

ERDAL YILDIRIM

Az mı

YENİ

gittik,

VAKIFLARIN

uz mu

50 YILLIK

gittik?

HİKAYESİ

ERDAL YILDIRIM

Az mı

YENİ

gittik,

VAKIFLARIN

uz mu

50 YILLIK

gittik?

HİKAYESİ

ERDAL YILDIRIM

Az mı
YENİ
gittik,
VAKIFLARIN
uz mu
50 YILLIK
gittik?
HİKAYESİ



1966 yılında Rize'de doğdu. 1976 yılında İstanbul'a ayak bastı. Gazi Osman Paşa Ortaokulu ve Kabataş Erkek Lisesi'nin ardından, 1987 yılında, Boğaziçi Üniversitesi'nden Makine Mühendisliği diploması aldı. 1991 yılına kadar Mühendislik eğitiminin Turizm sektöründe ne işe yarayacağını araştırdı. Aynı yıl, arkadaşlarının "İş mi bulamadın?" sorularına maruz kalarak Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'ne (BÜMED) Genel Sekreter oldu. 1997 yılında Vehbi Koç Vakfı'na Genel Müdür olarak atandı. 2005 yılında Indiana Üniversitesi'nden "Philanthropic Studies" konulu yüksek lisans derecesini aldı. Diploma törenine katılamadı. Asmalimescit'te yakın arkadaş grubuna verdiği kutlama yemeğinde alaylı olmak / okullu olmak konusunda uzun bir konuşma yaptığı ve rakıyı sek içtiği rivayet edilir.

Kendisi bu uygulamaya karşı olsa da iki vakıfta (BÜVAK ve TEGV) mütevelli heyet üyesi, bir vakıfta hem mütevelli heyet hem yönetim kurulu üyesi (TEMA), iki vakıfta ise (Suna ve İnan Kıraç Vakfı ve TÜSEV) yalnızca yönetim kurulu üyesidir.

Takım tutmaz.

Sn. Semahat Arsel'e

ÖNSÖZ

Vehbi Koç hayırseverliği, halktan aldığıının bir kısmını yine halka geri vermek şeklinde tarif ederdi ve yaptığı yardımlardan büyük keyif alırdı.

Her işte olduğu gibi hayırseverlikte de, bir disiplin, bir sistem, bir hedef olmasına inanırdı. Onun içindir ki, Vakıflar Kanununu çıkarmak için hiç bıkmadan, usanmadan 16 sene uğraştı.” *Vergi ödemek ne kadar kutsalsa, hayırseverlik de o kadar önemlidir*” derdi. Bu konuda da birçok kişi ve kuruluşa örnek olmuştur.

Okumak üzere elinize aldığınız bu kitabın yazarı da benimle aynı fikirde; Türk vakıfları, Vehbi Beyin açtığı yoldan giderek, bu günlere geldiler. Vehbi Bey yalnız kendi Vakfı kanalı ile değil, başka sivil toplum kuruluşları kanalı ile de memlekete ve halka faydalı olmaya, hizmet vermeye inanırdı. Nitekim bunun için de TEV, TÜSEV, TAP ve TEMA gibi kuruluşlara önderlik yapmış ve yardım etmiştir.

Yeni Vakıflar Kanunu’nun 50. yıldönümünde, Vehbi Koç Vakfı Genel Müdürünün böyle bir kitap yazmasını hem takdir ediyor, hem de anlamlı buluyorum.

Yazmak normal bir vatandaşın pek önem verdiği bir alan değildir; bu gibi işler genellikle akademisyenlere ve profesyonellere bırakılır. Oysa yaşanmış, tecrübe edilmiş, sancuları çekilmiş görüş ve fikirlerin kamuoyuyla paylaşılmasının büyük değeri vardır. Yalnız

teoriden değil, pratikten de istifade edilmesi, eserin değerini bir o kadar daha artırır.

Erdal Yıldırım aramıza 1997 yılında katıldı. Kardeşim Suna Kıraç, kendisi ile ilk görüşmesinde ısrarla aynı soruyu sordu: “*Sen bu alanda kariyer yapma konusunda ciddi misin?*” Aradan yirmi yıl geçti, buna rağmen bu konuda ihtisas yapanların, tecrübe edinenlerin ve işi bilenlerin adedi kısıtlıdır. Diğer birçok konuda fevkalâde kabiliyetli, tecrübeli profesyoneller bulunur ama vakıflar konusunda durum pek de öyle değildir.

Herhangi bir konuda daha iyisini başarabilmek için mevcut durum hakkında samimi ve detaylı bir değerlendirme yapmak şart. Bu kitabın Türk Vakıfları hakkında derinliğine bir tahlil yaptığını düşünüyorum.

Vakıf konsepti, Osmanlı döneminden bu günlere gelmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren aynı anlayış, aynı hayırseverlik, değişik uygulamalarla devam etmektedir. Bu kitapta modern Türk vakıfçılığının dünyadaki yeri bitaraf bir gözle değerlendirilmiş ve ne safhada olduğumuz belirtilmiştir.

Büyük emek sarf edilmiş bu eseri, uzun çalışmalar neticesi bir araya getiren Erdal Yıldırım’ı tebrik ederim. Kıymetli bir eser olan bu kitabın birçok sualinize cevap vereceğinden eminim.

Rahmi M. Koç

TEŞEKKÜR

Bu kitabın harcında pek çok kişinin emeği var.

Bir öncelik sırası yapmam mümkün değil. Yine de ilk sıraya Lilya Wagner'la başlayan ve Les Lenkowsky'e kadar uzanan The Fund Raising School ve Indiana University Center on Philanthropy'deki (artık Lilly Family School of Philanthropy) tüm hocalarımı koymak istiyorum. Onlardan öğrendiklerim ve bugüne kadar yaptıklarım / yazdıklarım konusunda bana verdikleri cesaret olmasa bu işe çok daha zor kalkışırdım.

Kitabın çok önemli bölümü 1 Mayıs - 22 Temmuz 2016 tarihleri arasında, "ziyaretçi akademisyen" sıfatıyla bulunduğum Stanford Üniversitesi kampüsünde yazıldı. Bana bu imkânın sağlanmasına önyak olan Koç Üniversitesi Rektörü Ümran İnan ve Danışma Kurulu Üyesi, Stanford Üniversitesi'nin eski rektörü Gerhard Casper'a müteşekkirim. Ziyaretim boyunca desteklerini esirgemeyen Stanford Center on Philanthropy and Civil Society (PACS) çalışanlarına da teşekkürü bir borç bilirim.

İnsanın işinden bir kaç ay boyunca ayrı kalabilmesi patronlarının anlayışına ve çalışma arkadaşlarının sabrına bağlı. Başta Semahat Arsel, Rahmi M. Koç, Ömer M. Koç, Ali Y. Koç, İpek Kıracı, Temel Atay ve Levent Çakıroğlu olmak üzere Vehbi Koç Vakfı'nın tüm Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Üyeleri bu maceramı koşulsuz desteklediler; hepsine şükranlarımı sunuyorum. Kadim dostum ve Vakfımızın Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Bilgin başta olmak

üzere tüm çalışma arkadaşlarım da benim yokluğumu bir gün dahi hissettirmediler. Hepsiyle gurur duyuyor ve onlarla aynı ekipte çalıştığım için kendimi şanslı hissediyorum.

Teklifimi kırmayıp verdikleri mülâkatlarla kitabı zenginleştiren Kaya Şahin, Suat Ballar, Başak Ersen, Yılmaz Argüden, Ali Çarkoğlu, Filiz Bikmen ve Hakan Altınay'a ne kadar teşekkür etsem az. Bu dostlarımla birlikte Oya Ünlü Kızıl, Ayla Göksel, Melih Fereli, Selçuk Bilgin, Seçil Kınay ve Yörük Kurtaran da kitabın ilk taslağını okuyarak önemli hatalarımı düzeltmek ve eksiklerimi gidermek konusunda bana çok önemli bir fırsat sundu; müteşekkirim.

Tüm bu süreçte ailemin desteğini hep yanımda hissettim. Nisan ve Can beni cesaretlendirerek; Yaz ise onu Palo Alto'da yalnız bırakmama çok ses çıkarmayıp, her sabah beni uğurlarken “*iyi çayışmayay*” diyerek yanımda yer aldı. Karım Aslı Gökyokuş Yıldırım tam on iki yıldır en iyi dostum, sevgilim, sırdaşım ve en büyük destekçim. Kitabı ilk günden itibaren okuyarak, yanlışlarımı düzelterek ve bunaldığım zamanlarda moral vererek elimden tuttu; hakkını ödeyemem.

Hakkını ödeyemeyeceğim üç kişi daha var: Annem, rahmetli babam ve abim. Annemin ve babamın tüm koşulları zorlayarak 1976 yılında Rize'den İstanbul'a taşınmaları biz çocuklarının önüne bambaşka bir hayatın kapılarını açtı. Bir öğretmen ailesinde büyüdüğüm için hep şanslı olduğumu düşünürdüm. Şimdi buna daha da yürekten inanıyorum.

Tayfun Yıldırım'a gelirsek; abisi ya da ablası olanlar bilir, sizin için yolu onlar açarlar; okullar ve “sistemler” önce onların üzerinde

denenir; paylaşırlar, korurlar, örnek olurlar... Çocukluğumun ve gençliğimin huzurlu geçmesinde en büyük pay abimindir; iyi ki var...

İşin “imâlât” boyutunu unutmayalım: Bülent Erkmn ve ekibi yazıyı “kitap”; sevgili kuzenim Sermet Tolan ve Ofset Yapım kitabı “kitaplar” yaptı. Başta sevgili Tülay Güngen ve Yapı Kredi Kültür Sanat ve Yayıncılık ekibi de son imzayı attı. Onlarsız olmazdı.

2015 yılı sonbaharında Semahat Hanım ve Rahmi Bey'den yukarıda bahsettiğim izni kopardıktan sonraki ilk durağım rahmetli Mustafa V. Koç'un ofisiydi. Derdimi anlattım, ondan da “icazet” istedim. *“Benim için önemli olan işlerin aksamaması. İstersen altı ay git!”* dedi. Gözlerindeki muzip ifade ve mavi ışık hep aklımda kalacak...

GİRİŞ

“Bir işte başarılı olmak için yılmadan çalışmak ve işin peşini bırakmamak lazım. Biz de bunu yaptık (...) Şuna da eminim ki benden sonra birçok işadamaı bu şekilde vakıflar kuracak ve memleket bundan büyük faydalar görecekler.”

Vehbi Koç, 17 Ocak 1969

Vehbi Koç Vakfı'nın kuruluşunda yapılan konuşmadan bir alıntı.

Türkiye'nin "Yeni Vakıfları" üzerine yazılan bir kitabın Vehbi Koç'a ait, yandaki alıntıyla başlamasının uygun olduğunu düşündüm. Pes etmez ve kitabı sonuna kadar okursanız sizin de bu düşünceme katılacağınızdan neredeyse eminim. Önce söz konusu metindeki birkaç noktayı açıklayalım:

BİRİNCİ NOKTA Bahsedilen “iş” Vehbi Koç Vakfı’nın (VKV) kuruluşu. Vehbi Bey “işin peşini” tam on sekiz yıl boyunca bırakmamış. “Hayat Hikayem” isimli kitabından biliyoruz; 1931 yılındaki Avrupa ve 1946 yılındaki Amerika seyahatlerinde gördüğü modeller, “vakıf” müessesesine zaten âşinâ olan Vehbi Bey’de kendi vakfını kurma düşüncesini yeşertir. 1949 yılında efsane yönetici Hulki Alisbah’a bu düşüncüyü açar. Hulki Bey 1951 yılındaki Karadeniz seyahatlerinde Vehbi Bey’e ilk resmi senet taslağını takdim eder. Vehbi Bey’e göre bu tarih “*vakıf kurma teşebbüsümüzün başlangıç tarihi addedilebilir*”.

İKİNCİ NOKTA “İş”in bu kadar uzun sürmesinin nedeni mevcut yasaların Vehbi Bey’in hayal ettiği şekilde bir vakıf kurmasına uygun olmaması. Uzun uğraşlar sonucu hazırlanan 903 sayılı Yeni Vakıflar Kanunu 24 Temmuz 1967 günü Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiş. Kanunun işaret ettiği tüzüğün zamanında hazırlanamaması ve başka bazı nedenlerden ötürü Vehbi Koç Vakfı’nın kurulması için on sekiz ay daha beklenmesi gerekmiş.

VE SON NOKTA Çoğu zaman olduğu gibi Vehbi Bey yine öngörüsünde haklı çıkmış; birçok işadamı kendisini örnek alarak vakıflar kurmuş ve ülkeye hizmet yolunda çok önemli adımlar atılmaya başlanmış.

Bugüne dönelim: Yedi ay sonra Yeni Vakıflar'ın 50. yılını kutlayacağız. Son verilere göre ülkemizde yaklaşık 5.000 adet yeni vakıf faaliyet gösteriyor. “Yeni” sıfatı artık eskimiş. Konunun profesyonelleri, hukukçular ve Vakıflar Genel Müdürlüğü çalışanları dışında “yeni vakıf” tanımı kimseye bir şey ifade etmiyor. Yeni ya da değil, vakıfların hayatımızda bir yeri var: En azından bazılarımızın çocukları vakıfların kurduğu okullara gidebiliyor; ailelerimiz vakıfların desteklediği müzeleri ziyaret ediyor; vakıflar sayesinde kültür ve sanat etkinlikleri daha geniş kitlelere yayılıyor; vakıf hastanelerinde şifa bulabiliyoruz ve bir kısmımız da “hayır hasenat” işleri için vakıflara bağış yapıyor. Sokaktaki vatandaş bir-iki vakfın adını biliyor, bazılarına güveniyor.

Peki, yarım asırda bu “yeni” Türk vakıfları ne kadar mesafe kat etti? Az mı gittik, uz mu? Hep övündüğümüz “vakıf medeniyeti” mirasının üzerine ne koyabildik? Sahi, bu övündüğümüz mirası ne kadar tanıyoruz? “Vakıfçılık” konusunda dünyadaki yerimiz ne? Vakıfçılığın “mütemmim cüzü” olan “hayırseverlik” alanında ne durumdayız?

1991 yılında, henüz 25 yaşındayken Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'nin (BÜMED) Genel Sekreteri olduğumda en sık karşılaştığım soru şuydu: “*İş mi bulamadın?*” Yakın çevrem bir mühendisin önünde daha makbul seçenekler varken dernek yöneticiliğini tercih etmesini anlaşılır bulmuyordu. “Dernekçilik” ancak bir emeklilik “meşgalesi” olabilirdi; yani “dernekçi” olmak için fazla gençtim.

Tam beş yıl sonra, bu kez Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nda (TEGV) potansiyel bir pozisyon için Sayın Suna Kıraç'la

tanıştığım da bana ısrarla “*Sen gerçekten bu sektörde mi kariyer yapmak istiyorsun?*” diye sorması 90’ların sonunda da durumun çok farklı olmadığını bir göstergesiydi.

Bu tezimi destekleyecek bir çok anım var; 1997 yılı Mayıs ayından bir tanesini zikredeyim: VKV Genel Müdürü olarak davet edildiğim ilk etkinliklerden birisi İstanbul’daki İtalyan Kültür Merkezi’nin destekçileri için düzenlediği ödül töreniydi. Merkezin Tepebaşı’ndaki binasının önünde tören saatinin yaklaşmasını beklerken görevlilerdeki telâş gözümde kaçmadı. Birisini bekler gibiydiler, arada bana da kaçamak bakışlar atılıyor ama kimse ağzındaki baklayı çıkarmıyordu. Durumdan şüphelenip, kendimi tanıtarak “*Beni arıyor olabilir misiniz?*” diye sorduğumda Merkezin Müdür Yardımcısı sevgili Aldo Baldini rahat bir nefes aldı ve içini döktü: “*Yahu ne bilelim? ‘Vakıf’ denince biz kerli ferli birisini bekliyorduk!*”

Ker ve fer açısından hâlâ arzu edilen seviyeye gelmemiş olabilirim ama yirmi beş yıldır Üçüncü Sektör’de çalışan ve bunun neredeyse yirmi yılını aynı kurumda, Türkiye’nin ilk yeni vakıflarından Vehbi Koç Vakfı’nda geçiren bir “gönüllü profesyonel”¹ olarak mesleğimle ilgili bazı konularda ahkâm kesebileceğimi düşünüyorum. Elinizde tuttuğunuz kitap bu iddianın vücut bulmuş hali. Aslında kitabın bir iddiası daha var: Türkiye için türünün ilk örneği olmak. Türk vakıfları konusunda yazılan kitap ya da makalelerin ezici çoğunluğu Osmanlı dönemiyle ilgili. Bunun bir çok nedeni var: Vakıfların Osmanlı sosyal hayatındaki yeri, eski vakıflarla ilgili belgelerin çokluğu ve bunların ait oldukları dönemle ilgili önemli bilgileri muhteva ediyor olması vb... Ancak günümüz vakıflarıyla ilgili kapsamlı bir çalışma aradığınızda karşınıza çok daha az örnek

çıkıyor. Akademik araştırma yok denecek kadar az. Mesleğin profesyonelleri de yazmak konusunda çok istekli değil. Duayen hukukçu, değerli büyüğüm Suat Ballar'ın titizlikle güncellediği ve her baskısında önemli oranda genişlettiği “Yeni Vakıflar Hukuku” kitabı dışında sektörün içinden bir bakış neredeyse hiç göremiyoruz. Gelin şimdi bu eksikliği bir nebze olsun gidereceğine inandığım K2'ye biraz daha yakından bakalım:

Birinci Bölüm'de kısa da olsa “miras” konusuna değinerek başlıyorum. Buradaki bazı saptama ve yorumların çıkaracağı tartışmayı görür gibiyim. Uzun bir süredir “*Atalarımız neylerse güzel eyler*” şeklinde özetleyebileceğim bir anlayışın etki alanında. Dilim döndüğünce derdimi anlatmaya çalıştım. Dilimin dönmediği yerde sevgili Kaya Şahin destek verdi.

Kitabın tüm bölümlerinde “konunun uzmanlarıyla” yaptığım mülâkatlara ve -ilk ve son bölümler hariç- “Özel Dosya”lara yer verdim. Mülâkatları yaparken ve dosyaları yazarken hem birçok şey öğrendim, hem de unuttuklarımı hatırladım. Umarım bu bölümlerden siz de istifade edersiniz. Kitaptaki alıntılardan, Özel Dosya'lardan veya mülâkatlardan taşan bir takım önemli bilgi ve belge ise Ekler'de yer alıyor. Bunların bazılarının uzunluğu dikkatinizi çekecektir. Amacım kitabın sayfa sayısını, dolayısıyla maddi - manevi ağırlığını artırmak değildi. Yalnızca, bahsi geçen çok önemli ek bilgilere ulaşmak için hemen harekete geçmeyecek ve daha sonra da ihmal edecek “üşengeç okur”un işini kolaylaştırmak istedim.

İkinci Bölüm yukarıda bahsettiğim 1920 - 1967 arasındaki dönem üzerine kuşbakışı bir değerlendirme içeriyor. Cumhuriyetin

kurucuları vakıflar hakkında ne düşünüyordu? 1926 Kanun-ı Medenisi nasıl hazırlandı? 1926 - 1967 yılları arasında vakıfçılık alanında hangi gelişmeler yaşandı? İlk “Özel Dosya” da bu bölümde ve Türk Eğitim Vakfı (TEV) hakkında. Vehbi Bey’in özel arşivine ulaşabildiğim için çok şanslıydım; kurucumuzun titizlikle oluşturduğu arşiv yarım asır öncesine dair çok önemli bilgilere ulaşmamı mümkün kıldı. Sayın Suat Ballar’ın bir mülâkat için bana zaman ayırabilmiş olması da başlı başına bir ayrıcalık oldu; kendisinin bu bölümün sonunda yer alan görüşlerini ilgiyle okuyacağınızı ümit ediyorum.

Üçüncü Bölüm’de günümüz Türkiye’indeki vakıfların bir fotoğrafını çekmeye çalıştım. Çıkış noktam 2000’li yıllarda yazdığım ve K1’in sonunda yer verdiğim bir makale. Vakıfların “devlet”le, daha da önemlisi “iktidar”la ilişkileri hakkında örnekler ve saptamaların da yer aldığı bu bölümü Boğaziçi Üniversitesi Vakfı’na ayırdığım Özel Dosya ve sevgili dostum, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) Genel Sekreteri Tevfik Başak Ersen’le yaptığım söyleşi tamamlıyor.

Dördüncü Bölüm yeni vakıfların “yönetişim” sorunlarına ayrıldı. K1’in bazı bölümlerini tekrar etme pahasına, gerçekten önemli olduğuna inandığım konuları bu bölümde yeniden vurgulamak istedim. Özel Dosya’da Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) yer aldı. Mülâkatı ise “yönetişim” denince ülkemizde akla gelen ilk isimlerden biri olan sevgili Dr. Yılmaz Argüden’le yaptım.

Beşinci Bölüm’ün “tema”sı hayırseverlik. Yukarıda bahsettiğim gibi “vakıfçılık” ve “hayırseverlik” konularını birbirinden ayırmamız çok güç. Mutlu bir tesadüf sonucu, TÜSEV’in ikinci kez yaptırdığı (ilki

2004 yılında yayınlanmıştı) “Türkiye’de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik” araştırması bu kitap yazılırken tamamlandı. Bu bölümde de söz konusu araştırmayı yürüten sevgili arkadaşım Prof. Dr. Ali Çarkoğlu ile yaptığım söyleşi konuyu daha kapsamlı bir şekilde ele almama imkân sağladı. Özel Dosya ise, kitaptaki genel “karamsar” bakış açısını biraz kırabilmek ümidiyle, Koç Üniversitesi Anadolu Bursiyerleri Programı’na ayrıldı.

Bu kitapta Türk vakıflarını dünya vakıflarıyla kıyaslamamak olmazdı. Altıncı Bölüm’de dört ana başlık (Misyon, Programlar, İnsan Kaynakları, Maddi Kaynaklar) altında bu karşılaştırmalı çalışmayı yapmaya kalkıştım. Yabancı bir “model”i ülkemize uyarlama açısından ilginç bir deney olan Bolu Bağışçılar Vakfı’na Özel Dosya kapsamında yer verdim. Dostum Filiz Bikmen’le yaptığım söyleşi de kaçınılmaz olarak burada kendine yer buldu.

İronik bir şekilde, yaşım ilerledikçe geleceğe dair bir şeyler düşünme ve yazma tutkum artıyor. 2013 yılı Eylül ayında Vehbi Koç Vakfı İcra Komitesi üyelerine “2069: Vehbi Koç Vakfı 100 Yaşında” başlıklı bir not sunmuştum. Bu kitapta da 2067’ye bakmadan yapamadım. Yeni vakıflar bir asrı devirdiğinde onları nelerin beklediğini kestirmek çok güç. Ancak, “*Daha mutlu bir gelecek için bugünden yapmamız gereken neler var?*” sorusuna yanıt aramak yine de mümkün. Yedinci ve son bölüm geleceğe ayrıldı. Son mülâkat konuğu bir başka sevgili dostum: Hakan Altınay.

Kitabın birçok bölümünde tartışmalar zaman zaman “vakıf” çerçevesini aşp daha geniş bir üçüncü sektör / sivil toplum kapsama alanına girdi. Açıkcası bu durumun kaçınılmaz olduğunu düşünüyorum; Yönetişim konusunda yazdıklarım neredeyse

tümüyle dernekler için de geçerli; hayırseverlik konusu, ilgili bölümde de belirttiğim gibi, vakıfların ya da vakıfçılığın çok ötesinde bir önemi haiz; son bölümdeki temenniler ise yalnızca vakıflara değil, ülkemiz üçüncü sektörünün tamamına yönelik... Bu kaçınılmaz durumun okuyucu nezdinde sorun yaratmayacağını ümit ediyorum.

Keyifle okumanız dileğiyle...

Erdal Yıldırım

İstanbul, Ocak 2017

1 Bu kitapta, ki kendisine K2 olarak hitap edebiliriz, sıkça ilk kitabımdan, Yapı Kredi Yayınlarından 2012 yılında çıkan “Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim”den bahsedeceğim. Dolayısıyla bir kısaltma şart: K1. Profesyonel Gönüllü / Gönüllü Profesyonel tanımı için K1’e bakabilir ya da K2’yi en azından Altıncı Bölüm’e kadar okuyabilirsiniz.

BİRİNCİ BÖLÜM

Miras(*yedi*)

Bismillâhirrahmânirrahîm

Rahman ve Rahim Olan Allah'ın Adıyla

Bu vakfî Cenab-ı Hakkın birliğinin, Hazreti Muhammed (s.a.v.)in peygamberliği, Hazreti Ebubekir'in doğruluğunun, Hazreti Ömer'in adaletinin ve Hazreti Osman'ın hayasının ve Hazreti Ali'nin cömertliğinin hakkı için vakfettim.

Her kim ki bu vakfin gereğini yerine getirmese; Cenabı hakka Őirk koŐmuŐ, Hazreti Muhammed (s.a.v.), Ebubekir, Ömer, Osman ve Ali (r.a.)'e sövmüŐ olur. Bundan Allah'a sığınırız. (...)

Alemlerin yaratıcısı ve yöneticisi olan Allah'a övgüler, bütün selam ve dua gönderilen bütün elçilerin (peygamberlerin) efendisi Hazreti Muhammed (s.a.v.)e, onun temiz ve Őerefli ailesine ve onun arkadaşları Ebubekir, Ömer, Osman ve Ali (Allah hepsinden razı olsun) nin üzerine olsun.

Bu vakfiye; Pasin nahiyesine bağlı Pülurbahal köyünde ikamet eden, İmam Muhammed Bakır (a.s.) evlâdından olan, şeyhlerin övünç kaynağı, ariflerin kutbu, Özbey'in önde gelenlerinden ve Kirman Ayanlarından Seyyid Şerif Halil Dîvânî (Allah sırrını her iki dünyada mukaddes kılsın ve Allahım bizleri de onlarla birlikte haşret. Âmin) Hazretleri Vakfının beyanı hakkındadır: (...)

Vakfiyelerle, yani bir vakıf için hangi malların tahsis edildiğini; gelirin nasıl harcanacağını ve vakfın nasıl yönetileceğini tarif eden belgelerle ilgileniyorsanız gideceğiniz ilk adres Vakıflar Genel Müdürlüğü (VGM) arşivi olmalı. Yukarıda kısa bir bölümünü - Arapça aslından çevirisiyle- gördüğünüz, VGM arşivindeki en eski belge olan vakfiye 1048 yılında kurulan bir vakfa ait. VGM'nin birbirine bitişik bir cami ve bir fabrikadan oluşan logosunun altında da bu nedenle 1048 tarihi yer alıyor.

Zaman zaman VGM'nin söz konusu logosuyla karşılaşan yabancı meslektaşlarımın neler düşüneceğini tahmin etmeye çalışırım:

“1048? Bu bir tarih olabilir mi? Türkler daha Anadolu'ya gelmemişti. Cami? Kubbe? Ama, kubbeli camiler çok sonraki dönemlere ait değil mi? Bir de fabrika var?? Baca ve minare arasındaki ilişki ne olabilir? Ne mesajı veriliyor? İnanıyor ve üretiyor muyuz?...”¹

Biz dostlarımızı bu sorularla baş başa bırakalım ve çok daha önemli başka sorulara dönelim: Vakıf kurumunun kökü nereye dayanıyor? İslâm'dan önce vakıf benzeri kurumlar var mıydı? Osmanlıdan önce Türk dünyasında vakıflar ne kadar önemliydi? Osmanlı gerçekten bir “vakıf medeniyeti” midir? Yavaş yavaş tehlikeli sulara giriyoruz...

“Vakıf” Arapça bir kelime. Bu kelimenin kökü olan fiil “durdurmak” anlamına geliyor. Vakıf kurumuyla “durdurmak” fiili arasındaki ilişkiyi vakfedilen mal ve mülkün durumu üzerinden açıklamak mümkün. Kubbealtı Lügatı bu başlık altında şu tanımları vermiş:

(MEDENİ HUKUK) *Mâliki bulunduğu malı tüzel kişiliğe sahip olmak üzere hayırlı bir iş için belli bir gayeye tahsis etme.*

(İSLÂM HUKUKU) *Bir malı, menfaati ammeye ait olmak üzere herkesin faydalanması için Allah'ın mülkü hükmüne koyarak üstündeki mülkiyet (temlik ve temellük) hakkını kaldırma.*

Bugün Suudi Arabistan ve bazı Müslüman ülkelerde “vakıf” yerine “habs” kelimesi kullanılsa da İslâm coğrafyasında şahsi bir mal varlığını hayır amaçlı kullanmak için durdurmak, özgülemek yöntemiyle oluşturulan kurumların en yaygın adı vakıf.

Etimolojik saptamalar bu kitapta sıkça karşınıza çıkacak, uyarıyorum. Biz kaldığımız yerden devam edelim: Bir önceki paragraftaki soruların cevabı dünya görüşü açısından farklı yerlerde duran vatandaşlarımız tarafından çok farklı bir şekilde verilmekte. Sağduyulu ve “tarafsız” iseniz; biraz tarih, biraz sosyoloji, az biraz da psikoloji bilginiz varsa “insanın” olduğu yerde

hem “iyi” hem de “kötü”nün yaşayacağını ve her ikisinin de kurumsallaşması için çaba gösterenlerin olacağını kabul edersiniz. Ben “vakıf” kavramını “kurumsallaşmış iyilik” olarak tanımlamaktan yanayım. Tanımı böyle yapınca bugün bizim vakıf dediğimiz kurumlara çok benzeyen birkaç bin yıllık örnekler görmek şaşırtıcı olmuyor.

Sağduyulu ve tarafsız bir örnek olarak değerli hocam, Prof. Dr. Murat Çizakça’dan bir alıntı yapmak istiyorum:

“Vakıf benzeri kurumların İslâm’dan çok öncesine dayandığı ve İslâm’ın büyük bir olasılıkla kendinden önceki medeniyetlerden bu açıdan etkilendiği âşikârdır. Mezopotamya, Antik Yunan, Roma, hatta İslâm öncesi Arap dünyası bu kurumlar hakkında bilgi sahibiydi. İslâmî vakıfların bu antik kurumlardan ne kadar etkilendiği, ya da tam aksine, ne kadar özgün bir “İslâmî aklın” ürünü olduğu sorusu hâlâ tam cevaplanabilmiş değildir. Roma İmparatorluğu etkisi reddedilse de özellikle Bizans, Mezopotamya, Sasani, Musevi ve Budist etkiler kabul edilebilir gözükmektedir. Aslında durum oldukça nettir: Müslümanlar insanlığa hizmet amacıyla servetlerini vakfetme konusunda çok istekli olmuş ve bunu nasıl yapacaklarını da buldukları topraklarda eskiden var olan medeniyetlerden öğrenmişlerdir.”²

VGM, en azından bir süredir, Prof. Çizakca ile aynı fikirde değil. İnternet sitesinde yer alan “Tarihçe” bölümüne göz atalım:

“Tarihte ilk vakıf; Hazreti Ömer (r.a.)ın Hayber’in fethinden sonra ganimet olarak kendisine düşen bir arazinin satılmaması, miras bırakılmaması ve hibe edilmemesi şartı ile fakir, köle, misafir ve

Allah yolunda olanların istifadesi için vermesi ilk vakıf olarak kabul edilmektedir.”

Bu tartışmayı çok uzatmak istemesem de iki alıntı daha paylaşacağım. VGM'nin süreli yayını olan Vakıflar Dergisi'nin ilk sayısı 1938 yılında basılmış. Derginin giriş makalesi dönemin bu konulardaki tartışılmaz otoritesi Prof. Dr. Fuad Köprülü'ye ait ve “*Vakıf Müessesesi ve Vakıf Vesikalarının tarihi ehemmiyeti*” başlığını taşıyor. İlk alıntı bu makaleden:

“İslâm dünyasında vakıf müessesinin başlangıcı hakkında – adeta klasik bir mahiyet almış- bir takım rivayetlerin tarihi hiç bir esasa istinat etmediği muhakkak olmakla beraber, Suriye ve Mısır'daki ilk islâm fütuhâtından sonra, yani hicretin birinci asrından başlayarak islâm dünyasında vakıfların tesisine başlandığını görüyoruz.”

Aynı dergideki bir başka yazarın, Halim Baki Kunter'in görüşleri de hayli ilginç:

“Vakıf deyince birçoklarında hala münhasıran islâm hukukundan doğmuş, mevzuu diyânî hizmetler olan, dünya işinden ziyade ahiretle uğraşan dînî bir müessese gelmektedir. Halbuki Türk vakıfları islâmlıktan önceki devirlerden beri yaşayan, Budda dinindeki Türkler tarafından da çok rağbet gösterilen sosyal bir müessesedir.”

Yazarın “vakıf” kavramıyla “din” arasındaki ilişkiyi yok sayabilmek için Budist Türklere kadar uzanma çabasını saygıyla karşılıyor ancak çok ciddiye alamıyoruz. Neticede, kendisinin de belirttiği

gibi, Budizme inanan atalarımız da iştiğal alanı ahiret olan vakıf benzeri kurumlar vücuda getirmiş olabilirler, öyle değil mi?

Buraya kadar yazdıklarım aslında “*Güneşin altında yeni bir şey yok*” demeye geliyor. En azından 200 yıldır çağdaşlık ve muhafazakârlık arasında salınan güzel ülkemizin güzel kutupları söz konusu vakıflar olunca da reflekslerine sarılıyor: Muhafazakârlar için her şey İslâm’la başladı; Osmanlı vakıf medeniyetini doruk noktasına taşıdı. Karşı gruba göreyse binlerce yıllık bir mekanizmadan bahsediyoruz ve Osmanlı’nın yaptığını da o kadar büyütmemeliyiz.

Sanırım artık vakıf kurumunu Müslümanların keşfettiğine inanmıyoruz. Ancak muhafazakâr dostlarımızın bu konuda bir yanlışa düşmesi her konuda yanıldıkları anlamına gelmiyor. Osmanlı İmparatorluğu’nun hem iktidar, hem halk seviyesinde vakıf kurumuna dört elle sarıldığını söylemek her halde yanlış olmaz. Nedenleri farklı olsa da... 14. yüzyıldan 20. yüzyıla kadar İmparatorluğun dört bir yanında vakıflar kurulduğunu, vakıf eserleri yapıldığını; özellikle sultanlar ve ailelerinin kurmuş olduğu vakıfların şehircilik, eğitim, sağlık ve sosyal yardım alanlarında büyük işler yaptıklarını ve başka vatandaşlara örnek olduklarını da belirtmeliyiz.

Yani ben ortada gerçekten bir miras, hem de önemli bir miras olduğuna inananlardanım. Öte yandan, başlıkta ipucunu verdiğim gibi, bu mirası “yediğimizi” düşünüyorum. Aksi takdirde bugünün Türkiye’inde hem çok daha geniş, hem de çok daha derin bir vakıf sektörü olurdu.

Bunun nasıl gerekleŖtiđi –ya da gerekleŖmediđi- hakkında da, tahmin edeceğiniz gibi, hemfikir olamayacağız. Seküler vatandaŖlar vakıf kurumunun Türkiye Cumhuriyeti kurulmadan çok önce çürümeye yüz tuttuğunu; vakıf varlıklarının çok kötü idare edildiğini; sayısız “mütevellinin” görevi suiistimalden kadılar karŖsında hesap vermek zorunda kaldığını; Bab-ı li’nin eŖitli kanun ve düzenlemelerle gidiŖatı kontrol etmeye alıŖtıđını ancak baŖaramadıđını söyleyecekler. Muhafazakârlar ise Cumhuriyetin vakıf kurumuna hiçbir zaman sıcak bakmadığını; dönemin ilk medeni kanunu yazılırken, daha doğrusu baŖka bir ülkenin medeni kanunundan kopya çekilirken “vakıf” yerine “tesis” denmesinin bile çok önemli bir gösterge olduđunu³; batıyı taklitten baŖka bir Ŗey bilmeyen yeni tip aydının ecdadımızın mirasına sahip çıkmadığını savunacaklar. Ben ise, her zaman olduğu gibi, her iki grŖn de hem önemli doğrular, hem de önemli yanlıŖlar içerdiğini yineleyeceğim.

İlk dikkat testimizin zamanı geldi: Bu bölüm içerisinde önemli olduğunu hissettirmeme rağmen değinmediğim konu nedir? Cevap veriyorum: İktidar ve halkın farklı nedenlerle vakıf kurumuna dört elle sarılması. İktidar konusunu Kaya Ŗahin’e bırakıyor ve ben “halka iniyorum”:

Osmanlı vakıfları hakkında bir Ŗeyler okumaya baŖladıđım ilk andan itibaren hem amaç eŖitliliđi, hem de sayıların büyüklüğü dikkatimi ekmiŖti. Osmanlı vakıfları gerçekten çok farklı amaçlara hizmet ediyorlardı. “Vakıflar Camiası”nda sıkça verilen örnekteki gibi, kanadı kırık leylekleri Ŗifaya kavuŖturmak için bile vakıflar kurulmuŖtu.⁴ Sayılar da mthiŖti. Bir kaç örnek verelim: 16. Yüzyılda, yalnızca Diyarbekr Beylerbeyliğinde 350’ye yakın vakıf

olduğu biliniyordu⁵. Aynı yüzyılda, İstanbul’da 2.700 civarı vakıf vardı; bu vakıfların yaklaşık 500’ü kısmen ya da tümüyle “para vakfı”ydı⁶. Yukarıda bahsettiğim VGM arşivinde 30.000’e yakın vakfiye olduğunu biliyoruz.

Kanaatimce bu “zenginlik” beş sebepten kaynaklanıyor olabilir:

- A Samimi anlamda “diğergâm”lık⁷
- B Ölüm korkusu ve “ahirete yatırım” isteği
- C Sosyal statüden kaynaklanan zorunluluk
- D Veraset hakkındaki şeriat hükümlerinin etrafından dolaşmak
- E Mal varlığını Sultan’ın -ve devletin- hışmından korumak

Diğergâmlık konusunu -Osmanlı bağlamında olmasa da- daha sonra ele alacağız. Birbirinden ayrılmayan ölüm korkusu ve ahirete yatırım ikilisine biraz yakından bakalım: İnsanı diğer canlılardan ayıran önemli bir özelliğın er ya da geç öleceğini bilmek olduğunun farkındayız. Bu denli dehşet verici bir bilgiyle -ya da bilinçle- yaşamak ve aynı anda akıl sağlığını muhafaza etmek pek kolay olmadığı için toplumsal yaşam -bugün bizim tanıdığımız şekline gelirken- çeşitli savunma mekanizmalarını da oluşturmuş ve geliştirmiş.⁸ Bir çoğumuz için din bu mekanizmalardan birisi, belki de en önemlisi. Pagan dinlerin çoğunda ve semavi dinlerin hepsinde aşaağı yukarı benzer şekilde tanımlanan bir “cennet vaadi / cehennem tehdidi” olması bu bakımdan bir sürpriz değil.

Semavi dinlerin en genci olan İslâm’da bir çok önemli gelenek “hadis”lere dayandırılmış. Vakıflardan veya genel anlamda hayırseverlikten bahsedilirken referans verilmeden geçilmeyen en

meşhur hadis Hazreti Muhammed'in birçok kaynakta yer alan "İnsan öldüğü zaman amel işlemesi kesilir. Ancak üç şey bundan müstesnadır. Sadaka-yı cariye, kendisinden yararlanan ilim veya kendisine hayır dua eden salih çocuk" hadisi.⁹ Kur'an'da vakıf kurumuna -veya "habs"a- doğrudan bir atıf yapılmaması; hayırseverlik konusunun genellikle "sadaka" tanımını etrafında işlenmesi; buna karşılık söz konusu hadiste "sadaka-yı cariye"ye, yani "sürekli hayır"a verilen önem (hatta birçok metinde sadaka-yı cariyeden sonra, parantez içinde "vakıf" yazılması) bu metni "Müslüman vakıfların" temel dayanaklarından birisi yapmış.¹⁰

Halim Baki Kunter üstadın kemiklerini sızlatma pahasına, hadisteki üç hedeften ikisinin aynı anda gerçekleşebileceğini; yani bir vakıf kurarak bu vakıf bünyesinde / sayesinde evlâtlarınızın size dua etmesini temin edebileceğinizi de belirtmeliyim.¹¹

Burada kısaca değinmem gereken bir başka konu da, Peygamberin söz konusu hadisine rağmen, İslâm dünyasında vakıf müessesesi aleyhine seslerin -tümüyle ya da kısmen- hemen her dönemde duyulmuş olması. O kadar ki, Hanefi mezhebinin kurucusu olan Ebu Hanife vakfın "bağlayıcı" olmadığını savunmuş; ancak kendisinden sonra gelen Ebu Yusuf ve İmam Muhammed'in fetvaları sayesinde vakıf kurumu mezhep içerisinde tutunacak yasal bir dal bulabilmiş. İstanbul Üniversitesi İlahiyat Fakültesi İslâm Hukuku Ana Bilim Dalı öğretim üyelerinden Ahmet Hamdi Furat'ın konuyla ilgili makalesinin başında yer alan özeti sizinle paylaşmak istiyorum:

İslâm Medeniyetinin en önemli müesseselerinden birisi olan vakıf ile ilgili İslâm tarihinin ilk dönemlerinden itibaren tartışmalar

yapılmıştır. Bu tartışmalar arasında, vakıf muâmelesinin teferruatıyla ilgili meseleler olduğu gibi aslına müteallik meseleler de vardır. Asla müteallik en önemli mesele, vakfin, o zaman kullanılan ifadesi ile habs/hubs/sadaka'nın bağlayıcı (lâzım) olup olmadığıdır. Bu tartışmayı başlatan kişinin, Hz. Peygamber'den rivâyet ettiği hadislere dayanarak, Kûfe'de uzun süre kadılık yapan Şurayh b. el-Hâris (ölm. 78/697) olduğu anlaşılmaktadır. Tartışma, Ebû Hanîfe'nin vakfin lâzım/bağlayıcı olmadığı şeklindeki fetvâsıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Keyfiyet, vakfedenin veya vârislerinin vakıftan rücû' etmelerini gündeme getirmiştir. Bu da müessesenin devamı için önemli bir problem oluşturmaya başlamıştır. Ebû Yusuf ve İmam Muhammed'in vakfin lüzumuna ilişkin fetvâları olsa da, Ebû Hanîfe'nin fetvâsı sebebiyle tartışma yüzyıllarca gündemde kalmış, en sonunda Osmanlı zamanında vakfiyelere rücû' rüknünün eklenmesiyle problem vakıf akdinin başlangıcında çözülmeye çalışılmıştır.

Sosyal statüden kaynaklanan zorunluluk, daha fiyakalı olması için Fransızcasını söylersem “noblesse oblige”, doğal olarak yalnızca Osmanlı'ya mahsus bir durum değil. Her çağda ve her ülkede belli bir servete ve güce sahip olanlar bu ayrıcalıklı konumun gerektirdiği bazı kurallara uymak zorunda kalmış. Padişah ve ailesi için bu durumun kaçınılmaz olduğunu biliyoruz. Ancak Osmanlı'da özellikle devlet idaresinde belli mevkilere gelen yöneticiler, camiler¹², medreseler, şifahaneler, kervansaraylar yaptırmışlar ve bunların idâmesi için de vakıflar kurmuşlar.

Osmanlı'nın yayılma politikasında hayati bir enstrüman olan dîni liderler ve bunların kurduğu zaviyeler de çok önemli bir alt grup olarak bu başlık altında değerlendirilebilir. Zaviyeler ve bu

zaviyelerin etrafında şekillenen sosyal hayat özellikle Balkanlar ve Doğu Avrupa’da Osmanlı kültür ve yönetiminin kök salmasına müthiş bir destek vermiş. Bir dînî liderin, hizmetleri karşısında padişahın kendine bahşettiği araziyi vakfederek bir vakıf kurması ve bu vakıf üzerinden halka “yerel yönetim” kapsamına girecek hizmetler sunması aslında bir önceki paragrafta bahsedilenden daha derin bir zorunluluk. Hatta bu uygulamaya geleneksel -ve sözel- bir kontratın hükümlerinin yerine getirilmesi olarak dahi bakabiliriz.

Bu konuyu araştırırken karşıma çıkan ve çok istifade ettiğim kaynaklardan birisi Pascale Ghazaleh’nin editörlüğünü yaptığı “*Held in Trust*”¹³ isimli kitapta yer alan, Rıza Yıldırım’ın “*Dervishes, Waqfs, and Conquest: Notes on Early Ottoman Expansion in Thrace*”¹⁴ başlıklı makalesiydi. Yıldırım’a göre “*Mistik dervişlerin ve kurdukları zaviyelerin Osmanlı’nın Rumeli’deki fetih ve kolonileştirme sürecini domine ettiklerini söylemek*” abartılı bir ifade değildi.

Söz konusu makalenin baş aktörü Seyyid Ali Sultan büyük olasılıkla 14. yüzyılın ilk çeyreğinde doğmuş ve yüzyılın ortalarında Çanakkale’den Trakya’ya geçen ilk birliklerde yer almış. Dervişimiz, Rıza Yıldırım’ın çeşitli kaynaklara dayanarak verdiği bilgilere göre, Rumeli’nin fethinde önemli hizmetler göstermiş ve bunun karşılığında Yıldırım Bayezid ya da I. Murad tarafından kendisine Dimetoka yakınlarındaki Kızıldeli nehri kenarında zaviyesini kurması için önemli bir arazi bağışlanmış. Rıza Yıldırım’ın makalesinin son bölümü bu uygulamanın yaygınlığı hakkında fikir sahibi olmamızı sağlıyor:

“Seyyid Ali Sultan ve Seyyid Rüstem Gazi örneklerinden anlaşılacağı gibi İslâm’ın klasik kurumlarından vakıf ve bununla birleşen zaviyeler Osmanlı’nın genişleme ve konsolidasyonunda çok önemli bir rol oynamıştır. Vakıf – zaviye ikilisi Sufiler’e ıssız bölgelerde kültürel ve ekonomik bir yaşam geliştirmeleri için otonom bir ortam sağlamakla kalmamış, halka İslâm’ın mistik bir versiyonunu sunarak yeni sosyal, kültürel ve dînî geleneklerin yayılmasını kolaylaştıran Sufiler üzerinden Osmanlı rejiminin yönetim ve tebaa arasındaki ilişkilerini güçlendirmiştir.”

Veraset konusu biraz karışık. Kur’an’ı hatmedenler bilir, Nisa suresinin 11. ve 12. âyetlerinde (Ek 1) veraset kuralları -bir kutsal kitap için şaşırtıcı bir detayda- açıklanmış.¹⁵ Bizi ilgilendiren bölüm kız çocuklarının bariz bir haksızlığa uğrayarak erkeklerin mirastan aldığı payın yarısına tamah etmeleri zorunluluğu.

Şimdi şöyle bir senaryo düşünelim: Hali vakti yerinde bir Osmanlı tüccarısınız. Hangi yüzyılda olduğunuz çok önemli değil. Anne ve babanız mefta; hanım da öteki tarafa göç etmiş. Zehir gibi zeki, iyi kalpli, çalışkan bir kız çocuğunuz ve tembel, haylaz, kötü kalpli bir erkek evlâdınız var. Sizin de bir ayağınız çukurda. Malınız ve mülkünüzün üçte ikisi kime çektiğini bir türlü anlamadığınız bu haylaza kalacak. Bir seneye kalmadan elde avuçta ne varsa tüketip sonra da kız kardeşinin başına musallat olacağından eminsiniz. Peki çaresiz misiniz? Hayır. Kadının huzuruna çıkıp “saklı hisse” dışındaki tüm mal varlığınızı kurduğunuz vakfa vakfettiğinizi açıklarsınız. Oğlunuzu değil kızınızı müteveli tayin edersiniz. Sonra da gönül rahatlığıyla dünya işlerinden elinizi, ayağınızı çekersiniz.

Yukarıdaki paragraftan vakıf mekanizmasının veraset konusundaki şer'i hükümlerin etrafından dolaşmayı her zaman daha adil olmak adına sağladığı anlamı çıkmasın lütfen. VGM'nin Vakıflar Dergisi'nin özellikle eski sayılarında rastladığım bir çok makalede bazı vâkıfların kız ve erkek çocuklarını miraslarından eşit bir şekilde yararlandırabilmek için değil, kızları tamamen mirastan mahrum bırakmak için bu yolu tercih ettiğinden bahsediliyordu.

Vakıf kurmak size mirasınızı -neredeyse- dilediğinize ve dilediğinizce bırakmanın dışında, daha doğrusu öncesinde, herhangi bir miras bırakabilme konusunda da yardımcı olabilir. Daha açık anlatayım: Vakfa bağışladığınız "mamelek" artık dokunulmazdır; hayır işlerine vakfedilmiştir. Artık, Padişah dahil, hiç bir fânî netice itibarıyla Allah'a ait olan mal varlığına dokunamaz. Kabul etmeliyiz ki, değil mal varlığınızın, canınızın dahi Padişahın iki dudağı arasından çıkacak bir söze bağlı olduğu bir düzende vakıf kurarak geleceğinizi bir ölçüde teminat altına almak oldukça akıllıca bir yöntem ve bu nedenle de sıkça uygulandığını görmek bizi şaşırtmamalı.

Burada mutlaka değinilmesi gereken bir diğer konu da Osmanlı döneminde kurulan vakıfların önemli bir kısmının "Evlâdiye Vakfı" statüsünde olması. Evlâdiye vakıflarında gelir, yani "galle", ilk olarak vâkıfın çocuklarına tahsis ediliyor. Bu durumda hayır ve hasenat da ancak vâkıfın soyu tükendikten sonra -eğer tükenirse- yapılabiliyor.

Yukarıda bahsettiğim konuları hiçbir kaynağa dayandırmazsam muhafazakâr dostlar tarafından eleştirilebilirim. Bu nedenle iki alıntıya yer verelim. İlki Prof. Dr. Abdullah Şener'in VGM tarafından

basılan Vakıf Haftası Dergisi'nin 12. Sayısında yer alan "Eski Hukukumuzda Göre Evlâdiye Vakıflarda Gelirin Taksimi" isimli makalesinden:

"Eski hukukumuzda göre evlâdiye vakıfların geliri, vakfiyede kendilerine gelir tahsis edilen kişiler ölünce, ya da vakfiyedeki şartlara göre vâkıfın nesli tükenince fakirlere verilir. Eski hukukumuzda evlâdiye ve zürri vakıf yapanlar, işin sonunda hayır cihetini gözetmekle birlikte evlâd, zürriyet ve nesillerinin barınma, geçim, öğrenim ve benzeri ekonomik ihtiyaçlarını karşılama gibi hususları amaçlamışlardır. Gerçi yüksek mevkilere gelen bazı kişilerin ikballeri sönünce mallarının muhtemel müsaderesini önlemek için, ya da bazı kimselerin İslâm Miras Hukuku (Feraiz) hükümlerinden kurtulmak maksadıyla, özellikle oğula iki, kıza bir hisse verme veya dede yetimi denilen torunları mirastan yararlandırma, eş ve kimi yakınları mirastan mahrum bırakma gibi düşüncelerle evlâdiye vakıflar tesis ettiklerini söyleyenler vardır. (...) Kanaatimizce evlâdiye vakıflarda asıl saik, önce evlât, zürriyet ve neslin malî yönden desteklenmesi veya vakfiyedeki şartlara göre bunların ölüp gitmesi halinde de gelirin bir hayır cihetine sarf edilmesidir."

İkinci alıntı Prof. Dr. Hasan Yüksel'in "Türk Toplumunda Vakıf – Aile İlişkisi" başlıklı makalesinden ve biraz uzun olduğu için Ek 2'de yer alıyor.

Bir konuyu vurgulamak istiyorum: Osmanlı döneminde tebadan birinin vakıf kurma nedeninin büyük olasılıkla yukarıdaki beş amaçtan birisi, ya da birkaçının bileşimi olduğunu söylemiştim. Bu beş amaca bir ağırlık verebilecek veya öncelik sıralaması

yapabilecek verilere sahip değiliz. Yine de geçmişle ilgili değerlendirme yaparken koşulsuz şartsız mükemmel bir tablo çizilmesini ve “Vakıf Medeniyeti”mizin emsalsiz bir diğergâmlık genine bağlanmasını da anlayamıyorum.

Adil olmak adına, “mutlak eleştiri - mutlak övgü” spektrumunda mutlak eleştiriye çok yakın bazı görüşleri de sorguladığımı belirtmem lazım. İzini 19. yüzyıla kadar sürebildiğimiz “vakıflar ekonomik ve toplumsal gelişimi engelliyor” görüşünü bu kategoride değerlendirebilirim. Günümüz akademisyenlerinden Prof. Dr. Timur Kuran’ın şiddetle savunduğu bu görüşü enine boyuna tartışmak benim de, bu kitabın da harcı değil. Vakıfların çok önemli mal varlıklarını ekonominin dışında tutarak verimsizliğe yol açtıkları; vergiden muaf olmaları nedeniyle kamu gelirlerini ciddi oranda azalttıkları görüşü batıda da zaman zaman karşımıza çıkıyor. ABD’de bazı şehirlerde özel üniversitelere ait çok değerli arazi ve binaların, bu kurumların “kâr amacı gütmeyen” statüsü nedeniyle emlak vergisinden muaf olması, bu yüzden söz konusu şehirlerin gelirlerini, dolayısıyla verebildikleri hizmeti ciddi bir şekilde etkilemesi hem kamuoyunun, hem de yerel yöneticilerin tepkisini çekebiliyor. Lester Salamon’un “Hayri Amatörlük” olarak tanımladığı, Altıncı Bölüm’de değineceğim “sektörel zafiyet türü” ise ekonomik verimsizlik serzenişlerinin kısmen haklı olabileceğine işaret ediyor. Ancak Profesör Kuran’ın genel olarak Orta Doğu’da, özel olarak Osmanlı’da zayıf bir demokrasi ve güçlü bir otokrasi olmasını neredeyse tümüyle vakıflara bağlamasını da anlamam pek kolay değil. Aşağıdaki alıntı kendisinin *American Journal of Comparative Law*’da yer alan “*Legal Roots of Authoritarian Rule in*

the Middle East: Civic Legacies of the Islamic Waqf” başlıklı makalesinin giriş bölümünden:

“Bu makale vakıf kurumunun birbirini karşılıklı olarak destekleyen çeşitli mekanizmalarla demokratikleşmeyi kısıtladığını savunmaktadır. Kaynak kullanımı kurucu tarafından belirlendiği için (vakfın) politik atmosferdeki değişikliklere cevap vermesi güçleşmiştir. Hizmetlerden istifade edenlerin tercihlerinin kale alınmaması politik katılımı teşvik etmemektedir. Vakıf, kaynaklarını diğer kurumlarla birleştirememekte, dolayısıyla sürdürülebilir politik işbirlikleri hayata geçirememektedir. Hizmetlerden yararlananların vakıf yöneticilerinin seçiminde söz sahibi olmamaları da politik katılımı teşvik etmeyen bir başka unsurdur.”¹⁶

Profesör Kuran’ın yukarıda belirttiği özelliklerin yalnızca Orta Doğu vakıflarına değil, tüm vakıflara mahsus olduğunu söylemem lazım. O kadar ki, bunların en az bir tanesi (yine Altıncı Bölümde bahsi geçecek ve yine Lester Salamon’a ait) “Hayri Ataerkillik” ifadesiyle literatüre bile girmiş durumda. Bu nedenle batıdaki vakıfların değil de, doğudaki vakıfların demokratikleşmeye engel oldukları tezinin beni iknâ ettiğini söyleyemeyeceğim. Ancak yine de meraklı okura Prof. Kuran’ın hem yukarıdaki makalesini, hem de “*Yollar Ayrılırken*” kitabını okumasını öneririm. Üstüne, tatlı niyetine, efsane ilim adamı Elmalılı Hamdi Yazır’ın konuyla ilgili görüşleri de okunabilir.

Bu soru üzerinde araştırma yaparken karşıma çıkan, Dr. Hamdi Çilingir’in İnsan ve Toplum Dergisi’nde (2015) yayınlanmış “*Elmalılı Muhammed Hamdi Yazır’ın Gözüyle Osmanlı Son Dönemi Vakıf*

Meseleleri” makalesinin de araştırmacılar için çok değerli bir kaynak olduğunu düşünüyorum. Bu makaleden bir alıntı da Ek 3’te yer alıyor.

Gelelim “mirasyedi” konusuna... Cumhuriyeti ve Cumhuriyetin kazanımlarını koşulsuz şartsız savunan birisi değilim; en azından bir süredir. Dünyanın ve Türkiye’nin olağanüstü dönemlerinden birisinde, 20. yüzyılın başında, bir yandan var olma mücadelesi veren, bir yandan da eğer yeni bir devlet kurulabilecekse bunun yüzünün batıya dönük olmasından başka bir çare görmeyen üst düzey komutan ve devlet adamlarının irili ufaklı hatalar yapmış olması kaçınılmaz. Ancak, “mirası kimin yediği” konusunda kafamda pek soru işaret yok.¹⁷ Osmanlı devletinin vakıfları zapt-ı rapt altına alabilmek ve yönetimi tek elde toplayabilmek için daha 19. yüzyıl başında verdiği mücadele işlerin bir hayli kötüye gittiğinin göstergesi.

Bir çok kişi için bu “merkezi yönetim” anlayışı 1826 yılında “Evkâf-ı Hümayûn Nezâreti”nin kurulmasıyla başlamış.¹⁸ Aslında bu tarihten tam 240 yıl önce, 1586 yılında, daha küçük çaplı bir merkezi operasyon yaşanmış: Mekke ve Medine’deki hayır faaliyet ve kurumlarını desteklemek için kurulan vakıfların Anadolu’nun – ve İmparatorluğun- dört bir yanına yayılan mal varlıklarını daha iyi kollayabilmek / yönetebilmek için “Evkâf-ı Haremeyn Nezâreti”¹⁹ kurulmuş. Bu nezâretin işini iyi yapması kendisine ileriki zamanlarda başka vakıfların da sorumluluğunun yüklenmesine, böylece, ironik bir şekilde, işini iyi yapamayacak hale gelmesine neden olmuş. Bir başka “merkezileştirme” çabası I. Abdülhamid’in (1725 – 1789) “Hamidiyye” adı altında toplanan vakıflarının yönetimi için ayrı bir teşkilat kurduğu 1774 yılında gerçeleşmiş. II.

Mahmud önce, 1809 yılında, kendi vakıflarıyla Hamiddiye vakıflarını birleştirerek Evkâf-ı Hamidiyye ve Mahmudiyye adı altında yeni bir yapı oluşturmuş; 1826 yılında ise bahsi geçen nezaretin kurulmasıyla merkezileştirme operasyonu en geniş kapsamına ulaşmış. Ancak 1826 yılından sonra yaşananlar, Evkâf Nezareti'nin 1835 yılında Meclis-i Vükela (Bakanlar Kurulu) kapsamına alınması da dahil olmak üzere, vakıf varlıklarının erimesine, suiistimallerin artmasına engel olamamış.

Bu konuda daha fazla bilgi sahibi olmak isteyen meraklı okura Türkiye Diyanet Vakfı yayını olan İslâm Ansiklopedisi'nde yer alan ve Nazif Öztürk'ün kaleme aldığı “Evkâf-ı Hümayûn Nezâreti” başlıklı maddeyi okumasını öneririm²⁰. Osmanlı vakıfları konusunda gerçekten çok bilgili bir akademisyen olan Nazif Hoca'nın “Osmanlı bu işi beceremedi ama sorumlusu Batı ve batılaşma / yenileşme hareketiydi” şeklinde özetleyebileceğim tezine katılmam mümkün olmasa da aşağıda son bölümüne yer verdiğim madde gerçekten önemli bilgiler içeriyor:

Vakıfların yönetiminde görülen dağınıklığın giderilmesi ve yolsuzlukların önlenmesi için merkezî bir anlayışla Evkâf-ı Hümayûn Nezâreti'nin kurulması ve bu nezâretin merkez ve taşra teşkilâtının oluşturulması istenilen sonucu vermemiştir. Nezâretin kurulması ile başlatılan ve Tanzimat'la birlikte hız kazanan, vakıf köy ve mezra âşârı ile mukâtaa bedellerinin tahsili görevinin maliyeye verilmesi, tahsilat karşılığı kesilen miktarların sürekli mîrî hazine lehine yükseltilmesi, sonraları gelir fazlalarının tamamına el konulması, toplam gelirin % 15'inin tecil edilmesi gibi yollarla vakıf gelirlerinin Maliye Hazinesi içerisinde tutulması vakıf eserlerinin harap ve bakımsız hale

gelmesine yol açmıştır. Batılılar'ın teşvik ve baskısı ile önce vakıfların yönetiminin merkezîleştirilmesi, ardından vakıfların imkân ve gelirlerinin devletin diğer sektörlerine aktarılması ve daha sonra hukukî bir düzenleme ile mîrî hazine ile vakıflar arasında mevcut alacak ve borçların karşılıklı ibra edilmesi vakıfları borçlu, mütevellileri yoksul hale getirmiştir. Hatta carî giderlerin karşılanamaması sebebiyle binlerce hayır eseri harap olmuş, hayır hizmetleri durma noktasına gelmiştir. Hizmete açık tutulabilen eserler hayırsever vatandaşların yardımı ile ayakta kalabilmiştir. Batılılaşma ve yenileşme döneminde arka arkaya yürürlüğe konulan kararlarla, Osmanlı toplum hayatında sosyal, siyasî ve kültürel açıdan derin izleri bulunan, hatta devletin çöküş dönemi olan XIX. yüzyılda bile Türk istihdam ve iktisadî hayatının % 16'larına hâkim olan vakıf müessesesi, hukukî düzenlemeler ve alınan siyasî kararlarla büyük çapta tahrip edilmiştir. Evkâf-ı Hümâyün Nezâreti, rûmî 1337 (1921) tarihli Teşkilât-ı Esâsiyye kanununa göre Ankara'da Türkiye Büyük Millet Meclisi hükümeti içinde Şer'iyeye ve Evkaf Vekâleti olarak kurulmuş, bu vekâlet de 3 Mart 1924'te kaldırılarak başbakanlığa bağlı bir umum müdürlük haline getirilmiştir.

