

## Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Çalıştayı Vaka Çalışması

Davut PEHLİVANLI\*

### ÖZET

*Kurumsal risk yönetimi sistemi kâr amacı güden kuruluşlar açısından önemli olduğu gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de çok önemli bir iç sistemdir. Kurumsal risk yönetimi; kurumların daha fazla belirlilik ortamında faaliyet göstermelerine ve dolayısıyla hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar. Bu bağlamda çalışmada; kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda kurumsal risk yönetim sistem tasarımı ele alınmıştır. Kurumsal risk yönetimi sistem tasarımının temel adımları; risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve risk tutumu geliştirilmesi süreçleri vaka çalışması olarak incelenmiştir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların hedeflerine ulaşabilmesi için risk yönetiminden sağlanan veriler stratejik planlama sürecinde, bütçe hazırlama sürecinde ve iç denetimde kullanılmalıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi, Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş, İç Denetim, Risk Çalıştayı.

**JEL Sınıflaması:** M 42, G 32.

### *Enterprise Risk Management in Non-profit Organization and Risk Workshop Case Study*

#### **ABSTRACT**

*Enterprise risk management system is an important internal system for non-profits as well as for-profit organizations. Enterprise risk management system enables organizations to perform their activities in a less uncertain environment and thus contribute to achieving their goals. In this context, this study looks at the design of enterprise risk management system of non-profit organizations. The basic steps of such a system, defining risks, assessing the risks, and developing a risk attitude are investigated as a case study. In order both for-profit and non-profit organizations to achieve their goals, the data from risk management system should be used for strategic planning, budgeting and internal audit..*

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Non-Profit Organization, Internal Auditing, Risk Workshop.

**Jel Classification:** M 42, G 32.

\* Yrd. Doç. Dr. Davut Pehlivanlı, Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, davutpehlivanli@gmail.com

## 1. Giriş

Kurumsal yönetim iç denetim, risk yönetimi ve bağımsız denetim üzerine inşa edilmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda faaliyetlerin hedeflendiği şekliyle yürütülebilmesi etkin işleyen bir kurumsal yönetimin ve dolayısıyla da kurumsal risk yönetimi sisteminin varlığı ile doğrudan ilişkilidir.

Kurumsal risk yönetimi uygulamalarına yön veren temel rehber Committee of Sponsoring Organizations (COSO) tarafından yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesidir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sosyal hizmet kurumları veya geleneksel tabirle hayır kurumları için ise İngiltere’de risk yönetim rehberleri yayınlanmıştır ve bu kuruluşlara yönelik uygulama standartlarını belirlemek amacıyla düzenleyici otorite oluşturulmuştur. Düzenleyici otorite aracılığıyla hem temel uygulamalar taraflarla paylaşılmakta hem de dünya genelinde iyi uygulama örnekleri yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada teorik olarak kurumsal risk yönetimi incelenmiş ve risk yönetimi sistem tasarımının temel bir yönetim aracı olan risk çalışmayı uygulaması, çalışmaya kâr amacı gütmeyen bir kuruluşta vaka çalışması şeklinde aktarılmıştır.

## 2. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, risk alma istekliliği sınırları içinde yöneten ve kurum hedeflerinin başarılması konusunda makul derecede güvence sağlayan, kurum genelinde yapılandırılmış ve kurum yönetim kurulundan, yönetimden ve diğer çalışanlardan etkilenen bir süreçtir (COSO, 2004, III).

2004 yılında COSO tarafından yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, bankacılık sektörü haricindeki tüm kurumların kullandığı temel bir risk yönetim metodolojisi sunmaktadır.

COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesi her işletmeye/kuruma uygulanması zorunlu standart bir çerçeve sunmak yerine farklı sektörlerden kurumların ihtiyaçlarına göre uyarlanabilecek esnek bir yapıdan meydana gelmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından da çoğunlukla COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesi tercih edilmektedir.

Geleneksel risk yönetimi ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar risk yönetimi uygulamalarının ayrıştığı en önemli nokta işletmelerde geleneksel risk yönetimi sürecinin çalışanlar ve yönetim tarafından icra edilmesidir. Kâr amacı gütmeyen kurumlar için ise çalışanlar ve yönetime gönüllülerin de eklenmesi gerekmektedir (Peggy, 2006: 16). Sosyal amaçlı ve/veya hayır kurumları faaliyetlerini ağırlıklı olarak gönüllüler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Bu açıdan geleneksel risk yönetimi uygulamalarından farklı olarak kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda risk yönetimi süreçleri tasarlanırken gönüllüler ihmal edilmemelidir.

