratejik yönetim bu süreçte kritik öneme sahiptir; çünkü yanlış kurgulanmış bir strateji hem üye/bağışçı kaybına hem de faaliyetlerin etkinliğinde azalmaya yol açabilmektedir. Stratejik yönetim, geleceği önceden kestirmekten ziyade geleceğe uyum sağlama, örgütün stratejilerini hayata geçirme ve rekabet üstünlüğü kazanmak için gerekli

adımları belirleme süreci olarak değerlendirilmektedir (Uysal, 2020, s.43). Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için temel bir çerçeve sunarken, stratejik risklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde de kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç, kuruluşun karşılaşılabileceği potansiyel tehditlerin ve fırsatların önceden tanımlanmasını sağlayarak belirsizliklerin etkisini azaltmakta ve stratejik kararların daha bilinçli alınmasına olanak tanımaktadır.

### **1.2.3.2. Operasyonel Riskler**

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), operasyonel riski “*yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar ve sistemlerden ya da harici olaylardan kaynaklanan ve yasal riski de kapsayan zarar etme olasılığı*” olarak tanımlamaktadır (BDDK, 2015). Operasyonel riskler, bir başka tanıma göre bir kurumun iç veya dış çevresinden kaynaklanan ve günlük operasyonel süreçlerin akışını engelleyen ya da bu süreçlerin etkinliğini azaltan durumlardır (Kadayıf, 2024, s.28). Tanımlardan da anlaşılabilceği üzere operasyonel riskler, finansal risklerden farklı olarak organizasyonun iç işleyişiyle daha fazla bağlantılıdır ve genellikle öngörülmesi zor, ancak etkisi yüksek olaylar şeklinde ortaya çıkmaktadır.

STK’lar için dijital kaynaklar ve hizmetler sunan FundsforNGOs, STK’lar için operasyonel risklerin yetersiz altyapı, yetersiz işgücü kaynağı ve hizmet sunumunu engelleyen çeşitli etkisiz süreçlerden kaynaklanabileceğini; bunlara karşın STK’ların operasyonel zorlukları aktif bir biçimde ele alarak stratejik hedeflerine ulaşma çabalarını sürdürmeleri gerektiğini savunmaktadır (FundsforNGOs, t.y.) FundsforNGOs, STK’ların operasyonel zaaflar nedeniyle vaatlerini yerine getirmekte zorlandığında bağışçıların ve hizmet götürülen kişi ve kurumların güvenini kaybetme riski ile karşı karşıya kalabileceğini, bu durumun özellikle sivil alanda güven erozyonuna neden olabileceğini ifade etmektedir.

Öte yandan STK’lar için operasyonel riskler; insan kaynaklı hatalardan, sistemsel aksaklıklara; lojistik sorunlardan, finansal yönetim problemlerine kadar geniş bir yelpazede kendini gösterebilir. Operasyonel risklerin doğru tanımlanması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, STK’ların faaliyetlerinin kesintiye uğramaması ve hedeflerine ulaşabilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

### **1.2.3.3. Uyum Riskleri**

Uyum riski, bir kuruluşun ticari faaliyetleri için geçerli olan kanunlara, yönetmeliklere, kurallara, ilgili düzenleyici kuruluş standartlarına ve davranış kurallarına uymaması sonucunda maruz kalabileceği yasal veya düzenleyici yaptırım, maddi mali kayıp veya itibar kaybı riskidir

(Open Risk Manual, 2025). Uyum riski, yasal düzenlemelere uyma gerekliliği ile yakından ilgilidir. Bu uyum, STK'ların yasal çerçevede faaliyet göstermelerini mümkün kılarak güvenilirliklerini korumalarına yardımcı olmaktadır. STK'lar için mevzuata uyum şeffaflığın artmasını sağlamak ve paydaşların güvenini güçlendirmektedir. Bu da STK'ların çeşitli projeleri için bağış ve hibe temin etmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Uyumun sağlanamaması durumunda STK'lar ciddi adli ve idari yaptırımlar, fon kayıpları ve itibar zedelenmesi gibi risklerle karşı karşıya kalabilmekte ve bu durum kuruluşun faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Laws Learned, 2024). Bu nedenle, STK'ların yasal yükümlülüklerini iyi anlamasına ve etkili bir şekilde yönetmesine yönelik çalışmalar yapması faydalı olacaktır.

Son olarak, yasal düzenlemelerin sürekli olarak değiştiği günümüz dünyasında uyumluluğun sürdürülebilir olması STK'lar için dinamik ve öncelikli bir süreçtir. STK'ların, değişen yasal düzenlemeler hakkında güncel bilgi sahibi olmaları, karmaşık yasal düzlemde etkin bir biçimde hareket etmeleri ve faaliyetlerini uzun vadede sürdürebilmeleri kritik bir öneme sahiptir.

#### **1.2.3.4. İtibar Riskleri**

İtibar riski, belirli olaylardan veya hatalı yönetsel uygulamalardan doğan, yanlış tanıtımlardan meydana gelen risklerdir (Uzunoğlu & Öksüz, 2008, s.155). Bir kurumun itibarının iyi olması, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerde tercih edilebilmesini, profesyonellerin o kurumda kariyer inşa etmek istemesini ve faaliyet gösterdiği alanda avantajlı bir konumda yer almasını beraberinde getirebilmektedir. Araştırmalar, kurumsal itibar ile yapılan iş karşısında elde edilen sonuçlar ve mali performans arasında olumlu ilişkiyi ortaya koymakta ve itibarın kuruma değer kazandırdığını ortaya koymaktadır (Balkan, 2018, s.24).

Öte yandan Louisot (2004, s.38), itibar risklerine yol açabilecek faktörleri aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- **Ekonomik Faktörler:** Tüketici zevklerinde yaşanan ani değişiklikler karşısında sessiz kalmak kurumu tepkisiz gösterebilir ve itibarını sarsabilir.
- **Doğal Faktörler:** Doğal afetlerin kuruma zarar vermesi kurumun kötü yönetildiğine işaret edebilir.
- **Çevresel Faktörler:** Sağlığa, güvenliğe ve çevreye zarar veren uygulamalara izin verilmesi kurum itibarını zedeleyebilir.

- **İstihdam Faktörleri:** Kurumun yayımladığı değerler ile gerçekler arasındaki farklılıklar, etik kurallardaki eksiklikler ve haksız rekabet uygulamaları sonucunda kurum itibarı sarsılabilir.
- **İnsan Faktörü:** Mal ve hizmetlerde yaşanan aksaklıklar ile çalışanların güvenliğine ve değerlerine dikkat edilmemesi kurum itibarını zedeleyebilir.

Louisot'nun sınıflandırması, kurumsal itibarın yalnızca iletişim stratejileriyle değil, kurumun tüm paydaşlarına yönelik tutarlı ve sorumlu davranışlarıyla şekillendiğini ortaya koymaktadır. İtibar riskleri, çoğunlukla doğrudan krizler yerine kurumun dış çevresine duyarsız kalması, değerler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluk ya da çalışan ve tüketici beklentilerinin göz ardı edilmesi gibi dolaylı ancak derin etkili süreçlerden beslenmektedir. Bu bağlamda, itibar yönetimi; finansal ya da operasyonel risklerden bağımsız olmamakla birlikte onların üzerinde bütüncül bir denetim ve güven inşası süreci olarak değerlendirilmelidir.

#### 1.2.3.5. Teknolojik Riskler

Teknolojik riskler, günümüzde dijitalleşmenin etkisinin artmasıyla birlikte oldukça önemli bir risk türü haline gelmiştir. Bu riskler, bilgi teknolojilerinin kullanımı sırasında karşılaşılabilecek donanım arızaları, yazılım hataları, veri kayıpları, siber saldırılar ve teknolojik altyapının yetersizliği gibi çeşitli tehditleri kapsamaktadır. STK'lar, çoğu zaman sınırlı bütçeler ve teknik kaynaklarla faaliyet gösterdiklerinden, güvenlik açıkları veya sistemsel kesintiler onların faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir.

Özellikle üye ve bağışçı bilgileri, proje verileri ve gönüllü kayıtları gibi hassas bilgilerin dijital ortamlarda tutulması, bu bilgilerin siber tehditlere karşı korunmasını gerekli kılmaktadır. Teknolojik risklerin gerçekleşmesi durumunda iş sürekliliği ile birlikte kurumun itibarı da ciddi biçimde zarar görebilmektedir. Buradan bir riskin birden fazla riski tetikleyebileceği görülmektedir. Bununla birlikte, teknolojik risklerin etkili bir şekilde yönetilmemesi, STK'ların şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik ilkelere dayalı çalışma prensiplerini zedeleyici bir unsur olabilmektedir. Ayrıca teknolojik riskler yalnızca güvenlik odaklı düşünülmemelidir. Bu riskler aynı zamanda stratejik karar süreçlerini de etkileyebilmektedir. Dijital altyapının yetersizliği, etkili bir veri analizinin yapılamamasına neden olabilmekte ve bu durum projelerin yanlış yönlendirilmesine veya kaynakların verimsiz kullanılmasına yol açabilmektedir.

### 1.2.3.6. Finansal Riskler

Finansal riskler, bir kurumun veya bireyin mali performansını olumsuz etkileyebilecek, öngörülemeyen ekonomik unsurlardan kaynaklanan belirsizliklerdir. Bu tür riskler, gelirlerin azalması, beklenmeyen giderlerin artması, nakit akışı dengesizlikleri, döviz kuru dalgalanmaları, bağışçıların desteğini çekmesi veya kamu/özel hibelerin kesilmesi gibi çok çeşitli faktörleri içermektedir.

Finansal riskler, kurumların yatırım kararlarını, borçlanma politikalarını ve genel kaynak yönetim stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, döviz cinsinden borçlanmış bir şirketin, kur dalgalanması nedeniyle ödeme gücünü kaybetmesi ya da yüksek faiz ortamında kredi maliyetlerinin artması bu tür risklerin doğrudan sonucudur. Bu bağlamda finansal risk, sadece mali kayıpları ifade etmekle kalmaz; aynı zamanda stratejik kararların yanlış yönlendirilmesi, itibar kaybı veya büyüme fırsatlarının kaçırılması gibi daha geniş çaplı sonuçlara da yol açabilmektedir.

STK'lar söz konusu olduğunda finansal riskler yalnızca kısa vadeli mali dengeyi değil; aynı zamanda uzun vadeli dayanıklılığı ve güvenilirliği de koruma sorumluluğu anlamına gelmektedir. Özellikle gelişen kriz koşullarında (ekonomik durgunluklar, enflasyonist ortamlar veya pandemi gibi küresel olaylar söz konusu olduğunda) STK'ların finansal dayanıklılığı, misyonlarını sürdürebilmelerinin temel belirleyicisi hâline gelmektedir. Bu nedenle finansal riskler, kurumsal risk yönetimi stratejileri içerisinde merkezi bir yer tutmalıdır.

### 1.2.4. Kurumsal Risk Yönetimi

COSO (2017), kurumsal risk yönetimini (KRY), *“organizasyonun değer yaratma, koruma ve gerçekleştirmede riski yönetmek için güvenebilecekleri, stratejinin belirlenmesi ve yürütülmesine entegre edilen, kültür, imkân ve uygulamalar”* olarak tanımlamaktadır. ISO 31000 rehberi ise kurumsal risk yönetimini *“bir kuruluşu, riske ilişkin olarak yönlendirmek ve kontrol etmek için koordineli faaliyetler”* olarak tanımlamaktadır (ISO 31000).

KRY, kurumların karşılaştığı risklerin daha kapsamlı, sistematik ve entegre bir biçimde yönetilmesi ihtiyacından doğmaktadır. KRY anlayışından önce küresel düzeyde hâkim olan geleneksel risk yönetimi (GRY) anlayışı genellikle riskleri ayrı ayrı ele alıp fonksiyon bazlı ve sınırlı alanlarda değerlendirmeye odaklanmaktadır. GRY, riskleri yalnızca olumsuz olarak algılayan ve risk sahiplerinin belirsiz olduğu bir anlayıştır (Özer & Erdem, 2022, s.71). Dolayısıyla bu yaklaşım, risklerin etkileşimlerini ve kurum üzerindeki kapsamlı etkilerini göz ardı etme eğilimindedir. Ne var ki özellikle 1990'ların sonlarından itibaren küreselleşme,

teknolojik gelişmeler ve finansal piyasalardaki karmaşık yapılar nedeniyle riskler çok daha çeşitlenmiş ve iç içe geçmiş hale gelmiştir. Bu durum, kurumların sadece belirli riskleri değil, tüm organizasyon genelindeki risk profilini göz önünde bulundurarak stratejik kararlar almasını zorunlu kılmaktadır. GRY ve KRY yaklaşımları arasındaki bazı önemli farklılıklar aşağıdaki gibidir (Kaya, 2015, s.48):

- GRY genellikle bireysel risklere odaklanmakta ve riskleri sadece iç hatalardan kaynaklanan tehditler olarak görmektedir. Buna karşın KRY ise risklerin yalnızca kurum içi değil, kurum dışı etkenlerden de kaynaklanabileceğini kabul etmekte ve riskleri yalnızca tehdit değil; aynı zamanda fırsat olarak değerlendirmeye olanak tanımaktadır.
- GRY’de her departman kendi risklerini ayrı ayrı incelemektedir. Bu durum departmanlar arası koordinasyon eksikliğine yol açmakta ve risklerin bütünsel bir perspektifle değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, kurum bazında risklerin fırsata dönüştürülmesi engellenmekte ve karar alma süreçleri etkin çalışmamaktadır (Hoyt & Liebenberg, 2011, akt. Kaya, 2015).
- GRY sistemlerinde, risk sorumluluğu genellikle departmanlara ve görevli kişilere dağıtmakta ve bu durum kurum çapında yalnızca tek bir risk raporu oluşturulmasını güçleştirmektedir. Oysa KRY, risk raporlamalarının merkezi bir KRY komitesine yapılmasını sağlamaktadır. Bu komite, tüm kurumun risk raporunu derleyerek ilgili birimlere iletmekte ve böylece risk yönetimi sorumluluğunun üst yönetimde olması gerekliliğini karşılamaktadır. Bu yaklaşım Sarbanes-Oxley (SOX) düzenlemeleriyle de uyum göstermektedir (Banham, 2010, akt. Kaya, 2015).
- GRY’de risk raporları genellikle departman bazında sunulduğundan kurum genelinde söz konusu risklerin nasıl analiz edileceği açık ve net değildir. KRY ise spesifik risklere odaklanmak yerine öncelikli riskli alanları tespit etmekte ve bu alanlara kaynak ayırarak kurumun genel risk tutumunu belirlemektedir. Böylece tüm bölümlerde ortak bir risk iştahı ve yönetim anlayışı oluşturulmaktadır.
- GRY daha çok finansal risklere yoğunlaşırken KRY finansal risklerin yanı sıra operasyonel ve stratejik riskleri de kapsayacak şekilde genişletilmiş bir perspektif sunmaktadır.
- GRY’de risk yönetimi sorumlulukları belli çalışanlara yüklenirken bu durum diğer çalışanların risk yönetimine ilgisiz kalmasına neden olabilmektedir. KRY ise tüm

Çalışanların sree dahil edildiği bir sistem kurarak hazırlanan raporların herkesin dikkatine sunulmasını sağlamaktadır.

Buradan hareketle KRY'nin ana niteliği, risklere dair süreçlerin tüm organizasyonu kapsayacak şekilde, entegre ve kapsamlı bir bakış açısıyla ele alınmasıdır. (Yılmaz, 2007, s.1). Kurumsal risk yönetiminin uygulanma süreci, risklerin belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere yanıt verilmesi ve risklerin izlenmesi ve raporlanması gibi birçok farklı adımı içerisinde barındıran dinamik bir süreçtir (Derici ve ark., 2007, s.154). Bu adımların takip edilebilmesi için ise kapsamlı ve etkin bir şekilde işletilebilecek doğru bir biçimde planlanmış bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır (Managing Risk Across the Public Sector, 2004, s.3).

KRY'nin, kurum stratejisinin oluşturulması ve uygulanması süreçlerine entegre edilmiş, dinamik ve sürekli gelişim gösteren bir yapıda inşa edilmesi faydalı olacaktır. Bu sistemin, etkili planlama ve programlama aracılığıyla kurum kültürüne st yönetim liderliğinde yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, kurumun geçmiş, mevcut ve özellikle gelecekteki tüm faaliyet alanları çerçevesinde karşı karşıya kalabileceği risklerin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi önemlidir. Non'un *“olumsuz olan riskin varlığı değil, riskin doğru şekilde kavranamaması, hatalı analiz edilmesi, etkin biçimde yönetilememesi ve gözden kaçırılmasıdır.”* sözü de bu yaklaşımı destekler bir nitelik taşımaktadır (Non, 2011, s.31).

KRY anlayışı ile birlikte kurumlar için risk artık hemen kaçınılması gereken bir unsur değil; doğru yönetildiğinde kurum için değer yaratabilecek bir faktör olarak da görülmektedir. Özellikle değişim hızının yüksek olduğu günümüz dünyasında, kurumların karşılaştığı riskler daha karmaşık ve öngörülmesi g hale gelmiştir. Bu durum, risklerin doğru tanımlanmasını da her zamankinden daha önemli kılmaktadır. STK'lar gibi kaynakları sınırlı ancak sorumluluk alanı geniş olan yapılarda risk yönetiminin doğru bir şekilde uygulanması hem sürdürülebilirlik hem de toplumsal güven açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, kurumsal risk yönetiminin en kritik adımlarından biri olan risklerin belirlenmesi, sürecin sağlam temellere oturtulabilmesi için atılması gereken ilk ve en önemli adımdır. Bir sonraki bölümde, bu adımın neden bu kadar önemli olduğu ve nasıl uygulanması gerektiği ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

#### **1.2.4.1. Risklerin Belirlenmesi**

Bir kurumun riskleri etkin bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle hangi risk unsurlarıyla karşı karşıya olduğunu ortaya koyması ve bu riskleri açık bir şekilde tanımlayabilmesi gerekir (Kaya, 2015, s.62). Bu bağlamda risk yönetiminin birinci ve ana adımı risklerin belirlenmesi

olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakınberk, 2010, s.361). Karşılaşılabilecek potansiyel risklerin net biçimde ortaya konması sürecin sağlıklı işlemesi açısından önemlidir. Bu risklerin kurumun genel hedef ve amaçlarıyla doğrudan ilişkili olması, risk yönetiminin stratejik düzeyde anlamlı hale gelmesini sağlar. Aksi takdirde risklerin belirlenmemiş olması, kurumda risk yönetimine ilişkin görevlendirilmiş kişilerin riskleri sağlıklı bir şekilde analiz edememe ve risklerin olası olumsuz etkilerini yok edememe ihtimalini de artıracaktır (TÜSİAD, 2008, s.53).

ISO 31000 rehberi, risklerin tanımlanmasında aşağıdaki faktörlere mutlaka dikkat edilmesi gerektiğini savunmaktadır (ISO 31000:2018, m.6.4/6.4.2):

- Somut ve soyut risk kaynakları,
- Nedenler ve olaylar,
- Tehditler ve fırsatlar,
- Zayıflıklar ve yetenekler,
- Dış ve iç bağlamdaki değişiklikler,
- Ortaya çıkabilecek yeni risklerin göstergeleri,
- Varlıkların ve kaynakların doğası ve değeri,
- Sonuçlar ve bunların hedefler üzerindeki etkisi,
- Bilgiye ilişkin eksiklikler ve güvenilirlik sınırlamaları,
- Zamana ilişkin etkenler,
- Kişilerin önyargıları, varsayımları ve inançları.

Kurumlar, risk kaynaklarının kontrol altında olup olmadığına bakmaksızın riskleri tanımlamalıdır. Bu süreçte, birden fazla sonuç türünün ortaya çıkabileceği ve bu sonuçların somut veya soyut olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Risk tanımlama süreci, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek, destekleyebilecek veya etkileyebilecek olayları kapsamlı bir şekilde belirlemeyi hedeflemektedir.

Risklerin belirlenmesi sürecinde sorulabilecek ilk soru kurumun amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edebilecek hususların ne olduğudur. Bu soru kurumların herhangi bir birimi için “Birim fonksiyonunu yerine getirebilmesi için hangi işin aksamaması gerekir?”, “Hangi alanlarda yaşanabilecek bir sorun birim faaliyetlerinin sürdürülebilmesine engel teşkil eder?” gibi ek sorularla genişletilebilmektedir.

Bir riskin doğru ve eksiksiz bir şekilde tanımlanabilmesi için riski meydana getiren olayların, bu olayın etkisinin ve ortaya çıkan sonucun birlikte ifade edilmesi gerekmektedir

(Kıral, 2023, Ders Notları). Riskin bu şekilde tanımlanması için faktör, olay ve sonuç kavramlarının bilinmesi gerekmektedir.

- **Faktör:** Bir durumun veya olayın ortaya çıkmasına neden olan veya etkileyen etmenlerdir.
- **Olay:** Risk veya durumun somut olarak gerçekleştiği andır.
- **Sonuç:** Olayın yarattığı etkiler ve sonuçlardır.

Örneğin, bir STK’da kurum profesyonellerinin görevlerini yerine getirmemesinin iş akışlarında aksaklıklara yol açtığını ve bunun sonucunda STK’daki diğer çalışanlarda motivasyon kaybı yaşandığını gösteren bir operasyonel riske sahip olduğunu düşünelim. Bu örneğe göre,

- **Faktör:** Kurum profesyonellerinin görevlerini yerine getirmemesi
- **Olay:** İş akışlarında aksaklıklar yaşanması
- **Sonuç:** Diğer çalışanlarda motivasyon kaybının yaşanması

şeklinde. Bu riskin doğru biçimde tanımlanması ise “kurum profesyonellerinin görevlerini yerine getirmemesi **nedeniyle** iş akışlarında yaşanan aksaklıklar **sonucunda** diğer çalışanlarda motivasyon kaybı oluşması” şeklinde olmalıdır. Örnekten de anlaşılacağı gibi risk; faktör, olay ve sonuç ile birlikte ifade edilmektedir.

Kurumlar risk yönetim sürecinde risklerini belirlerken her bir risk için bir numara ataması yaparak risklerin takibinin kolaylaştırılmasını sağlayabilmektedir. Risklerin belirlenmesinde riskin türü ve riskin kaynağının da birlikte ifade edilmesine dikkat edilmelidir. Riskin kaynağı söz konusu olduğunda iç kaynaklı riskler, kurumda kurumsal bütünlüğüne dair iradenin değiştirebileceği riskler olarak; dış kaynaklı riskler ise kurumda kurumsal bütünlüğüne dair irade tarafından değiştirilemeyecek riskler olarak; karma riskler ise bunlar arasında net bir ayırım yapılamayacak riskler olarak tanımlanmaktadır (Fikir ve Sanat Atölyesi Derneği, 2024). KRY sürecinde risklerin belirlenmesine yönelik örnek, Tablo 7’de paylaşılmıştır.

Tablo 7. KRY Sürecinde Risklerin Belirlenmesine Yönelik Örnek Tablo (Kıral, 2023'ten uyarlanmıştır.)

| Risklerin Belirlenmesi |                                                                                                                                                             |             |              |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Risk No.               | Risk                                                                                                                                                        | Risk Türü   | Risk Kaynağı |
| R1.                    | Kurum profesyonellerinin görevlerini yerine getirmemesi nedeniyle iş akışlarında yaşanan aksaklıklar sonucunda diğer çalışanlarda motivasyon kaybı oluşması | Operasyonel | İç           |
| R2.                    | İş akış süreçlerinin yanlış tanımlanması nedeniyle personellerin veriminin düşmesi sonucunda faaliyetlerde aksaklıkların yaşanması                          | Operasyonel | İç           |
| R3.                    | Doğal afetler ve salgın gibi mücbir sebepler nedeniyle faaliyetlerin kesintiye uğraması sonucunda karar alma süreçlerinin zorlaşması                        | Stratejik   | Dış          |

Kurumların etkili bir risk yönetim sistemi kurabilmesi için risk belirleme sürecinde kullanılacak tekniklerin de doğru seçilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde risklerin belirlenmesinde kullanılan teknikler ele alınacaktır.