“İçerden” gelen bilgilerin tarafsızlığı tartışılır. Osmanlıda bütün bunlar olup biterken Nazif Hoca'nın günah keçisi ilan ettiği Batı acaba ne yapıyordu? Zil takıp oynuyor muydu, hain planlarına devam mı ediyordu?

Bir genelleme yapacak olursak, Avrupa'nın geçmişte kendine kök söktürmüş bir imparatorluğun gerilemesinden keyif aldığını ve kendisi için yeni fırsatlar gördüğünü söyleyebiliriz. Uluslararası politika ve devletlerin “yüce menfaati” söz konusu olduğunda

masum ülke aramak safdillikten başka bir şey olmaz. Yine de “bireysel vicdan” diye bir şey var. En azından bazı Avrupalılar Osmanlı’nın bu önemli müessesesinin içine düştüğü duruma samimi bir şekilde hayıflanmışlar. John Robert Barnes’ın “*An Introduction to Religious Foundations in the Ottoman Empire*” kitabı bu bakımdan ilginç bilgiler içeriyor. Yazarın Osmanlı ve İngiliz belgelerine dayandırarak aktardıkları İngiliz diplomatların olan biteni gayet net bir şekilde görüp Krallığın merkezine rapor ettiklerinin ispatı niteliğinde. Aynı kitapta referans verilen ünlü İngiliz yazar Charles MacFarlane’in 1850 yılında Londra’da basılmış olan “*Turkey and Its Destiny*” adlı eserinde ise Nazif Hoca’yı şaşırtacak bilgiler var. Yazar Osmanlı hükümetini açıkça eleştirerek vakıflar konusundaki kötü yönetimin din adamlarını perişan, vakıf eserlerini harap duruma getirdiğini ve sonuçta da asıl zararı halkın gördüğünü sert bir dille anlatmış. Meraklı okur bu pasajın çevirisini Ek 5’de bulabilir.

Bölümün son alıntısı da Barnes’ın yukarıda bahsettiğim kitabından:

“Devlete ait olması gereken gelirlerin Padişah tarafından vakıflara devri bu kurumların imparatorluk sathına yayılmasını mümkün kıldıysa da, bu gelirlerin sağlandığı vakıf arazilerinin mülkiyeti konusundaki hassas ve sıra dışı durum Osmanlı devletinin dilediği ve gerekli gördüğü anda söz konusu gelirlere el koyabileceği anlamına geliyordu. II. Mahmud zamanında da devletin bekası için bunun gerekli olduğuna karar verilmişti. Sıra dışı bir kurum olan “Osmanlı vakfı”nı yaratan da, sona erdiren de imparatorluğun kendisiydi.”

Yeni vakıflar hakkında yazılan bir kitapta “eski vakıflar” hakkında bu kadar kelâmın yeterli olacağı kanaatindeyim. Daha fazlasını yazmak zaten haddim değil. Konuyu uzmanından duymak isteyen meraklı okura Fuad Köprülü, Ömer Lütfi Barkan, Murat Çizakça, Nazif Öztürk, Bahaeddin Yediyıldız, Amy Singer gibi akademisyen ve araştırmacıları şiddetle öneririm. Şimdi sıra ilk mülâkatımızda...

1 Söz konusu logo 1981 yılına ait. Yeni vakıfları pek kale almayan VGM, vakıf eserlerini – başta camiler olmak üzere- korumak ve vakıf mallarını –zeytinlikler ve zeytinyağı fabrikaları özellikle önemliydi- işletmek hedeflerini baş tacı yaptığını vurgulamış sanırım.

2 Alıntı Prof. Çizakça’nın “A History of Philanthropic Foundations: The Islamic World From the Seventh Century to the Present” kitabından. Orijinal metindeki “philanthropic endowments” ifadesi yerine, Hocamın affına sığınarak, “vakıf benzeri kurumlar” tanımını kullandım.

3 Bu konuya bir sonraki bölümde etraflıca değineceğim.

4 Mesela Bursa’da, 19. Yüzyılda kurulan “Vakf-ı guraba-ı laklakan”.

5 1564 Tahrir Defterine göre tam sayı 338. 178 mescid, 64 zaviye ve mezar, 35 cami, 24 medrese ve mektep, 9 çeşme ve sebil, 2 köprü, 1 su kuyusu ve 25 “diğer” vakıf sayılmış. Kaynak: 16. Yüzyıl Ortalarında Diyarbekir Beylerbirliği’

6 İslâm dünyasındaki meşruiyetini Osmanlı’ya borçlu olan bu vakıflar başlı başına ayrı bir kitap konusu. Halkımızın çoğunun popüler dizi “Muhteşem Yüzyıl” ile tanıdığı Ebusuud Efendi (Tuncel Kurtiz’e de buradan bir selam olsun!) ve çağdaşı Çivizade Mehmed Muhyiddin Efendi’nin bu konudaki tartışmaları ilginç; tarih meraklılarına öneririm. Faizin haram olduğu bir dinde para ile vakıf kurmak “Osmanlı Pragmatizmi”ne tek başına işaret ediyor bence...

7 Dilimizde az kullanılan bu “yakışıklı” kelime “kendini hiç, başkalarını çok düşünen” anlamına geliyor. İngilizcesi: Altruism. Beşinci Bölüm’e kadar sabredin lütfen.

8 Ailemin ve yakın arkadaşlarımdan tepkisinden korktuğum için konuyu kısa kestim. Meraklılara Norman Brown’ın “Life Against Death” ve üstadım Ernst Becker’ın “Denial of Death” isimli baş yapıtlarını şiddetle tavsiye ederim!

[9](#) Darimi, Mukaddime, 46

[10](#) Bu meşhur hadis Vehbi Koç'un Hayat Hikayem adlı kitabında da karşımıza çıkar: "... Amerika'ya ilk gidişimde iki şey beni çok etkiledi: Biri Columbia Üniversitesi'nin öğrenci yurtları, öteki de Baltimore'da Johns Hopkins Üniversitesi'nin hastanesiydi... Yurda döndükten sonra bunlardan ders alarak parama göre bir tesis yaptırmayı kafama koydum... İlk yapacağım tesis için beş yüz bin ile bir milyon lira arasında bir bütçe düşünüyordum. Bazı dostlarım cami veya kütüphane üzerinde durdular, bazıları da öğrenci yurdu yapmamı salık verdiler... Sonunda, en çok güvendiğim birkaç dostumu bir araya getirerek bu işi birlikte görüşmek, ona göre karara varmak istedim... Hamdi Akseki cami yaptırmamı söyledi... Raşit Çavuşoğlu da aynı görüşteydi... Hulki Alisbah söz istedi, din bilginlerinin yanında din hakkında konuşmanın büyük cesaret olduğunu söyledi ve "Allah ve Peygamberimizin indinde, öğrenci yurdunun camiden daha erdemli olduğunu" belirtti, sözünü doğrulamak için de bir hadis anlattı... Buna göre öğrenci yurdu bu üç şartın hepsini, hem vakıf, hem ilim, hem de iyi evlat yetiştirilmesini kapsıyordu."

[11](#) Bölümün başında yer alan vakfiyeden bir alıntı daha yapalım; örnek olsun: "Pasin, Ögümi ve Kılıklı köyleri malikânesinin tamamı Seyyid Şerif Halil Dîvânî Hazretlerinin Âsitânesine ve Zaviyesinin hafızı (koruyucusu) için vakfedilmiştir. Bu hafız, Halil Dîvânî Hazretlerinin kız ve erkek evlâdının ruhları için her ayda bir hatim indirmek şartı ile Kurân-ı Kerim okuyacaktır. Kim ki görevini yerine getirmezse Allah'ın ve bütün meleklerinin lâneti ahiret gününe kadar onun üzerine olsun."

[12](#) Osmanlı dönemine ait tek minareli bir cami görürseniz bunun Padişah veya ailesinden bir fert değil, üst sınıfa ait bir yönetici ya da varlıklı bir hayırsever tarafından yaptırıldığına emin olabilirsiniz. Bu sınıfın hayırsever olması bekleniyor / isteniyordu ancak çok minareli camiler yaptırmaları "uygun" değildi.

[13](#) "Vakfedilen" desek olur mu?

[14](#) Dervişler, Vakıflar ve Fetih: Osmanlı'nın Trakya'daki Erken Yayılma Dönemine İlişkin Notlar.

[15](#) Meraklı okur için söz konusu ayetlerdeki matematiksel hataya dair tartışmaları okumak ilginç olabilir. Şöyle ki, farklı senaryolarda dağıtılan miras paylarının toplamı bir "tam"dan küçük veya bir "tam"dan büyük olabilmektedir. Hz. Ömer döneminde fark edilen bu "hata" "Avliyye" ve "Reddiye" yöntemiyle çözülmüş ancak tartışmalar sona ermemiş.

[16](#) Çeviri bana ait, sorumlusu benim.

[17](#) Ahmet İşeri'nin Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi için 1964 yılında kaleme aldığı makalenin ikinci bölümünün başlangıcını görüşümü desteklemek için paylaşıyorum: *“Birinci kısımdaki izahatımızdan da anlaşılacağı üzere, Cumhuriyet devrine kadar vakıflar fıkıh esaslarına, başka bir ifade ile dinî hukuka göre idare olunmuşlardır. Bundan başka, diğer birçok sebeplerin tesiriyle, başlangıçta mevcut olmayan muhtelif tip vakıflar yaratılmış ve yaratılan bu vakıfların hukukî bünyeleri de çok karışık mahiyetler arz etmişlerdir. Nihayet gerileme devrinden bu yana vakıf işlerinde büyük suiistimaller olmuş, ezcümle padişahlar vakfiye ve fıkıh hükümlerine aykırı hareketle vakıf işlerine ve gelirlerine müdahale etmişler, bunlara vakıf nazırlarının kötü idareleri de eklenince vaziyet içinden çıkılmaz bir hal almış, yüzyıllarca Amme hizmeti görmüş binlerce mamur vakıf harap olup gitmiştir.”*

[18](#) Genç kuşaklar için biraz etimolojik bilgi: “Hümayun” kelimesi “himaye etmek” kökünden geliyor. Kubbealtı Lügatı karşılığını “himaye eden, koruyan” olarak açıklamış. Osmanlı'da mutlak koruyucu olan sultan (çoğulu: Selatin) dışında hiç kimse için bu sıfat kullanılmamış. “Evkâf” ise “vakıf”ın çoğulu. Nezaret “Bakanlık” demek. Yani Selatin Vakıfları Bakanlığı'ndan bahsediyoruz.

[19](#) Etimolojiye devam: “Harem” Arapça korunan yer anlamında. Mekke, Kabe inşa edildiği andan itibaren “harem” statüsünde sayılıyor. Medine ise Hicret'ten sonra Hz. Muhammed tarafından “harem” ilan edilmiş. “Haremeyn” iki harem anlamında, Mekke ve Medine şehirlerini birlikte tanımlamak için kullanılıyor.

[20](#) Aynı ansiklopedide yer alan ve Ş. Tufan Buzpınar ve Mustafa Sabri Küçükbaşçı tarafından yazılan “Haremeyn” maddesi “Evkâf-ı Haremeyn” hakkında da ilginç bilgiler içeriyor. Bir alıntıya Ek 4'de yer verdim.

Birinci Mülâkat

KAYA ŞAHİN

Sevgili Kaya, uzmanlık alanın 16. yüzyıl Osmanlı tarihi. Bu yüzyıl Osmanlı vakıflarının da büyüyüp serpildiği, sınırlara paralel olarak faaliyet alanlarının da genişlediği bir yüzyıl. İlk sorum şu: Osmanlı İmparatorluğu'nu bir "vakıf medeniyeti" olarak adlandırabilir miyiz?

Öncelikle şunu söyleyerek başlayalım: Vakıf, senin de bildiğin gibi, Osmanlı'yı önceleyen bir hukuki-iktisadi birim. Ortaçağ İslâm tarihinde sermaye birikimi, ticaret, hayırseverlik, kentsel özerklik/özyönetim (hatta bir tür belediyecilik), eğitim gibi konularda önemli rol oynamış bir kurumdan bahsediyoruz. Merkezi otoritenin hareket alanının kısıtlı olduğu, kentlerin ve tüccar sınıfların belirleyici roller oynadıkları, biraz da abartarak söyleyelim, devletten çok cemaatin ön planda olduğu bir ortamda vakıf gibi bir kurumun önemli roller oynamış olması anlaşılır bir olgu. Bunları söylerken aslında vakıf denen şeyin işin başından beri çatışmalı bir alanda yer aldığını da vurgulamak istiyorum: Sermaye birikimi ve gelirin belli ellerde/mecralarda toplanması; vakıf çerçevesinde hem vakfedenin mülkiyetini, hem de vakfedilen değeri bir doğal hukuk perspektifi içinde tarif eden Şer'î hukuk tartışmaları; vakfın vakfedene ve vakfın yönetimine atananlara verdiği olanaklar vs... Vakıf bu anlamda belli gereksinimlere ve gerilimlere bir yanıt olarak ortaya çıkıyor, ama bu gereksinimleri ve gerilimleri tam olarak ortadan kaldırmıyor, sadece başka bir noktaya taşıyor. Bunları söylememin nedeni, bizim vakıf dediğimiz şeyin arkasındaki derin kökleri vurgulamak: Osmanlı ve İslâm tarihi bir

yana, insanlık tarihi boyunca böyle kurumlar bir şekilde oluşturulmuş. İslâm tarihinden dem vurmamızın nedeni, Osmanlı egemen sınıfının ve Müslüman tebasının kendi vakıf anlayışının İslâm hukukuna dayanması, onu referans alması. Tabii İslâm hukuku zannedilenin aksine epeyi dinamik bir alan, dolayısıyla Osmanlı egemen sınıfı kendi döneminin gereksinimlerini, beklentilerini yansıtıyor bir şekilde vakıf kurumuna. Onaltıncı yüzyılın meşhur para vakıfları tartışmasında görüyoruz bunu mesela. Vakıf kurmak için taşınmaz mülk şartının bağlayıcı olmadığı, belli bir nakdin de vakfedilebileceği fikri Osmanlılar'a mahsus değil, Ebussuud Efendi'den önce de bunun meşruluğunu savunan Müslüman ulema var, keza Osmanlı'da daha önceki dönemde kurulan para vakıfları da var. Ebussuud'un yaptığı şey onaltıncı yüzyılın ticari genişlemesine, para ekonomisinin büyümesine yanıt olarak böyle bir çözümü öne çıkarmak, hem de zaten var olan bir uygulamayı meşrulaştırmak. Tabii bu hükmün şeyhülislamdan çıkması da önemli. Ortaçağ İslâm tarihi boyunca ulema ile siyasi iktidar arasındaki ilişki biraz mesafeli; bu mesafenin nispeten azaldığı ortamlarda, mesela Memlukler'de bile ulemanın merkezden, böyle bir otoriteyle konuştuğuna pek rastlamıyoruz.

Bu uzun girişten sonra soruna dönelim, ama 16. yüzyıldan geriye gidelim, Osman oğlu Orhan'ın zamanına. İslâm hukukuna göre tesis edilmiş bir birim olarak vakfa Osmanlı-öncesi Anadolu'sunda rastlıyoruz. Aynı şekilde Bizans'ta da işlev olarak Şer'î vakfa benzeyen kurumlar var. Bu anlamda Osmanlı'nın içine doğduğu uç-sınır dünyası ve daha sonra yayıldığı coğrafya, mülkiyeti hukuki güvencelere bağlayan ve bu güvenceler karşılığında ideal olarak gelirin bir kısmını yeniden dağıtmayı vadeden bir kurum fikrine

çok da yabancı değil. Vakıf kuracak hukuk bilgisine sahip bir kâtip zümresinin de bir şekilde mevcut olduğunu anlıyoruz ilk Osmanlı vakfiyelerine baktığımızda. Öte yandan şunu da söylemek mümkün: hem Osmanlı hanedanı, hem de Osmanlı üst sınıfı ve giderek orta sınıf diyebileceğimiz zümreler vakıf fikrine büyük bir ilgiyle yaklaşıyorlar ve vakfı çeşitli amaçlar için yoğun bir şekilde kullanıyorlar. Orhan dönemine tarihlenen vakfiyeler bize ilginç bir manzara sunuyorlar. Zaman içinde belgelerin dilinin daha karmaşık hale geldiğini görüyoruz. Daha da önemlisi, vakfedilen mülklerin miktarı önemli ölçüde artıyor zaman içinde, niteliği de değişiyor. En erken vakfiyeler belli bir coğrafyada, nispeten sınırlı miktarda tarımsal arazi vakfediyor örneğin; daha ileriye gidildiğinde, Osmanlı'nın yayılmasını da yansıtacak şekilde, vakfedilen mülklerin hem kırsal alanda, hem de kentlerde yer aldıklarını, bu mülklerden farklı türde gelir sağlandığını görüyoruz. Vakıf henüz emekleme aşamasında olan Osmanlı hanedanı ile şeyh-derviş zümresi arasındaki ittifakı yansıtıyor erken dönemde. Bu vakıflar zaviyelere, dervişlere, fukaraya hizmet vermek için kuruluyor örneğin. Giderek vakıf denen kurumun işlevinde de genişleme oluyor. Bir selatin camisinin vakfı hem dinsel işlev görüyor, hem medrese öğrencilerine hizmet edebiliyor, hem de hastalara bakıyor ve fukaraya yemek dağıtabiliyor örneğin. Osmanlı'dan önce de bir şekilde rastlanmakla beraber hanedan mensupları ve egemen sınıfın üst düzeydeki mensupları tarafından bir külliye şeklinde kurulan, tebanın farklı gereksinimlerine seslenen bu vakıflar Osmanlı'da özellikle ön plana çıkıyorlar.

'Medeniyet' içinde olumlu ve olumsuz değer yargılarını içeren bir kelime, o yüzden medeniyet demekten imtina ediyorum, ama

daha başından beri vakıf denen şeyin Osmanlı'da farklı zümreler tarafından çeşitli amaçlarla kullanılan bir araç olduğu ortada. Balkanlar'a baktığımızda, Osmanlı adına, hanedanın bir tür müttefiki olarak bölgeye yayılan ama uzun süre belli bir özerklikle hareket eden uçbeylerinin vakfı etkin ve yoğun bir şekilde kullandıklarını görüyoruz. Balkanlar'da Osmanlı aracılığıyla yeniden kurulan veya elden geçirilip yeniden canlandırılan kentlerde vakfın kentin imarı, artan nüfusa hizmet, kırsal alandaki kaynakları kontrol etme gibi noktalarda önemli roller oynadığını görüyoruz. Kent-vakıf ilişkisinden söz ederken İstanbul'u göz ardı edemeyiz doğal olarak. Bizans sonrası dönemde kentin imarı, 'Osmanlılaştırılması,' ticarete yeniden açılması, meskûn alanlarının genişlemesi, alt sınıflara belli sosyal hizmetlerin sağlanması vakıflar üzerinden gerçekleşiyor. Balkanlar'a kısaca dönecek olursak, kentlere yerleşen Osmanlı yönetici zümresinden, tüccar ve zanaatkâr sınıfından farklı olarak bir de kırsal alanlara yerleşen derviş zümresinin vakıf üzerinden kurumsallaşması, yerleşikleşmesi ve Müslüman olmayan yerel öğelerle ilişki kurması söz konusu. Bu anlamda Balkanlar'ın Osmanlılaştırılması, hem ekonomik hem de kültürel anlamda (ki bu kültürel Osmanlılaşmaya gerek dervişler aracılığıyla kırsal alanlarda gerekse de kentlerde görülen Müslümanlaşmayı da katıyorum), tımar sistemi ve kadılar ve sipahiler üzerinden yaygınlaştırılan Osmanlı hukuku aracılığıyla olduğu kadar vakıf aracılığıyla da yaygınlaşıyor. Hanedanın, üst sınıfın ve tarikatlerin ötesinde orta sınıf, hatta orta-alt sınıf diyebileceğimiz zümrelerin de çok sayıda vakıf kurduğunu görüyoruz. Bu da vakıf sayısında ve kapsamında daha önce gerek İslâm gerek Bizans tarihinde pek rastlanmayan bir genişlemeye yol açıyor. Bu gelişmenin nedenleri daha uzun bir tartışmayı

hakediyor, ama burada birkaç neden öne sürebiliriz: Osmanlı'da gündelik yaşamın ve ekonomik yaşamın hukuk aracılığıyla düzenlenmesine verilen önem ve bununla birlikte mülkiyet ve mirasın daha formel hukuksal araçlarla tanımlanmasının yaygınlaşması; imparatorluğun genişlemesiyle beraber artan ekonomik etkinliklerin getirdiği ve farklı zümrelere bir ölçüde yaydığı görece zenginlik; merkezden çevreyi kontrol etmeye yönelik dürtülerin belli dönemlerde azalmakla beraber imparatorluk tarihi boyunca sabit bir ilke olarak durması ve siyasi merkez dışındaki zümrelerin vakıf üzerinden kendi mülkiyetleri ve mirasları üzerinde daha geniş bir tasarruf arama itkileri; son olarak da, paternalist bir iktidar anlayışının öne çıkardığı hizmet sağlama dürtüsünün, ayrıca geriye muteber bir isim bırakma şeklindeki egemen kültürel idealin üst sınıf mensuplarını vakıf kurmaya yönlendirmesi. Bütün bunlar nedeniyle vakfın Osmanlı tarihi, kültürü, ekonomisi içinde çok başat bir yeri var diyebiliriz.

Bölümü okudun; ecdadımızın bu kadar çok vakıf kurmasının nedenleri arasında farklı motivasyonlar olduğu da söyleniyor. Senin bu konudaki görüşün nedir?

Tarihsel metinlerden niyet çıkarmak çetrefilli bir mesele. Vakfiyelere baktığımızda mesela, retorik ile asıl niyet arasında belli bir çelişki gördüğümüzü söylemek mümkün. Vakıf kuranlar, gerek hanedan ve üst sınıf, gerekse de orta sınıf mensupları olsun, genelde hayır ve hasenat olgusuna vurgu yapıyorlar. Zaten bir malın veya değerın vakfedilebilmesi için böyle bir şart var. Öte taraftan, farklı zümrelerden bireylerin belli ölçüde bu hayır ve hasenat meselesine samimi olarak inandıklarını da söyleyebiliriz. Madem bu konuya girdik, bunu ilk neden olarak koyalım ortaya.

Dini duyguların önemli rol oynadığı, bireylerin ve cemaatlerin dünya görüşlerini, 'kozmolojilerini' belirlediği bir ortamda insanların dînî duygularla hareket etmeleri anlaşılır bir şey. Özellikle on beşinci yüzyılın ortasından itibaren ekonomik yaşamın hızlandığı, kentlerde belli bir sermaye birikiminin görüldüğü, dinamik bir sosyo-ekonomik ortamdan bahsedebiliriz. Proto-kapitalist bir ekonominin ve giderek daha fazla paraya dayalı hale gelen bir ekonominin bu temel dînî duygularla karşılaştığı ortamlarda hayır ve hasenat özellikle ön plana çıkabiliyor, bir tür suçluluk duygusu ve ahiret korkusunun yansıması olarak. Peter Brown'ın 2012 tarihli "Through the Eye of a Needle" (iğne deliğinden) kitabı Hıristiyanlığın daha erken yüzyıllarında, 350-550 döneminde bu gerilimlerin ne kadar öne çıktığını çok güzel anlatıyor. Bununla ilgili geç Ortaçağ Avrupa tarihçilerinin yaptıkları çalışmalar var. Amerikan kapitalizminin tarihsel gelişimi içinde de benzer eğilimler görüyoruz: Aktif bir ekonomik hayat görece muhafazakâr bir hayır/hasenat anlayışını beraberinde getirebiliyor.

Bu soylu duyguları bir kenara bırakıp daha dünyevi meselelere gelelim şimdi de. Hanedan ve üst sınıfın vakıf kurmasıyla iktidar tesisi arasındaki ilişkiye birazdan değineceğim. Burada Osmanlı askeri sınıfına mensup olmayan, yani vergi ödeyen, hazineden ödenti almayan, ama kendine göre belli bir birikimi de olan birey/aile üzerinde duralım. Öncelikle, yine on beşinci yüzyıl ortasından itibaren, ama özellikle de Süleyman'la beraber, üst ve orta sınıflar arasında hem hiyerarşinin hem de kültürel rekabetin arttığı, geriye "nam u nişan" bırakmanın önemli hale geldiği bir ortamın belirdiğini söyleyebiliriz. Geriye "nam u nişan" bırakmak zaman zaman yukarıda bahsettiğim dînî duygularla iç içe geçiyor;

vakfedenin öldükten sonra vakfından faydalananların hayır duasını alma isteği örneğın. Ama bunun ötesinde, bu dünyaya değil öbür dünyaya daha fazla önem verdiği söylenegelen bir toplum yapısı içinde, öldükten sonra geriye elle tutulur bir şey bırakma gibi dinden ziyade dindışı kültürel gerilimlere ve beklentilere dayanan bir etmenin önemli olduğunu düşünüyorum.

Bundan da daha hesapçı etmenlere gelelim şimdi de. Merkezi otoritenin kontrolünü artırmaya çalışageldiğı, özellikle şehirlerde hem hukuk hem de iktisat alanlarında kendini dayattığı bir bağlamda vakıf çok basit olarak mülkiyeti özellikle ailenin sonraki kuşakları adına güvence altına almanın bir aracı haline gelmiştir denebilir. Mirastan bahsederken, vakıf Şer'î miras hükümlerinin belli ölçülerde etrafından dolaşmanın bir aracı da olmuştur. Bütün bunlar vakıf dediğimiz şeyi insan tarihinin en önemli kurumlarından biri haline getiriyor aslında. İnsanların, ailelerin, cemaatlerin ihtiyaçlarının, beklentilerinin, ideallerinin, hırslarının bütün yansımalarını görüyoruz vakıflardan bahsederken.

Vakıf ve iktidar konusunun ilgini çektiğini biliyorum. Osmanlı vakıflar üzerinden iktidarını güçlendirme yoluna gidiyor muydu? Nasıl?

Vakıftan bahsettiğimizde aklımıza ilk gelen şey nedir? Para, mal, mülk; kısaca mülkiyet. Hemen akla gelmeyen, ama neredeyse mülkiyet kadar önemli olan iki şey daha var: Hukuk ve meşruiyet. Bütün bunlar tarih boyunca çeşitli çatışmaların merkezinde yer alan kavramlar. Mülkiyetten başlayalım. Askeri yayılma sayesinde ele geçirilen hatırı sayılır miktarda toprak ve zenginlik nasıl değerlendirilecek? Siyasi iktidar vakıf aracılığıyla fetihten sonra

gelen ve belki fetihten daha zor olan bu yerleşikleşme sürecini kolaylaştırıyor. Kendi doğrudan mülkiyetine aldığı kaynakları değerlendirme araçlarından biri vakıf. Kendi destekçilerine vakıf olarak verdiği zenginlik kaynakları hem bu yerleşikleşme sürecine katkıda bulunuyor, hem de iktidarın askeri ve ideolojik destekçilerini hanedana bağlıyor. Tekke ve zaviyelerin Balkanlar'daki etkinliklerinde de gördüğümüz gibi, vakıf üzerinden hem bir siyasi-ekonomik kontrol, hem de dînî-kültürel bir hegemonya tesis edilebiliyor. Bunları söylerken bütün bu süreçlerin ardında çok daha karmaşık gelişmelerin, çatışmaların olduğunu yadsımamak gerek. Ama geriye dönüp bakınca, genel anlamda, vakıf ile siyasi, ekonomik ve ideolojik hegemonya arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söylemek mümkün. Böyle olunca, vakıfları hayır ve hasenat peşinde koşan, Balkanlar'a 'medeniyet' götüren ecdadın ideal araçları olarak görme gibi nostaljik ve romantik bir anlayışın ötesine geçebilir, vakıf dediğimiz şeyi bu karmaşık iktidar ilişkilerinin kesişiminde yer alan bir kurum olarak değerlendirebiliriz belki. Burada başka bir nokta da var: Vakfa vergi ödeyen, emek veren köylü, tüccar, zanaatkâr zümreleri, özellikle de Balkanlar'daki geniş gayrimüslim cemaatler için vakıf ne ifade etmiştir acaba? Osmanlı yayılması Avrupa sömürgeciliği kadar sert olmasa da bir taraftan mülkiyet yapıları ve ilişkilerinde, diğer taraftan da toplumun ve ekonominin yönetiminde önemli bir dönüşüm yaratagelmiş. Vakıf dediğimiz şeyin romantik mefhumların ötesinde tebanın vergileri ve emeğine dayandığını, fetih ve askeri-siyasi kontrolün bir uzantısı olarak ortaya çıktığını da unutmamak gerekiyor.

Kültürel-ideolojik hegemonya hanedan vakıfları özelinde iyice belirginleşen bir nokta, buna biraz daha eğilelim. Vakıf kurumu üzerinden iktidarın destekçilerine zenginlik aktarıldığını söyledik. Hanedan mensuplarının kurdukları vakıflarda ise hanedan kendi elinde topladığı zenginliği farklı amaçlarla değerlendiriyor. Vakıf bu anlamda bir ekonomik yeniden-dağıtım mekanizması olarak çalışıyor, sağladığı hizmetler üzerinden: İmâret, bîmarhâne, medrese. Medrese olgusu özellikle önemli. Tüccarların ve ulemanın vakıflarıyla desteklenen medreseler var Osmanlı topraklarında, ama hanedan vakıflarına bağlı medreseler ABD'nin büyük vakıf üniversitelerine benziyor, hem verilen eğitimin kalitesi, hem de öğrencilere sunulan kariyer olanakları açısından. Vakıftan beslenen büyük bir külliye tebaya dînî vazifeleri yerine getirecek gösterişli bir mekân sağlar, yemek dağıtımı ve sağlık hizmetleri üzerinden gündelik gereksinimlere cevap verirken öte yandan da medreseler üzerinden, kabaca söylersek, kendine, kendi kalemiye ve ilmiye sınıflarına personel yetiştiriyor; bu anlamda kendini yeniden üretiyor hem insan kaynakları, hem de kültür-ideoloji açısından. Bu yeniden üretimin tek aracı vakıf değil, ama vakıf bu çok katmanlı sürecin önemli bir bileşeni. Sonuç olarak, vakıf üzerinden kurulan, sürdürülen yapılar sadece İstanbul'da değil imparatorluğun diğer yerlerinde de siyasi ve ekonomik iktidarı daha fazla elle tutulur, görünür hale getiriyor. Yazılı metinlerin ve yazılı-sözlü bilginin görece daha yavaş dolaştıkları bir ortamda bu gözle görünür olma halinin özel bir iktidar türü olduğunu düşünüyorum.

Kısaca da olsa vakıf kurumunun iktidar açısından yarattığı belli sorunlara da değinelim. Temelde Şer'î hukuka dayanıyor vakıf

kurumu, yani özel mülkiyeti bir tür doğal hukuk perspektifi içinde tanımlayan, destekleyen, Amerikan tabiriyle neredeyse 'liberter' bir mülkiyet anlayışından bahsediyoruz. Bu noktada kendi mülkiyetini kendi istediği şekilde değerlendirmek isteyen mal sahipleri ile o mülkiyetin değerlendirilmesini ve vergilendirilmesini kendi önceliklerine göre biçimlendirmek isteyen siyasi iktidar arasında çatışma olması kaçınılmaz. Siyasi merkezin vakıfları kadınlara teftiş ettirmesi, bazı erken tarihli evkaf defterlerinde görüldüğü gibi taşrada vakıf adı altında nelerin tesis edilip ne gibi gelirlerin tasarruf edildiğinin denetlenmesi, Süleyman döneminde gördüğümüz İstanbul ve Mısır vakıf teftişleri gibi uygulamalar vakıf işleyişinin ve vakfın meşruluğunun merkezden sorgulanmasının işaretleri olarak ortaya çıkıyor. Bu anlamda, hanedan ve egemen sınıf dışındaki birey ve ailelerin vakıf tesis etme çabalarının böyle bir çatışmalı alanda yer aldığı altını çizmek gerek, ki yukarıda da değindiğimiz romantik ve nostaljik anlayıştan biraz daha uzaklaşalım.

Bir tane de "magazin" sorum var: Hürrem Sultan'ın Kudüs'te bir imarethane inşa ettirdiğini ve idamesi için de bir vakıf kurduğunu Amy Singer'ın konuyla ilgili önemli çalışmasından biliyoruz. Hristiyanlıktan Müslümanlığa geçen bir "haseki"nin, eski dîninin en kutsal şehrinde bir hayır faaliyeti yapmasının altında başka bir motivasyon aramalı mıyız sence?

Hürrem'in gerek Hristiyanlık gerekse İslâm'dan kaynaklanan dinsel duyarlılıklarını ölçmek zor. Kudüs şehri her üç İbrahimi din için de önemli bir mekân, hem tarihsel, hem de eskatolojik anlatılardaki yeri açısından. Malum, kıyametten önceki son günlere dair anlatılarda Kudüs, Şam, İstanbul, Mekke ve Medine gibi şehirler

önemli bir yer tutuyorlar. Süleyman açısından tarihte Süleyman Peygamber'in şehri olarak bilinen Kudüs'ün ayrı bir önemi olduğu muhakkak. Kendisini yaşadığı çağın Süleyman'ı olarak sunan, Süleyman Peygamber gibi hem dünyevi hem de dînî bir karizma iddiasında bulunan bir figür ve onun ailesi için Kudüs'ün ayrı bir anlamı olmuş olsa gerek. Süleyman'ın Kudüs surlarını tamir ettirmesi bu simgesel bağların önemli bir dışavurumu. Hürrem'in imâretinin de bu simgesel bağın ve dînî-kültürel ideallerin bir yansıması olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında, hanedan kadınları için vakıf kurma ve hizmet sağlamanın önemli bir toplumsal ideal olduğunu biliyoruz. Hürrem de bu sayede imparatorluğun önemli bir mekânında görünür olmayı, müdahil olmayı istemiş olabilir desek pek yanlış olmaz. Süleyman'ın eşi, şehzadelerin annesi, hatırı sayılır bir mülkün sahibesi olarak hayatının farklı bileşenlerini vakıf sayesinde açığa çıkarmış, görünür kılmış, imparatorluğun hayatına bu şekilde katılmış, çok sayıda başka hanedan mensubu, hatta hanedanın da ötesinde üst sınıf mensubu kadın gibi. Bu soruyu başka bir değinmeyle bitirelim: Kadınların hareket alanlarının kısıtlı olduğu toplumsal ve kültürel ortamda, mülk sahibesi kadınların vakıf aracılığıyla kendilerine bir temsil alanı yaratmaları, vakfın cinsiyet ilişkileri açısından da tartışılmasını gerektiren bir konu.

Bölüm içerisinde "Osmanlı'dan önemli bir vakıf mirası devraldık ama -şu ya da bu nedenle- bu mirası yedik" yorumu yaptım. Bu görüşe katılır mısınız? Senin uzmanı olduğun dönem olmasa da 19. yüzyıl içerisinde yaşananların bunda payı olduğunu düşünüyor musun?

Konuşmamıza 14. yüzyıldan başladık, bu son soruyla beraber aslında biraz da modernleşme, kapitalizm, ulus-devlet gibi meselelere gelmiş oluyoruz. Osmanlı'nın son yüzyılları hakkındaki bilgim ikinci elden okumalara dayanıyor, o yüzden burada söylediklerim genel bir izlenimden kaynaklanıyor, öncelikle onu belirteyim.

Senin kastının bu olmadığını biliyorum, ama mlkatımız için okuma yaparken söylediğine benzer argümanlara özellikle muhafazakâr tarihçilerin yazdıklarında çok rastladım. Avrupa sömürgeciliğinin Kuzey Afrika'da Müslümanlar'ın kurdukları vakıf medeniyetini yok ettiği argümanı rneğin. On dokuzuncu yüzyıldan îtibaren sömürgeleşme, sınai kapitalizmin dünyaya yayılması, ona bağlı bir tür ekonomik ve kültürel globalleşme, nihayet ulus-devletlerin ortaya çıkışı gibi dünya-tarihsel dönüşümler nedeniyle bütün ekonomik yapıların ve onlara bağlı 'moral ekonomilerin' alt üst oldukları ortada. Bu süreçleri sadece liberal veya Marksist bir teleoloji üzerinden okuyup 'başka türlüsü olamazdı zaten' diye kestirip atıyor gibi görünmek istemem. Bu global sınai kapitalist modernite, onbeşinci yüzyılda yine bir global momentle ortaya çıkan ve adına 'erken modernite' dediğimiz, içinde farklı alternatifler barındıran tarihsel dönemin olası sonuçlarından sadece bir tanesi. Hiç olmazsa yarattığı gerçek ve potansiyel şiddet üzerinden eleştirilmeyi hakediyor bu global kapitalist yayılma. Peki vakıflar meselesine nasıl yaklaşacağız bu noktada?

Bu alanda araştırma yapmadığım için Osmanlı vakıflarının dönüşümünün ayrıntılarına pek eğilemeyeceğim burada. Birkaç genel argümanla bitireyim. Birincisi, bu global çalkantılar

Osmanlı'da mal ve sermaye sahibi zümrelerin demografik yapısını değiştiriyor; bunun yanında farklı mülkiyet biçimlerinin Osmanlı ve dünya ekonomisi içinde temsil ettikleri yeri de kaydırıyor. Hızlanan yerel ve global ekonomik süreçler bir anlamda daha yavaş işleyen bir ekonomik hayatın parçası olan vakıfları da epeyce zorluyor. Siyasi merkezin kendini daha fazla öne çıkarması, hem mülkiyetin hukuki tarifine hem de değerlendirilmesine çeşitli müdahalelerde bulunması da egemen sınıf dışındaki zümrelerin kurmuş oldukları/kuracakları vakıfların işini zorlaştırıyor bir şekilde, yukarıdan denetimi yoğunlaştırıyor. Senin çok daha iyi bildiğin gibi, ulus-devlet döneminde Osmanlı'dan devralınan vakıfların yönetimi, yeni vakıfların kurulması ve işletilmesi çok daha çetrefil meseleler haline geliyor. Global anlamda gerileyen, savaş ve gayrimüslimlerin tasfiyesi nedeniyle büyük yaralar alan imparatorluk ve cumhuriyet ekonomileri içinde, özellikle de Şer'î hukukun tasfiyesi ve mülkiyet tasarrufunun tarifinin daha kısıtlı hale gelmesi nedeniyle mal vakfetmek hem hukuki, hem ekonomik hem de kültürel açıdan mal sahibi zümrelerin repertuarından çıkıyor belli ölçüde. Nihayet sosyal devlet anlayışı da hanedan ve egemen sınıf vakıflarının oynadıkları rolü devralıyor bir anlamda. (Bu çöküş, savaş, ulus-devletleşme süreçlerinde yaşanan sorunları en iyi resmedecek süreçlerden biri de bugün neredeyse bir hafifsemeyle 'azınlık vakıfları' denilen, gayrimüslim cemaatlerin mensupları ve kurumları tarafından tesis edilen vakıfların son yüz elli senelik macerası.)

Yine de bir soru kalıyor geriye, ben de sana o soruyu sorarak bitireyim mülâkatımızı: Bugün vakıflar var, yok değil. Ama paternalist bir hayır ve hasenat anlayışından modern bir

hayırseverlik anlayışına geçtiğimizi söylemek de zor. Yukarıda da söz ettik, romantik/nostaljik mefhumların ötesinde, Osmanlı vakıflarında önemli bir ekonomik ve kültürel dinamizm görüyoruz. Bugün ise, belli örnekler dışında, modern dönemde icat edilen bir muhafazakârlığın hayali bir geçmişe referansla meşrulaştırdığı, ama o geçmişte gördüğümüz örneklerinden daha dar, daha tek-yönlü bir vakıf anlayışı egemen. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçtikten sonra ne değişti, neden böyle bir, tabiri caizse, daralma yaşandı? Bu sorunun hem çok basit, hem de çok karmaşık bir cevabı var, biliyorum; kitabında bu soruya cevap arayacağını da tahmin ediyorum. Daha kapsayıcı, içinde yaşadığımız toplumun gereksinimlerine daha iyi yanıt verecek bir vakıf anlayışının ilk adımlarından biri aslında senin burada yaptığın gibi durup hem geriye, hem de ileriye bakmak. Mirası yemenin ötesinde, başka konularda olduğu gibi bu konuda da düşünsel anlamda tembellik etmiş, geçici ve kısa vadeli tedbirlerle idare etmiş, ideolojik mülâhazaları yapılan işin niteliğinin önüne geçirmişiz gibime geliyor.

Sevgili Kaya, çok teşekkür ediyorum. Bu mülâkat olmasaydı, bölüm de, kitap da eksik kalacaktı. Bana da zor bir vazife verdin; bakalım becerebilecek miyim? Bu arada "modern dönemde icat edilen bir muhafazakârlığın hayali bir geçmişe referansla meşrulaştırdığı..." tanımına bayıldım. İzinle, sana da referans vererek bol bol kullanacağım...

İKİNCİ BÖLÜM

Vatandaş
Tesisten
Memnun,
Halk Vakıf
Kuramıyor

“Vakıflarla ilgili konulara gelince; bilinmektedir ki vakıflar memleketimizin mühim bir servetini teşkil eder. Bu servetten millet ve memleketin gerektiği şekilde istifade edebilmesi için Şer’iyye Vekâletiyle beraber bütün Bakanlar Kurulunun ve hatta Yüce Meclisin bu hususu ehemmiyetle tetkik ile bu büyük müessesenin haraplıktan korunmasını ve memlekete faydalı bir hale konulmasını temenni eylerim.

Efendiler; Vakıfların varoluş esprisi göz önüne alınınca; bunun dinî müesseseler ile beraber hizmet ve sosyal dayanışmayı hedeflediği ortaya çıkar. Vakıfların imârethaneler, bîmarhâneler, hastahaneler, kütüphaneler, kervansaraylar, hamamlar, çeşmeler, mektepler, medreseler, ve diğer irfan müesseselerini kapsamış olması, vakıflara ait konuların çözümünde uyulması zorunlu olan esasları göstermektedir.”

Mustafa Kemal Paşa

1 Mart 1922’de T.B.M.M.’ni Açış Nutkundan

Atatürk'ün yukarıdaki ifadelerine rağmen Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucularının vakıfların korunması ve geliştirilmesine samimi bir öncelik verdiğini düşünmüyorum. Bunun için kendilerini suçlayamayacağım; memleketin bin tane derdi varken vakıflarla ilgilenmeleri sürpriz olurdu. Öte yandan 23 Nisan 1920 yılında TBMM açıldıktan kısa bir süre sonra, 2 Mayıs 1920 tarihinde, İstanbul'daki Şeyhülislamlık makamının ve Evkâf-ı Hümayûn Nezâreti'nin yerine geçecek "Şe'riyye ve Evkâf Vekaleti"nin kurulması da ilginç. Üstelik bu vekaletle 11 vekillik İcra Vekilleri Heyeti'nde birinci sırada yer verilmiş. Bu konuda da çeşitli tezler ileri sürülebilir: TBMM'nin ilk yıllarında çok farklı dinamiklerin söz konusu olduğunu, hemen her konuda hararetli tartışmaların yaşandığını, yalnızca mütedeyyin mebusların değil, Meclisin seküler diyebileceğimiz mensuplarının da dinle ilgili konulara hassasiyetle yaklaştığını biliyoruz. Bu hassasiyetler "Şe'riyye Vekaletini" açıklayabilir ama "Evkâf" işinin de aynı çatı altında ele alınmasını açıklayamaz.

1920 yılında Meclisin açılması, 1922 yılında saltanatın kaldırılması ve İstanbul'daki Evkâf-ı Hümayûn Nezareti'nin geçersiz kılınması ve 1924 yılında hilafetle beraber daha dört yıl önce kurulan Şe'riyye ve Evkâf Vekaleti'nin de tarihin derinliklerine gömülerek Diyanet İşleri Başkanlığı ve Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün kurulması gerçekten başlı başına ele alınması gereken bir süreç.¹ Hilafetin kaldırıldığı gün Meclisin kabul ettiği bir başka kanun ise meşhur "Tevhid-i Tedrisat", yani "Eğitimde Birlik" kanunu. "Eğitimde ikilik olmaz, olursa iki tür insan yetişir" argümanı ile hazırlanan ve tahmin edileceği gibi dinî eğitim kurumlarını hedef alan bu kanunun ilk dört maddesi şöyle:

MADDE 1 *Türkiye dahilindeki bütün müessesatı ilmiye ve tedrisiye Maarif Vekaletine merbuttur.*

MADDE 2 *Şer'îye ve Evkâf Vekaleti veyahut hususi vakıflar tarafından idare olunan bilcümle medrese ve mektepler Maarif Vekaletine devir ve raptedilmiştir.*

MADDE 3 *Şer'îye ve Evkâf Vekaleti bütçesinde mekatip ve medarise tahsis olunan mebaliğ Maarif bütçesine nakledilecektir.*

MADDE 4 *Maarif Vekaleti yüksek dînîyat mütehasısları yetiştirilmek üzere Darülfünunda bir İlahiyat Fakültesi tesis ve imamet ve hitabet gibi hidematı dînîyenin ifası vazifesiyle mükellef memurların yetişmesi için de aynı mektepler küşat edecektir.*

Tevhid-i Tedrisat kanununun uygulamada bir çok sorunla karşılaştığını, özellikle eğitim amaçlı vakıfların gelir getiren mülklerinin satılması konusunda ciddi bir kafa karışıklığı yaşandığını biliyoruz. Profesör Çizakça'nın daha önce bahsettiğim kitabında yer alan ve medreselere ait gayrimenkullerin yasaya aykırı bir şekilde dönemin valisinin emriyle düzenlenen açık artırmayla satılmasıyla ilgili, Kastamonu Müftüsü'nün 1925 tarihli resmi şikayetinin münferit bir olaya işaret etmediği açık. Murat Hoca söz konusu dönemin genel olarak bir "yıkım dönemi" olarak tanımlanabileceğini söylüyor:

"Cumhuriyet'in (eski vakıflarla ilgili) gerçekleştirdiği en büyük yıkımın 1920'lerden 1950'lere, yani yaklaşık çeyrek asır sürdüğünü görüyoruz. 1931 genel seçimlerinde bir çok milletvekili

adayının “vakıfların ortadan kaldırılması” konusunu seçim vaatlerinin en başına koyması bu “yıkım” fikrinin popülarlığının bir göstergesi. Vakıf mallarının satışından kazanç sağlamayı bekleyenlerin bu durumu alkışlarla karşıladıklarını da tahmin edebiliriz.”

Cumhuriyet bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde eski vakıfları yok ederken bunların yerine koyacağı modeli düşünmeye pek fırsat bulamamış ve konu medeni kanun hazırlıkları için kurulan çeşitli komisyonlar tarafından önemsiz bir ayrıntı olarak ele alınmış. 1926 Kanun-ı Medenisinin hazırlanma sürecine dair bir çok kaynakta ilginç hikayeler var. Bahsi geçen komisyonlarda yer alan vekillerin bir bölümü şiddetle “bize özgü” bir yasa hazırlanmasını savunmuş. Dönemin Adliye Vekillerinden Seyyid Efendi bir konuşmasında şunları söylemiş:

“Efendiler! Bütün şark ve garbın bütün Avrupa hukukşinaslarının bütün feylesofların ittifak ettikleri bir şey var ki o da bir memleket kanunları o memleketin örf ve adetine uygun olması kazıyyesidir. Kanun vaz'ında esas budur. Bir kanun memleketin örf ve adetine muvafık olmazsa o kanun pâydâr olmaz. Çünkü hukuk demek örf ve adet demektir. Bir memleketin ahkâm-ı kanuniyesi kavâid-i hukûkiyesi o memleketin örf ve adetinden doğar ve o örf ve adetin tebeddülü ile tebeddül eder.”²

Seyyid Efendi'den sonra Vekil olacak olan Mahmut Esat Bey (Bozkurt) için ise medeni bir memleketin medeni kanununu olduğu gibi tercüme edip uygulamaya koymakta hiç bir sakınca yokmuş:

“Bugünkü sosyoloji dünkü Montesquieu sosyolojisi değildir. Milletler kendi kendilerine yaşamıyorlar. İş bölümü medenî milletleri siyasî istiklallerine rağmen bir aile haline getirmiştir. Şu halde modern sosyoloji her memleketi ayrı ayrı değil, insanlığı küll halinde mütalaa eder. Türk milleti medenî dünyanın bir üyesidir ve en önemlilerden birisidir. Bu nedenle bağlı kalacağı hak sistemi medenî dünyanın hak sistemidir. Zaten medenî milletler ailesine girmenin tek yolu ve çaresi de budur. (Komisyonların yapmış oldukları kanunları kastederek) Bize uygun olarak hazırlandığı söylenen taslaklar ne dereceye kadar bize göre yapılmışlardır? Bunların içindeki derme çatma maddelerin hangisi bizim ulusal ihtiyaçlarımızdan alınmıştır? Evlenme, boşanma hükümleri mi? Vesayet miras bahisleri mi? Yoksa 200 maddelik borçlar kanunu mu? Montesquieu sosyolojisinin hala hüküm sürdüğünü farz etsek bile yani milletlerin infirad halinde yaşadıklarını kabul etsek bile Türkün millî ihtiyaçlarını, İslâmî esaslardan mülhem olan Malikî, Hanbelî, Şafî, Hanefî kurallarla nasıl ifade edebildik?!”³

Uzun tartışmaların ardından, 1907 tarihli İsviçre Medeni Kanunu’nun üzerine inşa edilen 734 sayılı Türk Kanun-ı Medenisi 17 Şubat 1926 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde oylanarak kabul edilmiş. Ek 7’de Kanun’un vakıflarla ilgili kısmını “Tesis” başlığı altında görebilirsiniz. Üşenmedim ve 1907 tarihli İsviçre Medeni Kanununun ilgili bölümüyle bizim “Tesis” bölümünü karşılaştırdım: Tıpatıp aynılar!

Artık Cumhuriyetimizin kurucularının “vakıf” kelimesini kullanmaktan neden imtina ettiklerini iyi kötü tahmin edebiliyoruz: Bir çok vakfın Cumhuriyet’le sona eren / kapatılan

tekke ve zaviyeleri desteklemek için kurulmuş olması; vakıflara dair yolsuzluklar nedeniyle birikmiş olumsuz ön yargı; yalnızca bu alanda değil, hemen her alanda “temiz bir sayfa” açma dürtüsü vb....

Medeni Hukuk alanındaki önemli akademisyenlerden Prof. Dr. Hüseyin Hatemi İstanbul Hukuk Fakültesi Mecmuası'nın 55. cilt, 4. sayısında yer alan 1997 tarihli “*Vakıf Kurumuna Hukuk Tarihi Açısından Genel Bir Bakış*” isimli makalesinde konuyla ilgili bir “çekingenlik”ten bahsetmekte:

Cumhuriyet döneminde, 1967 yılına kadar, yeni kurulacak Vakıflar İsviçre Medenî Kanunundan iktibas edilen Türk Medenî Kanunundaki birkaç kurala bırakılmıştır. İsviçre Medenî Kanunu'ndaki Stiftung (Fondation) terimi de “vakıf” terimi ile karşılanmayıp “tesis” terimi kullanılmıştır. Bir yandan “tesis” adı altında sunulan bu hükümlerle dinî çağrışımlar yapan “vakıf” arasında güçlü bir ilişki kurulamamış ve çekingenlik duyulmuş olması, diğer yandan sermaye birikiminin yeterli seviyede olmayıp İslâm Hukuku'nda olduğu gibi vakıf kurma işleminin ancak tek kurucu ile yapılabileceği kanaati, 1967 yılına kadar Medenî Kanuna göre kurulacak olan “Yeni Vakıf” uygulamasının çok sınırlı olmasına yol açmıştır.

Nedeni her ne olursa olsun, 1926 Medeni Kanunu ile tanımlanan “tesis” kurumunun halkımıza pek de çekici geldiğini söyleyemeyiz. Kanadı kırık leylekler için bile vakıf kuran bir toplumda 1926 – 1967 yılları arasında yalnızca 202 “tesis” kurulmuş olması pek de normal gözüküyor.

Bu bilginin ışığında, Birinci Bölüm’de “mutlak eleştiri” olarak değerlendirdiğim kampa yaklaşıp şöyle bir yorum da yapabiliriz:

“Osmanlı’da vakıfların büyük bölümü mal varlığını padişahı / devletten koruyarak sonraki kuşaklara aktarmak ve / veya şer’i veraset kurallarının etrafından dolanmak için kuruluyordu. Cumhuriyetin ilanı ve hemen arkasından kabul edilen yasalarla bu iki konu da sorun olmaktan çıktığı için kurulan vakıf (tesis) sayısı da ciddi oranda azalmıştır.”

Her ne kadar çekici bir yorum gibi gözükse de ben dönemin sıra dışı ekonomik ve siyasi koşullarının yukardakinden çok daha belirleyici olduğunu düşünüyorum. Cumhuriyetin ilk 30 - 40 yılında yazılmış “vakıf - tesis” konulu makalelerde, en azından benim görebildiğim kadarıyla, iki tür yaklaşım göze çarpmakta. Bunlardan ilki, Birinci Bölüm’de değindiğim Köprülü ve Kunter makalelerinde olduğu gibi “vakıf” kavramının İslâm’dan çok öncesine dayandığını vurgulayarak “ileriye” bakmaya çalışan bir yaklaşım. Bu tür bir yaklaşımın yalnızca vakıf konusunda değil, başka alanlarda da etkilerinin görüldüğünü söyleyebiliriz.

İkinci tür yaklaşım, Osmanlı - İslâm geleneğine duyduğu saygıyı ortaya koymaktan çekinmeyen, Kanun-ı Medeni hükümleriyle İslâm uygulaması arasında farklılıklar bulunduğunu ancak bunların çok da önemli olmadığını savunarak bir “orta yol” bulma çabası gösteren uzmanların yaklaşımı. Bu yaklaşımı özetleyen bir örnek olarak vakıf konusunda önemli çalışmalar kaleme almış Avukat Ali Himmet Berki’nin Vakıflar Dergisi’nin 1965 tarihli VI. Sayısındaki “Vakıfların Tarihi, İnkişafı ve Tekamülü, Cemiyet ve Fertlere Sağladığı Faideler” başlıklı makalesini gösterebiliriz. Üstadın söz konusu

makalenin başında yer alan “İslâm’dan önce vakıf fikri yoktu, filii vardı” tezini ciddiye almak mümkün olmasa da bu yorumu dahi bir “orta yol” bulma çabası olarak değerlendirebilmek mümkün diye düşünüyorum.

Bu vesileyle, 1926 - 1967 dönemi tesisleri hakkında en kapsamlı bilgiyi Şennur Şenel ve Zehra Tuyan’ın Gazi Üniversitesi Akademik Bakış dergisinin Kış 2009 sayısında yer alan makalelerinden temin ettiğimi belirtmem lazım; kendilerine müteşekkirim.

Bu makale sayesinde iki şaşırtıcı bilgiye ulaştım: Birincisi (yine Kunter üstadı kızdıracağız) Cumhuriyet’ten sonra kurulan vakıfların, yani “tesis”lerin büyük bir çoğunluğunun da dînî amaçlı olması. 109 tesis tamamen dînî amaçlı, 16’sı ise “karma” dînî amaçlı kurulmuştu. Yani kırk yılı aşkın bir sürede kurulan tesislerin % 62’si tümüyle ya da kısmen dînî amaçlı.

En azından benim için çok şaşırtıcı olan ikinci bilgi, söz konusu 202 tesis arasında kendisini “Aile Tesisi”⁴ olarak tanımlayan tek kuruluş olan Ali Dinler Tesisinin⁵, 2100 yılında nihayete ermek üzere, yani süreli olarak hayata geçirildiği bilgisiydi. Bu konuya Altıncı Bölüm’de başka bir açıdan tekrar değineceğim.

1960’larda yeni bir vakıflar kanunu için kazan kaynamaya başlamış. O dönemde de memleketin en etkili iş insanı olan Vehbi Bey’in kafasındaki modeli hayata geçirmek istemesi ancak yapamaması, “tesis” tanımından rahatsız olan bürokrat ve politikacıların varlığı, mevcut yasanın eksik yönlerini birebir yaşayan hayırseverlerin artan şikayetleri bu çalışmanın hız kazanmasına neden olmuş gözüküyor.

Aşağıdaki alıntı Vehbi Bey'in Giriş'te bahsi geçen 17 Ocak 1969 tarihli konuşmasından⁶:

(...) Dünyanın bin türlü hali ve ihtimali karşısında varlığımın önemli bir kısmını vakfa tahsis ederken, bundan ileride ailemin de kısmen faydalanmasını bir babalık vazifesi addetmişimdir.

Fakat Medeni Kanun'un aile vakıflarının hayır işleri ile dahi telif edilemeyeceği hakkındaki sert hükmü hepimizi şaşırttı (...)

O sıralarda Medeni Kanununun tadili için Yargıtay üyeleri ve profesörlerden müteşekkil bir Komisyon Adalet Bakanlığı'nda çalışmalar yapıyordu. Medeni Kanun'un "tesis" kelimesiyle ifade ettiği vakıf hükümlerini çok müphem ve eksik bırakan maddelerinin memleketimizde asırlardan beri teessüs etmiş ve geleneklerimize uygun Vakıf ismine yakışacak şekilde tadili için gerek hükümet, gerekse bu Komisyon nezdinde teşebbüslerde bulunuldu. İki veya üç defa zamanın Başbakanı Adnan Menderes'e bunu açtım, beni haklı buldu ve Adalet Bakanı ile temas etmem talimatını verdi (...)

Birinci bölümden hatırlayacağınız gibi Osmanlı'da vakıf kurup hayır faaliyetlerinde bulunmak ve aynı zamanda çoluk çocuğuna gelir temin etmek tamamen yasal bir durumdu ve sıkça uygulanıyordu. Daha önce bahsettiğim ve eklerde yer alan 1926 Kanun-ı Medenisi'nin Tesis başlığı altında "Aile Tesisi" tanımı kısaca yapılmış; hatta devletin denetim mekanizması dışında bırakılmış. Ancak Kanunun ileriki bölümlerinde -Vehbi Bey'in yukarıda "sert" olarak tanımladığı- şöyle bir hüküm yer almış:

(B) AİLE VAKFI :

MADDE 322 *Aile efradının talim ve terbiyesine, teçhiz veya muavenetine ve bunlara mümasil gayelere muktazi masarifin tediyesi için; eşhas veya miras hukukuna dair olan hükümlere tevfikan aile vakıfları tesis edilebilir.*

Bir malın veya bir hakkın devir ve ferağ edilememek üzere bir aileye tahsisine ve aile efradı arasında tarzı intikaline dair her türlü tasarruf memnudur. Bu tarzda tasarruf, tesisat ihdası fikriyle dahi mezcolunamaz.

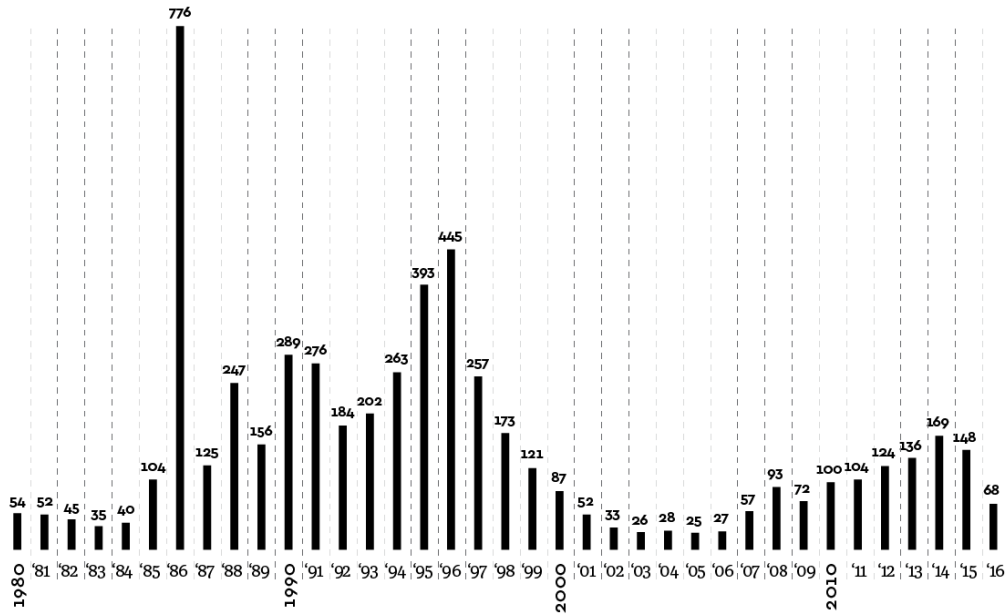
Bu hüküm yukarıda bahsettiğimiz Ali Himmet Berki makalesinde de açık bir şekilde eleştirilmiş:

“Yalnız şunu ilave etmeliyim ki, Medeni Kanununun zikri geçen 322 nci maddesinin aynen kabulü çok zararlı olmuştur. Tanıdığımız birkaç büyük servet sahibi zat mallarını kısmen evlad ve ahfatlarına, yani evladdan evlada intikal etmek üzere ve kısmen Kızılay, okul ve hastahane gibi hayır işlerine vakfetmek arzu ettikleri halde Medeni Kanununun bu hükmü karşısında cesaret edememişlerdir.”