Risk yönetimi uygulamalarında farklılaşan bir diğer noktada kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda risk değerlemelerinin daha çok sayısal olarak ölçülemeyen faktörlere dayanma zorunluluğudur. Bankacılık ve reel sektör risk yönetimi uygulamaları ağırlıklı olarak sayısal olarak ölçülebilen faktörlere dayanmaktadır.

Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için önemli bir araç olan risk yönetimi sistemleri iç denetim birimleri tarafından etkinlik denetimine tâbi tutulmalıdır. Bu sayede risk yönetimi sürecindeki aksaklıklara zamanında önlemler alınabilecek ve risk yönetimi süreci geliştirilebilecektir.

Yıllık faaliyet raporu ekleri arasında risk yönetimi raporuna yer verilerek; kurum faaliyetlerinin hedeflendiği şekliyle yürütüldüğüne dair risk yönetimi faaliyetleri hakkında bilgi verilerek kurum yönetiminin fon sağlayıcılarına, hizmetlerinden faydalananlara, bağış sahiplerine ve ilgili kamu otoritesine hesap verme sorumluluğu sağlanmış olacaktır (Charity Commission, 2010: 5).

### **3. Literatür Taraması**

Kurumsal risk yönetimine yönelik teorik çalışmaların ilki ve bu alandaki pek çok çalışmanın da temeli olan Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) tarafından 2004 yılında yayınlanmıştır. Risk yönetimi çerçevesinde risk yönetimi dikey bileşenleri kontrol ortamı, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme faaliyetlerinden meydana gelmektedir. Ayrıca çerçevede amaçlar kategorisi stratejik, operasyonel ve mali raporlama ve uygunluk şeklinde sınıflandırılmıştır.

Yine COSO tarafından 2009 yılında Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors, 2010 yılında Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage (Mark S. Beasley, Bruce C. Branson ve Bonnie V. Hancock), Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started (Mark L. Frigo ve Richard J. Anderson) ve Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management (Mark S. Beasley, Bruce C. Branson ve Bonnie V. Hancock) çalışmaları yayınlanmıştır.

Yukarıda yer alan çalışmalar genel olarak kurumsal risk yönetimi uygulamalarını kapsayan teorik çalışmalardır ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar özelinde herhangi bir çıkarımda bulunulmamaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlara yönelik risk yönetimi uygulamalarını ele alan bilinen en kapsamlı çalışmaların başlıcası ise Jackson tarafından 2006 yılında yayınlanan Nonprofit Risk Management and Contingency Planning isimli kitaptır. Teorik ağırlıklı olan çalışma kâr amacı gütmeyen kuruluşlar kurumsal risk yönetimi uygulamalarını ve kurum felaket planını içerecek kapsamda hazırlanmıştır fakat herhangi bir saha araştırması veya saha uygulaması içermemektedir.

Cavalcanti ve Santiago tarafından 2006 yılında yapılan “Risk Management and Expert Opinion Assessment at Non-Profit Organizations: the case of UNESCO” adlı çalışmada ise UNESCO’nun proje seçiminde ve projelere bütçe tahsisinde risk yönetiminin bir alt süreci olan risk değerlendirmesinde kullanılan veriler incelenmektedir. UNESCO genel olarak da kâr amacı gütmeyen kuruluşların faaliyet alanları gereği proje sonuçlarının ve proje ihtiyaçlarının her zaman sayısal olarak ölçülmesi mümkün olmayacağı için çalışmada alternatif risk değerlendirme yaklaşımları kullanılmaktadır.

İngiltere hayır kurumları idari otoritesi olan Charity Comission tarafından 2010 yılında kâr amacı gütmeyen kurumlara yönelik bir risk yönetimi rehberi yayınlanmıştır. Rehberde kâr amacı gütmeyen kurumların faaliyetlerine paralel olarak risk yönetimi süreçleri irdelenmektedir. Bu çalışmada da herhangi bir saha araştırması veya saha uygulaması bulunmamaktadır.

Türkçe literatürde ise kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olan sivil toplum kuruluşları, hayır kurumları, dernekler ve vakıflar özelinde risk yönetimi sistemini inceleyen bilinen bir çalışma bulunmamaktadır.