#### 1.2.4.1.1. Risklerin Belirlenme Teknikleri

Risklerin belirlenmesi sürecinde kullanılacak yöntem ve teknikler, risk yönetimi sürecinin etkinliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Kurumların karşı karşıya kalabileceği potansiyel risklerin kapsamlı ve sistematik biçimde ortaya konabilmesi için bilimsel temellere dayanan çeşitli tekniklerden yararlanılması gerekmektedir. Bu teknikler; paydaşların katılımını esas alan nitel yaklaşımlardan, veriye dayalı analitik yöntemlere kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu başlıkta, risklerin belirlenmesine yönelik başlıca teknikler ele alınacak ve her bir tekniğin işleyişi ile uygulama alanları detaylı biçimde açıklanacaktır.

- **Derinlemesine Görüşmeler:** Derinlemesine görüşme, görüşülmekte olan konuya ilişkin taraflar arasında sözlü iletişimle kurgulanan nitel bir veri toplama tekniğidir (Uslu & Demir, 2023, s.290). Bu yöntem, görüşme öncesinde hazırlanmış soruların, uygulayıcı tarafından görüşmeciye yöneltilmesi ve yanıtlarının alınması esasına dayanmaktadır. Bu teknikte derinlemesine görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir

(Merriam, 2015, s.87). Yapılandırılmış görüşmeler, katılımcı için hazırlanan soruların belirli bir düzeni gözeterek katılımcıya yöneltilmesi; yarı yapılandırılmış görüşmeler, bir yol haritası dahilinde ilerlenen ancak katılımcının özelliklerine göre revize edilebilen görüşmeler; yapılandırılmamış görüşmeler ise gidişatın çoğunlukla katılımcının yanıtlarıyla şekillendiği görüşmeler olarak tanımlanmaktadır (Dömbekçi & Erişen, 2022, s.146). Bu teknikte zaman baskısı az olmakla birlikte sorun daha ayrıntılı bir biçimde tartışılabilir. Derinlemesine görüşmeler, görüşmeyi gerçekleştirecek tarafların aynı ortamda bulunmalarını zorunlu kılmağından tercih edilmesi kolay bir teknik olarak göze çarpmaktadır. Riskler belirlenirken kurum içindeki farklı paydaşların risk algılarını, deneyimlerini ve öngörülerini detaylı şekilde ortaya koymak önemlidir. Bu teknik sayesinde hem mevcut hem de henüz ortaya çıkmamış potansiyel riskler hakkında bilgi edinilmesi mümkün olurken risklerin neden-sonuç ilişkileri içerisinde daha iyi anlaşılması da sağlanmaktadır. Ayrıca bu yöntem, görüşmecinin esnek ve uyarlanabilir yaklaşımı sayesinde öngörülemeyen risk alanlarının keşfedilmesine katkı sunmaktadır. Bu yönüyle derinlemesine görüşmeler, özellikle karmaşık ve çok boyutlu risk yapılarını analiz etmek isteyen kurumlar için değerli bir teknik olarak öne çıkmaktadır.

- **Beyin Fırtınası:** Beyin fırtınası, birden fazla bireyin bir araya gelerek belirli bir konuya ilişkin düşüncelerini ifade ettiğı ve karşılıklı fikir üretiminin teşvik edildiğı, bireylerin yaratıcı düşünme yetisini destekleyen bir yöntemdir (Şahin, 2005, s.442). Bu yöntem, özellikle çok yönlü düşünmeyi teşvik etmesi ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlaması bakımından risklerin belirlenmesi sürecinde etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu teknik uygulanırken bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebilmesi için eleştiriye müsaade edilmemekte; birlikte fikir üretimi desteklenmekte, nitelikten ziyade niceliğe odaklanılmakta ve fikirlerin geliştirilmesi herkesin düşünceleri alındıktan sonra birlikte yapılmaktadır (Özkalp, 1991, s.314). Beyin fırtınası oturumlarında, farklı birimlerden veya uzmanlık alanlarından gelen katılımcılar bir araya getirilerek kuruma özgü potansiyel riskler üzerine odaklanmaktadır. Bu sayede, tek bir bakış açısına bağlı kalmaksızın geniş bir perspektiften risk tanımlaması yapılabilmektedir. Ayrıca, grup dinamikleri sayesinde bir katılımcının ortaya attığı fikir, diğer katılımcılar için ilham verici olabilmekte ve böylece risklerin kapsamlı biçimde ortaya konmasına katkı sağlanmaktadır.

- **Odak Grup Toplantısı:** Nitel bir teknik olan odak grup toplantısı, birden çok katılımcının belirli bir konu etrafında bir araya getirilerek, araştırmacı tarafından sohbet havasında yöneltilen sorular aracılığıyla bilgi edinmeyi amaçlayan bir veri toplama tekniğidir (Tuncer & Kamçı, 2024, s.13). Bir başka tanıma göre odak grup toplantısı, önceden belirlenmiş bir çerçeve doğrultusunda uygulanan; katılımcıların öznel bakış açılarını temel alan ve bu ifadelerin toplumsal bağlamı ile birlikte değerlendirilmesini gerektiren niteliksel bir veri toplama yöntemidir (Çokluk ve ark., 2011, s.97). Tartışma ortamının esnek yapısı sayesinde katılımcılar hem mevcut hem de henüz fark edilmemiş riskleri gündeme getirebilirken; benzer durumları farklı şekillerde algılayan bireylerin katkılarıyla daha kapsamlı bir risk profili oluşturulabilmektedir. Bu yönüyle odak grup görüşmeleri, çok boyutlu risk alanlarının anlaşılması ve farklı deneyimlerin ortak bir değerlendirme sürecine dâhil edilmesi açısından değerli bir araç olarak öne çıkmaktadır.
- **Delphi Tekniği:** Kontrollü geri bildirimlerin eşlik ettiği ardışık anket uygulamaları şeklinde tanımlanan bir tekniktir (Gill ve ark., 2013, s.1322). Bu teknikte katılımcılar anketleri bireysel olarak tamamlamakta ve burada elde edilen yanıtlar anonimleştirilerek grup üyelerine genel eğilimleri yansıtmak amacıyla tekrar sunulmaktadır (Sezer ve ark., 2020, s.348). Bu yapı, grup baskısını en aza indirerek daha objektif ve düşünülmüş değerlendirmelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Özellikle stratejik düzeydeki belirsizliklerin ve öngörülemeyen risklerin tanımlanmasında Delphi tekniği, bireylerin uzmanlık bilgisini kullanarak kuruma özgü risklerin kapsamlı biçimde belirlenmesine katkı sunmaktadır. Bu tekniğin uygulanmasında ise derinlemesine görüşmelere benzer şekilde katılımcıların bir arada bulunma zorunluluğu bulunmamaktadır.
- **Olay Envanteri:** Olay envanteri, benzer kurumlarda yaşanmış olayların ayrıntılı bir listesini içeren ve bu olayların analiz edilerek risklerin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir (Stasytytė, 2012, s.75). Bu yöntem, geçmişteki olayların nedenlerini, sonuçlarını ve olasılıklarını inceleyerek gelecekte benzer durumların önlenmesi veya etkilerinin azaltılması için stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır.
- **SWOT Analizi:** Bu analiz, güçlü (Strengths), zayıf (Weaknesses), fırsat (Opportunities) ve tehdit (Threats) kelimelerinin İngilizce dilindeki karşılıklarının baş harflerinden meydana gelmekte olup örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelerine, karşı karşıya oldukları fırsat ve tehditleri değerlendirmelerine imkân

tanıyan temel bir yaklaşımdır (Boydak Özkan ve ark., 2015, s.4). Bu yönüyle SWOT analizi hem mevcut hem de öngörülebilir risklerin erken aşamada fark edilmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, güçlü yönler ve fırsatların belirlenmesi, bu risklere karşı geliştirilebilecek stratejik avantajların da tanımlanmasına olanak tanımaktadır. SWOT analizi bu bütüncül yapısıyla, özellikle stratejik düzeyde risk yönetimi süreçlerinde destekleyici bir araç olarak kullanılmaktadır. SWOT analizi, organizasyonlarda iki önemli amaca hizmet etmektedir. Birincisi, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditlerin sistematik olarak tanımlanması sayesinde mevcut durumun net biçimde ortaya konmasıdır. İkincisi ise, organizasyonun gelecekteki durumunu öngörmeye ve buna bağlı stratejik kararlar almaya yardımcı olmasıdır. Bu çerçevede SWOT analizi hem mevcut durumu hem de geleceğe yönelik olası riskleri değerlendiren kapsamlı bir araç olarak değerlendirilmektedir (Özköse ve ark., 2013, s.45).

- **PESTLE Analizi:** PESTLE analizi, içerisinde politik (Political), ekonomik (Economic), sosyo-kültürel (Social), teknolojik (Technological), yasal (Legal) ve çevresel (Environmental) faktörleri barındıran ve bu faktörlerin bir iş ya da başka bir varlık türü üzerindeki dış etkilerini anlamak için stratejik bir çerçeve sağlayan analiz türüdür (Yaprak, 2023, s.159). PESTLE analizi, özellikle dışsal risklerin erken aşamada fark edilmesine ve bu risklere yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Kurumlar, bu analiz aracılığıyla faaliyet gösterdikleri ortamda meydana gelebilecek değişimlere karşı dinamik bir yaklaşım geliştirerek risk yönetimi süreçlerini daha etkin biçimde yürütebilmektedir. PESTLE analizi, karmaşık ve dinamik çevresel faktörlerin kurumsal hedefler üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılan bütüncül bir risk belirleme yöntemi olarak öne çıkmaktadır.
- **Senaryo Analizi:** Senaryo analizi, geçmişte elde edilen verilerden yararlanılarak tahmin üretmeye yarayan bir analiz tekniğidir (Önsel Şahin ve ark., 2002, s.36). Bu teknik genellikle mevcut durumun tam olarak analiz edilemediği durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem, kurumun karşılaşılabileceği çeşitli olasılıkları içeren alternatif senaryoların oluşturulmasını ve bu senaryoların kurum üzerindeki potansiyel etkilerinin sistematik şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. Özellikle karmaşık ve belirsizlik düzeyi yüksek ortamlarda, gelecekteki politik, ekonomik, teknolojik ya da çevresel değişimlerin etkilerini anlamaya ilişkin olarak senaryo analizi, karar vericilere kapsamlı bir öngörü imkânı sunmaktadır. Bu sayede,

yalnızca mevcut riskler değil; henüz gerçekleşmemiş ancak gerçekleşme ihtimali bulunan olaylar da değerlendirilerek dinamik risk yönetimi stratejileri geliştirilebilmektedir. Senaryo analizi, çok boyutlu düşünmeyi teşvik etmesi ve kurumların farklı gelecek koşullarına hazırlıklı olmasını sağlaması açısından risklerin belirlenmesinde etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır.

#### **1.2.4.2. Risklerin Değerlendirilmesi**

Riskler belirlenmesinin ardından, her bir riskin en uygun biçimde nasıl yönetileceğine karar verebilmek amacıyla söz konusu risklerin gerçekleşme ihtimali ve yol açabileceği muhtemel etkilerin analiz edilmesini içeren bir risk değerlendirme süreci yürütülmektedir (Akçakanat, 2012, s.34). Risklerin değerlendirilmesi süreci, risklerin açıkça ortaya konması ve önceliklendirilmesi arasında yer alan bir aşamayı da ifade etmektedir (Karakaya, 2018, s.20). Kurumlar, kontrol edebileceklerinden daha fazla riske sahip olabilir ve bu nedenle riskleri değerlendirerek hareket etmek oldukça önemlidir.

Risklerin değerlendirilmesinde “olasılık” ve “etki” kavramları önem taşımaktadır. Olasılık, *“bir şeyin olma ihtimali”* olarak; etki ise *“riskin gerçekleşme durumundaki yansıması”* olarak tanımlanmaktadır (Hillson & Hulett, 2004). Bu tanıma göre riskin iki boyutundan bahsedilmektedir. Bu iki boyutun birlikte değerlendirilmesi, risklerin önceliklendirilmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesi açısından önemlidir. Zira yalnızca bir riskin gerçekleşme olasılığı yüksek olmakla beraber etkisi düşük olabilmekte veya tam tersi, bir riskin etkisi yüksek ancak gerçekleşme olasılığı düşük olabilmektedir. Bu nedenle risklerin önceliklendirilmesinde olasılık ve etkinin birlikte dikkate alınması, risklerin kurum açısından ne derece kritik olduğunu belirlemede önemli bir rol oynar. Risklerin değerlendirilmesinde olasılık ve etki kavramlarını ve bu kavramlar için verilebilecek puanlara ilişkin açıklamaları gösteren Tablo 8 ve Tablo 9 aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 8. Risklerin Değerlendirilmesinde Etki Seviyelerini Gösteren Örnek Tablo (Kıral, 2023'ten uyarlanmıştır.)

| Etki Puanı | Etki Seviyesi | Açıklamalar                                                                                                                                                                                                    |
|------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5          | Çok Yüksek    | Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen, stratejik hedeflerden önemli ölçüde sapmaya yol açan veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun süre aksamasına neden olabilecek olaylar ya da durumlar |
| 4          | Yüksek        | Kurumun amaç ve hedeflerinden önemli derecede sapmasına neden olan veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin önemli bir süre aksamasına neden olabilecek olaylar ya da durumlar                                |
| 3          | Orta          | Kurumun amaç ve hedeflerinden kabul edilebilir derecede sapmasına neden olan veya kurumun sunduğu hizmetlerin belirli bir süre aksamasına neden olabilecek olaylar ya da durumlar                              |
| 2          | Düşük         | Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında düşük seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar                                                                                                                    |
| 1          | Çok Düşük     | Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok düşük, kolaylıkla gözlemlenemeyecek seviyede etkisi olabilecek olay veya durumlar                                                                                  |

Tablo 9. Risklerin Değerlendirilmesinde Olasılık Seviyelerini Gösteren Örnek Tablo (Kıral, 2023'ten uyarlanmıştır.)

| Olasılık Puanı | Olasılık Seviyesi  | Açıklamalar                                                                                                                           |
|----------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5              | Neredeyse Kesin    | Kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı neredeyse kesin olan olay veya durumlar                  |
| 4              | Yüksek Olasılık    | Kurumsal amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan muhtemel olay veya durumlar                     |
| 3              | Olası              | Kurumsal amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı mümkün olan olay veya durumlar                              |
| 2              | Zayıf Olasılık     | Kurumsal amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı düşük olmakla birlikte imkânsız olmayan olay ya da durumlar |
| 1              | Çok Zayıf Olasılık | Kurumsal amaç ve hedefe ulaşılması öngörülen sürede gerçekleşme olasılığı pek muhtemel olmayan olay veya durumlar                     |

Bu iki tablo birlikte ele alındığında, kurumların risk değerlendirme süreçlerinde hem etkinin büyüklüğünü hem de bu etkinin gerçekleşme olasılığını sistematik biçimde analiz etmeye imkân tanıyan çift eksenli bir çerçeve ortaya çıkmaktadır. Etki tablosu, bir olayın kurumsal hedeflere olan etkisinin şiddetini beş düzeyde sınıflandırarak karar vericilere sonuç odaklı bir bakış açısı sunarken; olasılık tablosu ise bu olayın gerçekleşme ihtimalini yine beş düzeyde tanımlayarak olasılık temelli risk tahmini yapılmasına olanak tanımaktadır. Bu iki boyutun kesişimi, bir riskin toplam önem düzeyini belirlemede kullanılmakta ve bu sayede kurumlar, kaynaklarını yüksek etki–yüksek olasılık kesişiminde yer alan risklere öncelik verecek şekilde planlayabilmektedir. Özellikle kamu kurumları ve STK’lar açısından bu çerçeve, hem şeffaf hem de hesap verebilir bir risk yönetimi yaklaşımını desteklemektedir. Ayrıca bu yapı, karar alma süreçlerinde nicel değerlendirmenin yanı sıra nitel yargıların da sistematik şekilde dâhil edilmesine olanak tanımakta ve belirsizliklerin daha etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlamaktadır.

Öte yandan matematiksel olarak risk, olasılık ve etkinin çarpımı ile hesaplanabilmektedir (Kurumsal Risk Yönetimi Prosedürü, 2021). Burada elde edilen veri, risk puanını ifade etmektedir. Risk puanı, kurumun idare organına göre düşük, orta ve yüksek aralıkları ifade eden bir yelpazeye sahip olabilmektedir. Örneğin kurumlar kendi değerlendirmelerini baz alarak 1-9 puan aralığını düşük risk seviyesinde, 10-18 puan aralığını orta risk seviyesinde, 19-25 puan aralığını ise yüksek risk seviyesinde değerlendirebilmektedir. Bununla birlikte kurum risk iştahını, risklerin değerlendirilmesi sürecinde belirlemelidir. Risklerin değerlendirilmesinde ortaya konan risklerin kontrol faaliyetlerinin ne olduğu, söz konusu kontrol faaliyetlerinin yeterli ve etkin olup olmadığı ve artık risk puanı da tabloya işlenmelidir.

Artık risk puanı, mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliği ve etkinliği ile yakından ilgilidir (Özcan, 2018, s.16). Çevre ve Şehircilik Bakanlığı artık riski, olumlu olarak değerlendirilmeyen bir durumun veya olayın etkisini ve olasılığını azaltma amacıyla mevcut kontrol faaliyetlerini de içerisinde barındıran önlemlerin ardından geriye kalan risk olarak ifade etmektedir (Risk Yönetimi, 2019).

COSO çerçevesi, mevcut kontrol faaliyetlerini *“ticari faaliyet hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve risk stratejilerinin yürütülmesini azaltma sağlamak amacıyla kullanılan politikalar, kurallar ve uygulamalar”* olarak tanımlamaktadır (Alpman, 2009, s.2). Kurumda sürekliliğin sağlanması elzem olan durumlarda bu gerekliliğin önceden belirlenen biçimde

işletildiğinden emin olmak için bazı politikalar ortaya konmalıdır ve bu politikalar kontrol faaliyetlerini ortaya çıkarmaktadır (Türedi & Karakaya, 2015, s.70). KRY sürecinde risklerin değerlendirilmesine yönelik örnek, Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. KRY Sürecinde Risklerin Değerlendirilmesine Yönelik Örnek Tablo (Kıral, 2023’ten uyarlanmıştır.)

| Risklerin Değerlendirilmesi |            |            |             |                                                                     |                                                       |                  |
|-----------------------------|------------|------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|
| Olasılık Puanı              | Etki Puanı | Risk Puanı | Risk İştahı | Mevcut Kontrol Faaliyeti                                            | Mevcut Kontrol Faaliyetlerinin Yeterliği ve Etkinliği | Artık Risk Puanı |
| 4                           | 3          | 12         | Düşük       | İnsan Kaynakları departmanı politika ve prosedürlerinin işletilmesi | Gelişime Açık (*0,75)                                 | 9                |

#### 1.2.4.3. Risklere Yanıt Verilmesi

Risk yönetimi sürecinde risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesinin ardından gelen en kritik aşama risklere uygun yanıtların geliştirilmesidir. Bu aşama, kurumun karşı karşıya olduğu tehditleri minimize etmek ve aynı zamanda ortaya çıkan fırsatları etkin şekilde değerlendirmek amacıyla planlı stratejilerin hayata geçirilmesini kapsamaktadır. Risklere verilecek yanıtların kurumun genel stratejileriyle uyumlu olması kaynakların verimli kullanılması konusunda büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, her bir risk türü için en uygun olan yanıt stratejisinin belirlenebilmesi adına risk yöneticisinin söz konusu riskin potansiyel zarar düzeyini, gerçekleşme ihtimalini ve mevcut tazmin olanaklarını dikkate alarak kapsamlı bir analiz gerçekleştirmesi gerekmektedir. (Usman & Kaygusuz, 2019, s.123).

Risklere verilen yanıtlar; riskin kabul edilmesi, riskin devredilmesi (transfer edilmesi), riskin azaltılması (kontrol edilmesi) ve riskten kaçınılması (riskin sonlandırılması) olmak üzere dört şekilde olmaktadır (Derici ve ark., 2007, s.162). Etkin bir yanıt stratejisi, risklerin dinamik yapısı dikkate alınarak belirli aralıklarla yeniden gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve karar alma süreçlerine entegre edilmelidir. Bu bağlamda, her bir stratejinin kendi içinde barındırdığı avantajlar ve sınırlılıkların dikkatlice analiz edilmesi, kurumun sürdürülebilirliği açısından kritik bir önem taşımaktadır. Risklere verilecek yanıtlar ile birlikte risk yönetiminde ilave

kontrol faaliyetleri kavramının da bilinmesi gerekmektedir. İlave kontrol faaliyetleri, mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterli olmadığı durumlarda geliştirilen ek önlemleri ifade etmektedir.

Risk yönetiminin önceki aşamalarında sunulan aynı risk örneği olan “Kurum profesyonellerinin görevlerini yerine getirmemesi nedeniyle iş akışlarında yaşanan aksaklıklar sonucunda diğer çalışanlarda motivasyon kaybı oluşması” riskine ilişkin verilebilecek örnek yanıt Tablo 11’de paylaşılmıştır.

Tablo 11. KRY Sürecinde Risklere Yanıt Verilmesine Yönelik Örnek Tablo (Kıral, 2023’ten uyarlanmıştır.)

| Risklere Yanıt Verilmesi |                                            |                              |
|--------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|
| Kararlar                 | İlave Kontrol Faaliyetleri                 | Kontrol Faaliyeti Kategorisi |
| Riski Kontrol Et & Azalt | Günlük yönetici kontrollerinin artırılması | Yönlendirici Kontrol         |

#### 1.2.4.3.1. Riskin Kabul Edilmesi

Riskin kabul edilmesi, çoğunlukla bir riskin sonuçlarının göze alınabilir seviyede olması hâlinde tercih edilen ve bu riske ilişkin herhangi bir kontrol faaliyetinin yürütülmesinin elzem olmayacağı bir yanıt türüdür (Derici ve ark., 2007, s.162). Bu yaklaşım genellikle, riskin olasılık ile etki puanlarının düşük olduğu ve müdahale maliyetinin riskin gerçekleşmesi durumundan daha fazla olduğu durumlarda tercih edilmektedir. ISO 31000, riskin kabul edilmesini, stratejik hedeflere ulaşmak için bilinçli bir karar olarak tanımlamaktadır ve bu kararın organizasyonun risk iştahı ve risk toleransı ile uyumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır (ISO 31000, 2018). Benzer şekilde COSO da riskin kabul edilmesini, stratejik hedeflere ulaşmak için bilinçli bir karar olarak tanımlamaktadır.

Öte yandan riskin kabul edilmesi, aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir. Pasif kabulde, riskin gerçekleşmesi durumunda herhangi bir önlem alınmamakta ve sonuçlarıyla başa çıkılmaktadır. Aktif kabulde ise risk izlenmektedir ve olası gerçekleşme durumunda acil durum planları devreye alınmaktadır. Bu strateji, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu ve riskin etkisinin kabul edilebilir düzeyde olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Örneğin, doğal afetler gibi kontrol edilemeyen riskler karşısında kurumlar riskin kabul edilmesi yoluna gidebilmektedir.