Bu noktada önemli bir ek bilgi olarak VKV Resmi Senesinde yer alan Koç Ailesi Yardım Fonu'ndan bahsetmek istiyorum. Resmi Senedin ilgili maddelerini meraklı okur için Ek 9'da paylaştım. Bu maddeleri okuduğunuz zaman bir kez daha Vehbi Bey'in titizliğine hayran oluyorsunuz.⁷ İş yaşamı boyunca birçok başarılı sanayici ve tüccarın çeşitli nedenlerle servetlerini kaybettiğini ve başkalarına muhtaç olduğunu gören Vehbi Bey kendi ailesinin böyle bir

durumla karşılaşmaması için gereken önlemi Vakıf Resmi Senedinin söz konusu bölümüyle almış oluyor.⁸

Bu bölümde 1920 yılından başlayarak -o tarihte henüz kurulmamış olsa da- Türkiye Cumhuriyeti ile eski ve yeni vakıflar arasındaki ilişkiyi ve kritik dönemeçleri özetlemeye çalıştım. 1935 yılında yürürlüğe konan ve “eski vakıflar” konusunu düzenleyen yasaya burada özellikle yer vermedim. 1926 - 1967 yılları arasında Türk vakıfçılığının suskun bir dönemden geçtiğini inkar edemeyiz. Devlet yönetiminin -genel olarak- dine bakışının yumuşaması, hali - vakti yerinde vatandaş sayısının artması, bu vatandaşlardan bazılarının mevcut yasadan memnuniyetsizliklerini yüksek sesle dile getirmeleri gibi birçok unsur, Vehbi Bey’in sıra dışı liderlik ve azmiyle birleşince Türk vakıflarının yeni çağı diyebileceğimiz bir dönemin 1967 yılında başladığını görüyoruz.



Yıl içinde kurulan yeni vakıfların yıllara göre dağılımı (VGM)

903 sayılı yasanın yürürlüğe girmesiyle hem yeni vakıflar kurulmaya başlamış, hem de 1926 – 67 arasında “Tesis” olarak kurulanlar statülerini değiştirerek “vakıf” adını almışlar. 1980 öncesine dair sağlıklı bir bilgi almak mümkün olmasa da VGM’nin aşağıdaki tablosuna bakarak 50 yılda ulaşılan yaklaşık 5.000 yeni vakıf sayısının bu sürece nisbeten dengeli dağıldığını varsayabiliriz.⁹ Başka bir deyişle 1926 – 67 arasında yılda ortalama 5 “tesis” kuran yurdum hayırseveri 1967’den sonra bu sayıyı 20’ye katlayarak 100’e çıkarmış. Daha önce belirttiğim gibi bunun yalnızca yasal altyapıdan değil, 1960’ların ortasından itibaren hızlanan sermaye birikiminden de kaynaklandığını unutmamalıyız.

“Tesis” olarak kurulup sonradan “vakıf” statüsüne geçen en meşhur kurumumuz Türk Eğitim Vakfı (TEV). Giriş’te de belirttiğim gibi TEV bir çok nedenden ötürü Birinci Özel Dosyamızın konuğu.

1 TDV İslâm Ansiklopedisi’nde yer alan ve Ali Akyıldız tarafından hazırlanan “Şer’iyye ve Evkaf Vekaleti” maddesi ilgili okuru Ek 6’da bekliyor.

2 Alıntı Kemalettin Nomer’in “Şeriat Hilafet Cumhuriyet Laiklik: Dini ve Tarihi Gerçeklerin Belgeleri” (1996) eserinden. Ben söz konusu eserden Elif Dursunüst’ün “Usûl” Dergisinde yer alan “Kabul Edilme Sürecinde Türk Kanun-ı Medenisi” makalesi sayesinde haberdar oldum. Her ikisinden de çok istifade ettim.

3 Gülnihal Bozkurt, “Batı Hukuku’nun Türkiye’de Benimsenmesi”. Yine “Dursunüst” makalesinde karşılaştığım bir kaynak.

4 “Tesis” kelimesini yeterince garip karşılarken “Aile Tesisi” tanımı ile karşılaşmak hoş değil mi?

5 Aslında sekiz tesisin daha bu özelliği taşıdığı ancak kendilerini –her nedense- Aile Tesisi olarak tanımlamadıkları belirtilmiş.

6 Bu konuşmanın Türk vakıflarının tarihi açısından çok önemli bir belge olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle Ek 8’de neredeyse tamamını okuyabilirsiniz.

[7](#) 18. Maddenin F Bendine dikkatinizi çekerim!

[8](#) Bu arada VKV'nin kuruluşundan bu yana bahsi geçen şekilde bir gelir tahsisi yapılmadığını ve Fona ayrılan gelirlerin, 16. Maddenin ikinci paragrafında tanımlandığı gibi, % 80'inin sosyal yardımlara, % 20'sinin ise Yedek Akçe Fonu'na aktarıldığını altını çizerek belirtmeliyim.

[9](#) Önemli iki istisna 761 vakıfla 1986, 427 vakıfla 1996 yılları. Birincinin nedeni 1980 darbe döneminde ertelenen talep. İkincinin nedeni yasayla kurulan Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları.

Birinci Özel Dosya

TEV

Türk Eğitim Vakfı için kolaylıkla "Yeni Türk Vakıflarının Atası" ifadesini kullanabiliriz. Her ne kadar Vehbi Koç Vakfı, girişte de belirttiğim gibi, birçok özel vakfa örnek olduysa da ülkenin özel koşulları nedeniyle 1967'den sonra kurulan vakıflarda TEV'in izleri daha belirgin.

TEV'in kuruluşuyla ilgili hem Vehbi Bey'in kitaplarında hem de 2007 yılında vakfın 40. Kuruluş Yıldönümü için hazırlanan, Arzu Karamani Pekin'in kaleme aldığı "Geleceği Miras Bırakmak: Türk Eğitim Vakfı'yla 40 Yıl" kitabında aynı bilgilere rastlıyoruz. Bu bilgileri biraz renklendirelim: Girişte belirttiğim gibi, Vehbi Bey'in özel arşivine ulaşabilmek çok önemli bazı dokümanları yıllar sonra gün ışığına çıkarmama olanak sağladı.

Bunlardan ilki Vehbi Bey'in 1961 yılında Nejat Eczacıbaşı'nın önderliğinde kurulan ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki "Conference Board" isimli organizasyonu örnek alan Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'ne¹⁰ yazdığı aşağıdaki mektup:

12 Mart 1966

*Sayın Nejat Eczacıbaşı
Ekonomik ve Sosyal Etüdler
Konferans Heyeti
Adlı Han, Harbiye*

Sayın Nejat Eczacıbaşı,

Konferans Heyeti bünyesi içinde bir Burs Programı kurulmasını uzun zamandan beri düşünüyordum. Bu iş iyi organize edilirse pek çok müessesenin katılacağına ve en az birkaç yüz burs sağlanacağına inanıyorum.

Size ekli olarak iki suret proje taslağı takdim ediyorum. Ricam, siz gözden geçiriniz, arkadaşlar da tetkik etsinler. Bu şekilde mutabık kalınırsa, o zaman hukukçu arkadaşların yardımı ile bir tüzük tasarısı hazırlanır, müzakere ederiz. Bir fikir vermek üzere bizim burs programımız hakkında bir broşür takdim ediyorum.

Saygılarımla,

Vehbi Koç

Vehbi Bey'in yukarıdaki mektubuna olumlu yanıt aldığını biliyoruz. Nitekim, 19 Nisan 1966 tarihinde bu kez Koç Topluluğu'nun klasik "Gönderilen / Gönderen" formatıyla Filiz Ofluoğlu'na bir not yollayarak 22 Nisan günü Eczacıbaşı Fabrikası'nda Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin toplanacağını, bu toplantıda talebe bursları için bir cemiyet kurmak istediklerini belirterek Filiz Hanım'a "çok iyi hazırlanmasını ve Koç Grubu'nun bu işte iyi çalıştığını göstermesini" sıkı sıkı tembih ediyor.

Bu toplantı da olumlu geçiyor ve Heyet talebe bursu verecek bir tesis kurulmasına karar veriyor. Vehbi Bey'in bir sonraki hamlesi kaynak yaratmak için ön hazırlıkları başlatmak. Filiz Ofluoğlu Mayıs ayında memleketteki büyük Sanayi ve Ticaret Odalarına bir mektup göndererek Vehbi Bey'in projesinden bahsediyor ve

odalara kayıtlı büyük tüccar ve sanayicilerin listesini¹¹ –üç nüsha olarak- talep ediyor.

Aralık ayında ülkenin dört bir yanındaki önemli tüccar, sanayici ve iş adamları Vehbi Koç imzalı bir mektup alıyorlar:

23.XII.1966

Sayın

İlişik yazıda göreceğiniz veçhile Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti olarak, öğrencilere eğitim yardımı işini teklifim üzerine, ele almış bulunuyoruz.

Tesisin 100 kurucu üyesi olacaktır. Kuruculardan birisi olmanız için isminizi ben verdim. Şerefi çok büyük, mali külfeti bir defaya mahsus olmak üzere 1.000.- TL'sidir. Bundan sonra herhangi bir üniversiteye burs verip vermemek hususu tamamen takdirinize bağlıdır.

Kararınız müspet ise kabul ettiğinizi 3 gün zarfında bir mektupla Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyetine teyid etmenizi rica eder, teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Vehbi Koç

Not: Mümkünse yazacağınız mektubun bir kopyasını bana da göndermenizi rica ederim.

Vehbi Bey'in bu mektubu tam olarak kaç kişiye yolladığını bulamadım. Ama Vakfın 205 kurucusu olduğunu biliyoruz. İki

olasılık olabilir: Vehbi Bey her zamanki akılcı ve temkinli yaklaşımıyla 100 kurucu hedefi için çok daha fazla sayıda kişiye mektup yollamış ve olumlu geri dönüşler tahmin ettiğinden fazla olmuştur. Ya da ilk 100 kurucudan Vakfın resmi kuruluşuna kadar geçen sürede bu heyecana kapılan ilave kişiler olmuştur ve onlar da kurucular arasında yer almışlardır.¹²

TEV'in kuruluştan sonraki ikinci "atağı" yine Vehbi Bey sayesinde gerçekleşiyor. Aşağıdaki alıntı yine Hayat Hikayem kitabından:

1968 yılıydı. Avrupa'nın en ileri ülkelerinden İsveç'i hiç görmemiştim ve çok görmek istiyordum. (...) Lütfü Doruk ve Tanju Köseoğlu beylerle İsveç'e gittik. (...) İsveç özel sektörünün en büyük bankalarından olan Stockholm Enskilda'nın müdürlerinden Mr. Bengt Uggl'a'yı ziyaret ettim, kendisi bir otomobil tahsis ederek bize Stockholm'u gezdirmek istedi, gezdik.

Şehri gezerken dış mahallelerinde büyük binalar gördüm, bunların ne olduğunu sordum. Binaların çiçek vakfına ait olduğunu söyledi ve ricam üzerine sözlü ve yazılı bilgi verdi.

Bu açıklamadan öğrendiğime göre, çiçek fonu fikri ilk defa İsveç'te, 1917'de ortaya çıkmıştır. Tanınmış mimar Ludwig Hedi 91 yaşında öldüğü zaman cenazesine 91 tane çelenk gelmiş. Kızı bu çelenkleri görünce, bunlara harcanan paralarla daha yararlı bir iş yapılabileceğini düşünmüş. Çiçek Vakfı'nı 1921'de kurmuş. (...) Vakıfta toplanan paralarla Stockholm'de kimsesiz ve yoksul 1400 yaşlıya konut ve bakım sağlanmaktaymış.

Gerisi yine tipik bir Vehbi Koç hikayesi. Yurda dönülür, araştırma yaptırılır, insanlar toplantıya davet edilir; basın unutulmaz, merhum Abdi İpekçi ve merhum Necati Zincirkıran işin bu tarafında önderlik yaparlar. Vehbi Bey önce bu vakfı ayrı bir yapı olarak düşünür. Ancak TEV'deki sorumlulukları ağırlaşmaktadır. Sonuçta iki faaliyeti birleştirmenin her bakımdan daha doğru olacağına kanaat getirir ve Genel Kurulu da ikna ederek 1971 yılı sonlarına doğru operasyona başlanacak noktaya gelinir. Kaderin garip bir cilvesi sonucu Vehbi Bey'in kız kardeşi Hüsniye Aktar 31.12.1971 gecesi vefat eder, cenazesi 2 Ocak 1972 günü kalkar. Ölüm ilanında, artık alışık olduğumuz "Çelenk gönderilmemesi, arzu edenlerin Türk Eğitim Vakfı'na bağış yapmaları rica olunur" ibaresi ilk defa kullanılır ve bu önemli faaliyetin ilk örneği tarihteki yerini alır.

Kısa bir süre sonra 903 sayılı yasayla birlikte TEV'in de 50. yılını kutlayacağız. Kitabın adına dönersem, TEV'in "uz gittiği" aşık: 223 bini yurt içi, 1.700'ü yurt dışı yaklaşık 225 bin burs; Türkiye'nin üstün zekâlılara eğitim veren tek lisesi (TEVİTÖL); 17 ilköğretim okulu, 3 Anadolu lisesi, 3 kız öğrenci yurdu, çocuk kütüphanesi, mesleki eğitim merkezi, çok amaçlı toplum merkezi...

Bence TEV'in bunlardan çok ama çok daha önemli bir başarısı var: Kamuoyunun koşulsuz şartsız desteğini, güvenini ve beğenisini kazanmış olmak. Bugün Türkiye'de, bilebildiğimiz kadarıyla, üç kurum vasiyet yoluyla yapılan bağışlardan aslan payını alıyor: Darüşşafaka Cemiyeti, Mehmetçik Vakfı ve TEV. Darüşşafaka'nın bağış karşılığı yaşlı bakım hizmeti uygulaması ve Mehmetçik Vakfı'nın da özünde bir kamu vakfı olması gerçeğini göz önünde bulundurursak ilk sıraya TEV'i rahatlıkla koyabiliriz.

Beşinci Bölüm'de hayırseverlik açısından çok önemli bir kavram olan "güven" olgusuna değineceğim. Ülkemizin bu konuda derin sıkıntıları var ve TEV'in buna rağmen oluşturduğu îtibar kesinlikle sıra dışı bir başarı öyküsü.

Bu başarı yalnızca Vehbi Bey ve arkadaşlarının değil; Vakfın yönetiminde profesyonel ve gönüllü olarak rol alanların; vakfa tüm servetlerini bırakarak binlerce gencin elinden tutan bağışçıların.

TEV'e ve bu başarıda imzası bulunan herkese bir teşekkür borçluyuz. Ben sıramı savıyorum:

Teşekkürler!

[10](#) Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti 1994 tarihinde TESEV adını almış. Benim TESEV'le ilk temasım 1995 yılı sonbaharı ya da 1996 kışında, TESEV henüz Boğaziçi Üniversitesi Güney Kampüsteki Manning House'da faaliyet gösteriyorken oldu. O yıllarda TESEV'in geçmişine dair hiçbir şey bilmiyordum. Bu kitap için araştırma yaparken TEV gibi TÜSEV'in de TESEV çatısı altında şekillendiğini öğrendiğimde çok şaşırdım. TÜSEV'le ilgili ilk çalışmalar tamamen TESEV altında yürütülmüştü. Hatta Vehbi Bey'in arşivinde bulduğum dokümanlardan birisi de TESEV antetli kağıdına basılmış ilk resmi senet taslağıydı. Vehbi Bey'in konuyla ilgili hoş bir "hatırlatma notu"nu Ek 10'da göreceksiniz. Bu kitap yazılırken TESEV'in küllerinden doğma harekâtı da başladı. Bizim de VKV olarak çorbada tuzumuz bulunacak. Umarım başarılı oluruz.

[11](#) İstanbul Sanayi Odası Başkanı Fazıl Zobu'ya yazılan mektupta "Odanıza kayıtlı üst, bir ve ikinci derece sanayiciler" ibaresi kullanılmış.

[12](#) Bugün TEV kurucular arasından hayat boyu görev yapmak üzere seçilen 26, Vakfa 15.000 Cumhuriyet Altını ya da daha fazla bağış yapan 16 ve olağanüstü hizmetlerde bulunan 20 kişiden müteşekkil, toplam 62 üyeli bir Mütevelli Heyet tarafından yönetiliyor. İlk iki gruptaki kişiler mütevelli seçildiklerinde vefatlarından sonra kimin yerlerine geçmesini arzu ettiklerini bir mektupla Vakfa bildiriyorlar. Üçüncü gruptaki mütevelliler ise bu göreve beş yıllığına atanıyor ve yeniden seçilebiliyorlar.

İkinci Mülâkat

Suat Ballar

Suat Bey, öncelikle zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim. Neredeyse 50 yıldır Türkiye'de Vakıflar ve Dernekler Hukuku denince akıllara ilk sizin adınız geliyor. Bu konuda en kapsamlı kitapları siz yazdınız; çok önemli davalarda bilirkişi olarak yer aldınız; yıllardır hepimize bilgi ve tecrübenizle ışık tutuyorsunuz. Cumhuriyet döneminde vakıflar hukukunun hangi aşamalardan geçtiğini konuşmak için sizden başka birisinin kapısını çalamazdım. Söz sizde...

İltifatınıza çok teşekkür ederim. Biliyorsunuz, 1926 yılında çıkarılan 743 sayılı Medeni Kanun ile, daha doğrusu "Kanun-u Medeni" ile Cumhuriyetin ilk yeni vakıflar hukuku işlerlik kazandı. Türkiye Cumhuriyeti Osmanlı İmparatorluğundan dört cins eski vakıf devralmıştır: Mazbut Vakıflar, Mülhak Vakıflar, Esnaf Vakıfları ve Cemaat Vakıfları. Mazbut vakıflar mütevellisi kalmayan ve Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından "zapt edilmiş" vakıflardır. Aslında ne kadar sert bir tanım değil mi? "Zapt edilmek"! Mülhak Vakıflar vakfiyelerinde tanımlanan şekliyle hala mütevelliyeye sahip olan ancak yönetimleri Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün kontrolü altında olan vakıflardır. Esnaf Vakıfları "Ahilik" geleneğinin devamı şeklinde teşekkül etmiş ve sonradan vakıf olarak adlandırılmış müesseselerdir ve sayısı çok azdır. Cemaat Vakıfları ise gayr-i müslim vatandaşların, daha doğrusu cemaatlerin kurduğu, aslında tüzel kişiliği olmayan, kilise ve havra gibi dînî kurumların idâme ettirilmesiyle yükümlü ve sorumlu vakıflardır. 1926 yılı Medeni Kanunu hazırlanırken örnek alınan ülke İsviçre. Orijinal kanunda

vakfa karşılık gelen Fransızca "fondation"/Almanca "stiftung" kelimesi kullanılmasına rağmen bizim kanunumuzda "tesis" tanımı tercih ediliyor.

Bu vakıf – tesis ayrımı hep ilgimi çekmiştir. Hatta bu bölümün başlığında da buna işaret ettim. Biraz ilginç, hatta "soğuk" bir kavram değil mi "tesis" kavramı?

Doğrudur. Tabii burada amaç eski vakıflarla yeni kanun sonrası kurulacak vakıflar hakkında bir kavram kargaşası yaratmaktan kaçınmak. Aslında tesislerle vakıflar arasında çok önemli bir fark yok. Yalnızca bir tesis kuracağınız zaman bulunduğunuz ildeki Vali'nin, ya da ilçedeki Kaymakam'ın onayını almanız gerekiyordu. Bir de vakfın ebedi bir kurum olma vasfı var iken tesis sınırlı bir süre için kurulabiliyordu.

1967 yasası eski ve yeniyi birleştirme yönünde atılan bir adım galiba...

Evet, sizin çok iyi bildiğiniz gibi bu konuda rahmetli Vehbi Bey'e çok şey borçluyuz. Tekrar etmeyeyim, bildiğiniz gibi yurt dışı gezilerinde gördüğü hastane, üniversite vakıflarından çok etkilenip ülkemizde de böyle kurumlar vücuda getirilmesi için çalışmalar başlatıyor. Burada çok kişinin desteğini alıyor ama iki kişi çok mühim: Rahmetli Aydın Bolak, dönemin Balıkesir milletvekili ve rahmetli Kemal Oğuzman, Profesör ve benim de İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesinden sınıf arkadaşım...

Kemal Bey uzun yıllar Vehbi Koç Vakfı İdare Heyeti'nde görev yapmış.

Demek ki Vehbi Bey'le münasebetleri daha eskiye dayanıyor.

Profesör Dr. Oğuzman çok başarılı, verimli, etkili bir akademisyen ve hukuk adamıydı. Maalesef çok erken yaşta kaybettik kendisini. Bu çalışmalar esnasında mevcut kanunun eksiklikleri, "tesis" kavramının kapsamında mütalaa edilmiş ancak yeterince îtibar görmemiştir. Gerçekten de halk vakıf kavramına çok daha âşinâ; oysa tesis tanımı toplumda aynı derecede kabul görmemiştir. Milletvekili Aydın Bolak'ın önerisi üzerine uzun uğraşların sonucunda 1967 yılında 903 sayılı yasa tasarısı kanunlaşıyor. Burada Vehbi Bey'in özellikle üzerinde durduğu konu vakıflara yapılan bağışların vergiden muaf olması hususu oluyor. Daha önceki kanunda bu tür bir ayrıcalık bulunmuyor. Vehbi Bey şahısların ve kurumların vakıflara daha rahat destek verebilmesi için bu hususun üzerinde özellikle duruyor. Kanunda vakıfların gelirlerinin en çok % 20'sinin idare giderleri, yedek akçe ve mal varlığını artırıcı yatırımlara ayrılması ve en az % 80'inin de amaca yönelik giderlere harcanması koşuluyla bu muafiyet geçerlilik kazanıyor.

Uygulamada bu % 20 - % 80 kuralı sorunlara neden olabiliyor; bazı vakıflar zaman zaman idare giderleri için gelirlerin daha büyük bölümünü harcamak zorunda kalıyorlar. VGM bunları bazen görmüyor, bazen görse de ses çıkarmıyor. Tabii bir de 903 sayılı yasanın bir çok hüküm için işaret ettiği ve hazırlanıp yayınlanması geciken tüzüğü var: Yasadan tam üç yıl sonra, 25 Temmuz 1970 tarihinde yayınlanıyor. Bu tüzük de zaman içerisinde bir çok değişikliğe uğruyor. En önemlisi, gelirlerinin en az % 80'ini kamu bütçesi içinde yer alan hizmetlerin yerine getirilmesi için harcamayı öngören Vakıflara vergi muafılığı tanınabilir hükmü

yanında, söz konusu gelirlerden 1/3'ünü geçmemek üzere yönetim, yönetimi sürdürme, yedek akçe ve mal varlığını arttırmaya yönelik harcamalar yapılacağı kabul ediliyor ve ikircilik yaratılıyor.

Bu noktada aklıma son yıllarda sık sık karşımıza çıkan "Kurucu İrade" konusu geliyor. Siz çok daha iyi biliyorsunuz, VGM Hukuk Müşavirliği Resmi Senet değişikliği taleplerinin neredeyse tamamı için, Yargıtay içtihadına dayanarak olumsuz görüş bildiriyor ve mahkemeler de bu görüşe riayet ediyor. Bildiğim kadarıyla kanunda % 80 - %20 yerine 2/3 - 1/3 değişikliği yapıldıktan sonra resmi senetlerini tadil etmek isteyen bir çok vakfa da aynı gerekçeyle onay verilmedi öyle değil mi?

Ben size daha ilginç bir şey söyleyeyim: Yıllardır uygulanan vakıfların yönetim ve yönetimi sürdürme giderlerine, yedek akçeye ve mal varlığını artıracak yatırımlara yönelik harcamalarının gelirlerin üçte birini geçemeyeceği ilkesi, 25 Mart 2013 tarihinde yürürlükten kaldırılan "Türk Medeni Kanunu Hükümlerine Göre Kurulan Vakıflar Hakkında Tüzük"ün 37. Maddesinde yer alıyordu. Yürürlükten kaldırılan tüzüğün yerine aynı tarihte yürürlüğe giren tüzükte bu ilkeyle ilgili bir hüküm bulunmamaktadır. Oluşan boşluğu giderecek her hangi bir düzenlemeye de rastlanılamamıştır. Bu durumda kurulacak vakıflarda artık böylesine bir ilke uygulaması zorunlu olmayıp istenilen oranın kullanılmasının söz konusu olabileceği kanısındayım.

Bu konuda Yargıtay'ın görüşü, vakfedenin kuruluş aşamasındaki iradesi vakfın gelirlerinin daha çoğunun amaçlara harcanması olup

daha sonra bu oranların azaltılmasının kurucu iradesine aykırılık oluşturacağıdır.

Tam da bu konuda bir şey sormak istiyordum. Vakıflarla ilgili yasa ya da tüzük hazırlanırken bu konunun uzmanlarına sorulmaz mı? Yıllardır bu konuda araştırıyor, yazıyor, bilirkişilik yapıyorsunuz. Mesela son yasa hazırlanırken size danışıldı mı?

Bana hiç sormazlar, sanırım gerek de duymazlar. Çünkü ben onları gerektiğinde eleştiriyorum ve yanlışlarını gösteriyorum. Bakın, bir hukuk abidesi olan Mecelle, batı ve İslam hukuku alimi Ahmet Cevdet Paşa'nın başkanlığında, 7 üyeli, bilgin hukukçulardan oluşan bir kurul tarafından hazırlanmış ve katipliğini hocam Ebül'üla (Mardin) yapmıştır. Eski Vakıflarla ilgili 2762 sayılı kanun vardır. Bu kanun hazırlanırken dönemin dünyaca tanınmış uzmanlarından İsviçreli Prof. Dr. Hans Leemann davet edilmiş ve ülkemizdeki uzmanlardan da bir ekip oluşturulmuş ve gerçekten çok kapsamlı bir yasa hazırlanmıştır. Peki bugün geçerli olan Vakıflar Kanunu için böyle bir çalışma yapıldı mı? Hayır. VGM Genel Müdür Yardımcısı Süleyman Dinç, I. Hukuk Müşaviri Oya Ercil ve Muhasebe Dairesi Başkanı Aydın Seçkin'den oluşan kurul tasarımı hazırlamış ve savunmuştur.

Bugüne kadar belki altmışa yakın davada, vakıf yöneticilerinin azli, resmi senet değişikliği, eski vakıflarda taviz bedeli, tevliyetin tespiti ve vakıf evladı anlaşmazlıklarında VGM'ye karşı çeşitli vakıfları savundum. Hiç birini de kaybetmedim. Neden? Çünkü vakıf hukuku hakkında eğitimi ve bilgisi yeterli olmayan müfettişler tamamen iktisadi ve mali konulara ait eleştirilerle raporlar yazıyor ve bu raporlar VGM Hukuk Müşavirliğinin süzgecinden geçmeden

mahkemeye intikal ediyor. Mahkemeler de bizlerin sunduğu çok daha kapsamlı ve derin savunmalara îtibar gösteriyorlar. VGM ile son yıllarda bir kez temas ettik; o da TÜSEV ve TEHAV'ın (Türk Ekonomik Hukuk Araştırmaları Vakfı) müştereken düzenledikleri "Vakıflarda Kurucu İradesinin Korunması ve Sürdürülmesinin Uygulamada Yarattığı Sorunlar" konulu panel nedeniyledir.

Sizce bir vakıf senedi kolaylıkla değiştirilebilmeli mi?

Yukarıda bahsettiğim panelde sunduğum tebliğde de ifade ettim: Elbette ki Anayasa bile değiştirilebiliyorsa, bir vakıf senedinin değiştirilemeyeceğini ifade etmenin hiç bir hukuksal dayanağı yoktur. Gerek İslam hukukunun ve gerekse Medeni Hukukun aradığı kriterler objektif ve subjektif haklı sebeplerin birlikte bulunması halinde vakfedenin kuruluş aşamasındaki iradesinin değiştirilebileceğidir. Kaldı ki "Kurucu irade" konusunda bırakın sübjektif haklı sebep, objektif haklı sebep dahi nazarı îtibara alınmıyor. Size bir örnek vereyim: Cumhurbaşkanı aday ve şimdinin MHP milletvekili Sayın Prof. Dr. Ekmeleddin İhsanoğlu'nun kurucu Başkanı olduğu İslam Tarihi Kültür ve Sanat Araştırmaları Vakfı var. Resmi Senet gereği Sayın İhsanoğlu Vakıf Yönetim Kurulunun ömür boyu üyesi ve Başkanıdır. Vakıflar Genel Müdürü'nün de üyesi olduğu Mütevelliler Heyeti Resmi Senedin bu husustaki maddesinde değişiklik yaparak mevcut özel hükme genel bir hüküm ekliyor. Yönetim Kurulu ilk toplantısında özel hüküm yerine genel hükme dayanarak Sayın İhsanoğlu'nun ömür boyu Başkanlığını geçersiz sayarak yerine diğer bir üyeyi Başkan seçiyor. Kurucu iradesine aykırı bu uygulama için açtığımız Yönetim Kurulu kararının iptali davasında mahkemeye gönderilen VGM hukuki görüşü "sakınca olmadığı" şeklinde.

Kitabın Dördüncü Bölümünde vakıflarımızdaki Mütevelli Heyeti uygulamasını eleştirdim. Sizin yanınızda ahkâm kesmek mümkün değil ancak vakıf kurarken fikrimi soranlara *"Sakın Mütevelli Heyeti kurmayın. İyi tanımlanmış bir Yönetim Kurulu yeter de artar"* diyorum. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Bir vakfı bir kişi bile yönetebilir, yeter ki amaç ve hedefler doğru tanımlansın. Bazen vakıf kurmak için bana danışan kişiler ellerinde bir dolu resmi senetle gelip "Suat Bey, söyle bize, en iyisi hangisi?" diye soruyorlar. Elimde olmadan gülüyorum. Sonra da açıklamaya çalışıyorum: "Bu iş böyle olmaz. Ben önce oturup sizi dinleyeceğim. İradenizi anlamaya çalışacağım. Vakfa ayırdığınız kaynaklarla hedefleriniz arasında bir denge var mı, yeter mi, yetmez mi, bunu irdeleyeceğim. Vakfın yönetiminde düşündüğünüz oluşumu soracağım. Ancak bundan sonra bir senet tasarlayıp size vereceğim; ve bu size özgü bir senet olacak" diyorum. Maalesef ülkemizde herkes çok kolaylıkla bir konuda uzman kesilebiliyor.

Geçenlerde üstlendiğim bir davada mahkeme öğretim üyesi hukukçu bir doçenti bilirkişi atadı. Araştırdım, bilirkişinin "Yeni Vakıflar Mevzuatı" adlı 400 sayfalık bir kitabını buldum. Hem sevindim, hem de merak ettim; kitabın sayfalarını karıştırdım. Kanunlar, tüzükler, genelgeler... Tek satır bir yorum bile yok...Tek bir örnek yok, tek bir yargı kararı yok. Kim basar böyle bir kitabı, kim satın alır? Gerçi ülkemizde kitap satışlarının durumu ortada. Biliyorsunuz, benim kitabın (Yeni Vakıflar Hukuku) 5. Baskısı yapıldı. Gelirini bağışladığım Türk Kardiyoloji Vakfı'na yayıncıdan her yıl sonu satış raporu veriyorlar; geçenlerde aradılar, Ocak 2015'ten bugüne (Şubat 2016) yalnızca 129 adet satılmış. Bu sırada bir sürü

vakıf kuruluyor, vakıflar konusunda çeşitli ihtilaflar oluyor, insanlar vakıf yönetim kurullarına seçiliyor. İşte Türkiye'de vakıf konusu bu durumda...

Suat Bey, her şey için çok teşekkürler. Sağ olun, var olun. Vakıflar ve dernekler için yapmış olduğunuz çalışmaların yerini doldurmak imkânsız. İyi ki varsınız...

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Gülümseyin,
Çekiyorum!

Türkiye Büyük Millet Meclîsi Başkanlığına

Kamu kurum ve kuruluşlarında ya da kamu yararına çalışan vakıf, dernek ve benzeri kuruluşlarda, hizmetler sırasında yurttaşlardan “Bağış” adı altında zorunlu olarak para toplanmaktadır. Bu kurum ve kuruluşlarda çok yaygın olan bu uygulama ile büyük miktarlarda bütçe dışı para toplanmakta ve bu paraların kimler tarafından ve hangi amaçlarla kullanıldığı da açıklıkla bilinmemektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 98 inci maddesi ile Türkiye Büyük Millet Meclisi içtüzüğüünün 104 ve 105 inci maddeleri çerçevesinde, kamu hizmetleri sırasında toplanan bağışların kamu ve kamu yararına çalışan dernek, vakıf gibi kuruluşlardaki yaygınlığı, toplanan paranın ulaştığı rakamlar ile sağlanan bu kaynakların kimler ve hangi amaçlar için harcandığının belirlenebilmesi için Meclis araştırması açılmasını istiyoruz. Gereği için yüce makamlarınıza arz ederiz.

Saygılarımızla.

(Bir grup milletvekilinin 21 Ocak 2003 tarihinde TBMM Başkanlığı'na sunduğu araştırma önergesinden.)

Türk vakıflarının fotoğrafını çekmek pek kolay değil, hele gülümserken... Vakıflarımızın yüzlerinin genellikle asık olmasının nedeni parasızlık. Bunun temel nedeni ise vakıflarımızın büyük bir bölümünün aslında vakıf olmaması. Vakfı basitçe bir vâkıfın, öngördüğü hayır faaliyetini ilânihâye sürdürecektir geliri sağlayacak nitelik ve nicelikteki bir mal varlığını vakfederek kurduğu hayır müessesesi olarak tanımlayabileceğimizi hatırlayalım. Bu tanıma katılıyorsak, Türkiye'deki vakıfların çok büyük bir bölümünün yukarıdaki şartlara uymadığını, yani aslında vakıf olmadığını da kabul etmemiz lazım.

İşin ilginç yanı, gerek ilk özel vakıf olan VKV'nin, gerekse Özel Dosya'da yeni vakıfların atası olarak adlandırdığım TEV'in kuruluşunda Vehbi Bey'in "sürdürülebilirlik" yaklaşımının altını ısrarla çizmiş olması. Ortada bu kadar bariz örnekler varken Türk vakıfçılığındaki bu kaymanın muhtemel nedenleri üzerinde ileride duracağım. Vehbi Bey her zamanki titizliği ve öngörüsüyle kendi vakfını kurarken bağışının miktarı kadar "nev'i"ne de çok dikkat etmiş; kuruluştaki nakit değil, Koç Holding hisse senedi bağışlamış ve bunun gerekçesini de "Vedia"¹ metninde şöyle belirtmiş:

"(...) Hayatini yüzyıllardan beri en güç şartlar altında ispat eden Türk Milletinin dünya durdukça var olacağına inanarak bu Vakfi ebedmüddet olarak kurmak istediğim için iktisadi şartlar

ve tabii afetlerle kıymetini bazen tamamen kaybedebilecek değerler yerine günün icaplarına daha seyyalilikle uyabilecek iktisadi bir varlığı Vakfa esas itihaz ettim. Bilhassa Koç Holding gibi iktisadi ve sınai bir çok şirketleri şumülüne alan ve bu itibarla riski azalan bir şirketin hisse senetleriyle Vakfi tesis etmeyi tercih eyledim. (...)

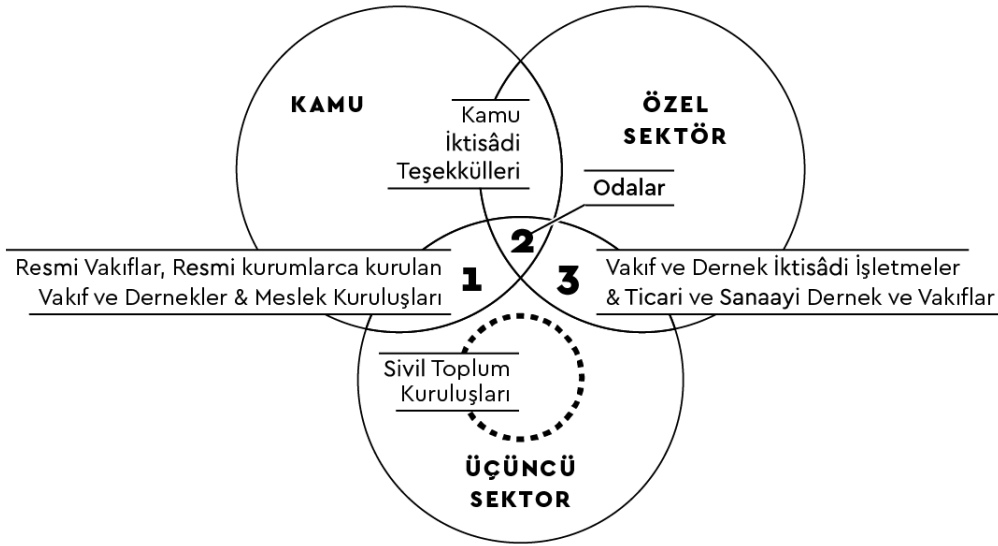
Bugün sayısı 5.000'i aşan yeni vakıftan çok azına -TEV ya da VKV gibi- gerçek anlamda vakıf diyebiliriz. Bizim vakıflarımız genel tanımıyla “kâr amacı gütmeyen kuruluşlar” olarak adlandırılabilir. Bunun altını çizelim. Yaşamak için sürekli kaynak yaratması, bağış toplaması gereken bir kurumu ne batılı, ne de doğulu anlamda bir vakıf olarak tanımlayamayız. Yani beni olmayan bir konuda kitap yazmakla ve en azından ilk iki bölümünü “okutmakla” suçlayabilirsiniz; haklısınız.

Her ne kadar yeni vakıflarımız uluslararası üçüncü sektör temayülleri açısından bir “anomali” teşkil ediyorlarsa da bu onların ilgilenmeye değer, “ilginç” kuruluşlar olduğu gerçeğini de değiştirmiyor. Başlayalım:

2000'lerin başında Indiana Üniversitesi Hayırseverlik Merkezi'nde² yüksek lisans çalışması yaparken yazdığım bir makaleyi 2012 yılında güncellemiş ve K1'in sonunda yer vermişim. Makale temel olarak kamu, özel ve üçüncü sektörlerin ilişkilerini, kesişimlerini ve alt kümelerini inceliyordu. Şekil 1'de göreceğiniz gibi özellikle bu “kesişim kümeleri” ilginç kategorilere karşılık geliyor. Söz konusu makalede de belirttiğim gibi bir kurum türünün bir kesişim kümesinde yer alması için ya kesişen kümelerin her birinin bazı özelliklerine aynı anda sahip olması ya da kümelerden birisine ait

bir kurucuya ve diğesine ait bir faaliyet alanına sahip olması gerekiyor.

Benim söz konusu makaleyi yazmamın iki nedeni vardı. Birincisi, yurt dışındaki hoca ve arkadaşlarıma Türkiye'deki üçüncü sektörü kısa ancak etkin bir şekilde anlatabilmek; ve ikincisi, Türkiye'deki arkadaşlarıma kendisine sivil toplum kuruluşu diyen birçok örgütün aslında "sivil" ve / veya "toplum" kavramlarıyla pek ilişkisi olmadığını gösterebilmek.



ŞEKİL 1
TÜRKİYE VE
ÜÇ SEKTÖR

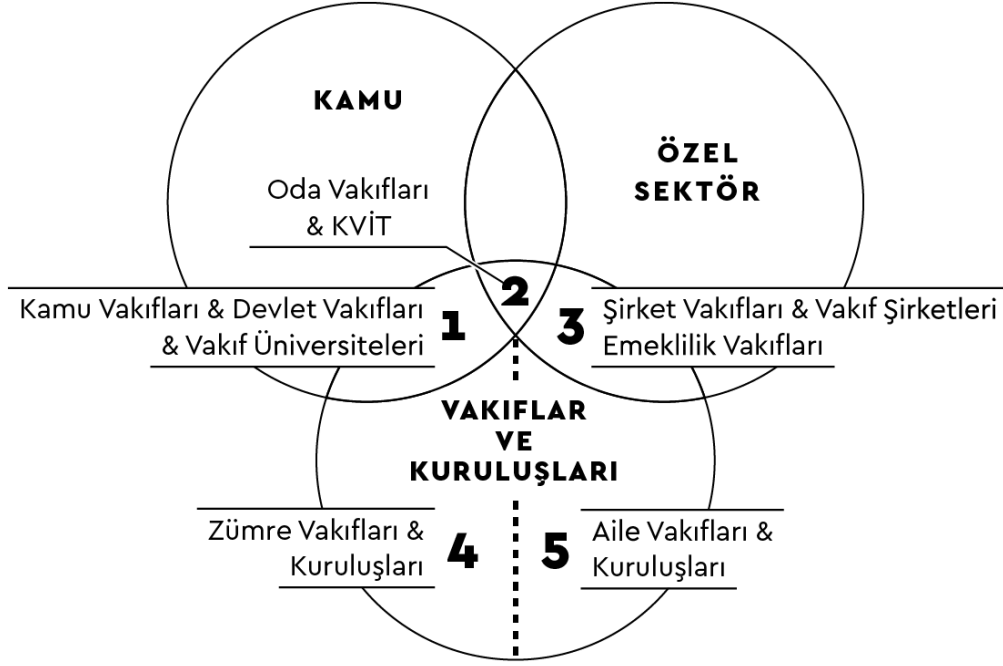
Şekilde de gördüğünüz gibi Üçüncü Sektörün diğeri iki sektörle hiç bir ilgisi olmayan bölümünün bile tümünü değil, yalnızca bir alt kümesini "Sivil Toplum Kuruluşları" (STK) olarak tanımlamıştım. Oysa o yıllarda TOBB kendisini Türkiye'nin en büyük sivil toplum örgütü olarak tanımlıyordu. TÜSİAD kendi ifadesine göre en hasından bir sivil toplum kuruluşuydu. Statüsü dernek, vakıf, oda, birlik olan her cins ve büyüklükte kuruluşun kendisini STK olarak

tanımlamasının bir sakıncası olmadığını düşünebilirsiniz. Maalesef bu durumun hem kamuoyunun genel olarak STK'lara bakışı, hem de STK'ların odak noktaları ile alâkalı olumsuz sonuçları olduğunu söylemeliyim. TOBB, TÜSİAD veya Mimarlar Odası gibi kuruluşlar öncelikle bir "Çıkar Grubu", sonra da, eğer beceriklilerse bir "Baskı Grubu" olarak adlandırılabilirler. "Çıkar" sözcüğünün negatif çağrışımına takılmayalım; netice itibarıyla hepimiz yaptığımız her şeyi kendi çıkarımız için daha iyi olacağı düşüncesiyle gerçekleştiriyoruz. Sağlıklı bir demokraside farklı grupların kendi çıkarlarını samimi ve -burası çok önemli- uzun vadeli toplumsal huzur ve refah hedefini kaybetmeden savunmaları genel olarak olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ancak özü itibarıyla "çıkar / baskı" grubu olan bir topluluk göğsünü gere gere "*Ben bir sivil toplum kuruluşuyum*" derse burada bir sıkıntı olur. Hele Türkiye gibi kavramların derinlere demirlenmediği ve hemen kayabildiği bir ülkede. Yukarıda da belirttiğim gibi bunun en olumsuz yan etkisi de kamuoyunun sivil toplum kavramıyla ve / veya üçüncü sektörle ilgili muhtemelen zaten var olan şüphe ve endişelerinin artması şeklinde karşımıza çıkar.

Beni bu makaleyi yazdığım yıllarda asıl rahatsız eden konu "*Biz bir sivil toplum kuruluşuyuz*" sonucuna varan her vakıf ya da derneğin asıl misyonlarıyla ilgisiz hemen her konuda "sivil bir tepki" göstermek için çırpınmalarıydı. Birilerini kızdırmak pahasına şu gerçeği dile getirmem lazım: Siyasete bulaşmaya cesaret edemeyen yurdum insanının önemli bir bölümü, ki "Beyaz Türkler" arasında daha ağırlıklı olduğunu söylemeliyim, kendi meslek örgütü veya mezun derneğinde risk almadan ahkâm kesecek fırsatı buldu mu kaçırmaz. K1'de de bahsettiğim gibi insan / zaman / maddi kaynak

açısından her daim yetersizliği olan bir sektörde enerjinin bu şekilde harcanmasını büyük bir israf olarak görüyorum. Kaldı ki bu durumun çok ciddi bir fırsat maliyeti olduğunu da söylemek mümkün. Siyasi bir partide ya da oluşumda harcandığında çarpan etkisi olabilecek bir enerjiyi daha risksiz olduğu için kendi steril ortamınızda tüketiyor ve görevinizi yapmış olduğunuz yanılığısıyla evinize dönüyorsunuz. Atatürkçü - Gerici kavgasının bütün şiddetiyle yaşandığı günlerden birisinde bir Yeminli Mali Müşavirler Odası kendi konusuyla tamamen ilgisiz bir etkinlik yapmış ve Başkan da basına seslenirken amaçlarının “Atatürk’ü hayatın her bölümünde yaşatmak” olduğunu söylemişti. Bilmiyorum, yorum yapmalı mıyım?

Biz konumuza dönelim. Şekil 1’i oluşturan yaklaşımı üçüncü sektörün bir alt kümesi olarak vakıflara ve vakıflara bağlı kuruluşlara uyguladığımızda karşımıza Şekil 2’deki durum çıkmakta. Şimdi bu alt kümelere daha yakından bakalım.



ŞEKİL 2
KAMU, ÖZEL SEKTÖR, VAKIFLAR VE KURULUŞLAR

1

Kamu Vakıfları & Devlet Vakıfları & Vakıf Üniversiteleri

Kamu Vakfı - Devlet Vakfı ayrımının biraz zorlama ve kafa karıştırıcı olduğunun farkındayım. Ümidim bu karışıklığı bu bölüm içerisinde halledebilmek. Sayıları az da olsa devletin doğrudan ve yasayla kurmuş olduğu vakıfları “Devlet Vakıfları” olarak adlandırmak istiyorum. Kamu kuruluşlarına ve / veya bu kuruluşların çalışanlarına yardım amacıyla kurulan yarı resmi vakıfları ise “Kamu Vakfı” olarak tanımlayabiliriz. Bölümün girişinde yer verdiğim araştırma önergesi neticesinde kurulan Meclis Araştırma Komisyonu’nun raporu bu noktada resmi daha iyi görmemizi sağlayabilir. Tam adı “Kamu Vakıfları ile Kamu

Bünyesinde Kurulan Dernek ve Yardımlaşma Sandıkları Konusunun Araştırılarak, Bu Oluşumdan Kaynaklanan Sorunların Çözümü İçin Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan (10/12, 28) Esas Numaralı Meclis Araştırma Komisyonu Raporu” olan bu kapsamlı çalışmada kamu vakıfları dört başlık altında incelenmiş. Adı bu kadar cüsseli olan raporun kendisi de, tahmin edeceğimiz gibi, bir hayli (299 sayfa!) uzun. Uzunluğuna rağmen kendisini hiç sıkılmadan okuyup epey istifade ettim; yazarlarına müteşekkirim. Rapordan bu aşamada iki alıntı yapmam lazım:

KAMU VAKIFLARI

“Kamu Vakfı” deyimi, ne Türk Medeni Kanununda ne de vakıflarla ilgili diğer kanunlarda yer almaktadır. Bu sebeple kamu vakıflarının bir tanımı yapılmamıştır. Ancak son zamanlarda; kamu kurum ve kuruluşları bünyelerinde bulunan veya bu kurum ve kuruluşlarla bir şekilde ilişkilerini sürdüren vakıflar, toplumun çeşitli kesimlerince kısaca “kamu vakfı” olarak anılmaya başlanmıştır.

Nitekim 22.1.2004 tarih ve 5072 sayılı Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerine Dair Kanununun 1’inci maddesinde; kamu vakfı yerine, “kamu kurum ve kuruluşlarının kamu hizmetlerini veya personelini desteklemek üzere kurulan vakıflar” tabiri kullanılmıştır.

KAMU VAKIFLARININ ORTAYA ÇIKIŞI

Zaman içerisinde vakıf sayısındaki hızlı artışla birlikte, vakıf temelindeki fedakârlık ve yardımlaşma duygusunun zayıflaması,

yine vakfın özünü teşkil eden “almak değil vermek” düşüncesinin zamanla yer değiştirmesi sonucu geleneksel vakıf anlayışından uzaklaşılmasına yol açılmış, vakıflaşan derneklerin etkisiyle de vakıflar bağış toplama aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Türk idari yapısının katı merkezîyetçi özelliğinden kaynaklanan sınırlamalardan kurtulmak, kamu hizmetlerini yeterli yaygın ve kaliteli olarak topluma sunabilmek, bu nedenle ihtiyaç duyulan ödenek sorununu aşabilmek ve kolay harcama yapabilme imkânına kavuşabilmek, böylelikle kısıtlı bütçe imkânları ile yapamadıkları kamu hizmetlerini daha kaliteli olarak topluma sunmayı hedef edinen bürokratlar, buldukları kamu kurumunu desteklemek amacıyla vakıf kurmaya yönelmişlerdir.

Kamu kurumları bünyesinde öncelikle temel kamu hizmetlerinin yapılabilmesi için gerekli kaynak sorununu çözmek üzere kurulan bu vakıflar, başta elde ettikleri kaynakları kurum ihtiyaçları doğrultusunda kullanmaya, hizmet satın almaya başlamışlar, kurumda yeni personel istihdamı yanında, verimliliği artırmak için mevcut kurum personeline yönelik harcamalarda kullanmışlardır.

Ancak, zamanla hizmet vakıflarının büyük gelişmeler göstererek yüksek meblağlı mal varlıklarına ulaşmaları üzerine Türk Ticaret Kanununun 468’inci maddesi ile Sosyal Sigortalar Kanununun Geçici 20’nci maddesine göre kurulan vakıfların etkisiyle, destekleme vakıfları yanında her kurum içerisinde “Personel Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları” da kurulmaya başlanmış ve bu vakıflar hızla yaygınlaşmıştır. (...)

Söz konusu rapora göre kamu vakıfları dört bölüme ayrılıyor:

1 Personele Yardım Vakıfları

2 Kamu Kurumunu Destekleme Vakıfları

3 Karma Vakıflar (Yukarıdaki iki amaca da hizmet eden vakıflar)

4 Yasa ile Kurulan Vakıflar

Benim sınıflandırmama göre yukarıdaki 1, 2 ve 3. kategorideki vakıfların “Kamu”, 4’ün ise “Devlet” olduğunu hatırlatmak istiyorum. Raporda bu son kategori de üç sınıfta değerlendirilmiş:

— i Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları

— ii Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı

— iii Türk Ticaret Kanununun 468’inci maddesi ile Sosyal Sigortalar Kanununun Geçici 20’nci Maddesine Göre Kurulan Vakıflar

Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları 14 Haziran 1986 tarih ve 3294 no’lu Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu’nun bize armağanı. Yasa aynı isimli bir fon (kamuoyunun Fak-Fuk-Fon olarak adlandırdığı) ve her il ve ilçede yine aynı ismi taşıyan bir vakıf kurulmasını öngörmüş. Raporun yazıldığı tarihte 931 tane SYDV olduğunu öğreniyoruz. Adının vakıf olması dışında tümüyle bir kamu kuruluşu olan bu “oxymoron” kurumlar raporda da Osmanlı dönemindeki “gayri sahih” vakıflara³ benzetilmiş.

Tek başına bir kategoriye işgal eden ve 1987 yılında özel bir yasa ile kurulan Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı’nın (TSKGV) amacı Milli Savunma Sanayii’ni geliştirmek ve gerekli araç ve

ekipmanları temin ederek Türk Ordusu'nu güçlendirmek olarak tanımlanmış. Vakfın dört kişilik Mütevelli Heyeti şu üyelerden oluşmakta:

- i Milli Savunma Bakanı (Başkan)
- ii Genel Kurmay İkinci Başkanı
- iii Milli Savunma Bakanlığı Müsteşarı
- iv Savunma Sanayi Müsteşarı

Yukarıdaki “yönetişim” kadrosuna sahip bir vakfın sivil toplumla ilişkisini tabii ki tartışabiliriz. Bu tür bir organizasyonun “vakıf” statüsü taşımasının genel olarak vakıflar açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini söylemek de mümkün.

Bölümü biraz daha renklendirelim: TBMM bugün yukarıdaki raporu yeniden yazacak olsa TSKGV artık tek başına bir kategoriye işgal edemeyecek; çünkü 16 Haziran 2016 tarihi itibarıyla nur topu gibi bir kardeşi oldu: Maarif Vakfı! Vakfın kuruluşunu müjdeleyen (!) Kanun Tasarısında kanunun -dolayısıyla vakfın- amacı şöyle belirtilmiş:

Bu Kanunun amacı; Dünyada insanlığın ortak birikim ve değerlerini esas alarak örgün ve yaygın eğitim hizmetleri vermek ve geliştirmek amacıyla okul öncesi eğitimden üniversite eğitimine kadar tüm eğitim süreçlerinde burslar vermek, okullar, eğitim kurumları ve yurtlar gibi tesisler açmak, bu kurumlarda görev alabilecek eğitimcileri yetiştirmek, bilimsel araştırmalar ve araştırma-geliştirme çalışmaları yapmak, yayınlar ve metotlar geliştirmek ve faaliyet gösterdiği ülkenin mevzuatına uygun diğer

eğitim faaliyetlerini y¼r¼tmeđ için merkezi İstanbul'da olan Maarif Vakfı'nın kurulması ve işleyişine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

Kanun metninden Maarif Vakfı'nın 12 kişilik bir Mütevelli Heyet tarafından yönetileceğini; bu 12 kişiden 4'¼ Cumhurbaşkanı, 3'¼ Bakanlar Kurulu tarafından atanan 7'sinin "daimi" üye olduğunu, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan 2 temsilcinin yetip de artacağını (!), kalan 3 üyenin de Maliye ve Dışışleri Bakanlıkları ile YÖK temsilcileri olduğunu öğreniyoruz.

Devletimizin bu vakfı kurmasının tek nedeninin aşağıda tekrar değineceğim "Hizmet Hareketi" olduğunu gayet iyi biliyoruz. Olur da bu kitabı ileriki yıllarda güncelleyip yeniden yazarsam Maarif Vakfı'nın marifetlerine özel bir yer ayırabilirim.

Bir sonraki kategorimizin, yani sırtını Ticaret Kanunu ve Sosyal Sigortalar Kanununa dayayan "sandık" türü vakıfların Özel Sektör / Üçüncü Sektör kesişim kümesinde yer almasının daha doğru olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle kendilerinden ilerde bahsedeceğim.

Bugünün Türkiye'sinde karşımıza çok daha sık çıkan "kamu vakfı" türü, resmi kurumların -çoğunlukla bürokrasinin dikenli yollarından kısmen de olsa kurtulmak için- kurdukları vakıflar. Türk insanının sorunlu ya da eksik bir yasayla karşılaştığında refleksinin söz konusu yasayı düzeltmek için mücadele vermek değil, etraftan dolanmak olduğunu düşünüyorum. İkinci kategori kamu vakıfları bunun çok tipik bir örneği. Bu bölümün Özel Dosyası Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) olduğu için ilk örnek

olarak devlet üniversitelerinin kurmuş olduğu vakıfları verebiliriz. Bir devlet üniversitesi neden vakıf kurar? Bu sorunun en kestirme cevabı “Sisteme sokmadan gelir sağlamak ve bunları sistemin dışında harcamaktır”. Bunda hemen bir art niyet aramayalım. Devlet üniversiteleri kendilerine tahsis edilen yıllık bütçenin dışında kabaca üç kaynaktan gelir sağlar:

- i Döner sermaye gelirleri
- ii Kira vb. gelirler
- iii Araştırma fonları

Bu gelirler, özellikle büyük bir üniversiteden bahsediyorsak, hele bir de Tıp Fakülteniz varsa, önemli miktarlara ulaşabilir. Sıkıntı bütün bu gelirlerin nasıl harcanacağıının da katı kurallara bağlı olmasıdır. Örnek vermek gerekirse, iyi çalışan öğretim üyelerinizi hiç bir iş yapmayanlardan ayırmak için teşvik etmek isteseniz eliniz kolunuz bağlıdır. Öğrencilerinize burs vermek istediğinizde de önemli kısıtlamalarla karşılaşacaksınız.

Bu tür sorunlarla boğuşmak için üretilen yaratıcı formül bir vakıf kurmaktır. Rektörü Resmi Senet gereği Vakfın Yönetim Kurulu Başkanı yapar böylece “çift başlılık” sorunuyla uğraşmazsınız. Mezunlarınızın Üniversite için yapacağı bağışlar Vakfa gelir. Şirketler kurarak öğretim üyelerinize ek gelir sağlayabilirsiniz. Daha esnek bir burs programı oluşturma şansınız olur.

1990’lı yıllarda, üniversite vakıfları henüz emekleme devresindeyken, bazı yanlış uygulamaların da yapıldığını söylemek lazım. Aslen üniversitelerin geliri olan kaynakların vakıflara

aktarılması, üniversitelerle iş yapmak isteyenler için “metazori bağış” mekanizmalarının oluşturulması, rektörlerin “esnek harcama” konusunu biraz abartmaları gibi⁴. Bazı üniversitelerde Rektör – Vakıf Yönetim Kurulu Başkanı ilişkisinin “ex officio” değil ismen tanımlanması da ilginç münakaşalar yaratmış ve söz konusu rektörlerin görev sürelerinin sona ermesinin ardından bazı yeni vakıfların kurulmasına yol açmıştı diye hatırlıyorum.

Kamu vakıflarına vereceğim ikinci ve son örnek İstanbul Trafik Vakfı (İTV). Bu konu beni her açıdan ilgilendiriyor: İstanbul’da yaşıyorum, trafikte çıldırıyorum ve profesyonel bir vakıfçıyım. Ancak arzu ettiğim ya da hayalini kurduğum gibi İTV İstanbul’un trafik sorununu çözmek için emsalsiz çalışmalar yapmıyor. Biz İstanbullu sürücüler kendisini arabamız yanlış park yüzünden çekildiğinde karşımızda buluyoruz. Devlete resmi cezamızı ödüyor, sonra da İTV’ye çekici ve park yeri ücretini takdim ediyoruz.

Kurucu listesi Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’la başlayan vakfın resmi senedindeki “amaç” bölümünü –bir kelimesine bile dokunmadan / düzeltmeden- sizinle paylaşmak istiyorum:

“Zamanında çok büyük önem taşıyan İstanbul gibi büyük şehirlerdeki Trafik Hizmetleri, trafik kazaları, trafik kazalarına bağlı iş kazaları sonucunda acil alınacak önlemler ve müdahaleyi gerektiren yaralanmalarda, yaralının süratle yardımına koşmak, acilen ilk müdahaleyi yapmak, tedavisinin yaptırılması için, naklini sağlamak, bu işlemle ilgili olarak İstanbul’da mevcut Polis Hastanesi’nden, Devlet Hastanelerinden ve Özel Hastanelerden yararlanmak, yeni ilaveler yaptırılmasını sağlamak, yaralılarda yer taşımacılığı ile birlikte hava

taşımacılığının sağlanması için yani otolar ve helikopter almak, helikopter kiralamak, işletilmesine ilişkin servisler kurmak, Trafik Hizmetlerinin aksatılmadan sürdürülmesine temin bakımından yeni kara, hava ve deniz araçlarının alınmasını veya kiralanmasını sağlamak, Trafik Kontrol Sisteminin en seri şekilde gerçekleştirilmesi için bu araçlardan faydalanmak, trafik düzeninin aksatılmadan sürdürülmesini temin için Trafik Şubesi, Belediye ve Karayolları Genel Müdürlüğü'nün ve Üniversitelerin ilgili birimleri ile beraber ilgili meslek kuruluşlarının görüş ve düşüncelerinden faydalanmak, bunlarla birlikte konferans, panel, sergi düzenlemek, broşürler bastırmak ve İstanbul Halkı ile tüm Türkiye sathına dağıtmak, Trafik Hizmetlerinde fedakarca çalışan Trafik Polisleri'nin her türlü riske karşı hayat sigortalarını bedeni ve ruhi sağlıklarını korumak için gerektiğinde aynı ve nakdi yardımda bulunmak, trafik hizmetlerinde kullanılan araçları sigorta ettirmek, Trafik Polisleri'nin bilgi ve becerilerinin çağımız düzeyine ulaştırılması için Yurtiçi ve Yurtdışı konferans, seminer toplantılarına katılmalarını sağlamak, Trafik İstasyonlarında teknik bilgileri temin etmek için bilgisayar ağları kurmaya çalışır. İstanbul Trafiğinin düzenli bir şekilde yürümesini teminle ilgili Üniversite ve Belediyelerle birlikte projeler üretir. Bunların tatbik sahasına konmasını sağlamak için kapalı ve açık otopark yapar ve yaptırır, işletir. Parkmetreler yaptırarak işletilmesini sağlar. İstanbul Trafik Düzeninin daha güvenli ve düzenli işlemesi için Vakıfça gerçekleştirilebilecek her türlü hizmeti ifa ile bu amaca varılabilmesi için tüm Türk Ulusunun maddi ve manevi desteğini sağlamaya gayret eder.”

Neresinden başlasak? Aslında önce dilbilgisi ve imlâ hatalarını düzeltmek lazım ama bunu başka bir babayığide bırakıyorum. Önce K1'in "Misyon: Efendiler Odaklanın!" bölümünden bir alıntı yapalım.

Tam sırası:

Vakıf ve derneklerin kuruluş işlemlerini genellikle avukatlar takip eder. Ülkemizde konunun duayeni Sn. Suat Ballar gibi meslek hayatının neredeyse tümünü vakıf ve derneklere vakfetmiş hukukçu fazla olmadığından bu konular da çoğunlukla ticaret hukuku ya da medeni hukuk alanlarında uzmanlaşmış avukatlarca yüklenilir. Bu noktada "Şirket ana sözleşmesinde faaliyet alanını geniş tutalım" yaklaşımıyla, değil bir vakıf ya da derneğin, yüzlercesinin bir araya gelerek yapamayacağı işler tek bir kurumun üzerine, kağıt üzerinde de olsa, yüklenir."

İTV'nin başına da tam bu gelmiş. Bence bu uzun "amaç" paragrafındaki tek gerçekçi temenni bütün bunları yapabilmek için "tüm Türk ulusunun maddi ve manevi desteğini sağlamaya gayret eder" cümlesi; çünkü hepimizin maddi ve manevi desteği olmadan İTV'nin bu işin altından kalkması hakikaten mümkün değil.