#### **4. Kurumsal Risk Yönetimi Sistem Tasarımı**

Kurumsal risk yönetimi tasarım projesi öncesinde üst yönetimin desteğinin alınması, süreçte insiyatif alacak lider-yöneticilerin belirlenmesi, proje grubunun oluşturulması, eylem planının oluşturulması, mevcut risk yönetim uygulamaları ile kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, iletişim süreci ile raporlama sürecinin tesisi kritik öneme sahiptir (Frigo ve Anderson, 2011: 3-7).

Kurumsal risk yönetimi sistem tasarımı; risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol faaliyetleri ile risk tutumların geliştirilmesi ve izlemeye yönelik raporlama sürecinin oluşturulmasından meydana gelmektedir.

Bu süreçte kullanılacak verilerin, verilerin kurumu temsil kabiliyetinin ve süreçte yer alacak personelin operasyonel sürece ve genel olarak kurum faaliyetlerine, mevzuata, iç kontrol sistemine ve kurum kültürüne hakimiyetinin önemi büyüktür.

Kurumsal risk yönetiminin etkin ve sağlıklı çalışabilmesi; sistem tasarımı aşamasında kurum risklerinin tam ve eksiksiz olarak belirlenebilmesi için kurum hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek faaliyetlerin sektör rehberlerinden ve kurumsal dokümanlardan tespit edilebilmesi ile direkt ilişkilidir.

Risk yönetimi sürecine dayanak olabilecek veriler ve bu verilerin sınıflandırılması aşağıdaki gibi yapılabilir;

- Kurumsal yönetim dokümanları; kurum hedefleri, misyonu ve vizyonu, geçmiş yıllar ve cari yıl stratejik planları, geçmiş yıllar ve cari yıl bütçeleri, geçmiş yıllar ve cari yıl yıllık faaliyet raporları, geçmiş yıllar ve cari yıl önemli dava bilgileri, organizasyon şeması, geçmiş yıllar ve cari yıl iç denetim ve bağımsız denetim raporları, geçmiş yıllar ve cari yıl iç

denetim ve bağımsız denetim çalışma kağıtları, belge örnekleri, personel anlaşmazlıklarını tespiti yönelik belgeler ile gönüllülere ilişkin önemli nitelikte yönetim kurulu tutanakları,

- Operasyonel veriler; operasyonel süreçler, iş akış şemaları, iş tanımları
- Kurumu içi veya dışı kaynaklı veriler; mevzuat değişiklikleri, süreç değişiklikleri, bilgi işlem uygulamalarındaki değişiklikler ile anahtar personeldeki değişiklikleri.

### ***Risk Çalıştay***

Risk yönetimi sistem tasarımı aşamasında çalıştay yöntemi yoğun olarak tercih edilmektedir. Çalıştay, kontroller ve riskler hakkında bilgi ve verilerin direkt olarak kurumu temsil kabiliyeti olan farklı birimlerdeki çalışanlardan toplanması ve bir eylem planına ulaşılması amacıyla organize edilen bir faaliyettir (The Institute of Internal Auditors, 1998: 2).

Çalıştayların, dengeli ve doğru değerlendirme sonuçlarına ulaşmasını etkileyen en önemli faktörlerden ilki bütün kurumun doğru oranda temsil edilmesidir. Çalıştay sürecini etkileyen diğer bir faktör de çalıştay öncesinde çalıştay aşamaları ve içerik hakkında katılımcıların bilgilendirilmesidir. Uygulamada genellikle ön bilgilendirme çalıştay öncesinde düzenlenecek bir toplantı ile gerçekleştirilmektedir (Wade ve Wynne, 1999: 137).

Risk yönetimi temelli düzenlenecek olan bir çalıştayın hazırlık aşaması çalıştay konusunun belirlenmesini, teknik araştırmayı, çalıştay aşamalarının tasarlanmasını ve çalıştay ajandasının hazırlanmasını içerir (Wade ve Wynne, 1999: 135).

Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunun sonucunda oluşturulan risk tutumlarını içeren çalıştay faaliyeti sonucunda çalıştay raporu hazırlanır. Çalıştay raporu içerik olarak risk kayıtlamasını kapsamaktadır.