#### **1.2.4.3.2. Riskin Devredilmesi (Transfer Edilmesi)**

Riskin devredilmesi, riski bir varlıktan diğerine aktarmayı ifade etmektedir (Marchetti, 2011, s. 29). Bu yönüyle riskin devredilmesinin çeşitli anlaşmalar inşa etmekten geçtiği söylenebilmektedir (Usman & Kaygusuz, 2019, s.124). Risklerin devredilmesi, kurumların karşı karşıya kaldıkları belirli riskleri dış kaynaklara aktararak bu risklerin olası olumsuz etkilerinden korunmayı hedefledikleri bir yanıt stratejisidir. Bu yöntemde, riskin tamamen ortadan kaldırılmasından ziyade riskin meydana getirebileceği zararların sorumluluğunun başka bir tarafa, genellikle sigorta şirketlerine, taşeron firmalara, teminat mektubu benzeri uygulamalarda görüldüğü üzere bankalara ya da sözleşme yoluyla başka kurumlara devri söz konusudur. Bu yanıt, özellikle mali açıdan zarar potansiyeli yüksek olan ve kurumun doğrudan kontrol edemeyeceği ve uzmanlığını taşımadığı dışsal riskler için etkili bir strateji olarak kabul edilmektedir.

Öte yandan riskin devredilmesi, beraberinde ek maliyetler ve hizmet alınan tarafın risk yönetimi kapasitesine bağlı belirsizlikler getirebilmektedir. Bu nedenle bir riske ilişkin devretme kararı alınmadan önce o riskin niteliği, maliyet-fayda dengesi ve muhatap kurumun güvenilirliği gibi unsurlar dikkatle değerlendirilmelidir. Dolayısıyla riskin devredilmesinde riski üstlenen birey ya da kurumun riski yönetememesine ilişkin risk burada önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır (Akçay, 2011, s.35). Riskin devredilmesinde kurumun sorumluluğunun devredilmediği unutulmaması gereken önemli bir husustur.

#### **1.2.4.3.3. Riskin Azaltılması (Kontrol Edilmesi)**

Riskin azaltılması, riskin meydana gelme ihtimalinin düşürülmesi ve/veya meydana gelmesi hâlinde kurumun karşılaşacağı zararın etkilerinin en aza indirgenmesine ilişkin önlemler geliştirmeyi ifade etmektedir (Özsoy, 2012, s.178). Kurumların risk iştahı belirli bir seviyenin üzerindeyse ve bünyelerinde etkin şekilde işleyen bir iç kontrol yapısı ile kurumsal risk yönetimi sistemi varsa, kurumlar karşı karşıya kaldıkları riskleri tamamen ortadan kaldırmak yerine bu riskleri belirli sınırlar içinde tolere etmeyi tercih edebilmektedir. Bu yaklaşımda, riskin potansiyel etkileri dikkatlice analiz edilmekte ve riskin kabul edilmesi işletme faaliyetlerinin sürekliliği açısından makul görülmektedir. Ne var ki uygulamada bu strateji genellikle tek başına yeterli görülmemekte; riskin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli önlemlerle desteklenmektedir. Böylece hem operasyonların devamlılığı korunur hem de olası zararları en aza indirmeye yönelik kontrollü bir yaklaşım benimsenmiş olur (Körük, 2024, s.92).

Riskin azaltılması stratejisinde sekiz farklı kontrol türü bulunmaktadır.

- **Yönlendirici Kontroller:** Kurum çalışanlarını dolaylı faaliyetler ile önceden belirlenmiş bir amaca yönlendirerek riski azaltmayı hedefleyen kontrollerdir (Çakmakçı, 2022, s.25). Çalışanlara rehberlik edilmesi, bilgilendirmelerde bulunulması ve amirlerin çalışanlar üzerindeki tavırları yönlendirici kontrollere örnek verilebilir.
- **Önleyici Kontroller:** Kurum tarafından gerçekleşmesi arzu edilmeyen risklerin meydana gelme ihtimalini azaltmak veya yok etmek amacıyla geliştirilen kontrollerdir (Derici ve ark., 2007, s.161). Görevlerin ayrılığı ilkesi<sup>5</sup> doğrultusunda aynı çalışana hem işlem yapma hem de denetleme yetkisinin verilmemesi önleyici kontrollerin bir örneğidir.
- **Tespit Edici Kontroller:** Bu kontrol türü, riskin meydana gelmesinin ardından oluşan zararın boyutunu belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Tespit edici kontroller, aynı türdeki gelecekteki faaliyetlerde riskin etkisini azaltacak şekilde kurgulanmaktadır. Uygulamada; stok kontrol sayımları, kurum içi bildirim sistemleri ve fiziksel envanter denetimleri gibi yöntemler bu kontrole örnek olarak gösterilebilir (Çakmakçı, 2022, s.26).
- **Düzeltilici Kontroller:** Gerçekleşmiş bir riskin ya da tespit edilmiş bir hatanın ardından devreye giren ve oluşan zararı gidermeyi veya sistemin işleyişini eski düzenine kavuşturmayı amaçlayan kontrol mekanizmalarıdır (Hacıhasanoğlu, 2020, s.37). Bu kontroller, önleyici ve tespit edici kontrollerin yetersiz kaldığı durumlarda sürecin yeniden sağlıklı işlemesini sağlamak için uygulanmaktadır. Hatalı olarak kaydedilen bir muhasebe kaydının düzeltilmesi bu kontrole örnek olarak verilebilir.
- **Otomatik Kontroller:** Bilgisayar sistemleri veya yazılımlar tarafından gerçekleştirilen ve insan müdahalesine ihtiyaç duymayan kontrol mekanizmalarıdır. Bu kontroller, veri girişi, analiz, karar verme ve uygulama gibi süreçleri içermektedir.
- **Manuel Kontroller:** Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve genellikle bilgi sistemlerinden bağımsız olan kontrol faaliyetleridir. Bu tür kontroller, büyük,

---

<sup>5</sup> Görevlerin ayrılığı ilkesi, işletme içi prosedürlerde tanımlanan iş ve sorumlulukların; işlemi gerçekleştiren, kaydeden ve sonuçlarını saklayan kişiler arasında paylaştırılmasını öngören bir kontrol mekanizmasıdır (Dabbağöğlu, 2009, s.112).

olağandışı veya tekrarlamayan işlemler için daha uygundur ve otomatik kontrollerin etkinliğini izlemek için de kullanılmaktadır.

- **Sert Kontroller:** Belgelenmiş prosedürler, uzlaştırmalar, resmi sistemler ve izleme çıktıları gibi görünür ve geleneksel iç kontrol mekanizmalarını ifade etmektedir (InConsult, 2020).
- **Yumuşak Kontroller:** Yönetimin organizasyonun beklentilerini ve davranışlarını yönlendirmek için vurguladığı yazılı olmayan soyut kontrollerdir (InConsult, 2020).

Her kontrol türü, farklı risk türlerine karşı farklı düzeylerde koruma sunmakta ve kurumun faaliyet alanı, büyüklüğü, kültürü ve risk profiline göre özelleştirilebilmektedir.

#### 1.2.4.3.4. Riskten Kaçınılması (Sonlandırılması)

Riskten kaçınılması, riskli görünen faaliyete hiç başlamamak veya mevcut riskli faaliyeti sonlandırmaktır. Bu strateji, kurumların bazı faaliyetlerini bırakmaları anlamına da geleceğinden mecbur kalınmadıkça tercih edilmeyen bir stratejidir (Körük, 2024, s.92). Riskten kaçınılması, risk yönetimi sürecinde alınabilecek en keskin ve radikal stratejilerden biridir. Bu yaklaşım, riskin kaynağını tamamen ortadan kaldırmak ya da riskli faaliyetten tümüyle vazgeçmek suretiyle söz konusu riskin gerçekleşme olasılığını sıfıra indirmeyi hedeflemektedir. Genellikle yüksek olasılığa ve yüksek etki düzeyine sahip olan, yani kurumun kabul edilebilir risk sınırlarını aşan tehditler karşısında tercih edilmektedir. Bu stratejide genellikle alternatif çözüm yollarına başvurmak ya da gerçekleştirilmek istenen faaliyeti başka bir döneme ertelemek gibi fikirler öne çıkabilmektedir.

#### 1.2.4.4. Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması

ISO 31000 standardı, risklerin izlenmesi ve raporlanmasını “*Risk yönetimi süreci ve sonuçları uygun mekanizmalarla dokümanite edilmeli ve raporlanmalıdır.*” cümlesi ile ortaya koymaktadır (Türker, 2024, s.71). Risklerin izlenmesi ve raporlanması, kurumsal risk yönetimi sürecinin son aşamasıdır. Risklerin izlenmesi, mevcut risklerin durumlarının güncellenmesini ve yeni ortaya çıkan risklerin tanımlanmasını kapsarken; risklerin raporlanması ise bu bilgilerin analiz edilerek karar vericilere açık, anlaşılır ve zamanında sunulmasını amaçlamaktadır. Kurum genelinde risklerin sürekli izlenmesi ve zamanla değişme potansiyeli taşıyan unsurların aktif bir biçimde değerlendirilmesi, risk yönetim sürecinin tutarlılık kazanmasını ve kurumsal bütünlük içerisinde daha etkin işlemlerini sağlamaktadır (Koç & Çelik, 2015, s.316).

Risklerin izlenmesi ve raporlanması süreci kurumdaki ilgililerin kararıyla belirlenecek zaman aralıkları ile oluşturulabilmektedir. Kurumlar risklerini; riskin önemine ve etkisine, kontrol mekanizmalarının yeterliğine, kaynaklarına ve kapasitelerine göre ayda bir, üç ayda bir, altı ayda bir veya yılda bir gibi aralıklarla izleyip raporlayabilmektedir. KRY sürecinde risklerin izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin örnek Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. KRY Sürecinde Risklerin İzlenmesi ve Raporlanmasına Yönelik Örnek Tablo  
(Kıral, 2023’ten uyarlanmıştır.)

| <b>Risklerin İzlenmesi ve Raporlanması</b> |
|--------------------------------------------|
| Ayda bir izleme ve raporlama               |
| Üç ayda bir izleme ve raporlama            |
| Altı ayda bir izleme ve raporlama          |
| Yılda bir izleme ve raporlama              |

#### **1.2.5. Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinin Değerlendirilmesi**

Kurumsal risk yönetimi, günümüz yönetim anlayışında yalnızca özel sektör kuruluşlarının değil; kamu kurumlarının ve özellikle sivil toplum kuruluşlarının da stratejik ve operasyonel sürdürülebilirliklerini teminat altına alabilmeleri açısından kritik bir fonksiyona sahiptir. Kapsayıcı, dinamik ve sistematik bir yaklaşım olan kurumsal risk yönetimi; kurumların belirsizlikler karşısında dayanıklılığını artırmak, fırsatları daha etkin değerlendirmek ve paydaş güvenini sağlamak için başvurdukları temel yönetim araçlarından biridir.

Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında kurumsal risk yönetiminin yapısal bileşenleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmış; sürecin her bir aşaması hem kavramsal hem de uygulama perspektifinden irdelenmiştir. Risklerin tanımlanmasından başlayarak sırasıyla risklerin değerlendirilmesi, risklere karşı yanıt stratejilerinin geliştirilmesi ve son olarak da risklerin izlenmesi ve raporlanmasına kadar uzanan süreçte kullanılan araçlar, teknikler ve yönetsel yaklaşımlar sistematik biçimde açıklanmıştır. Özellikle riskin yalnızca bir tehdit değil; aynı zamanda bir fırsat unsuru olabileceği yaklaşımı güncel literatürle uyumlu biçimde vurgulanmıştır.

Kurumsal risk yönetimi anlayışının bir prosedürler bütünü olmaktan ziyade kurumsal bir kültür ve yönetim felsefesi olduğu fikri bu bölümün ana eksenini oluşturmaktadır. Risklerin belirlenme sürecinde kullanılan tekniklerin çeşitliliği, kurumsal bağlama uygunluğun önemini ortaya koyarken; riskin değerlendirilmesi süreci, olasılık ve etki analizlerinin nesnelliğini ve

sistematikliğini gerektiren bir aşama olarak öne çıkmaktadır. Risklere yanıt verilmesi aşamasında ise kurumların risk iştahı, risk kapasitesi ve risk toleransı gibi unsurların alınacak aksiyonlar üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Son olarak, risklerin izlenme ve raporlanma süreci, bu döngünün sürekliliğini ve kurum içi öğrenmeyi besleyen temel mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Tez kapsamında ele alınan kurumsal risk yönetimi süreci, izleyen bölümde gerçekleştirilecek olan saha araştırmasının bilimsel temelini oluşturmaktadır. Literatürdeki yaklaşımların sistematik biçimde ele alınması sayesinde sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetimi uygulamalarının mevcut durumu daha sağlıklı bir biçimde analiz edilebilecektir. Bununla birlikte, teorik bilgilerin uygulamadaki yansımaları gözlemlenerek sivil toplum kuruluşlarının karşılaştığı risk yönetimi sorunlarına ilişkin pratik öneriler geliştirmek mümkün olacaktır. Böylelikle hem akademik literatüre katkı sunulması hem de sivil toplum aktörleri için yol gösterici bir perspektif kazandırılması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda, araştırmanın bundan sonraki bölümünde çalışmanın yöntemine ilişkin bilgiler ayrıntılı şekilde ortaya konulacaktır. Böylelikle araştırmanın bilimsel altyapısı netleştirilerek elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirlik temelleri açıklanacaktır.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Araştırma Yöntemi ve Yaklaşımı

Bu tez çalışmasında, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal risklere ilişkin tutumlarının, risklere verdikleri yanıtların ve bu riskleri hangi sıklıkta izlediklerinin ölçülmesi amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırma, bir araştırma sorusuna yanıt vermek için sayısal veriler elde etmek amacıyla uygulanan resmi, objektif ve sistematik bir çalışma sürecidir (Burns & Grove, 1993, s.31). Nicel araştırmalar, evreni temsil etme niteliği taşıyan bir örneklem aracılığıyla elde edilen veriler doğrultusunda araştırma varsayımlarının istatistiksel yöntemlerle sınanmasına ve ulaşılan sonuçların genellenmesine olanak tanımaktadır (Başol, 2008, s.7).

Öte yandan araştırma, ilişkisel tarama modeli çerçevesinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, asgari iki değişken arasındaki ilişkinin var olup olmadığını ve bu ilişkinin gücünü ortaya koymak amacıyla tercih edilen bir araştırma yaklaşımıdır. (Bekman, 2022, s.250). Bu model doğrultusunda, STK'ların belirli risklere yönelik tutumları, bu risklere verdikleri yanıtlar, bu yanıtların risk düzeyini kurumda nasıl etkilediği ve risklerin izlenme sıklığı arasındaki ilişkiler istatistiksel analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Bu sayede, farklı risklere karşı geliştirilen yaklaşımlar ile izleme ve kontrol pratikleri arasında anlamlı bağların ortaya konulması amaçlanmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren STK'lar oluşturmaktadır. STK ifadesi ile dernekler, dernek şubeleri, vakıflar, vakıf şubeleri, federasyonlar, konfederasyonlar, kooperatifler, meslek örgütleri (kanunla kurulmuş oda, birlik, baro vb.) ve tüzel kişiliği olmayan ağ, platform ve konsey gibi sivil girişimler kastedilmektedir.

Araştırmanın örneklemini ise Türkiye genelinde farklı illerde faaliyet gösteren ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden STK'lardan oluşmaktadır.

Araştırma örnekleminde yer alma ölçütleri ise şunlardır:

- a) STK vasfına sahip olmak,
- b) Türkiye'de faaliyet gösteriyor olmak,

c) İlk iki ölçütü sağlamak suretiyle araştırmaya katılmaya gönüllü olmaktır.

Araştırmaya katılan STK'lardan elde edilen veriler, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen katılımcılardan toplanmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının kendi değerlendirmelerine dayanarak evren içerisinden rastlantısal olmayan bir biçimde örnek birimlerini seçtiği örnekleme türlerinden biridir (Haşiloğlu ve ark., 2015, s.20). Bu örnekleme yöntemi, ulaşılması mümkün ve araştırmaya gönüllü katılımcıların dahil edilmesini sağlayarak geniş bir coğrafi dağılıma sahip STK'lara ulaşılmasına olanak tanımıştır.

### **2.3. Veri Toplama Araçlarının Oluşturulması**

Bu tez çalışmasının veri toplama süreci derinlemesine mülakat ve anket yöntemi olmak üzere iki aşamalı kurgulanmıştır. İlk aşamada, ankette yer alacak soruların ortaya konması amacıyla nitel veri toplama tekniklerinden biri olan derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmış; farklı alanlarda faaliyet gösteren 5 STK temsilcisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine mülakat, katılımcının ilgi alanları, düşünceleri, tutumları ve davranışlarını derinlikli biçimde anlamayı amaçlayan; esnek, karşılıklı etkileşime dayalı ve doğal bir sosyal ortamda gerçekleştirilen nitel veri toplama tekniğidir (Köksal, 2014, s.164).

Derinlemesine mülakat görüşmeleri sırasında katılımcılara stratejik, operasyonel, itibar, uyum, teknolojik ve finansal risklerinin tanımları asgari üç örnekle birlikte aktarılmış ve kurumlarında anılan altı gruptaki risklerin neler olduğu sorularak elde edilen yanıtlar doğrultusunda toplam 24 adet risk belirlenmiştir. İkinci aşamada ise bu 24 risk örneğinden bir anket formu hazırlanmış ve Türkiye'de faaliyet gösteren STK'lara uygulanmıştır. Anket, nicel ve nitel ölçümlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan bir veri toplama yöntemidir (Arıkan, 2018, s.98). Anket, aynı zamanda birbirine uzak olan farklı bölgelerden daha fazla insana ve gruba kolayca erişebilmeye ve diğer veri toplama tekniklerine nazaran düşük maliyetli olması vesilesi ile kolayca yaygınlaştırılabilir olmaya olanak tanıyan bir araştırma yöntemi olarak bilinmektedir (Büyüköztürk, 2005, s.133).

Anket formu dört temel boyutta veri toplamayı amaçlamaktadır. İlk olarak, her bir risk unsurunun ilgili kurum açısından ne düzeyde tehdit oluşturduğu 0-4 arası Likert tipi ölçek üzerinden ölçülmüştür. Ardından katılımcıların her bir riske karşı ne tür bir yanıt stratejisi izledikleri çoktan seçmeli olarak sorgulanmıştır. Bununla birlikte, bu yanıtın riski nasıl etkilediği değerlendirilmiştir. Son olarak ise kurumların bu riskleri hangi sıklıkla izledikleri ya da izleyip izlemedikleri bilgisi alınmıştır. Bu yapıyla anket, kurumsal risk yönetimi sürecinin tüm aşamalarını kapsamlı biçimde analiz etmeye olanak sağlamaktadır.

Anket formu, tez danışmanının rehberliğinde hazırlanmış olup ayrıca nicel ve nitel araştırma alanlarında yetkinliğe sahip ve doçent unvanlı bir akademisyenin değerlendirmesine de sunulmuştur. Uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak formun içerik geçerliliği güçlendirilmiştir.

## 2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri 16.05.2025-01.07.2025 tarihleri arasında anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada 40 STK'ya yer verilmiş olup anket katılımcıların açık rızası ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada kullanılan anket formu, Gay, Mills ve Airasian'ın (2012) belirlediği anket geliştirme adımları temel alınarak tasarlanmıştır.

- **Problem Tanımlanması:** Katılımcılara derinlemesine mülakat görüşmeleri sonucunda elde edilen stratejik, operasyonel, itibar, uyum, teknolojik ve finansal gruplardaki yirmi dört farklı riskin katılımcı STK'yı hangi ölçüde etkilediği Likert ölçeği ile puanlama esasıyla sorulmuştur.
- **Madde Yazımı:** Her bir risk için katılımcı STK'nın söz konusu riske ilişkin nasıl bir yanıt stratejisi geliştirdiği, bu yanıt stratejisinin kurumda riski hangi ölçüde değiştirdiği veya değiştirmedikleri ve son olarak risklerin izlenme sıklığı sorulmuştur. Bununla birlikte katılımcı STK'lara demografik bilgiler ve kurumda risk yönetimine ilişkin bir yazılı düzenlemenin bulunup bulunmadığı da sorularak anket tamamlanmıştır.

Toplam iki bölümden oluşan anketin STK'ların risk puanlamaları, risk yanıtları, risk değişimleri ve risk izleme pratiklerini ölçen birinci bölümü 96 sorudan, demografik bilgileri ve yazılı düzenlemeleri barındıran ikinci bölümü ise 8 sorudan oluşmaktadır. Öte yandan görüşmeler esnasında bazı STK temsilcileri kurumsal risklerinin irdelenmesinden rahatsızlık hissetmesi nedeniyle ankete katılmayı tercih etmemiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analiz edilmesinde Excel ve IBM SPSS 31 programlarından yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde yer alan ve katılımcıların Likert ölçeği ile puanladığı riskler SPSS programına "0: En düşük, 1: Düşük, 2: Orta, 3: Yüksek ve 4: Çok Yüksek" şeklinde kodlanmıştır. Bununla birlikte STK'ların risklere karşı geliştirdiği yanıt stratejileri "1: Bu riski kabul ediyoruz., 2: Bu riski devrediyoruz., 3: Bu riski kontrol edip azaltıyoruz., 4: Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz., 5: Bu riske henüz bir yanıt

vermedik. ve 6: Böyle bir riskimiz bulunmuyor.” olarak kodlanmıştır. STK’ların riske karşı geliştirdiği yanıt stratejileri karşısında kurumlarında riskin değişip değişmediği “1: Risk azalıyor., 2: Risk değişmiyor. ve 3: Risk artıyor.” Şeklinde ve son olarak risklerin izlenme pratikleri ise “1: Ayda bir, 2: Üç ayda bir, 3: Altı ayda bir, 4: Yılda bir ve 5: İzleme yapılmıyor.” şeklinde kodlanmıştır. Kodlama süreci sonrasında, çalışmanın alt hedeflerine ulaşabilmek amacıyla tanımlayıcı istatistik tekniklerinden ortalama, standart sapma ve frekans analizleri kullanılmıştır. Ortalama, risk maddesi bazında toplanan puanların katılımcı STK sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde katılımcı STK’ların dağılımlarını ve risk eğilimlerini anlama amacıyla betimsel istatistiklerden ve çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Bu analizler, katılımcı STK’ların profili ile risk algılarının genel düzeyinin anlaşılmasını sağlamıştır.

Öte yandan katılımcı STK’ların genel risk algı düzeyini temsil eden bir değişken oluşturmak amacıyla değişken hesaplama yöntemi kullanılmıştır ve bu yöntemle 24 risk maddesine verilen puanların ortalaması alınarak her bir STK’ya ait toplam risk puanı hesaplanmıştır. Araştırmada ayrıca belirli bir puan ortalamasının üzerinde seyreden risklerin STK’lardaki yazılı düzenlemelerin eksikliği ile ilgili olup olmadığını analiz etme amacıyla Ki-kare testinden faydalanılmıştır.

Son olarak katılımcı STK’ların demografik özelliklerinin analiz edilmesinde ise frekans (sıklık) analizinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda çalışmaya katılan 40 STK’nın 27 dernek, 2 federasyon, 2 konfederasyon, 2 meslek örgütü ve 7 vakıftan oluştuğu belirlenmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin veriler ayrıca SPSS programında frekans ve çapraz tablo analizleri aracılığıyla çözümlenmiş; bu analizler STK’ların tüzel vasıfları, kuruluş yılları, STK temsilcisinin kurumdaki görevi, kurumun ana faaliyet alanı, üye sayıları, profesyonel ve gönüllü sayıları ve risk yönetimine ilişkin politika belgeleri gibi değişkenlerin sayısal dağılımını ortaya koymuştur.