Şimdi biraz ciddileşelim ve rakamlara bakalım. Vakfın web sitesinde yayınlanan son faaliyet raporu 2013'e ait. Vakfın yaklaşık 1,6 milyon TL geliri, tamamına yakını araç alım ve kiralama için harcanan 6,8 milyon TL gideri olduğunu görüyoruz. Fark: 5,2 milyon TL. Nereden karşılanıyor? İktisâdi İşletmenin kârından ve geçen yılın gelir fazlasından.

Burada bir parantez açıp merakınızı gidermek istiyorum, gerçekten merak / fark ettiyseniz tabii ki... Şekil 2'deki 2. Kesişim kümesinde

yer alan KVİT, “Kamu Vakıflarına Ait İktisâdi İşletmeler’in kısaltması. Bu kurumlar üç sektörün kesişim kümesinin ideal bir üyesi: Kamu kaynaklılar, bir vakıf tarafından kuruluyorlar ve ticaretle uğraşıyorlar. Şimdi bu “ticari” boyutu gerçek bir örnekle inceleyelim.

İTV İktisâdi İşletmesi 2013 yılında 22,5 milyon TL gelir (6’sı otoparklardan, 15,5’i çekicilerden ve diğer gelirler), 18,5 milyon TL gider (çoğu maaş ve otopark / sözleşmeli çekici gideri); 4 milyon TL vergi öncesi kâr elde etmiş.

Durumu özetleyelim: Kamu bir “kardeş vakıf” kurar. Amaçlar ulvîdir. Kardeş vakıf kuruluşun hemen ardından resmi senedindeki ulvî amaçları unuttur; belki de hiç bilmemektedir. Kamunun yapacağı oldukça basit bir işi “taşeron” olarak alır. Bu işi yapmak için bir iktisâdi işletme kurar. Çark döner.

Vakıf Üniversiteleri

1 No’lu alt kümemizin son konuğu vakıf üniversiteleri. Bu kurumlara Altıncı Bölümde başka bir nedenden ötürü tekrar yer vereceğim ancak “resmi tamamlamak” için burada da bahisleri geçmeli.

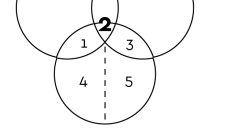
Vakıf üniversiteleri ülkemizde kafa karışıklığı yaratan bir başka alan. Genellikle “özel üniversite” tanımı tercih ediliyor; bence bu karışıklığın bir nedeni de bu. Oysa mevcut yüksek öğretim yasasına göre “özel üniversite” diye bir kurum yok; kâr amacı güden bir yüksek öğretim kurumu yasal olarak mümkün değil. Gerçi zaman zaman bu konunun gündeme geldiğini, hatta gerçek anlamda özel

üniversiteler kurulmasının önünü açacak yasa taslakları hazırlandığını biliyoruz. Ben şahsen böyle bir yasanın hayata geçmesini son derece faydalı buluyor ve bu durumda bir çok vakıf üniversitesinin, zaten aslında oldukları gibi, bu “özel” statüyü tercih edeceklerini düşünüyorum.

Yasaya göre vakıf üniversiteleri de “kamu tüzel kişiliğini haizler”. Vakıflar tarafından kurulmaları ancak yasal olarak “kamusal” statü taşımaları nedeniyle şeklimizde bu alt kümenin içinde yer alıyorlar. Bu satırlar yazılırken ülkemizde toplam 178 üniversite var ve bunların 69’u vakıf üniversitesi veya meslek yüksekokulu. Vakıflarımızın büyük bölümünün vakıf olmaması gibi bu üniversitelerin büyük bir bölümü de “hayır amaçlı” değil maalesef. Hayır amaçlı bir üniversite neye benzer? Ciddi oranda burs verir; kurucu vakfın kaynakları ölçüsünde en iyi öğrenciyi, en iyi öğretim üyesini çekmeye çalışır; bilimsel araştırmayı teşvik eder... Araya bir reklam alalım: Koç Üniversitesi öğrencilerinin % 70’i bir şekilde burslu. Kısmi bursları tam burs karşılığına çevirdiğimizde (yani, örneğin, dört tane çeyrek burslu öğrencinin bir tam burslu öğrenci olduğunu düşünürsek) bu oran % 39 oluyor. Ağırlıklı olarak bu nedenden ötürü Üniversite’nin 2017 bütçesinde öngörülen açık, Tıp Fakültesi ve Koç Üniversitesi Hastanesi’nin açığı hariç⁵, 90 milyon TL. Yanlış duymadınız! Bu açığı kapamak VKV’nin öncelikli vazifelerinden birisi.

Bu alt kümede yer almayı hak eden vakıf üniversitesi sayısının artmasını temenni edelim ve bir sonraki bölüme geçelim.





Şekil 1’de gördüğünüz gibi K1’de yer alan makalede bu kesişim bölgesine Ticaret ve Sanayi Odalarını koymuştum. Bunun nedeni ”Oda”ların (veya “Birlik”lerin) özel sektörü temsil eden ancak devlet tarafından kendilerine verilmiş imtiyazlara sahip / görevleri yüklenmiş üçüncü sektör kuruluşları olmasıydı. Söz konusu üçüncü sektörün tümü değil de vakıflar olunca Şekil 2’de aynı bölgede “Oda Vakıfları”nın yer alması gerekti.

Devlet üniversiteleri için sorduğumuz soruyu burada tekrarlayalım: Bir sanayi ya da ticaret odası neden vakıf kurar? Bunun muhtemel cevabı, bu tür kurumların içinde, ya da mensuplarının içinde, asli görevlerinin dışında “sosyal sorumluluk”la da ilgilenme veya “sosyal faaliyetler yapma” gibi bir dürtünün sıkça gözlenmesi olabilir. Bu amaçla kurulan vakıflara bir örnek olarak İstanbul Sanayi Odası Vakfı’nı (İSOV) verebilirim. Vakfın web sitesinde, “Genel bakış” başlığı altında şu bilgiler yer alıyor:

*İstanbul Sanayi Odası Vakfı, 21 Mart 1994 tarihinde İstanbul Sanayi Odası üyeleri tarafından **eğitimle ilgili çalışmalar ile sosyal ve kültürel faaliyetler** gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur. İstanbul Sanayicisinin bilgi, tecrübe ve iş yeteneklerinden yararlanarak Ülkemizin kültürel, bilimsel, sosyal ve ekonomik gelişimine katkılar sağlayacak girişimlerde bulunmakta ve sanayi üretimini kapsayan konularda özellikle **mesleki eğitim ve sanayi işbirliğini** öngören çalışmalar sürdürmekteyiz. Ülkemiz için diğer dünya ülkelerine oranla*

*büyük avantaj olan **genç ve dinamik nüfusumuzun** sürdürülebilir kalkınmada büyük rolü olduğu ve toplumsal refahın artmasında önemli bir unsur oldukları düşüncesindeyiz. Bu bilinçle, başarılı öğrencilere **burs** desteği, aldıkları eğitimle ilgili **endüstri stajı** imkanı, **sosyal ve kültürel faaliyetler** düzenleyerek katkı sağlamaktayız. Eğitimlerle ilgili faaliyetler dışında dünyada ve ülkemizde yaşanan **felâketler, doğal afetler** gibi durumlarda İstanbul Sanayicisi adına sağladığımız aynı ve nakdi yardımlarla devletimize destek olduk. Vakfımız, üyelerinin destek ve yönlendirmesiyle, resmi senedi doğrultusunda ve imkanları dahilinde ve sistemli bir program çerçevesinde Ülkemizin eğitim ve sosyal konulardaki sorunlarına destek olmak için bütün gücüyle çalışmaya devam etmektedir.*

Yukarıdaki metin web sitesinden aynen alındı; yani “kalın” karakterle yazılan kelimeler metnin orijinalinde de bu şekilde yer almakta. Açıkça görüldüğü gibi “sosyal sorumluluk” ve “sosyal ve kültürel” faaliyetlere ısrarlı bir vurgu yapılmış. İSOV’un ve benzeri örneklerin faydalı işler yaptığına hiç şüphe yok. Ancak bir “fayda / maliyet” analizi yapabilmeyi de çok isterdim: İSOV için İSO yönetiminin ayırdığı zamanın maliyeti nedir? Kaynak ne kadardır? İSOV’un üç kişilik kadrosu dışında İSO profesyonel ekibinin verdiği desteğin maliyeti nedir? Bütün bu maliyet karşısında yaratılan fayda başka kurumlara doğrudan kaynak aktararak sağlanabilir miydi?

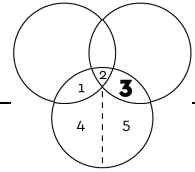
Odalar vakıf kurar da “Odaların Odası” TOBB kurmaz mı? 2000 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Eğitim ve Kültür Vakfı’nın (TOBEV) kurulduğunu biliyoruz. TOBEV’in kuruluş amacı bir üniversite açmak. Belki de İstanbul Ticaret Odası’nın 2001 yılında

kurduğu İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden etkilendiler. Yukarıdaki gibi, "İTO yapar da biz yapmaz mıyız?" motivasyonu olabilir. Nitekim yaptılar: Eğitim ve Teknoloji Üniversitesi (ETÜ) 2003 yılında kuruldu. ETÜ başarılı bir üniversite olma yolunda hızla ilerliyor. Sakın "Darısı diğer odaların başına" demeyin; zaten "kaşınan" odalar var⁶. Üniversite kurmanın ve daha önemlisi yaşatmanın ne demek olduğunu çok iyi biliyorum ve her tür "Oda Yöneticisi"ne böyle bir karar almadan önce bin kez düşüncelerini, kılı kırk yarmalarını ve "fayda / maliyet" analizini çok iyi yapmalarını öneriyorum.

KVİT alt grubuna daha önce değindim, burada tekrar yer vermeyeceğim. Ancak bu konuda detaylı bir çalışma yapılmasının, bu tür iktisâdi işletmelerin elinin ve kolunun nereye uzandığının anlaşılması açısından çok faydalı olacağını belirtmeliyim.

3

Özel Sektör / Vakıflar



Şekil 2'de de gördüğünüz gibi burada üç alt gruptan bahsedeceğim. En kolayını, yani emekli vakıflarını hemen aradan çıkaralım. Yukarıda bahsi geçen TBMM raporunun "kamu vakfı" olarak tanımladığı bu vakıflar büyük banka ve holdinglerin daha eskilerde "sandık" olarak adlandırılan, çalışanlarını ve emeklilerini desteklemek için kurdukları yapılar ve uzun yıllardır vakıf statüsü altında faaliyet gösteriyorlar. Tahmin edileceği gibi bu kurumların, her ne kadar önemli işler yapsalar da, vakıf statüsünde olmaları bir

hata ve anormallikten ibarettir ve sanıyorum ki yakın zamanda düzeltilecektir.

“Şirketlerin Vakıfları” batıda “corporate foundation” olarak tanımlanan kurumlar. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) programlarının “çerez” statüsünden çıkıp cesamet kazanması birçok gelişmiş ülkede şirket vakıflarının sayısını ve kaynaklarını ciddi oranda artırdı. Ülkemizde gerçek anlamda şirket vakfı bir elin parmaklarını geçmez. Bunların önemli bölümü de çokuluslu şirketlerin kurmuş olduğu vakıflar: Türkiye Vodafone Vakfı veya Coca Cola (Hayata Artı) Vakfı gibi.

KSS başlı başına ele alınması gereken bir konu ancak bu kitabın kapsamı dışında. Yine de meraklı okur için birkaç kısa bilgi vermek istiyorum. 1990'lara kadar yüzeysel bir halkla ilişkiler faaliyeti gözüyle bakılan, hatta zaman zaman şirketlerin iştegal alanlarında yarattıkları zararın üstünü -kozmetik olarak- kapatmak için tasarladıkları KSS programları bu tarihlerden başlayarak gittikçe önem kazandı ve “samimileşti”. Bir şirketin başarısının salt finansal performansa değil, sosyal ve çevresel performansa da bakılarak değerlendirilmesi gerektiğini savunan “Üçlü Ölçüt”⁷ yaklaşımı artık çok daha sık karşımıza çıkıyor; birçok şirket asıl faaliyet raporlarının yanında yıllık KSS raporları da yayınlayarak ne kadar “sorumlu” vatandaş olduklarını halka anlatıyor. Tahmin edeceğiniz gibi özellikle dev çok uluslu şirketlerde neyin KSS kapsamına girip neyin girmeyeceği de çok detaylı bir şekilde tanımlanıyor. Şirketler yasal bir risk almaktan veya itibarlarına gölge düşürecek bir KSS projesine destek vermekten ölümden korkar gibi korkuyorlar. Birçok şirket KSS bağışlarını şirket vakfı üzerinden yönetiyor. Çalışanların -eğer program alanı buna izin veriyorsa- maddi destek

verilen projelerde gönüllü olarak yer almaları ve / veya kendi bağışlarını yapmaları teşvik ediliyor.

Ben bu şirket bağış / çalışan bağış konusunu Indiana'ya 1995 yılında yaptığım ilk ziyarette öğrenmiş ve çok etkilenmişim. Dünyanın en büyük ilaç firmalarından Lilly yıllardır, belli kurallar çerçevesinde, çalışanlarının sivil toplum kuruluşlarına yaptıkları bağışları aynı oranda “katlıyormuş”⁸. Şöyle bir örnek verelim: Mezun olduğunuz üniversiteye 1.000 USD bağış yaptınız, söz konusu üniversite şirketin destek kriterlerine uyuyorsa, Lilly de sizinkinin üzerine bir 1.000 USD bağışlıyor. Benim bu seyahatim esnasında şirket yöneticileri 1'e 1 olan “katlama” oranını 1'e 2'ye yükseltmiş ve haber olmuşlardı. Bugün ABD'de kâr amacı gütmeyen kurumlara yapılan yaklaşık 375 milyar USD yıllık bağışın % 5'i şirketler tarafından gerçekleştiriliyor.

Aklınıza “Vehbi Koç Vakfı ya da Sabancı Vakfı da bu grupta değil mi?” sorusu gelebilir. Biz ve benzeri vakıflar tam olarak söylemek gerekirse aile vakıfları ile şirket vakıfları arasında ancak birinciye çok daha yakın bir yerde durmaktayız. Aslında Türkiye'de batıdaki kadar çok “şirket vakfı” görmememizin asıl nedeni özel sektörün sermaye yapısıyla alâkalı. Halka açıklık kriterine göre değerlendirdiğimizde Türk özel sektörü hâlâ aileler / şahıslar kontrolünde bir sektör. Bu durum bu şahıs ve ailelerin hayır faaliyetlerini -genellikle- özel vakıflar altında konsolide edip şirket kaynakları ile fonlamaları sonucunu doğuruyor. Bu durumun çok olumsuz bir yan etkisi ya da sonucundan Altıncı Bölüm'de bahsedeceğim.

“Vakıfların Şirketleri” ilginç bir konu. Aslında “Vakıfların Şirketleri ve / veya İktisâdi İşletmeleri” demek daha doğru olur. Vehbi Koç Vakfı’ndan örneklerle durumu biraz somutlaştıralım. Vakfımızın bir şirketi (Amerikan Hastanesi ve Koç Üniversitesi Hastanesi’ni işleten Moment A. Ş.) ve iki iktisâdi işletmesi (Sadberk Hanım Müzesi ve Koç Okulu) var. Türkiye’de yasalar bir vakıf ya da bir dernek olarak “ticari” nitelik taşıyan bir iş yapacaksanız şirket ya da iktisâdi işletme kurmanızı şart koşuyor. Ticaret Kanunu son halini almadan önce bir anonim şirket kurmak için en az beş ortak gerektiği için vakıf ve dernekler büyük çoğunlukla iktisadi işletme kurmayı tercih etmekteydiler. Önümüzdeki yıllarda bu durumun değişeceğini tahmin ediyorum.

Aslında bu konudaki önemli problem başka bir yerde: Vakıfların “mecburen” kurmuş oldukları ve kâr etme ihtimali, hatta hedefi olmayan iktisadi işletmeleri ile aralarındaki finansal ilişkide. Bazı okullar için fazla teknik kalacak olsa da bir kaç cümleyle anlatmaya çalışacağım. Tek amacı çağdaş sanatı desteklemek olan bir vakıfsınız. Bir müze kuruyorsunuz. Müzenize giriş ücretli, yani bilet keseceksiniz. Müzede başka hiçbir ticari faaliyet olmasa da bilet kesebilmek için bir iktisadi işletme kurmanız zorundasınız. Vakıf olarak Müze inşaatını yaptınız; belki on milyonlarca Türk Lirası harcadınız. İçine daha da değerli bir koleksiyon –yine Vakıf kaynaklarıyla temin edilen- koydunuz. Bu kadar önemli bir müesseseyi lâıykıyla yönetmek, geliştirmek, risklere karşı korumak hiç kolay değil. Mütevazı bilet gelirinize bu işi döndürmeniz imkansız. Çare ne? Her yıl Müzenizin işletme açığını da kapamak.

İşte Maliye Bakanlığımız tam bu noktada –tabiri caizse- çingar çıkarıyor. Sebep ne? İktisâdi işletme kurup sürekli zarar etmek.

Yapılan yorum Şu: Kurarken yaptığınız harcamalarda sorun yok. Ancak iŐletirken kaynak aktarırsanız bu amaca yönelik gider sayılmaz!

Vakıfçılar bilir, harcamalarımızın “Amaca Yönelik Gider” sayılmaması bizim kâbusumuzdur. Çünkü vergi muafiyetini haiz vakıfların gelirlerinin 2/3’ünü amaca yönelik faaliyetler için harcaması zorunluluğu vardır. Aksi takdirde vergi muafiyeti statüsü elinizden alınabilir. Yani, yukarıdaki vakıf örneğine geri dönersek, amacınız doğrultusunda kurduğunuz ve mecburen iktisâdi işletme statüsü taşıyan ve bırakın kâr etmeyi, başa baş noktasını yakalaması bile imkânsız olan müzenizi yaşatmak gayesiyle kaynak aktardığınız için Maliye Bakanlığı tarafından cezalandırılabilirsiniz. Vakfımızın “üstat” danışmanı ve Koç Holding Emekli Denetim Grubu Başkanı, değerli büyüğüm Nevzat Tüfekçioğlu bu konuyu anlatmak için Ankara’ya az gitmedi. Çözüme çok yaklaŐsa da her defasında bir engel daha çıkarıldı. Umarım bir gün VGM ve Maliye Bakanlığı el ele verir ve bu gerçekten saçma uygulamayı sona erdirir.

Hazır Şirket / iktisâdi işletme konusuna girmiŐken bir noktaya daha değineyim. Türk vergi kanunları vakıf ve derneklerin ticari faaliyetlerini, konusu ne olursa olsun vergilendirecek Şekilde yazılmıştır. “*Ne var bunda?*” diyeceksiniz. Yine bir örnekle anlatalım: Amacı okul öncesi eğitim konusunda örnek model yaratmak olan bir vakıfsınız. Bu konuda hem bilimsel çalışmalar yapıyor / yaptırıyor; hem de çok başarılı bir okul öncesi eğitim kurumu iŐletiyorsunuz. Okul o kadar başarılı ki kâr ediyor. Vakıf olarak -iktisâdi işletme veya Şirket üzerinden- hem kurumlar

vergesi ödüyor hem de kârı vakfa aktaracağınız zaman stopaja tabi oluyorsunuz.

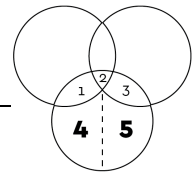
K1'de de belirttiğim gibi, “Kâr amacı gütmeyen” tanımında bir sıkıntı var. Aslında vakıf ve dernekler kâr, yani gelir artanını yaratmak zorundadır, yoksa yaşamlarını sürdürmeleri imkânsız olur. Kavramın ruhundaki kısıtlama “kâr dağıtımı” ile ilgilidir. Kâr etmeniz “caizdir”, ancak kârınızı sistemin dışına (kişi ya da kurum) aktaramazsınız.

ABD yasalarının bu konuda getirdiği çözüm yaptığınız işin misyonunuzla ilgili olup olmadığına bakmak. Yukarıdaki vakfın yaptığı faaliyet kesinlikle misyonuyla alâkalı: Vergilendirilmez. Mehmetçik Vakfı'nın benzin istasyonu işletmesi -bildiğim kadarıyla- misyonuyla ilgili değil: Vergilendirilir.⁹

Sıkılğan okurlarımı kaybetmeden, son bir bilgiyle toparlayalım ve 4 ve 5 numaralı alt kümelere geçelim: Dünyada ve ülkemizde bazı şirketler kurucuları tarafından tümüyle bir vakfa devredilmişlerdir. Bu şirketleri “vakıfların şirketleri” olarak adlandırmak haksızlık olur çünkü “büyük kardeş” şirkettir, vakıf değil. Dünyada Bosch şirketini (sahibi Robert Bosch Vakfı'dır), ülkemizde ise ECA şirketini (sahibi Elginkan Vakfı'dır) bu kategoride değerlendirebiliriz.

4 & 5

Aile Vakıfları & Zümre Vakıfları



Bu iki gruptaki vakıfları daha iyi açıklayabilmek için Şekil 3'ten yararlanacağım. Burada yapmak istediğim şey vakıfları gelir kaynakları ve kurucuları bakımından sınıflandırmak. Resmin tamamını gösterebilmek için daha önce bahsi geçen diğer kategorileri (Şirket / Kamu / Devlet) de olaya dahil ettim:

Önce kurucuları açıklayalım: Aile sütunu tek bir kişi ve / veya aile tarafından kurulan vakıfları göstermekte. Örnek: VKV. Ülkemizde bu tür vakıflara zaman zaman “özel vakıf” da denebiliyor. Bence “Aile Vakfı” tanımını daha doğru ve ileride göreceğimiz gibi özellikle yönetim açısından sınırları daha belirgin bir sınıflandırmaya işaret ediyor.

Kabul etmeliyim ki “zümre” kelimesi pek de sevimli değil; ancak akılda kalıcı. Bu sütunda belli bir grubun, yani zümrenin bir araya gelerek kurduğu vakıflar var. Örnek: TEV, TEGV, TEMA, İKSV... Zümre Vakıflarında kurucular gerçek kişi olmak zorunda değil; tüzel kişilerin bir araya gelerek kurduğu bir çok vakfı da (Örnek: TÜSEV) bu kategoride değerlendiriyorum. “Zümre Vakıfları” yerine “Grup Vakıfları” demememin tek nedeni VKV veya Sabancı Vakfı gibi kuruluşların yanlışlıkla bu kategoriye dahil edilebileceğine dair kaygım.

	Aile	Zümre	Şirket	Devlet	Kamu
Ana Fon	X	X			
Düzenli Bağış	X		X		
Bağış		X		X	X
Düzenli Gelir				X	X

ŞEKİL 3
KURUCULARI VE GELİR BAKIMINDAN VAKIFLAR

Diğer üç sütünü daha önce açıklamıştık, gelelim gelir kaynaklarına: Ana Fon çoğunlukla kuruluşta, bir defaya mahsus büyük bir bağışla oluşturulan fon için kullandığımız tanımlama. İngilizcesi'nin “endowment” olduğunu belirtirsem bazılarımız için işi kolaylaştırabilirim. Vasiyetle kurulan aile vakıflarında yapılan ilk ve son bağışla genellikle bir “Ana Fon” oluşturulur. Yaşayan kişilerce kurulan aile vakıflarında ise kurucu ya da kurucular çoğunlukla vasiyetlerinde de vakıflarını unutmaz ve ikinci (bazen birincisinden çok daha büyük) bir “Ana Fon” katkısı yapabilirler. Bazı durumlarda (mesela VKV) kurucular dolaylı ya da dolaysız Düzenli Bağış da yapabilirler.

Bu noktada belirtmem gereken bir husus var: Yasa gereği bir vakfın kurulması için gerekli miktarın oldukça üstünde bir “sermaye” ile kurulan vakıfları, eğer bu sermayenin geliri amaçlarını yerine getirmeye yetmeyecekse, Ana Fon'u olan vakıflar olarak değerlendirmiyorum. Aksi takdirde yukarıda bahsi geçen ve MEB bütçesinden aktarılan 1 milyon TL ile kurulan Maarif Vakfı örneğini

dikkate alır ve Devlet ve Kamu Vakıflarının da, en azından bazen, Ana Fon'ları olabileceğini tabloda bir “+” işareti ile vurgulardım.

Bir başka önemli konu zümre vakıflarındaki ana fon mevcudiyeti konusu. TEV örneğinde gördüğümüz gibi bazı zümre vakıfları kurucularının öngörüsü sayesinde daha baştan önemli bir varlık sahibi olabilirler. Ne yazık ki bu vakıflarımızın çok büyük kısmı bu şansa sahip olamıyorlar. Yani bu sütundaki “+” işareti istisnalara ve bir temenniye dayanıyor.

Düzenli Bağış ve Bağış tanımlarının arasındaki farkı muhataplarına bakarak anlayabiliriz: Şirket vakıfları genellikle kurucu şirketlerinden düzenli bağış alırlar. Zümre vakıfları ise, çoğunlukla Ana Fon'ları yetersiz kaldığı için, yaşayabilmek için her daim bağış toplamak zorundadır. Kamu vakıflarının bağış gelirinin bazen gönüllü (Örnek: BÜVAK), bazen metazori olduğuna (örnek vermeyeyim) değinmiştim.

Sürekli Gelir kalemi ise, daha önce bahsettiğimiz gibi, kamu ve devlet vakıflarının doğrudan veya kurmuş oldukları iktisadi işletme / şirket üzerinden temin ettikleri gelirlere karşılık geliyor. Tahmin edeceğimiz gibi gelirin “süreklilik” hali devlet babanın bu kurumlara bir armağanı.

Türkiye'deki aile ve zümre vakıflarının birbirine özellikle faaliyet alanları açısından çok benzediğini söyleyebiliriz. Yeni vakıflarımızın büyük bölümü eğitim ve sosyal yardım alanında çalışıyorlar. Bu iki sınıf arasındaki keskin farklılıklar yönetim, kaynak ve faaliyet türü boyutlarında ortaya çıkıyor. Yönetişim konusuna başlı başına bir bölüm ayırdığım için burada detaya

girmeyeceğim. Yalnızca aile vakıflarının neredeyse tamamının tek bir yönetim organı (Yönetim Kurulu), zümre vakıflarının neredeyse tamamının ise en az iki yönetim organı tarafından (Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu) idare edildiğini belirteyim.

Kaynak konusunu da yukarıda açıkladığımı düşünüyorum. İstisnai durumlar dışında aile vakıflarının tuzlarının kuru olduğunu, zümre vakıflarının ise sürekli taze kaynağa gereksinim duyduklarını söylemek mümkün.

Faaliyet türü kritik bir başlık. Bu konuya da Altıncı Bölüm'de yer vereceğim. Şimdilik ortalama bir aile vakfının kendisiyle aynı alanda çalışan ortalama bir zümre vakfına göre genellikle daha “risksiz” faaliyetleri tercih ettiğini vurgulamak yeterli olacaktır.

Bu faslı sona erdirmeden önce, önemli bir zümre vakfı olması hasebiyle, İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSİV) hakkında birkaç kelâm etmek istiyorum. 1973 yılında Nejat Eczacıbaşı önderliğinde onyedii iş insanı tarafından kurulan vakfın ilk etkinliği Türkiye Cumhuriyeti'nin ellinci kuruluş yıldönümüne bir armağan niteliği de taşıyan İstanbul Festivali olmuş. Altıncı Bölüm'de tekrar değineceğim gibi, üçüncü sektörün varoluş nedenlerinden birisi, devletin -veya özel sektörün- herhangi bir alanda sunduğu hizmetleri beğenmeyen kesimlerin söz konusu hizmetleri kâr amacı gütmeyen kuruluşlar aracılığıyla almak isteğidir. İstanbul Festivali ile başlayan, Sinema Günleri (artık Uluslararası İstanbul Film Festivali) ile devam eden, 1987'deki ilk İstanbul Bienali ile çağdaş sanat kulvarına da adım atan vakfın bugün gelmiş olduğu noktanın özellikle seksenli yıllarda zaman zaman tezahür eden “elitist” eleştirilerine önemli bir yanıt olduğunu düşünüyorum. İKSİV'nin

belki tek şanssızlığı, Eczacıbaşı Ailesi'nin gerçekten önemli öncülüğünün vakfın çoğunlukla bir aile vakfı olarak algılanmasına sebep olabilmesi ve bu durumun da kaynak yaratma açısından sıkıntı yaratabilmesidir.

5.5

İMTİYAZLI VAKIFLAR

“Bu da nereden çıktı?” diyeceksiniz. Hem şekillerde de gözükmüyor. Yıllar sonra birilerinin *“2016’da böyle bir kitap yazıp TÜRGEV veya ENSAR gibi vakıflardan bahsetmeyen bu yazarı ciddiye alamayız!”* demesini istemiyorum. Bu nedenle, bugünün Türkiye’inde vakıf denince hemen akla gelen bu örneklerden ve bunların temsil ettiği daha geniş kategoriden bahsedeceğim.

Öncelikle, “imtiyazlı vakıflar” benim tanımım. Bu vakıflar kamu vakfı değil, ancak kamu / devlet, daha doğrusu “iktidar” tarafından sağlanan çok önemli imtiyazlara sahipler. Bu değerlendirmeyi yaparken AKP - Hizmet Hareketi ilişkisinden de kısaca bahsetmek lazım. 2002 yılında AKP’yi iktidara taşıyan önemli paydaşlardan birisi olan “Hoca Efendi” ve hareketi gerek yurt içi, gerekse yurt dışındaki “üçüncü sektör“ deneyimiyle iktidarın sivil kanattaki faaliyetlerinin büyük bölümünün yürütücüsü konumundaydı. Yurt içinde ve yurt dışındaki okullar, yurtlar, ders- haneler ve “hizmet evleri”nin önemli bölümü vakıf / dernek statüsü altında organize oluyordu. İktidar ve “Hizmet Hareketi” arasında köprülerin atılacağına dair ilk sinyaller geldiğinde AKP’nin kendi sivil toplum örgütlerini yaratacağının / geliştireceğinin emâreleri de görülmeye başlandı. 15 Temmuz 2016 günü yaşanan başarısız darbe girişimi

arkasından devletin almış olduğu önlemler geçmişin imtiyazlı vakıflarının önemli bir bölümünü tarihin tozlu sayfalarına yolladı ve “yeni yıldızlar”ın önünü daha da açtı.

Bu “yeni yıldızlardan” ikisine biraz daha yakından bakmamız lazım: Ensar Vakfı ve TÜRGEV. Ensar Vakfı kendi web sitesinde kim olduğunu, misyon ve vizyonunu şu cümlelerle anlatmış:

Vakfımız; ülkemiz insanının manevî dinamiklerini zenginleştirmek, ilmi, fıkri ve ahlaki yönden gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla 1979 yılında kurulmuş ve kurulduğu günden bugüne dek bu amaca ulaşabilmek için çeşitli alanlarda faaliyet göstermiştir. Halen Türkiye genelinde onlarca şubesi ile hizmet vermekte olan vakfımız, son yıllarda ise daha kaliteli ve verimli hizmet sunabilmek için bir alanda uzmanlaşma yolunu tercih etmiş, “din ve ahlak eğitimi” ile “değerler eğitimi” konusunu ulusal ve uluslararası düzeyde kendine amaç edinmiştir.

Vakfımız, uzman olduğu alanlarda teorik ve pratik çalışmalar yapmak, bu konuda araştırma yapanları desteklemek, öğretmen ve öğretmen adayları ile üniversite öğrencilerine eğitim desteği sağlamak gayretindedir. Bilgiyi bu günden yarına sağlıklı bir şekilde ulaştırmanın sorumluluk ve bilinciyle, çalışma alanı içine giren konularda ‘bilgi ve verilerin toplandığı bir merkez olmak’ yolunda hızlı ve emin adımlarla ilerlemekte ve bütün faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda gerçekleştirmektedir...

Din ve Değerler eğitimi alanında ilmi ve akademik pek çok faaliyetin yürütüldüğu vakfımız bünyesinde öğrencilerimize aynı zamanda, nitelikli ve ileri seviyede Arapça dil eğitimi verilmekte,

temel İslâmi ilimler ve sosyal bilimler alanlarında da eğitim seminerleri düzenlenmektedir.

MİSYON

Ensar Vakfı; insani değerlere bağlı bir nesil yetiştirmek amacıyla, nitelikli akademik çalışma ve sürekli proje geliştirerek, özelde gençler olmak üzere toplumun tüm sosyal katmanlarına eğitim, yayın, organizasyon faaliyetleri ile hizmet sunan bir vakıftır.

VİZYON

Din ve değerler eğitimi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde, değerlerine bağlı, entelektüel birikim ve akademik başarısıyla gelecekte söz sahibi olacak en yetkin vakıf olmak.

Yine web sitesinden Vakfın yurt ve “apart” işlettiğini, burs verdiğini ve yemek hizmeti sunduğunu anlıyoruz. Sitede hiçbir mali bilgiye yer verilmediği için Vakfın ne kadar bağış topladığı, ticari faaliyetlerinden ne kadar gelir elde ettiğini bilemiyoruz. Yalnızca, yemek faaliyetleri başlığı altında verilen bilgiden önemli bir profesyonel organizasyonun kurulduğunu (İstanbul’un her iki yakasında toplam 12 merkez) ve muhtemelen kayda değer bir “ciro”nun söz konusu olduğunu anlayabiliyoruz. Ancak merak ettiğim birçok başka sorunun da yanıtını bulamıyorum:

- Bu faaliyetleri şirket mi, iktisâdi işletme mi yapıyor?
- Ne kadar kâr elde ediliyor?
- Bu kâr vakfa aktarılıyor, stopaj ödeniyor mu?

- Bağış olarak alınan kurban etlerinin özünde ticari bir faaliyet olan yemek işletmesinde kullanılması nasıl muhasebeleştiriliyor?
- Etler aynı sermaye olarak işletmeye mi aktarılıyor? Eğer öyleyse Maliye Bakanlığı buna “*Amaca yönelik gider değil*” demiyor mu?

Soruları artırmak mümkün ama artık imtiyaz konusuna girmenin zamanı geldi. “İktidarın” bu tür vakıflara sağladığı en önemli imtiyaz çoğunlukla bedelsiz, ya da sembolik bedelle bina / arsa tahsisi. İnternete girip “Ensar Vakfı Tahsis” yazdığınızda sayısız haberle karşılaşılıyorsunuz. Bir kaç örnek verelim:

- *Isparta İl Genel Meclisi tarihi binayı 10 yıllığına bedelsiz olarak Ensar Vakfı'na tahsis etti.*
- *Urla Zeytineli'nde DHMI'den alınan tesis Ensar Vakfı'na tahsis edildi. Depreme dayanıksız raporu olan binada buna rağmen tadilat ruhsatı alındı.*
- *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 17 binayı kiralayarak Ensar ve TÜRGEV gibi vakıfların hizmetine verdi. Söz konusu binaların yıllık 12 milyon TL olan kira maliyeti emlak vergileri üzerinden halkın cebinden çıkıyor.*

Maalesef Ensar Vakfı'nın son zamanlarda çok sık gündeme gelmesi ücretsiz tahsisler değil çocuklara yönelik cinsel taciz suçlamaları nedeniyle oldu. Vakfın Konya Karaman'daki yurtlarında gönüllü bir öğretmen onlarca çocuğa yıllardır tacizde bulunduğu ortaya çıkmasıyla şiddetli tartışmalar başladı. Bu kitap yazılırken bu tartışmalar hala devam ediyordu. Görüldüğü üzere “imtiyazlı olmak” yalnızca bina tahsisinde değil, bir skandal esnasında da işe yarıyor. Güzide basınımızın özgür kalemleri Vakfı savunmak için

müthiş bir kampanya başlattılar; komplo teorileri hemen devreye sokuldu. Toz duman arasında gözden kaybolan şey ise yalnızca Ensar Vakfı'na değil, tüm vakıflara çıkması muhtemel itibar kaybı faturası, ve, çok daha önemlisi, hayatları boyunca bu travmayı atlatamayacak onlarca çocuğun trajedisiydi.

Gelelim Türkiye Gençlik ve Eğitime Hizmet Vakfı TÜRGEV'e. Kamuoyunda Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın oğlu Bilal Erdoğan'ın vakfı olarak bilinen TÜRGEV 1996 yılında İSEGEV adıyla, İstanbul sınırları içerisinde hizmet vermek amacıyla kurulmuş ve 2012 yılında faaliyetlerini tüm yurt sathına yaymak amacıyla adını TÜRGEV olarak değiştirmiş. Web sitesinden 2015 yılında Vakfın 18 ildeki 38 yurt ve 5 misafirhane ile 8.166 öğrenciye hizmet sunduğunu öğreniyoruz. Yukarıda da belirttiğim gibi TÜRGEV ismi daha çok merkezi ve yerel idarelerin Vakfa yapmış oldukları çoğu ücretsiz arsa ve bina tahsisleriyle gündeme geliyor. Google'da "TÜRGEV'e tahsis" yazdığınızda karşınıza 55.000 kayıt çıkıyor. Merak etmeyin, ortada olağanüstü bir tahsis furyası olduğunu söylemeyeceğim. Yalnız söz konusu kayıtların birkaç tanesine bakmak dahi TÜRGEV'e "imtiyazlı vakıf" diyerek haksızlık yapmadığımı gösteriyor.

Uzun süredir bu alanda çalışan bir yönetici olarak beni çok daha meraklandırıran konunun bedelsiz tahsisler olmadığını söylemeliyim. "İktidar" dediğimiz mekanizmanın köklerini iyice salmak için diğer iki sektöre de (özel ve üçüncü) el atması her zaman karşımıza çıkan bir olgudur. Rahmetli Özal'ın desteğiyle ve eşinin becerileriyle bir zamanlar "papatyalar" olarak anılan hayırsever hanımlarla ilgili her gün bir haber okuyorduk. Semra Özal'ın kurucusu olduğu Türk Kadınıni Güçlendirme ve Tanıtma

Vakfi'nin bugün ne yaptığını pek bilmiyoruz. İnternette bu satırları yazarken rastladığım ilk sıradaki haberde 6 Mayıs 2015'te vakfın 30. kuruluş yıldönümünü Günay Restaurant'ta bir davetle kutladığını ve Cenk Eren'in "sahne aldığını" yazıyor. Vakfın 30 yılda gerçekten Türk kadınına müthiş bir şekilde güçlendirdiğini, üstüne üstlük tanıttığını düşünüyor ve müzik eşliğinde eğlenmeyi de kesinlikle hak ettiklerine inanıyorum.

TÜRGEV'e dair esas şaşkınlığımla ilgili konuya gelelim. Radikal gazetesinin tarih olmadığı tarihten bir haberle:

*Başbakan Yardımcısı Bülent Arınç, **Türkiye** Gençlik ve Eğitime Hizmet Vakfı'na (TÜRGEV) yurtiçinden 29 milyon lira, yurtdışından ise 99 milyon 999 bin 990 ABD doları bağış ve yardım yapıldığını açıkladı. Cumhuriyet Gazetesi'nden Murat Çakır'ın haberine göre Başbakan Yardımcısı Arınç, **CHP** Aydın Milletvekili Metin Lütfi Baydar'ın TÜRGEV'e bağış yapan gerçek veya tüzel kişilere ilişkin soru önergesini Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden gelen bilgiler doğrultusunda yanıtladı. Arınç, vakıflara yapılan yurtdışı yardımların 27 Şubat 2008 tarihinden önce İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı tarafından izlendiğine dikkat çekti. Bu tarihten sonra ise yardımlar Vakıflar Yasası kapsamına alındı. Yanıtta göre yardımlar her yılın ilk altı ayı içerisinde doldurularak Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne teslim edilmesi zorunlu olan "yıllık beyanname" ile izleniyor. TÜRGEV'e yapılan yardımlar hakkında bilgi veren Arınç, "Kurumsal kayıtlarda yapılan incelemede; eski kısa adı İSEGEV olan TÜRGEV'e 27 Şubat 2008 tarihinden sonra muhtelif gerçek ve tüzel kişilerce yapılan yurtiçi bağış ve yardımlar 29 milyon 666 bin 533 TL, yurtdışı bağış ve yardımlar 99 milyon 999 bin 990 Amerikan*

Doları'dır” dedi. Arınç, Baydar’ın bağış yapan gerçek veya tüzel kişilerin kimler olduğu sorusuna ise yanıt vermedi.

Bu haberin üzerine yorum yapmamak imkansız. Ben de “satır başı” saptamalarla konuya noktayı koyup asıl yorumu siz sevgili okurlara bırakıyorum:

- Yurtiçi imtiyazınız yurtdışı îtibarınız demek olabilir.
- Bir zamanlar yurtdışı “sakıncalı” vakıflardan üç kuruş kaynak geldi diye ortalığı velveleye veren “sistem” 100 milyon doların kimden geldiğini bile söyleyebilir.
- Türk vakıfçılığının büyük olasılıkla hiçbir zaman kırılmayacak olan bu rekor “yurtdışı bağış”ının neden yapıldığını hiçbir zaman öğrenemeyebiliriz.

6

VERGİ MUAFIYETİNİ HAİZ VAKIFLAR

Şekillerde yer almayan bir statüyle daha karşınızdayım! “Vergi Muafiyetini Haiz” vakıfları bizim “üç sektör” şeklimizde göstermek kolay değil; çünkü bir vakıf hangi alt kümeye ait olursa olsun – şirket vakıfları hariç, imtiyazlı vakıfların tamamı!- bu statüye sahip olabilir. Bu statünün en önemli getirisi size bağış yapan gerçek ve tüzel kişilerin bu bağışı -matrahlarının % 5’ini geçmemesi koşuluyla- vergilerinden indirebilmeleridir. Diğer ufak tefek ayrıcalıkları konu etmeye değer bulmuyorum.

Vakıflarda “vergi muafiyeti” olarak bilinen bu statünün derneklerdeki karşılığı “kamu yararı statüsü”. Dernek ve vakıf

uygulamalarının yakın ilişkisi nedeniyle vergi muafiyeti olan bir vakfın “kamu yararına çalışan vakıf” olarak da adlandırıldığını çok sık görüyoruz. Bu durumda bu statüye sahip olmayan bir vakfın kamu yararına çalışmadığının düşünülmesi gibi istenmeyen bir sonuçla karşılaşabiliyoruz. Bu kavramsal kargaşa özellikle yabancı dostlarımızın bizim durumumuzu anlamasını daha da güçleştiriyor. Aşağıdaki alıntı Foundation Center’ın EFC için yaptığı 2015 tarihli çalışmadan:

“Türkiye’de durum daha da karışık. 2013 itibarıyla Türkiye’de 4.774 vakıf var. TÜSEV’in 2006 tarihli raporuna göre vakıflar “en az bir gerçek ya da tüzel kişinin kurduğu, ana mal varlıkları olan, ve eğitim, sağlık, çevre gibi konularda toplumsal fayda sağlamayı amaçlayan kuruluşlar”. Bu tanımları esas alırsak tüm Türk vakıflarının “kamuya yararlı” olduğunu varsaymamız lazım.

Türk vakıflarının bu tanımına rağmen, yasal olarak ancak çok küçük bir bölümü (255 adet, tüm vakıfların % 5’i)¹⁰ yasal olarak “kamuya yararlı” statüsüne sahip. “Kamuya yararlı vakıflar” bu statüye sahip olmayan vakıflara göre daha avantajlı vergi muafiyetlerini haizler. Bahsi geçen rapora göre bu statü, ilgili mercilere başvuru ve değerlendirmenin neticesinde Bakanlar Kurulu’nun onayıyla alınabiliyor. Başvurulacak merciler, kriterler ve prosedürler vakıflarda ve derneklerde farklı ve vakıflar için kat edilmesi gereken yol çok daha meşakkatli. Bu nedenle görece çok az sayıda Türk vakfi bu statüye sahip olabilmiş. Peki “kamuya yararlı” Türk vakıflarının kaç tane olduğunu söyleyeceğiz? 4.474 mü, 255 mi?

Anladığımızı göre iki sayı da doğru değil! Söz konusu 4.474 vakfın yaklaşık 1.500'ü "kamu vakfı" olarak biliniyor. Bu vakıfların yönetim organlarında hem bürokratlar hem de bürokrat olmayan vatandaşlar birlikte yer alıyor. Kamu vakıfları ilgili kamu kurumunun politikalarını tatbik etmek amacını güdüyor¹¹. Bu nedenden ötürü bu vakıfları "bağımsız, kamudan ayrı teşekkül etmiş kar amacı gütmeyen kurumlar" olarak tanımlayamıyor ve DAFNE / EFC tarafından belirlenen kriterlere göre "kamuya yararlı" vakıf olarak değerlendiremiyoruz.

Bir vakfın bu ayrıcalıklı statüye sahip olabilmesi için başvurması gereken merci Maliye Bakanlığı'nın Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB). GİB'in resmi sitesinde vergi muafiyeti için başvuracak vakıflarda aranacak kriterler şöyle sıralanıyor:

VERGİ MUAFİYETİ TANINACAK VAKFIN;

- Sağlık, sosyal yardım, eğitim, bilimsel araştırma ve geliştirme, kültür ve çevre koruma ile ağaçlandırma konularında faaliyette bulunmayı amaç edinmesi ve bu faaliyetlerinin kamuya açık ve Devletin kamu hizmeti yükünü azaltıcı etki yapacak düzeyde olması,
- Belli bir yöre veya belli bir kitleye hizmeti amaç edinmemesi,
- Kuruldukları tarihten itibaren en az bir yıl süreyle faaliyette bulunmuş olması (gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarları, başvurunun yapıldığı yıl için geçerli olan hadlerin iki katını aşan vakıfların, faaliyet süresinin altı ay olması yeterli olup, vakfın diğer şartları da taşıması),

- Bilanço esasına göre defter tutması,
- Vergi muafiyeti talebinde buldukları tarihte gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarı asgari ölçülerin üzerinde olması,¹²
- Elde ettiği brüt gelirin en az üçte ikisinin vakfın amaçlarına harcanacağına vakıf resmi senedinde yazılı olması ve son bir yılda veya son iki yılın ortalaması bazında bu koşullara uyulması (Devlet üniversitelerinin faaliyetlerinin devam ettirilmesi ve desteklenmesini amaç edinmek üzere kurulan vakıfların ise yıllık brüt gelirlerinin en az dörtte üçünün, üniversitede sunulan eğitim kalitesinin yükseltilmesine matuf yapılacak fiziki ve teknik yatırımlar ile üniversitede görevli eğitim görevlilerine harcanması),
- Maliye Bakanlığı ve ilgili kuruluşlarca yapılacak inceleme sonucunda vergi muafiyeti verilmesi yönünde olumlu görüş bildirilmesi

gerekmektedir.

Yine “muzır” bir örnek verelim, konu daha iyi anlaşılsın: Güneydoğu’daki on binlerce eğitime muhtaç gence destek olmak üzere bir vakıf kuruyorsunuz. Mal varlığınız mütevazı. Ama cömert bir yurtdışı bağışçınız size 100 milyon USD bağışlıyor. Artık faaliyetlerinizi hayalinizde bile görmediğiniz seviyede artırmanız mümkün. Bu müthiş bağış yurt içi potansiyel bağışçıların da dikkatini vakfınıza yöneltiyor. Bağış yapacaklar ama vergi muafiyetiniz yok. GİB’e başvurmanıza da gerek bile yok çünkü “belli bir yöreye hizmeti amaç edinmişsiniz”. Yani vergi muafiyeti almanız imkânsız.

Buna karşılık resmi senedinde Türkiye'nin eğitim sistemini geliştirmeyi hedeflediğini ballandırarak anlatan ve toplam mal varlığı 1.000.000 TL, yıllık geliri de 100.000 TL olan bir vakıf GİB'e başvurabilir ve eğer -politik- rüzgarı arkasına alabilirse göğsüne bir "Vergi Muafiyeti" madalyası takabilir.

Aslında politik rüzgarla pupa yelken gitmek başka engelleri de aşmanızı sağlayabilir. GİB'in sitesinde vergi muafiyeti tanınan 264 vakıf var. Bunlardan bazıları, en azından isimlerine bakınca, basbayağı "belli bir yöreye hizmet" ediyor gibi gözüküyorlar. Mesela "Manisa Huzurevi Vakfı" veya "Rize Hizmet Vakfı". Bir Rizeli olarak ben ikincisini biraz araştırmak istedim; web sitesi yok. Adres olarak Rize Hükümet Konağı gözüküyor. Başka bazı sitelerden edindiğim bölük pörçük bilgilerle Vakfın en azından bir burs faaliyeti olduğunu anladım. Vergi muafiyeti alabilmek için hangi başarılarla imzâ attığını ise gerçekten merak ediyorum...

Toparlarsak...

Her bölüme değil, ama bu bölüme bir toparlama şart. Öncelikle, maalesef, vakıflarımızın büyük bölümünün aslında vakıf olmadığını anlamış bulunuyoruz. İkinci bir husus olarak kamu ve devletin doğrudan veya dolaylı olarak vakıf alanına girdiğini ve bu suları bazen kısmen, bazen tümüyle bulandırdığını da gördük. Daha önce de değindiğim gibi özellikle kamu vakıflarının iktisadi işletmelerinin çok önemli bir araştırma başlığı olduğunu düşünüyorum. Altı çizilmesi gereken bir başka konu vergi muafiyeti ve "kamu yararı" mefhumu. Bu konudaki kafa karışıklığının hem sektörde, hem kamuda, hem de vatandaşlarda sıkıntı yarattığı âşikâr. Önümüzdeki yıllarda yapılacak yasal değişikliklerle vakıf ya

da dernek statüsünü hak ederek taşıyan her kurumun kendisine yapılan bağışlarla ilgili söz konusu uygulamadan istifade edebilecek hale gelmesini umuyorum.

Özel Dosya ve Başak Ersen mülakatı sayesinde resmin daha netleşeceği ümidiyle, ilerleyelim...

1 Vedia İslâm Ansiklopedisi'ne göre “Bir kimseye koruması için bırakılan malı ve bu hukukî işlemi ifade eden fıkıh terimi” demek. Vehbi Bey'in Vedia'sının tamamını Ek 11'de okuyabilirsiniz.

2 Türkçesi gerçekten ilginç oluyor. “Teşekkür” faslında yazdığım gibi: O zamanki adıyla Indiana University Center on Philanthropy; şimdi Lilly Family School of Philanthropy.

3 Birinci Bölüm'de yer alması gereken bir bilgi: Osmanlı döneminde mal varlığını devletin / idarenin tahsis ettiği vakıflara “Gayri Sahih”, vatandaşın kendi malı - mülküyle kurduğu vakıflara ise “Sahih” vakıf deniyordu.

4 Tipik örnek Rektörün kamu kaynaklarıyla alamayacağı bir aracı vakfa aldırıp kendine makam aracı olarak tahsis ettirmesidir!

5 Bu iki kurumun açığı Amerikan Hastanesi gelirleri sayesinde karşılanıyor.

6 Yakın zamanda karşılaştığım bir örnek: Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Eğitim, Araştırma ve Kültür Vakfı. Aşağıdaki demeç Sayın Başkan'dan:
Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) Yönetim Kurulu Başkanı Davut Çetin, geçen günlerde hizmet vermeye başlayan Antalya Kültür Sanat'ı yönetmek için kurulan vakfın isminde de yer aldığı gibi eğitim ve kültür alanlarında şehre hizmet etmesinin amaçlandığını söyledi. Çetin, “Odamız bir gün üniversite veya başka eğitim kurumu açma durumuna gelirse, bu çatı altında o da yapılabilecektir. Bu çerçevede vakfımız, üniversite kurma, mesleki eğitim verme, sertifika eğitimi düzenleme, burs verme, bilimsel ve teknolojik faaliyetler ve kültür faaliyetleri düzenleme gibi kapsamlı bir amaç ve faaliyet yelpazesine sahip olabilecek durumdadır.” diye konuştu.

7 İngilizcesi: Triple Bottom Line

8 Bu uygulamanın İngilizce adı: Employee Matching Gift

9 ABD vergi kanunlarındaki karşılığı: Unrelated Business Income Tax, yani UBIT.

[10](#) Bu sayı 2016 yılı itibarıyla 264'e yükselmişdurumda.

[11](#) Artık biliyoruz değil mi, bu yorum doğru değil!

[12](#) 2016 yılı için bu rakamlar sırasıyla 954.000 TL ve 87.000 TL.

İkinci Özel Dosya

BÜVAK

Mütevellisi olduğum BÜVAK hakkında özel bir dosya yazmam bir açıdan kolay, bazı açılardan ise zor bir iş.

1991 yılında BÜMED Genel Sekreteri olarak çalışmaya başladıktan bir süre sonra, tam olarak söylemek gerekirse 1992 sonu – 1993 başı itibarı ile BÜVAK önemli bir atılım gerçekleştirdi. Bu atılımın en temel nedeni Prof. Dr. Üstün Ergüder'in 1992 yılında Rektörlüğe atanması ve 1978 yılında kurulan BÜVAK'ın da Üstün Hoca'nın liderliğinde yeni bir Yönetim Kurulu ve yeni bir heyecanla bir anlamda "kolları sıvamasıydı". Aynı zamanda BÜMED Yönetim Kurulu üyesi olan Dr. Atilla Öner'in tam zamanlı olarak BÜVAK Genel Sekreterliğine atanması faaliyetlere daha da hız kazandırdı.

Üstün Hoca'nın tanımıyla, kurulmaya çalışılan model "Sivil Toplum Destekli Üniversite" modeliydi. Yine Üstün Hoca'nın sözleriyle "sacayağına benzeyen" bu modelde üstte yer alan Üniversite BÜMED ve BÜVAK tarafından destekleniyordu. BÜMED'e düşen rol öncelikli olarak mezunların birbirleriyle ve üniversiteyle ilişki ve iletişimlerini her daim en üst düzeyde tutmaya çalışmaktı. BÜVAK ise daha kıdemli "abiler ve ablalar"dan müteşekkil bir sivil toplum kuruluşu olarak önceliğini kaynak yaratmak olarak belirleyecekti.

"Sivil Toplum Destekli Üniversite"nin ilk büyük faaliyeti 1993 sonu – 1994 başında şekillenen ve yürürlüğe konan "Boğaziçi 95" kampanyasıydı. K1'de sık sık kulağını çınlattığım bu kampanya bir çok açıdan "ilk"ti: Üniversite – Vakıf – Dernek ilk defa aynı masanın etrafında oturmuş ve aynı taşın altına ellerini koymuştu.

Kampanyanın hedefi (20 milyar TL, 1993 rakamlarıyla yaklaşık 1,5 milyon USD) o güne değin Türkiye sınırları içerisinde duyduğumuz en yüksek bağış toplama hedeflerinden biriydi. Üstelik, kampanyayı yöneten bizlerin bütün acemiliğine rağmen, iki kişi sayesinde (Suna Kıraç ve Burhan Karaçam) hedefine de ulaşmıştı.

1990'ların ikinci yarısında öngörülen model iyi kötü yürüyordu: BÜMED asli faaliyet alanı olan mezunlarla iletişime ağırlık veriyor, BÜVAK Üniversitenin fahri "Kaynak Geliştirme Ofisi" olarak tecrübe kazanıyordu. 1998 yılında yapılan resmi senet değişikliğiyle Üniversite - Vakıf - Dernek arasındaki iş birliğinin sözde kalmaması sağlanmış ve Yönetim Kurulu'na BÜMED'in de aday göstermesinin önü açılmıştı.¹³ Vakfın kuruluşu olan Kampüs A.Ş. Üniversitedeki entellektüel potansiyeli kullanarak, eğitim ve danışmanlık faaliyetleriyle ilave kaynak yaratmaya çalışıyordu. Bu çerçevede, daha önce BÜMED bünyesinde yer alan Mezuniyet Sonrası Sürekli Eğitim Seminerleri (MESSE) artık Kampüs A.Ş. tarafından düzenleniyordu.

Kampüs A. Ş.'nin çok başarılı bir şirket olduğunu söyleyemem. Bunun bir çok nedeni vardı ancak her zaman dile getirdiğim "aynı çatı altında birbiriyle çelişen iki faaliyeti (ticari ve hayri) sürdürme durumu" nun işleri zorlaştırdığını belirtmem lazım.

Bu arada "hayır hasenat" işlerinin de sorunsuz yürümediğini eklemem lazım. Önce "Boğaziçi 95", ardından tüm camianın adam gibi hazırlandığı ilk "yıllık" kampanya olan "Gelenekten Geleceğe" kampanyasına rağmen bağışçı tabanını geliştirmekte zorlanıyorduk. Albert Long Hall'da sandalyelere isim verme benzeri özel kaynak yaratma imkânları da bu tabanı geliştirmek ve

derinleştirmekte arzu ettiğimiz kadar etkin olamıyordu. Yine de BÜVAK yarattığı kaynaklarla önemli sayıda öğrenciye burs verebiliyor, Akademik Araştırmaları Destekleme Fonu'nun imkanlarıyla üretken ve başarılı öğretim üyelerini teşvik edecek faaliyetler yapabiliyordu.

1990'lı yıllarda BÜVAK (ve BÜMED) bünyesinde yapılan en önemli çalışma çok az kişiyle paylaşılan "Boğaziçi Üniversitesi Statü Değişikliği" çalışmasıydı. Erkut Yücaoğlu'nun başkanlığında ve Prof. Dr. Vedat Yerlici, Dr. Yılmaz Argüden, Dr. Atilla M. Öner ve benim üye olarak görev aldığımız bir komite Üniversitenin "yarı resmi" ya da "yarı özel" bir statüye geçmesinin hangi koşullarda mümkün olacağını irdeliyordu. Aslında benzeri bir çalışma 1991 yılında da hazırlanmış, dönemin Başbakan Başdanışmanı Dr. Yılmaz Argüden tarafından Başbakan Mesut Yılmaz'a sunulmuş ancak ANAP iktidarının aynı yılın Kasım ayında sona ermesi nedeniyle kadük kalmıştı. Yeni çalışma üç aşamadan oluşuyordu: Yeni bir yasa, yeni bir BÜVAK Resmi Senedi ve bir fizibilite raporu. Sonuç itibarıyla yasa ve senet taslakları hazırlanmış, benim üstlendiğim fizibilite çalışması neticesinde de sistemin "yüzebileceği" en azından kağıt üstünde gösterilmişti. Hükümetle yapılan çeşitli temaslar neticesinde konunun TBMM gündemine gelme ihtimalinin bile olmadığı görülünce çalışma da sona erdi.

Biz bir anlamda "Üniversite BÜVAK tarafından yönetilebilir mi?" diye sorarken kamu bunun tam tersi bir çalışmanın içerisindeymiş ve bundan hiç birimizin haberi yokmuş. BÜVAK ve benzeri kurumlarla ilgili 2000'li yıllardaki en önemli gelişme 22.1.2004 tarihinde geçerlik kazanan, 5072 sayılı "Dernek ve Vakıfların Kamu Kurum ve Kuruluşları ile İlişkilerine Dair Kanun" oldu. Bu bölümün

başında da bahsi geçen kanun bir kamu kurumu ile o kurumu desteklemek üzere kurulan bir dernek ya da vakfın arasındaki ilişkiye önemli kısıtlamalar getiriyordu. Bazı örnekler vermek gerekirse, artık bir vakıf ya da dernek bir kamu kuruluşunun adını taşıyarak kurulamayacaktı. Vakıf ya da derneğin yönetimiyle kamu kurumu arasında organik bir bağ kurulamayacaktı (yani Boğaziçi Üniversitesi Rektörü doğrudan BÜVAK Yönetim Kurulu Başkanı olamayacaktı). Bu tür vakıf ya da dernekler adres olarak ilişkili oldukları kamu kurumunu gösteremeyeceklerdi. Kamu kurumunun tahsil etmesi gereken gelirler hiç bir şartta başka bir vakıf ya da kuruma devredilemeyecekti. O yıllardaki Yönetim Kurulu toplantılarında bu sorunlarla ve vakfın karşılaştığı risklerle ilgili hararetli tartışmalar yaptığımızı hatırlıyorum.

2016 yılına geldiğimizde geçmişindeki bütün sıkıntılara rağmen BÜVAK'ın Boğaziçi Üniversitesi'ne önemli bir destek sağladığını görüyoruz: 2015 mali yılında 1.017 öğrenciye toplam 2,5 milyon TL burs ve ödül sağlanmış; 1.102 adet öğretim üyesi ve doktora öğrencisi araştırma başvurusu 2,2 milyon TL kaynak aktararak desteklenmiş; gelenekselleşme yolunda olan Boğaziçi Balo'suyla yaklaşık 8 milyon TL kaynak yaratılmış...

BÜVAK'ın gelecekte daha önemli başarılarla da imza atması temennisiyle bu Özel Dosya'ya son noktayı koyuyorum.

13 Buna göre Yönetim Kurulu'nun 9 kişilik asil üyeleri şu şekilde oluşuyordu: Rektör, Boğaziçi Üniversitesi'ni temsilen 2 üye, mütevellileri temsilen 4 üye ve BÜMED'i temsilen 2 üye.

Üçüncü Mülâkat

TEVFİK BAŞAK ERSEN

Başak, zaman ayırdığın çok teşekkürler. Tarihe bir not düşelim: Bugün 6 Nisan 2016. TÜSEV Genel Sekreteri olarak senden öncelikle genel bir değerlendirme almak istiyorum vakıflarımızın hal ve gidişatı hakkında. Kendi aramızda sık sık konuşuyor ve sektörün yeterince gelişmediğini vurguluyoruz. Dilersen buradan başlayabiliriz.