## **5. Vaka: Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş Risk Çalıştayı**

### **A. Kuruluş Hakkında Genel Bilgi**

Sosyal hizmetler alanında kamu otoritesi adına faaliyet gösteren ve çocuk, gençler, yaşlı ile kadınlara yönelik pek çok hizmeti direkt olarak yürütmekten ve özel kuruluşlar aracılığıyla sağlanan benzer hizmetlerinde denetiminden sorumlu olan Türkiye'nin bütün illerinde ve pek çok ilçesinde örgütlenmesi bulunan bir kamu kuruluşudur ve yaklaşık 10.000 personele sahiptir.

Kuruluşta 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde iç kontrol sistemi ve iç denetim birimi oluşturulmuştur ve etkin bir şekilde yürütülmektedir. Kuruluş kamu kurumu niteliğinde olduğu için Sayıştay denetimine tâbidir.

### **B. Çalıştay Hazırlıkları**

Çalıştay hazırlıkları çerçevesinde üst yönetimin desteği alınmış, proje grubu oluşturulmuş, risk yönetim rehberi yayınlanmış, operasyonel süreçler belirlenmiş, ana

faaliyetler tespit edilmiş ve alt faaliyetlerin listesi çıkartılmış, yönetim faaliyetleri belirlenmiş, proje grubuna yönelik teorik bilgi eksiklikleri giderilmiş, kurum iç kontrol yapısı ve mevcut risk yönetim uygulamaları değerlendirilmiş ve belirlenen süreçlere paralel olarak kullanılan belge örnekleri dosyalanmıştır.

Bu aşamada ulaşılan veriler ve risk yönetimi sürecine dayanak olabilecek veriler çalıştay sürecinde risk tanımlama, risk değerlendirme ve risk tutumlarının belirlenmesi aşamalarında kullanılmıştır.

### **C. Çalıştay Aşamaları**

Çalıştaya toplam 90 kişi katılmış, katılımcılardan 6 çalıştay grubu oluşturulmuş ve çalıştay toplamda 6 gün sürmüştür. Her grupta bir iç denetçi takım lideri olarak yer almıştır. Her çalıştay grubu bir ana faaliyet alanında çalışan katılımcılardan oluşturulmuştur (çocuk ve yaşlı hizmetleri gibi).

Çalıştay katılımcıları seçilirken ilgili faaliyetlere hakim personel seçilmiş ve astları üzerinde baskıcı bir tutum izleyen yöneticilerin çalıştayda yer almamalarına özen gösterilmiştir. Ayrıca çalıştay süresince bütün ana süreçleri ve alt faaliyetleri gösteren çok ayrıntılı bir faaliyet listesi çalıştay katılımcılarında ve grup liderinde hazır bulunmuştur.

Proje grubunda yer alan ve çalıştay grup lideri olan iç denetçiler, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, tutumların belirlenmesi ve risklerin koordinasyonu aşamalarında denetim faaliyeti yürütür gibi davranmaktan ziyade rehberlik-danışmanlık rolünü üstlenmişlerdir.

Çalıştay sürecinin ilk günü kurumsal risk yönetimi eğitimine ayrılmıştır. Çalıştay; risk tanımlama (2 gün), risk değerlendirme (1 gün), risklere ilişkin kontrollerin belirlenmesi (1 gün) ve risklerin konsolidasyonu (1gün) şeklinde icra edilmiştir.

#### ***Risk Tanımlaması***

Kâr amacı gütmeyen kurumlar için yapılabilecek risk sınıflandırması aşağıdaki gibidir (Charity Comission, 2010: 7);

- Kurumsal yönetim temelli riskler
- Operasyonel riskler
- Finansal riskler
- Çevresel – dış riskler
- Uyum riskleri

Risk tanımlama aşamasında 590 faaliyet özelinde toplam 2954 adet risk tanımlanmıştır. Tanımlanan riskler risk kartları aracılığıyla tasnif edilerek kayıt altına alınmıştır. İlerleyen çalıştay günlerinde risk kartları sürekli olarak kullanılmış ve güncellenmiştir.