## **2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu tez çalışmasında bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklardan ilki, örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yönteminin seçilmiş olmasıdır. Bu yöntem, araştırmacının erişebildiği ve katılım göstermeyi kabul eden STK’ları kapsadığı için elde edilen bulguların tüm Türkiye’deki STK evrenine genellenebilirliği sınırlıdır. Örnekleme yöntemi gereği bazı bölgesel ya da tematik farklılıkların örnekleme yeterince temsil edilmemesi olasılığı da söz konusudur.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise veri toplama aracı olarak kullanılan anket, derinlemesine mülakat yöntemiyle elde edilmiş ve önceden belirlenmiş yalnızca 24 risk tanımı çerçevesinde, bu risk tanımlarının birebir korunmasıyla yapılandırılmıştır. Bu durum, STK'ların karşı karşıya kaldığı ancak ankette yer almayan özgün ya da konjonktürel risklerin değerlendirme dışında kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca, verilerin katılımcıların öznel beyanlarına dayanması, yanıtların kişisel algı ve değerlendirmelerden etkilenmesi riskini beraberinde getirmektedir.

Araştırmanın veri toplama süreci, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütüldüğünden kurumsal olarak bilimsel araştırmalara katılımcı olmaya daha eğilimli STK'ların verileri toplanabilmiştir. Bu durum, bilimsel araştırmalar hususunda daha korunmacı ya da risk yönetimi uygulamaları açısından farklı özellikler gösteren STK'ların görüşlerinin sınırlı biçimde temsil edilmesine yol açabilmektedir. Bununla birlikte riskin doğası gereği subjektif olması, risklerin tehdit düzeyinin bireysel algıya dayalı olmasına yol açtığı da unutulmamalıdır.

Bunun yanı sıra, araştırmada kullanılan istatistiksel analizler nicel veriler üzerinden gerçekleştirilmiş olup kurumsal risk yönetimine ilişkin daha derinlemesine nitel verilerle desteklenmemiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular, STK'ların risklere verdiği yanıtların arka planındaki kurumsal süreçleri, kültürel dinamikleri ve karar alma mekanizmalarını tüm yönleriyle yansıtamamaktadır. Ayrıca, araştırmada ele alınan riskler belirli kategoriler altında sınıflandırılmış olsa da risk türleri arasındaki olası kesişimlerin veya etkileşimlerin ayrıntılı biçimde incelenememiş olması da çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Son olarak, araştırmanın zaman ve kaynak kısıtları doğrultusunda yalnızca Türkiye'de faaliyet gösteren STK'lar ile sınırlı kalınmış, uluslararası düzeyde faaliyet gösteren veya farklı ülkelerdeki benzer kuruluşlarla karşılaştırma yapılmamıştır. Bu da çalışmanın coğrafi bağlam açısından sınırlı kalmasına neden olmuştur.

## **2.7. Araştırma Etiği**

Bu tez çalışmasının etik açıdan uygunluğunun onaylanması amacıyla veri toplama süreci başlatılmadan önce Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları ve Bilimsel Yayın Etik Kurulundan (16.05.2025 tarih 2025/162405 sayılı karar) etik onay alınmıştır.

Katılımcılara ise anket ve derinlemesine mülakat görüşmelerinden önce araştırmanın amacına ilişkin bilgi verilerek onam alınmıştır. EK 2’de görülebileceği üzere anket içeriğinde katılımcılara kişisel sorular yöneltilmemiştir.



### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma kapsamında hazırlanan anket çalışmasına katılan dernek, federasyon, konfederasyon, meslek örgütü ve vakıf temsilcilerinin kurumsal risk yönetimi sürecine ilişkin verdiği yanıtlara dair bulgular analiz edilecektir. Meslek örgütü; kanunla kurulmuş oda, birlik, baro vb. kuruluşları ifade etmektedir.

Araştırmaya konu olan STK temsilcilerinin deneyimlerinden yola çıkarak elde edilen bulgular iki başlık altında incelenecektir.

##### 3.1. Katılımcı STK'ların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan STK'ların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir. Demografik özelliklerin analiz edilmesinde anket verilerinin tamamına tanımlayıcı analiz yapılmıştır. Bir veri setinin temel özelliklerini, genellikle görsel temsil veya ortalama, medyan ve mod gibi sayısal teknikler aracılığıyla özetleme sürecini ifade eden tanımlayıcı analiz, veri setindeki kalıpları, dağılımları ve temel eğilimleri anlamaya yardımcı olmaktadır (Blaikie, 2003).

##### 3.1.1. Katılımcı STK'ların Tüzel Vasfı

Araştırmaya katılan STK temsilcilerinin bağlı bulundukları STK'ların tüzel vasfı Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13. Katılımcı STK'ların Tüzel Vasfı

| Tüzel Vasfı   | Frekans   | Yüzde (%)  |
|---------------|-----------|------------|
| Dernek        | 27        | 67,5       |
| Federasyon    | 2         | 5          |
| Konfederasyon | 2         | 5          |
| Meslek Örgütü | 2         | 5          |
| Vakıf         | 7         | 17,5       |
| <b>Toplam</b> | <b>40</b> | <b>100</b> |

Tablo 13'te görüldüğü üzere araştırmanın örneklemini, 27 dernek, 2 federasyon, 2 konfederasyon, 2 meslek örgütü ve 7 vakıf olmak üzere toplam 40 STK oluşturmaktadır. Tablo

üzerinde yer alan frekans, toplam katılımcı sayısını; yüzde (%), bağlı bulunulan STK'nın tüzel vasfının toplam katılımcı sayısına oranını ifade etmektedir.

### 3.1.2. Katılımcı STK'ların Kuruluş Yılları

Araştırmaya katılan STK temsilcilerinin bağlı bulundukları STK'ların tüzel vasıflarına göre kuruluş yılları Tablo 14'te gösterilmektedir.

Tablo 14. Katılımcı STK'ların Tüzel Vasıflarına Göre Kuruluş Yılları

| Tüzel Vasıf   | 1936-1980<br>Yılları Arası |       | 1981-2004<br>Yılları Arası |       | 2005-2015<br>Yılları Arası |       | 2016 Yılı<br>Sonrası |       | Toplam    |
|---------------|----------------------------|-------|----------------------------|-------|----------------------------|-------|----------------------|-------|-----------|
|               | Sayı                       | Yüzde | Sayı                       | Yüzde | Sayı                       | Yüzde | Sayı                 | Yüzde | Sayı      |
| Dernek        | 4                          | %14,8 | 5                          | %18,5 | 11                         | %40,7 | 7                    | %25,9 | 27        |
| Federasyon    | 1                          | %50   | 0                          | 0     | 0                          | 0     | 1                    | %50   | 2         |
| Konfederasyon | 0                          | 0     | 1                          | %50   | 0                          | 0     | 1                    | %50   | 2         |
| Meslek Örgütü | 1                          | %50   | 1                          | %50   | 0                          | 0     | 0                    | 0     | 2         |
| Vakıf         | 2                          | %28,6 | 1                          | %14,3 | 1                          | %14,3 | 3                    | %42,9 | 7         |
| <b>Toplam</b> | <b>8</b>                   |       | <b>8</b>                   |       | <b>12</b>                  |       | <b>12</b>            |       | <b>40</b> |

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan derneklerin %40,7'lik bölümünün ve vakıfların %14,3'lük bölümünün son 2005-2015 yılları arasında kurulduğu; ancak federasyon, konfederasyon ve meslek örgütlerinin ise bu yıllar arasında kurulmadığı görülmektedir. STK'lar tüzel vasıfları ayırt etmeksizin incelendiğinde ise son on yıllık zaman diliminde 12 STK'nın kurulduğu ve bu oranın araştırmaya katılan STK'lar içerisinde %30'luk bir bölümü temsil ettiği değerlendirilmektedir. Katılımcı STK'lardan 1 federasyon ve 1 konfederasyon 2016 yılından sonra; meslek örgütleri ise 2004 yılı öncesinde kurulmuştur. Bununla birlikte araştırmaya katılan 24 STK'nın son yirmi yıllık dönemde kurulduğu görülmektedir.

### 3.1.3. STK Temsilcilerinin Kurumda Üstlendiği Pozisyonlar

Araştırmaya katılan derneklerin, federasyonların, konfederasyonların, meslek örgütlerinin ve vakıfların her bir pozisyon türüne göre nasıl bir temsil oranına sahip olduğu Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15. STK Temsilcilerinin Kurumda Üstlendiği Pozisyonlar

| Tüzel Vasıf   | Kurumda Üstlenilen Pozisyon |                                 |          |                                  |                               |                      |           |
|---------------|-----------------------------|---------------------------------|----------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|
|               | Başkan                      | Denetim Kurulu Üyesi/İç Denetçi | Müşavir  | Mütevelli Heyet Üyesi/Kurucu Üye | Profesyonel (Ücretli Çalışan) | Yönetim Organı Üyesi | Toplam    |
| Dernek        | 11                          | 2                               | 2        | 1                                | 4                             | 7                    | 27        |
| Federasyon    | 1                           | 0                               | 0        | 0                                | 1                             | 0                    | 2         |
| Konfederasyon | 1                           | 0                               | 0        | 0                                | 1                             | 0                    | 2         |
| Meslek Örgütü | 0                           | 0                               | 0        | 0                                | 1                             | 1                    | 2         |
| Vakıf         | 0                           | 1                               | 0        | 1                                | 4                             | 1                    | 7         |
| <b>Toplam</b> | <b>13</b>                   | <b>3</b>                        | <b>2</b> | <b>2</b>                         | <b>11</b>                     | <b>9</b>             | <b>40</b> |

Araştırmaya katılan dernek temsilcilerinin 18'i yönetim kadrosunda görev alırken; diğer STK türlerinden ise yalnızca 1'er kişinin yönetim kadrosuna dahil olduğu görülmektedir. Federasyon, konfederasyon ve meslek örgütleri sınırlı sayıda pozisyonla; vakıflar ise ağırlıklı olarak profesyonel çalışanlar tarafından temsil edilmektedir. Araştırmaya katılan STK temsilcilerinin 22'sinin kurum idaresinde doğrudan görev aldığı ve 11'inin ise kurumda ücretli çalışan görevini icra ettiği görülmektedir. STK temsilcileri arasında en az sayıda bulunan görevler ise müşavirlik ve mütevelli heyet üyeliğidir.

#### 3.1.4. Katılımcı STK'ların Faaliyet Alanları

Araştırmaya katılan STK'ların faaliyet alanları Tablo 16'da gösterilmektedir. Tablo 16'ya göre STK'lar 13 farklı alanda faaliyet göstermektedir.

Tablo 16. Katılımcı STK'ların Faaliyet Alanları

| Faaliyet Alanı                                | Dernek    | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf    | Toplam    |
|-----------------------------------------------|-----------|------------|---------------|---------------|----------|-----------|
| Çevre ve Doğal Hayatı Koruma                  | 1         | 0          | 0             | 0             | 0        | 1         |
| Çocuk Hakları                                 | 4         | 1          | 0             | 0             | 0        | 5         |
| Dayanışma Örgütleri                           | 3         | 1          | 0             | 0             | 3        | 7         |
| Eğitim ve Araştırma, Ar-ge, Burs Faaliyetleri | 2         | 0          | 0             | 0             | 1        | 3         |
| Engelli Hakları                               | 2         | 0          | 0             | 0             | 0        | 2         |
| Gençlik Çalışmaları                           | 1         | 0          | 0             | 0             | 0        | 1         |
| Geriatri                                      | 1         | 0          | 0             | 0             | 0        | 1         |
| Hak Savunuculuğu                              | 5         | 0          | 0             | 0             | 2        | 7         |
| Kültür, Sanat ve Turizm                       | 1         | 0          | 0             | 0             | 0        | 1         |
| Mülteci Çalışmaları                           | 1         | 0          | 0             | 0             | 0        | 1         |
| Örgütlenme ve Kurumsallaşma                   | 2         | 0          | 1             | 0             | 0        | 3         |
| Profesyonel/Mesleki Dayanışma                 | 3         | 0          | 0             | 2             | 0        | 5         |
| Sağlık                                        | 1         | 0          | 1             | 0             | 1        | 3         |
| <b>Toplam</b>                                 | <b>27</b> | <b>2</b>   | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>7</b> | <b>40</b> |

Tablo 16 incelendiğinde derneklerin farklı tematik alanlarda geniş bir yelpazeye yayılan faaliyetler yürüttüğü görülmektedir. Özellikle hak savunuculuğu, çocuk hakları ve dayanışma örgütleri alanlarında yoğunlaşan dernekler, aynı zamanda eğitim, sağlık, çevre, gençlik, kültür ve mülteci çalışmaları gibi birçok alanda da temsil edilmektedir. Vakıfların ise daha sınırlı sayıda, fakat çeşitli bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan vakıfların neredeyse yarısı dayanışma örgütleri alanında faaliyet göstermekte olup diğerleri ise hak savunuculuğu, eğitim ve sağlık alanlarında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan 2 federasyon, çocuk hakları ve dayanışma örgütleri alanlarında faaliyet göstermekte; 2 konfederasyon ise sağlık ve örgütlenme-kurumsallaşma alanlarında yer almaktadır. Ayrıca çalışmaya dahil olan 2 meslek örgütü, yalnızca profesyonel/mesleki dayanışma temalı faaliyetler yürütmektedir.

### 3.1.5. Katılımcı STK'ların Üye Sayıları

Araştırmaya katılan STK'ların üye sayıları Tablo 17'de gösterilmektedir. Tablo 17'ye göre STK'lar farklı aralıklarda üye sayılarına sahiptir.

Tablo 17. Katılımcı STK'ların Üye Sayıları

| Üye Sayısı     | Dernek    | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf    | Toplam    |
|----------------|-----------|------------|---------------|---------------|----------|-----------|
| 1-16 arası     | 1         | 1          | 0             | 0             | 2        | 4         |
| 17-50 arası    | 11        | 1          | 0             | 0             | 1        | 13        |
| 51-100 arası   | 6         | 0          | 0             | 0             | 1        | 7         |
| 101-250 arası  | 1         | 0          | 0             | 0             | 1        | 2         |
| 251-500 arası  | 1         | 0          | 0             | 0             | 0        | 1         |
| 501-1000 arası | 2         | 0          | 0             | 0             | 1        | 3         |
| 1001 ve üzeri  | 5         | 0          | 2             | 2             | 1        | 10        |
| <b>Toplam</b>  | <b>27</b> | <b>2</b>   | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>7</b> | <b>40</b> |

Araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşları, üye sayıları bakımından değerlendirildiğinde önemli farklılıklar göstermektedir. Dernekler, toplamda 27 kuruluşla tüm üye sayısı aralıklarında temsil edilmekte olup en yoğun şekilde 17–50 arası üyeye sahip olanlar ve 51–100 üyeye sahip olanlar grubunda yer almaktadır. Bu dağılım, araştırmaya katılan derneklerin büyük çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli üyelik yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca 1001 ve üzeri üyeye sahip 5 dernek bulunmaktadır. Vakıflar ise daha sınırlı bir dağılım göstermektedir. Araştırmaya katılan vakıflar arasında 1001 ve üzeri üyeye sahip sadece 1 kuruluşun bulunması, bu türde büyük ölçekli yapılanmaların daha sınırlı olduğunu göstermektedir. Öte yandan, araştırmaya katılan meslek örgütlerinin tamamı 1001 ve üzeri üyeye sahip kategoride yer almakta ve bu durum meslek örgütlerinin sektörel bazda geniş tabanlı bir örgütlenmeye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.1.6. Katılımcı STK'ların Ücretli Çalışan Sayıları

Araştırmaya katılan STK'ların ücretli çalışan sayıları Tablo 18'de gösterilmektedir. Tablo 18'e göre STK'lar farklı aralıklarda ücretli çalışan sayılarına sahiptir.

Tablo 18. Katılımcı STK’ların Ücretli Çalışan Sayıları

| Ücretli Çalışan Sayısı      | Dernek    | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf    | Toplam    |
|-----------------------------|-----------|------------|---------------|---------------|----------|-----------|
| Ücretli çalışan bulunmuyor. | 12        | 1          | 0             | 0             | 3        | <b>16</b> |
| 1-5 arası                   | 8         | 1          | 1             | 0             | 1        | <b>11</b> |
| 6-10 arası                  | 3         | 0          | 0             | 0             | 2        | <b>5</b>  |
| 11-20 arası                 | 1         | 0          | 1             | 0             | 0        | <b>2</b>  |
| 21-50 arası                 | 2         | 0          | 0             | 1             | 1        | <b>4</b>  |
| 51-100 arası                | 1         | 0          | 0             | 1             | 0        | <b>2</b>  |
| <b>Toplam</b>               | <b>27</b> | <b>2</b>   | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>7</b> | <b>40</b> |

Araştırmaya katılan sivil toplum kuruluşlarının ücretli çalışan sayılarına göre dağılımı, türler arasında belirgin farklılıklar göstermektedir. Derneklerin 12’si ücretli bir çalışan istihdam etmemektedir. Ancak buna karşılık, 1–5 arası ücretli çalışanı olan 8 dernek, 6–10 arası çalışanı olan 3 dernek ve daha yüksek çalışan sayısına sahip 4 dernek ile birlikte, araştırmaya katılan bazı derneklerin küçük ölçekli ücretli kadrolar oluşturabildiği görülmektedir. Bu dağılım, derneklerin genel olarak gönüllülük esasına dayalı çalıştığını desteklemekle birlikte, az sayıda da olsa profesyonel çalışan ile faaliyet gösteren yapıların da varlığını göstermektedir. Öte yandan katılımcı vakıflardan 3’ünde hiç ücretli çalışan bulunmazken, diğer 4’ü çeşitli düzeylerde ücretli istihdam sağlamaktadır. Özellikle 6–10 arası çalışanı olan 2 vakıf ve 21–50 arası çalışanı olan 1 vakıf, bu türün daha kurumsallaşmış örneklerinin araştırmaya katıldığını göstermektedir. Meslek örgütlerinin her biri, daha yüksek çalışan sayılarına sahiptir. Bunlardan biri 21–50, diğeri ise 51–100 arası ücretli çalışan istihdam etmektedir. Bu veri, araştırmaya katılan meslek örgütlerinin genellikle daha büyük, yapısal olarak yerleşik ve profesyonel destekli yapılar olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.1.7. Katılımcı STK’ların Gönüllü Çalışan Sayıları

Araştırmaya katılan STK’ların gönüllü sayıları Tablo 19’da gösterilmektedir. Tablo 19’a göre STK’lar farklı aralıklarda gönüllü çalışan sayılarına sahiptir.

Tablo 19. Katılımcı STK’ların Gönüllü Çalışan Sayıları

| <b>Gönüllü Çalışan Sayısı</b> | <b>Dernek</b> | <b>Federasyon</b> | <b>Konfederasyon</b> | <b>Meslek Örgütü</b> | <b>Vakıf</b> | <b>Toplam</b> |
|-------------------------------|---------------|-------------------|----------------------|----------------------|--------------|---------------|
| Gönüllü çalışan bulunmuyor.   | 5             | 0                 | 0                    | 1                    | 4            | <b>10</b>     |
| 1-5 arası                     | 7             | 1                 | 0                    | 0                    | 0            | <b>8</b>      |
| 6-10 arası                    | 5             | 0                 | 0                    | 0                    | 1            | <b>6</b>      |
| 11-20 arası                   | 4             | 0                 | 1                    | 0                    | 0            | <b>5</b>      |
| 21-50 arası                   | 0             | 1                 | 0                    | 0                    | 1            | <b>2</b>      |
| 51-100 arası                  | 2             | 0                 | 0                    | 1                    | 0            | <b>3</b>      |
| 101 ve üzeri                  | 4             | 0                 | 1                    | 0                    | 1            | <b>6</b>      |
| <b>Toplam</b>                 | <b>27</b>     | <b>2</b>          | <b>2</b>             | <b>2</b>             | <b>7</b>     | <b>40</b>     |

Araştırmaya katılan dernekler, gönüllülük esaslı çalışmanın en yaygın görüldüğü STK türüdür. Katılımcı derneklerden yalnızca 5’i gönüllü desteği olmadan faaliyet gösterirken, 22 dernek ise farklı düzeylerde gönüllü desteği almaktadır. Özellikle 1–5 ve 6–10 arası gönüllüyle çalışan derneklerin yoğunluğu, küçük ölçekli ama gönüllülüğe dayalı örgütlenmenin yaygın olduğunu göstermektedir. Öte yandan 101 ve üzeri gönüllüye sahip 4 dernek, bazı yapıların oldukça geniş gönüllü tabanına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Vakıflar, daha az sayıda olmakla birlikte gönüllülük esasına dayalı faaliyetleri sürdürmektedir. 4 vakıf hiç gönüllü çalıştırmazken, diğer 3’ü farklı gönüllü aralıklarında temsil edilmektedir. Özellikle 6–10, 21–50 ve 101 üzeri gönüllüye sahip vakıfların varlığı, bu türde de gönüllülüğün belirli ölçüde destekleyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

Öte yandan federasyonlar ve konfederasyonlar, görece daha sınırlı sayıda gönüllüye sahiptir. Katılımcı federasyonlardan biri 1–5 arası, biri ise 21–50 arası gönüllü ile faaliyet göstermektedir. Konfederasyonların biri 11–20 arası, diğeri ise 101 ve üzeri gönüllüye sahiptir. Bu durum, araştırmaya katılan bazı üst yapı STK’larının daha geniş gönüllü havuzlarına erişebildiğini göstermektedir. Meslek örgütlerinden biri, gönüllü desteği olmadan faaliyet gösterirken, diğeri 51–100 arası gönüllü ile çalışmaktadır. Bu yapı, meslek örgütlerinin öncelikli olarak profesyonel kadroya dayalı bir yapıda olduğunu ancak belirli koşullarda gönüllü desteği de alabileceklerini ortaya koymaktadır.

### **3.2. STK'ların Risk Yanıtlarına İlişkin Bulgular**

#### **3.2.1. Risk Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

STK'lar faaliyetlerini sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için çeşitli iç ve dış kaynaklı risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu araştırmada yer alan 24 risk alanı, STK temsilcileriyle yapılan mülakat görüşmeleri sonucunda belirlenmiş olup kurumsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek temel risk tanımlamalarını içermektedir. Bu başlıklar; yönetişimden mali sürdürülebilirliğe, paydaş ilişkilerinden politika değişikliklerine kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında her bir risk, katılımcılar tarafından 0 (en düşük) ile 4 (en yüksek) arasında değişen Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Bu ölçek, söz konusu riskin kuruluş için ne ölçüde önemli ya da tehditkâr olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bölümde, elde edilen veriler doğrultusunda risk düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmuş; her riskin minimum ve maksimum değerleri, aritmetik ortalaması ve standart sapmaları analiz edilmiştir. Böylelikle, STK'ların en yüksek risk olarak algıladığı alanlar ile görece düşük düzeyde risk içeren alanlar karşılaştırmalı biçimde ortaya konmuştur. Bu analiz, aynı zamanda STK'ların hangi risklere karşı daha duyarlı olduğunu ve hangi alanlarda kurumsal risk yönetimi uygulamalarına daha fazla ihtiyaç duyabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Bulgular, yalnızca genel bir görünüm sunmakla kalmayıp, aynı zamanda sonraki alt başlıklarda yapılacak kurumsal tepki, risk değişimi ve izleme sıklığı gibi analizlerin de temelini oluşturmaktadır.