Öncelikle vakıfların gelişmeme noktasını ikiye ayırmamız gerektiğini düşünüyorum: Bence Türk vakıfları kendi içlerinde geliyor. Ancak bu gelişmeye rağmen hâlâ beklentileri karşılama noktasından çok uzaklar. Mesela vakıflarımızın özellikle insan kaynakları kapasitesinde ciddi bir artış var. Hatta artık dünya çapında işler yapan vakıflarımız da var. İnsan kaynaklarının gelişmesinde "projecilik" yaklaşımının ya da zorunluluğunun rolü var tabii ki. Türk vakıfları bu açıdan diğer sivil toplum kuruluşlarından farklı bir noktada değil; kaynağa ihtiyaçları var ve çoğunlukla bu kaynağı projeler üzerinden temin ediyorlar. Sevindirici bir başka gözlemim daha fazla sayıda profesyonelin, özellikle gençlerin üçüncü sektörde çalışmak istemeleri. Bunun yalnızca vakıfların performansından değil, özel sektörde yaşanan sıkıntılardan da kaynaklandığını söylemeliyim.

Ben de aynı şeyi gözlemliyorum. Üçüncü sektörde çalışmak isteyen gençlerin sayısı artıyor. Peki bu pırıl pırıl gençlere düzgün iş ortamı sunacak yeterince kurum var mı?

Haklısın. Sayılarda ciddi sıkıntı var. Özellikle büyük ve güçlü birçok vakfın kendi kurumsal yapıları içinde sıkıştığını görüyoruz. Senin de çok iyi bildiğin gibi bu tür vakıflar bağlı buldukları şirket ya da holdingden ciddi destek alıyorlar; insan kaynakları merkezden yürütülüyor, hatta muhasebesi bir kurum dışında tutulabiliyor. Bazen çok ilginç şeyler duyuyorum: Vakıf yöneticilerinin Yönetim Kurulu toplantılarına girmediği ve kararların şirket bünyesinde yazılıp kendilerine iletiildiği gibi. Bu tür kurumlarda hiyerarşik yapı içerisinde vakfın statüsü çok aşağılarda yer alıyor.

Aslında değindiğin nokta çok önemli. Türkiye'de Aile / Şirket vakfı ayrımının tam ortasında duran çok vakıf var. VKV de bunlardan birisi. Bu durumun faydası olduğu gibi, zararı da olabiliyor. Bu konuya değindim, biliyorsun.

Beklentileri karşılamaktan uzak olma noktasında da bir şey söylemek istiyorum. Şu an ülkemizdeki önemli vakıfların bir çoğunda ikinci ya da üçüncü kuşak iş başında. Doğrusunu söylemek gerekirse bu kuşakların çoğu için vakıf faaliyetleri "olmasa da olur" statüsünde. Babaları ya da dedelerinin kurduğu vakfın misyonunu, faaliyetlerini, yapabileceklerini çok benimsemiyorlar. Söz konusu vakıflar geçmişte kurulmamış olsaydı bugün hiç kurulmazlardı diye düşünüyorum. Koç ve Sabancı Aileleri bu açıdan da bir istisna teşkil ediyorlar bence. Yukarıda değindiğim "statü" konusu da bununla alakalı: Patron vakfı çok ciddiye almaz, kendisinden önceki kuşakların kurduğu gereksiz bir yapı olarak görürse topluluk içerisinde o vakfın itibar sahibi olması da imkansızdır.

Sence bunun nedeni ne? Yani aslında tersini beklemez misin? Daha iyi eğitimli, dünyayla daha entegre kuşaklar iş başında. Asıl işlerinde de daha yenilikçi, atılcı oluyorlar; istisnalar hariç. Neden iş vakıflara geldiğinde değişiyor?

Çok kesin bir cevap vermek kolay değil. Benim gördüğüm örneklerde çocukların önceki kuşakların sahip olduğu "vakıf kültürü"ne sahip olmadığını söyleyebilirim. Bir şekilde bu genç kuşaklara aktarılamamış. Bu kültürü somutlaştıran davranışlar da çok önemli. Mesela Vehbi Bey Koç Holding'in çok önemli bir yüzdesini vakfa bağışlamış. Bu davranışın gelecek kuşaklar için de çok önemli bir örnek oluşturduğunu düşünüyorum. Türkiye'de de örneği az görülen bir durum bu.

Kısaca "*Kurucunun koyduğu hedefler sahiplenilmiyor; heyecan yok*" saptaması yapıyorsun.

Hedef yok, heyecan yok, konuyla ilgili bilgi sahibi insan da pek yok. Garipsediğim başka bir husus işinde girişimci olan insanların vakıfta birden muhafazakâr kesilmeleri. Türkiye'de çok varlıklı aileler dahi söz konusu vakıfları olunca risk almak, riskli sayılabilecek bir projeyi desteklemek istemiyorlar.

Oysa batıda bunun tam tersi durum var, öyle değil mi? Mesela girişim sermayesi şirketlerinin kurucuları hayırseverlik faaliyetlerinde de sıra dışı yöntemler uygulayabiliyorlar.

Aynen. Bu risk almama ve sıra dışı projelerden kaçınma durumu netice itibarıyla birbirine çok benzeyen proje ve faaliyetlerin enflasyonuna yol açıyor. Benim için bunun en tipik örneği vakıf

üniversiteleridir. Bugün artık çok başka amaçlarla kurulan üniversitelerin olduğunu biliyoruz ama başlangıçta *"Doğramacı yaptı; Koç ve Sabancı da yaptı. İyi fikirmiş, ben de yapayım"* diyen çok vakıf olduğunu biliyoruz.

Evet, vakıf üniversitelerinin sayısı çok arttı. Ancak yeni vakıfların sayısında yıllar içerisinde çok değişiklik görmüyoruz değil mi?

Dernek sayısında bir patlama olduğu kesin. Yeni vakıfların sayısı ise yerinde sayıyor. Bir ara bunun kuruluş için şart koyulan mal varlığından kaynaklandığı savunulurdu. Bu rakam 300.000 TL'den 60.000 TL'ye düşürüldü, kurulan vakıf sayısında bir kıpırdanma olmadı. Demek ki sorunu başka yerde aramak lazım.

Sen aynı zamanda yeni vakıfların temsilcisi olarak Vakıflar Meclisi üyesisin. Bu ortamda başka bir şapkayla ve başka bir noktadan üçüncü sektöre bakma şansın oluyordur. Hükümet, iktidar, ideolojiler ve tüm bu unsurların sivil toplum örgütleri ile ilişkileri özellikle yakın dönemde çok farklı şekillerde gündeme geldi. Daha da gelmeye devam edecek. Sence Vakıflar Genel Müdürlüğü ve Ankara bizi nasıl görüyor?

Ankara bizi görmüyor. VGM gerçekten çok önemli ve çok köklü bir kuruluş; Cumhuriyetle yaşıt. Aslında o dönemde tüm vakıf varlıkları kamulaştırılabilir ve hazineye de ciddi bir gelir sağlanabilirmiş. Söz konusu olan yalnızca camiler değil; çok değerli mülklerden bahsediyoruz. Cumhuriyetin kurucuları vizyoner bir yaklaşımla vakıflara olabildiğince özerk bir yönetim yapısı oluşturmayı hedeflemişler. Ama vakıf kavramı da orada, yani eski vakıflarda kalmış. Açıkça söylemek gerekirse yeni vakıflar VGM'nin üvey

evlâtları olmaktan öteye gidememiş. Bugün VGM personeli içerisinde yeni vakıflardan haberi olmayan insanlar bile var. Bunu da bir yere kadar anlıyorum. Çünkü eski vakıflar yenilerine oranla çok daha yaygın ve derin bir rant kaynağı sunuyorlar. Hal böyle olunca da hem sistemin hem de bireylerin ilgisi bu vakıflara odaklanıyor. Sıkça dile getirilen gerekçe de şu: *"Biz yeni kanunla kendi kendinizi yönetmenizin önünü açtık. Bundan sonrası size kalmış."* Tabii burada yeni vakıfların da iletişim açısından sınıfta kaldıklarını ve kendilerini tanıtmak / anlatmak konusunda çok başarısız olduklarını söylememiz lazım. Aynı şeyleri tekrarlayacağım ama bence bu durum da yukarıda bahsettiğim hedef ve heyecan eksikliğine bağlanıyor. Yeni vakıflar hedeflerine dört elle sarılsalar, önemli toplumsal değişimlere imzâ atsalar bugün her kesimin değerlendirmesi çok daha farklı olurdu.

Peki çözüm ne?

Benim için çözümün ilk adımı vakıfların vizyonlarını çok ciddi bir şekilde gözden geçirmeleri. Bunun sonucunda da artık babadan veya dededen kalma yöntem ve faaliyetleri bir tarafa bırakıp, gerçekten önemli bir sosyal fayda sağlamak için ellerini, kollarını, tüm vücutlarını işin içine sokmaları. Özellikle "altına" değil "içine" diyorum... Maalesef bu çözüm kolay kolay gerçekleşmeyecek. Siyasi risklerden ötürü gerçekleşmesi imkânsız gibi.

Bu noktada TÜSEV gibi kuruluşların rolü ne olmalı sence?

Bahsettiğin sorunların aşılabilmesi için tek tek vakıfların çaba göstermesinin yetmeyeceği âşikâr. Tüm vakıfları çatısı altında toplayan bir kuruluş neler yapmalı, neler yapabilir?

Bence TÜSEV'in en önemli rolü farkındalık yaratmak. Bu arada kuruluştaki amacın bu olduğunu düşünmüyorum; bugün bu amaca doğru evrildiğimizi söyleyebilirim. Vakıfların herhangi bir konuda kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duydukları anda TÜSEV'in kapısını çalmaları lazım. Bunu başarmalıyız. Hatta bu ihtiyaçlar konusunda da vakıfların gözünü açmalıyız. Bu konuda çok ciddi eksikliklerimiz var; bir bölümü geçmişten kaynaklanıyor. Hâlâ TÜSEV sivil toplum açısından bir "kaynak merkezi" olarak algılanmıyor. Birçok kişi için, bunun içine üyelerimiz de dahil, bir sorunla karşılaştıklarında danıştıkları ilk kurum biz değiliz. Bunu değiştirmemiz lazım. Şunu da belirtmeliyim, TÜSEV olarak üyelerimizden çok diğer kuruluşlara, özellikle de daha küçük kuruluşlara faydamız dokunuyor.

Son soru: TÜSEV'in hiç kaynak sorunu olmasaydı, Türkiye'de vakıfçılığın gelişmesi için, öncelik sırasına göre, yapacağı üç şey -sence- ne olurdu?

Öncelikle TÜSEV'i başvuran tüm kurumların sorunlarını çözecek bir danışma merkezine dönüştürürdüm. Tabii bunun için yalnızca maddi kaynak değil, çok önemli bir insan kaynağı da gerekecektir. İkincisi EFC'nin Brüksel'de yaptığı gibi tüm sivil toplum kuruluşlarının hizmet alabileceği, sinerji yaratabileceği, tanışabileceği bir fiziksel ortamı, bir Sivil Toplum Merkezi'ni hayata geçirirdim. Fiziksel ortamın sivil toplum kuruluşları için hâlâ çok önemli olduğuna inanıyorum Üçüncüsü, diğer ikisi kadar önem vermesem de, TÜSEV'i ihtiyaç olan her alanda temel eğitimleri verebilecek bir kadroyla desteklerdim.

Sevgili Başak, çok teşekkür ederim. Daha başarılı bir üçüncü sektörü birlikte görebilmek dileğiyle...

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Emanete Hıyanet

“Toplantı hâlâ devam ediyor. Sekiz maddelik gündemin daha üçüncü maddesindeyiz. En az yarım saati Yönetim Kurulu Başkanı'nın yeni üyelere birisine artık hepinizin dinlemekten bıktığı, kuruluş günlerine ait bir anıyı yeniden anlatması nedeniyle kaybettiniz. Üstelik bugün yorucu bir iş günüydü. Oysa dört yıl önce size bu saygın vakıfta Yönetim Kurulu Üyesi olmanız teklif edildiğinde onurlanmış, heyecan duymuş ve zaman zaman monotonlaşan iş ve özel hayatınıza yeni bir pencere açacağınız ümidiyle, belki de sizden beklenenleri –ve sizin beklentilerinizi- çok fazla sorgulamadan kabul etmişsiniz. Bir taraftan bunları düşünürken, vakfın profesyonel tepe yöneticisi ile göz göze geliyorsunuz. Halinizden aynı duygu ve düşünceleri paylaştığınız belli oluyor. Peki ama, ne yapmalı? Ve en az bunun kadar önemli ikinci soru: Her ne yapılacaksa, bunu kim yapmalı?”

(K1'in Giriş bölümünün ilk paragrafı, 2012)

En sevdiğim konuya geldik!

Vakıflarımızın bir dolu sorunu, sıkıntısı, eksiği var. Ancak ilk kitabını Yönetim Kurulları üzerine yazan bir kişi, doğal olarak, ilk sıraya “yönetişim”i koyacaktır. Konuyu üç başlık altında irdelemeye çalışacağım: Mütevelli Heyeti (MH), Yönetim Kurulu (YK) ve Profesyonel Tepe Yönetici (PTY).

MÜTEVELLİ HEYETİ

Kelime Arapça’dan, kökü “wala”; “birine, bir duruma hakim olma, koruma, yönetme” anlamına geliyor. Mütevelli de “bir işi üzerine alan kişi” oluyor. Tabii ki kendiliğinden değil; vâkıf vakfı kuruyor, yönetimini mütevelliye “emanet ediyor”. Mütevelli de genelde bu emanete.... Başlığa döndük...

Eski vakıflarda mütevelli olmazsa olmaz bir unsur. Mütevelliye denetlemek için bir “nâzır” da atanabiliyor. Farklı örnekler olsa da çoğunlukla bir mütevelli ve bir nazırdan bahsediyoruz. Buna vurgu yapmamın nedeni bugün büyük vakıflarımızın çoğunda gerçekten çok kalabalık MH’lerle uğraşmamız. Örnek verelim:

BÜVAK

148 mütevelli

TEGV

171 mütevelli

TEMA

59 mütevelli

TEV

62 mütevelli

TEV’i en sona yazdım ancak Türk vakıflarındaki bu mütevelli enflasyonunun TEV’i yanlış anlamaktan kaynaklandığını düşünüyorum. İlk “Özel Dosya” bölümünde gördüğümüz gibi Vehbi Bey TEV’in kuruluşunda 100 kişiye “Kurucu Üye” olmaları için

mektup yazmış. Daha sonraki katılımlarla TEV'in kurucu üye sayısı 205'e çıkmış. Her ne kadar müteveli sayısı kurucu sayısının oldukça altında tutulsa da TEV'in ardından gelen diğer "genel vakıflar" da TEV örneğini takip ederek ve "Ne kadar çok kurucumuz / mütevellimiz olursa o kadar çok destek alırız" yanılığısıyla aynı yolun yolcusu olmuşlar. Yanılığın biraz açalım: Yukarıda dört büyük vakfın müteveli sayısını gördünüz. Şimdi bu tabloyu yılda en çok iki kez yapılan MH toplantılarına katılım ve -meblağ ne olursa olsun- kuruma bağış yapma verisiyle zenginleştirelim:

	BÜVAK	TEGV	TEMA	TEV
Müteveli Sayısı	148	171	59	54
Toplantı Katılım	30	31	43	35
%	20	18	73	64
Bağış yapanlar	17	68	6	*
%	11	40	10	*

(* ÇELENK BAĞIŞLARI NEDENİYLE DEĞERLENDİRME YAPILMADI)

Yukarıdaki tablonun üzerine yorum yapmaya gerek olmadığını düşünüyorum. Ancak müteveli heyetleri hayatımızın bir gerçeği ve bu "enkaz"ı nasıl kaldıracağımızı irdelemekte de fayda var.

Ek 12'de K1'den yaptığım uzunca bir alıntı göreceksiniz. Orada da söylediğim gibi yeni kurulacak vakıfların bu organı bünyelerine hiç sokmamaları en iyi çözüm. Peki, mevcut müteveli heyetlerini ne yapacağız? İlk önerim, resmi senet zorunlu kılmıyorsa, müteveli heyetine yeni üye alınmaması. Bu fikri savunduğum birkaç toplantıda maruz kaldığım garip bakışları hatırlıyorum. Doğrusu

“Mütevellilerimiz toplantıya bile gelmiyorlar; yeterli sayıyı toplamakta dahi zorlanıyoruz” yorumunu yapıp çözümü sayıyı artırmakta bulan kurumları anlamıyorum. Bu yöntem söz konusu sıkıntıyı -ancak kısa bir süreliğine- ötelemekten başka bir işe yaramayacaktır. Yeni seçtiğiniz mütevelliler bir heves ilk birkaç yıl toplantılarınıza gelir; siz temelde yatan asıl sıkıntıyı halletmediğiniz için onlar da bir süre sonra heyecanlarını yitirirler; yeni mütevelliler seçer ve başa geri dönersiniz.

Çaresiz bir şekilde yeni mütevelli seçmek bir işe yaramadığı gibi, kurumunuza aslında zarar da vermektedir. Nasıl mı? John Carver’dan yardım alarak açıklayayım:

Önce John Carver’dan biraz bahsetmem lazım. Üstad “Politikalarla Yönetişim” metodolojisinin mucidi. “*Boards That Make a Difference*” isimli kitabı K1’i yazarken sıkça referans verdiğim, beni en çok etkileyen kaynak kitaptı. Carver bir yönetim kurulunun üç temel görevini şöyle sıralıyor:

- 1** Kurum ile “sahipler” arasında köprü olmak. Kuruma “sahipler” adına sahip çıkmak.
- 2** Yönetişim politikalarını oluşturmak.
- 3** Tatmin edici seviyede bir kurumsal performansın garantörü olmak.

Carver’a göre etkin bir yönetim kurulunun yaptığı iş “üst seviye yönetim” değil, “alt seviye bir sahiplik” olmalı. Peki Türk vakıflarının sahibi kim? Yönetim kurulları kimin adına vakıflarına sahip çıkacak? Aile ve şirket vakıflarında bir sıkıntı yok, ancak

zümre vakıflarında bu sorunun cevabını “Mütevelliler” olarak vermeliyiz. Sorun şu ki, hiçbir vakfımızda bir mütevelli heyet üyesi kendisini söz konusu kurumun sahibi veya sahiplerinden birisi olarak düşünmüyor. Sahi, elli ya da altmış kişi, hatta örneklerini gördüğümüz üzere, yüzelli kişi bir kurumun sahibi olabilir mi? Bu sayıyı artırmak zaten olmayan sahiplik duygusunu iyice seyreltmek anlamına gelmez mi?

Bu sorunun çözümünün hiç de kolay olmadığını belirtmeliyim. Ancak zümre vakıflarımız mütevelli heyet üyeliklerini sınırlamaz ve mevcut üyelere gerçekten kurumlarının sahibi olduğunu bir şekilde hissettirmezse ülkemiz üçüncü sektörüne has bu garabet durumun ilelebet devam edeceğine şüphem yok.

YÖNETİM KURULU

Bir kez daha: Nereden başlasam? Aslında girişte yaptığım alıntı konunun “fay hatları” hakkında ip uçları içeriyor.

- Verimsiz toplantılar
- Uzun başkanlıklar
- Yetersiz -ya da hiç olmayan- oryantasyon programları
- Sağlıksız YK - PTY ilişkileri

Liste uzayıp gidebilir ancak bu bölüme K1'in bir özetini koyma tuzağına düşmek istemiyorum. Ülkemizdeki vakıfların (ve tabii ki derneklerin) yönetim kurulları büyük çoğunlukla ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiği konusundan bîhaberler. Abarttığımı

düşünüyor olabilirsiniz ama size bir örnek vereyim. Bugüne kadar sunum yapmak, veya toplantılarına katılmak üzere tanıştığım vakıf - dernek yönetim kurulu üyelerinin neredeyse tamamının artık bu konuda standart hale gelmiş YK görev tanımlarından haberi yoktu. Peki bu arkadaşlar her şeyi el yordamıyla mı yapıyorlar? Bazen bunun daha iyi olabileceğini düşünsem de, hayır. Çünkü bütün vakıfların resmi senedinde mutlaka Yönetim Kurulu'nun Görevleri tanımlanıyor. Bir örnek verelim:

VAKIF BAŞKANI, YARDIMCISI, GENEL SEKRETER VE YK'NIN GÖREV VE YETKİLERİ:

MADDE 11 -A) Vakıf Başkanı: Mevzuat ve YK kararları çerçevesinde Vakfi temsil ve ilzam yetkisine sahiptir. Görevi budur. **B)** Vakfın Başkan Yardımcısı: Vakıf Başkanına bağlı olarak ona vekâlet dahil mevzuat ve YK kararları çerçevesinde yetkili ve görevlidir. **C)** Vakıf Genel Sekreteri: Vakfın bilcümle muhaberatı, muamelatını, Vakıf Başkanı'nın nezaretinde yürütür. **D)** YK: Ayda bir defa Vakıf Başkanı'nın tebliğ edeceği gündemle toplanır. YK kararı ile Vakıf Başkanı, Vakıf Başkan Yardımcısı ve Vakıf YK Üyelerinden seçilmiş bir üyenin katılımı ile İcra Komitesi teşkil edilir. İcra Komitesinin yetki ve görevleri YK kararında belli edilir. YK Vakfın, gaye ve/veya gayelerinin tahakkuku için görevlidir. Bu maksatla Vakfın çalışmaları hakkında genel prensiplerini tespit eder. Vakfın gayesi ve/veya gayelerinin gerçekleştirilmesindeki tercihleri belirtir. Vakfın bütçesinin tetkik ve tasdikini yapar. Vakfın çalışması için gerekli yazılı esasları kabul eder. Vakfın gaye ve/veya gayeleri içinde olmak üzere iktisadi işletme ve işletmeler kurabilir. Açtıklarını kapatabilir. Vakfın şube açmasına gerek varsa onu kararlaştırır, Şubenin görev ve yetkilerini belli eder.¹

Şimdi bunu okuyup “İyi ya işte, adamlar her şeyi tanımlamış” diyenler olacaktır. Eğer bir vakıf YK’da görev yaptınız ya da yapıyorsanız yukarıdaki ifadelerin çok fazla işe yaramayacağını, YK’nın zaten kendisinden önceki YK’larda gördüğü ve doğru bildiği temayülleri sürdüreceğini, yukarıdaki “resmi” görev tanımına da ancak bir sorun çıkarsa dikkatlice bakacağını bilirsiniz. Kaldı ki bu tanımda da az sayıda somut görev dışında oldukça muğlak temenniler yer almaktadır.

Bu ve benzeri tanımların eksikliği yukarıda bahsettiğim ve bir örneğini aşağıda verdiğim “uluslararası standartlar”la karşılaştırdığınızda iyice ortaya çıkar.

Yönetim Kurullarının 10 Temel Sorumluluğu (BoardSource)

- 1** Kurumun misyonunu belirlemek
- 2** PTY’yi seçmek
- 3** PTY’yi desteklemek ve performansını değerlendirmek
- 4** Kurumun kısa orta ve uzun vadeli planlama yapmasını sağlamak
- 5** Program ve hizmetleri izlemek ve geliştirmek
- 6** Kurum için kaynak geliştirmek
- 7** Malvarlığını korumak ve finansal denetim sağlamak
- 8** Etkin ve yetkin bir Yönetim Kurulu olmak
- 9** Yasal ve etik standartların güvencesi olmak
- 10** Kurumun itibarını yükseltmek

Yukarıdaki on maddenin her birinin üzerinde uzun uzun durup vakıflarımızın eksikliklerini iyice irdeleyebiliriz ama o zaman daha önce bahsettiğim tuzağa düşmüş oluruz. Bunun yerine ben yalnızca 8. Maddeyi, yani “Etkin ve yetkin bir Yönetim Kurulu olmak” sorumluluğunu ele almak istiyorum.

Nasıl “etkin ve yetkin” bir YK oluruz? Ne yapmamız gerektiğini çok net bir şekilde bilerek, önceliklerimizi çok doğru tanımlayarak, üyelerimizi doğru kriterlere göre ve “ince eleyip - sık dokuyarak” seçerek, seçtiğimiz üyeleri göreve çok iyi hazırlayarak, kendi performans değerlendirmemizi çok etkin bir şekilde yapıp YK’ya “taze kan” akışını sistematik bir şekilde sağlayarak ve “Yönetişim - Yönetim” dengesinde ilgi ve zamanımızın çok ağırlıklı olarak birinciden yana olması gerektiğini hiç unutmayarak.

Yukarıdakilerin çoğu yapması söylemesinden zor vazifelerdir. Ancak zor oldukları ölçüde de vakfınızın başarısında hayati önem taşırlar. YK üyelerinin “profili” çok önemlidir². Üyelik öncesi yapılan görüşmelerde karşılıklı beklentilerin açık yüreklilikle ortaya konması çok ama çok önemlidir. Vakıf senedinizin veya ilgili tüzük ve yönetmeliklerinizin “taze kan” konusunda açık, net ve ısrarlı olması başarınız için olmazsa olmaz bir ön koşuldur.

Bu konuda daha çok şey söyleyebilirim. Konuyla gerçekten ilgileyseniz K1’i okumanızı şiddetle tavsiye ediyor ve bir sonraki fay hattına geçiyorum:

Türk vakıflarının bir PTY problemi var! 5.000 vakfı aynı keseye koymuyorum. Bu vakıfların bir çoğunda zaten hiç profesyonel çalışan yok, bırakın PTY'yi... Büyük vakıflarımızdan bir kaç örnek verelim:

TEGV Yirmi yılda on PTY. En az üç “krizli değişim”.

BÜVAK Yirmi üç yılda³ yedi PTY. En az üç “krizli değişim”.

TEMA On yılda⁴ altı PTY. En az üç “krizli değişim”.

Burada bir sıkıntı var, siz de aynı fikirde değil misiniz? Benim gibi herkes koltuğuna sıkı sıkıya sarılsın ve yıllarca kalkmasın demiyorum ama Yönetim Kurulundan daha sık bir yönetici değişikliği de hiç normal değil. Peki bu “anormallik” nereden kaynaklanıyor? Basitçe üçüncü sektörümüzün “yönetişim iklimi”nden kaynaklandığını söyleyebilirim. Bu iklimde çoğunlukla “güçlü” (icracı) başkan ve güçsüz PTY görmeye alışmışız. K1’de farklı Yönetim Kurulu Başkanı (YKB) ve PTY türlerini –biraz da karikatürize ederek- anlatmış ve bazılarının nasıl mükemmel bir “ortak yaşam formu” oluşturabileceğini açıklamıştım.

Bu iklimin bir başka özelliği masanın iki tarafının da yaptığı (yapması gereken) iş hakkında yeterince bilgili / deneyimli olmaması. YKB’den (ve genel olarak YK’dan) ve PTY’den bahsediyorum. Yukarıdaki TEGV / BÜVAK / TEMA sayılarına biraz daha yakından bakıp bir çoğunu şahsen tanıdığım PTY’lerin bu görevlere atanma öncesi tecrübelerini hatırlamaya çalıştım; PTY’lerin neredeyse tamamı bu göreve atanmadan önce bir vakıf ya da dernekte profesyonel olarak çalışmamışlardı. Durumu şöyle

tanımlayabiliriz: Kendi görevleri konusunda kafası karışık bir YK var; PTY olarak siz de kendinizden ne beklendiğini bilmiyorsunuz; daha önce de böyle bir tecrübe yaşamamışsınız; somut performans kriterleriniz yok; sistematik bir değerlendirmeye tabi tutulmuyorsunuz. Sonuca çok da şaşırılmamalıyız bence.

BoardSource PTY'ler için de 10 temel sorumluluk olduğunu söylüyor:

- 1 Misyonu her koşul ve şartta bağlı kalmak
- 2 Profesyonel kadroya liderlik yapmak ve kurumu yönetmek
- 3 Finansal açıdan kurumu etkin bir şekilde korumak
- 4 Kaynak yaratma sürecine liderlik etmek ve yönetmek
- 5 Mümkün olan en üst etik standartlara ve kanunlara bağlı kalmak; "hesap verebilirlik" ilkesini her daim gözetmek
- 6 Yönetim Kurulu'nun planlama sürecine katılımını sağlamak; planların uygulamasına liderlik etmek
- 7 Kurumun gelecekteki lider kadrolarını yetiştirmek
- 8 Dış ilişkileri geliştirmek
- 9 Programların kalite ve etkinliğini sağlamak
- 10 Yönetim Kurulu'na destek olmak

Bu listeye bakan bir çok YKB'nin "*İyi ama ben ne yapacağım?*" dediğini duyar gibiyim. İşte sorun da tam burada zaten...

Yaklaşık 20 yıl önce, bir TEGV Mütevelli Hayatı toplantısı. Elmadağ Divan Otel'deyiz. Vakfın yeni atanan Genel Müdürü son derece

heyecanlı -ve iddialı- bir konuşma yapıyor. Hedefler büyük, kendisine güveni ve inancı her halinden belli. Hemen arkamda emekli bir Koç Holding yöneticisi oturmakta. Yüksek sesle söyleniyor: “Bunlar Başkanın işi değil mi yahu?”

Tahmin edeceğiniz gibi üçüncü sektörde çalışmak isteyen veya görev değiştirmek üzere olan insanlarla çok sık karşılaşıyorum. Bir vakıf ya da dernekte PTY olmak üzere görüşmeler yapan profesyonellere aşağı yukarı hep aynı uyarıları yapıyorum. K1’de de yer verdiğim bu uyarıları tekrarlayıp Özel Dosya’mıza geçelim:

PTY ADAYI NELERE DİKKAT ETMELİ?

Her ne kadar kitabımda yönetim kurullarını hedef alıyorsam da PTY adaylarına da bazı uyarılarda bulunmamın doğru olacağını düşünüyorum. Tecrübeli bir yönetici adayı kendisiyle yapılan ilk görüşmeden itibaren kurum hakkında bilgi sahibi olmaya başlayacaktır. Ancak, sıkça değindiğim kompleks camia yapısı PTY adayları için bazı zorluklar, hatta tuzaklar oluşturabilir.

PTY adaylarına ilk önerim kendilerinden önceki yöneticinin neden ayrıldığına dair her türlü soruyu sormaları ve iknâ oluncaya kadar pes etmemeleridir. Sorun performans kaynaklı mıdır? Performans hedefleri ve ölçüm yöntemleri sağlıklı bir şekilde tanımlanmış mıdır? İş teklifi bir dernekten geliyorsa, Genel Kurul dinamikleri nasıl işlemektedir? Şöyle bir örnek düşünün: Size sunulan teklifi derinlemesine incelemeden kabul ediyorsunuz. İşteki ilk gününüzden itibaren aslında çok sevilen ve başarılı da olan bir PTY’nin yerine atandığınızı anlıyorsunuz. Üç ay sonra Genel Kurul toplantısı var ve bu atama konusunda

kızgın üyeler YK'yı alaşağı edebilecek çoğunluğa sahip gibi görünüyorlar. Ne yaparsınız?

Yukarıdakine benzer durumlar yalnızca derneklerde değil, vakıflarda da yaşanabilir. Mütevelli Heyet kendi içinde bölünmüş olabilir. Sizi işe almak için görüşen Başkan ve / veya üyeler kurumun iç sorunlarını tüm çıplaklığıyla sizinle paylaşmak istemeyeceklerdir. PTY adayı olarak mülâkat sürecinde olabildiğince çok kişiyle görüşmek ve kurum hakkında bilgi sahibi olduğunuzu düşündüğünüz kişilerin görüşlerinden istifade etmek sizi ilerideki tatsız sürprizlerden koruyabilir.

[1](#) Söz konusu vakıf Mütevelli Heyeti yerine Kurucular Kurulu, Yönetim Kurulu yerine de Mütevelli Heyeti demiş. Karışıklığa yol açmasın diyerek ufak bir değişiklik yaptım.

[2](#) Ek 13'te de K1'den uzun bir alıntı var. Lütfen okuyun. Vehbi Bey'e şapka çıkarmamak mümkün değil!

[3](#) Kuruluş yılı olan 1974'ü değil, faaliyetlerin gerçek anlamda başladığı 1993'ü esas alıyorum.

[4](#) Sayın Ümit Gürses'in 1993 – 2006 yılları arasındaki “istisnai” görev süresi tabloyu saptırdığı için 2006 sonrasını esas aldım.

Üçüncü Özel Dosya

TEGV

Yönetişim temalı bu bölümde Özel Dosya'nın konuğu TEGV'den başkası olamazdı. Bunun iki nedeni var:

A Kuruluşunun hemen ardından gönüllü olarak çalışmaya başladığım bir kurum. Yani birçok “içerden” bilgiye sahibim.

B TEGV hem YKB hem de PTY açısından ilginç deneyimler, çalkantılı dönemler yaşamış bir vakıf. Özel ilgiyi hak ediyor.

TEGV Suna Kıraç önderliğinde bir grup iş insanı ve akademisyen tarafından 23 Ocak 1995 tarihinde kuruldu. Tahmin edeceğiniz gibi, Suna Hanım'ın yeni bir vakıf kurarken babasından icâzet alması kaçınılmazdı. Bundan Vehbi Bey olumsuz görüşte olsaydı bu vakıf kurulmazdı anlamı çıkarmayalım lütfen; benim tanıdığım Suna Kıraç çıktığı bu yoldan dönmezdi. Vehbi Bey'in de çok olumlu bir görüş bildirdiğini söyleyemeyiz. Önce TEV varken yeni bir eğitim vakfına neden gerek duyulduğunu sorgulamış, sonra bu yeni vakfın gelir kaynaklarının ne olacağını ve devamlılığın nasıl sağlanacağını...

Suna Hanım ve arkadaşlarını –üstelik TEV varken- yeni bir vakıf kurmaya iten nedenin ülkedeki eğitim kalitesinin gittikçe düşmesi ve din odaklı eğitim veren resmi / gayri resmi kurumların sayısının endişe verici oranda artması olduğunu söyleyebiliriz. Şahsen 1994 yerel seçimlerinde ilk kez “İslâmcı” bir partinin en çok oyu alması ve hemen arkasında yaşanan bazı olayların da TEGV ve benzeri vakıfların kurulmasını ve / veya gelişmesini tetiklediğini düşünüyorum.

Benim TEGV ile ilk temasım 1996 sonbaharında oldu. Yılmaz Argüden'in TEGV Yönetim Kurulu'nda görev yapması ve benim artık BÜMED Genel Sekreterliğini bırakma kararı almış olmam neticesinde TEGV İcra Kurulu ile "tanıştırıldım". İcra Kurulu'na (doğru hatırlıyorsam toplantıda Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen, İbrahim Betil, Cengiz Solakoğlu ve Yılmaz Bey vardı) kaynak yaratma konulu "klasik" sunumumu yaptım ve anladığım kadarıyla bir sonraki aşamaya geçmeye hak kazandım. Bir sonraki aşama Suna Kıraç'la tanışmaktı. 1996 yılı Ekim ayında aynı sunumu bu kez Suna Hanım ve Cengiz Bey'e Koç Holding'te tekrarladım. Burada da sınıfı geçmiş olmalıyım ki TEGV'i tanımak üzere Koç Holding'in hemen yanındaki Vakıf Merkezi'ne gönderildim. Benim için düşünülen görev TEGV Genel Müdür Yardımcılığıydı.

Otuz yaşındaydım ve sadece beş yıllık bir üçüncü sektör deneyimim vardı. Yine de Vakfın kapısından içeri adım atar atmaz bazı şeyler dikkatimi çekti. Genel Müdür Muvaffak Gözaydınlı profesyonel hayatta çok başarılı olmuş emekli bir Koç yöneticisiydi. Ancak, Muvaffak Bey'in odasının yanında "Teşkilatlanmadan Sorumlu İcra Komitesi Üyesi" sıfatıyla emekli bir orgeneral oturuyordu: Rahmetli Doğan Bayazıt Paşa. Vakıfta geçirdiğim bir yarım gün neticesinde bu tecrübeli yöneticilerin benim gibi bir çaylağı -istemeden de olsa- iki günde paketleyip kenara koyacaklarına iknâ olmuşum.

Aradaki gelişmeleri geçebiliriz. Sonuç olarak Vehbi Koç Vakfı'nda profesyonel, TEGV'de gönüllü olarak çalışmam teklif edildi ve ben de büyük bir memnuniyetle kabul ettim. Benden istenen ilk şey, doğal olarak, TEGV için bir "Kaynak Yaratma Planı" hazırlamamdı. Ben de - doğal olarak- bu planın hazırlanmasından önce yapılması

gereken başka şeyler olduğunu; önce hepimizin "hazırlanması" gerektiğini söyledim. İlk isteğim Yönetim Kurulu üyeleriyle birebir / baş başa görüşmeler yapmaktı. Doğru hatırlıyorsam iki üye hariç tümüyle görüştüm. Çok şaşırıldığımı belirtmeliyim. Hepsi çok heyecanlı, inançlı, tecrübeliydi. Ancak öncelikleri neredeyse hiç örtüşmüyordu; bazıları için Vakıf somut şeyler yapmalı, okullar tamir etmeli, öğretmenlere destek olmalıydı; bir çoğu Vakfın neredeyse politik bir parti gibi faaliyet göstermesi olarak yorumlanabilecek bir amacı tarif ediyordu; azınlıktaki bir grup – doğru bir şekilde- "içerik" çok önemli deyip müfredata odaklanmayı öneriyordu. Netice itibarıyla Yönetim Kurulu üyelerinin tanımlarından bir kaç vakıf çıkarmak mümkündü. Yönetim Kurulu üyeleriyle yapmış olduğum görüşmeler ve kendi gözlemlerimi derleyerek bir değerlendirme raporu kaleme aldım ve 20 Haziran 1997 günü Yönetim Kurulu ile paylaştım.

Raporun tartışılmasının ardından yaşanan ilk önemli değişiklik Resmi Senet'teki çok uzun ve dağınık "amaç" tanımının yerine aşağıdaki "varoluş nedeni"nin kabul görmesi oldu.

Varoluş Nedenimiz

"Türkiye'nin yarınlarında aydınlık yüzler görmenin ön koşulu, bugün çocuklarımızı en iyi şekilde eğitebilmektir.

Eğitim sisteminde tartışılmaz ağırlığı olan devlet, kaynak yetersizliği ve yapısal sorunlar nedeniyle bu görevi yerine getirirken çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Gönüllü kuruluşların, özel sektörün ve vatandaşların, hayati önem taşıyan bu alanda devletin verimliliğini artıracak şekilde; destek olarak, örnekler yaratarak ve eksikleri tamamlayarak

sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir. Vakfımızın varoluş nedeni, devlet tarafından verilen temel eğitime katkıda bulunmaktır.”

Yazdığım rapor özetle TEGV'in kaynak yaratmadan önce belli bir faaliyet alanına odaklanması, sonra da insan kaynaklarını güçlendirmesi gerektiğine işaret ediyordu. Yönetişimle ilgili olarak ise aşağıdaki saptamayı yapmıştım:

TEGV Yönetim Kurulu

TEGV Yönetim Kurulu'nda 10 üye var. ilk tespit, 2 akademisyen üye dışında 8 kişinin üst düzey yönetici veya iş sahibi olmaları. Mevcut tanımlamada bile, misyonu “kitlesel eğitimin kalitesini artıracak örnekler oluşturmak” olan bir kurumun Yönetim Kurulu'nda, kendisi, ailesi veya yakın çevresi kitlesel eğitim konusunda bizzat sorun yaşamış bir kaç kişinin bulunmamasını bir eksiklik olarak değerlendiriyorum.

Bir başka gözlemim, Yönetim Kurulu'nda görev dağılımının yapılmamış olmasının çeşitli sıkıntılar yarattığı. İki haftada bir toplanan İcra Komitesi, daha sonra değineceğim profesyonel kadro yetersizliğinin de sonucunda, icraatı denetlemek yerine icraatı bilfiil gerçekleştirmek durumunda kalabiliyor. Bazı temel faaliyetlerden (Kaynak Yaratma, Gönüllü Yönetimi gibi) birinci dereceden sorumlu üyelerin tespit edilmemiş olması bu çalışmaların Yönetim Kurulu nezdinde sahipsiz kalmasına yol açabiliyor. Resmi Senet hükümleri doğrultusunda 1998 yılından başlayarak her yıl üyelerinin 1/3'ünü yenileme şansına sahip Yönetim Kurulu, aday tespiti ve seçim kriterleri gibi konular bir

alt grup ya da komiteye delege edilmediği için, bu tür hayati bir konuda bile geç kalabiliyor.

Yönetim Kurullarında her şeyin tartışılması, şüphelerin giderilmesi, fikirlerin ortaya konması gerekir. TEGV'nda Yönetim Kurulu toplantısına katılmamış olmama rağmen, İcra Komitesi ve keşif görüşmelerinden edindiğim izlenim, Üyelerin profesyonel yaşamlarındaki karşılıklı konum ve ilişkilerinin bu gönüllü faaliyetlerdeki ilişki ve tutumlarını da zaman zaman etkilediği yönünde. Çeşitlilik ve katılımı engelleyici bu durumun da irdelenmesi gerektiğini düşünüyorum.

Öneri: Yeniden yapılanma

İlk önerim Yönetim Kurulu'nda, misyon ve hedefler doğrultusunda, nasıl bir görev dağılımının gerekli olduğunun bir an önce tartışılması ve tespit edilmesi yönünde. Kaynak Yaratma, Aday Belirleme ve Gönüllü Yönetimi komite veya çalışma gruplarını mutlak zorunluluklar olarak önerebilirim.

Görev dağılımının ardından, eğer oluşturulduysa Aday Belirleme Komitesi, ne tür üyelere gereksinim olduğu, adaylara hangi bilgilerin verilmesi ve hangi soruların sorulmasının gerektiği gibi çalışmaları kapsayacak bir aday tespit ve atama politikasını Yönetim Kurulu onayına sunmalıdır.

Yeni üyelere verilecek oryantasyon programı, Yönetim Kurulu bilgi aktarım sistemi ve Yönetim Kurulu eğitim programı da aynı komite tarafından hazırlanarak Yönetim Kurulu'na sunulabilir.

TEGV'deki yönetim değişikliği tahminlerimin aksine Yönetim Kurulu'ndan değil, profesyonel kadrodan başladı. Genel Müdür'ün istifa etmesiyle Türkiye'de üçüncü sektör için bir ilki gerçekleştirip, profesyonel bir "head hunting" firmasıyla yeni Genel Müdürümüzü aradık. Maalesef, profesyonel danışmana rağmen, K1'de de vurguladığım bir hataya düştük: Yeni yöneticimizi ararken selefinde eksik olan ve bizleri en çok rahatsız eden yetkinliklere öncelik verdik. Başka bir deyişle 360 derece bir değerlendirme yapamadık. Çok kısa süren "Yeni Genel Müdür" deneyimi Vakfın hem gönüllü hem de profesyonel kadrosunda maalesef derin izler bıraktı.

Bundan kısa bir süre sonra Yönetim Kurulu Başkanı değiştı. Yeni Başkan İbrahim Betil yukarıda bahsettiğim birebir görüşmeleri yaparken heyecanından en çok etkilendiğim Yönetim Kurulu üyesiydi. Yani bu değişiklikten kesinlikle memnundum. İnsan bazı şeyleri yaşayarak öğreniyor. Bütün iyi niyeti ve heyecanına rağmen İbrahim Bey'le Yönetim Kurulu'nun diğer üyeleri –ve Genel Müdür– arasındaki ilişki gittikçe gerildi. Başkanlığı benim "aşırı adanmışlık" olarak tarif ettiğim duygu hali içerisinde yürüten İbrahim Bey'le Yönetim Kurulu'nun geri kalan üyelerinin bir yol ayrımında olduğunu her gün başka vesilelerle görebiliyorduk. Sonuçta Başkanlık el değiştirdi. Eş zamanlı olarak (28 Mart 2002 tarihli Mütevelli Heyet toplantısında) Resmi Senet değişikliğine gidildi ve TEGV Yönetim Kurulu Başkanları'nın en çok iki dönem aralıksız bu görevde bulunabilecekleri; ancak bir dönem ara verdikten sonra yeniden seçilebilecekleri kabul edildi.

Yaşanan bu olaylar Yönetim Kurulu seviyesinde suları sakinleştirirse de PTY konusunda çalkantılı dönemler devam etti. Yukarıda

bahsettiğim "masanın iki tarafında oturanların da ne yapmaları gerektiği konusunda yeterince deneyimli olmamaları" durumu bu süreçten sonra da Vakfın tepe yönetiminde ideal süreden daha sık bayrak değişikliği yapılmasına neden oldu.

Nihayet, TEGV'in -şimdilik- açık ara en uzun süre görev yapan Genel Müdürü Nurdan Şahin ile halefi, sevgili dostum Mete Meleksoy döneminde özlenen "istikrar"a kavuşuldu. Bu istikrarın sürmesini diliyorum.

Yönetişim konusuyla doğrudan ilgisi olmasa da 2000'li yıllarda yaşanan TEGV'le ilgili bir gelişmeyi daha burada vurgulamam lazım. 2008 yılı Aralık ayında emekli sanayici Nirun Şahingiray'ın tüm serveti vasiyeti gereği TEGV'e bağışlandı. O günün rakamlarıyla yaklaşık 50 milyon TL mertebesindeki bu bağış TEGV'in yıllardır özlemine duyduğu "ana fon" konusunda çok ciddi bir adım atmasını sağladı. Bir TEGV mütevelliisi olarak Sayın Şahingiray'ı bu cömert ve örnek bağışı nedeniyle saygıyla anıyorum.

Bu Özel Dosya'ya da son noktayı koymanın zamanı geldi. TEGV bugün faaliyetleriyle, gönüllü kadrosuyla, kamuoyu nezdindeki itibarıyla ülkemizin en önde gelen vakıflarından biri. 10 Eğitim Parkı, 38 Eğitim Birimi, 24 Ateşböceği Gezici Eğitim Birimi, 6.000 gönüllü, her yıl "dokunulan" yaklaşık 150.000 çocuk.

Her kurumda olduğu gibi TEGV'in de hem başarılarından hem de hatalarından önemli dersler çıkaracağımıza inanıyorum.

DÖRDÜNCÜ MÜLÂKAT

DR. YILMAZ ARGÜDEN

Yılmaz Bey, Türkiye'de "yönetişim" denince ilk akla gelen isim herhalde sizinki. Mülakât teklifime olumlu yanıt verdiğiniz için çok teşekkür ederim. Bir çok dernek ve vakfın yönetim kurulunda bulundunuz, başkanlığını yaptınız. Hatta yönetim konusunda araştırma, eğitim ve iletişim faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin de kuruculuğunu üstlendiniz. Sizce de üçüncü sektörümüzde bir "yönetişim" sorunu var mı? Eğer varsa bu sorunu siz nasıl özetlediniz?

İyi yönetim kurumlara duyulan güvenin artırılmasıdır. Kurumlarına güven duyulmayan toplumların gelişmesi ve yaşam kalitesini artırması süreci sekteye uğrar. Yönetişim konusundaki zafiyet, sürtünme katsayısı gibidir. Gerçekleştirilen her faaliyet için gereğinden fazla kaynak kullanılmasına, maliyetlerin artmasına; dolayısıyla verimlilik ve etkinliğin düşmesine ve dünyayla rekabette zorlanılmasına neden olur. Örneğin, tedarikçilerinin güven duymadığı bir şirketin satın alım maliyetleri artar, kârlılığı düşer, ölçek ve öğrenme ekonomisinin yakalanmasına sekte vurulur. Çalışanlarının şirkete güven duymaması ise, nitelikli çalışanların rakiplere kaçmasına neden olur. Gönüllü kuruluşlarda güven kaybı ise kurumun hem bağış ve mali kaynaklara ulaşılmasına, hem de iyi profesyonellerin cezbedebilmesine ve gönüllülerin zaman ayırmalarına sekte vurur.

Bence ülkemizde sadece üçüncü sektörde değil, genelde de 'yönetişim' kavramının önemi ve nasıl uygulanması gerektiğine

ilişkin önemli eksiklikler var.

İyi yönetim bir kültür ve bu kültürün yeşerdiği bir iklimdir. Ülkemizde evde 'babanın sözünden çıkma', okulda 'öğretmenin sözünden çıkma', işte 'patronun sözünden çıkma' ve 'devlet baba' gibi kavramlar toplumu oluşturan bireylerin sorgulamayı, katılımcılığı, sorumluluk üstlenmeyi, hesap vermeyi, şeffaflığı özendirmekten uzak olarak yetişmesine neden oluyor. Bu nedenle, gücü kullanma konumuna gelenler de katılımcı karar verme, şeffaflık, hesap verme, kurumu kendileriyle özdeşleştirmeksizin misyonu doğrultusunda yönlendirme ve geleceği için takım kurma gibi kavramlarını yeterince içselleştirmemiş oluyor. Sonuç olarak, insanlar iyi yönetişimin önemi ve faydalarını anlayıp, yeterince sahip çıkmadıkları için muhatap oldukları kurumlardaki tutarsızlıklar ve verimsizlikler nedeniyle yaşam kalitelerini yeterince geliştiremiyorlar.

Maalesef bu yaklaşım ve davranışlar üçüncü sektörde görev almaya başlayınca da pek değişmiyor. Hatta, zamanını gönüllü olarak toplumsal bir sorunun çözümü için bir dernek veya vakıfa ayıran kişiler, ilgi duydukları konu ile ilgili yeterince bilgi ve deneyimleri olmasa dahi, kendi görüşlerini hayata geçirebilmek adına otoriter davranışlar sergileyerek o kurumun kurumsallaşmasına zarar bile verebiliyorlar.

Özetle, ülkemizde iyi yönetim için talep de, arz da yeterince gelişmiyor. Kurumlara duyulan güven ve hukukun üstünlüğü gelişmeyince yaşam kalitemiz de olumsuz etkileniyor.

Özel sektörümüz bu açıdan daha mı ilerde? Eğer öyleyse bunun nedenleri nedir?

Yukarıda bahsettiğim gibi, ülkemizde çocukluklarında ve eğitim hayatlarında iyi yönetişimin gerektirdiği davranış biçimleriyle yeterince tanıştırılmayan kişiler, gücü kullanma pozisyonuna gelince doğru davranış biçimlerini sergilemekte güçlük çekebiliyorlar. Bu nedenle, özel sektör kuruluşlarında da benzer zafiyetler sıkça görülüyor. Ancak, hayatın gerçekleri ve doğru teşvik mekanizmaları insanları eğitir. Özel sektörde iyi yönetişim ilkeleriyle uyumlu davranışlar sergileyenler gerek uluslararası ortaklıklar yapmada, gerekse dış finansmana ulaşmada daha avantajlı oluyorlar. Bu nedenle, özellikle bu tip firmaların patronları ve yöneticileri iyi yönetişim konusuna daha yatkın olabiliyorlar.

Koç, Anadolu, Borusan gibi grupların şirketlerinin hem uluslararası yatırımcılar açısından tercih edilmeleri, hem de yurt dışında daha başarılı olmaları da yönetişim konusuna gösterdikleri özenden bağımsız olmasa gerek.

Siz de, ben de, özel sektörde çok başarılı bir yöneticiyken bir vakıf ya da dernekte çok vasat bir yönetim kurulu üyesi olan, hatta kuruma zarar veren kişiler tanıyoruz. Bunun nedenleri ne olabilir?

Öncelikle, iyi yöneticilik ile iyi yönetim kurulu üyeliği arasında önemli farklar olduğunu vurgulamak gerekir. Yönetim 'management' kelimesinin karşılığı; yönetişim ise 'governance' kelimesinin karşılığıdır. Birbirleriyle karıştırılmamalıdır.

Yönetim kurulları şirketin yönlendirilmesinden ve şirkete teslim edilen tüm kaynakların etkin kullanıldığının gözetilmesi ile yönetimin aldığı risklerin uygunluğunu değerlendirilmesini sağlayacak denetimi gerçekleştirmekten sorumludur. Bu nedenle, şirketin risk - getiri dengesini, kısa vade - uzun vade dengesini ve çeşitli paydaşlar arasındaki çıkar dengelerini koruyucu yaklaşım sergilemeleri de önem taşır. Sadece finans kaynaklarına değil, aynı zamanda insan kaynaklarına, iş ortaklarına, tedarikçilerine ve çevresine güven veremeyen şirketlerin uzun vadede bu kaynaklara avantajlı şartlarla ulaşmaları güçleşir. Esas olan kurumun devamlılığı olduğuna göre şirketin gelecekteki başarısı için gerekli her türlü kaynağa avantajlı şartlarda ulaşabilmesini temin eden tutarlı, adil, şeffaf, sorumlu, hesap verebilir ve etkin yaklaşımların şirketin tümüne yaygınlaşması kurumsal yönetişimin temelidir.

Yönetim kurulu yönlendirme ve gözetme/denetleme temel görevlerini kolektif olarak, takım halinde yerine getirir. Yönetici ise kendisine yönetim kurulu tarafında çizilen sınırlar ve standartlar içerisinde kalarak risk ve sorumluluk üstlenip yetki kullanır, karar alır, sonuç üretir. Yöneticilik günde 24 saatlik bir iştir. Yönetici, kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek üzere değer yaratacak inisiyatifler geliştirir, planlar, önemli olanları yönetim kurulunun onayına sunar ve onay sonrası uygular.

Yönetim kurulu üyelerinin tek başlarına hiçbir yetkileri yoktur (Yönetim kurulu tarafından özel bir görevlendirme yapılmadıysa). Ancak, üyeler kurul olarak birlikte kurumun ve sistemin sürdürülebilir olmasını sağlayacak şekilde gidişatı gözetir, uyarı ve önermelerde bulunurlar. Tepe yönetici tarafından geliştirilen önerilerin onayı veya reddi yoluyla yönlendirme yaparlar.

İnisiyatifin yönetimi kurulu üyeleri tarafından başlatılacağı en önemli karar tepe yöneticinin seçimi ve gerektiğinde değiştirilmesidir.

Bu nedenle, her iyi yöneticiden iyi bir yönetim kurulu üyesi olmaz. Özellikle, yöneticinin yerine geçme arzusu olan veya otoriter davranışlar sergileyen bir yönetim kurulu üyesi yöneticinin özgüvenini veya ortak karar alma kültürünü zedeleyerek yönetim adına zarar bile veriyor olabilir.

Ayrıca, 'Taş yerinde ağırdır.' Bir kişi deneyimi olan bir konuda ve tanıdığı bir sistem içinde başarılı olabilir, ancak benzer başarıyı sadece gönüllü olarak ilgilendiği bir konuda ve sivil toplum gibi dinamikleri çok farklı olan bir kurum yapısına taşıması kolay olmayabilir. Örneğin, her ne kadar aksine birçok örnek olsa da, emir komuta zinciri içerisinde yetişmiş bir askerin gönüllü bir kuruluştaki kapsayıcı istişarelele uzun karar süreçlerine alışması güç olabilir.

Bu bölümde çok yakından tanıdığımız birçok vakıfta (TEGV, TEMA, BÜVAK) profesyonel tepe yöneticinin (PTY) çok sık değişmesine dikkat çektim ve bunu her iki tarafın da (Yönetim Kurulu ve PTY) işini çok iyi bilmemesine bağladım. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Bu konuda kesin bir kural olmasa da profesyonel tepe yöneticinin en az 3-5 sene görevde kalması kurum açısından faydalı olur. Daha sık değişim yaşanması ya seçimde hata yapıldığına, ya da kurumun süreçlerinin işleyişindeki sorunlara işaret eder. Elbette, gerek profesyonel tepe yöneticinin, gerekse yönetim kurulu üyelerinin

yetki ve sorumluluklarını doğru şekilde yerine getirmemeleri de sık değişime neden olabilir.

Ancak, PTY değişimini sadece bu konuya bağlamak doğru olmayabilir. STK'da yöneticilik yapmak bir şirkette yöneticilik yapmaktan daha bile güç olabilir. Çünkü, STK yöneticisi sadece çalışanlarını değil, aynı zamanda üzerinde yaptırım gücü sınırlı olduğu paydaşlarını ve özellikle gönüllüleri de yönetmek durumundadır.

Sivil toplum kuruluşları demokrasinin gelişmesi için vazgeçilmez yapılar arasındadır ve iyi yönetim ilkelerini uygulamaları toplumsal açıdan çok önemlidir. Günümüzde çağdaş iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanan eğitimli bireylerin, toplumsal kararlara katılım isteği demokrasi kültürünü her geçen gün güçlendirmektedir. Bunun yanında kamu kuruluşlarının taleplere tek başına cevap verebilmesi mümkün olamamaktadır. Hak ve özgürlüğün en iyi şekilde ifade bulunduğu sivil toplum kuruluşları güç ve etkinliklerini artırırken, kendi yönetim yapılarını da tutarlılık, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, etkinlik ve katılımcılık ilkeleri üzerine kurmaktadır. Bireylerin taleplerini sivil toplum kuruluşları aracılığı ile hükümetlere iletmesi ve bu taleplerin hükümetler tarafından dikkate alınarak hukuk düzenine uygun bir şekilde karşılanmaya çalışılması, yönetimde demokrasinin olmazsa olmaz koşullarındandır ve sivil toplum kuruluşlarının demokratik düzendeki önemini ortaya koymaktadır. Piyasa ekonomisi açısından bakıldığında özellikle günümüzde yaşanan ekonomik krizlerin ve bu krizlerin toplum üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasında sivil toplum kuruluşlarına önemli sorumluluklar düşmektedir.

Bu nedenle, sivil toplum kuruluşlarına yönetici atanırken çok farklı yetkinlikler gerektiğine de dikkat etmek gerekir. STK'ların Profesyonel Tepe Yöneticisi seçimi sürecindeki değerlendirmelerde yapılabilecek eksiklikler de PTY'nin sık değişimine neden olabilir.

Kitabın son bölümünde yeni vakıfların 100. kuruluş yıldönümünde, yani 2067 yılında, bugünden daha parlak bir tablo görebilmemiz için nelere ihtiyacımız olduğunu –kendimce- özetlemeye çalıştım. "Yönetişim" kapsamında siz daha iyi bir gelecek için ne önerirdiniz?

Hangi kurum yapısı olursa olsun verilere dayalı ve katılımcı karar verme mekanizmalarını hayata geçirmek karar kalitesini olumlu etkiler. Sorgulamanın, hesap verme kültürünün, tutarlılığın, şeffaflığın ve katılımcılığın gelişmediği kurumlarda ise hatalardan ders çıkartma ve öğrenme sekteye uğrar.

Toplumsal yaklaşımımızdan ve eğitim sistemimizden kaynaklanan bu konudaki kültürel zafiyetler maalesef şirket olsun, STK olsun tüm kurumlarımıza yansıyor.

Sivil toplum kuruluşlarına iyi yönetişimi hayata geçirebilmek için aşağıdaki yaklaşımı benimsemelerini önermek isterim:

- Misyon ve vizyonlarını net bir şekilde ifade ederek çalışanları ve üyeleri ile paylaşmaları,
- Sadece misyonları içerisinde yer alan konulara odaklanacak projeler yapmaları,

- Finansal yapılarını düzenli olarak bağımsız bir denetim kuruluşu ile denetime açmaları, tüm paydaşlarına hesap vermelerini kolaylaştıracak değerlendirme raporları hazırlamaları ve sonuçları yaygın olarak paylaşmaları,
- İyi yönetim ilkelerini ve kurumun misyonunu benimseyen üye adaylarını ve bir takım halinde çalışabilecek olanları belirleyecek bir süreç oluşturmaları ve Yönetim Kurulu üyelerinin düzenli bir süreç ile yenilenmesini sağlamaları,
- Yönetim Kurullarının düzenli olarak öz değerlendirme yaparak gelişim alanlarını tespit etmeleri ve gelişimi sağlayacak eğitim almalarını sağlamaları,
- İyi yönetime sekte vuracak davranışlara müsaade edilmeyecek bir kurumsal kültürün gelişmesini desteklemeleri.

Özetle, kurumsal yönetim sürdürülebilir kalkınma ve kaliteli yaşamın anahtarıdır. Toplumda her kurumda bu ilkelerin hayata geçirilmesi hem kurumlarımızın daha etkin olmalarına, hem de demokrasi kültürümüzün derinleşmesine destek olacaktır. Kamu kurumları, özel sektör şirketleri ve sivil toplum kuruluşlarında bu kültürün benimsenmesi ve hayata geçirilmesi toplumsal gelişim ve kalkınma hızımızı olumlu olarak etkileyecektir. İyi yönetim ilkelerini özümseyip, her kurumumuzda uygulanmasını sağlamak kurumlara duyulan güveni ve yaşam kalitemizi geliştirir.

Çok teşekkürler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Hayır,
Hayırsever
Değiliz!

“Bir İngiliz kuruluğu olan Charities Aid Foundation dđnya genelinde bir hayırseverlik anketi yapıyor. 135 ÷lkede insanlara üç basit soru soruyorlar:

Geçtiğimiz ay içerisinde

Bir hayır kurumuna bağığ yaptınız mı?

Gönüllü bir çalığmaya katıldınız mı?

Tanımadığınız birine yardım ettiniz mi?

Verilen olumlu cevapların ortalaması notunuzu belirliyor. Buna göre de 135 ÷lkeyi sıralıyorlar.

Türkiye olarak notumuz 100 üzerinden 18!

Sıramız 135 ÷lke arasında 128’incilik! Geride bırakabildiğimiz ÷lkeler: Hırvatistan, Karadağ, Ekvator, Filistin, Venezuela ve Yemen.

Dünyanın en güvenilir arağtırma şirketlerinden birisinin imzâsını taşıyan bu ve benzeri çalığmaları

telâşa kapılmadan analiz etmemiz ve aynada kendimize bakabilmemiz lazım: Biz gerçekten hayırsever bir millet miyiz? Hayırseverlikten ne anlıyoruz? Yetiştığımız kurumlara, topraklara geri dönüp elimizi gerçekten uzatıyor muyuz?

Mâlûm, bu yıl ödülümüzü eğitim alanında vereceğiz. Onun için eğitimden örneklerle devam edeyim: Kaçımız mezun olduğumuz eğitim kurumlarıyla ilişkimizi sürdürüyoruz? Kaçımız bu kurumlar bizden yardım istediğinde, hatta istemesine gerek kalmadan, destek olmaktan keyif alıyoruz? (...)"