Risk kartları temel olarak aşağıdaki bilgileri içermelidir;

- Risk tanımı
- Risk sahibi
- Etki ve olasılık açısından toplam skor
- Güncel yönetim faaliyetleri
- Güncel kontrol faaliyetleri
- Anahtar risk göstergesi (KPIs)
- Tavsiye edilen eylem planı ve zamanlama (kaçınma, üstlenme, kontrol etme ve transfer gibi)
- İletişim ve raporlama

Tanımlanan riskler çalıştayın son günün de sınıflandırılmış (kurumsal yönetim temelli riskler, operasyonel riskler, finansal riskler, çevresel – dış riskler ve uyum riskleri) ve stratejik hedeflerle ilişkilendirilmiştir.

Her çalıştay masası tarafından en az 52 en çok 350 olmak üzere yüksek sayıda risk tanımlanmıştır. Çalıştay sürecine paralel olarak birleştirilen ve konsolide edilen riskler 2954 adet olarak tespit edilmiş ve risk – stratejik hedef matrisi oluşturulmuştur.

### ***Risk Değerlemesi***

Risk değerlendirme; çalıştay katılımcıları tarafından riskler etki ve olasılıkları açısından değerlendirilmiştir. Etki ve olasılık açısından değerlendirme yapılırken 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. 1 En düşük etki/olasılık derecesini temsil ederken 5 en yüksek etki/olasılık derecesini göstermektedir.

Kurum karmaşık yapısının ve çalıştay katılımcılarının farklı düşüncelerinin neden olabileceği değerlendirme farklılıkları, farklı kademe yöneticilerin ve çalışanların katılımlarına olanak veren çalıştay yapısı ile ortadan kalkmaktadır (Beretta and Bozzolan, 2008: 65). Bu bağlamda çalıştay katılımcıları arasında daire başkanları ve şube müdürleri olduğu gibi bizzat sahada görev yapan personelde yer almıştır. Çalıştaya katılan 90 kişiden yaklaşık % 80’i sahada görev alan personeldir.

Değerlenen riskler risk haritasında gösterilmiş ve itirazlar doğrultusunda gerektiği durumlarda tekrar oylanmıştır.

### ***Risk Tutumlarının Belirlenmesi***

Bu aşamada daha önceki aşamalarda; tanımlanan ve değerlendirilen riskler için bir risk yönetim tutumu belirlenmiştir. Risk yönetim tutumları kaçınma, üstlenme, kontrol etme ve transfer etme şeklinde sınıflandırılabilir. Kurumun faaliyet alanı ve kamu faaliyeti göstermesinden dolayı “kaçınma” tutumu çok fazla tercih edilmemiştir. Risklerin transferi uygulaması ise çoğunlukla özel sektör kuruluşlarının da faaliyet gösterdiği alanlarda tercih edilen bir yönetim tutumu olarak kabul görmüştür. Risklerin üstlenilmesi ve kontrolü de sıklıkla başvurulan/başvurulması gereken risk yönetimi tutumları olarak belirlenmiştir.

Çalıştayın son gününde proje ekibi tarafından farklı çalıştay grupları tarafından tanımlanan aynı nitelikteki riskler konsolide edilmiştir ve risk tutumları gözden geçirilmiştir.

Risk yönetimi dinamik bir süreçtir; bundan dolayı tanımlanan, değerlendirilen ve tutum geliştirilen risklere yönelik kurum içi dinamikler dikkate alınarak bir izleme süreci de tasarlanmalıdır.

Çalıştaylar sonucu ulaşılan risk listesi ve tutumlar; stratejik planlama sürecinde, bütçe hazırlama sürecinde, personel iş-görev tanımlarının hazırlanması sürecinde, iç denetim biriminin denetim evreninin hazırlanması sürecinde ve yıllık faaliyet raporunun hazırlanması sürecinde kullanılabilir.

Çalıştaylar risk yönetimi sistem tasarımı gayesiyle icra edilmiştir ve ulaşılan sonuçlara dayanarak bilgi teknolojisi uygulamaları desteğiyle de risk yönetimine ilişkin raporlama süreci tasarlanabilecektir.

Aşağıda örnek bir risk kartı yer almaktadır.

**Risk Veri Kaynağı:** TBMM, İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu, Mardin İli Çocuk Yuvaları, Yetiştirme Yurtları, Çocuk ve Gençlik Merkezleri ve Yatılı İlköğretim Bölge Okulları İnceleme Raporu, 2010.