Tablo 20. STK'ların Karşılaştığı 24 Risk Alanına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| <b>Risk Kodu</b> | <b>Riskler</b>                                                                                         | <b>Min.</b> | <b>Maks.</b> | <b>Ortalama (Mean)</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|------------------------|-----------------------|
| <b>FR3</b>       | Düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riski                                   | 0           | 4            | 2,43                   | 1,466                 |
| <b>OR1</b>       | İşgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riski                                | 0           | 4            | 2,35                   | 1,210                 |
| <b>SR4</b>       | Uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riski                                                        | 0           | 4            | 2,20                   | 1,181                 |
| <b>FR1</b>       | Döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması riski                                                   | 0           | 4            | 2,05                   | 1,600                 |
| <b>SR3</b>       | Alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilememesi riski                                              | 0           | 4            | 1,98                   | 1,349                 |
| <b>FR2</b>       | Kurumda finans uzmanının bulunmaması riski                                                             | 0           | 4            | 1,83                   | 1,517                 |
| <b>SR2</b>       | Proje faaliyetlerinde stratejik planlama eksikliği riski                                               | 0           | 4            | 1,78                   | 0,974                 |
| <b>SR1</b>       | Karar alma süreçlerinde zorluklarla karşılaşılması riski                                               | 0           | 4            | 1,75                   | 1,171                 |
| <b>UR5</b>       | Kurumun denetimlerde idari para cezasına konu olabilecek eksikliklerinin bulunması riski               | 0           | 4            | 1,72                   | 1,339                 |
| <b>TR2</b>       | Kuruma ait dijital verilerin çalınması riski                                                           | 0           | 4            | 1,72                   | 1,320                 |
| <b>TR1</b>       | Dijital kayıtlara ilişkin veri yedekleme işlemlerinin yapılmaması riski                                | 0           | 4            | 1,65                   | 1,388                 |
| <b>UR3</b>       | Kurum yöneticilerinin yasal mevzuata hâkim olmaması riski                                              | 0           | 4            | 1,58                   | 1,338                 |
| <b>İR3</b>       | Paydaşlarla yapılan iş birliğinin layıkıyla yerine getirilememesi riski                                | 0           | 4            | 1,55                   | 1,154                 |
| <b>TR4</b>       | Kurum yöneticilerinin dijitalleşmeye önem vermemesi riski                                              | 0           | 4            | 1,53                   | 1,396                 |
| <b>TR3</b>       | STK'ların kullandığı dijital platformların birbirleriyle entegre biçimde çalışmaması riski             | 0           | 4            | 1,53                   | 1,320                 |
| <b>UR2</b>       | Yasal mevzuatın yoruma açık hususlarının bulunması riski                                               | 0           | 4            | 1,45                   | 1,239                 |
| <b>OR2</b>       | Hizmet sağlayacak kurumların ihtiyaçlara yanıt veremeyecek ölçüde düşük kapasiteye sahip olması riski  | 0           | 4            | 1,43                   | 1,279                 |
| <b>OR4</b>       | Personellerin uhdesindeki görev ve sorumlulukların yazılı ve net olarak ortaya konmaması riski         | 0           | 4            | 1,28                   | 1,281                 |
| <b>İR2</b>       | Kurum yöneticileri ile kurumda görev alan kişiler arasındaki anlaşmazlıkların kamuoyuna yansması riski | 0           | 4            | 1,23                   | 1,291                 |
| <b>UR4</b>       | Bildirimlerin ilgili makamlara yasal süre içerisinde yapılmaması riski                                 | 0           | 4            | 1,20                   | 1,454                 |
| <b>OR5</b>       | Kurum içi yazılı iletişimin eksikliği riski                                                            | 0           | 4            | 1,10                   | 1,194                 |

|            |                                                                                        |   |   |      |       |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|------|-------|
| <b>İR1</b> | Kurumda görev alan kişilerin kurum hakkındaki sosyal medya paylaşımlarına ilişkin risk | 0 | 4 | 1,03 | 1,250 |
| <b>UR1</b> | Kurumda görev alan kişilerin İş Kanunu'na aykırı eylemlerde bulunma riski              | 0 | 4 | 0,98 | 1,143 |
| <b>OR3</b> | Kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etmesi riski                       | 0 | 4 | 0,88 | 1,067 |

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen 24 farklı risk maddesi, 0 (en düşük) ile 4 (en yüksek) arasında derecelendirilen Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Tablo 20’de yer alan risk kodları, risk türlerinin baş harflerinin kısaltılması ve anket çalışmasında yer alan sıralama odak alınarak oluşturulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, STK’ların en yüksek ortalama ile değerlendirdiği risk, “düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riskidir” ( $\bar{x}=2,43$ ). Bunu sırasıyla, “işgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riski” ( $\bar{x}=2,35$ ) ve “uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riski” ( $\bar{x}=2,20$ ) izlemektedir. Bu durum, katılımcıların özellikle kurumsal kapasite, insan kaynağı ve finansal sürdürülebilirlik konularında ciddi tehditler algıladığını ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, ortalaması en düşük risk maddesi "kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etmesi riski" olarak öne çıkmıştır ( $\bar{x}=0,88$ ). Benzer şekilde, "İş Kanunu'na aykırı eylemler", "sosyal medya paylaşımlarına ilişkin risk" ve "yazılı iletişim eksikliği" gibi maddeler de görece düşük ortalamalarla değerlendirilmiş ve STK’ların bu alanlarda daha az tehdit algıladığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan STK’ların daha çok kurumsal sürdürülebilirlik ve operasyonel kapasite odaklı risklere karşı duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3.2.2. STK’ların Tüzel Vasıflarına Göre Risk Puanı Ortalamaları

Bu alt bölümde, farklı tüzel vasfı haiz STK’ların toplam risk puanı ortalamaları karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. Amaç, kurum tipine göre risk algısındaki farklılıkları ortaya koymaktır. Araştırmaya katılan her bir STK türünün risk puanı ortalamaları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Katılımcı STK’ların Tüzel Vasıflarına Göre Risk Puanı Ortalamaları

| Tüzel Vasıf   | Kurum Sayısı | Min. | Maks. | Ortalama (Mean) | Standart Sapma |
|---------------|--------------|------|-------|-----------------|----------------|
| Dernek        | 27           | 0,13 | 3,38  | 1,4398          | 0,89435        |
| Federasyon    | 2            | 1,58 | 1,71  | 1,6458          | 0,8839         |
| Konfederasyon | 2            | 1,38 | 2,04  | 1,7083          | 0,47140        |
| Meslek Örgütü | 2            | 1,21 | 3,13  | 2,1667          | 1,35529        |
| Vakıf         | 7            | 1,42 | 2,92  | 1,9583          | 0,51930        |

Araştırmaya katılan STK’lardan elde edilen veriler, her bir STK türünün risk algısının belirli bir düzeyde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Dernekler, ortalama risk puanı 1,44 ile en düşük risk algısına sahip STK türü olarak öne çıkarken, meslek örgütleri 2,17 ile en yüksek risk algısını sergilemektedir. Vakıflar ise 1,96 ortalama ile meslek örgütlerinden daha düşük ancak derneklerden daha yüksek bir risk algısı göstermektedir. Standart sapma değerleri, özellikle meslek örgütlerinde daha yüksek varyasyona işaret ederken, federasyonlar ve konfederasyonlar gibi daha homojen gruplarda daha düşük varyanslar görülmektedir. Bu bulgular, farklı STK türlerinin faaliyet alanları ve organizasyon yapıları doğrultusunda risk algılarını farklı şekillerde tanımladıklarını ve her tür için özel risk yönetimi stratejilerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

### 3.2.3. STK’ların Yazılı Düzenlemeleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan STK’ların risk yönetimine yönelik yazılı düzenlemelere (acil durum eylem planı, risk planı, risk yönetimi yönetmeliği) sahip olma durumu incelenmektedir. Bulgular, kurumsal risk kültürünün yazılı düzeyde ne ölçüde yerleştiğini göstermektedir. Araştırmaya katılan STK temsilcilerinin risk yönetimine ilişkin yazılı düzenlemelere hangi ölçüde sahip olduğu Tablo 22’de paylaşılmaktadır.

Tablo 22. Katılımcı STK’ların Risk Yönetimine İlişkin Yazılı Düzenlemeleri

| Yazılı Düzenlemeler                          | Dernek    | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf    | Toplam    |
|----------------------------------------------|-----------|------------|---------------|---------------|----------|-----------|
| Herhangi bir yazılı düzenleme bulunmuyor.    | 17        | 2          | 1             | 0             | 5        | 25        |
| Kurumun acil durum eylem planı mevcuttur.    | 2         | 0          | 0             | 1             | 1        | 4         |
| Kurumun risk planı mevcuttur.                | 5         | 0          | 1             | 0             | 1        | 7         |
| Kurumun risk yönetimi yönetmeliği mevcuttur. | 3         | 0          | 0             | 1             | 0        | 4         |
| <b>Toplam</b>                                | <b>27</b> | <b>2</b>   | <b>2</b>      | <b>2</b>      | <b>7</b> | <b>40</b> |

Tablo 22 incelendiğinde araştırmaya katılan STK türlerinin yazılı düzenlemeler ve risk yönetimi planları açısından önemli eksikliklere sahip olduğu görülmektedir. İlk olarak, çalışmaya konu edilen 40 STK’nın 25’inin herhangi bir yazılı düzenlemeye sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bu eksiklik, özellikle dernekler için belirgin bir sorun olarak öne çıkmaktadır; 17 dernek, yazılı düzenlemelerden yoksun olduğunu bildirmiştir. Diğer STK türleri arasında da benzer eksiklikler bulunmaktadır; vakıflar 5 kurumla bu eksiklikten kaynaklanan sorunlar yaşarken, konfederasyonlar ve federasyonlar sırasıyla yalnızca 1 ve 2 kurumla bu kategoride yer almaktadır.

Risk yönetimi yönetmeliği açısından ise yalnızca 4 kurumun bu yönetmeliğe sahip olduğu görülmektedir. Dernekler ve meslek örgütleri en az birer kurumla risk yönetimi yönetmeliği uygularken, diğer STK türleri bu alanda da eksik kalmışlardır. Bu durum, STK’ların yazılı düzenlemeler ve yönetmelikler konusunda ciddi bir altyapı eksikliği yaşadığını ve kriz yönetimi ya da risklerle ilgili sistematik bir yaklaşım geliştirmedikleri anlamına gelmektedir. Bu eksiklikler, STK’ların sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından risk oluşturmakta, organizasyonel verimliliklerini ve krizlere karşı dayanıklılıklarını olumsuz etkilemektedir.

#### 3.2.4. Yüksek Risk Puanı Ortalamasına Sahip Riskler ile Yazılı Düzenlemeler Arasındaki İlişki

Bu bölümde, STK’ların Tablo 20’de 2,00 ve üzeri ortalama puan verdiği dört risk, aşağıda yazılı düzenlemelere sahip olup olmadıklarıyla ilişkilendirilmiştir. Tablo 23’te yer alan FR3 ifadesi; “düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riskini”, OR1 ifadesi;

“işgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riskini”, SR4 ifadesi; “uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riskini” ve FR1 ifadesi ise “döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması riskini” ifade etmektedir. Bu analizin gerçekleştirilmesinde Ki-Kare testinden faydalanılmıştır. Ki-kare testi, gözlenen frekanslar ve beklenen frekanslar arasında bulunan farkın istatistiki açıdan anlam ifade edip etmediğini ortaya koyma amacıyla kullanılan bir testtir (Güngör, 2008, s.84).

Tablo 23. 2,00 ve Üzeri Ortalama Puanlı Risklerin Yazılı Düzenlemelerle İlişkisi

| Ki-Kare Testi | $\chi^2$      | $df$      | $p$          |
|---------------|---------------|-----------|--------------|
| FR3           | 6,936         | 12        | 0,862        |
| OR1           | 7,543         | 15        | 0,941        |
| <b>SR4</b>    | <b>26,788</b> | <b>15</b> | <b>0,031</b> |
| FR1           | 8,040         | 12        | 0,782        |

$p < .05$

Tablo 23 incelendiğinde yalnızca SR4’ün istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. İki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunması için Ki-Kare testinde elde edilen  $p$  değerinin 0,05’ten küçük olması gerekmektedir (Field, 2013). Buradan hareketle bir STK’da uzun vadeli finansal planlamanın olmamasının risk yönetimine ilişkin yazılı düzenlemelerin eksikliği ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.

### 3.2.5. Risk Yanıt Türlerinin, Risk Yanıtları Sonrası Değişimlerin ve Risk İzleme Pratiklerinin Dağılımı

Bu bölümde, anket çalışmasında yer verilen 24 risk maddesine karşı STK’ların verdikleri yanıtlar analiz edilecektir. Bu bağlamda riskler, risk türlerine uygun başlıklar altında sunulacaktır.

#### 3.2.5.1. Stratejik Risklere Yönelik Bulgular

STK’ların karşılaştığı stratejik riskler, organizasyonların sürdürülebilirliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyebilecek kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Bu başlık altında, STK’ların karşılaştığı ve anket çalışmasında yer alan dört stratejik risk ele alınacaktır. Her bir risk, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.

a) **SR1:** Araştırmaya katılan STK'ların SR1 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 24'te gösterilmektedir.

SR1: Karar alma süreçlerinde zorluklarla karşılaşılması riski

Tablo 24. Katılımcı STK'ların SR1 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 6      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 3      | 1          | 0             | 2             | 2     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 15     | 1          | 2             | 0             | 0     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 24, STK türlerinin risklere karşı benimsedikleri yanıt stratejileri arasında belirgin bir çeşitliliğin söz konusu olduğunu göstermektedir. Derneklerin, karar alma süreçlerinde yaşanan zorluklara yönelik olarak en fazla söz konusu riskin kontrol edilip azaltılması stratejisini benimsediği ve 15 derneğin bu yanıtı tercih ettiği görülmektedir. Bu durum, derneklerin SR1 riskine ilişkin daha aktif bir yaklaşım sergilediğini ve risklerin potansiyel olumsuz etkilerini minimize etmeye yönelik sistematik bir çaba içinde olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan bazı derneklerin 3'er kez riskin kabul edilmesi ve riskten kaçınılması yanıtlarını seçmiş olması, belirli risklerle başa çıkma noktasında daha esnek bir tutum sergilediğini işaret etmektedir.

Araştırmaya katılan vakıflar ise, risklere karşı daha sınırlı bir müdahalede bulunmuş ve en fazla riskin kabul edilmesi yanıtını vermiştir. Bununla birlikte, bazı vakıfların SR1 riskine karşı henüz herhangi bir yanıt geliştirmedikleri ve bu riski kabul etmeyi ve devretmeyi tercih ettikleri de gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan meslek örgütleri karar alma süreçlerinde zorluklarla karşılaşılması riskini kabul ederken, konfederasyonlar ise bu riski kontrol edilip azaltmayı tercih etmektedir. Tablo 24, aynı zamanda federasyonların da meslek örgütleri ve konfederasyonlara benzer bir eğilime sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %57,50'si SR1 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %30'luk bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

**b) SR2:** Araştırmaya katılan STK'ların SR2 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 25'te gösterilmektedir.

SR2: Proje faaliyetlerinde stratejik planlama eksikliği riski

Tablo 25. Katılımcı STK'ların SR2 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 3      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 4      | 1          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 3      | 0          | 1             | 2             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 15     | 1          | 1             | 0             | 5     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 25, araştırmaya katılan dernek ve vakıfların çoğunlukla proje faaliyetlerinde stratejik planlama eksikliği riskini kontrol edip azaltmaya yönelik en yaygın yanıtı verdiğini ortaya koymaktadır. SR2'ye karşı federasyonların riske ilişkin henüz bir yanıt stratejisi geliştirmediği görülürken, aynı zamanda riski kontrol edip azaltma yolunu tercih ettikleri de görülmüştür. Konfederasyonlar ise riski kabul etme ve riski kontrol edip azaltma stratejilerini benimsemiştir. Benzer şekilde araştırmaya katılan meslek örgütleri de bu riski kabul etme eğilimi göstermektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %60'ı SR2 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %35'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

c) **SR3:** Araştırmaya katılan STK'ların SR3 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 26'da gösterilmektedir.

SR3: Alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilememesi riski

Tablo 26. Katılımcı STK'ların SR3 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 4      | 0          | 1             | 0             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 7      | 2          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 8      | 0          | 0             | 1             | 1     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 6      | 0          | 1             | 1             | 4     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 0             | 0             | 1     |

Tablo 26, araştırmaya katılan derneklerin çoğunlukla alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilememesi riskine ilişkin farkındalık taşıdığını ve bu riski kabul etmeye yönelik en yaygın yanıtı verdiğini ortaya koymaktadır. SR3'e karşı araştırmaya katılan federasyonların riske ilişkin henüz bir yanıt stratejisi geliştirmediği görülürken, vakıfların ise çoğunlukla bu riski kontrol edip azalttığı görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan STK'ların yalnızca %12,5'lik bölümünde SR3 riskinin bulunmaması, bazı STK'ların alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirdiğini işaret edebilmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %60'ı SR3 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %35'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

d) **SR4:** Araştırmaya katılan STK'ların SR4 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 27'de gösterilmektedir.

SR4: Uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riski

Tablo 27. Katılımcı STK'ların SR4 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 3      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 5      | 2          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 1      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 6      | 0          | 1             | 1             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 11     | 0          | 1             | 0             | 4     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 1      | 0          | 0             | 1             | 1     |

Tablo 27, araştırmaya katılan derneklerin çoğunlukla uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riskine ilişkin bu riski kontrol edip azaltmaya yönelik en yaygın yanıtı verdiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde araştırmaya katılan vakıfların da %57,14'ünün de söz konusu riski kontrol edip azaltma yolunu tercih ettiği görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan federasyonlar bu riske ilişkin henüz bir yanıt geliştirmezken, konfederasyon ve meslek örgütlerinin %50'si bu riski kabul etmeyi tercih etmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %45'i SR4 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %37,5'i ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Verilen yanıtlar karşısında SR4 riskinin azalması en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür.

Yukarıda sunulan bulgular, STK'ların stratejik risklerle başa çıkma yaklaşımlarında hem çeşitlilik hem de belirgin eğilimler sergilediğini ortaya koymaktadır. Karar alma süreçlerinde yaşanan zorluklar, stratejik planlama eksiklikleri, alternatif gelir kaynaklarının yeterince değerlendirilememesi ve uzun vadeli finansal planlamanın yetersizliği gibi temel stratejik riskler, STK'ların sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bulgular, özellikle derneklerin ve vakıfların riskleri kontrol etme ve azaltma stratejilerini daha sık benimsediğini; buna karşılık bazı federasyon, meslek örgütü ve konfederasyonların ise riskleri kabul etme ya da bu risklere karşı henüz bir strateji geliştirmeme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu durum, STK türleri arasında kurumsal kapasite, farkındalık düzeyi ve stratejik yönetim anlayışındaki farklılıkları yansıtmakta ve aynı zamanda risk yönetimi uygulamalarının gelişimine yönelik ciddi bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ayrıca stratejik

risklerin izlenmesine yönelik veriler, risk yönetiminin bir sistematığa oturtulmasında STK'ların genel anlamda gelişime açık olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, stratejik risklerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için STK'ların bu alanlara yönelik kurumsal yetkinliklerini güçlendirmeleri ve stratejik yönetim kültürünü daha geniş bir zemine yaymaları gerekmektedir.

### 3.2.5.2. Operasyonel Risklere Yönelik Bulgular

STK'ların karşılaştığı operasyonel riskler, organizasyonların gündelik faaliyetlerini ve iş akış süreçlerini doğrudan etkileyebilecek önemli etkenler arasında yer almaktadır. Bu başlık altında, STK'ların karşılaştığı ve anket çalışmasında yer alan beş operasyonel risk incelenecektir. Her bir risk, organizasyonların operasyonel hedeflerine ulaşmasını engelleyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.

- a) **OR1:** Araştırmaya katılan STK'ların OR1 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 28'de gösterilmektedir.

OR1: İşgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riski

Tablo 28. Katılımcı STK'ların OR1 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 4      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 4      | 0          | 1             | 0             | 2     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 6      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 8      | 2          | 1             | 2             | 5     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 28 incelendiğinde, derneklerin, federasyonların, meslek örgütlerinin ve vakıfların genellikle işgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riskine yönelik riski kontrol edip azaltma yanıtını tercih ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılan STK'ların %17,5'lik bir bölümünün ise OR1 riskine ilişkin henüz bir yanıt stratejisi geliştirmediği değerlendirilmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %52,50'si OR1 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %32,50'si ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Bununla birlikte 1 konfederasyon ve 1 meslek örgütünde verilen yanıtlar sonucunda riskin arttığı görülmektedir. Verilen yanıtlar karşısında OR1 riskinin azalması en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtların ayda bir ve üç ayda bir olduğu görülmüştür. Her iki izlenme aralığı da %27,50 olarak araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

**b) OR2:** Araştırmaya katılan STK'ların OR2 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 29'da gösterilmektedir.

OR2: Hizmet sağlayacak kurumların ihtiyaçlara yanıt veremeyecek ölçüde düşük kapasiteye sahip olması riski

Tablo 29. Katılımcı STK'ların OR2 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 8      | 1          | 0             | 0             | 3     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 2      | 0          | 1             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 2      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 6      | 0          | 0             | 1             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 9      | 1          | 1             | 1             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |

Tablo 29, araştırmaya katılan STK'ların %97,5'inin hizmet sağlayacak kurumların ihtiyaçlara yanıt veremeyecek ölçüde düşük kapasiteye sahip olması riskine yönelik olarak riskten kaçınmayı tercih etmediğini ve bu durumla başa çıkma iradesi sergilediğini ortaya koymaktadır. STK'lar tarafından OR2 için verilen en yaygın yanıt ise riskin kontrol edilip azaltılması olarak göze çarpmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %55'i OR2 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını ifade etmektedir. Bununla birlikte 1 konfederasyon ve 1 meslek örgütünde verilen yanıtlar sonucunda riskin arttığı görülmektedir. Verilen yanıtlar karşısında OR2 riskinin azalması en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda

ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bununla birlikte söz konusu riskin izlenmemesi ve altı ayda bir izlenmesi de katılımcı STK'lar tarafından %15'lik bir bölümü temsil etmektedir.

c) **OR3:** Araştırmaya katılan STK'ların OR3 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 30'da gösterilmektedir.

OR3: Kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etmesi riski

Tablo 30. Katılımcı STK'ların OR3 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 13     | 0          | 0             | 1             | 4     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 0          | 1             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 5      | 1          | 1             | 1             | 3     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 1          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 30, kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etme riskine yönelik olarak araştırmaya katılan STK'ların %45'inin böyle bir riske sahip olmadığını, %27,5'inin ise bu riski kontrol edip azalttığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte federasyon ve konfederasyon gibi üst yapılarda bu riskin daha görünür olduğu ve bu yapılanmaların OR3 riskini kontrol edip azaltmaya yönelik bir çaba içerisinde olduğu görülmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %42,50'si OR3 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin değişmediğini, %37,50'si ise riskin azaldığını ifade etmektedir. Bununla birlikte dernekler haricinde riskin arttığına yönelik bir bulguya rastlanmamıştır. Verilen yanıtlar karşısında OR3 riskinin değişmemesi en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %45'lik bir bölümü temsil etmektedir.

**d) OR4:** Araştırmaya katılan STK'ların OR4 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 31'de gösterilmektedir.

OR4: Personellerin uhdesindeki görev ve sorumlulukların yazılı ve net olarak ortaya konmaması riski

Tablo 31. Katılımcı STK'ların OR4 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 9      | 0          | 1             | 0             | 2     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 5      | 0          | 0             | 1             | 2     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 10     | 1          | 1             | 1             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 1      | 1          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 31, araştırmaya katılan derneklerin çoğunlukla personellerin uhdesindeki görev ve sorumlulukların yazılı ve net olarak ortaya konmaması riskini kontrol edip azaltmaya odaklandığını, 1 federasyon, 1 konfederasyon ve 1 meslek örgütünün de bu eğilime sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir yandan vakıfların OR4 riskine karşı çeşitli yanıt stratejilerini benimsediği ve araştırmaya katılan STK'lar içerisinde yalnızca 1 vakfın bu riski devrettiği görülmektedir. STK'ların %30'luk bir bölümünün ise personellerin uhdesindeki görev ve sorumlulukları yazılı ve net biçimde ortaya koyduğu değerlendirilmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların yarısı OR4 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %30'u ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Bununla birlikte yalnızca 1 vakıf riskin arttığını paylaşmıştır. Verilen yanıtlar karşısında OR4 riskinin azalması en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %42,50'lik bir bölümü temsil etmektedir.

e) **OR5:** Araştırmaya katılan STK'ların OR5 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 32'de gösterilmektedir.