Mustafa V. Koç

Vehbi Koç Anma ve Ödül Töreni konuşmasından, 26 Şubat 2015

Mustafa Bey'in yukarıda bir bölümünü okuduğunuz konuşması söz konusu gecede davetliler tarafından gerçekten çok beğenilmişti. Ertesi gün basında da geniş bir yer aldı. Bunun nedenini ortaya konan veriyle beyinlerimizdeki algının taban tabana zıt olmasıyla açıklayabileceğimizi düşünüyorum. Daha açık bir şekilde ifade edeyim: Sokaktaki vatandaşın çok büyük bölümünün "Biz Türkler hayırsever miyiz?" sorusuna olumlu yanıt vereceğinden eminim. Bu yalnızca hayırseverlik konusuyla sınırlı değil. İçinde bulunduğumuz

topluma atfedilen olumlu özellikleri doğrulamak, savunmak, hatta bazen abartmak bireyler olarak çok sık içine düştüğümüz bir hata:

-*Biz Türkler cesur muyuz?*

-Çok.

-İyi miyiz?

-Hem de nasıl...

-*Zeki miyiz?....*

-Aziz Nesin'e soralım.

Örnekleri çoğaltmak mümkün. Sizin anlayacağınız “hayırseverlik” skalasında 135 ülke arasında 128. olmamız çoğumuz için bir hayli şaşırtıcı. İtiraf edeyim, yaptığım iş nedeniyle o kadar da hayırsever sayılmadığımızı uzun bir zaman önce anlamış birisi olmama rağmen ben bile uluslararası sıralamada yerimizi biraz daha yukarıda tahmin ederdim.

Konuşmaya geri dönelim. Beğenildiğini ve basında da geniş yer bulduğunu söyledim. Peki, acaba, herhangi bir davranış değişikliğine neden oldu mu? Maalesef bunu ölçmek imkânsız. Ancak benim tahminim, değil genel olarak toplumda, maalesef bizim küçük davetli grubunda dahi “hayırseverlik” alışkanlıklarıyla ilgili bir değişikliğe neden olamadığı yönünde.

Bu bölümü okumayı bitirdiğinizde bana hak vereceğinizi düşünüyorum. Ancak bu bölümü sonuna kadar okuyabilecek misiniz, emin değilim. Çünkü, kabul etmem lâzım, kitabın en “ağır” bölümü bu. Her şeyden önce “hayırseverlik” derin bir konu. Kutsal kitaplarda dahi geniş yer verilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, etrafında efsaneler yaratılan bir meziyetten bahsediyoruz. İşe önce

tanımlardan başladım. Göreceğiniz gibi daha bu aşamada işler çetrefil bir hal almaya başlıyor. İkinci alt başlıkta konuyla doğrudan ilgili olan -ve maalesef ülkemizde bir grup akademisyen dışında kimsenin bilmediği ve ilgilenmediği- iki kavrama, “sosyal sermaye” ve “güven”e değindim. Daha sonra “insan neden hayırsever olur?” sorusuna verilmiş yanıtları -olabildiğince- özetlemeye çalıştım. Bu sosyologları, filozofları, davranışsal psikologları ve genel olarak sosyal bilimcileri uzun zamandır meşgul eden bir soru; dolayısıyla hayli geniş bir literatürden bahsediyoruz. Bir sonraki alt başlıkta Batı’yı bizden çok net çizgilerle ayıran “olağanüstü hayırseverlik” örneklerine yer verdim ve bizde bu tür örneklerle neden rastlamadığımızı irdelemeye çalıştım. Son bölüm, kitabın başında da değindiğim TÜSEV araştırmasına ayrıldı. Derin bir nefes alıp başlayalım:

Hayırsever kimdir?

Hiç bir sözlüğe bakmadan bir tanım yapacak olsak herhalde “*Muhtaç olanlara yardım elini uzatan kişi*” derdim. Benim vazgeçilmez -Türkçe- başvuru kaynağım Kubbealtı Lügatı da benzeri bir tanım yapmış:

“Yardıma muhtaç olanlara, yoksullara yardım etmeyi, iyilik yapmayı seven (kimse)”

Aynı sözlükte “hayırseverlik” ise kısaca “hayırsever olma durumu” şeklinde açıklanmış. Birazdan göreceğimiz gibi, Türkçe’deki hayırsever kavramı da başka dillerdekine benzer şekilde, üstü kapalı olarak, bir “hali - vakti yerinde olma durumu”na işaret ediyor. Bunu bir yere kadar doğal karşılayabiliriz, çünkü aç - biilaç

yaşarken muhtaca yardım etmek biraz güç olabilir. Ancak hayırsever olmak için hatırı sayılır bir varlık gerektiği algısının olumsuz sonuçlarını da sanırım tahmin edebiliriz.

Türkçe’de, çok sık olmasa da, bu bağlamda karşımıza çıkan diğer bir sözcük “hasenat”. “İyi, güzel iş; bağış, yardım” anlamına gelen “hasen” kelimesinin çoğulu olan hasenat genellikle tek başına değil “Hayır – hasenat” şeklinde kullanılıyor. Unutulmaya yüz tutan bir kelime olduğunu belirtmem lazım.

Unutulmaya yüz tutacak seviyeye bile gelememiş, çünkü dilimize tam anlamıyla yerleşmemiş diğer bir sözcük Birinci Bölüm’de bahsi geçen “diğergâm” kelimesi. Kubbealtı’nın tanımını şöyle:

“Kendinden çok başkalarını düşünen, başkalarının iyiliği için fedakârlık yapacak yaratılıştaki olan (kimse), özgeci.”

Buradan da anlaşılacağı gibi diğergâm olmak için varlıklı olmanız gerekmiyor. Bencillikten olabilecek en uzak noktada durmanız ve kendi çıkarınızla bariz bir şekilde çelişse de başkalarının menfaati için bir şeyler yapmanız size diğergâm dememiz için yeterli. Bu denli az kullanılmasına rağmen diğergâm sözcüğüne yer vererek iltimas geçmiyorum. Çünkü bu sözcük, ya da kavram Batı’da günlük hayatın olmasa da hayırseverlik konulu tartışmaların ve bu alanın edebiyatının olmazsa olmaz kavramlarından birisi. Yalnızca bu fark üzerinde bile düşünmemiz gerekiyor bence...

Kelime dağarcığımıza başka sözcükler ya da kavramlar ekleyebiliriz. (Mesela “yardımsever”). Ancak yukarıdaki iki sözcükle bile çeşitli tartışmaları başlatmak mümkün: Hayırseverler aynı

zamanda diğergâm mıdır? Ya da her diğergâm aynı zamanda bir hayırsever midir? Bu soruları şimdilik burada bırakalım ve batı dillerine geçelim.

Öncelik –kaçınılmaz olarak- İngilizce’de. Türkçe’deki “hayırseverlik” kelimesinin karşılığı olan iki İngilizce sözcük var: Philanthropy ve Charity. Philanthropy, kendisini oluşturan sözcüklere bakıldığında anlaşıldığı gibi (“phil” sevgi, “anthropos” insan) “insana karşı duyulan sevgi” anlamına geliyor. Tarihteki ilk “insan aşığı” (philanthropist) ise Yunan mitolojisindeki tanrılardan birisi olan Prometheus. İnsan sevgisi o denli büyük ki Olympos’taki ateşi çalıp insanlığa armağan ediyor ve bunun karşılığında da diğer tanrılar tarafından vahşice cezalandırılıyor.

Benim çok sık kullandığım bir tanım bu alanın efsane liderlerinden Robert Payton’ın “Toplumsal fayda için gönüllü eylem” ifadesi.¹ Bu şekilde tanımlandığında İngilizce’deki “philanthropy”nin Türkçe’deki “hayırseverlik”ten çok daha geniş bir alanı kapsadığını açık ve net bir şekilde görüyoruz.

Center on Philanthropy’nin bir başka “ilginç” profesörü Kevin Robbins, Payton’un yukarıdaki tanımını detaylandırarak daha uzun ve daha kusursuz bir hale getirmişti:

*“Bir kişi ya da bir topluluğun, kamusal düzene katkı sağlamak amacıyla, gönüllü olarak veya kendisinden öyle beklendiği ya da zorunlu kılındığı için gerçekleştirdiği faaliyet”.*²

Rahmetli Payton hayırseverlik çalışmaları konusunda tartışılmaz bir lider olsa da Profesör Robbins’in yaptığı tanıma daha yüksek bir

değer vermem gerekiyor; hem hayırseverliğin “toplu” olarak da yapılacağına işaret ettiği, hem de, çok daha önemlisi, dışarıdan “gönüllü” olarak algılanan bazı hayır faaliyetlerinin aslında o kadar da gönüllü olmayabileceğinin altını çizdiği için.

Türkçe “hayırsever” kelimesinin yaptırdığı çağrışıma benzer bir şekilde batıda da “philanthropist” dediğinizde hatırı sayılır bir serveti olan ve bunun en azından bir bölümünü toplumun iyiliği için harcamaktan çekinmeyen insanlar akla geliyor.

İkinci kelitemiz “charity”nin hikayesi de ilginç. Kelime Latince “caritas”dan türemiş. Amy Singer’den öğrendiğim kadarıyla da işin içinde bir yanlış tercüme durumu var. “Charity in Islamic Societies”³ kitabından bir alıntı yapmak istiyorum:

“Hayırseverlikten (charity) bahsederken kullandığımız kelimeler ‘nötr’ kelimeler değiller; üstelik burada (konuyla ilgili) başka dillerde yaratılmış / oluşmuş kavram ve birikimleri İngilizce anlatmaya çalışıyoruz. Bu nedenle bu kelimelerin anlamlarına yakından bakmak için biraz zaman harcamak faydalı olacak. Hayırseverliğin İngilizce sözlüklerdeki tanımları hem maddi (ihtiyacı olanlara önemli bir destek vermek), hem de daha duygusal ya da felsefi (insanlığa duyulan sevgi) bir boyut içerir. Bu ikinci boyut Latincedeki “caritas” sözcüğüyle alâkalı geleneksel Hristiyan kavramlarının doğrudan bir uzantısıdır. Aslında “hayırseverliğin” modern Hristiyan düşüncesindeki merkezi konumu, en azından İngilizce konuşulan ülkelerde, ilk kez 1611 yılında basılan Kral James İncili’ndeki bir yanlış tercümeden kaynaklanmaktadır. Yeni Ahit’te Aziz Paulus ‘inanç’, ‘ümit’ ve ‘sevgi’yi üç temel erdem olarak tanımlar, ki ‘Kilisenin Babaları’ 4.

ve 5. yüzyıllarda bu üç kavramı ‘teolojik erdemler’ olarak adlandırmışlardır. Yeni Ahit’teki ‘sevgi’ Yunanca ‘agape’den başka bir şey değildi: Tanrı’nın (insana) sevgisi; ya da Tanrı’nın fitratı. ‘Agape’ Latinceye ‘Tanrı’nın insanoğluna duyduğu sevgi’ anlamına gelecek şekilde ‘caritas’ olarak çevrildi. Kral James İncili Çeviri Komitesi ‘caritas’ı İngilizce’de yerleşik ‘charity’ olarak çevirmeye karar vererek orijinal Yunanca anlamın değişmesine ve insanın hayır faaliyetleriyle diğer insanlara ve Tanrı’ya duyduğu sevgiyi göstermesi kavramına odaklanılmasına yol açtı. Böylece, İngilizce çeviri sayesinde, modern anlamdaki “hayırseverlik” Tanrı’nın insanoğluyla ilgili gündeminde daha üst sıralara yükseldi.”

Kelimelerin kökenlerindeki ya da geçmişlerindeki karışıklığın bugünü kısmen etkilediğini söyleyebiliriz. Günümüzde batı dünyasında “philanthropy” dendiğinde -genellikle- daha sistematik ve stratejik hayır faaliyetleri ve hayır kurumları, “charity” dendiğinde ise daha enformal ve daha “fakir fukaraya yönelik” faaliyetler akla geliyor. İlave bir bilgi olarak İngiltere’de “charity” kelimesinin,⁴ ABD’de ise “philanthropy”nin daha revaçta olduğunu da söylemem lazım. Ancak başka batı dillerine geçtiğimiz zaman “philanthropy” rakibine ciddi bir fark atıyor. Fransızcası “philanthropie”, yani aynı kelime. Almanca’da da “philanthropie” aynen bu şekliyle kullanılıyor. Alternatif sözcüğün (Menschenfreundlichkeit) uzunluğundan olsa gerek...

“Philanthropy” sözcüğünün bir çekiciliği olduğunu kabul etmek lazım. Bazen ülkemizde dahi bu başlık altında haberler, etkinlikler düzenlenebiliyor. Ben hâlâ, bir gün, “hayırsever” ve “hayırseverlik”ten daha vurucu bir kavram / kelime

bulabileceğimizi ve zaman alsa da bu yeni kavram / kelimeyi topluma kabul ettirebileceğimizi umuyorum.⁵

Konumuzla alâkalı olarak bakacağımız üçüncü İngilizce sözcük bizdeki “diğergâm”ın karşılığı “altruist”. Yukarıda değindiğim gibi sözcüğün ve kavramın batıda bize oranla çok daha yerleşik olduğunu hem kendisinin hem de “altruism” ve “altruistic” gibi ilişkili sözcüklerin çok sık karşımıza çıkmasından anlıyoruz.

Bugün “altruism” çoğunlukla orijinali İngilizce bir kelime olarak algılansa da durum böyle değil. Dünya dillerine bu kelimeyi kazandıran kişi ünlü Fransız düşünür Auguste Comte; dolayısıyla ilk kullanımı da (altruisme) Fransızca’da yapılmış. Rahmetli 1851 yılında yazdığı “*Système de Politique Positive*” kitabında “diğer / öteki” anlamına gelen Latince “alter” ile yönlendirme eki olan “ui”yi birleştirip benim şartları zorlayarak “öteki içincilik” olarak çevirebileceğim bu kelimeyi türetmiş. Comte’un dönemin İngiltere’inde gördüğü ilgi bu kavramın çok vakit geçmeden önce İngilizce’ye, sonra da diğer dünya dillerine yerleşmesini sağlamış.

Kelime 19. yüzyıldan olsa da kökleri çok daha eskiye, Museviliğe dayanıyor. Hem Musevilikte, hem de Hristiyanlıkta “Altın Kural” olarak nitelenen “Sana yapılmasını istemediğin şeyi başkasına yapma” düsturu bir çok kişi için “altruism”in ilk versiyonu. Belki de dilimizde -ve kültürümüzde- diğergâmlığın tutunamamasının nedeni kavramın rakip dinlerle bu sıkı fıkı ilişkisidir.

Batının “altruism”de geldiği son nokta “Effective Altruism”, yani “Etkin Diğergâmlık”. İlerleyen sayfalarda tekrar karşımıza çıkacak

Peter Singer'in öncüsü olduğu bu hareket kendisini şöyle tanımlıyor:

“Etkin Diğergâmlık, yani akıl ve veriyle yönlendirilen tutku, beyni ve kalbi birleştiren ve her geçen gün daha da büyüyen bir sosyal harekettir. İnsanın hayatının çok önemli bir bölümünü dünyayı geliştirmeye adanması ve “Bir fark yaratmamı sağlayacak bütün seçenekler arasında en büyük farkı yaratmamı sağlayacak hangisi?” sorusunu bıkmadan, usanmadan ve titizlikle sorması etkin diğergâmlıktır.”

Organizasyonun web sitesi etkin diğergâmları temsil eden değerlerin açık görüşlülük, eleştirel düşünce ve küresel empati olduğunu söylüyor. Siteye göre etkin diğergâmlar hangi “dava”yı destekleyeceklerine karar verirken şu üç kriteri esas alıyorlar:

- **i KAPSAM** “Dava”nın desteklenmesi çok fazla sayıda insanın hayatını ciddi bir şekilde etkileyecek mi?
- **ii İZLEME** Verilen desteğin fark yaratıp yaratmadığını ölçmek mümkün mü?
- **iii İHMAL EDİLMİŞLİK** “Dava” bugüne değin ne kadar ihmal edilmiş?

İnternette “altruizm” yazıp karşınıza çıkan sonuçları incelemek için biraz zaman ayırdığınızda gerçekten ilginç bilgi ve kurumlara ulaşıyorsunuz. Bu kurumlardan birisi prestijli Berkeley (University of California) Üniversitesi bünyesinde 2001 yılında kurulmuş bir merkez: Greater Good Science Center. Merkez internet sitesinde misyonunu şöyle tanımlamış:

“The Greater Good Science Center ‘iyi olma halinin’ psikolojik, sosyolojik ve sinirbilimsel⁶ boyutlarını araştırır ve kendini sürekli geliştiren, dirençli ve tutkulu bir toplum oluşturmak için gerekli becerileri öğretir”.

Aynı sitede “Altruizm nedir?” sorusu şu şekilde yanıtlanmış:

Bir başkasının iyiliği için, bir bedel ödeme veya kendimizle ilgili bir şeyleri riske etme pahasına harekete geçtiğimiz an yaptığımız şey diğergâmlıktır. Bazıları insan ırkının doğuştan bencil olduğunu düşünse de son zamanlarda yapılan araştırmalar bunun tersini göstermiştir. Bu çalışmalara göre insan ırkının ilk eğilimi rekabet etmek değil iş birliği yapmaktır; küçük çocuklar yardıma ihtiyacı olanlara tamamen kendiliğinden, karşılardakinin iyiliğine yönelik samimi bir kaygıyla el uzatırlar; hatta ‘primat’larda dahi diğergâmlık örnekleri gözlemlenir. (...) Darwin de ‘sempati’ ve ‘iyilik’ olarak adlandırdığı diğergâmlığın sosyal içgüdülerimizin önemli bir parçası olduğunu savunmuştur. Darwin’in bu iddiası yakın zamanda sinirbilimcilerin yaptığı bir araştırmayla desteklenmiştir. Bu araştırmaya göre insanların diğergâmlık olarak tanımlanabilecek bir davranışta buldukları zaman beyinlerinde aktif hale gelen bölge çikolata yedikleri veya seks yaptıkları zaman aktif hale gelen ‘haz / ödül’ bölgesidir.

Kelime dağarcığımızı oluşturduğumuza, üstüne üstlük biraz da renklendirdiğimize göre sosyal teorilere geçebiliriz.

Bir tutam Putnam, yanına Fukuyama...

Bu kitabı okuyanların en azından bir bölümü her iki muhteremi de iyi tanır. Ben tanımayanlar için sırayla anlatayım: Robert D. Putnam Harvard Üniversitesi Kennedy School of Government'ta öğretim üyesi. Unvanı, İngilizce, "political scientist". Türkiye'de gerçekten bazı kavramları, disiplinleri adlandırmakta sıkıntı yaşıyoruz. Bizim üniversitelerimizde "Political Science" ya "Kamu Yönetimi" ya da, oldukça yanlış / eksik bir şekilde "Uluslararası İlişkiler" olarak tanımlanır. Bazen, adı bir zamanlar "Kamu Yönetimi" olan bir bölümün aynı öğretim kadrosu ve aynı müfredatla "Uluslararası İlişkiler"e evrildiğini görürsünüz. Bunun muhtemel nedeni, en azından çoğunluk için, ikincinin birinciden daha çekici bir kariyere işaret etmesidir. Doğru hatırlıyorsam Boğaziçi Üniversitesi'nde de böyle olmuştu. Bu arada bölümün mezunlarının kamu yönetimiyle ilgilenen ya da "hariciyecisi" olanlarının oranı herhalde % 5'i geçmiyordur, belirtelim.⁷ Konuyu uzatmak istemiyorum ama Türkçe'de İngilizcedeki "policy" ve "politics" kelimelerinin yalnızca "politika" ile karşılanmasının da ayrı bir araştırma konusu olabileceğine inanıyorum.

Putnam'a dönelim. Kendisinin 1995 yılında yazdığı ve Journal of Democracy'de yayınlanan "*Bowling Alone: America's Declining Social Capital*"⁸ makalesi her sosyal bilimcinin rüyası olan ancak çok azının sahip olacağı bir başarıya ulaştı. 2000 yılında yayınlanan aynı konudaki kitabı da Putnam'ın "Sosyal Sermaye" denince ilk akla gelen uzman konumunu perçinledi.

"Sosyal Sermaye" kavramı Putnam'ın icadı değil; ilk olarak 1919 yılında Lyda J. Hanifan tarafından kullanılmış. Putnam 1980'lerden itibaren sosyal bilimde giderek daha geniş yer kaplayan bu kavramı yukarıda bahsi geçen makalesiyle bir "star" yapmış. Kavramın

herkesin üzerinde tamamen hemfikir olduğu bir tanımını yok; Putnam'a göre sosyal sermaye "Bir toplumda bireylere karşılıklı fayda sağlayacak şekilde birlikte çalışmayı kolaylaştıran sosyal ağ, kurum, ortak değer ve sosyal normların bütünü". Putnam'ın kavrama kazandırdığı derinlik iki tür sosyal sermaye tanımı yapması: "Kenetleyen" ve "Ulaştıran"⁹. Bunlardan ilki bir toplumun kendi içinde, kendi bireylerine sıkı sıkıya sarılmasını sağlayan bir sosyal ağlar, kurumlar, değerler kümesine işaret ediyor. Diğeri ise, toplumu / topluluğu sınırlarının dışına çıkarabilen, başka topluluklarla, kültürlerle, değerlerle birlikte çalışabilmesini sağlayan özelliklere karşılık geliyor. Tahmin edeceğiniz gibi bu ikinci tür sosyal sermaye toplumsal gelişme açısından birincisinden çok daha önemli.

Putnam makalesinin bir özetini yapmaya niyetim yok, merak etmeyin. Yalnızca "sosyal sermaye" kavramını bizim "hayırseverlik" tartışmamızın gündemine almak istedim. Sanıyorum anladınız, "sosyal sermaye" ile bir toplumdaki gönüllü organizasyonlar ve faaliyetler arasında çok güçlü bir pozitif ilişki var. Gönüllü faaliyetlerle hayırseverlik arasında da aynı ilişkinin olduğunu biliyoruz. Yani, ne kadar çok sosyal sermaye, o kadar çok hayırsever sermaye...

Gelelim Fukuyama'ya... Stanford Üniversitesi Freeman Spogli Enstitüsü'nde "Senior Fellow" olarak görev yapan Francis Fukuyama Cornell Üniversitesinden lisans, Harvard Üniversitesinden doktora derecesi almış. RAND Institute'da öğretim üyeliği yapan, ABD Dışişleri Bakanlığı'nda da çalışan Fukuyama'ya uluslararası bir ün kazandıran kitabı 1992 yılında, 40 yaşındayken yazdığı "The End of History and the Last Man". Ama

biz Fukuyama'nın bu çok tartışılan kitabına değil, başka bir eserine, 1995 yılında yayınlanan "Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity"¹⁰ isimli çalışmasına bakacağız.

Fukuyama söz konusu kitabında özet olarak bir toplumun hem kültürel dokusunda, hem de tek tek bireylerinde bulunan "karşılıklı güven" duygusunun ekonomik ve sosyal gelişme için en önemli unsur olduğunun altını çiziyor. Bireyler arası bu güven ortamının bireylerle kurumlar ve kurumlarla kurumlar arasında da tesis edildiğini böylece "işlem maliyeti"nin en aza indirilebildiğini ve çok büyük müesseselerin kurulabildiğine dikkat çekiyor. ABD, Almanya ve Japonya'yı "Yüksek-güven", Fransa, İtalya, Tayvan, Kore ve Hong Kong'u ise "Düşük-güven" ülkeler olarak tanımlayan yazar Kore'nin bir "Düşük-güven" ülke olmasına rağmen gösterdiği istisnai ekonomik başarının ise becerikli bir devletin dev sınai ve ticari kurumları desteklemesiyle sağlanabildiğine dikkat çekiyor. Japonya ve Çin kıyaslaması da ilginç: Japonya'da, 15-16. yüzyılda bile, bir aile işlerini yönetmek için aile dışı bir profesyoneli istihdam edebiliyor. Çin'de ise, hâlâ Hong Kong'daki müteşebbis Çinliler anavatandan çalışan / yönetici getirirken önceliği tamamen kendi ailelerine / köylerine veriyorlar.

Türk vakıflarından bahsederken 16. yüzyıl Japon aile şirketlerine kadar geldik. Odaklanalım: Putnam'ın "sosyal sermaye"si ve Fukuyama'nın "güven"i konumuzla çok yakından ilgili. Sosyal sermayeyle ilgili basit çıkarımımı yukarıda yaptım. Güven için söyleyeceklerim de farklı değil: Kültüründe karşındakine güven duymanın ilk refleks olduğu toplumlarla, bizde olduğu gibi, maalesef, karşındakinden şüphe duymanın ilk refleks olduğu toplumlardan hangisinde daha gelişmiş bir sivil toplum, daha derin

bir hayırseverlik ve daha yüksek seviyede “diğergâmlık” olur sizce? Değerli hocam Ersin Kalaycıoğlu “Civil Society in the Muslim World”¹¹ isimli kitapta yer alan makalesinde ÷lkemizdeki yetişkinlerin en az % 90’ının yapılan her araştırmada “insanları genel olarak güvenilirmez” bulduklarını belirtip şöyle ekliyor:

“Kişiler arası güven duygusunun eksikliği ekonomik, politik veya kültürel işbirlikleri oluşturma ve sürdürmenin önünde büyük bir engeldir. Örgütlenmenin gelişmemesi ve var olan örgütlere düşük üyelik seviyesi bu güvensizlik kültürünün açık bir sonucudur”.

Fukuyama’nın kitabını Indiana’da master yaparken, 2000 yılında okumuş ve o zaman da Türkiye bu çalışmada yer alsaydı mutlaka “Düşük-güven” grubunda yer alırdı demiştim. Aradan geçen on altı yılda, ne yazık ki durumumuzun çok ama çok daha kötüye gittiğini söylemeye gerek var mı? Politikacıların kendi iktidarlarını sürdürebilmek için sürekli iç ve dış düşman yaratmaları; var olan “rakipleri” ezeli düşman haline getirmeleri; bir gün önce içtikleri su ayrı gitmeyen yol arkadaşlarının foyası ortaya çıkınca “Kandırılmışız” demeleri toplumu sizce nasıl etkiliyor? Zaten zayıf olan “güven” notumuzun artık yerlerde süründüğüne eminim. Bunun da doğal bir neticesi olarak 21. yüzyılda ÷lkemizin sivil toplum, sosyal sermaye ve hayırseverlik alanlarında sıra dışı bir gelişim göstermesinin mucize olacağını belirtmem lazım.

Bu ara bölüme noktayı bir başka araştırma neticesiyle koyalım. Londra merkezli uluslararası düşünce kuruluşu Legatum Institute dört yıldır dünya genelinde bir “Refah Endeksi” araştırması yapıyor. Araştırma toplamda 8 parametreyi değerlendirmeye çalışıyor: Ekonomi, Müteşebbislik, Yönetişim, Eğitim, Sağlık, Güvenlik, İfade

Özgürlüğü ve Sosyal Kapital. Her parametrenin genel olarak “refah” üzerindeki etkisi hesaplanmış ve bu etkiyle orantılı katsayılar belirlenmiş. Metodolojinin derinliklerine inmeye gerek yok; 2015 araştırmasına göre genel sıralamadaki yerimiz 142 ülke arasında 78’incilik. Parametre bazındaki sıralamamız ise şöyle:

Ekonomi	87
Müteşebbislik	65
Yönetişim	51
Eğitim	85
Sağlık	57
Güvenlik	109
İfade Özgürlüğü	100
Sosyal Kapital	102

Daha fazla yorum yapmaya gerek yok diyor ve kritik sorumuza geçiyorum.

İnsan Neden Hayırsever Olur?

Russ Alan Prince ve Karen Maru File adındaki akademisyenlerin 1994 tarihli “Seven Faces of Philanthropy”¹² isimli kitabı hayırseverleri sınıflandırmak, bağış yapma neden ve motivasyonlarını irdelemek için çalışma yapan çoğu kişi için önemli bir başvuru kaynağıdır. Prince ve File hayırseverleri aşağıdaki yedi gruba ayırabileceğimizi söyler¹³:

Borçlu

Yatırımcı

Muhtar

Sosyal Kelebek

Mümin

Diğergâm

Varis

Bu yedi kategorinin arasında çok kalın çizgilerle çizilmiş net sınırlar olmadığını, çoğunlukla bir kişinin birden fazla grupta yer alabileceğini aklımızda tutarak listemize biraz daha yakından bakalım:

“Borçlu” bir kuruma, bir konuya, veya bir “dava”ya çok şey borçlu olduğunu ve borcunu geri ödemesi gerektiğini düşünen bağışçı tipidir. Eğitim kurumlarının bağışçı mezunlarını hemen bu sınıfa sokabiliriz. “Olağanüstü Hayırseverler” bölümünde bahsi geçecek olan Andrew Carnegie, James Anderson isimli hayırsever bir albayın evinin kütüphanesini işçilere açması sayesinde kendisini geliştirebilmiş ve “Kütüphane Davası”na borcunu çok varlıklı bir iş adamı olduğunda ABD’de 1.689, başta İngiltere ve Kanada olmak üzere dünyanın diğer ülkelerinde de 820 adet kütüphane inşa ettirerek geri ödemiştir.

“Yatırımcı” kendi işinde nasıl karar veriyorsa, bağış yaparken de aynı şekilde karar veren, “kazan - kazan” ilkesini göz önünde bulunduran, bağışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak işlerine olumlu etki yapmasını, en azından vergi yükünü hafifletmesini

bekleyen; yani çok kale alamayacağımız bir türdür.

Memleketimizde iktidarların işaret ettiği her faaliyete koşa koşa / güle oynaya bağışta bulunan iş insanlarımızı rahatlıkla bu sınıfa sokabiliriz.

“Sosyal Kelebek” bağış yaptığı kurumlar ve etkinlikler sayesinde girdiği ortamdan, tanıştığı insanlardan, kurduğu arkadaşlık ağından bağış yaptığı alana / konuya oranla daha çok etkilenen; kararlarını da ilk sınıfa göre veren arkadaşlara deniyor. Şahsen 1.000 TL’ye satılan hayır amaçlı balo biletlerinden söz konusu hayır faaliyetine 100 TL kalıyorsa; üstüne üstlük hanımefendi ve beyefendiler ertesi gün gazetede resimleri müthiş çıksın diye kostüm / makyaj / kuaföre ilave binlerce TL harcıyorlarsa ortada bir yanlışlık olduğunu düşünüyorum.

“Muhtar” tahmin edeceğiniz gibi öncelikle kendi mahallesiyle ilgileniyor. İçinde bulunduğu şehir, kasaba, bölgenin gelişmesi için kesenin ağzını açmaktan çekinmiyor. Aslında burada ilk iki, hatta üç kategorinin de izlerini gördüğümüzü söyleyebilirim.

“Mümin”i tanıyoruz: İnandığı değerler, dinler, davalar var. Yanlış anlaşılmasın, yalnızca dinden bahsetmiyoruz. Eğitime kendini adanmış bir hayırsever, kız çocuklarının erken evlenmemesi için çabalayan bir iş kadını, “sağlam kafa sağlam vücutta bulunur” diyerek malını mülkünü spora vakfeden bir vatandaşı da mümin sınıfına sokabiliriz.

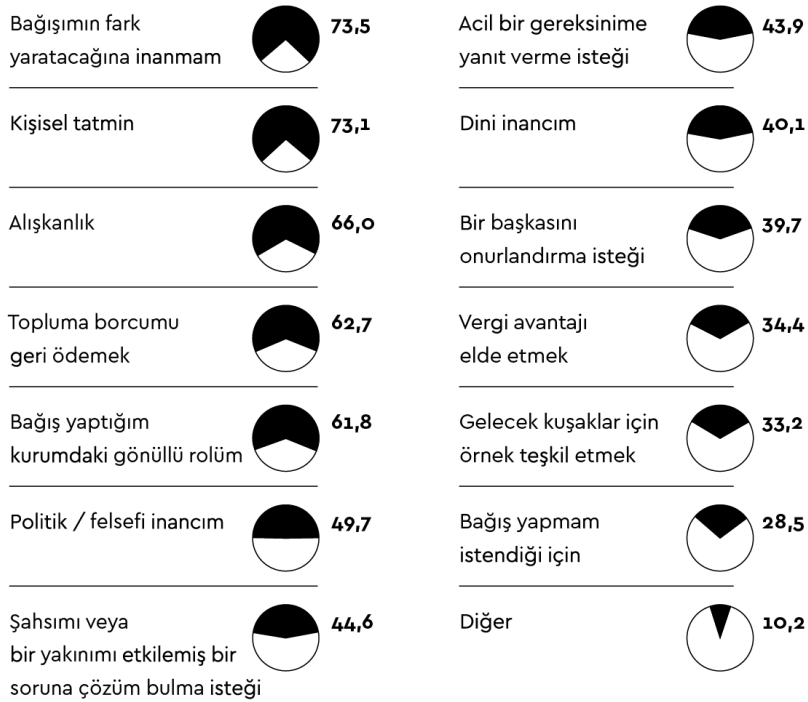
“Diğerğâm”dan daha önce bahsettik. Tekrarlamaya gerek görmüyorum.

“Varis” ailesinden yalnızca bir servet değil, aynı zamanda bir hayırseverlik geleneği de devralmış. Bağış yapıyor, çünkü gözünü açtığı andan itibaren etrafında bir yerlere bağış yapan birileri olmuş.

1994 yılına dayanan bu sınıflandırmanın daha sonra yapılan bir çok araştırmanın sonucuyla da örtüştüğünü belirtmem lazım.

Bunlardan birisi 150 yılı aşkın bir süredir varlıklı ABD vatandaşlarına finansal hizmetler sunan US Trust Company’nin Indiana University Lilly Family School of Philanthropy’ye hazırlattığı iki yıllık raporlar. Bu raporun son versiyonu 2014 yılına ait ve konumuzla ilgili özet bir tabloyu aşağıda görebilirsiniz;

Soru: Bağış yapmanızın nedeni –genellikle- nedir?
(%)



Peki, bu sınıflandırmayı ÷lkemize uyarlayabilir miyiz? Bence evet. Bunu yaptığımızda da mevcut hayırseverlerimizin çok büyük bölümünü 1., 3., 5. ya da 7. sınıfa sokacağımızı düşünüyorum.

Birinciden başlayalım: Yukarıda da belirttiğim gibi, eğitim kurumları ve bu kurumların mezunları bu kategorideki “olağan şüpheliler”. Benim en iyi bildiğim örnek Boğaziçi Üniversitesi. Bağışçı sayısı yıllardır aynı seviyelerde kalsa da iyi kötü bir başarının sağlandığını düşünüyorum. Galatasaray Liselilerin veya Darüşşafakalılarının da burada bahsi geçmeli. Benim gibi seküler Türkleri kızdırmak pahasına, İmam Hatip Liseleri mezunlarının kurduğu İlim Yayma Cemiyeti’ni de bu sınıfta değerlendirebiliriz.

Üçüncü kategoriyle ilgili hislerim konusunda daha önce ipucu verdim. Büyük şehirlerimizdeki “cemiyet hayatı” çevresinde şekillenen bu tür hayırseverliği çok ciddiye almasam da burada bahsetmeliyim. “Bu taraklarda bezim olmadığı için” Rotarak ve Lions dostlarımı da kızdırabilir ve -istisnai örnekler dışında- bu tür kurumlar kapsamında yapılan hayır faaliyetlerinin daha üst bir kategoriye -bence- hak etmediğini belirtmeliyim.

Beşinci kategori kritik, çünkü söz konusu Türkiye olunca elimizde her tür “mümin” var: Gerçeği, dinsizi, Kemalisti... Fethullah Gülen cemaatine bağış yapan bir müminle Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği için sınırlı bütçesinden kaynak ayıran emekli öğretmeni aynı kategoride değerlendirmem size (her iki gruba da) büyük bir haksızlık olarak gelebilir ama üzgünüm... Netice itibarı ile bir “dava”ya gönülden bağlısınız ve bu davayı desteklemek için fedâkârlıktan kaçınmıyorsunuz.

Sözü açılmışken belirteyim: “Hoca Efendi”nin cemaatine ne şekilde ve ne kadar kaynak aktığını bilebilmeyi gerçekten çok isterdim. 17 - 25 Aralık 2013 olayları sonrası bu kaynaklarda ciddi bir gerileme olduğunu ve 15 Temmuz 2016 darbe girişiminin ardından da neredeyse sıfırlandığını tahmin ediyoruz ama bunun öncesinde, yıllarca, yukarıda tarif ettiğimiz sınıfa giren binlerce mümin “Cemaat”e kaynak aktardı. Miktarın ne olduğunu bilemeyiz, ancak yüksek olduğundan eminiz. Aksi takdirde dünyanın 140 ülkesinde en az 1.200 özel okul açmak, işletmek ve geliştirmek herhalde mümkün olmazdı.¹⁴

Bu kitap ister istemez “seküler” kurumlara odaklanıyor. Ancak Müslüman bir ülkede “bağış” dediğimiz zaman İslâmın beş şartından birisi olan “zekât”tan bahsetmemek olmaz.¹⁵ Kur’an’da zekâtın kime verileceği Tevbe Suresi’nin altmışıncı ayetinde açıkça belirtilmiş:

“Sadakalar ancak şunlar içindir: Fakirler, yoksullar, o işte (zekât) çalışan görevliler, kalpleri İslâm’la ısındırılacaklar, köleler, borçlular, Allah yolundakiler, yolda kalmışlar.

Zekât sisteminden kimlerin yararlanacağı belliyken, ne kadar zekât verilmesi gerektiği konusunda Kur’an’da net bir tanım yapılmamış. Dolayısıyla tarih içerisinde çeşitli ülkeler, mezhepler, din âlimleri kendi zekât sistemlerini oluşturmuş ve uygulamışlar. Bugün bazı ülkelerde (Malezya, Endonezya, Pakistan ve Suudi Arabistan) zekât organizasyonunun yasalarda çok net tanımlandığını ve devletin bu işle sorumlu organları tarafından yürütüldüğünü biliyoruz. Maalesef ülkemizde yılda ne kadar zekât bağışı yapıldığına dair resmi bir bilgi yoktur. TÜSEV araştırmasında kişi başı yıllık 41,9

fitre, 41,9 TL zekât verildiği sonucu çıkıyor. Bu iki rakamın toplamını alıp toplam nüfus ile çarptığımızda elde ettiğimiz rakam yaklaşık 6 milyar TL. Gerçekçi bir rakam mı? Bilemiyorum. Sevgili Ali Çarkoğlu Anadolu-Sünni geleneğinde zekât benzeri bağışların uluorta telaffuz edilmemesi geleneğinin burada etkisi olduğunu düşünüyor. Aynı zamanda Türkiye’de iyi ya da kötü bir vergi sisteminin olmasının zekât rakamı üzerinde olumsuz bir etki yarattığını da belirtiyor.

Yedinci kategorinin mensupları “az” ama “öz”ler. Aklınıza gelen bütün önemli aileleri bu gruba rahatlıkla sokabilirsiniz. İyi kötü hepsinin hayır faaliyetlerine bulaştığını söyleyebiliriz. Başak Ersen’in kendisiyle yaptığım mülâkattaki yorumlarını da tekrar hatırlatmam lazım: Bu yollar dikensiz değil...

“Diğergâm” sınıfını söz konusu Türkiye olunca kâle almamamın özel bir nedeni yok. Ben bu sınıfın zaten var olmadığını düşünüyorum. Bir insanın kendini zerre kadar düşünmeden herhangi bir fedakârlıkta bulunması, ya da daha genel olarak herhangi bir eylemde bulunması bence mümkün değil. Bu konu daha önce de değindiğim gibi sosyal bilimcileri epeydir meşgul ediyor. “Koşulsuz vermek” bunun karşılığında hiçbir şey almadığımız anlamına gelmiyor. Bu “diğergâmlığımız” neticesinde kendimizi iyi, hatta çok iyi hissediyoruz. Yani bu durumun bizim için bir ihtiyaç olduğunu bile söyleyebiliriz. O zaman nerde kaldı karşılık beklemeksizin yapılan fedâkârlık?

Olağanüstü Hayırseverler

Bu başlık altında iki kişiden (Andrew Carnegie ve Warren Buffett) ve bir “gruptan” bahsedeceğim.

Carnegie hakkında yukarıda bir kaç kelime sarf ettim. 1835 yılında İskoçya’da doğan ve 1848 yılında ailesiyle birlikte, gerçek anlamda “ser sefil” bir halde ABD’ye göç eden Andrew eşine az rastlanır bir başarı öyküsü yaratarak yaşadığı çağın en değerli şirketi US Steel’in sahibi olur. Sonra, şirketini ünlü bankacı J. P. Morgan’a satar ve tüm zamanını hayır işlerine ayıracağını duyurur.

Carnegie “Hayırseverliğin Kutsal Metni” diyebileceğim “Servet” isimli makalesini 1889 yılında yazar. Makale North American Review’da yayınlanır yayınlanmaz ortalığı karıştırır. Bir alıntı yapıp ortalığın neden karıştığını anlayalım:

(...) Servetin ihtiyaç fazlası bölümünden kurtulmak için sadece üç yöntem vardır: Aileye bırakmak, kamu yararına kullanılması için vasiyet etmek ya da –servetin sahibi- henüz hayattayken toplumsal projeler için kullanmak. Dünyada şu ana kadar en çok kullanılan yöntem bunlardan birincisi ve ikincisidir. Her üç yönteme de sırayla bakalım: En mantıksız tercih birincisidir. Monarşiyle yönetilen ülkelerde asilzâdeler gayrimenkullerini ve servetlerinin çok önemli bir kısmını en büyük erkek çocuklarına bırakır ve hem unvanlarının hem de servetlerinin kuşaktan kuşağa sorunsuz bir şekilde aktarılacağına inanırlar. Bugün Avrupa’da bu sınıfın içinde bulunduğu durum bize yukarıdakinin ne denli boş bir ümit olduğunu anlatmaktadır. (...) İnsan neden çocuğuna büyük bir servet bırakır? Eğer “sevgi” yüzündense buna “yanlış yönlendirilmiş sevgi” dememiz daha doğru değil mi? Gözlemlerimiz bize çocuklara böyle bir sorumluluk ve yük

yüklemenin hiç iyi sonuçlar doğurmadığını gösteriyor. (...) Âkil insanlar serveti bu şekilde bırakmanın hem kendi aile bireylerinin hem de devletin bekası açısından çok yanlış bir kullanım olduğu sonucunu çıkaracaklardır.

İkinci yöntem, yani serveti vasiyet yoluyla hayır işlerine bırakmak, ancak ve ancak bir insan servetinin dünyada ne tür iyilikler yapacağını görmek için ölünceye kadar beklemeye razıysa kullanılacak bir yöntemdir. (...) Hayırseverin vasiyetindeki gerçek amacın tam olarak yerine getirilemediği, hatta yerine getirilmesinin tamamen önlendiği vak'alar çok az değildir. Birçok durumda vasiyetler öyle yönetilir ki, ortaya çıkan sonuç vakfedenin aptallığının bir abidesi olmaktan öteye gidemez. Servetin toplumun faydası için kullanılmasını sağlayacak becerinin, bu servetin oluşmasını sağlayan beceriden daha önemsiz ya da sıradan olmadığını hatırlamakta fayda vardır. Aynı zamanda, bir insanın yapmak zorunda kaldığı bir şeyi yaptığı için övgüye mazhar olmayacağını ve topluma fayda sağlamak için ölmeyi beklediğinden ötürü kendisine teşekkür edilmesi gerekmediğini de belirtmeliyiz.

Vasiyetlerini bu şekilde düzenleyenlerin servetlerini öteki tarafa götürmenin bir yolunu bulsalar öyle yapacak insanlar olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. (...)

Bu oldukça “diğergâmca” yaklaşıma rağmen Carnegie ve çağdaşı hayırseverler hakkında herkesin çok olumlu düşündüğünü söyleyemeyiz. Toplumun bir kesimine göre bu varlıklı vatandaşlar “Hırsız Baron” statüsündedir. Servetlerini emekçileri, çalışanları ezerek ve sömürerek elde etmişler daha sonra da yaptıkları hayır

faaliyetleriyle vicdanlarını rahatlatma ve toplumdaki statülerini iyice parlatma amacını gütmüşlerdir. Bu eleştirilerin en azından bir bölümünün çok da haksız olmadığını söyleyebiliriz. Bu derin tartışmaya girme niyetinde değilim; burada vurgulamak istediğim konu 1900'lerin başında dünyanın en varlıklı insanı olarak kabul edilen bir kapitalistin “*Bir insanın başına gelebilecek en büyük rezalet zengin ölmesidir*” deyip kendisinden sonraki kuşaklar için sıra dışı bir örnek ve standart oluşturmasıdır.

Filmi yaklaşık yüz yıl ileriye saralım ve Warren Buffett'la tanışalım. Dünyanın en başarılı yatırım fonlarından Berkshire Hathaway'in kurucusu, CEO'su ve en büyük ortağı olan Buffett'ın yaklaşık servetinin 65 milyar dolar mertebesinde olduğu tahmin ediliyor. Warren Buffet 2006 yılı Haziran ayında Bill ve Melinda Gates'e bir mektup yazarak (Ek 15, lütfen okuyun!) servetinin neredeyse tamamını her yıl yapacağı hisse senedi bağışlarıyla Gates Vakfı'na (BMG) bırakacağını açıkladı. Mektupta göreceğiniz gibi bu olağanüstü bağışın öngörüldüğü gibi gerçekleşebilmesi için Mr. Buffett'ın üç şartı var:

- 1** Bill ve Melinda'dan en az birinin bu süre içerisinde hayatta kalması ve BMG'nin kararlarında söz sahibi olması.
- 2** BMG'nin Buffett'ın yaptığı bağışın vergiden muaf olmasını sağlayan yasal statüsünün devam etmesi.
- 3** BMG'nin her yıl, yasal olarak harcaması gereken miktarın üstünde, Buffett'ın bir önceki yıl yaptığı bağışın toplamı kadar da ek bir bütçe koyması.

Dünyanın en zengin insanısınız ve neredeyse bütün mal varlığınızı sizin adınızı taşımayan bir hayır kuruluşuna bağışlama taahhütünde bulunuyorsunuz. Müthiş! Bağış yaptığınız kuruluş da, kurucusu nedeniyle, halihazırda zaten dünyanın en büyük vakfı. İnanılmaz!

Bill Gates ve Warren Buffett'ın varlıklı insanlar üzerindeki etkisi kendi vakıfları ve bağışlarıyla sınırlı değil. 2010 yılında başlattıkları “Giving Pledge”¹⁶ isimli hareket bugüne kadar dünyadaki süper zenginleri hedef alan ve önemli bir başarıya ulaşan belki de tek bağış kampanyası. Kampanyanın internet sitesindeki kısa açıklama şu şekilde:

“Giving Pledge dünyanın en zengin bireyleri ve ailelerinin, varlıklarının çoğunu hayır faaliyetlerine adayacaklarına dair yaptıkları bir taahhüttür”

Bugüne kadar “Giving Pledge” kampanyasına katılan, yani mal varlığının en az yarısını hayır işlerine ayırmayı taahhüt eden 143 birey / aile var. İnanmayacaksınız ama bu isimlerden birisi Türk: Hamdi Ulukaya. Bazı okurların “*Bu da kim?*” dediğini duyar gibiyim. Hamdi Bey'i çoğumuzun tanımaması normal çünkü kendisi ABD'de yerleşik bir Türk vatandaşı ve meşhur Chobani yoğurtlarının sahibi. İnsan düşünmeden yapamıyor, Hamdi Bey bu serveti Türkiye'de kazanmış olsa ve halen Türkiye'de yaşıyor olsa Giving Pledge listesinde adını görebilir miydik? Sizce?¹⁷

“Olağanüstü Hayırseverler” başlığı altında son olarak bir kişiden değil, bir çok kişinin oluşturduğu bir gruptan bahsedeceğim. Bu insanların yapmış oldukları bağışların Gates, Buffett, Ulukaya'ların

bağışlarıyla kıyaslanması mümkün değil. Ancak, bence, bu büyük bağışlardan çok daha kıymetliler ve benim için gerçekten de olağanüstüler.

Bu arkadaşlarla bir dostumun hediye ettiği, ünlü filozof Peter Singer'ın "The Most Good You Can Do" kitabını okurken tanıştım. Yaptıkları işi, hayat stillerini, yaşadıkları yeri, kısaca tüm yaşamlarını başkalarına yapacakları yardımı maksimize edebilmek amacıyla şekillendiren bu olağanüstü insanların birkaç tanesinin hikayesinden alıntılar yapmak istiyorum.

TOBY ORD

Bir Avusturyalı olan Ord Melbourne Üniversite'sinde Bilgisayar Mühendisliği ve Matematik okudu (...) Ord'un etiğe karşı gittikçe artan ilgisi onu felsefe alanında ikinci bir diploma almaya yöneltti. O kadar başarılı olmuştu ki Oxford'dan bir burs kazandı (...) 14.000 GBP olan yüksek lisans bursu onu dünyanın en çok kazananları arasında ilk % 4'e sokuyordu (...) Üstelik mezun olduğunda daha fazla kazanacaktı. Standart bir akademik maaş kazanarak ve kendi ihtiyaçlarını da karşılayarak hayatı boyunca ne kadar bağış yapabileceğini hesaplamaya karar verdi. Kazancının yaklaşık 1,5 milyon GBP'ye ulaşabileceğini, bunun da üçte ikisini, yani 1 milyon GBP'yi bağışlayabileceğini tahmin etti. Sonra kendisine bu parayı en etkili hayır kuruluşlarına bağışlarsa ne başarabileceğini sordu. Tahminlerine göre hiç de fena olmayan bir hayat standardı sürerek yaşamı boyunca 80.000 kişinin yeniden görmesini sağlayabileceğini veya belli sayıda insana 50.000 "sağlıklı" kişi/yıl armağan edebileceğini gördü (...) 2009 yılında Oxford'dan arkadaşı Will MacAskill ile

“Giving What We Can” isimli organizasyonu kurdular (...) Şu ana kadar 2.076 kişi yaşamları boyunca gelirlerinin en az % 10’unu etkili hayır kuruluşlarına bağışlamayı taahhüt etmiş durumda. Eğer herkes sözünü tutarsa yapacakları bağış yaklaşık 800 milyon dolara karşılık gelecek...¹⁸

JULIA & JEFF

Julia ve erkek arkadaşı Jeff Kaufman üniversitede tanıştılar (...) 2009 yılında evlendiklerinde başkalarına yardım edebilmek için mütevazı bir hayat sürmeye devam etmeye ve gelirleri arttığına da bunu daha fazla bağış yapmak için kullanmaya karar verdiler. (...) 2008 yılından 2014 yılına kadar Julia ve Jeff, Julia’nın yüksek lisans eğitimi için para biriktirdiği bir yıl dışında, gelirlerinin en az üçte birini bağışladılar ve gelirleri büyüdükçe bu oranı % 50’ye yükselttiler (...) Julia ve Jeff tasarruf edebilmek için toplu ulaşımı tercih ediyor ve bir araba satın almıyorlar. Evlerinin bir bölümünü kiraladıkları için barınma masrafları da çok yüksek değil. Kendi evlerini satın aldıklarında bu masrafın yükseleceğini tahmin ediyorlar. Hem bu amaçla, hem emeklilik, hem de çocukları için kenara para koymaya devam ediyorlar...

ALEXANDER BERGER

Alexander Berger Stanford Üniversitesi’ndekeyken aldığı bir etik dersi kapsamında okuduğu bazı çalışmalarından ve Zell Kravinsky’nin¹⁹ bağışından etkilenerek hayatını değiştirecek bir karar verdi (...) ABD’de böbrek nakli için sıra bekleyenlerin sayısı 2014 yılında ilk kez 100.000’i aştı ve artmaya devam ediyor (...) Alexander topladığı bilgilere dayanarak bir böbreğini

bağışlamanın yapabileceği bir şey olduğunu düşünmeye başladı (...) 21 yaşında böbrek bağışını yaparak altı başka bağışı da sağlayan bir “zincir bağış” başlatmış oldu...

Gelirinizin yarısını bağışlayabilmek için işe belediye otobüsüyle gitmek veya tanımadığınız bir ya da birkaç kişinin hayatı için bir böbreğinizi feda etmek... Peter Singer’ın kitabını hararetle, şiddetle ve gıptayla herkese tavsiye ediyorum.

Şimdi birkaç soru soralım: Türkiye’nin bir Carnegie’si oldu mu? Bildiğimiz kadarıyla hayır. Gates? Olumsuz. Buffet? Nerde? Peki son grup “olağanüstü hayırseverler”den hiç var mı etrafımızda? İşte bu soruya hemen “Hayır” demek zor. Hem daha mütevazı bağışlardan bahsediyoruz, hem de bu tür insanlar zaten yaptıklarının bilinmesini genellikle tercih etmiyorlar. Yine de, eşiniz, dostunuz, akrabanız arasında böyle insanlar olsa bilirsiniz değil mi? Peki var mı? Benim yok.

Türkiye’ye çok da haksızlık yapmayalım. “olağanüstü hayırseverler”e daha çok ABD’de rastlıyoruz. Avrupa’nın bize oranla çok daha müreffeh bir çok ülkesi de bu açıdan ABD’nin oldukça gerisinde. Fukuyama’nın Fransa ve İtalya’yı da “düşük – güven” statüsünde değerlendirdiğini hatırlayalım. Bunun üzerine Avrupa’nın neredeyse tamamında güçlü krallıklardan güçlü -ve merkezi- devletlere evrilen ülkeleri gördüğümüzü, ABD’nin ise tam aksine “adem-i merkeziyetçi” bir ruhla kurulduğunu da ekleyelim.

Tahmin edeceğiniz gibi ABD’deki bu “sıra dışı” toplumsal hareketlilik ve katılım tarih boyunca başka ülkelerden gelen sosyal bilimcilerin dikkatini çekmiş. Bunların başında “ABD ve sivil

toplum” konulu hemen her kitapta veya makalede karşımıza çıkan 19. yüzyıl Fransız sosyoloğu Alexis de Tocqueville geliyor. Tocqueville’in büyük bir hayranlıkla tasvir ettiği o zamanın ABD’si ile bugünkü “olağanüstü hayırseverler” yoğunluğu arasında şüphesiz bir ilişki var. Ancak özellikle “olağanüstülük” açısından Carnegie’nin çıtayı koyduğu yerin çok belirleyici olduğunu düşünüyorum. Zekâsı, başarısı ve hayat hikayesiyle herkesi kendine hayran kılmış bu kadar göz önünde bir figürün hayırseverlik konusunda o ana kadar geçerli olan toplumsal normları sarsacak bir görüşle ortaya çıkması şüphesiz kendisinden sonra gelen hayırseverleri derinden etkilemiş olmalı.

Aslında Bill Gates, Warren Buffet, Michael Bloomberg gibi hayırseverlerin yaklaşımında Carnegie’nin izini açık bir şekilde görüyoruz. *“Hayattayken harca, hepsini harca, çoluğunu ve çocuğunu altında ezilecekleri bir servetle cezalandırma.”* Singer’ın hayırseverlerinde de *“az veren candan, çok veren maldan”* benzeri bir yaklaşım var. Bu nedenle diğerleri kadar “olağanüstü”ler.

Türkiye’de iki gruba da -bence- rastlamamamızın nedeni yukarıda çok kısaca değindiğim gibi iki boyutlu: Tarihsel / kültürel koşullar ve rol modeli eksikliği. Bizim kuşağın tarihsel / kültürel koşullarda önemli bir iyileşme görme şansı kalmadı. İkinci boyuttaki kahramanı, yani Türk hayırseverliğinin “beyaz atlı prens(es)ini” ise belki hayattayken görürüz. Bu konuya kitabın sonunda tekrar değineceğim.

Türkiye’de Bireysel Bağışçılık Araştırması

Sayfalardır hayırseverlik konusunda ahkâm kesiyorum. Bakalım güncel verilerle benim yorumlarım örtüşüyor mu?

Bahsi geçen araştırma Koç Üniversitesi öğretim üyeleri Ali Çarkoğlu ve S. Erdem Aytaç tarafından 2015 yılı sonbahar aylarında yapıldı. Ali Çarkoğlu 2004 yılında yine TÜSEV'in yaptırdığı "Türkiye'de Bireysel Bağışlar ve Vakıf Uygulamalarında Eğilimler" başlıklı çalışmanın da yürütücüsü olduğu için on yıllık bir dönem içerisinde kritik veri ve alışkanlıklardaki değişimi de değerlendirme şansı oldu.

Araştırmada "Türkiye'deki seçmen yaşı nüfusunu temsil yeteneğine sahip bir örneklem" ile çalışıldı ve 68 ilde 2.495 kişiyle, hanelerinde, yüz yüze görüşüldü. Araştırma raporunun özet bulgularını ve bu bulgular üzerinden yapılan kısa yorumu sizinle paylaşmak istiyorum:

- *Yoksullara yardım öncelikli olarak devletin görevi olarak görülmektedir. Devletten daha sonra "hali vakti yerinde vatandaşlar" ve "tüm vatandaşlar" gelirken, yoksula yardımı sivil toplum kuruluşlarının görevi olarak görenlerin oranı oldukça düşüktür. Bu düşünce örüntüsünde 2004 ile karşılaştırıldığında sıralama açısından bir değişiklik gözlenmemektedir, 2015'te görevin devletin olduğunu düşünenlerin oranı ise artmıştır.*
- *Vatandaşların çok büyük bir kısmı yardımlarını ihtiyaç sahiplerine herhangi bir kuruluş aracılığıyla değil, doğrudan kendileri ulaştırmayı tercih etmektedirler.*
- *Son bir yıl içerisinde doğrudan akraba, komşu, ya da diğer ihtiyaç sahiplerine maddi yardımda (nakit para, yiyecek, giyecek,*

yakacak, vb.) bulunduğunu belirtenlerin oranı %34'tür. Aynı oran 2004 yılında %44 düzeyindeydi.

— *Son bir yıl içerisinde dînî vecibelerle ilgili yardımlarda (fitre (%68), zekât (%28), ve kurban kesimi (%43)) bulunanların oranı 2004 yılına göre tüm seçenekler için yedi ile oniki puan arasında düşüş göstermiştir. Bu yardımları yapmaya maddi durumunun müsait olmadığını söyleyenlerin oranı ise %10 ile %30 arasında değişmekte ve 2004'e göre anlamlı bir artışı yansıtmaktadır. Saha çalışmamızın tam ortasına denk gelen Kurban Bayramı öncesi ve sonrasında örneklemimizin hemen hemen yarısı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde 2015 Kurban Bayramı öncesinde görüşülenlerle sonrasında görüşülenlerin kurban kesimine dair cevaplarına bakarak da son bir yıl içerisinde artan maddi zorlukların Kurban kesimine olumsuz olarak yansıdığını görebilmekteyiz.*

— *Son bir yıl içerisinde herhangi bir gönüllü katılıma yönelik kuruluşlara (dernek, vakıf, hayır işleri yapan kuruluşlar, sendika, spor kulübü vb.) âidat ödeme dışında bağış yaptığını belirtenlerin oranı 2015 yılı için sadece %8 olarak bulunmaktadır. Oysa bu oran 2004'te %18 düzeyindeydi.*

— *Son bir yıl içerisinde herhangi bir kuruluşa istek dışı, zorunlu bağış yapma durumunda kalanların oranı %1'dir. Bu oran 2004'te %7 idi.*

— *Son bir yıl içerisinde kişilerin yaptıkları tüm yardım ve bağışların tahmini mali değerini göz önüne aldığımızda, ortalama bir kişi toplam 228 TL değerinde yardım ve bağış yapmış gözükmektedir.*

— *Hayırseverlik kavramı büyük oranda ihtiyaç sahiplerine maddi yardımda bulunmak olarak algılanmaktadır.*

— Türkiye’de kişiler arası güven oldukça düşüktür; her on kişiden sadece biri çoğu insanın güvenilebilir olduğunu düşünmektedir.

— Özet olarak 2015 yılı itibariyle Türkiye’de hayırseverlik faaliyetleri açısından olumlu bir tabloyla karşılaştığımızı söylemek mümkün değildir. Sosyal sermaye eksikliğinin bu tabloda önemli bir rolü olduğu açıktır. Türkiye’de insanlar sadece kendilerine benzeyen, hemşeri, mahalli ve yerel, hatta aile bağları içinde oldukları kişilere güven duymakta ve sadece bu tür insanları güven telkin eder görmektedir. Birbirinden farklı etnik, sektör ve kültürel özellikler gösteren sıradan vatandaşların birbirlerine duydukları güven düşüktür ve 2004’den bu yana da yükselir görünmemektedir. Saha çalışmamızın gerçekleştirildiği dönemin şartları dikkate alındığında sosyal sermayenin pozitif etkilerinin gözlenebileceği bir ortamın bulunduğunu söylemek de zordur. Bu tür uzun soluklu etmenlerin yanı sıra kişilerin ve hane halklarının günlük ekonomik zorluklarının da görece yüksek olduğu söylenebilir. Maddi olanaksızlıkların fitre, zekât ve kurban kesimi gibi dînî vecibelerin yerine getirilmesinde dahi önemli bir kısıt olarak ortaya çıkması dikkate değer bir bulgudur. Yani kısaca 2015 yılındaki çalışmamızın yapıldığı dönemdeki olumsuz olarak nitelenebilecek ekonomik görünümün sivil toplum faaliyetlerine katılım ve bağışçılık davranışında ortaya çıkan olumsuz tabloda önemli bir rol oynadığı kuvvetle muhtemeldir. Sonuçlara detaylı olarak bakıldığında birçok noktada bu yorumu destekleyen bulgularla karşılaşılmaktadır.

Bölümün sonunda Ali Çarkoğlu mülâkatı yer aldığı için yukarıdaki özet bulgular ve yorumun detaylarına burada girmeyeceğim.

Ancak, bunların çoğunun bölümün içerisinde dilim döndüğünce aktarmaya çalıştığım görüşlerle örtüştüğünün de altını çizmeliyim.

Netice itibarıyla sivil toplum ve hayırseverlik açısından iç karartan bir tablo var karşımızda: Sosyal sermaye zayıf, güven duygusu zayıf, kurumlar aracılığıyla bağış yapma geleneği yok, ekonomi kötüye gidince bu feci tablo daha da feci bir hale geliyor, güvenilir yurt dışı endeksler (CAF ve Legatum gibi) alanda çalışanların görüşleri ve yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşüyor.