“Kadın Konukevi'nin en büyük hususiyeti olan bulunduğu yerin kimse tarafından bilinmemesi şartının Mardin'de karşılanmasının pek mümkün olmamasından dolayı Mardin'de Kadın Konukevi bulunmamaktadır. Bu nedenle sığınma talebi ile başvuruda bulunan kadınlar ilgili kamu kurumunun uygun gördüğü illere gizlice nakledilmektedir (Şimdiye kadar bu şekilde 73 kadın yerleştirilmiştir)” (TBMM, 2011: 5).

**Risk:** Sığınma talebi ile başvuruda bulunan kadınlara ve kadınların yerleştirildikleri sığınma evlerine ve sığınma evlerinin konumlarına ilişkin bilgilerin uygun olmayan kişilerce öğrenilmesi sonucu kadınlara yönelik istenmeyen eylemlerin gerçekleşmesi ihtimali.

**Risk Skoru:** Yüksek olarak belirlenmiştir (Etki ve olasılık açısından)

**Kontrol Faaliyetleri:** Bilgi güvenliği sağlamaya yönelik bilgilerin saklandığı ortamlara hem fiziksel hem de bilgisayar üzerinden erişimin kısıtlandırılması.

**Risk Tutumu:** Kadın Sığınma Evlerinin yer ve ulaşım bilgilerinin gizli tutulması ve Kadın Sığınma Evlerinde hizmet alan bayanların isimlerinin ve kimlik bilgilerinin sığınma evi personeliyle dahi paylaşılmaması. Bu örnekteki riske ilişkin tutum Mardin'de Kadın Sığınma Evinin yer gizliliği sağlanamayacağı için bu hizmet verilmemektedir. Diğer bir ifadeyle riskten kaçınılmaktadır.

**Anahtar Risk Göstergesi (KPIs):** Kadın Sığınma Evlerinde hizmet alanlara ait bilgilerin çalınması ve/veya kaybolması, Kadın Sığınma Evleri yer bilgisinin kurum dışına sızması veya basında yer alması.



**Risk Çıktısı:** Kadın Sığınma Evi personel görev-iş tanımlarında değişiklikler, bilgi güvenliğine yönelik alınması gereken tedbirler, kontrol noktalarının oluşturulması için bütçeden pay ayırma ve raporlama ilişkisinin tesisi.

### *Çalıştay Değerlendirmesi*

Kurum yönetimlerinin sadece süreci desteklemesi değil fiilen sürece katılımı çalışmaların başarısını etkilemekte ve stratejik kararlar alınırken riskleri daha fazla dikkate almayı sağlamaktadır. Bu çerçevede kurum üst yönetiminin çalıştay sürecinde yer alması çalıştay katılımcıları dolaylı olarak da tüm kurum personeli nezdinde risk yönetimi sürecinde üst yönetimin desteğinin tam olduğu görüşünün oluşmasını sağlamıştır.

Risk çalıştayları sürecine denetim ve risk yönetimi birimleri dışından yoğun katılımın olması risk tanımlama, risk değerlendirme süreçlerinin etkinliğini artırmıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak belirlenen risk tutumlarına uyumun kolaylaşacağı tahmin edilmektedir. Böylelikle kurumdaki her kademedeki çalışan risk yönetim sürecinin sahibi pozisyonuna getirilecek diğer bir ifadeyle sorumluluk almaları sağlanacaktır.

Çalıştay sonucunda; kritik riskler ve riskli faaliyetler ile ilişkili stratejik hedef ve performans hedefleri belirlenmiştir. İlgili birimlerinin gözden geçirmelerinin ardından üst yönetimin onayı ile risk yönetimi sürecinin ilk safhası tamamlanmış olacak ve ardından raporlama süreci tasarlanacaktır.

Risk yönetimi kurulum sürecine paralel olarak Anahtar Risk Göstergeleri (Key Risk Indicators - KPIs) belirlenmeli ve raporlama süreci oluşturulurken KPI'lar temel alınarak bir uyarı sistemi oluşturulmalıdır. Bu sayede risk yönetimi sisteminin etkinliği artacak, risk yönetimi süreçleri iyileştirilecek ve daha dengeli bir işletme ortamında risk yönetimi faaliyetleri gerçekleştirilebilecektir (Beasley, Branson and Hancock, 2010: 10). Anahtar Risk Göstergelerinin kullanılması risk yönetiminin pro-aktif bir yapıda çalıştığını göstermektedir.