OR5: Kurum içi yazılı iletişimin eksikliği riski

Tablo 32. Katılımcı STK'ların OR5 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 7      | 0          | 0             | 1             | 3     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 1      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 16     | 1          | 2             | 1             | 1     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 1      | 1          | 0             | 0             | 1     |

Tablo 32, araştırmaya katılan derneklerin kurum içi yazılı iletişimin eksikliği riskine yönelik olarak en çok riskleri kontrol edip azaltma stratejisini benimsediğini ve diğer STK türleri arasında da bu yanıt stratejisinin tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Vakıfların %42,86'sının OR5 riskini taşımadığını ve dernekler haricinde söz konusu riskin kabul edilmesinin tercih edilmediği görülmektedir. Vakıfların, yanıt stratejilerinde riskin kabul edilmesi dışında yanıt stratejilerini tercih ettikleri ve kurum içi yazılı iletişimin eksikliğine ilişkin önlemler aldığı değerlendirilmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %62,50'si OR5 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %22,50'si ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Bununla birlikte yalnızca 1 vakıf riskin arttığını paylaşmıştır. Verilen yanıtlar karşısında OR5 riskinin azalması en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %45'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %25'i OR5 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

Araştırma bulguları, sivil toplum kuruluşlarının operasyonel risklerle baş etme yaklaşımlarında bazı ortak eğilimlerin yanı sıra, kurum türlerine bağlı olarak farklılaşan stratejilerin de benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bulgulara göre, operasyonel risklerin

çoğuna karşı en yaygın yaklaşım riskin kontrol edilip azaltılması yönündedir. Bununla birlikte, belirli oranlarda riskin henüz tanımlanmadığı ya da bu risklere karşı herhangi bir yanıt stratejisinin geliştirilmediği durumların da bulunduğu görülmektedir. Bu çerçevede, STK'ların operasyonel risk yönetiminde daha sistematik, sürdürülebilir ve bütüncül bir anlayışa yönelmeleri, kurumsal işleyişin sürekliliği açısından kritik bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

### 3.2.5.3. Uyum Risklerine Yönelik Bulgular

STK'ların karşılaştığı uyum riskleri, organizasyonların yasal düzenlemelere uygunluğunu ve adli/idari yaptırımlarla karşılaşma olasılıklarını doğrudan etkileyebilecek önemli etkenler arasında yer almaktadır. Bu başlık altında, STK'ların karşılaştığı ve anket çalışmasında yer alan beş uyum riski incelenecektir. Her bir risk, organizasyonların yasal düzenlemelere uyum hedeflerine ulaşmasını engelleyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.

- a) **UR1:** Araştırmaya katılan STK'ların UR1 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 33'te gösterilmektedir.

UR1: Kurumda görev alan kişilerin İş Kanunu'na aykırı eylemlerde bulunmaları riski

Tablo 33. Katılımcı STK'ların UR1 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 11     | 0          | 1             | 0             | 3     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 1      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 1      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 1          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 6      | 1          | 1             | 1             | 0     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 4      | 0          | 0             | 1             | 0     |

Tablo 33, araştırmaya katılan derneklerin kurumda görev alan kişilerin İş Kanunu'na aykırı eylemlerde bulunmaları riskine yönelik olarak en çok böyle bir riskin bulunmadığı ve riskin kontrol edilip azaltıldığı yanıtlarını verdiğini göstermektedir. Vakıfların %21,43'ü UR1 riskinin bulunmadığını belirtmiş, ayrıca bazı vakıflar riski devretme yoluna gitmiştir. Federasyon,

konfederasyon ve meslek örgütlerinin en az 1'inin ise riskin kontrol edilip azaltılması yönünde bir yanıt stratejisi benimsediği görülmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların yarısı UR1 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %32,50'si ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Verilen yanıtlar karşısında söz konusu riskin azalması en yaygın sonuç olarak göze çarpmaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %42,50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %17,50'si UR1 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

**b) UR2:** Araştırmaya katılan STK'ların UR2 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 34'te gösterilmektedir.

UR2: Yasal mevzuatın yoruma açık hususlarının bulunması riski

Tablo 34. Katılımcı STK'ların UR2 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                  | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|-------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                      | 8      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.             | 3      | 2          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                           | 2      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk kabul ediliyor.                         | 6      | 0          | 1             | 0             | 1     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.             | 6      | 0          | 1             | 1             | 3     |
| Bu riske kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 0             | 1             | 0     |

Tablo 34, araştırmaya katılan dernek ve vakıfların yasal mevzuatın yoruma açık hususlarının bulunması riskine ilişkin yanıtlarında çeşitlilik olduğunu ortaya koymaktadır. Derneklerin önemli bir kısmı riskleri kabul etme ve kontrol edilip azaltma stratejilerini tercih ederken, vakıfların %42,86'sı riskleri kontrol edilip azaltmayı seçmiştir ve %14,29'u riski devretmiştir. Öte yandan araştırmaya katılan federasyonların tamamı bu riske karşı henüz bir yanıt stratejisi geliştirmemiştir. UR2 riskine karşı ise STK'lar arasında en yaygın yanıt stratejisinin riskin kontrol edilmesi ve azaltılması olduğu değerlendirilmektedir. Bu oran, STK'ların %27,5'ini temsil etmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %40'ı UR2 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %40'lık diğer bölümü ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %37,50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i UR2 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

c) **UR3:** Araştırmaya katılan STK'ların UR3 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 35'te gösterilmektedir.

UR3: Kurum yöneticilerinin yasal mevzuata hâkim olmaması riski

Tablo 35. Katılımcı STK'ların UR3 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 7      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 4      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 2      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 7      | 1          | 2             | 2             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 1          | 0             | 0             | 1     |

Tablo 35, araştırmaya katılan derneklerin kurum yöneticilerinin yasal mevzuata hâkim olmama riskine karşı en çok böyle bir riskin bulunmadığı ve riskin kontrol edilip azaltıldığı yanıtlarını verdiğini göstermektedir. Derneklerde bu iki yanıt stratejisi dengeli bir şekilde tercih edilmekte olup riskin kabul edilmesi ve devredilmesi daha az görülmektedir. Konfederasyonlarda ve meslek örgütlerinde UR3 riskinin kontrol edilip azaltılması stratejisi tercih edilirken vakıfların %28,57'si sırayla böyle bir riskin bulunmadığını ve riskin kontrol edilip azaltıldığını ifade etmektedir. Genel olarak, araştırmaya katılan tüm STK türlerinde riskin kontrolü ve azaltılması yaygın bir yanıt biçimi olarak öne çıkmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %55'i UR3 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %35'lik

bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %20'si UR3 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

**d) UR4:** Araştırmaya katılan STK'ların UR4 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 36'da gösterilmektedir.

UR4: Bildirimlerin ilgili makamlara yasal süre içerisinde yapılmaması riski

Tablo 36. Katılımcı STK'ların UR4 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 11     | 1          | 1             | 0             | 1     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 2      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 3      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 8      | 0          | 1             | 2             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 1          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 36, araştırmaya katılan derneklerin çoğunlukla bildirimlerin ilgili makamlara yasal süre içerisinde yapılmaması riskine sahip olmadığını ve sahip olan bazı derneklerin de bu riski kontrol edip azalttığını ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan derneklerin %27,5'lik bir bölümünün, federasyon ve konfederasyonların ise %50'lik bölümlerinin yasal süre içerisinde bildirim yaptığını ortaya koymaktadır. Bu oran vakıflarda %14,29 olarak görülmektedir. Bununla birlikte meslek örgütlerinin tamamı riskin kontrol edilip azaltılması stratejisini benimsemektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %60'ı UR4 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %47,50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %17,50'si UR4 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

e) **UR5:** Araştırmaya katılan STK'ların UR5 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 37'de gösterilmektedir.

UR5: Kurumun denetimlerde idari para cezasına konu olabilecek eksikliklerinin bulunması riski

Tablo 37. Katılımcı STK'ların UR5 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 5      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 1      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 3      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 12     | 0          | 2             | 0             | 5     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 6      | 2          | 0             | 2             | 0     |

Tablo 37, araştırmaya katılan derneklerin kurumun denetimlerde idari para cezasına konu olabilecek eksikliklerinin bulunması riskine yönelik olarak çoğunlukla riskleri kontrol edip azaltma stratejisini tercih ettiğini göstermektedir. UR5 riskine karşı federasyonların ve meslek örgütlerinin riskten kaçındığı, konfederasyonların ise riski kontrol edip azalttığı görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan vakıfların da %71,43'lük bölümünün riski kontrol edip azalttığı değerlendirilmektedir. Bu yanıt stratejisi aynı zamanda, STK'lar tarafından UR5 riskine ilişkin en yaygın olarak tercih edilen yanıt olarak göze çarpmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %77,50'si UR5 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını ifade etmektedir. Verilen yanıtların yalnızca %2,5'i riskin arttığını ortaya koymaktadır. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %40'lık bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %7,50'si UR5 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

Bulgular, STK'ların uyum risklerine ilişkin çoğunlukla riski kontrol edip azaltmaya yönelik stratejiyi benimsediğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan bazı STK'ların uyum risklerine yönelik önlemler aldığı ve bazı risklerin kurumlarında bulunmadığı görülmektedir. Tüm risk türlerinde riskin izlenmesine yönelik en yaygın yanıt "ayda bir"

şeklinde verilmiş olup belirli oranlarda izleme yapılmaması durumu da dikkat çekici olarak nitelendirilmektedir.

#### 3.2.5.4. İtibar Risklerine Yönelik Bulgular

STK'ların karşılaştığı itibar riskleri, organizasyonların paydaşlar nezdindeki güvenilirliğini doğrudan etkileyebilecek önemli bir unsurdur. Bu başlık altında, STK'ların karşılaştığı ve anket çalışmasında yer alan üç itibar riski incelenecektir. Her bir risk, organizasyonların güvenilirlik ve saygınlık hedeflerine ulaşmasının önünde bariyer olabilecek faktörler olarak değerlendirilmektedir.

a) **İR1:** Araştırmaya katılan STK'ların İR1 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 38'de gösterilmektedir.

İR1: Kurumda görev alan kişilerin kurum hakkındaki sosyal medya paylaşımlarına ilişkin risk

Tablo 38. Katılımcı STK'ların İR1 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 13     | 0          | 0             | 0             | 4     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 3      | 0          | 0             | 1             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 3      | 1          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 7      | 0          | 2             | 1             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 1      | 1          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 38, araştırmaya katılan derneklerin %48,15'lik bölümünün kurumda görev alan kişilerin kurum hakkındaki sosyal medya paylaşımlarına ilişkin bir riskin bulunmadığını göstermektedir. Federasyonlarda İR1 riskinin kabulü ve riskten kaçınma stratejileri gözlenirken, konfederasyonlar riskin kontrol edilip azaltılması stratejisini benimsemektedir. Bununla birlikte vakıfların %57,14'lük bölümünün de böyle bir riski haiz olmadığını ancak bazı vakıfların riskin devredilmesi ve riskin kontrol edilip azaltılması stratejisini de benimsediği değerlendirilmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %45'i İR1 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %40'ı ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %47,50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %25'i İR1 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

**b) İR2:** Araştırmaya katılan STK'ların İR2 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 39'da gösterilmektedir.

İR2: Kurum yöneticileri ile kurumda görev alan kişiler arasındaki anlaşmazlıkların kamuoyuna yansımaları riski

Tablo 39. Katılımcı STK'ların İR2 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 11     | 0          | 0             | 0             | 3     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 1      | 0          | 0             | 1             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 5      | 1          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 6      | 1          | 1             | 0             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 1             | 1             | 0     |

Tablo 39, araştırmaya katılan derneklerin %40,74'ünün kurum yöneticileri ile kurumda görev alan kişiler arasındaki anlaşmazlıkların kamuoyuna yansımaları riskini taşımadığını ve bunun yanında bazı derneklerin de riskin kontrol edilip azaltılması stratejisini benimsediğini göstermektedir. Vakıfların %21,43'ü İR2 riskinin bulunmadığını belirtirken, risk kontrolü ve kabulü stratejileri de tercih edilmektedir. Katılımcı STK'lar arasında İR2 için en yaygın yanıtlar ise sırasıyla söz konusu riskin bulunmaması ve riskin kontrol edilip azaltılması olarak göze çarpmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %40'ı İR2 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %35'i ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu

oran STK'lar arasında %35'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %17,50'si İR2 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

c) **İR3:** Araştırmaya katılan STK'ların İR3 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 40'ta gösterilmektedir.

İR3. Paydaşlarla yapılan iş birliğinin layıkıyla yerine getirilememesi riski

Tablo 40. Katılımcı STK'ların İR3 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 6      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 1      | 1          | 0             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 14     | 1          | 1             | 1             | 4     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 1             | 1             | 0     |

Tablo 40, araştırmaya katılan derneklerin en çok paydaşlarla yapılan iş birliğinin layıkıyla yerine getirilememesi riskini kontrol edip azaltma stratejisini benimsediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, derneklerde İR3 riskinin bulunmadığına ilişkin yanıt da önemli orandadır. Federasyon, konfederasyon ve meslek örgütlerinin %50'lik bölümlerinde riskin kontrol edilip azaltılması yaygın bir yanıt stratejisi olarak benimsenmişken vakıfların %28,57'si İR3 riskini taşımadığını ifade etmektedir. STK'ların İR3 riskine yönelik olarak en yaygın verdiği yanıt risklerin kontrol edilip azaltılması olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte İR3 riskinin devredilmesi, araştırmaya katılan STK'lar arasında tercih edilmeyen bir yanıt stratejisidir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %60'ı İR3 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %35'i ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i İR3 riskini izlemeyi tercih etmemektedir.

Bulgular incelendiğinde, itibar riskleri söz konusu olduğunda STK’ların en az tercih ettiği yanıtlardan biri riskten kaçınılmasıdır. Bu durum, araştırmaya katılan birçok STK’nın itibar riskleri ile genellikle baş edebildiğini ve itibar risklerine ilişkin çeşitli yanıtlar geliştirildiğini göstermektedir. Kurumda görev alan kişilerin kurum hakkındaki sosyal medya paylaşımlarına ilişkin risk ile kurum yöneticileri ile kurumda görev alan kişiler arasındaki anlaşmazlıkların kamuoyuna yansması riski, araştırmaya katılan STK’larda çoğunlukla bulunmayan riskler olarak göze çarpmaktadır.

### 3.2.5.5. Teknolojik Risklere Yönelik Bulgular

STK’ların karşılaştığı teknolojik riskler, organizasyonların teknolojik altyapı güvenliğini ve dijital sistemlerinin işleyişini doğrudan etkileyebilecek kritik bir unsurdur. Bu başlık altında, STK’ların karşılaştığı ve anket çalışmasında yer alan dört teknolojik risk incelenecektir. Her bir risk, organizasyonların dijital hedeflerine ulaşmasının önünde engel teşkil edebilecek faktörler olarak değerlendirilmektedir.

a) **TR1:** Araştırmaya katılan STK’ların TR1 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 41’de gösterilmektedir.

TR1: Dijital kayıtlara ilişkin veri yedekleme işlemlerinin yapılmaması riski

Tablo 41. Katılımcı STK’ların TR1 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 6      | 1          | 0             | 1             | 1     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 3      | 1          | 0             | 0             | 4     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 3      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 8      | 0          | 2             | 0             | 2     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 0          | 0             | 1             | 0     |

Tablo 41, araştırmaya katılan derneklerin çoğunlukla dijital kayıtlara ilişkin veri yedekleme işlemlerinin yapılmaması riskini kontrol edip azalttığını göstermektedir. STK’ların yalnızca %7,5’inin TR1 riskini devretmesi, araştırmaya katılan diğer STK’ların veri yedekleme

işlemlerine ilişkin yanıt politikası geliştirmekte farklı yönelimlere sahip olduğunu ifade etmektedir. Federasyon ve meslek örgütlerinin %50'lik bölümünün TR1 riskini haiz olmadığı görülürken vakıfların önemli bir bölümünün de söz konusu riske ilişkin henüz bir yanıt stratejisi benimsemediği görülmektedir. Bununla birlikte konfederasyonlar TR1 riskinin kontrol edilip azaltılması yönünde bir strateji geliştirmiştir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %35'i TR1 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %32,50'si ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %40'lık bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

**b) TR2:** Araştırmaya katılan STK'ların TR2 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 42'de gösterilmektedir.

TR2: Kuruma ait dijital verilerin çalınması riski

Tablo 42. Katılımcı STK'ların TR2 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 7      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 5      | 2          | 0             | 0             | 4     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 3      | 0          | 0             | 1             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 3      | 0          | 1             | 0             | 0     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 6      | 0          | 1             | 0             | 3     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 3      | 0          | 0             | 1             | 0     |

Tablo 42, araştırmaya katılan derneklerin en çok kuruma ait dijital verilerin çalınması riskini taşımadığını ancak diğer yanıt stratejilerinin de yakın oranlarda tercih edildiğini göstermektedir. Araştırmada yer alan federasyonların TR2 riskine yönelik henüz bir yanıt geliştirmedeği görülürken konfederasyon ve meslek örgütlerinin tamamen farklı stratejileri benimsediği değerlendirilmektedir. Vakıflar ise TR2 riskine yönelik olarak bir yanıt stratejisi geliştirmemeyi ve riski kontrol edip azaltmayı uygun görmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %45'i TR2 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %27,50'si ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %42,50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %15'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

c) **TR3:** Araştırmaya katılan STK'ların TR3 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 43'te gösterilmektedir.

TR3: STK'ların kullandığı dijital platformların birbirleriyle entegre biçimde çalışmaması riski

Tablo 43. Katılımcı STK'ların TR3 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 7      | 1          | 0             | 0             | 1     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 7      | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 1      | 0          | 0             | 1             | 3     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 5      | 0          | 0             | 1             | 1     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 5      | 1          | 1             | 0             | 0     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 1             | 0             | 0     |

Tablo 43, araştırmaya katılan derneklerin STK'ların kullandığı dijital platformların birbirleriyle entegre biçimde çalışmaması riskinin bulunmaması ve bu riske henüz bir yanıt verilmemesi seçeneklerine aynı oranda yanıt verdiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde derneklerin %37,04'lük bölümü TR3 riskinin kabul edildiğini ve ayrıca kontrol edilip azaltıldığını ifade etmektedir. Federasyon ve konfederasyonların %50'lik bölümü riskin kontrol edilip azaltıldığını ifade ederken vakıflarda riskin devredilmesinin yaygın bir tercih olduğu görülmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %35'i TR3 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %32,50'si ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %35'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %25'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

**d) TR4:** Araştırmaya katılan STK'ların TR4 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 44'te gösterilmektedir.

TR4: Kurum yöneticilerinin dijitalleşmeye önem vermemesi riski

Tablo 44. Katılımcı STK'ların TR4 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 13     | 0          | 0             | 0             | 2     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 4      | 1          | 0             | 0             | 3     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 2      | 0          | 1             | 1             | 1     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 3      | 1          | 1             | 1             | 1     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 5      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 44, araştırmaya katılan derneklerin neredeyse yarısının kurum yöneticilerinin dijitalleşmeye önem vermemesi riskini taşımadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte derneklerde TR4 riskinden kaçınma stratejisi diğer yanıt türlerine göre daha yaygınken, risk kabulü ve kontrol edilip azaltılması daha az tercih edilmektedir. Federasyonlarda riske henüz bir yanıt verilmemesi ve kontrol stratejileri görülmekte, konfederasyon ve meslek örgütlerinde ise riskin kabulü ve kontrolü dengeli şekilde kullanmaktadır. Vakıfların TR4 riskine karşı çeşitli yanıt stratejileri benimsediği görülürken söz konusu riske karşı henüz bir yanıt verilmemiş olması ise en fazla verilen yanıt olarak göze çarpmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %37,50'si TR4 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin değişmediğini, %35'i ise riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %35'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %20'si söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

Bulgular incelendiğinde, STK'ların teknolojik risklere ilişkin farklı başa çıkma mekanizmaları geliştirdiği ancak teknolojik risklerin devredilmesine yönelik az sayıda yanıt verildiği görülmektedir. Dijital kayıtlara ilişkin veri yedekleme işlemlerinin yapılmaması ve

kuruma ait dijital verilerin çalınması gibi riskler söz konusu olduğunda STK'ların bu riskleri kendi kaynaklarıyla yönetmesi dikkat çekici olarak nitelendirilmektedir.

### 3.2.5.6. Finansal Risklere Yönelik Bulgular

STK'ların karşılaştığı finansal riskler, organizasyonların finansal durumunu olumsuz etkileyebilecek önemli bir unsurdur. Bu başlık altında, STK'ların karşılaştığı ve anket çalışmasında yer alan üç finansal risk incelenecektir. Her bir risk, organizasyonların finansal hedeflerine ulaşmasının önünde bariyer olabilecek faktörler olarak değerlendirilmektedir.

a) **FR1:** Araştırmaya katılan STK'ların FR1 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 45'te gösterilmektedir.

FR1: Döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması riski

Tablo 45. Katılımcı STK'ların FR1 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 8      | 1          | 1             | 0             | 1     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 10     | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 1          | 0             | 2             | 2     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 3      | 0          | 1             | 0             | 4     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 45, araştırmaya katılan derneklerin %37,04'ünün döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanmasına riskine yönelik olarak henüz bir yanıt stratejisi benimsemediğini ve %29,63'ünün bu riski taşımadığını ifade etmektedir. Bu durum, derneklerin önemli bir kısmının FR1 riski ile ya henüz karşılaşmadığını düşündüğünü ya da henüz bir yanıt stratejisi geliştirmediğini ortaya koymaktadır. 1 federasyon ve 1 konfederasyon benzer şekilde bu riski taşımadığına yönelik yanıt verirken vakıflar ise ağırlıklı olarak FR1 riskini kontrol edip azaltmayı tercih etmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %42,50'si FR1 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin azaldığını, %35'i ise riskin değişmediğini ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz

konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %45'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %17,50'si söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

**b) FR2:** Araştırmaya katılan STK'ların FR2 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 46'da gösterilmektedir.

FR2: Kurumda finans uzmanının bulunmaması riski

Tablo 46. Katılımcı STK'ların FR2 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 9      | 0          | 1             | 0             | 1     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 4      | 2          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 3      | 0          | 0             | 1             | 1     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 4      | 0          | 0             | 0             | 4     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 3      | 0          | 1             | 1             | 1     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 4      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 46, araştırmaya katılan derneklerin %30'unun kurumda finans uzmanının bulunmamasını risk olarak görmediğini, %70'inin ise diğer yanıt stratejilerini benzer oranlarda tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Federasyonlar, FR2 riskine yönelik olarak henüz bir yanıt stratejisi geliştirmemişken 1 konfederasyon ve 1 meslek örgütünün söz konusu riski kontrol edip azaltmaya yönelik yanıt stratejisine sahip olduğu görülmektedir. Vakıflar ise ağırlıklı olarak FR2 riskini kabul etmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %50'si FR2 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin değişmediğini, %27,50'si ise riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %32,50'lik bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %25'i söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

c) **FR3:** Araştırmaya katılan STK'ların FR3 riskine verdikleri yanıtlar Tablo 47'de gösterilmektedir.