1995 yılında gittiğim ilk The Fund Raising School eğitimindeki sevgili hocam Lilya Wagner 2016 yılında *“Diversity and Philanthropy”* isimli bir kitap yayınladı. Kitapta aralarında benim de olduğum bazı eski öğrencileri ve dostlarının kendi bölge ve ülkeleriyle ilgili hazırladıkları kısa notlar da yer alıyor. Benim Türkiye hakkındaki kısacık notumun sonu şöyle:

“Bütün olumsuzluklara rağmen Türkiye’deki gönüllü ve profesyonel sivil toplum liderleri daha parlak bir geleceğe inanmak istiyorlar. Yanıt veremediğimiz soru ‘Bu geleceği inşa etmek için ne lazım?’ sorusu”

[1](#) İngilizcesi: “Voluntary action for public good”. 2011 yılında 84 yaşındayken kaybettiğimiz Robert L. Payton ABD’nin –ve sanıyorum dünyanın- ilk “tam zamanlı Hayırseverlik Çalışmaları Profesörü”ydü. Indiana University Center on Philanthropy’nin kurucularından olan ve 1988 – 93 yılları arasında da Direktörlüğünü yapan Robert Payton’la 2000 yılında tanışma ve kendisini dinleme fırsatı bulmuştum.

[2](#) Kusursuz bir çeviri olmadı; aslı şöyle: “Individual or collective action, imposed, incumbent or voluntary on the part of donor, intended to enhance public order.”

[3](#) Müslüman Toplumlarda Hayırseverlik

[4](#) Batı hukukunda hayır faaliyetleri hakkında kalem alınmış ilk –ve çok meşhur- kanun Kraliçe Elizabeth’in 1601 tarihli “Charitable Uses Act” başlıklı yasası.

[5](#) Kapital Dergisi’nin üç yıldır düzenlediği bir araştırma var. Türkiye’nin en hayırsever kişi ve kurumlarını sıralıyorlar. Adı: “Gönlü zenginler”. İsim babası: Hüsnü Özyeğin. Yaratıcı ama biz yine de düşünmeye devam edelim.

[6](#) “Altruizm” konusu yalnızca sosyal bilimcilerin ilgilendiği bir alan değil. Uzun bir süredir tıp doktorları, daha doğrusu “sinirbilimciler” insan beyninin neden ve nasıl diğergâmca davranışlar sergilediğini araştırıyor. Meraklı okura Donald W. Pfaff’ın Sandra Sherman’la birlikte kaleme aldığı “The Altruistic Brain: How We Are Naturally Good” isimli kitabı öneririm. Kitapta yer alan “Altruistic Beyin Teorisi (ABT)” ilginizi çekebilir.

[7](#) Sevgili Ali Çarkoğlu bu bölümle ilgili yorumlarını yazdığı notta “kamu yönetimi” alanının Türkiye’de hem akademisyenler, hem de öğrenciler tarafından “terkedilmiş” bir alan olduğunu, buna karşılık batıda, özellikle de ABD’de, mezunlarının kamuda görev alma olasılığı yüksek olan okulların çok daha prestijli kurumlar olduğunu söylemiş. Ali’nin bir hatırlatması da “politika” kelimesinin “polis” yani “şehir” köküne, “siyaset” kelimesinin ise “seyis” köküne dayanması. Şöyle bitirmiş yorumunu: “‘Polis’ ya da ‘şehir’ nere, seyis ya da at terbiyesi ya da bakımı nere? Aradaki farkın siyasete yansımadığını söyleyebilir miyiz?” Sizce?

[8](#) “Tek Başına Bowling: Amerika’nın Azalan Sosyal Kapitali”.

[9](#) Bunlar benim uydurduğum karşılıklar. İngilizceleri, sırasıyla: “Bonding” ve “Bridging”.

[10](#) “Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Tesisi”

[11](#) Müslüman Dünyada Sivil Toplum

[12](#) “Hayırseverliğin Yedi Sureti” diyebilir miyiz?

[13](#) Ben Türkçe karşılıklarını eğlenerek yazdım. Ciddi İngilizceleriyle: Repayer, Investor, Socialite, Communitarian, Devout, Altruist, Dynasty.

[14](#) Kaynak: Ruşen Çakır, Habertürk.

[15](#) Zekât, fitre ve sadaka konusunda Yaacov Lev’in kaynakçada adı verilen kitabından ilginç bir not için bakınız Ek 14.

[16](#) “Bağış Sözü”.

[17](#) Hamdi Ulukaya’nın “Giving Pledge” mektubunun tercümesini Ek 16’da okuyabilirsiniz.

[18](#) Kitaptaki veriler değil, 30 Eylöl 2016 tarihli Giving What We Can web sitesindeki veriler.

[19](#) Önce bütün servetini (yaklaşık 45 milyon dolar) sonra da bir böbreğini bağışlayan Amerikalı hayırsever.

DÖRDÜNCÜ ÖZEL DOSYA

KOÇ ÜNİVERSİTESİ ANADOLU BURSİYERLERİ PROGRAMI

İçinizi –ve içimi- bu kadar kararttıktan sonra biraz da güzel şeylerden bahsedelim.

Türkiye'de düzenli olarak yapılan bağış kampanya ya da etkinlikleri arasında bir tanesini – üstelik kişisel nedenlerden de değil- çok ayrı bir yere koyuyorum: Koç Üniversitesi Anadolu Bursiyerleri Programı.

Rektörümüz Prof. Dr. Ümran İnan aklındaki bu projeden bahsettiğinde şüpheyle yaklaştığımı söylemem lâzım. Ne de olsa o güne kadar bir kaç istisna dışında "Koç" adı taşıyan bir kuruma bağış yapıldığını pek görmemiştik. Bunun hep böyle devam etmemesi gerektiğini biliyor ancak uzun vadeli kaynak yaratma projeleri için dışarıya değil, içeriye, özellikle de Koç Lisesi ve Koç Üniversitesi'nin mezunlarına bakıyorduk.

Ümran Hoca'nın hem potansiyel bağışçılara cazip gelebilecek, hem de mevcut ÖSYM sistemi içerisinde küçük de olsa farklı bir pencere açacak projesi gerçekten çok yaratıcı bir fikre dayanıyordu:

“Anadolu’da müthiş hikâyeleri olan, inanılmaz başarılı, pırl pırl gençler var. Bunların önemli bir bölümünün Koç Üniversitesi’nde diledikleri bölüme tam burslu olarak girmesi imkânsız. Oysa ilave bir kaynak yaratılsa, kurulacak mekanizmayla bu çok özel çocuklara ulaşılsa ve gerçekten desteği en çok hak edenlere ‘Sen

tercihini yap, Koç Üniversitesi'ni ücretli de olsa kazandığın anda seni destekleyecek kişi / kurum hazır' dense ne olur?"

Ne olduğunu hemen söyleyeyim: 137 bağışçı, 290 bursiyer, müthiş bir başarı hikayesi.

Koç Üniversitesi'nin bir çok etkinliğine katılmaktan gerçekten büyük bir mutluluk duyarım. Ama yılda bir kez yapılan ve "Anadolu Bursiyerleri" ile bağışçıları bir araya getiren yemeklerin gönlümdeki yeri farklı. Bu çocukların her birinin hikâyesi sizi derinden etkiler; gözlerinden sahip oldukları şansın kıymetini çok iyi bildiklerini anlarsınız; gelecekte kendileri başkalarına yardım yapacak hale geldiklerinde bunu tereddütsüz gerçekleştireceklerini görürsünüz. Beni en az bursiyerler kadar etkileyen bir diğer şey ise bağışçıların mutluluğudur.

Peki, Anadolu Bursiyerleri Programı'nın bu istisnâî başarısını neye borçluyuz? Daha bilimsel olarak sormak gerekirse, bu vakadaki "Kritik Başarı Faktörleri" nedir? Benim listem şöyle:

- A Doğru Proje
- B Doğru Kurum
- C Doğru Liderlik
- D Doğru İcraat
- E Öncü Bağışlar

Şimdi bu faktörlere yakından bakalım:

Doğru Proje

Yukarıda da değindiğim gibi Anadolu Bursiyerleri Projesi tüm içeriğiyle önemli bir ihtiyaca etkin bir şekilde cevap veren ve fark yaratan bir projedir. "Burs bağıışı" Türkiye'deki mevcut ve potansiyel bağıışçıların en iyi bildiği ve en çok rağbet ettiği bağıış türüdür. Yapılan bağıışın doğrudan bir bireye, ihtiyacı olan bir gence ulaştığını bilmek işi kolaylaştırır. TEV Özel Dosyası'nda da okuduğumuz gibi Cumhuriyetin "bağıışçılık - vakıfçılık" geleneğinde burs programlarının önemli bir yeri vardır. Üstelik burada bağıışçıya 'Sen bir havuza bağıış yap, biz istediğimiz gibi kullanalım' denmemekte, bağıışçının nihai seçimde olmasa da seçim kriterlerinde söz sahibi olması sağlanmaktadır. Örneğin bağıışçı *"Batman'dan gelecek ve hukuk ya da ekonomi okuyacak bir kız bir erkek öğrenciye burs vermek istiyorum"* diyebilmektedir. Üniversite seçimi yaptıktan ve öğrenciler yerleştirildikten sonra bağıışçı yukarıda bahsi geçen yemekte - veya öncesinde- desteklediği bursiyerlerle tanışmaktadır. Bir anlamda kitabın bu bölümünde Türk insanı için sıkça vurguladığımız "tanıdığına yardım etme" alışkanlığı biraz esnetilerek "yardım ettiğini tanıma" şeklini kazanmakta ve bağıışçıyı desteğini aynen veya geliştirerek sürdürmesi konusunda motive etmektedir.

Doğru Kurum

"Koç'un paraya ihtiyacı yok" demek, aynı zamanda, olur da Koç'a bağıış yaparsanız bu bağıışınızın kötü kullanılmayacağı anlamına da gelir. "Güven" sorunundan bu kadar sık bahsetmişken, ülkemizde bağıış yapılacak kurumun îtibarının önemli bir faktör olmasına da şaşırılmamalıdır. Koç Üniversitesi hem çok iyi bir eğitim kurumudur, hem de bağıış yapmak için güvenilir bir kurumdur.

Doğru Liderlik

Bunun ne demek olduğunu gerçekten anlamanız için sizi Ümran Hoca'nın karşısına oturtmam lazım. (Belki böylece siz de bağış yaparsınız!). Bence meslek hayatının çok büyük bölümünü Türkiye'de geçirmiş bir akademisyen-yöneticiyle yurt dışında geçirmiş bir meslektaşı arasındaki en önemli fark ikincisinin hiç gocunmadan ve sıkılmadan kurumu için kaynak isteyebilmesidir. Hele söz konusu çok inandığı ve kendi geliştirdiği bir proje ise. Ümran Hoca yılın o malum aylarında, sevgili Zeynep Başak ivi ve ekibinin kendisine aldığı randevularla yılda ortalama 65 Anadolu Bursiyeri ziyareti yapıyor; potansiyel bağışçıları kendi ofislerinde ziyaret ediyor, hem üniversiteyi, hem de projeyi anlatıyor. Düşünebiliyor musunuz, bir gün asistanınız ofisinizden içeri girip (suratında şaşkın bir ifadeyle) *"Koç Üniversitesi Rektörü sizden randevu talep ediyor"* dediğini. Siz mezun değilsiniz, çocuklarınız da. Bildiğiniz kadarıyla şirketinizin de Koç Üniversitesi'yle bir projesi yok. Merak endişeye galip geliyor, randevuyu verip bekliyorsunuz. Ben size resmi olasılığı söyleyeyim: % 51 ihtimalle artık sizin de en az bir Anadolu Bursiyeriniz var.

Doğru İcraat

Anadolu Bursiyerleri projesi 5 kişilik bir ekip tarafından yönetiliyor. Son yıl yapılan başvuru sayısı 2.600, buna karşılık seçilecek öğrenci sayısı ise 57. Bu durum Zeynep ve ekibinin omuzlarına büyük bir sorumluluk yüklüyor. İş seçimle de bitmiyor; bu öğrencilerin sisteme uyumu, bağışçılarla kurulan iletişim, hepsi bahsettiğim ekibin sorumluluğu altında. Programın her geçen yıl büyümesinin en önemli nedenlerinden birisi profesyonel ekibin

her yıl daha iyisini yapabilmesi. Bir parantez açıp Zeynep'e kulak verelim:

“Anadolu Bursiyerleri programının yarattığı bir diğer katma değer de Koç Üniversitesi kampüsüne kazandırdığı çeşitlilik ve Türkiye'nin dört bir köşesinden insanları farklı bir güven, disiplin ve sorumluluk anlayışı ile tanıştırmış olması. Programın başvuru sürecine yazdıkları referans mektuplarıyla dahil olan rehber öğretmenler, okul müdürleri, bugüne kadar Türkiye'de karşılaşmadıkları detayda başvuru dosyaları hazırlayan öğrenciler ve adil bir değerlendirme süreci yürütmeye çalışan bizler... Programın karşılıklı güven ilişkisi üzerine kurulmuş olması öğrencilerin paylaştıkları bilgilerin eksiksiz ve doğru olması ile başlıyor, sonrasında ise öğrencilik hayatlarında programdan layığı ile mezun olana dek devam ediyor. Dolayısıyla Anadolu Bursiyerleri Programı pek çok yönden sürecin içinde olan herkesi daha adil, daha planlı, daha dürüst, daha hayırsever, daha vefalı, daha paylaşımcı, kısacası daha iyi olmaya teşvik eden bir program. Bunların yanı sıra programın yenilikçi kurgusu, etki alanının genişliği ve Türkiye'de diğer üniversitelere örnek olmasının uluslararası alanda da dikkat çekmiş olması bizleri sevindiriyor. 2015 yılında CASE (Council for Advancement and Support of Education) tarafından verilen Circle of Excellence Ödülü'ne “Fundraising” alanında, “Emerging Programs” kategorisinde altın ödüle layık görülmüş olması hem Türkiye'den bir proje için bir ilk oldu, hem de üniversitemiz için gurur verici bir kazanım oldu”

Öncü Bağışlar

Kaynak yaratma terminolojisine hâkimseniz "öncü bağış" ne demek bilirsiniz. Batıda düzenlenen bağış kampanyalarının hemen hepsinde hedefi ve takvimi kamuoyu ile paylaşılmadan önce söz konusu hedefin önemli bir kısmı garanti altına alınmış olur. ABD örneğinde, "büyük kampanya" statüsündeki bir bağış toplama etkinliğinde önerilen "öncü bağış / hedef" oranı 1/3'tür. Ümran Hoca'nın Amerikalı meslektaşlarına oranla belki de tek şansı öncü bağışlar alanında söz konusu oldu. Koç Topluluğu şirketlerinin Koç Üniversitesi ile olan gönül bağı (5 şirket, 10 bursiyer) ve Üniversite Danışma Kurulu Üyesi Hasan Çolakoğlu'nun desteğiyle (2 şirket, 4 bursiyer) 2011 yılındaki öncü bağışlar tamamlanmış oldu. 2016 yılına geldiğimizde bağış yapan toplam kişi / kurum sayısı daha önce de belirttiğim gibi 137, toplam bursiyer sayısı ise 290. Bursiyerlerin "Koç" dışı destek alanlarının oranı ise % 66.

Anadolu Bursiyerleri Programı ilk mezunlarını 2016 yılında verdi. Bu mezunlardan birisi, Ahmet'in hikâyesini yine Zeynep'in ağzından dinleyelim:

"Diyarbakır ve Batman arasında bir köyden gelen Ahmet 2012 yılında Anadolu Bursiyeri olarak üniversitemize yerleşiyor. Ahmet yedi çocuklu bir ailenin en küçüğü. Annesi ve babası ilkökul eğitiminin ötesinde bir eğitim almamışlar. Ailesi köyde yaşıyor ve sahip oldukları beş küçükbaş hayvanla geçimlerini sağlıyorlar. Ahmet Koç Üniversitesi'nde başarılı bir öğrencilik hayatı geçirerek Ekonomi bölümünü bir dönem erken bitirdi. Öğrenciliği süresince bağışçısı olan ETİ'de ve Procter & Gamble'da staj yaptı. Her iki firma da onu çok beğenmiş ve mezuniyetinden sonrası için kariyer fırsatları sunmuş olsa da, Ahmet memleketine dönmek ve memleketinde fayda yaratmak istediğini söyledi. Mezuniyetinden

hemen sonra Tüpraş Batman'da Mali İşler Uzmanı olarak çalışmaya başladı. Sonrasında mezuniyet törenine katılmak için İstanbul'a geldiğinde Anadolu Bursiyerleri Programı'na olan minnetini ve ilerde bağışçı olarak programa destek vermeyi kendine amaç edindiğini tekrar tekrar dile getirdi. Mezuniyet töreninde Ahmet'in bağışçısı olan ETİ'den onun gelişimini yakından izleyen yöneticinin de gelmesi bağışçı-bursiyer ilişkisinin ne kadar kalıcı bir gönül bağına dönüştüğünün önemli bir göstergesi oldu. Ahmet'in bir Koç Üniversitesi mezunu olarak memleketine dönmüş olmasının ise ülkemizin geliştirmekte olan bölgelerine nitelikli insan gücü ulaştırılmasına güzel bir örnek oldu diye düşünüyorum."

Demek ki ortaya koyduğumuz bütün olumsuzluklara rağmen Türkiye'de "seküler" bir proje için önemli miktarda kaynak yaratmak hâlâ mümkün. Yeter ki, yukarıdakine benzer bir şekilde, "yıldızlar doğru dizilsin".²⁰

Tebrikler, teşekkürler...

²⁰ "Uzay Fizikçisi" Ümran Hoca'nın çok sık kullandığı bir ifade. Burada tekrarlamamın anlamlı olacağını düşündüm.

DÖRDÜNCÜ MÜLÂKAT

PROF. DR. ALİ ÇARKOĞLU

Sevgili Ali, klâsik girişi yapalım: Zaman ayırdığın için teşekkürler. Çok "taze" bir araştırma var elinizde. Hem öncesinde, hem de sonrasında konuştuk. İlk olarak, 2004 araştırması ile karşılaştığında seni çok şaşırtan bir netice oldu mu?

Teşekkür ederim öncelikle. Bu tür araştırmaların raporlarından sonra bu soruyu sık sık alıyoruz. Araştırma kurgusundan saha çalışmasına ve daha sonra da verilerin analizine geçerken süreç oldukça uzun ve yoğun oluyor. Araştırma ve verilerle yatıp kalktığımız günlerden sonra her şeyin beklendiği gibi çıktığını düşünüyor insan. Ama bu sefer belki benzer süreçlerden farklı olarak aslında epey şaşırtıcı sonuçlarla karşılaştık. Şahsen ülkenin içinden geçmekte olduğu zor günlerin ne kadar önemli etkileri olduğunu burada daha iyi gördüm. Aradan geçen onbir yıl sonrasında ülkede sivil toplum ve bağışçılık davranışlarında ele gelir bir gelişme olmamış olması bana acı gelen bir sürpriz. Memleket gelişmedi mi bu süre içinde? Elbette gelişti. Ama sosyal sermaye birikimimiz pek değil, hemen hiç gelişmemiş görünüyor. Cepte daha çok para olunca otomatik olarak sivilleşelim, katılımcı olalım ve hatta tanımadığımız dünya vatandaşlarının sorunlarını çözmek için çalışalım demeyi hemencik düşünmeye başlayan bir toplum değiliz. Bunu görmek, ucundan köşesinden bu tür soruları cevaplamaya çalışan biri için bile acı bir sürpriz oldu açıkçası.

Araştırma raporunda "sosyal sermaye" ve "güven" konularına sık sık vurgu yapıyorsunuz. Ben de bu bölümde aynı konulara değindim. Bu kavramlar çok önemli olmakla beraber bizim

toplumumuzda ancak belli bir kesimin haberdar olduğu, ilgilendiği konular. Öte yandan bu alanlarda bizden ileride olan toplumlarda nüfusun daha geniş bir bölümünün bu kavramlardan haberdar olduğunu tahmin ediyoruz. Sence burada bir neden – sonuç ilişkisi var mı? Varsa hangi yönde?

İşin akademik yanıyla ilgili ve bilgili olanların hemen her yerde bizdekenden daha büyük bir kesim oluşturduğunu sanmıyorum. Ama belki Türkiye'de kamusal tartışmalarda hâkim duruşun son birkaç on yıldır birkaç bilim insanı tarafından ortaya konmuş olan bulguların ve bunların çıkarımlarından habersiz bir iyimserlik ya da bir adım daha giderek, safdillik içerisinde şekillendiğini söyleyebiliriz. Senin de değindiğin "biz çok hayırseveriz; sadece hayırsever değil, pek bir hoş görölü, misafirperver, zeki, cesuruz" gibi tüm kahramanlık ve örnek insanlık özelliklerine sahip olduğumuz görüşü biraz gereksiz ve sıkıcı bir şekilde dile getiriliyor. Oysa hem bilimsel prensipler, hem de saf entelektüel sorumluluk bu noktalarda şüpheci olmayı gerektirir. Gözlem ve verileri şüpheyle değerlendirmek ve acaba nasıl bir toplum bu toplum diye sorgulamak bizim popüler ortamlarda, özellikle sosyal bilim konularına yaklaşımda hâkim görüş değil. Böyle olunca da kendi toplumumuz hakkında çok sığ kalıyoruz ve değişimi tetikleyecek tahlillere yaklaşamıyoruz.

Bu toprakların benim görebildiğim kadarıyla en önemli özelliği birçok farklılığı bir arada barındıran çok renkliliğidir. Garip bir ideolojik baskı ile bunun bir zayıflık olduğu kaygısı hâkim resmi görüşü bu farklılıkları yok saymaya götürmüştür. Bu farklılıkların birbirinden ayrı ve izole topluluklar olarak yaşayamadığı kentsel yaşamda birbiriyle geçinemeyen bir toplumsal yapı ortaya çıkıyor.

Bu modernleşme ve kentleşmenin kaçınılmaz bir sonucu. Bu çok renkliliği koruyup geliştirmek yerine yok varsaymak ve hatta birini ikisini diğerlerine tercih etmek şeklinde bir tavır alındığıdaysa toplumsal oydaşmanın yaratılması imkânsızlaşıyor elbette. Kendi içine kapalı homojen bir kırsal bir yapıdan, farklılıkların bir arada yaşadığı kentsel bir yaşama geçişin doğal sayılabilecek bu sorunlarını aşabilmek için aktif olarak farklılıkların bir arada yaşayabilmesini kolaylaştıracak bir müdahale olabilmeliydi. Bizde bu farklılıkların tanınması, onlara meşruiyet verilmesi ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratılması ya hiç olmamıştır ya da çok geç kalmıştır. Böyle de olunca her farklılığın temel bir güvensizlik kaynağı olması kaçınılmaz oluyor. Güven olmayan yerde katılım ya da hoşgörü de olamıyor. Demokrasinin de temel olarak çoğulcu seçimlere ya da daha da sorunlu olarak referandumlara indirildiği bir siyasal yaşam kaçınılmaz oluyor.

Sen geçmişte "değerler" konulu çok önemli araştırmaları da yönettin. Seni yakalamışken şu "altruist / diğergâm" konusunda da görüşlerini alabilir miyim? Neden Türk toplumunda yerleşmemiş bu tanım ya da "değer"?

Bu soru çok ilginç tabi. Başkalarının sorunlarını çözmek amacıyla kendi yaşamında fedakârlık etme kültürü bizde gerçekten nadir karşılaşılan bir davranış ve tutum. Örneğin bu araştırmanın en önemli bulgularından biri doğrudan bu konuyla ilgili: "ihtiyaç sahibi yoksullara yardım en başta kimin görevidir?" diye sordüğümüzde %44 devlet, %30 da hali vakti yerinde vatandaşlar diyor. Bu oran 2004 den 2015'e 6 puan kadar artarken cevap olarak "tüm vatandaşlar" diyenlerin oranında 2 puan bir düşüş var

ve ancak %19. Sivil toplum kuruluşlarına ise neredeyse hiç yer verilmiyor bu tartışmada.

Bu bağlamda baktığımızda görüştüğümüz kişilerin beşte biri kadarı vatandaş ya da sivil toplum kuruluşlarının "daha iyi bir toplum için mevcut sorunların çözümünde" pek bir etkisi olmadığı düşünüyor. Bu tür bir etkinin olduğuna inanların oranının da zaman içerisinde azaldığını gözlemliyoruz. Yani insanlar hem kendilerine bu konularda bir görev vermiyorlar kafalarında, hem de ne yaparsam yapayım bu tür faaliyetlerin bir etkisi de olmaz diye düşünüyorlar. Yani devlet yerine sivil toplum ya da vatandaş grupları toplumsal konularda inisiyatif alsın, çözüm üretsin denildiğinde, buna örnek verebilmek ve insanları bu işlerin boş ve etkisiz işler olmadığına iknâ edebilmek önemli görünüyor.

Bir de tabii değergâmlığın sadece 1980 Ocak ayından beri uygulanmakta olan piyasa ekonomisi politikalarının etkisiyle de pek popüler olmadığını görmemiz lazım. 24 Ocak kararlarıyla piyasa ile yaşamaya başlamış bir ülkeden söz ediyoruz. Piyasa şartlarında kendini güvende hissetmeyen kırılğan kitlelerin değergâm değerleri benimsemesi zordur. Bunun için batı toplumlarında da refah devletinin piyasayı vahşi performans pratiklerinden uzak tutacak bir kontrol ve güven ortamı yaratması gerekmiştir.

Bu noktada belki şunu vurgulamakta yarar var: Kişiler arası güven, hoşgörü, değergâmlık gibi kültürel özelliklerin zaman içerisinde ve tarihsel bir çerçevede şekillendiğini hatırd tutmak önemli. Bu şartlar değiştikçe bu değerler daha yaygınlaşabildiği gibi daha zor bulunur da olabilirler elbette. Bizim 2004 araştırması ardından

2015'de karşı karşıya kaldığımız sosyal ve ekonomik şartların da bu değerlerin gelişimi bağlamında olumlu bir çerçeve sunmadığı ortada.

Araştırmaya göre Türkiye'de bir yılda yapılan bağış GSMH'nın 0.8'i. Gerçi "gelirler düşük, bağışlar yüksek gösterilmiş olabilir" diyorsunuz. Yani % 0.8'den daha düşük bir oran beklemeliyiz. Ama ne kadar daha düşük? Şahsen ABD gibi bir ülkede bu oran % 2 iken bana Türkiye için % 0.2 bile yüksek geliyor.

Şimdi bu hesapların bir bakkal hesabı benzeri olduğunu itiraf etmeliyim. Niye? Çünkü, biz bir dizi kurumu insanlara tek tek okuyup bunlara bağış yapıp yapmadıklarını soruyoruz. Burada değişik tip kurumları bir başlık olarak verirken bazı çok bilinenlerin gerçek isimlerini de okuyoruz. Bunun yanı sıra enformel olarak ve doğrudan eşe dosta, akraba ve komşulara yapılan ayni ve nakdi yardımları da tek tek sorguluyoruz. Ardından da dînî gerekçelerle yapılan fitre ve zekât ödemelerini soruyoruz ve görüşülen kişilerin bu seçeneklerin tümüne yaklaşık bir rakam vermelerini istiyoruz. Bu ölçümde hatırlanan ve bize söylenen rakamların kesinliğinin soru işaretli olduğu aşikardır. Senin de dediğin gibi bağış rakamları abartılı olabilecekken, gelir rakamlarını düşük gösterme eğilimi de olabilir. Dini vecibeleri yerine getirirken bunu bizim gibi araştırmacılarla paylaşmamayı tercih eden vatandaşların da olması muhtemeldir. Yani buradaki rakamlar oldukça zor bir ölçüm ile elde edilmektedir. Batıdaki örneklerde enformel ve kurum üzerinden yapılmayan bağışların nasıl bir büyüklükte olduğunu da bilemiyoruz. Türkiye'de sadece formel olarak kurum aracılığıyla yapılan bağışlara baktığımızda GSYİH'nın yaklaşık %0,03'üne karşılık gelen bir bağış var gibi görünüyor ve bu düzey de İspanya

ve Belçika'nın hemen ardından gelen bir düzey. Yani çok da yalnız değiliz bulunduğumuz noktada.

Kurumsal araçlar olmaksızın yapılan bağışları hesaba kattığımızda Batı ülkeleri örnekleriyle karşılaştırılmaz bir durum ortaya çıkıyor. Ancak eğer tüm enformel ve kişilerin doğrudan kendilerinin yaptıkları yardımlar kurumsal bağış haline dönüştürülebilse Türkiye'nin bağışçılık pratiğinin Avrupa ülkeleri düzeyinin çok da altında kalmayacağını söyleyebiliriz. Ama bu formelleşme için yeterli organizasyonel kapasitemiz var mıdır? Sivil toplum kuruluşları ve vakıflar şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde ve toplumsal güven yaratacak bir organizasyona gidebilir ve bu kaynakları kendilerine cezbedebilirler mi? Bence esas soru bu.

Bir önceki soruyla ilişkili olarak dînî bağışların toplamı da tahmin ettiğimden çok daha düşük gözüküyor. Burada araştırmanın yapısından kaynaklanan bir durum söz konusu olabilir mi? Büyük miktarda yapılan zekât bağışları olduğunu biliyoruz. Bunlar sence sonucu etkiler miydi?

Ben senin kadar karamsar değilim bu konuda. Hangi bağışın dînî saiklerle yapıldığını tesbit edebilmemiz aslında çok zor. Yani bir okula yapılan bağışın da dînî saiklerle yapılmaması için tanım gereği bir zaruret yok. Fitre ve zekât ödemelerinin ise %18 KDV ve iş yerinde değişik vergiler ödeyen mükellefler açısından nasıl bir ek yük olduğunu da dikkate almak gerekir. Kaldı ki biraz önce değindiğim gibi Batı Avrupa ülkelerinde enformel (doğrudan kişilere yapılan) yardım ve bağışların sıfır olduğunu varsaysak ve bizdeki tüm bağışların da formel (kurumlar aracılığıyla) yapıldığını varsaysak aslında bizim bağışçılık performansımızın İngiltere

düzeyinde olması şaşırtıcı gelebilir belki ama eldeki veri bunu gösteriyor. Yani bence konu dînî saiklerle yapılan bağışların da kurumsal çerçevede toplanıp toplanamayacağı. Bu hassas bir konu. Bunu kayıt altına alma girişimi rahatsızlık yaratabilecek bir konu. Ama belki daha genel baktığımızda bağış toplama yeteneği olan sivil toplum kuruluşlarımızın artması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu yetenek sanıyorum ki şeffaf ve hesap verebilir bir kurumsal yapı ile olabilecektir. Halkın bağışlarını toplayıp bunlarla neleri nasıl yaptığının hesabını verebilen bir sivil topluma ihtiyacımız var. Böyle bir yapı olmadığından Türkiye'de bağışların ağırlıklı olarak elden enformel olarak yapılması söz konusu. Burada güven eksikliği de elbette bir rol oynuyor. Ancak eğer kurumsal yapı olması gerektiği yöne evrilsen o zaman da şu anki kadar düşük formel bağış toplanması söz konusu olur mu? Bu cevaplama zor bir soru ama benim hissiyatım o zaman formel bağışların anlamlı bir şekilde daha yüksek olacağıdır.

Senden son bir değerlendirme alabilir miyim?

Ben bu tartışmalarda kültürün uzun dönemde bağlayıcı yerini çok abartmamak gerektiğini düşünüyorum. Evet, diğergâm, güven duyan ve hoşgörülü bir toplumsal yapımız yok ve bu da bağışçılığı kısıtlı tutuyor ve sivil toplumun etkisini de kısıtlıyor. Hatta iyi işleyen bir demokrasiye de ulaşmamız önünde önemli bir engel olarak duruyor. Ancak bu değişmez bir durum değildir. Yerinde ve doğru müdahaleler ile bir sonraki neslin yetişmesinde bu değerlerin etkisi arttırılabilir. Bunun için liderlere ve iyi örneklerle de çok ihtiyacımız olduğu kesin. Bu yüzden elimizdeki iyi örnekleri ve liderleri öne çıkarmalı, bilhassa da genç nesilden öncülerini teşvik etmeliyiz.

Çok teşekkürler Sevgili Ali. Özellikle "genç nesilden öncüleri teşvik" konusunun altını bir kez, hatta iki kez daha çizmek istiyorum. Çare onlar...

ALTINCI BÖLÜM

Bir Türk
Vakfı Kaç
Dünya
Vakfına
Bedeldir?

13.4.1970

Gönderilen: Sayın Suna Kıraç

Gönderen: Vehbi Koç

Bu defa Ankara'da Ford Vakfı'nı ziyaret ettiğim zaman ilişik kitabı verdiler. Zannederim bu evvelce de bize gelmiştir. Gelmiş olsun veya olmasın, dikkatle okumanızı, Amerika'daki vakıf tatbikatında neler yapıldığını, bizim vakfın bu açıdan durumunun ne olduğunu, ne şekilde istifadeler temin edilebileceğini etüd etmenizi faydalı görürüm.

Bana da çok kısa bir hülâsa şeklinde bilgi verirseniz memnun olurum.

cc: Sn. Filiz Ofluoğlu

Bay İnal Avcı

(Vehbi Koç Özel Arşivi, Koç Holding)

Birinci Bölüm’de kısaca değindiğim gibi ülkemizin önemli bir kesimi “vakıf” müessesesini dünyaya ecdadımızın armağan ettiğinden çok emin. Bu konudaki görüşlerimi tekrarlamadan konuya girecek ve Türk vakıflarını dünya (Batı) vakıflarıyla kıyaslama işine soyunacağım. Ancak, önce kısa da olsa teorik bir çerçeve sunmanın daha sonraki tartışmaları zenginleştireceğini düşünüyorum.

Bu kısa teorik çerçeve dünyamızda neden kâr amacı gütmeyen kuruluşların veya üçüncü sektörün olduğuna dair öne sürülen ekonomik argümanların bir özeti. Indiana’daki hocalarımın tüylerini diken diken etme pahasına şöyle bir giriş yapabilirim:

Üçüncü Sektör var çünkü devlet de, özel sektör de bazı konularda çuvallar.¹

Devlet neden bazı hizmetleri verirken “çuvallar”. Ekonomistlere göre bunun en önemli nedeni devletin veya hükümetin, hizmetlerini sunarken, kaçınılmaz bir şekilde, öncelikli hedef olarak ortalama seçmeni tatmin etmeyi görmesidir. Kaynaklar sınırsız değildir ve devletin başarılı sayılabilmesi ve / veya hükümetin yeniden seçilebilmesi toplumun “marjinal” kesimlerinin veya azınlık gruplarının değil, çoğunluğun mutluluğuna bağlıdır. Oysa her toplumda farklı hizmetler isteyen gruplar olacaktır: Daha fazla, daha farklı eğitim; daha kaliteli sağlık hizmeti; daha kaliteli kültürel faaliyetler... Örnekleri çoğaltmak mümkün, önemli olan devletin bu yetersizliğinin, özellikle bazı alanlarda, üçüncü sektör kuruluşlarının kurulmasına ve gelişmesine olanak tanıdığı.

Peki, özel sektör neden / ne zaman çuvallar? “Kamusal” diyebileceğimiz hizmetlerin neredeyse tamamının üretilmesinde özel sektörün yapısı itibarıyla eli ve kolu bağlıdır. Klasik milli savunma örneğini ben de vereyim. Ülkenin bir ordusu varsa –ki her ülkenin var- vatandaşların dışarıdan gelecek tehditlere karşı en azından belli bir seviyede korunduğunu varsayabiliriz. Bu iş devlet değil de özel sektör tarafından yapılırdı nasıl fiyatlandırılacak, daha da önemlisi bu bedel vatandaştan nasıl tahsil edilecekti? Bir ülkenin vatandaşı olarak, yasal bir şekilde, sınırların içinde ikâmet ediyorsanız tek kuruş ödemediğinizle ordunuzla iftihar edebilirsiniz. Daha doğrusu tek kuruş ödemediğinizi sanmayarak... Çünkü devlet elindeki “vergi” mekanizmasıyla, ürettiği kamusal mal ve hizmetlerin bedelini vatandaşlarından toplu olarak çıkarmaktadır. Özel sektör vatandaşı vergiye bağlayamayacağı için bu nitelikteki kamusal malları üretmez, üretmez.

Özel sektörün bizi daha fazla ilgilendiren “çuvallama” türü bir malı veya hizmeti satanla alan arasında ciddi bir bilgi uçurumu olan alt sektörlerde yaşanır. Mesela sağlık sektörü. Doktorunuzun karşısında oturuyorsunuz ve bir tekini bile anlamadığınız tıbbi terimlerin bombardımanına uğruyorsunuz. Yapabileceğiniz tek şey ikinci veya üçüncü bir doktoru da görmek, size söylenenleri sâkin kafayla değerlendirmek ve “yüreğimizin götürdüğü doktora gitmek”. İşte bu ve benzeri durumlarda hizmet alacağınız kurumun kâr amacı gütmüyor olması içinizi rahatlatabiliyor. Hastane cirosunu artırsın diye size gereksiz bir ameliyat yapılmayacak çünkü karşınızda misyonu insan sağlığına hizmet etmek olan bir vakıf hastanesi var... Tabii ki işler bu kadar basit bir şekilde yürümüyor. Konu komplike hizmetler olunca kurumun statüsü ne olursa olsun

farklı sorunlarla karşılaşabiliyorsunuz. Bu konu da başlı başına bir kitap eder, onun için burada bırakıp ilginç ve kayda değer bir karşıt görüşe yer vereyim: Üçüncü Sektör de çuvallar!

Birinci Bölüm’de adından bahsettiğim Lester Salamon Johns Hopkins Üniversitesi’ndeki Center for Civil Society Studies’in Direktörüdür ve karşılaştırmalı sivil toplum çalışmaları konusunda dünyanın en önde gelen akademisyenlerinden birisidir. Profesör Salamon 90’larda yazdığı bir makalede bazı ülkeler için “*Üçüncü sektör var çünkü diğer ikisi başarısızlığa uğradı*” saptamasının tarihi gerçeklerle uyuşmadığını çünkü bu toplumlarda bir çok kurum ve hizmetin “sivil inisiyatif” olarak başlayıp devlet ve özel sektörün sonradan sahne aldığını söyler. ABD bunun bir numaralı örneğidir. Peki, yukarıda devlet ve özel sektörün kısmi başarısızlığının nedenlerine değindik; üçüncü sektör neden çuvallamış olabilir acaba? Üstat dört neden öne sürer:

- 1 Hayri² yetersizlik
- 2 Hayri amatörlük
- 3 Hayri pederşahilik
- 4 Hayri dar kapsamcılık

Birinci madde mali kaynaklarla ilgilidir. Vergilendirme yetkisi olmayan üçüncü sektör, toplum için hayati mal ve hizmetleri üretecek maddi kaynakları sağlamaktan âcizdir: Çuvallar.

İkinci madde başka yazar ve araştırmacıların, hatta zaman zaman biz sektör profesyonellerinin de sektörümüze atfettiği bir niteliktir: Üçüncü sektörün ruhunda ulvi amaçlar, gönüllü katkı, ümit,

iyimserlik vardır. Bu “ekosistem” sektörün işleyişine daha amatör bir nitelik verir. İşler yürümez.

Pederşahi yaklaşım da sektörümüzün hastalıklarından birisidir. Dördüncü Bölüm’de değindiğim gibi iyi niyetli insanlar bir araya gelir, sorunu bildikleri yetmezmiş gibi, çözümü de bilirler. Hizmetler tasarlanır, sunulur. İşin kötüsü, hedef kitleden gelen olumsuz geri bildirimlere genelde kulak kapanır. Tepeden inme bu yaklaşım genelde çuvallar.

Üçüncü sektör tabiatı itibarıyla marjinal gruplara, yetersiz hizmet alan kesimlere bakar. Ancak yalnızca bunlar için hizmet üretmek toplumun genelini tatmin etmez. Karşılansayan bu alanı devlet ve / veya özel sektör doldurur. Üçüncü sektör çuvallamıştır çünkü dar kapsamcıdır.

Sektörümüzün var oluşuyla ilgili teorik altyapıyı da verdiğimizize göre, artık vakıflarımızı dünya vakıflarıyla kıyaslayabiliriz. Giriş Bölümü’nde bu işi Misyon, Programlar, İnsan Kaynakları, Maddi Kaynaklar başlıkları altında yapacağımı söylemişim. Üçüncü Sektör’de çalışmaya başladıktan kısa bir süre sonra -kâr amacı gütsün ya da gütmesin- her organizasyona bu başlıklar altında bakabileceğimizi fark ettim. Bundan sonra da konuyla ilgili yazdığım neredeyse her rapor, makale, hatta kitapta (K1) bu basit sınıflandırmayı kullandım. Başlayalım:

MİSYON

TEGV Özel Dosyasında Haziran 1997 tarihli bir rapora kısaca değinmişim. Bu raporun Sonuç bölümüne burada yer vermek istiyorum:

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların başlangıçta bazı sorunlarla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır. Karşılanması hedeflenen insani ihtiyaçlar çoğunlukla karmaşık ve kapsamlıdır. Performans kriterlerinin olmaması öz değerlendirmeyi çok güç kılar.

TEGV henüz iki yıllık bir kurumdur. Bu iki yıl içerisinde bir çok fikir ve proje üzerinde tartışılmış, programlar geliştirilmiş ve bazıları uygulanmıştır. TEGV'nun çok değerli bir gönüllü destek potansiyeli vardır: Yönetim Kurulu Üyeleri toplumun tanıdığı, değer verdiği, çevrelerini etkileme gücü ve imkanı olan kişilerdir.

Şu an TEGV'nin tek ihtiyacı sağlıklı bir öz değerlendirme süreci yaşamak, bu sürecin sonunda tespit ettiği, dağınık olmayan hedefler üzerinde yoğunlaşmaktır. "Nerede fark yaratabiliriz?" sürekli tekrarlamamız gereken sorudur. "Kıt zaman ve kaynaklarımızı kimler için harcamalıyız?" her zaman gündemde olması gereken bir başka kritik sorudur.

8 Milyar Dolarlık fonuyla yalnızca A.B.D.'nin değil dünyanın en büyük vakfı olan Ford Foundation'ın misyon tanımının altında şu açıklama vardır:

Sosyal gereksinimlerle kıyaslandığında mali kaynaklarımızın boyutu oldukça mütevazıdır. Bu nedenle sınırlı alanlarda, belirli projeler üzerinde yoğunlaşmak zorundayız.

Her yıl 400 Milyon Doların üzerinde proje desteği veren, 61 yıllık Ford Foundation faaliyetlerini belli alanlar ve bölgelerde sınırlıyorsa, iki yıllık Eğitim Gönüllüleri Vakfı bir anda ülkeyi kurtarmayı değil, gücü ve yapısının en uygun olduğu sınırlı bir alanda “fark yaratmayı” hedeflemelidir.

Yukarıdaki Ford Vakfı örneğini o kadar sık kullandım ki, yakın çevremdekilerin -bana hissettirmeseler de- “Yine mi Ford Vakfı?” diye sızlandığını duyar gibiyim. Yapacak bir şey yok. Bu cümle kendisiyle ilk kez karşılaştığım 1995 ya da 96 yılında beni nasıl etkilediyse hâlâ aynı şekilde etkilemeye devam ediyor.

Türk Vakıflarıyla Dünya Vakıfları arasındaki ilk önemli kırılmanın da “misyon” konusunda yaşandığını düşünüyorum. Tabii ki her ülkede, Türkiye’de de, iyi ve kötü örnekler olacak. Ancak “ortalama” bir Türk vakfına baktığımızda göreceğimiz şey çok ama çok geniş tanımlanmış bir “amaç” manzumesidir. Her zaman söylediğim gibi, çoğu vakfın resmi senedinde yazılı amaçların hepsini gerçekleştirmesi imkânsız olduğu gibi, bir tanesinde kesin başarıya ulaşması bile oldukça güçtür. Ortalama bir Avrupa ya da ABD vakfına baktığımızda ise faaliyet alanı konusunda da, coğrafî ve / veya demografik hedef kitle açısından da çok daha net tanımlanmış sınırlar görürsünüz.

Doğru misyonu bir çok kişi gibi ben de bir uzun yol gemisinin rotasına benzetirim. Başlangıç noktasındaki küçük bir sapma sizi nihai hedefinizde çok farklı limanlara götürebilir. K1’de de belirttiğim gibi ülkemizdeki vakıfların (ve derneklerin) net ve odaklanmış bir misyon tanımını yerine bulanık ve dağınık bir amaçlar manzumesiyle yola çıkmasının benim görebildiğim

kadarıyla iki nedeni vardır: Birincisi “aşırı iyimserlik”. Bir vakıf kuruyorsanız sosyal bir meseleyle ilgili bir hassasiyetiniz olduğunu ve bu meseleye -tümüyle olmasa bile en azından kısmen- çözüm getirebileceğinizi düşündüğünüzü varsayabiliriz. Başka bir deyişle “kararında” bir iyimserlik söz konusu olmasa zaten bu zahmete girmezsiniz. Burada kritik olan kelime “kararında” sözcüğü. Eğer iyimser dürtülerinizi dizginlemezseniz İstanbul Trafik Vakfı gibi gerçekten hayal alemindeyken yazılmış bir misyon tanımıyla baş başa kalırsınız.

Belki burada “aşırı” sıfatına “çoklu” boyutunu da ekleyebilirim. Netice itibarıyla Türk vakıflarının büyük çoğunluğu bir şahıs ya da bir aile tarafından değil, daha geniş bir “kurucular” heyeti tarafından kuruluyor. Ana konu aynı olsa da (mesela “Eğitim”) kurucuların her birinin gönlünde başka bir aslan yatabiliyor. Bu durum da resmi senet yazılırken kendisini “şişmiş” bir misyon halinde ortaya koyabiliyor. Üstüne üstlük, yukarıda değindiğim “pederşahi yaklaşım” durumu daha da içinden çıkılmaz bir hale getirebiliyor.

İkinci nedeni K1’de de “yanlış uzmanlık” olarak nitelendirmiş ve topu avukatlara atmıştım. Suat Ballar’la yapmış olduğum mülâkatta okudunuz; elinde başka vakıfların resmi senet örnekleriyle kapısını çalan “kuruculara” verdiği yanıtı. Maalesef Suat Bey ülkemizde türünün neredeyse tek örneği. Diğer meslektaşları kendilerinden bir vakfın kuruluşu için danışmanlık istendiğinde tam da bu yanlışı yapıp, benzer vakıfların resmi senetlerinden fazlaca etkilenip, en geniş faaliyet alanı içerisinde yapılabilecek neredeyse bütün alt faaliyetleri “Amaç” başlığı altına sıkıştırmayı her nasılsa beceriyorlar.

PROGRAMLAR

Bu başlık altında Türk vakıflarıyla dünya vakıflarını kıyaslarken beş boyutu dikkate alacağım:

- 1 Proje Destekleme / Operasyon Yönetme
- 2 “Zarf” Projeler / “Mazruf” Projeler
- 3 Savunuculuk
- 4 Fânîlik / Ölümsüzlük
- 5 Etki Değerlendirme

Proje Destekleme / Operasyon Yönetme

Aslında bu konu başlı başına ele alınacak bir önem taşıyor; kitabın yapısı içerisinde burada yer olsa da özü itibarıyla “programlar” başlığından daha derine inmekte.

Şu saptamayı yaparak işe başlayalım: ABD’deki vakıfların ezici çoğunluğu kendi operasyonunu yöneten (İngilizcesi: Operating Foundation) değil başka sivil toplum örgütlerinin -veya kamunun- projelerini destekleyen (İngilizcesi: Grant-making Foundation) statüsünde.

Amerikan vakıfları hakkında ilk başvuru noktalarından birisi olan Foundation Center’daki en güncel veriler 2013 yılına ait. Buna göre toplam 87.142 vakıf, türlerine göre şöyle ayrılıyor:

Vakıf Türü	Toplam Sayı	%
Bağımsız (Independent)	79.616	91
Operasyonel (Operating)	4.169	5
Kurumsal (Corporate)	2.577	3
Mahalli (Community)	780	1

Bağımsız ve mahalli vakıfların tamamının, kurumsal vakıfların ise neredeyse tamamının “proje destekleyici” olduğunu biliyoruz. Yani, bu durumda, ABD vakıflarının % 95’i kendi operasyonlarını yürüten değil, başka kurumların projelerine destek veren vakıf statüsünde oluyor.

Avrupa’da ise durum bizdekine daha yakın. Aşağıdaki alıntı Foundation Center’ın bu kez EFC (European Foundation Center) için yaptığı 2015 tarihli çalışmadan:

“Vakıflar faaliyetlerini ya kendi operasyonları (mesela kültürel kurumlar veya benzerleri) üzerinden ya da başka derneklere, hayır kurumlarına, eğitim kurumlarına ve / veya bireylere destek (grant) vererek yürütebilirler. Bir çok Avrupa ülkesinde “kamuya yararlı vakıflar” genellikle kendi operasyonlarını yönetir. Bunların bir çoğu aynı zamanda başka sivil toplum kuruluşlarının programlarını da destekler. Çok az sayıda Avrupa ülkesinde (İrlanda ve İngiltere gibi) proje destekleme faaliyetleri vakıfların öncelikli etkinliği olarak göze çarpar.”

Ülkemizdeki vakıfların ezici çoğunluğu da kendi kurum ve / veya projelerini yönetiyor. Kendisine ait bir kurum veya proje olmayan

ve tüm bütçesini başka kurumlara yönlendiren vakıf neredeyse yok gibi. VKV veya Sabancı Vakfı gibi büyük vakıflar iki tür etkinliği de aynı anda sürdürebiliyorlar; yine de kendi kurumlarımıza ayırdığımız kaynaklar, kaçınılmaz olarak, diğer kurumların projelerine aktardığımız kaynaklardan çok daha büyük.

Konuyla ilgili yakından bildiğim -ama şahsen yaşamadığım- bir vaka'yı paylaşmamda fayda var. Cumhuriyetin 50. Yılı'nı kutlamak için görüş alışverişinde bulunan Koç Ailesi, Koç Holding ve henüz üç yaşındaki VKV, ayrı ayrı projeler yapmak yerine tek bir projeye hep birlikte imzâ atmaya karar vermişler. Küçük çaplı bir "fikir yarışması" düzenlenmiş. Neticede bir "Halk Kütüphanesi" yapma fikri en çok beğeni toplayan fikir olmuş. Koç Topluluğu şirketleri, Koç Ailesi ve Vakıf önemli bir kaynağı dönemin önde gelen mimarı Sedad Hakkı Eldem'in projesini çizdiği Atatürk Kitaplığı için aktarmış. Kitaplık inşa edilmiş ama yer tahsisini yapan ve imzalanan protokol gereği Kütüphaneyi işletecek olan İstanbul Belediyesi'yle (o zamanlar henüz "büyükşehir" değil) yaşanan sorunlar Koç Ailesi'ni canından bezdirmiş. Netice itibarıyla hem Koç Ailesi'nde, hem de Vakıf yönetiminde "*Bundan sonra önemli bir kaynak ayıracağımız projelerde yönetim de bizde olmalı*" düşüncesini perçinlemiş. Atatürk Kitaplığı tecrübesi, ardından Türkiye'nin ilk özel müzesi Sadberk Hanım Müzesi'nin kurulması ve 1988 yılında Koç Lisesi, 1993 yılında da Koç Üniversitesi'nin açılmasıyla ³ tam bir "operasyonel vakıf"a dönüşmüşüz.

Sabancı Vakfı'nın da VKV'den çok farklı olduğunu söyleyemeyiz: Göz önünde daha az kurumu var gibi gözükse de (Sabancı Üniversitesi ve Sakıp Sabancı Müzesi) vakfın kaynaklarının büyük bölümü bu kurumlara, burs programına ve Vakfın yaptırıp Sabancı

adının verildiği kamu tesislerinin bakım ve onarımına gidiyor. Buna rağmen Sabancı Vakfı'nın en azından "Hibe Programları" başlığı altında küçük bir "proje destekleme" faaliyeti başlatarak Türkiye'deki vakıflara ve genel olarak üçüncü sektöre örnek teşkil ettiğini belirtmeliyim.⁴

Proje destekleyen vakıf sayısı artmadıkça üçüncü sektörümüz yeterli derinliğe ve genişliğe hiç bir zaman ulaşamayacak. Bu önemli konuya kitabın sonunda tekrar döneceğim.

"Zarf" Proje / "Mazruf" Proje

Gençler için etimolojik bilgiyle başlayalım: Kubbealtı Lügatı bu iki sözcüğü sırasıyla şöyle tanımlamış:

ZARF *Kap, kılıf, muhafaza.*

MAZRUF *İçte bulunan şey, asıl, öz.*⁵

Benim zarf ve mazruf projeler olarak adlandırdığım faaliyetleri zaman zaman hardware / software sıfatlarıyla da tanımlayabiliyoruz. Türk vakıflarının, hatta çıtayı biraz daha yükseltelim, Türk hayırseverlerinin gözde faaliyeti elle tutulur bir eser meydana getirmek; okul yapmak, hastane inşa etmek, var olan bir tesisi yenilemek, büyütmek gibi. Yani, içeriğe çok da önem ve öncelik vermeden "zarf"a yatırım yapmak. İngilizce'de "Hardware" denmesinin nedeni de bu.

Vakıflarımızın açık ara en popüler faaliyeti olan burs programlarını "mazruf" proje sınıfına sokmak isteyenler olabilir. Maalesef burs

programları hemen her zaman yaratıcılıktan uzak, birbirini taklit eden ve değerlendirmesi yapılmayan programlar. Bu nedenle, Şekil Őartını yerine getirmiş olsalar da kendilerini pek ciddiye alamıyorum.

Peki gerçek “mazruf” projelere neleri örnek verebiliriz? İnsan kaynağına yatırım, sisteme yatırım, araştırma, bilgi üretme ilk aklıma gelenler. K1’de yer verdiğim, meşhur Porter & Kramer makalesini okumanızı Şiddetle tavsiye ederim.⁶

Mazruf projeler lehine ülkemizden verebileceğimiz, az sayıda da olsa, birkaç örnek var. Bunların başında AÇEV geliyor. Prof. Dr. Çiğdem Kağıtçıbaşı ve Prof. Dr. Sevda Bekman’ın erken çocukluk eğitimi konusunda seksenli yıllarda yaptıkları çok önemli bilimsel bir araştırmayı esas alan AÇEV’i hem bu nedenden, hem de alandaki başarılarından ötürü çok ayrı bir yere koyuyorum.

Bir başka mazruf proje ise Eğitim Reformu Girişimi. Sabancı Üniversitesi İstanbul Politikalar Merkezi altında AÇEV ve Açık Toplum Vakfı desteğiyle kurulan ancak kısa sürede etki ve kapsama alanı bu Merkezi aşan ERG’nin tamamen bir “software” projesi olduğunu belirtmeliyim. ERG’nin amacı ne? Web sitesine kulak verelim:

ERG’nin misyonu Türkiye’de toplumsal ve ekonomik gelişmeyi sağlayacak eğitim politikalarının iyileştirilmesi için süreç ve çıktıların izlenmesi ve veri temelli eğitim politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmak.

ERG'nin vizyonu Türkiye'de kız ve erkek tüm çocukların hakkı olan kaliteli eğitime erişimlerinin güvence altına alınmasıdır.

ERG yazılı ve sözel iletişiminde bazı ilkeleri gözetir. ERG nesnel, tarafsız, çözüm odaklı, bilimsel, barışçıl, uzlaşmacı, farklılıklara saygı duyan, hoşgörülü bir tonda iletişim yapar. Cinsiyetçi, politik ve ayrımcı söylemlerden kaçınır.

ERG'nin "Eğitim İzleme Raporu" ve "Eğitimde İyi Örnekler Konferansı" gibi düzenli etkinlikleriyle ve konu bazlı çalışmalarıyla ülkemiz için çok önemli bir "think tank" örneği oluşturduğunu düşünüyorum. ERG bir başka açıdan da ülkemizde bir ilk: Sabancı Üniversitesi bünyesinde kurulu bu oluşumun ilk günden itibaren en büyük destekçilerinden birisi de VKV. Başka bir deyişle VKV olarak ERG faaliyetleri için Sabancı Üniversitesi'ne kaynak aktarıyoruz. "Bunda büyütecek ne var?" diyebilirsiniz. Başak Ersen mülâkatından hatırlayacağınız gibi hayırseverlerimiz genellikle var olan faaliyetlere destek vermektense kendi isimlerini taşıyan yeni oluşumlar başlatmayı tercih ediyor. Bu durum da çoğunlukla kaynak israfı ve "vasat" kurum enflasyonuna yol açıyor. Bakınız: Vakıf Üniversiteleri... Doğrusu Warren Buffett'ın Gates Vakfı'na yaptığı gibi bir bağışı Türkiye'de görmeyi hayal bile edemiyorum. Bununla birlikte ERG gibi örneklerin çoğalacağına dair bir ümit taşımak istiyorum.

Tam da burada bir parantez açıp Türkiye'deki -az sayıda- vakıf üniversitesine bir kredi vermem şart. Bence bu az sayıdaki Türk vakıf üniversitesi (tam sayı ya da isim vermeyeceğim) üniversite olmanın gereklerinden ve iyi birer üniversite olmalarından ötürü "zarf" ve "mazruf" spektrumunun tam ortasında duruyorlar. Bu

kurumların başlangıcındaki ana motivasyonun “elle tutulur bir başarı öyküsü yaratmak” olduğunu yadsıyamayız. Ancak “elle tutulan” bu üniversiteler “elle tutulmayan” çok değerli bir şey üretiliyorlar: Bilgi. Türk vakıfçılığının bugüne kadar gerçekleştirdiği en önemli başarılarından birisinin başarılı vakıf üniversiteleri kurmak ve desteklemek olduğunun altını çizmek istiyorum.

Savunuculuk

Sevmediğim bir çeviri kelime daha. İngilizce “advocacy” dilimize böyle yerleşti, maalesef. Yerleşti derken sokaktaki 100 vatandaşın 99’unun “savunuculuk” deyince aklına kelimenin öngörülen anlamından başka her şeyin geleceğini düşünüyorum, ama durum bu.

Doğrudan hizmet üretmek veya hizmetin -çoğunlukla kamu tarafından- iyi üretilmesini sağlamak için “savunuculuk” yapmak üçüncü sektör kuruluşlarının karşısına çıkan önemli bir yol ayrımı. Vakıflar da zaman zaman kendilerini bu yol ayrımında bulabiliyorlar. Ülkemizdeki vakıflardan bahsetmiyorum, çünkü TÜSEV’in 2013 - 2014 Sivil Toplum İzleme Raporu’na göre Türk vakıflarının yalnızca binde 5’i (yanlış okumadınız, “yüzde” değil, “binde”) insan hakları ve savunuculuk alanında çalışıyor. TÜSEV bu bilgiyi VGM’den almış, yani doğruluğundan şüphe edemeyiz.

“Hizmetin kamu tarafından doğru üretilmesini sağlamak” gerçekten çok önemli bir konu. İstisnai durumlar dışında, hangi ülkede olursak olalım ve hangi konudan bahsederseniz bahsedelim kamunun elindeki kaynaklar üçüncü sektörün elindeki kaynaklardan hep çok daha fazla olacaktır. Yani koşullar uygunsa,

küçücük bir bölgede, derinleşemeyen ve çoğaltılamayan bir hizmet yaratmak yerine aynı hizmet alanında tüm ülkeyi etkileyecek bir “savunuculuk” faaliyetine girişmeniz çok daha mantıklı bir seçenek olabilir.

2007 yılında Anne Çocuk Eğitim Vakfı'nın liderliğinde başlatılan “7 Çok Geç” kampanyasını tam da burada mükemmel bir örnek olarak paylaşabilirim. Okul öncesi eğitimdeki inanılmaz geri kalmışlığımızın özel kaynaklarla çözülemeyeceğini çok iyi bilen AÇEV bir “savunuculuk” kampanyası düzenleyerek ve eğitim alanında çalışan belli başlı saygın vakıfların da -manevi- desteğini alarak kamuyu, yani Milli Eğitim Bakanlığı'nı bu konuya öncelik vermeye zorladı. Bunun bir sonucu olarak okul öncesi eğitimde okullaşma oranı 2000'li yılların başında % 20'ler seviyesinde iken, bugün % 60'lara ulaştı.

Konu eğitim olunca kamuyu “dürtüklemek”, hatta karşı çıkmak – genellikle- biraz daha kolay. Genellikle tabirini kullanmamın nedeni çok yakın zamanda yaşadığımız ve kamuoyunda “4+4+4” olarak tanınan “rezalet”le ilgili. Bu sözcüğü bu kadar kolay kullanmam sizi şaşırtmasın: Ülkenin temel eğitim sistemini kökünden sallayacak bu denli radikal bir değişikliği hiç bir hazırlık olmadan; bırakın kamu dışındaki paydaşları, Milli Eğitim Bakanı ve Bakanlık Teşkilatının bile dahli olmadan hazırlayıp yangından mal kaçıran gibi yasalastırma durumunu tarif edeceğim en hafif sözcük bu. Tekrar savunuculuğa dönersem, AÇEV'in “7 Çok Geç” kampanyasına güle oynaya destek veren vakıfların hiç biri, biz de dahil, ERG'nin “4+4+4” konusundaki çabasına görünür bir destek veremedi. Bunun tek bir nedeni var: Özellikle büyük Türk

vakıflarının finansman ve yönetim yapılarının bu vakıfları kamuyla karşı karşıya gelmekten alıkoyması.

Ne demek istiyorum? VKV ya da Sabancı Vakfı örneğinde olduğu gibi, gücünüzün büyük bölümünü sırtınızı dayadığınız topluluktan alıyorsanız ve kamu, ya da iktidar, her hangi bir nedenden ötürü söz konusu topluluğu “anasından doğduğuna pişman etme” gücüne / refleksine / eğilimine sahipse siz de adımlarınızı daha dikkatli bir şekilde atıyorsunuz. Bu şartlar altında binde 5’in aslında hiç de fena bir oran olmadığını bile söyleyebiliriz belki.