Bu sürecin son adımı ise risk alma istekliliği sınırının yönetim tarafından belirlenmesi ve buna paralel olarak da çalıştaylar sonucu ulaşılan riskler ve risk tutumlarına ilişkin nihai kararın yönetim tarafından alınmasıdır. Eğer kurumda denetim komitesi mevcutsa; risk alma istekliliği sınırı, risk listeleri, risk sıralamaları, önerilen eylem tutumları ve anahtar risk göstergeleri olmak üzere sürece ait veriler denetim komitesinin dikkatine sunulur. Denetim komitesinin talepleri ve önerileri doğrultusunda sürece ait veriler son halini almış olur. Böylelikle hazırlık süreci tamamlanmakta ve risk yönetiminin eylem boyutu başlamaktadır.

## **6. Risk Yönetimi Sürecinde Roller**

Risk yönetimi sürecinde aktif olarak üstlenilecek roller ve sorumluluk dağılımı aşağıda sınıflandırılmaktadır;

- Yönetim Kurulu (COSO, 2009: 2-3);
  - Kurum risk felsefesini anlamalı ve kurum risk alma istekliliği konusunda yönetimle hemfikir olmalı

- Risk yönetiminin etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını sorgulamalı
- Risk portföyünü gözden geçirmeli ve kurum risk alma istekliliği sınırı ile karşılaştırmalı
- Önemli riskler konusunda haberdar edilmeli ve yönetimin doğru tutumu sergileyip sergilemediğini değerlendirmeli

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar yönetim kurulları kurum faaliyetlerinden dolayı hesap verme sorumlulukları vardır ve ilgili taraflara karşı bu sorumluluğu yayınlanan raporları ile yerine getirmektedirler. Risk yönetimi de yönetim kurullarının temel sorumluluk alanlarından bir tanesidir ve özellikle yıllık faaliyet raporları ekleri arasında risk yönetimi raporunu açıklayarak veya kurumsal yönetim uyum raporu içeriğinde risk yönetimi faaliyetleri hakkında bilgi vererek sorumluluklarını yerine getirmiş olurlar.

- Yönetim;
  - Risklerin tanımlanması
  - Risk alma istekliliğinin belirlenmesi
  - Risklerin değerlendirilmesi
  - Risk tutumlarının belirlenmesi
  - Risk yönetiminin sorumluluğunun üstlenilmesi

Yönetimin icrai görevleri vardır ve bu nedenle yönetim önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Doğal olarak yönetimin risk yönetimi süreci hakkında yönetim kuruluna karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Kurum içinde ayrı bir risk yönetim birimi bulunsa dahi sürecin nihai sorumluluğu yönetimdedir.

- İç denetim (IIA Standart, 2120-1)
  - Risk yönetiminin gözden geçirilmesi
  - Risk yönetimi sürecinin değerlendirilmesi
  - Risklerin değerlendirilmesi hakkında güvence verilmesi
  - Risk yönetimi sürecinde rehberlik-danışmanlık yapılması
  - Risk yönetimi sürecinde yönetime eğitimler verilmesi

İç denetim birimleri risk yönetimi sürecinde yönetimin istekleri doğrultusunda rehber-danışman rolü üstlenebileceği gibi süreçte yer almayıp sadece denetim-değerlendirme rolünü de üstlenebilirler. İç denetim birimi süreçte aktif rol olsa bile asla sorumluk üstlenememeli sorumluluk yönetimde olmalıdır.

- Risk yönetimi birimi
  - Yönetim adına sorumluluk üstlenmeden ve yönetimin yerine geçmeden risk yönetimi sürecinin organizasyonu ve yürütülmesi
  - Yönetim adına sorumluluk üstlenmeden ve yönetimin yerine geçmeden risk çalıştaylarının organizasyonu ve yürütülmesi
  - Yönetim adına sorumluluk üstlenmeden ve yönetimin yerine geçmeden risk yönetimi raporla sürecinin organizasyonu ve yürütülmesi

Türkiye özelinde kamu kurumlarında 5018 sayılı Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde risk yönetimi uygulamaları Strateji Geliştirme Daireleri'ne tevdi edilmiştir. Fakat uygulamada iç denetim birimlerinin aktif rol aldıkları özellikle İç Denetim Koordinasyon Kurulu tavsiye kararları çerçevesinde sürecin yönetimini sorumluluk almadan üstlendikleri görülmektedir.