FR3: Düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riski

Tablo 47. Katılımcı STK'ların FR3 için Verdiği Yanıtlar

| Risk Yanıtları                                    | Dernek | Federasyon | Konfederasyon | Meslek Örgütü | Vakıf |
|---------------------------------------------------|--------|------------|---------------|---------------|-------|
| Böyle bir risk bulunmuyor.                        | 4      | 0          | 0             | 1             | 0     |
| Bu riske henüz bir yanıt verilmedi.               | 8      | 0          | 1             | 0             | 1     |
| Bu risk devrediliyor.                             | 0      | 0          | 0             | 0             | 0     |
| Bu risk kabul ediliyor.                           | 8      | 1          | 0             | 0             | 2     |
| Bu risk kontrol edilip azaltılıyor.               | 5      | 1          | 1             | 1             | 4     |
| Bu riskten kaçınılıyor veya risk sonlandırılıyor. | 2      | 0          | 0             | 0             | 0     |

Tablo 47, araştırmaya katılan derneklerin düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riskine eşit oranlarda henüz yanıt stratejisi geliştirmediklerini ve riski kabul ettiklerini ortaya koymaktadır. FR3 riskine karşı yanıt stratejisi benimseyen federasyon, konfederasyon ve meslek örgütlerinin riski kontrol edip azaltmaya yönelik bir çaba içerisinde olduğu ve vakıfların da ağırlıklı olarak bu yönde pozisyon aldığı görülmektedir. Riskin kabul edilip azalması, FR3 riski için STK'ların en çok yanıt verdiği yanıt stratejisi olarak göze çarpmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılan STK'ların %52,50'si FR3 riskine verdikleri yanıt karşısında riskin değişmediğini, %32,50'si ise riskin azaldığını ifade etmektedir. Risklerin izlenmesi söz konusu olduğunda ise STK'lar arasındaki en yaygın yanıtın ayda bir olduğu görülmüştür. Bu oran STK'lar arasında %30'luk bir bölümü temsil etmektedir. Bununla birlikte STK'ların %22,50'si söz konusu riski izlemeyi tercih etmemektedir.

Araştırma bulguları, STK'ların finansal risklere yönelik farklı düzeylerde farkındalığa ve yanıt stratejilerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Döviz kuru dalgalanmaları gibi dışsal etkenlerden kaynaklanan risklerde, bazı STK'ların henüz bir strateji geliştirmedikleri veya bu riski taşımadığını düşündüğü görülürken; düzenli bağışçılığın sürdürülebilirliğine ve kurum içi uzmanlık eksikliklerine dair risklerde ise riskin kabulü ya da kontrol edilip azaltılması daha

yaygındır. Bu durum, STK'ların dış kaynaklı finansal risklere ilişkin yanıt stratejisi geliştirmekte zorlandığını ve desteğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.



## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tezin amacı, STK'ların kurumsal risk yönetimine ilişkin bakış açıları ve mevcut durumlarının ortaya konulması ile bu verilerden yola çıkarak kurumsal risk yönetimi süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla, STK'ların stratejik, operasyonel, uyum, itibar, teknolojik ve finansal risk gruplarında derinlemesine mülakat görüşmeleri sonucunda belirlenen yirmi dört riske ilişkin risk puanları, risklere karşı geliştirilen yanıt stratejileri, risklere verilen yanıtlar karşısında risklerin uğradığı değişimler ve risklerin izlenme pratikleri; STK'ların tüzel vasıfları, kuruluş yılları, araştırmaya katılan STK temsilcilerinin kurumda üstlendiği pozisyon, kurumun ana faaliyet alanı, üye sayıları, ücretli ve gönüllü sayıları ve risk yönetimine ilişkin yazılı düzenlemeler gibi çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Çalışmada betimsel istatistikler, çapraz tablo analizi, ki-kare testi ve frekans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bu amaçla, 40 STK'ya anket uygulanmıştır.

Elde edilen bulgular, STK'ların risk algılarının ve risklere karşı geliştirdikleri yanıt stratejilerinin tüzel vasıflara göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, STK'ların çoğunluğunun araştırmaya konu olan risklerin farkında olduğu ve bu risklere karşı çeşitli düzeylerde yanıtlar geliştirdiği görülmektedir. Bununla birlikte belirli risk türlerinde bazı STK'ların hâlâ bir yanıt stratejisi geliştirmemiş olması, kurumsal risk yönetiminin bütünsel olarak ele alınmadığına işaret etmektedir.

Bulgular incelendiğinde STK'ların en yüksek puan verdiği riskin, bir finansal risk olarak 2,43/4 puan ortalamasıyla düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması olduğu görülmektedir. Buradan hareketle STK'ların finansal sürdürülebilirliğinde bağış faaliyetlerinin önemli bir yapı taşı olduğu söylenebilmektedir. Puan ortalaması en yüksek ikinci risk, 2,35/4 puan ortalamasıyla operasyonel risk türü olan işgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riskidir. İşgücünün yetersiz olması, STK'ların mali gücüyle yakından ilgili olduğundan gönüllü desteğinin önemi öne çıkmaktadır. Gönüllü faaliyeti özünde maddi karşılık beklemeden yürütülen bir faaliyet olduğu için STK'lar açısından değerlidir. Araştırmaya katılan

STK'ların %25'inin gönüllü desteğinin bulunmamasının işgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riskini öne çıkaran unsurlardan biri olabileceği değerlendirilmektedir. Risk puanı ortalaması en yüksek üçüncü risk ise 2,20/4 puan ortalaması ile stratejik bir risk olan uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riskidir. Bununla birlikte 2,00/4 ve üzeri puan ortalamasına sahip risklerden yalnızca uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riskinin STK'ların risk yönetimine ilişkin yazılı bir düzenlemeye sahip olup olmaması ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

2,00/4 puan ortalamasından yüksek olan son risk ise döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması riski olarak göze çarpmaktadır. Bu risk, yüksek puan ortalamasına sahip ilk üç riskin haricinde doğrudan dış etkenlerle ilgili olan bir finansal risktir. Bu riske karşı derneklerin %37,04'ünün henüz bir yanıt stratejisi geliştirmemiş olması dikkat çekici olarak nitelendirilmektedir. 2,00/4 ve üzeri puan ortalamasına sahip olan riskler; finansal, operasyonel ve stratejik gruplardaki risklerdir. STK'ların uyum, itibar ve teknolojik gruplardaki risklerini en yüksek seviyede değerlendirmemesi, diğer risk gruplarındaki risklere nazaran başa çıkabilme kapasitelerinin daha yüksek olduğunu işaret etmektedir. Puan ortalaması en düşük risk ise 0,88/4 puan ortalaması ile operasyonel risk olan kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etmesi riskidir. Bu riskin düşük bir seviyede olması, araştırmaya katılan STK'ların farklı birim yapılarıyla faaliyet göstermemesi veya birim ve genel merkez arasındaki koordinasyonun güçlü bir yapıda olması ile açıklanabilmektedir.

Araştırmaya katılan STK'lardan derneklerin risklere 1,43/4 ortalama ile, vakıfların ise 1,95 ortalama ile yanıt verdiği görülmektedir. Risk puan ortalaması en yüksek STK türü ise 2,1/4 puan ortalaması ile meslek örgütleridir. Bulgular, her bir STK türünün risk algısının belirli bir düzeyde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Yazılı düzenlemeler söz konusu olduğunda araştırmaya katılan STK'ların %62,5'inin acil durum eylem planı, risk planı veya risk yönetimi yönetmeliği gibi yazılı düzenlemelere sahip olmadığı görülmüştür. Bu durum, STK'larda risk yönetimi kültürünün henüz oturmadığına ve KRY sürecine ilişkin adımların çoğunlukla sistematik bir biçimde takip edilmediğine işaret etmektedir. Bu nedenle kurum içi yönergeler, kriz planları, risk envanterleri ve izleme çizelgeleri gibi araçların hazırlanmasının teşvik edilmesi önerilmektedir.

Riskler grup bazında incelendiğinde stratejik riskler için STK'lar tarafından riske yaygın olarak verilen yanıt stratejisi, riskin kabul edilmesi ile riskin kontrol edilip azaltılmasıdır. Bu durum, STK'ların çalışmada yer alan stratejik risklere karşı bilinçli olduğunu ve önlem

geliştirdiğini ifade etmektedir. Benzer bir durum operasyonel riskler için de geçerlidir. Yalnızca kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etmesi riski, STK'lar tarafından yaygın olarak böyle bir riskin bulunmadığına yönelik olarak yanıtlanmıştır. Uyum riskleri, STK'lar tarafından çoğunlukla riskin bulunmadığına ve riskin kontrol edilip azaltıldığına yönelik olarak yanıtlanmıştır. İtibar risklerinde de birçok STK, kurum hakkındaki sosyal medya paylaşımlarına ilişkin ve kurum yöneticileri ile kurumda görev alan kişiler arasındaki anlaşmazlıkların kamuoyuna yansması gibi risklerinin bulunmadığını ifade ederken paydaşlarla yapılan iş birliğinin layıkıyla yerine getirilememesi riskini ise çoğunlukla kontrol edip azaltma yolunu tercih etmiştir. Bulgularda, teknolojik risklerin STK'lar tarafından dış kaynaklara devredilmesinin az sayıda tercih edilen bir yanıt stratejisi olması ise STK'ların teknolojik risklere ilişkin durumlarda kendi kaynaklarıyla hareket ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan STK'ların %27,5'inin kurumda finans uzmanı bulunmaması riskini taşımadığı görülmekte ve bazı STK'ların bu alanda insan kaynağına sahip olduğu söylenebilmektedir.

Risk değişimleri göz önüne alındığında stratejik risklerin genellikle verilen yanıtlar karşısında azaldığı; yalnızca alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilememesi riskinin bir değişikliğe uğramadığı görülmüştür. Benzer şekilde operasyonel risklerde de verilen yanıtların kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etme riski haricinde azaldığını ve bu riskin herhangi bir değişikliğe uğramadığı görülmüştür. STK'lar, uyum ve itibar risklerinin tamamında riske ilişkin geliştirdikleri yanıt stratejisi sayesinde riskin azaldığını, teknolojik risklerde ise kurum yöneticilerinin dijitalleşmeye önem vermemesi riskinin değişmemesi haricinde diğer risklerde de azalma gördüklerini ifade etmiştir. Finansal risklerde kurumda finans uzmanının bulunmaması ve düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması risklerine verilen yanıtların riski değiştirmedığı ancak döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması riskine verilen yanıtların riski azalttığı görülmüştür. Buradan hareketle STK'ların finansal risklere ilişkin desteğe ihtiyaç duyduğu değerlendirilmektedir.

Risklerin izlenme pratikleri incelendiğinde yirmi dört riskin çoğunlukla STK'lar tarafından ayda bir gözden geçirildiği görülmektedir. Bu durum, bazı STK'ların belirli riskleri belirli periyotlarla sistematik olarak takip etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Özellikle teknolojik, itibar ve finansal gruptaki risklerde ayda bir izleme oranları %30 ile %50 arasında değişen oranlarla öne çıkmakta, bu da söz konusu alanlarda risk bilincinin ve takip sürecinin görece daha kurumsallaşmış olduğunu düşündürmektedir. Çalışmada yer alan bazı risklerin bazı STK'lar tarafından izlemeye konu edilmediği de görülmektedir. Bazı stratejik ve uyum

risklerinde, riskin izlenmediğine dair oranlar %20'ye kadar çıkabilmekte ve bu durum belirli risklerin yeterince farkında olunmadığını veya kurumsal kapasite yetersizliği nedeniyle sistematik olarak takip edilmediğini düşündürmektedir. Bulgular, STK'lar arasında kurumsal risk izleme kültürünün genel olarak gelişmekte olduğunu; ancak bu sürecin kurumdan kuruma farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları ışığında, STK'ların kurumsal kapasite inşa edilmesine yatırım yapmaları, yazılı risk yönetimi politikaları geliştirmeleri, risk değerlendirme ve izleme süreçlerini sistematikleştirmeleri önerilmektedir. Bununla birlikte Pehlivanlı (2012) da STK'larda etkili bir risk yönetimi kültürünün sürdürülebilir biçimde yerleşebilmesi için yalnızca kurum içi yazılı düzenlemelerin yeterli olmayabileceğini, kurumsal risk yönetimi sürecini bir bütün olarak sahiplenen, izleyen ve raporlama yoluyla hesap verebilirliği teşvik eden bağımsız bir üst kurula duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır.

Ayrıca, hibe sağlayıcı kurumlar tarafından risk yönetimi uygulamalarının teşvik edilmesi ve eğitimlerle desteklenmesi Türkiye'deki sivil toplumun sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından önemli katkılar sunacaktır. Bu kurumların özellikle kurumsal kapasitenin gelişimi konusunda risk yönetimini öncelikli hâle getirmesinin ve hibe başvurularında STK'lardan risk yönetimi planlarını istemesinin bu alandaki uygulamaların tetikleyicisi olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun aynı zamanda STK'lar arasında deneyim aktarımını da destekleyebileceği değerlendirilmektedir. Kurumsal risk yönetimini yalnızca bir zorunluluk değil aynı zamanda stratejik bir fırsat olarak gören STK'lar, değişen koşullara daha dayanıklı ve toplum nezdinde daha güvenilir yapılar hâline gelecektir. Bu açıdan STK'ların riskleri yalnızca kriz anında hatırlamaması ve riskleri önceden belirleyip yönetebileceği bir yaklaşımla hareket etmesi gerekmektedir.

Bu tez çalışması, STK'larda kurumsal risk yönetimine ilişkin bütünlük bir çerçeve sunulması ve risk kültürünün geliştirilmesine yönelik önerileri ile kuramsal ve uygulamalı katkılar sunmaktadır. Bununla birlikte araştırma, yalnızca erişilebilen ve katılım göstermeyi kabul eden belirli sayıda STK'yı kapsamaması, belirli sayıda riski konu etmesi ve Türkiye'de faaliyet gösteren STK'ları örneklem olarak barındırması gibi nedenlerle elde edilen bulguların tüm Türkiye'deki STK evrenine genellenebilirliğinin sınırlı olduğu unutulmamalıdır.

Son olarak, araştırmanın STK'larda kurumsal risk yönetimi konusuna dair yürütülen çalışmalara yeni bir perspektif sunması ve sivil alandaki uygulamalara ilişkin tartışmaları derinleştirmesi beklenmektedir. Bununla birlikte elde edilen bulguların, sivil alanda kurumsal

risk yönetimi pratiklerine yönelik yapıcı bir geri bildirim ve ileride gerçekleştirilecek araştırmalar için yol gösterici bir temel oluşturabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, farklı örnekleme yöntemleri kullanılarak daha geniş ve temsili bir STK kitlesine ulaşılması, araştırma bulgularının genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca, nicel verilerin derinlemesine mülakatlar, odak grup görüşmeleri veya vaka analizleri gibi nitel yöntemlerle desteklenmesi, STK'ların kurumsal risk yönetimi sürecine dair daha kapsamlı bir bakış açısı kazandırabilir. Farklı ülkelerdeki uygulamalarla karşılaştırmalı araştırmalar gerçekleştirilmesi de kültürel, kurumsal ve hukuki farklılıkların risk yönetimine yansımalarını ortaya koyma açısından değerli olacaktır. Bununla birlikte, risk türleri arasındaki etkileşimlerin inceleneceği, daha uzun dönemli ve boylamsal araştırmaların yapılması, kurumsal risk yönetiminin dinamik doğasının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 30-46.
- Akçay, G. (2011). Kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü ve kamu idarelerinde yaşanan gelişmeler. *Denetişim*, (7), 25-46.
- Akpınar Gönenç, Ayşenur. (2001), Sivil toplum düşünsel temelleri ve Türkiye perspektifi.
- Alpman, G. (2009). İç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanması.
- Arıkan, R. (2018). Anket yöntemi üzerinde bir değerlendirme. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 97-159.
- Aslan, S. (2010). Sivil toplum: kavramsal değişim ve dönüşüm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 188-212.
- Atak, Z. (2018). Sivil toplum kuruluşlarında savunuculuk: Türkiye'de toplumsal cinsiyet alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının sosyal medya kullanımının incelenmesi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Avşarbey, A., & Dilekci, T. (2014). Türkiye'de kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile ilgili temel tartışmalar ve İngiltere'deki tıp mesleği ile ilgili uygulama. *Türk İdare Dergisi*, 478.
- Baharçipek, A. (2008). Hükümet dışı örgütler (NGO'lar) ve demokratikleşme. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 297–308.
- Balkan, B. (2018). İtibar riski ve etik. *Denetişim*, (18), 23-34.
- Başol, G. (2008). Bilimsel araştırma süreci ve yöntem. O. Kılıç., & M. Cinoğlu (Ed.), *Bilimsel araştırma yöntemleri* içinde (s. 113–143). Lisans Yayıncılık.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: İlişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258. DOI: 10.54707/meric.1143322

Bilgütay, H., & Deniz, M. (2019). Risk kültürünün karar verme sürecine etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 128-140.

Blaikie, N. (2003). Analyzing quantitative data: From description to explanation.

Bostancı, B., & Demir, H. (2008). Taşınmaz geliştirmede risk analizi. *Jeodezi ve Jeoinformasyon Dergisi*, (99), 5-13.

Boydak Özcan, M., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2015). Eğitim kurumlarında SWOT analizi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(1), 1-28.

Bozkurt, C. (2010). Risk, kurumsal risk yönetimi ve iç denetim. *Denetim*, (4), 17-30.

Burns, N. & Grove, S. K. (1993). The practice of nursing research: Conduct, critique & utilization (2nd Ed.). *Elsevier Science Health Science*.

Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management — integrating with strategy and performance. Erişim Tarihi: 15.06.2025, <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Erişim Tarihi: 24.05.2025, <https://online.flipbuilder.com/trainbyus/uoex/files/basic-html/page109.html>

Çakınberk, A. (2010). Stratejik ittifaklarda risk faktörleri ve risk yönetimi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1).

Çakmakçı, Y. (2022). Kurumsal risk yönetiminde iç kontrolün önemi: Türkiye’deki e-para kuruluşları üzerine bir uygulama.

Çalış, Şaban H., Akgün, B., Kutlu, Ö. (2006), “INGOS: Uluslararası sivil toplum kuruluşları”, *Uluslararası Örgütler ve Türkiye*, 1. Baskı içinde (723-749), Konya: Çizgi Kitabevi.

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2019). Risk yönetimi broşürü.

Çilingir, G. A., & Güler, İ. Ö. (2020). Afet politikalarında risk unsuru ve afet mevzuatında risk yönetimi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 152-165.

Çokluk, Ö., Yılmaz K., & Oğuz, E. (2011). Nitel bir görüşme yöntemi: Odak grup görüşmesi.

- Dabbağoglu, K. (2009). İç kontrol sistemi. *Journal of Qafqaz University*, 26, 109-115.
- Derici, O., Tüysüz, Z., & Sarı, A. (2007). Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, (65), 151-172.
- Dömbekci, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160.
- Duran, E. (2013). Kamu idarelerinde kurumsal risk yönetimi uygulamaları. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Ekşi, A. (2020). Risk yönetimi olgusunun kamu yönetimi ve toplumsal yapıya etkisi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-12.
- Erbaş Şahin, Z. (2013). 21. yüzyılda globalleşmeyle değişen sivil toplum düşüncesi: Sivil toplumdan global sivil topluma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Fikir ve Sanat Atölyesi Derneği. (2024). Risk yönetimi yönetmeliği.
- FundsforNGOs. (n.d.). What are the potential risks to the NGO's strategic goals and how can they be mitigated? Erişim Tarihi: 19.05.2025, <https://ask.fundsforngos.org/cat/8-what-are-the-potential-risks-to-the-ngos-strategic-goals-and-how-can-they-be-mitigated/>
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. Pearson.
- Gill, F. J., Leslie, G. D., Grech, C., & Latour, J. M. (2013). Using a web-based survey tool to undertake a Delphi study: Application for nurse education research. *Nurse Education Today*, 33(11), 1322-1328.
- Görmen, M. (2017). Kurumsal risk yönetimi (KRY) olgunluk düzeyi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 283-310.
- Görmen, M. (2018). Örgüt kültürü ile risk kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 121-135.
- Gündüz, V., & Karakaya, G. (2023). Sivil toplum kuruluşlarında risk yönetim algısı ve uygulamaları: Bir vakıf incelemesi (İHH). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Dergisi*, 1(4), 136-153.

Güngör, M. (2008). Ki-kare testi üzerine. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 84-89.

Hacıhasanoğlu, T. (2020). Kurumsal risk yönetimi: Üniversiteler için bir uygulama örneği. (Master's thesis, Yozgat Bozok Üniversitesi (Turkey)).

Hall, J. (2007). Internal auditing and ERM: Fitting in and adding value. Research Foundation, *The Institute of Internal Auditors*, 1-12.

Haşiloğlu, S. B., Baran, T., Aydın, O. (2013). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli. 18. Ulusal pazarlama kongresi, 28.

Hillson, D. & Hulett, D. T. (2004). Assessing risk probability: alternative approaches. Paper presented at PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

InConsult. (2020). Understanding internal controls. Erişim Tarihi: 03.06.2025, <https://inconsult.com.au/publication/understanding-internal-controls/>

Institute of Risk Management. (2018). A risk management standard. IRM.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 — Risk management — Guidelines. Erişim Tarihi: 26.05.2025, <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Investopedia. (2020). Not-for-profit: Definitions and what it means for taxes. Erişim Tarihi: 12.06.2025, <https://www.investopedia.com/terms/n/not-for-profit.asp>

ISO Guide 73. (2009).

Kadayıf, F. (2024). Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde çevresel, sosyal, yönetim (ESG) risklerinin yönetilmesi: Finans sektöründe yer alan bir şirket üzerinde uygulama.

Kamunya, J., & Chege, P. W. (2021). Does performance of NGO projects leverage on risk management strategies. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 3(6), 483-498.

Karakaya, G. (2018). COSO Kurumsal risk yönetimi-riskin strateji ve performansla uyumlaştırılmasına ilişkin düzenleme çerçevesinde getirilen güncellemeler. *Denetim*, (18), 15-22.

Kaya, Y. (2015). KOBİ'lerde kurumsal risk yönetimi.

- Kıral, H. (2018). Kurumsal risk yönetiminin riskleri. *Denetim*, (18), 5-14.
- Kıral, H. (2023). *Kurumsal risk yönetimi ders notları*. [PDF belgesi].
- Kızılboğa, R. (2012). Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetim sistemine geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 297-316.
- Koç, S., & Çelik, A. (2015). Kurumsal risk yönetimi: Türkiye’de bankacılık sektöründe bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 311-334.
- Koç, S., Şenol, Z., & Çevik, M. (2018). Türkiye’de faaliyette bulunan sigorta şirketlerinin finansal performans analizi: 2006-2015. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(1), 25-38.
- Köksal, Y. (2014). Yöresel ürünlerin ulusal pazarlara açılmasında karşılaşılan pazarlama sorunları ve çözüm önerileri; Burdur ceviz ezmesi örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3).
- Körük, M. M. (2024). Kurumsal risk yönetimi sürecinin iç denetimi ve bir araştırma (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- LawsLearned. (2024). Understanding Legal risks for NGOs: *Essential Insights*. Erişim Tarihi: 24.05.2025, [https://lawslearned.com/legal-risks-for-ngos/?utm\\_source=chatgpt.com#Regulatory\\_Compliance\\_and\\_Its\\_Importance](https://lawslearned.com/legal-risks-for-ngos/?utm_source=chatgpt.com#Regulatory_Compliance_and_Its_Importance)
- Louisot, J. (2004). Risk management: *An International Journal*, 6(3), 35–50.
- Managing risk across the public sector. (2004). Basan Victorian Auditor-General’s Directors: 1-8.
- Marchetti, A. M. (2011). Enterprise risk management best practices: From assessment to ongoing compliance. John Wiley & Sons.
- Merriam, S. B. (2015). Qualitative research: Designing, implementing, and publishing a study. In *Handbook of Research on Scholarly Publishing and Research Methods* (pp. 125-140). IGI Global.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning.
- Non, A.J. (2011). Are we ready for enterprise wide risk management?. 1-37.
- Open Risk Manual. (2025). Compliance risk. Erişim Tarihi: 28.05.2025, [https://www.openriskmanual.org/wiki/Compliance\\_Risk](https://www.openriskmanual.org/wiki/Compliance_Risk)

Opiyo, M. O. (2018). Risk management practices and financial sustainability of non-governmental organizations in migori county, kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

Oral, Şaziye Melike. (2023). Afetlerde derneklerin psikososyal destek çalışmalarında sürdürülebilir kapasitelerinin geliştirilmesi. (Master's thesis).