## **7. Sonuç**

Günümüzde iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kurum faaliyetlerinin hedeflere ulaşması açısından çok önemlidir. Hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen kuruluşlar etkin işleyen iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Türkiye'de kâr amacı gütmeyen kuruluşların yasalar çerçevesinde sadece mali denetimden geçmesi operasyonel denetimin ve etkinlik denetiminin eksik olmasının veya hiç olmamasının bir sonucu olarak, bu kuruluşlarda ortaya çıkan/çıkabilecek olumsuz olaylardan dolayı bu kuruluşlara olan güven sarsılmakta, bireylerin maddi yardımda bulunma isteği azalmakta ve gönüllü çalışanların sayısı düşmektedir.

Türkiye'de sosyal hizmetler alanında faal olan ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları temsil edebilecek nitelikte bir kamu kurumunda icra edilen kurumsal risk yönetimi sistem tasarımı aşamaları bu çalışmanın uygulaması şeklinde konumlandırılmıştır. Risk yönetimine ilişkin elde edilen veriler ve yapılan gözlemler ilgili kuruluşta mevcut kurum kültürü ve kontrol ortamının risk yönetimi uygulamalarını destekleyecek ve sağlıklı veri üretebilecek bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Söz konusu kurum kültürü ve kontrol ortamının diğer kuruluşlar için de oluşturulabilmesi için risk yönetimi sistemlerini kamu otoritesi adına sahiplenen, süreci izleyen ve ilgili kurumları raporlama fonksiyonu ile takip eden bir üst kurula (bağımsız idari otoriteye) ihtiyaç vardır.

Bu bağlamda kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olan sivil toplum kuruluşları, hayır kurumları, dernekler, vakıflar ve sosyal hizmet veren kamu kurumlarını faaliyet alanına alacak olan Türkiye Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar İdari Otoritesi oluşturulmalı, görev alanı belirlenmeli ve sorumlulukları tanımlanmalıdır. Ayrıca kurula denetim ve risk yönetimi görevlerini icra edecek nitelik ve yeterlilikte insan kaynağı tahsis edilmelidir.

Kurul tarafından iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimine yönelik standartlar/rehberler hazırlanmalıdır. Ayrıca kurul tarafından denetim kalitesinin yükseltilmesine yönelik Türkiye'ye özgü denetim metodolojisi oluşturulmalıdır.

Önerilen kurulun bağımsız ve objektif denetim faaliyetlerini icra edebilmesi için fonksiyonel olarak Cumhurbaşkanlığı makamına bağlanması idari olarak da yönetim kurulu başkanına, vakıf/dernek başkanına, genel müdür ve diğer temsil yeterliliği olan makama bağlı olması hesap verilebilirlik açısından önemlidir.

**KAYNAKLAR**

- Beasley Mark S.- Branson Bruce C. -Hancock Bonnie V., *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2010, USA.
- Cavalcanti Fernando Machado -Santiago Leonardo P., “Risk Management and Expert Opinion Assessment at Non-Profit Organizations: The Case of UNESCO”, Engineering Management Conference, 2006 IEEE International, 17-20 Sept. 2006, pp. 356-360.
- Charity Commission, *Charities and Risk Management: A Guide For Trustees*, Charity Commission, 2010, UK.
- Frigo Mark L. - Anderson Richard J., *Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started*, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO),2011, USA.
- Peggy Jackson M., *Nonprofit Risk Management and Contingency Planning*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2006.
- TBMM, İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu, *Mardin İli Çocuk Yuvaları, Yetiştirme Yurtları, Çocuk ve Gençlik Merkezleri ve Yatılı İlköğretim Bölge Okulları İnceleme Raporu*, 2011.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004, USA.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors*, 2009, USA.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) -Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, 2010, *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IIA Standards)*, The Institute of Internal Auditors, USA, Çeviren Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2010, İstanbul.
- The Institute of Internal Auditors, *Professional Practices Pamphlet: A Perspective on Control-self Assessment*, USA, 1998.
- Wade Keith -Wynne Andy, 1999, *Control Self Assessment*, John Wiley & Sons, USA.
- Woods Margaret- Kajuter Peter -Linsley Philip (Editors), *International Risk Management*, Elsevier, USA, 2008, Sergio Beretta -Saverio Bozzolan, Chapter 3: From Internal Auditing to Enterprise Risk Management: The Case of the Telecom Italia Group.