Oxford University Press. (2016). A dictionary of business and management (6. baskı). Oxford University Press.

Oxford Wordpower Dictionary for Learners of English. (2000), New Edition.

Önsel Şahin, Ş., Ülengin, F., & Ülengin, B. (2002). Senaryo analizi için dinamik bir yaklaşım önerisi. *İTÜ Dergisi*, 1(1).

Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve risk çeşitleri. *Bilişim Dergisi*, 7, 86-93.

Özcan, N. (2018). Sağlık kurumlarında risk yönetimi. *Sağlık Hizmetleri ve Eğitimi Dergisi*, 2(1), 15-24.

Özer, M. A., & Erdem, E. (2022). Kurumsal risk yönetimi: Sorumlular ve başarı kriterleri üzerinden bir değerlendirme. *Denetim*, (25), 58-76.

Özkalp, E. (1991). Örgütlerde grupların karar verme teknikleri. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 311-320.

Özköse, H., Arı, S., & Çakır, Ö. (2013). Uzaktan eğitim süreci için SWOT analizi. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5(41), 42-57.

Özsoy, M. T. (2012). Yeni Türk ticaret kanunu ve şirketlerde kurumsal risk yönetimi.

Pehlivanlı, D. (2012). Enterprise risk management in non-profit organization and risk workshop case study. *The Journal of Accounting and Finance*, (53), 117-128.

Pelczynski, Z.A. “Dayanışma ve Polonya’da sivil toplumun yeniden doğuşu 1976-81”, Sivil toplum ve devlet/Avrupa’da yeni yaklaşımlar (Ed.John Keane), İstanbul Ayrıntı Yayınları, 1988.

PwC Switzerland. (2024). Risk culture. PwC. Erişim Tarihi: 27.05.2025, <https://www.pwc.ch/en/insights/risk/risk-culture.html>

Rosenbloom, J. S. (1972). A case study in risk management.

Saatci, S. (2021). Meslek örgütlenmelerinden kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(2), 213-232.

Samsun Üniversitesi Kalite Çalışma Grubu. (2021). Kurumsal Risk Yönetimi Prosedürü. Erişim Tarihi: 01.06.2025, <https://vpys.samsun.edu.tr/standart-dokumanlar/prosedurler/kurumsal-risk-yonetimi-proseduru>

Savaş, G., Yol, F., & Ertan, S. (2021). Gönüllülük üzerine uygulamalı bir sosyal araştırma: Türkiye’de sivil toplum kuruluşları örneği. *Türk İdare Dergisi*, (493), 275-312.

Schneiker, A. (2018). Risk-aware or risk-averse? challenges in implementing security risk management within humanitarian ngos. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 9(2), 107-131.

Sezer, H., Başer, A., & Şahin, H. (2020). Delphi tekniğinin ihtiyaç belirleme aşamasında kullanımı. *Dent*, 28(29).

Stasytytė, V. (2012). Risk identification and visualization techniques for reasonable enterprise risk management. *Whither Our Economies*, 71.

Stoddard, A., Haver, K., & Czwarno, M. (2016). NGO’s and risk.

Şahin, Ç. (2005). Aktif öğretim yöntemlerinden beyin fırtınası yöntemi ve uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 441-450.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu (DDK). (2009). Araştırma ve inceleme raporu.

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı. (2021). Kâr amacı gütmeyen kuruluşların terörizmin finansmanı amacıyla suistimalinin önlenmesine yönelik rehber.

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2021). Derneklerin terörizmin finansmanı amacıyla kullanılmasının önlenmesine yönelik iyi uygulamalar rehberi.

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. Erişim Tarihi: 21.03.2025, <https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-gore-faal-kurulus-sayi-liste>.

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. Erişim Tarihi: 21.03.2025, <https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-gore-kamu-yararina-calisan-dernekler#>.

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. Erişim Tarihi: 21.03.2025, <https://www.siviltoplum.gov.tr/illere-ve-faaliyet-alanlarina-gore-dernekler>

- T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. Erişim Tarihi: 21.03.2025, <https://www.siviltoplum.gov.tr/kamu-yararına-calisan-dernek-statusu>.
- T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü. (2025). Erişim Tarihi: 17.06.2025, <https://www.vgm.gov.tr/duyurular/2025-yili-icin-yeni-vakiflari-kurulusunda-amaclarina>
- Topçu, B. (2013). İşletmelerde kurumsal risk yönetimi, Akademik Yayınlar, İTO, Yayın No:19.
- Tozal, Ö. (2022). Riskin etimolojisi ve tarihi serancamı. *Bitlis İslâmiyat Dergisi*, 4(2), 32-41.
- Trivunovic, M., Johnsen, J., & Mathisen, H. (2011). Developing an NGO corruption risk management system: Considerations for donors. *U4 Issue*.
- Tuncer, M., & Kamçı, F. (2024). Nitel bir veri toplama tekniği olarak odak grup görüşmeleri. *Euroasia Journal Of Social Sciences & Humanities*, 11(37), 12-25.
- Türedi, H., & Karakaya, G. (2015). COSO iç kontrol modeli ve kontrol ortamı. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (602), 67-76.
- Türker, S. (2024). Kurumsal risk yönetimi ve ISO 31000:2018 risk yönetimi: bir uygulama. (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- TÜSİAD. (2008). Kurumsal risk yönetimi. Erişim Tarihi: 30.05.2025, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi>
- UNICEF. (2024). Türkiye’de sivil toplum örgütlerini düzenleyen mevzuat, idari süreçler ve STÖ’lerin karşılaştığı gelişime açık yönler raporu. Erişim Tarihi: 01.07.2025, <https://www.unicef.org/turkiye/raporlar/t%C3%BCrkiyede-sivil-toplum%C3%B6rg%C3%BCtlerini-d%C3%BCzenleyen-mevzuat>
- Uslu, F., & Demir, E. (2023). Nitel bir veri toplama tekniği: Derinlemesine görüşme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 40(1), 289-299.
- Usman, Ö., & Kaygusuz, S. Y. (2019). Kurumsal risk yönetiminde uygulanması gereken adımlar. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 18(56), 109-128.
- Uysal, M. (2020). Stratejik risklerin yönetilmesi ve örgütlerde sürekli risk yönetimi entegrasyonu. *Denetim*, (21), 39-52.
- Uzunoğlu, E., & Öksüz, B. (2008). Kurumsal itibar riski yönetimi: Halkla ilişkilerin rolü. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3), 111-123.

Woldring, H. E. (1998). State and civil society in the political philosophy of Alexis de Tocqueville. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9, 363-373.

Yalçın, N. (2008). Sivil toplum kuruluşları ve yoksulluk (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yaprak, B. (2023). TOGG'un pazarlama çevresinin değerlendirilmesi: PESTLE analizi. *Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 155-165.

Yılmaz, A. K. (2007). Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi: Atatürk havalimanı terminalleri işletmesi için kurumsal risk yönetimi model önerisi (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

### **Mevzuat Kaynakları**

2005 tarihli Dernekler Yönetmeliği. Resmî Gazete Tarihi: 31.03.2005

3335 sayılı “Uluslararası Nitelikteki Teşekküllerin Kurulması Hakkında Kanun”. (1987).

4721 sayılı “Türk Medeni Kanunu”. (2001).

4721 sayılı “Türk Medeni Kanunu'nun Vakıflar ile İlgili Maddeleri”. (2001).

5253 sayılı “Dernekler Kanunu”. (2004).

5737 sayılı “Vakıflar Kanunu”. (2008).

6415 sayılı “Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanun”. (2013).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2015). Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik.

## EK 1: YAPILANDIRILMIŞ DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI

### Derinlemesine Görüşme (Mülakat) Soruları

1. Stratejik riskler, kurumun stratejik amaç ve hedef seçimlerinden dolayı maruz kalabileceği, seçtiği bu stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek risklerdir. “Yönetim organının görevini etkin biçimde yürütmemesi nedeniyle karar alma süreçlerinin zorlaşması sonucunda stratejik fırsatlardan yararlanılamaması”, Stratejik planlamanın yapılmaması nedeniyle uzun vadeli yol haritasının oluşturulamaması sonucunda kurum kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılamaması”, “Risk yönetimi planının eksikliği veya olmaması nedeniyle krize neden olabilecek olayların göz ardı edilmesi sonucunda stratejik eylemlerin gerçekleştirilememesi” ve Sivil alandaki hibe kaynaklarının azalması nedeniyle hibe desteğinden yararlanılamaması sonucunda stratejik büyümenin gerçekleştirilememesi” gibi riskler stratejik risklere örnek verilebilir. Kurumunuzun stratejik riskleri nelerdir?
2. Operasyonel riskler, kurumun faaliyetlerini doğru şekilde, doğru zamanda, etkin ve verimli yürütülmesini etkileyebilecek risklerdir. “Görevlilerin uhdesindeki görev ve sorumlulukların yerine getirilmemesi veya hatalı olarak gerçekleştirilmesi nedeniyle iş akışlarında yaşanan aksaklıkların yeni yükler doğurması sonucunda çalışanlar arasında motivasyon kaybının yaşanması ve gündelik işleyişin zorlaşması”, “İş süreçlerinin yazılı olmaması nedeniyle görev alan kişilerin birbirleriyle uyumlu çalışmaması sonucunda üye taleplerine yanıt verilememesi” ve “Doğal afetlerin yaşanması nedeniyle faaliyetlerin sürdürülememesi sonucunda kurum işleyişinin sekteye uğraması” gibi riskler operasyonel risklere örnek verilebilir. Kurumunuzun operasyonel riskleri nelerdir?
3. İtibar riskleri, kurum hakkındaki görüşü, kuruma duyulan güveni veya kurumun imajını etkileyebilecek risklerdir. “Mali raporlarda kurumsal yönetim ilkelerine (*şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk*) uyulmaması nedeniyle paydaşların doğru bilgiye erişiminin zorlaşması sonucunda kuruma duyulan güvenin azalması”, “Kriz yönetiminin yetersiz olması nedeniyle olaylara doğru tepkiler verilmemesi sonucunda kurum imajının zarar görmesi” ve “Çalışanlar arasında ırk, din, dil, cinsiyet ve cinsel yönelim ayrımı yapılması veya kurumdaki iç çatışmaların kamuoyuna yansımaları nedeniyle çalışanların ve üyelerin kurumdan ayrılması sonucunda kurum itibarının

zedelenmesi” gibi riskler itibar risklerine örnek verilebilir. Kurumunuzun itibar riskleri nelerdir?

4. Uyum riskleri, kurumun iç ve dış düzenlemelere uygun işlemler yapmasını etkileyebilecek risklerdir. “Mevzuata uyumsuzluk nedeniyle yasal düzenlemelere aykırı uygulamaların gerçekleştirilmesi sonucunda idari yaptırımlarla karşılaşılması”, “Kurum görevlilerinin yasal hak ve yükümlülüklerini bilmemeleri nedeniyle yasal ihlallerin yaşanması sonucunda idari yaptırımlarla karşılaşılması” ve “İç denetim ve risk yönetimi mekanizmalarının zayıflığı nedeniyle hatalı işlemlerin farkına varılmaması veya düzeltilememesi sonucunda denetim raporlarında olumsuz görüşlerle karşılaşılması” gibi riskler uyum risklerine örnek verilebilir. Kurumunuzun uyum riskleri nelerdir?
5. Teknolojik riskler, teknolojik gelişmeler ve kurumun kullandığı teknolojilerden kaynaklanan risklerdir. “İş akışının yoğunluğu nedeniyle dijital varlıkların yedekleme işlemlerinin gerçekleştirilmemiş olması sonucunda verilerin kaybolması”, “Acil durum eylem planının/risk yönetimi planı gibi yazılı düzenlemelerin, ekipmanların, yazılımların veya işgücünün eksikliği nedeniyle teknolojik politikaların işletilmemesi sonucunda verilerin kaybedilmesi” ve “Kurum içerisinde kullanılan teknolojik yazılımların birbiriyle entegre olmaması nedeniyle veri akışında kopukluklar yaşanması sonucunda karar alma süreçlerinin zorlaşması” gibi riskler teknolojik risklere örnek verilebilir. Kurumunuzun teknolojik riskleri nelerdir?
6. Finansal riskler, kurumun finansal yapısını ve finansal faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları etkileyebilecek risklerdir. “Yönetimin sorumlu olduğu bir yükümlülüğü yerine getirmemesi nedeniyle kamu otoritesinin cezai yaptırım uygulaması sonucunda maddi kayıp yaşaması”, “Görevli yetkililerin zimmete para geçirme, hırsızlık ve yolsuzluk gibi görevin gereklerine aykırı eylemleri nedeniyle uğranan hesap mutabakatsızlığı sonucunda finansal kayıp yaşanması” ve “Mal ve hizmet alımlarında fiyat araştırması yapılmaması nedeniyle gider optimizasyonunun yapılmaması sonucunda finansal kayıp yaşanması” gibi riskler finansal risklere örnek verilebilir. Kurumunuzun finansal riskleri nelerdir?

## EK 2: ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu form, Doç. Dr. Halis Kırıl danışmanlığında Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Denetim ve Risk Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gökberk Oğuz tarafından yürütülen “**Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Risk Yönetimi**” başlıklı tez çalışması kapsamında sivil toplum kuruluşlarının kurumsal risklere ilişkin tutumlarının, risklere verdikleri yanıtların ve bu riskleri hangi aralıklarla izlediklerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur.

**Yaklaşık 20 dakika süren bu anket çalışması**, toplam 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin tamamlanabilmesi için tüm bölümlerin doldurulması gerekmekte olup **yanıtı zorunlu olan sorular (\*) işareti ile** öne çıkarılmıştır.

Formda yer alan sorularda doğru veya yanlış cevap bulunmamakla birlikte elde edilecek veriler tez çalışması dışında farklı bir amaç için kullanılmayacaktır. Sorularınız için anket uygulayıcısına bu bağlantıdan ulaşabilirsiniz.

Veri toplama sürecinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir nedenden rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zaman ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda tarafınızca paylaşılan verilere çalışmada yer verilmeyecek ve ivedilikle imha edilecektir.

Desteyiniz için teşekkür ederim.

Bu araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı ve verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımına onay verdiğimi beyan ederim. ()

### Bölüm I

Bu bölümde kurumunuzun risk tutumuna, riske verdiği yanıtlara ve bu risklerin izlenmesine ilişkin Likert ölçeği ile hazırlanan sorular ile çoktan seçmeli yanıtların verilebileceği sorular yer almaktadır.

Sorularda yer alan riskler stratejik, operasyonel, itibar, uyum, teknolojik ve finansal riskler olmak üzere altı(6) başlık altında ve STK temsilcileri ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda elde edilmiştir. Aşağıdaki 24 riske ilişkin soruları kurumunuzu göz önünde bulundurarak yanıtlayınız. Likert ölçeği ile hazırlanan sorularda riskinizin 0-4 arasında ne kadar olduğunu

değerlendirmeniz beklenmektedir. Riskinizi "0" olarak yanıtladığınız soruların ardından bir sonraki Likert sorusuna geçiniz.

**Anket kapsamındaki tüm "Kurum" ifadeleri, şube adına yanıt verilmesi halinde "Şube" olarak düşünülmelidir.**

**Karar alma süreçlerinde zorluklarla karşılaşılması riski** (Böyle bir riskinizin olmaması durumunda sonraki Likert sorusuna geçiniz.)

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?** (Böyle bir riskinizin olmaması durumunda sonraki Likert sorusuna geçiniz.)

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Proje faaliyetlerinde stratejik planlama eksikliği riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir

- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Alternatif gelir kaynaklarının değerlendirilememesi riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

### **Uzun vadeli finansal planlamanın olmaması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

### **Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

### **Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

### **Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

### **İşgücünün yetersiz olması nedeniyle operasyonel akışın zorlaşması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurumda görev alan kişilerin İş Kanunu'na aykırı eylemlerde bulunmaları riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Hizmet sağlayacak kurumların ihtiyaçlara yanıt veremeyecek ölçüde düşük kapasiteye sahip olması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurum birimlerinin genel merkezden bağımsız hareket etmesi riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Personellerin uhdesindeki görev ve sorumlulukların yazılı ve net olarak ortaya konmaması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurum içi yazılı iletişimin eksikliği riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurumda görev alan kişilerin kurum hakkındaki sosyal medya paylaşımlarına ilişkin risk**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurum yöneticileri ile kurumda görev alan kişiler arasındaki anlaşmazlıkların kamuoyuna yansması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Paydaşlarla yapılan iş birliğinin layıkıyla yerine getirilememesi riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Yasal mevzuatın yoruma açık hususlarının bulunması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurum yöneticilerinin yasal mevzuata hâkim olmaması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Bildirimlerin ilgili makamlara yasal süre içerisinde yapılmaması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**Dijital kayıtlara ilişkin veri yedekleme işlemlerinin yapılmaması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Kuruma ait dijital verilerin çalınması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

**STK'ların kullandığı dijital platformların birbirleriyle entegre biçimde çalışmaması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurum yöneticilerinin dijitalleşmeye önem vermemesi riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir

- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Döviz kurlarında ani dalgalanmaların yaşanması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir

- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurumda finans uzmanının bulunmaması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Düzenli bağışçılığın sürdürülebilir bir gelir kaynağı olmaması riski**

- ☐ 0 – En Düşük
- ☐ 1 – Düşük
- ☐ 2 – Orta
- ☐ 3 – Yüksek
- ☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

- ☐ Bu riski kabul ediyoruz.
- ☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)
- ☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.
- ☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.
- ☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.
- ☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

- ☐ Risk azalıyor.
- ☐ Risk değişmiyor.
- ☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

- ☐ Ayda bir
- ☐ Üç ayda bir
- ☐ Altı ayda bir
- ☐ Yılda bir
- ☐ İzleme yapılmıyor.

**Kurumun denetimlerde idari para cezasına konu olabilecek eksikliklerinin bulunması riski**

☐ 0 – En Düşük

☐ 1 – Düşük

☐ 2 – Orta

☐ 3 – Yüksek

☐ 4 – Çok Yüksek

**Kurumunuz bu riske nasıl yanıt veriyor?**

☐ Bu riski kabul ediyoruz.

☐ Bu riski devrediyoruz. (Dış kaynaklara başvurarak riski transfer ediyoruz.)

☐ Bu riski kontrol edip azaltıyoruz.

☐ Bu riskten kaçınıyoruz veya sonlandırıyoruz.

☐ Bu riske henüz herhangi bir yanıt vermedik.

☐ Böyle bir riskimiz bulunmuyor.

**Verdiğiniz yanıt kurumunuzda bu riski nasıl değiştiriyor?**

☐ Risk azalıyor.

☐ Risk değişmiyor.

☐ Risk artıyor.

**Bu riski hangi aralıklarda izlemeyi uygun buluyorsunuz?**

☐ Ayda bir

☐ Üç ayda bir

☐ Altı ayda bir

☐ Yılda bir

☐ İzleme yapılmıyor.

## Bölüm II

Bu bölümde temsilcisi olduğunuz STK'ya ilişkin genel bilgiler sorulmaktadır. *Anket kapsamındaki tüm "Kurum" ifadeleri, şube adına yanıt verilmesi halinde "Şube" olarak düşünülmelidir.*

### Bağlı Bulunduğunuz Sivil Toplum Kuruluşunun Tüzel Vasfı

- ☐ Dernek
- ☐ Dernek Şubesi
- ☐ Vakıf
- ☐ Vakıf Şubesi
- ☐ Federasyon
- ☐ Konfederasyon
- ☐ Kooperatif
- ☐ Meslek Örgütü (Kanunla kurulmuş oda, birlik, baro vb.)
- ☐ Tüzel Kişiliği Olmayan Ağ, Platform, Konsey vb.
- ☐ Diğer

### Kurumun Kuruluş Yılı

- ☐ 1936 yılı öncesi
- ☐ 1936-1980
- ☐ 1981-2004
- ☐ 2005-2015
- ☐ 2016+

### Kurumda Üstlendiğiniz Pozisyon

- ☐ Başkan

- ☐ Yönetim/idare organı (yönetim kurulu) üyesi
- ☐ Denetim kurulu üyesi/İç denetçi
- ☐ Mütevelli heyet üyesi/kurucu üye
- ☐ Profesyonel (ücretli çalışan)
- ☐ Gönüllü çalışan
- ☐ Müşavir (mali müşavir, hukuk müşaviri, diğer müşavirler)

### **Kurumunuzun Ana Faaliyet Alanı**

- ☐ Çevre ve Doğal Hayatı Koruma
- ☐ Çocuk Hakları
- ☐ Eğitim ve Araştırma, Ar-ge, Burs Faaliyetleri
- ☐ Engelli Hakları
- ☐ Gençlik Çalışmaları
- ☐ Geriatri
- ☐ Gıda, Tarım, Hayvancılık ve Balıkçılık
- ☐ Hak Savunuculuğu (Diğer, listelenmeyen alanlar)
- ☐ Kültür, Sanat ve Turizm
- ☐ LGBTİ+ Hakları
- ☐ Mülteci Çalışmaları
- ☐ Profesyonel/Mesleki Dayanışma (İş, işçi, işveren, mesleki gelişim)
- ☐ Sağlık
- ☐ Örgütlenme ve Kurumsallaşma
- ☐ Diğer Dayanışma Örgütleri (Listelenmeyen alanlar)

**Kurumunuzun Üye Sayısı** (Üyelik uygulaması bulunan vakıflar, toplam üye sayısını dikkate alarak yanıtlamalıdır. Üyelik uygulaması bulunmayan vakıflar, mütevelli heyet ya da dengi organın üye sayısını işaretlemelidir.) (Şube adına yanıt veriliyorsa şubenin üye sayısını seçiniz.)

- ☐ 1–16
- ☐ 17–50
- ☐ 51–100
- ☐ 101–250
- ☐ 251–500
- ☐ 501–1000
- ☐ 1001 ve üzeri

**Kurumunuzun Ücretli Çalışan Sayısı** (Bu soruda kurumunuzda tam zamanlı, yarı zamanlı veya proje zamanlı toplam çalışan sayısı aralığını işaretleyiniz.)

- ☐ Ücretli çalışmamız bulunmuyor.
- ☐ 1–5
- ☐ 6–10
- ☐ 11–20
- ☐ 21–50
- ☐ 51–100
- ☐ 101 ve üzeri

**Kurumunuzun Gönüllü Çalışan Sayısı** (Bu soruda kurumunuzun yönetim, denetim, idare, kurucu organlarında göre almayan ve/veya kurumunuza üye olmayan tam zamanlı, yarı zamanlı veya proje zamanlı toplam gönüllü çalışan sayısı aralığını işaretleyiniz.)

- ☐ Gönüllü çalışmamız bulunmuyor.

☐ 1–5

☐ 6–10

☐ 11–20

☐ 21–50

☐ 51–100

☐ 101 ve üzeri

**Kurumunuzun karşılaşılabileceği risklerin herhangi birini veya tamamını ön görerek yapılandırılan risk planı, acil durum eylem planı veya risk yönetimi yönetmeliği gibi iç yazılı düzenlemeler mevcut mu?**

☐ Herhangi bir yazılı düzenleme bulunmuyor.

☐ Kurumun risk planı mevcuttur.

☐ Kurumun acil durum eylem planı mevcuttur.

☐ Kurumun risk yönetimi yönetmeliği mevcuttur.