Eğitim gibi nispeten “nötr” bir konuda bile bu denli ürkek olabiliyorsak, Kürt sorunu, azınlık hakları, LGBT gibi konularda esamemizin okunmamasını da doğal karşılamamız lazım. London School of Economics’te Markus Ketola’nın “*Europeanization and Civil Society: Turkish NGOs as Instruments of Change?*” kitabından yaptığım aşağıdaki alıntı bir batılı uzmanın gözünde durumun ne kadar net olduğunun da ispatı:

“Türkiye’de STK’ların devletin her hangi bir konudaki rolünü sorgulamaları yapıcı eleştiri olarak değil, devlete muhalefet olarak görülüyor. Toplumun STK’ları destekleme konusundaki isteksizliği, en azından kısmen, “sorun çıkaran” olarak adlandırılma kaygısıyla açıklanabilir (...) Türkiye’deki STK’lar için devletle çalışmak çok güç; ya devletlesin, ya da karşısındasın.”

Bu sorunun da yalnızca bize mahsus olduğunu söyleyemeyiz. İki yıldır Edmond de Rothschild Vakıflarının düzenlediği bir programa katılıyorum. Vakıf yöneticilerinin “global güney” olarak adlandırdığı Afrika, Orta Doğu, Güneydoğu Asya’dan oluşan

bölgeden küçük bir grup hayırsever ve profesyonelin davet edildiği bu toplantıların Güney Afrika'da yapılan sonuncusunda sıkça tartışılan bir konu “Güvenli Hayırseverlik” ve “Sivri Hayırseverlik” ayrımıydı.⁷ Ülkemize uyarlıysak; burs vermek, kamu kurum ve kuruluşlarına yardımda bulunmak, okul yaptırıp MEB'e bağışlamak, sanata -çok aykırı ve kışkırtıcı olmadığı sürece- destek vermek, sağlık projelerini fonlamak -doğum kontrol konularına girmedığınız sürece- gibi konuları “güvenli hayırseverlik” başlığı altında toplayabiliriz. İnsan hakları, ifade özgürlüğü, özgür basın, Güneydoğu, azınlıklar ve -çoğunlukla- çevre konularını ise “sivri hayırseverlik” sınıfına alabiliriz. Bu saptamayı yaptıktan sonra ülkemizdeki vakıfların büyük bölümünün güvenli sulara seyr-ü sefer yaptığını belirtmek herhalde gereksiz olacaktır.

Bir de bir zamanlar “güvenliyken” sonradan “sivrilen” faaliyetler var. Bu başlık altında yukarıda değindiğim doğum kontrol konusu ve Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı'na (TAP) biraz daha geniş bir yer vermem lazım. TAP 1985 yılında -yine- Vehbi Bey'in öncülüğünde bir grup iş adamı tarafından kurulmuş. Misyonu “Bireylerin yaşam kalitesini yükseltmek, kadınların ve kız çocuklarının bilgiye erişimini artırmak için toplumsal cinsiyet eşitliği temelinde çalışmak”. Vakıf resmi senedindeki amaç tanımını tahmin edeceğimiz gibi daha kapsamlı:

“(TAP Vakfı'nın Amacı - Madde:3) – Türkiye'de üreme sağlığı, aile planlaması, cinsel sağlık, cinsel yolla bulaşan hastalıklar, nüfus dinamikleri, eğitim öğretim ve uygulama hizmetlerini bu konudaki mevzuat hükümleri çerçevesinde gerekiyorsa yetkili mercilerden mevzuatın öngördüğü izinleri almak suretiyle, aşağıda belirtilen faaliyet alanları içinde yürütmek, başta Sağlık

Bakanlığı olmak üzere bu konuda veya bu alanı destekleyen konularda çalışmalar yapan resmi kurum, belediye, üniversite, enstitü, merkez v.b. ulusal ve uluslararası resmi kuruluşlar ve birlikler; meslek odaları ve birlikleri, federasyon ve konfederasyonlar; vakıf, dernek vb. gönüllü kuruluşlar; özel ve vakıf üniversiteleri, enstitü ve her düzeyden resmi ve özel okullar, özel sektör, medya kuruluşları (gazete, dergi, radyo, TV v.b) ile bu alanda mevcut ya da kurulacak ortaklıklar, birlikler, gruplar ile işbirliği ve ortak çalışmalar yapmaktır.”

TAP'ın özellikle 1990'lı yıllarda Koç Grubu'nun da desteğiyle önemli faaliyetlerde bulunduğunu biliyoruz. Nüfus planlamasının henüz tabu sayılmadığı ve bu alanda çalışan kişi ve kurumların da vatan, millet ve din düşmanı olarak adlandırılmadığı söz konusu dönemde Vakfın yaptığı çalışmalar hem yurt içi hem de yurt dışında takdir görmüş. O kadar ki, Vehbi Bey TAP Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı sıfatıyla 14 Haziran 1994 günü Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Boutros Boutros-Ghali'nin elinden Dünya Nüfus Ödülü'nü almış. Sonrası hepimizin mâlûmu; bugün TAP geçmişe oranla çok daha kıt kaynaklarla ve çok daha dar bir alanda “güvenli” faaliyetlerini sürdürmeye çalışıyor.

Peki batılı dostlarımızın -en azından bazıları- bu sorunu nasıl aşmışlar? Cevap net: Kurucu -ve kurucunun ticari / sınai faaliyetleriyle- aralarına net ve kalın bir çizgi çekerek.

Ford Vakfı'ndan bir örnek daha verelim. Kurulduğu tarihte ailenin kontrolünde olan ve daha çok “güvenli hayırseverlik” kapsamına giren faaliyetlerde bulun vakıf 1960'lardan itibaren hem Ford Ailesi hem de Ford Şirketiyle ilişkilerini önemli ölçüde sınırlamış.⁸ Bugün

Vakfın 15 kişilik Yönetim Kurulu'nda Ford Ailesi'nden tek bir kişi bile yok. Vakıf portföyünde kesinlikle Ford hissesi bulundurmuyor. Bunun doğrudan bir sonucu olmasa da Vakfın faaliyetlerinin daha çok "sivri hayırseverlik" tarafında durduğunu söyleyebiliriz. Ford Vakfı dünyaca ünlü "Human Rights Watch" veya "National Public Radio" gibi organizasyonların kuruluşunda doğrudan rol almış, hatta bir çoğunda fikri meydana getiren kurum olmuş.

Dünyaca ünlü The Atlantic Philanthropies'in (kısaltması TAP ancak yukarıdakiyle karışmaması için AP olarak kullanacağım) 2008 yılında yayınlanan "Savunuculuğu Desteklemek Vakıflar için Neden Mantıklı?" isimli raporu bu konuyla ilgili çok önemli bilgiler içeriyor. Raporun başında yer alan AP'in CEO'su Gara LaMarche ve Ford Vakfı İnsan Hakları Programı'ndan David Winters'ın ifadelerini ard arda sizinle paylaşmak istiyorum:

"Aralarında en gençlerin ve en yaşlıların da yer aldığı, toplumumuzun ihmal edilmiş, yoksul ve korunmaya muhtaç bireylerine yönelik etkin sosyal değişimi desteklemenin en kestirme yolu savunuculuğa ve bu alanda çalışanlara kaynak aktarmaktır."

"Hayırseverliğimizin amacı sosyal değişimi sağlamaksa, hükümetlerimizi sosyal koşulları değiştirme yönünde cesaretlendirecek savunuculuk kuruluşlarına ciddi kaynaklar aktarmamızın zamanı gelmedi mi?"

Rapora göre savunuculuğu desteklemek isteyen bir vakıf bunu aşağıdaki faaliyetlerin biri veya birkaçı aracılığıyla yapabilir:

- 1 Araştırma ve bilgi yayımı
- 2 Farkındalık yaratma
- 3 Yerel örgütlenme
- 4 “Grassroot” organizasyonları harekete geçirme
- 5 Kapasite geliştirme
- 6 Politika geliştirme
- 7 Lobicilik
- 8 Yasal süreç
- 9 Seçim etkinlikleri

Raporda savunuculuk konusunda verilen en başarılı örneklerden birisi Robert Wood Johnson Vakfı'nın (RWJF) sigara karşıtı kampanyası. Güncel araştırmalara göre her dört ABD vatandaşından biri sigara içiyor ve bu alışkanlıkla ilişkili nedenlerden ötürü yılda 440.000 kişi hayatını kaybediyor. Konuyla ilgili sağlık harcamaları ve ölümlerin yıllık maliyetinin yaklaşık 150 milyar USD olduğu hesaplanmış. RJWF'nin yirmi yılı aşan ve maliyeti 500 milyon dolara yaklaşan agresif kampanyası uzmanlara göre son yıllarda sigara kullanımında gözlenen düşüşün (gençlerde % 37, yetişkinlerde % 16) en önemli nedenleri arasında yer alıyor. Bir başka deyişle, en tutucu hesaplamayla bile, RJWF müthiş bir “çarpan etkisi” yaratmış oluyor.

Savunuculuk faaliyetleri her zaman yukarıdaki gibi başarılı bir şekilde sonuçlanmayabiliyor. Gates ve Broad vakıflarının 2008 yılındaki ABD Başkanlık Seçimi öncesinde eğitim reformu konusunu adayların birinci önceliği yapmak için düzenledikleri ve

reklamları için 24 milyon USD harcadıkları kampanya başarısız savunuculuk konusunda ders çıkarabileceğimiz bir örnek.

Başarılı ya da başarısız, vakıflarımızın savunuculuk faaliyetlerinin artmasını temenni ediyorum.

Fânîlik / Ölümsüzlük

Ülkemizdeki yeni vakıflar yasa gereği ebediyen faaliyette bulunmak üzere kurulurlar. İnsanoğlunun etrafında olup biteni kendi yaşam döngüsünün ölçütleri içerisinde ele alması hem kaçınılmaz, hem de, biraz, “trajikomik”. Ben de kitabın sonunda 2067’den bahsediyorum... Belli olmaz, 2067’yi görecek kadar yaşayabilirim; neticede topu topu 101 yaşında olacağım. Peki 2967? Türk vakıfları 1000 yaşında! Şimdi hayal gücümüz biraz zorlamamız gerekecek öyle değil mi? Öyle ya -hâşâ- Türk milleti yok olmuş olabilir, vakıflar yok olmuş olabilir; dünyanın son kullanma tarihi bile geçmiş olabilir.

Fütüristik edebiyattan sıyrılıp işimize bakalım: Bir vakıf neden sonsuza kadar yaşama amacıyla kurulmalı? Birinci Bölüm’den hatırladığımız kadarıyla, Osmanlı dönemi vakıflarının ebediyeti hedeflemesinde bir çok açıdan bir mantık var: Bir kere meşhur hadisimiz ortada: Sadaka-ı cariye. Hayır faaliyeti ebedi olmalı ki sevap defterimiz yükünü tutmaya devam etsin. Öte yandan Osmanlı’da birçok vakfın gerçek anlamda hayır faaliyetine başlayabilmesi için vâkıfın neslinin tükenmesi gerektiğini de biliyoruz. Bu durum da “ebedi” hedef için edebi bir gerekçe sağlıyor bence.

Ancak İkinci Bölüm'deki Ali Dinler Tesisi'ni de hatırlayacaksınız; kurulduktan 100 yıl sonra kendini yok etmeyi baştan planlayan “tesis”i. Tahmin edeceğimiz gibi 1967 kanunu ile “tesis”ten “vakıf”a dönerken başka bazı noktalara da dönmüşüz; bunlardan birisi de ölümsüzlük hedefi...

Batı'da durum farklı. Bugün hem Avrupa'da, hem de ABD'de yaşam süresi sınırlı bir vakıf kurabiliyorsunuz. Hatta, çeşitli baskı grupları tarafından buna teşvik bile ediliyorsunuz. Vakıfların büyük bir çoğunluğu hâlâ sonsuza kadar var olmayı hedeflese de tersini düşünenlerin sayısı artıyor. Yukarıda da bahsi geçen Foundation Center'in 2009 yılında yapmış olduğu bir çalışmaya göre Amerikan vakıflarının % 12'si mal varlıklarını belli bir süre içerisinde tüketmeyi amaçlıyorlar. % 63 bunun aksini planlarken geriye kalan % 25'in de “kararsız” olduğunu öğreniyoruz.

Ray Madoff ve Rob Reich'in 30 Mart 2016 tarihinde “The Chronicle of Philanthropy” dergisinde çıkan makaleleri bu konuda önemli bilgiler içeriyor:

“(...) Buna rağmen son yıllarda üçüncü sektörün hem içinden, hem de dışından bazı bireylerin hayırsever kaynakların daha hızlı harcanmasının gerekli olup olmadığını sorguladığını görüyoruz.

Bunun bir nedeni aile vakıflarındaki ve ‘bağışçı güdümlü fonlar’daki⁹ kaynakların önemli oranda arttığı bir dönemde kamu kaynaklarının tam tersine daralması. Bu yüzden sosyal adalet, kültür, eğitim ve benzeri alanlarda çalışan kurumlar

“özel” kaynaklara eskisinden çok daha “acil” bir ihtiyaç duyuyorlar.

Ek olarak, dünyanın iklim değişikliği, bio-terör ve nükleer savaş gibi “katastrofik” risklerle karşı karşıya kaldığını da belirtmeliyiz. Eğer insanlık yok olma tehlikesi ile karşı karşıyaysa, bu özel kaynakların belki de yaşanmayacak bir gelecek için saklanmasını hangi gerekçelerle savunabiliriz? Üstüne üstlük, “hızlı harcama” bu tehditlerin bazılarını bertaraf etmemizi gerçekten sağlayabilecekken...

Gelir dağılımındaki gittikçe büyüyen eşitsizlik de bu tartışmayı alevlendiriyor. Eşitsizlik hiç olmadığı boyutlara ulaştı; bugün Amerika Birleşik Devletleri’nin en zengin % 0,1’i nüfusun % 90’ının sahip olduğu büyüklükte bir mal varlığının üstünde oturuyor. Hayırseverlik çoğunlukla, servetin yeniden bölüştürülmesi açısından kamu harcamalarına oranla çok daha yaratıcı ve etkin bir yol olarak görülür. Ancak kaynaklar vakıf kasalarında ve “bağışçı güdümlü fonlarda” muhafaza ediliyorsa bu yeniden bölüştürme de, en azından bugünkü “muhtaç”lar için, gerçekleşmiyor demektir.

Doğrusu yukarıdaki soruların ve gözlemlerin tümünün tartışılmaya değer olduğunu düşünüyorum. Üçüncü sektör edebiyatında “sinekleri öldürmek” yerine “bataklığı kurutmanın” genellikle çok daha doğru bir yöntem olduğu hep söylenir. Buna katılıyorsak, bataklığı kurutmak için daha fazla kaynağı, çok daha kısa sürede harekete geçirmemiz gerektiğini de kabul etmeliyiz.

Bu tartışmayla ilgili zihin açıcı bir yaklaşımla Paul Brest ve Hal Harvey'in "Money Well Spent" kitabında karşılaştım. Kitabın on altıncı bölümü tamamen bu konuya ayrılmış. Bu bölümün girişinde yer alan, dünyaca ünlü Sears, Roebuck & Co. şirketinin Başkanı Julius Rosenwald'ın 1929 yılına ait sözleri gerçekten dikkat çekici:

"İleriki asırlarda hayır amaçlı harcamak için büyük miktarda paranın bugünden biriktirilmesi ilkesine iki nedenden ötürü karşı çıkıyorum: Birincisi bu durum gelecek kuşaklara dair bir güvensizliğe işaret ediyor, ki ben aynı kanaatte değilim. Bizden sonraki kuşakların en az bizim kadar insani, aydın, enerjik ve yetkin olacağına ve geleceğin ihtiyaçlarının karşılanması görevinin rahatlıkla kendilerine bırakılabileceğine inanıyorum. İkincisi, bugünün muazzam servetlerini ülkenin beş yüz ya da bin yıl sonraki konularına harcayacak programlara karşıyım."

Brest ve Hal'a göre Fanilik / Ölümsüzlük arasında bir tercih yaparken yanıtlamaya çalışmanız gereken sorular şunlar:

- 1 Bugünün sorunları mı daha büyük, geleceğin sorunları mı?
- 2 Mal varlığınızın artış hızı mı daha büyük, çözmeye çalıştığınız sorunların büyüme hızı mı?
- 3 Elinizde (çalıştığınız alan için) geçerli ve uygulanabilir bir "Değişim Teorisi" var mı, yoksa gelecekte daha iyi yöntemlerin / stratejilerin oluşması mümkün mü?
- 4 Alanınızda bir sıçrama mı yapmak daha önemli, faaliyetlerinizi sürdürebilmek mi?
- 5 Kurumsal hafızayı, kültürü ve itibarı sürdürmek mi istiyorsunuz, "fosil" olmaya razı mısınız?

6 Gelecek kuşaklara güveniyor musunuz, onları kendi düşünce ve ilkelerinizle sıkı sıkıya bağlamak mı istiyorsunuz?

7 Kişisel başka tasarruflarınız (ailenizi kurduğunuz vakıf sayesinde bir arada tutmak gibi) var mı?

Yazarların bu soruların her birinin altında verdikleri açıklama ve örneklerden çok şey öğrendiğimi belirtmeliyim. Özellikle “alanlarında sıçrama yapmayı” tercih eden ve başarılı olduktan sonra da “fişi çeken” iki vakfın hikayesinden oldukça etkilendim. Bunlardan birincisi Aaron Diamond Vakfı. AIDS’in korkutucu bir hızla yayıldığı 1980’li yıllarda konuyla ilgilenmeye başlayan Vakıf 1989 yılında alanında en başarılı araştırmacıları bir araya getirerek bağımsız bir laboratuvar kurmuş. On yıllık faaliyet ve % 40’ı tamamen tıbbi araştırmaya ayrılan 220 milyon USD’lik proje desteği neticesinde “antiviral kokteyl”in geliştirilmesinde en büyük rolü oynayan Vakıf gönül rahatlığıyla kendisini tasfiye etmiş.

İkinci vakıf The Whitaker Foundation. Adını duyduğunuzu hiç sanmıyorum; ben de duymamıştım. Oysa bugün hepimizin hayatına bir şekilde dokunan bir bilimsel disiplinin, Biyomedikal Mühendisliğin gelmiş olduğu seviyedeki en büyük pay artık yaşamayan bu vakfa ait. 1975 yılındaki kuruluşu itibarıyla bu alana destek veren Vakıf 1991 yılında önemli bir yol ayrımıyla karşı karşıya kalmış. Yapılan değerlendirmenin sonucunda parasının tümünü onbeş yıl içerisinde olabildiğince fazla üniversitede Biyomedikal Mühendisliği programının başlatılması ve / veya geliştirilmesi için harcamaya karar vermiş. Vakıf 2006 yılında 800 milyon USD’den fazla bir kaynağı bu uğurda harcamış olarak ve ABD genelinde 80 üniversitede söz konusu disiplinin olgun bir

eğitim ve araştırma alanı seviyesine gelmesinin haklı gururunu yaşayarak kapılarını kapatmış.

Fâniliği ölümsüzlüğe tercih eden bir de “süper star” var: Bugün 40 milyar ABD doları mal varlığı ve yıllık ortalama 2 milyar USD harcamasıyla açık ara dünyanın en büyük vakfı olan ve yukarıda da bahsi geçen Bill & Melinda Gates Foundation kaynaklarını 21. yüzyıl içerisinde tüketmeyi hedeflemekte. Vakfın tüzüğu üç mütevelliden (Bill Gates, Melinda Gates, Warren Buffet) en uzun yaşayan da bu dünyaya “hoşçakal” dedikten 15 yıl sonra tüm malvarlığının harcanmış olmasını emrediyor. şahsen bu konuda Mr. Buffet’ı ve Gates çiftini örnek alabileceğimizi düşünüyorum. En azından zekâ ve tecrübelerini tartışamayız, öyle değil mi?

Etki Değerlendirme

İşte batıdaki vakıfların iki elleri kanda olsa bile yapıp, bizim genellikle farkında dahi olmadığımız “hayati” bir faaliyet. Bu konudan K1’de de uzun uzun bahsetmiştim. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların özel sektör kurumlarıyla kıyaslandığında önemli eksiklerinden birisi ciro, kâr, piyasa payı, hisse senedi değerı gibi çok somut başarı parametrelerine sahip olmamaları. Buna üçüncü sektörde gerçek anlamda bir “rekabet iklimi”nin olmadığını da eklersek bir vakıf ya da derneğin “*İyi mi gidiyoruz, kötü mü?*” sorusuna yanıt verebilmek için gerçekten çaba sarf etmesi gerektiğini anlayabiliriz.

Yirmibeş yıldır bu konudaki “edebiyat”la haşır neşirim. 1990’lardaki ürkek “program değerlendirme” tartışmalarının bugün çok başka bir boyuta geldiğini söyleyebilirim. 2000 yılında bu

konuda yazdığım bir makale için kaynak bulmakta zorlanmıştım. Bugün bulduğum kaynakları ayıklamak ve anlamakta zorlanıyorum. Burada da daha derine inip kaybolmak istemiyorum.

Durumu kısaca özetlemek gerekirse bizim vakıflarımızın büyük ölçüde “etki” değil “çıktı”ya baktığını söyleyebiliriz. Yani, en önemli faaliyetiniz burs vermekse yıldan yıla verdiğiniz burs sayısı ve miktarının nasıl arttığını faaliyet raporunuza koyar ve derin bir nefes alırsınız. Faaliyet sayısı, açılan tesis sayısı, bu tesislerden istifade eden kişi sayısı vs... Verilen bilgiler ve yapılan değerlendirmeler neredeyse tümüyle nicelikle ilgilidir; niteliğe bakan, gerçek etkiyi ölçmeye çalışan araştırmaya hiç rastlamazsınız.

Batı vakıflarının daha büyük bölümünün “proje destekleyici” statüsünde olması bir anlamda etki değerlendirmesini zorunlu kılar. Yüzlerce kurumun, binlerce projesine her yıl milyonlarca dolar ya da avro destek veriyorsunuz. Hangi kurumlar, hangi projeler gerçekten “fark yaratıyor” bilmek zorundasınız. Bir kurumun sizden aldığı paranın miktarına paralel bir şekilde hedef kitlesine verdiği hizmet miktarını artırması zaten kaçınılmazdır ve sizi tatmin etmeye yetmeyecektir.

Hemen her konuda olduğu gibi, değerlendirme konusunda da kantarın topuzunun sık sık kaçtığını duyuyoruz. Özellikle dünyanın en büyük vakıflarından destek alan nispeten küçük sivil toplum örgütleri bu değerlendirme süreçlerinin ne kadar yıpratıcı ve kaynak tüketici olduğunu, hatta zaman zaman kurumu asıl misyonuna eğilmesinin önüne geçtiğini dile getiriyorlar. Aşağıdaki

alıntı Chronicle of Philanthropy’de yayınlanan 1 Nisan 2012 tarihli bir makaleden:

“Düşük gelirlilere ve evsizlere iş bulma konusunda yardımcı olmaya çalışan Los Angeles merkezli Chrysalis isimli organizasyonun Başkanı Mark Loranger ‘Üçüncü sektör çalışanları olarak bir çoğumuz neden değerlendirme yaptığımız konusunda kaygılar taşıyoruz’ diyor. ‘Bunun zaten kısıtlı kaynaklarımızdan bir bölümünü aldığı gerçeğiyle yüzleşmemiz ve bir noktada da misyonumuza gerçekten fayda sağlıyor mu diye düşünmemiz gerekiyor.’”

Aynı makalede değerlendirmeyi bir zorunluluk olarak tanımlayan görüşler de var. Mesela Robert Wood Johnson Vakfı’nın Başkanı Risa Lavizzo-Mourey:

“Değerlendirme bize kendimizi geliştirmek için gereken veri ve bilgiyi sağlıyor; programlarımızı geliştirmek, destek verdiğimiz kurumların etkisini geliştirmek, çalışanlarımızın niteliğini ve kantitatif düşünme becerilerini geliştirmek için... Değerlendirme sayesinde öğrendiklerimiz bizi daha iyi bir kurum yaptı.”

Etki değerlendirmesinin lehinde ve aleyhinde yüzlerce makale bulmak mümkün. Batıda üzerinde bu denli tartışılan bir faaliyetin Türk vakıflarının radarına henüz girmemiş olmasını garip karşıladığımı tekrar vurgulayıp bir sonraki başlığa geçiyorum.¹⁰

Yine K1'den bir alıntıyla başlayalım:

Profesyonel Gönüllü / Gönüllü Profesyonel

Üçüncü sektör kuruluşlarında insan kaynakları konusu ile ilgili okurken, yazarken ve özellikle ders verirken aklımda kristalleşen bir başka tanıma burada yer vermek istiyorum. Başarılı bir ÜSK'da gönüllülerin profesyonel gibi, profesyonellerin ise gerçekten gönülden çalışmaları bence çok önemli. **Profesyonel Gönüllü / Gönüllü Profesyonel** tanımı kanaatimce bu durumu açıklamaya çok yardımcı oluyor. Gönüllü çalışanların, sanki profesyonel olarak işe alınıyorlarmış gibi ciddi ve sistematik bir süreçten geçmeleri, iş tanımlarının kapsamlı ve güncel bir şekilde yapılması, performanslarının değerlendirilmesi gibi konuların önemine daha önce dikkat çekmiştim. Bir gönüllü, her ne kadar ortada bir "iş akdi" olmasa da, yaptığı işin profesyonel bir görevlendirme kadar anlamlı olduğunu, dolayısıyla hem kendisi, hem de kurum tarafından aynı şekilde ciddiye alınması gerektiğini sürekli hissetmelidir. Bir başka deyişle, gönüllü sorumluluklarını profesyonelce yerine getirmelidir.

Benzer şekilde bir vakıf ya da dernekte profesyonel olarak görev yapan kişilerin, özellikle de PTY'nin, yaptıkları işe "gönülden bağlı" olmaları gerekir. "Ben bugün bu vakfi yönetiyorum, yarın da başka bir kuruluştaki çalışabilirim. Vakfın misyonu beni o kadar da heyecanlandırmıyor" diye düşünen bir PTY sizin kurumunuz için kesinlikle doğru yönetici değildir. PTY'nin "dava"ya olan inancının hem profesyonel kadro, hem gönüllüler

hem de yönetim kurulu tarafından hissedilmesi kurumun başarısı açısından neredeyse olmazsa olmaz bir önkoşuldur.

Bir yönetim kurulunun kurumdaki insan kaynaklarının kalitesini ve bir anlamda da insan kaynakları yönetimi altyapısını, bu iki kritere bakarak belirleyeceğine inanıyorum: Profesyonellerimiz ne kadar gönüllü, gönüllülerimiz ne kadar profesyonel?

Bu girişin ardından Türk ve dünya vakıflarının insan kaynaklarına hem nicelik, hem de nitelik olarak bakalım. “Profesyonel Gönüllü” konusuna Dördüncü Bölüm’de yeterince değindim. Bu nedenle burada “Gönüllü Profesyonel”lere yer vereceğiz.

Önce, nicelik açısından feci durumda olduğumuzu söyleyelim. VGM’nin son verilerine göre 5.000 yeni vakıfta yaklaşık 16.000 kişi “profesyonel” olarak çalışıyor; vakıf başına 3,2 çalışan yapar. Müthiş!

Ek bir bilgi vermek amacıyla Türkiye’deki dernek sayısı ve derneklerde ücretli çalışan kişi sayısına bakalım. TÜSEV’in yukarıda bahsi geçen raporuna göre 2014 yılında 104.000 dernek ve 35.000 çalışan var. Yani dernek başına 1/3 ücretli çalışan düşüyor.

Bu iki rakamı konsolide edip toplam istihdama oranladığınızda dünyayla farkımızı çok net bir şekilde ortaya çıkıyor. 2013 yılında vakıf ve derneklerdeki ücretli çalışan sayısı toplam istihdamın % 0,02’si.

Dünya genelinde aynı konudaki en güncel veri daha önce bahsi geçen Johns Hopkins Üniversitesi bünyesindeki Center for Civil Society Studies'in (CCSS) 2013 tarihli "State of Global Civil Society and Volunteering" başlıklı raporundan. Bu rapor kapsamında aynı Merkezin önceki çalışmalarına oranla daha az sayıda ülkeden (13 ülke) veri toplanmış. Yine de toplam iş gücü içerisinde üçüncü sektörde çalışanların oranına göre ilk 5 ülkeye baktığımızda halimiz ortaya çıkıyor:

Belçika	% 11,5
İsrail	% 11,2
ABD	% 7,7
Japonya	% 6,8
Fransa	% 5,7

CCSS'in önceki çalışmalarına âşinâ olduğum için bir ilave / düzeltme yapmak durumundayım. Yukarıdaki Türkiye verisi (% 0.02) vakıf ve dernek çalışanlarını esas alırken iştiraklerdeki çalışanları kapsam dışında bırakıyor. VKV'den örnek verelim; Vakıf merkezimizde 12 kişi çalışıyor; oysa bağlı kurum ve kuruluşları dikkate aldığımızda bu sayı 4.000'i aşıyor. VKV bir istisna olabilir ve daha önce bahsi geçen Moment A.Ş.'yi şirket statüsü nedeniyle biz de kapsam dışı bırakabiliriz. Ancak Koç Üniversitesi, Koç Lisesi ve "Müzeler" olarak baktığımızda da bu rakam yaklaşık 1.200'e dayanıyor. Türkiye'de 90 civarında vakıf üniversitesi var. Bu kurumlarda en azından 10.000 kişinin çalıştığını varsaysak vakıflar için verilen 16.000 çalışan sayısını neredeyse ikiye katlıyoruz. Ancak başlangıç noktamız o kadar geride ki, çalışan sayısını ona

katlasak bile % 0.2'ye geliyoruz. Dünyayla aramızdaki bu farkın kapanması maalesef imkânsız.

Hemen her konuda olduğu gibi bu konuda da nitelikle ilgili bir değerlendirme yapmak, nicelikle ilgili bir değerlendirme yapmaktan çok daha zor. Vakıflarımızın profesyonel kadrolarının niteliğini hangi kriterlere göre değerlendirebiliriz? Eğitim seviyesi? İyi ama hangi “eğitim” seviyesi? Üçüncü sektör deneyimi? Çalışılan vakfın misyonuna bağlılık? İtiraf etmem gerekiyor ki bu kriterleri belirlemek de, bu kriterler üzerinden veri bulmak da çok zor; hatta imkansız. Bu nedenle bu bölümdeki yorumlarım ister istemez kişisel gözlemlere, kısmen önyargılara ve anektodlara dayanacak; peşinen özür dilerim.

Başak Ersen mülâkatında okuduğunuz gibi biz “sektör profesyonelleri” son yıllarda üçüncü sektörde insan kaynakları açısından gözle görülür bir iyileşme olduğuna inanıyoruz. Öte yandan ülkemizde üçüncü sektöre daha iyi yetişmiş insan kaynağı sağlayacak veya var olan insan kaynağını geliştirecek programlara da çok sık rastlamadığımızı söylemeliyiz. Bu programların önemli bir bölümü çok kısa ömürlü oluyor; Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi'nin yıllar önce KALDER / ARGE inisiyatifiyle başlattığı ancak sadece bir dönem sürdürebildiği “STK Yönetici Geliştirme Programı” gibi. Bilgi Üniversitesi'nin 2003 yılında kurduğu Sivil Toplum Çalışmaları Merkezi bünyesinde yürütülen “Sosyal Projeler ve STK Yönetimi Yüksek Lisans Programı” gibi daha “akademik” ve uzun soluklu programların ise sektörde gözle görülür bir fark yaratmasını beklemek her halde haksızlık olur.

Her genelleme gibi dikkatle yaklaşılması gereken bir genelleme yaparsam vakıflar başta olmak üzere üçüncü sektörümüzdeki profesyonel çalışanların yetkinlik ve motivasyon açısından ciddi sıkıntıları olduğunu söyleyebilirim. Yetkinlik sorununun nedenlerinden birisini yukarıdaki saptamaya dayandırabiliriz. İronik bir şekilde, motivasyonu düşük olan kesimin bu sektörde çalışmaya başlarken daha heyecanlı olan kesim olduğunu da gözlemlerime dayanarak söyleyebilirim. Bir vakıf ya da dernekte önüne böyle bir fırsat çıktığı için çalışmaya başlayan ve işsiz olmadığı için mutlu olan insanlarla yaptığı işin toplumu değiştireceği inancıyla kolları sıvayıp çeşitli nedenlerle mutsuz olan insanlardan oluşan bir insan kaynağı var önümüzde. Tahmin edileceği gibi bu iki grubu da “Gönüllü Profesyonel” olarak tanımlamak hiç kolay değil. Batıyla kıyasladığımızda önemli sorunlardan bir tanesi de kariyer seçeneklerinin azlığı: TEGV’de Kaynak Geliştirme’de çalıştınız; Türkiye’de aynı alanda çalışacağınız ve emeğinizin karşılığını alacağınız kaç vakıf var? Maalesef çok az.

Türk vakıflarının insan kaynakları kalitesi açısından bir üst lige çıkması birden fazla faktöre bağlı. Bunları Altıncı Bölüm’de ele alacağım. Şimdi sıra parada...

MADDİ KAYNAKLAR

Bu konuda çok fazla şey söylemeye gerek yok: İdeal şartlar altında bir vakfın faaliyetlerini ila nihai sürdürmeye yetecek kadar gelir getirecek bir mal varlığı olması lazım. Türk vakıflarının kaçısı bu dersten sınıfı geçer? Benim tahminim en çok % 1’i. Bundan sonra

vakıf kurmaya niyetlenen Türk vatandaşlarının kulağına küpe olmasını dilediğim bir uyarı yapmalıyım:

“Her yıl harcamayı planladığınız paranın en az yirmi katını vakfederek işe başlamıyorsanız, hiç başlamayın!”

Bu bölüme üçüncü sektörün geneliyle ilgili bazı bilgiler vererek bir takviye yapalım. CCSS’in onaltı ülkeyi içeren ilk karşılaştırmalı sivil toplum çalışması 1998 yılında yayınlandığında finansman kaynaklarıyla ilgili sonuçlar hemen herkesi çok şaşırtmıştı. Bu sonuçlara göre, onaltı ülkenin ortalaması alındığında, üretilen hizmetler karşılığı alınan ücretler en önemli maddi kaynağı oluşturuyordu. Hayırseverlik sonucunda elde edilen kaynaklar, yani bağışlar ve daha önceden yapılan bağışlardan elde edilen gelirler ikinci sırada da değildi. Üçüncü sektörün en önemli ikinci finansörü devletti. “Hayri” kaynaklar listenin son sırasında yer alıyordu. 2004 yılında bu kez 34 ülkeyi kapsayan araştırmanın sonuçları açıklandığında da sıralama değişmemişti.

Hizmet karşılığı alınan ücretlerin üçüncü sektörü önemli oranda finanse ettiği ülkeler, bekleneceği gibi, sağlık ve eğitim gibi alanlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşların ağırlıkta olduğu Meksika ve Brezilya gibi ülkeler. Devletin en önemli finansör olduğu ülkelerin başında ise İrlanda ve Belçika geliyor.

Devlet üçüncü sektöre neden kaynak aktarır? Bu sorunun cevabı maalesef batıda farklı, doğuda farklı veriliyor. Batıda genel uygulama devletin “verimlilik” hedefiyle bazı hizmetleri yerel NGO’lar aracılığıyla sağlaması. Örnek verelim: Yaşlı vatandaşlarınız için huzur evi hizmeti sağlamak istiyorsunuz. Birinci seçenek bu

hizmeti merkezden planlamak, finanse etmek ve yerelde yürütmek. İkinci seçenek yerelde halihazırda bu hizmeti veren NGO'ları sübvans ederek hizmet kapsamlarını genişletmek. NGO'lar bu tür hizmetlerde devlete oranla bir çok avantaja sahipler; gönül rahatlığıyla gönüllü istihdam edebilmek gibi. Doğuyla ilgili daha fazla konuşmaya gerek var mı?

Devletin üçüncü sektörün önemli bir finansörü olmasının batıda da olumsuz yan etkileri de var. Bunların başında da "savunuculuk" reflekslerinin törpülenmesi geliyor. Yukarıdaki örneğe geri dönelim: Bütçesinin önemli bölümü devletten gelen ve yaşlılara yönelik hizmetler sağlayan bir sivil toplum örgütüsünüz. Hükümet yaşlı vatandaşlarla ilgili programlarında önemli kısıntılara gidiyor ancak sizin bütçenize dokunmuyor. Sesinizi yükseltip bu uygulamayı eleştirebilir misiniz? Zor soru değil mi?

Bölüme noktayı bir anektodla koymak istiyorum. Profesyonel yöneticiler sık sık patronları için konuşma taslakları hazırlarlar. Ben de kendi konumla ilgili yüzlerce konuşma taslağı hazırlamışım. İki binli yıllardayız, Vakıflar Haftası kutlanacak. Vakıflar Genel Müdürü Ankara'daki törende Rahmi Bey'in bir konuşma yapmasını rica ediyor. İlk taslağı ben hazırlıyorum, Rahmi Bey kendi üslubuna göre ilaveler yapıyor, beğenmediğı bölümleri çıkarıyor. Konuşmada yer alan ve devletin üçüncü sektöre kaynak aktarmasıyla ilgili bir bölüm törende son konuşmayı yapan dönemin Başbakanı'nı rahatsız ediyor. Muhterem Rahmi Bey'in yukarıdaki ifadelerine atıfta bulunarak ve konuyu tamamen yanlış anlayarak, "*Devlet vakıflara yardım yapmaz, vakıflar devlete yardım yapar*" meâlinde bir şey söylüyor.

Yorum yok.

- [1](#) Bu “çuvallamalar”ın İngilizce’deki karşılığı: Government Failure ve Market Failure.
- [2](#) Orijinal sıfat: Philanthropic. “Hayrı” sevimli geldi...
- [3](#) Yine girişteki teorik çerçeveye atıfta bulunup bu kurumların ortalama seçmenden daha fazlasını isteyen grupları hedeflediğini belirtebiliriz.
- [4](#) Bu noktada “Hibe” kelimesine hiç alışamadığımı belirtmeliyim. Keşke hep birlikte İngilizcesi “grant” olan bu sözcüğe daha sevimli bir Türkçe karşılık bulabilsek.
- [5](#) Her iki kelimenin de yalnızca konumuzla ilgili tanımlarını kullandım, yanlış anlaşılmasın.
- [6](#) “How Do Foundations Create Value?”, Porter & Kramer, Harvard Business Review, November – December 1999.
- [7](#) Ek 17’de toplantı raporunun ilgili bölümünü okuyabilirsiniz.
- [8](#) Bir anektod: 1997 yılı yazında New York’ta Ford ve Rockefeller Vakıflarını ziyaret edeceğim. Ford Vakfı randevusunu Ford – Otosan kanalıyla, ABD’deki Ford şirketi aracılığıyla alıyorum. Ancak en az üç kez “*Vakfımızın Ford Şirketiyle hiç bir ilişkisi yoktur*” uyarısını dinleyerek.
- [9](#) İngilizcesi: “Donor Advised Funds”.
- [10](#) Bu konu vakıflarımızın radarına çok girmese de en azından bir üniversitemizin radarına girmiş durumda: KUSIF (Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu) henüz genç bir organizasyon olmasına rağmen önemli çalışmalar yapıyor. Ali Çarkoğlu’na bu hatırlatma için teşekkür ederim.

BEŞİNCİ ÖZEL DOSYA

BOLU BAĞIŞÇILAR VAKFI

Bolu Bağışçılar Vakfı'nın (BBV) bu bölümün Özel Dosya konuğu olması bir tesadüf değil. Yeni vakıflarımızın hem eski vakıflardan, hem de –özellikle Vehbi Bey'in sayesinde- batı vakıflarından etkilendiğini artık biliyoruz. Bolu Bağışçılar Vakfı'nın özel durumu ise ABD'de çok yaygın olan bir vakıf türünün, "Community Foundations" modelinin,¹¹ yakın bir geçmişte ülkemize "ithal" edilmesiyle kurulan ilk –ve şimdilik son- yapı olmasından kaynaklanıyor.

Hemen her atılcı projede olduğu gibi, bu projenin arkasında da bir müteşebbis var. Haldun Taşman 1960'larda Robert Kolej'den İşletme dalında lisans derecesi alan ve daha sonra yüksek lisans için Fulbright bursuyla ABD'ye giden başarılı bir Türk genci. Eğitimini bitirip askerliğini de yaptıktan sonra tekrar ABD'ye döner ve kısa bir süre sonra Arizona eyaletinin Phoenix şehrine yerleşir. İşe girdiği şirkette hızla yükselir, zararda olan kurumun kâra geçmesinde büyük rol oynar. Bu başarılarının neticesinde şirketin ortağı olur ve 2000'li yıllarda "tüm zamanını hayır işlerine ayırmak" için ortağıyla beraber şirketi satma kararı alır.

Haldun Bey'in ilk büyük projesi New York'ta Turkish Philanthropic Fund'ı (TPF) kurmaktır. TPF gerçekten de kısa sürede gelişir, tanınır ve önemli bir ihtiyaca yanıt verir. ABD'de yerleşmiş ve vatandaşlık almış Türkler anavatanda bir hayır faaliyetine destek olmak istediklerinde çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. "Vergiden düşülebilecek bir bağış" yapmak kolay değildir. ABD'de kayıtlı ve 501(c)3 statüsüne sahip TPF sayesinde Türkiye'de dilediğiniz

kuruma bağış yapmanız artık mümkündür. Konumuz her ne kadar BBV olsa da Haldun Bey'in "Türk Hayırseverlik Dünyası"na armağan ettiği bu önemli kurumdan da bahsetmemek olmazdı.¹²

Haldun Bey yaşadığı eyalet olan Arizona'nın "yerel vakfı" Arizona Community Foundation'da (ACF) uzun süre müteveli olarak hizmet vermiştir. Bugün sayıları 800'e yaklaşan ABD'deki "yerel vakıflar"ın geçmişi 19. yüzyıldaki "yerel sandık"lara¹³ kadar uzanıyor. "Yerel vakıf" adıyla kurulan ilk örnek Cleveland'dan ve 1914 tarihli. Kurucu başarılı bir banker olan Frederic Goff. Goff ortaya koyduğu modeli savunmakta da pek mahir. "Cleveland Planı" adını koyduğu modeli tüm ABD'de tanıtip yalnızca 1915 yılında sekiz yeni yerel vakfın kurulmasına öncülük etmiş oluyor¹⁴. Model şu: Bir bölgenin önde gelen kişi ve kurumları o bölgedeki herkesin bağış yapabileceği ve toplanan bağışların da yine o bölge için kullanılacağı bir vakıf kurarlar ve çoğunlukla küçük ve orta ölçekli projeleri desteklerler. Siz de mütevazı bir hayırsever olarak, kendi vakfınızı kurmakla uğraşmaz, ancak neredeyse size ait bir vakfınız varmış gibi dilediğiniz miktarda bağış yapıp – çoğunlukla- bu bağışın dilediğiniz şekilde harcanmasını temin edebilirsiniz.

Haldun Bey Arizona'lı olmadan önce Bolu'ludur. TPF'in başarısı, bu sayede Türkiye'deki vakıflar ve hayırseverlerle daha sık bir araya gelmesi ACF tecrübesi ile birleşince yeni proje de şekillenmeye başlar. Bolu Community Foundation denemeyeceği için, geniş bağışçı tabanına da vurgu yaparak, Bolu Bağışçılar Vakfı adıyla söz konusu yeni proje hayat geçer. "Analiz Kitabı"¹⁵ nda vakfın modeli aşağıdaki gibi açıklanmış:¹⁶

“Bağışçılar vakıfları, belli bir bölgede yaşayanların refahını arttırmak, güncel ve uzun vadeli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birçok bağışçıdan az veya çok miktarlarda fon toplayan, bunları kaynak havuzunda birleştirerek ana varlık oluşturan, ana varlık geliri ile kâr amacı gütmeyen kuruluşların inisiyatiflerini hibe tahsisi yoluyla destekleyen, bağışçılara özel hizmetler sunan ve yerel liderlik faaliyetleri yürüten kuruluşlardır.

Bağışçılar vakıflarının her birinin kuruluş yapısı, çalışma biçimi ve faaliyetleri açısından diğerinden farklı olduğu söylenir. Bağışçılar vakıfları kurulduğu yerin kültürü, tarihi ve gelenekleri ile şekillenmelerine rağmen şu ortak özelliklere sahiptir:

YERELLİK Genellikle ülke, bölge ya da şehir gibi coğrafi kriterle belirlenen sınırlı bir alanda yaşayan kişilerin yaşam kalitesini iyileştirmeyi ve toplumun değişen ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK Bireyler, şirketler, hükümetler ve diğer vakıflardan alınan bağışlar sürekli bir ana varlık fonunda toplanır. Ana varlık sürdürülebilirliğin en önemli etmenidir. Ana varlıkla yapılan yatırımdan elde edilen gelirler devamlı olarak hibe, burs ve bağışlarla yerel girişimlerin finansmanında kullanılır.

KATILIMCILIK Hizmet ettiği bölgenin geniş bir temsilini sağlayacak şekilde farklı paydaşların vakıf yönetimine katılmasını sağlar.

YATIRIM UZMANLIĞI Bağışlanan varlıkların en kârlı şekilde değerlendirilmesi için gerekli olan yatırım ve finansal yönetim bilgisine sahiptir. Sürekli olarak avukatlar, emlak danışmanı ve

finansal planlamacılar ile görüşerek her ekonomik duruma uygun bağış planları tasarlarlar.

BAĞIŞÇIYA ÖZEL FON YÖNETİMİ *Bağışçının koyduğu şartların yerine getirilmesi için her bağışçı için ayrı fon açılabilir. Bağışçılar fonlarının hangi amaçla (sağlık, eğitim, gençlik...), hangi kuruluşa ve hangi şartlarla (bir kerelik ya da belli aralıklarda) verileceğini belirleyebilir.*

BAĞIMSIZLIK *Başka kuruluşların, hükümetlerin ve bağışçıların kontrolü ve etkisinden bağımsızdır. Bireyler, şirketler, vakıflar ve kamu kuruluşlarından çeşitli büyüklük ve türde bağışlar alarak geniş ölçekte ihtiyaçlara ve ilgilere hitap eder; ama hiçbirinin tek başına yönlendirdiği bir yer değildir.*

ŞEFFAFLIK VE HESAPVEREBİLİRLİK *Faaliyet gösterdiği bölgede yaşayanlar başta olmak üzere tüm paydaşlara karşı hesap verebilirdir. Hibe başvuru ve tahsis mekanizmaları herkes için açık ve anlaşılırdır. Tüm operasyonları, mali bilgileri ve kaynaklarını ne şekilde kullanıldığı ile ilgili bilgileri düzenli olarak kamuya sunar. Yönetim modeli esnek ve katılımcı, liderlik uygulaması katılımcı ve diyaloga açıktır.*

Yukarıdaki bilgilerin ne kadar özenle hazırlandığını, derlendiğini ve BBV veya genel olarak söz konusu model hakkında sorulabilecek her türlü soruya yanıt verdiğini belirtmem lâzım. Vakıflarımızın resmi senetlerinin maalesef çok büyük bölümünün kötü bir Türkçeye, gelişigüzel, hatta kendi içinde çelişkilerle dolu bir şekilde kaleme alındığını kitabın önceki bölümlerinde örnekleriyle gördük. Bu nedenle BBV'ye ve TÜSEV'e buradan bir "Tebrikler!" demek istiyorum.

Hazırlıklar kapsamlı, kurucu tecrübeli ve kendini konuya adanmış; üstelik yerel destek de var. Yani un da var, şeker de. Helva yapıldı mı, yapıldıysa tadı nasıl, bir bakalım:

Vakfın internet sitesinde, "Bağışçılarımız" başlığı altında iki ayrı liste var: Otuz beş kişilik kurucular ve seksen dokuz kişilik "diğerleri"... Bu iki listedeki bazı isimler ortak. Aynı sitede yer alan 2008 – 2013 faaliyet raporlarına baktığımızda Haldun Bey'in iki büyük bağışına rastlıyoruz: 2008 yılındaki kuruluşta yapılan 800.000 USD ve 2010 yılında Okul Öncesi Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi için yapılan -şartlı- 500.000 USD. Diğer bağışçıların ne miktarda bağış yaptığını bilemiyoruz. Haldun Bey'in kuruluşta yaptığı bağış bir "ana mal varlığı" bağışı. Vakfın "Analiz Kitabı"nda sürdürülebilirliğe ve dolayısıyla ana mal varlığına verilen önemi gördük. Haldun Bey'in cömert bağışları acaba "yerel" bağışçılar tarafından ne kadar desteklendi? Ana mal varlığı ne kadar büyüdü?

İnternet sitesinde "Mali Tablolar" seçeneği olmasına rağmen Vakfın bilançosuna ulaşamıyorum. Bu nedenle ana mal varlığının ne kadar büyüdüğünü söylemem güç. Yine de bir tahminim var. Çünkü 2013 faaliyet raporunda Vakfın 28 projeye destek verdiği ve bu projeler için toplam 90.318 TL harcadığı yazılı. Bu projelerin bir bölümü okul öncesi eğitimle ilgili. Yani Haldun Bey'in bu alandaki şartlı bağışından fonlanmış olmalı. 800.000 USD'lik diğer bağış zaten yılda en az 20.000 USD karşılığı reel getiri sağlıyor olmalı. Ne mi söylemek istiyorum? Tahminim Haldun Bey dışında bu vakfa gerçek anlamda sahip çıkan yerel bağışçı sayısının çok ama çok az olduğunu... (Bu tahminimi daha sonra Vakıf yöneticileriyle görüşerek doğruladım.)

Kitabın bu son Özel Dosya'sının diğerlerinden bir farkı var. BBV diğer dosya konularına göre çok daha az tanıdığım bir vakıf. Öte yandan bütün kitap boyunca sorguladığım "hayırseverliğimiz" konusunda ilave bir analiz yapmamı sağlayacak güncel bir örnek. Üstüne üstlük yurt dışında bayağı etkin bir modelin uyarlaması. Görünen o ki model bizde yürümemiş. Peki ama neden?

Bence birinci neden ABD'deki "yerel vakıf"ların bir geleneğe, bizimkinin ise bir "heyecan"a dayanması. Dosyanın girişinde "yerel sandıklar"dan bahsettim. Bu sosyal yardım teşkilatlarının özellikle ABD'de bu denli yaygın olmasının nedeni büyük ölçüde ülkenin kuruluşundaki dinamiklerden kaynaklanıyor: Özellikle Avrupa'dan müthiş bir göç dalgasının yaşandığı 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyıl başlarında farklı etnik grupların mensuplarına yardım için kurdukları formal veya enformal teşkilatların bugünün "yerel vakıfları"nın atası olduğu az önce bahsettiğim Monitor raporunda da vurgulanmış. Bu olguya Beşinci Bölüm'de bahsettiğimiz diğer tarihsel unsur da (Gönüllü Çuvallama) ekleyin; bugün ABD'de yerel vakıfların nasıl bu kadar büyüdüğünü ve başarılı projelere imza attığını anlamak çok da güç olmayacaktır.¹⁷

İkinci neden, tahmin edeceğiniz gibi, Beşinci Bölüm'de altını fazlasıyla çizdiğimi düşündüğüm "yetersiz hayırseverlik" genimiz. Aksi olsaydı Haldun Bey'in bahsettiğim öncü ve cömert desteği çok daha fazla yerel bağışçı ve bağışı harekete geçirir ve kuruluşundan sekiz yıl sonra BBV bugünkünden daha önemli kaynaklara sahip olurdu diye düşünüyorum.

Bu bölüme son noktayı koymadan önce BBV'nin bazı projelerinin Bolu'da gerçekten fark yarattığını belirtmem lazım. Özellikle Bolu

İzzet Baysal Üniversitesi ile yapılan ortak çalışma neticesinde okul öncesi eğitim alan çocukların oranının il genelinde % 5'ten % 95'e yükseltilmesi dahi tek başına çok önemli bir övgüyü hak ediyor. Bu desteğin okullaşma oranıyla sınırlı kalmaması ve okul öncesi eğitim öğretmenlerine yönelik özel programlarla geliştirilmesi de bence kapsama konusu kadar, hatta belki daha da önemli. Burada vurgulamak istediğim konu Haldun Taşman'ın bu farkı BBV olmadan da yaratabilecek olması gerçeği. Üniversite'ye verilen bu destek TPF veya bir Türk vakfı tarafından da sağlanabilir ve muhtemelen aynı başarı sağlanırdı.

Biz yine de BBV'den ümidi kesmeyelim ve gelecekte daha büyük başarılarla da imza atmasını ümit edelim.

Haldun Bey'e de içten bir teşekkür sunmayı unutmayalım!

[11](#) Ben bu Özel Dosya içerisinde “Yerel Vakıf” karşılığını kullanacağım.

[12](#) TPF tipik bir “Diaspora Philanthropy” projesidir. Başka bir ülkede yaşayan hayırseverlerin anavatanlarına yönelik hayır faaliyetlerini tanımlamak için kullanılan bu kavramı da henüz Türkçeleştiremedik.

[13](#) İngilizcesi “community chest”.

[14](#) Konu ilginizi çektiyse 2005 yılında CharlesStewart Mott ve Ford Vakfı'nın Blueprint Research & Design ve The Monitor Institute'a hazırlattığı “On the Brink of New Promise: The Future of U. S. Community Foundations” başlıklı raporu okuyabilirsiniz.

[15](#) Bir TÜSEV yayını. TÜSEV'in özelde Bolu Bağışçılar Vakfı'na, genelde ise bu modelin ülkemizde denenmesine yönelik katkısının bu yayını hazırlamanın çok ötesine geçtiğini belirtmeliyim.

[16](#) Analiz Kitabı'nın “Bağışçılar Vakıflarının İşlevleri” hakkında gerçekten bilgi verici içeriğini Ek 18'de görebilirsiniz.

[17](#) Foundation Center'ın verilerine göre 2014 yılında ABD'deki en varlıklı 100 yerel vakıf listesinde Silicon Valley Community Trust yaklaşık 6,5 milyar dolar ile en başta yer alıyor. İlk 16 vakfın hepsi en az 1 milyar dolarlık vakıflar. 100. sıradaki vakıf dahi 150 milyon dolarlık mal varlığıyla Avrupa ve Türkiye standartlarında "büyük" bir vakıf olarak adlandırılabilir.

ALTINCI MÜLÂKAT

FİLİZ BİKMEN

Sevgili Filiz, Türk Vakıflarıyla Dünya Vakıflarını karşılaştırmaya çalıştığım bu bölümde senden başkasıyla mülâkat yapamazdım: Amerika'da doğdun, eğitimi orada aldın. Türkiye'ye döndükten sonra önce TÜSEV, sonra Sabancı Vakfı'nda çalıştın. Şimdi de Esas Sosyal'de önemli bir sorumluluk üstleniyorsun. Hâlâ devam eden uluslararası üyeliklerin ve danışmanlık görevlerin de var. Zaman ayırdığın için çok teşekkürler. Hazırsan hemen başlayalım.

Ben teşekkür ederim. Buraya gelirken yanıma 2014 yılında yaptığım ve aslında neredeyse tamamlanmış bir çalışmayı da aldım. Tam da konumuzla alâkalı. Bu çalışmada 20 vakfı incelemeye çalıştım. Bunların 7'si Türkiye'den, 9'u Avrupalı ve 4'ü de ABD'den. Hangi alanlara odaklanıyorlar? Faaliyetlerini hangi "araç"lar üzerinden sürdürüyorlar? Kaynakları nereden geliyor?

Bu "araç" konusunu biraz açar mısın?

Kendi kurumlarını mı fonluyorlar, başka sivil toplum kuruluşlarına mı destek veriyorlar? Burs programları örneğinde olduğu gibi merkezden kendi projelerini mi yönetiyorlar? Araçlar dışında mali kaynaklarını da incelemeye çalıştım: "Ana mal varlığı fonları" var mı? Yoksa başka kaynaklardan düzenli destek mi alıyorlar?

Gerçekten tam bu bölümün konusuyla alâkalı bir çalışma yapmışsın. Neler dikkatini çekti bu karşılaştırmalı çalışmada?

Genel olarak her yerde aynı üç yapıyı görüyoruz: Aile vakıfları, kurumsal vakıflar ve her iki grubun da özelliklerini taşıyan, "hibrid" olarak tanımlayabileceğimiz vakıflar. Aile vakıfları genellikle çok küçük kadrolara sahip; hatta bazen tamamen "Aile Ofisleri" içerisinde tasarlanıp özel bir kadroları olmadan yönetiliyorlar. Kurumsal vakıfların da bazıları küçük bir aile vakfı olarak başlamış ama zaman içerisinde büyümüş, olgunlaşmış ve aileden bağımsız bir organizasyon haline dönüşmüş. Ford Vakfı örneğinde olduğu gibi. Hibrid vakıflara da Türkiye'den sizi ve Sabancı Vakfı'nı örnek olarak verebiliriz.

Bu vakıfların amaçları ve faaliyetleri arasında belirgin farklar var mı?

Aile vakıfları genellikle "aileyi bir arada tutmak" amacını taşıyor. "Stratejik hayırseverlik" diye bir olgudan bahsetmek güç. Ben eğitimle ilgiliyim, sen çevre konusunda duyarlısın... Herkes kendi alanında projelere destek veriyor ama bunu aynı masanın etrafında oturarak onaylıyoruz. Biraz da birbirimizin yaptığından bu şekilde haberdar oluyoruz.

Bu noktada Esas Sosyal'den bir iki kelimeyle bahsetmek ister misin? Çünkü ilginç bir model deniyorsunuz.

Esas Sosyal'de "vakıf kurmadan vakıf faaliyeti" yapıyoruz diyebilirim. Burada "Aile Ofisi"ne bağlı ve sosyal yatırımları yöneten bir organizasyon kurduk. Şevket Sabancı ve ailesi özellikle bir "vakıf" statüsü tercih etmedi;, yaptığımız işin özelliği nedeniyle bu aşamada çok gerekli görülmedi. Ancak organizasyonda, kuruluş belgesinden, araştırma ve veriye dayalı analizlere göre

geliştirilmiş stratejik programlara ve profesyonel ekibe kadar kurumsal bir yapının bütün temel taşları var. Vakıftan tek farkı, tüzel kişiliğinin olmaması. Hedef ve strateji çok net: Beş yıl boyunca, STK'larla yakın işbirliği kurarak genç nüfusun istihdamı üzerinde yoğunlaşılacak ve 20 milyon TL kaynak ayrılacak. Aile bireyleri kendi farklı hayır faaliyetlerine devam ediyorlar ancak bir araya geldiklerinde -ki üç kuşak olarak yapıyorlar bunu- en az önümüzdeki 5 yıl boyunca tek hedef yukarıda bahsettiğim alana odaklanacaklar. Bu modelin, tüm aile bir arada sosyal yatırım yapmak isteyenler için pratik bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum ancak tüzel kişilik olmasa da kurumsal yapının şart olduğunun altını çizmiyim.

“Vakıf kurmadan vakıf kurmak” çok yakın zamanda Facebook’un kurucusu Mark Zuckerberg ve karısının hayır faaliyetlerini bir şirket bünyesinde yapma kararıyla da gündeme geldi. Konuyla ilgili hem olumlu, hem olumsuz yorumlar okudum. Senin bu konudaki görüşünü alabilir miyim?

Filantropi sektöründe bu tür konularda iki farklı bakış açısı var. Bazıları, ki ben de onlardanım, 'liberalist' olarak adlandırılırlar. "Form follows function" deriz. Yani vakıf mı, dernek mi, şirket mi fark etmez... önemli olan organizasyonun amacı / hedefi ve çalışmaların etkili yürütülmesi için gerekli kurumsal yapının, insan kaynaklarının bulunması. Diğer uçta daha 'gelenekselciler' olarak adlandırdığım bir grup var. Onlar ise tam tersi, "function follows form" derler ve bu şekle, yani tüzel kişiliğe ve onun yapısına çok önem verip, kurumları buna göre sınıflandırılırlar. Ben genel olarak, yapının hayırseverlik ya da 'sosyal yatırımcılık' yapmak isteyen kişilerin iradesi ve tarzına göre seçilmesinden yanayım.

Zuckerberg'ların hayır faaliyetlerini şirket yapısı içinde yapıyor olmasını doğru ya da yanlış bulmuyorum. En iyi standartlara göre ve etik bir biçimde yapıldıktan sonra, bence her tüzel kişilik yapısı değerlendirilebilir. Sadece vakıf ya da dernek ya da STK olarak düşünmek kısıtlayıcı olur. Aslında bakacak olursak, bir çok kurumun tüzel kişiliği var ancak kurumsal yapısı yok ya da çok zayıf ve bu nedenle etkisi de çok zayıf oluyor.

Tekrar konumuza dönecek olursak, Türk, Avrupa ve ABD vakıfları arasında amaçları açısından önemli farklılıklar var mı?

Bence büyük farklar var. ABD vakıfları için en önemli tema, İngilizcesini söylemek durumundayım, "empowerment". Bireyleri ve kurumları kendi ayakları üzerinde duracak hale getirmek, "muktedir kılmak", böylece kendi alanlarında hedefledikleri sosyal değişimi gerçekleştirmek çoğu büyük ABD vakfının temel stratejisi olarak göze çarpıyor. Zaten bu 'grantmaking' yaklaşımını da daha çok onlar geliştirdi. Başka kurumları fon ve destek vererek güçlendiriyorlar. Bu kurumlar sahada olduğu için, 'nihai ihtiyaç sahibi'ne daha yakın ve bu şekilde daha etkin çalışmalar yapabiliyorlar. Avrupa vakıflarında hem klasik hayırseverlik yaklaşımı ve faaliyetlerini, hem de "hak temelli" programları görüyoruz: İnsan hakları, mülteci hakları, LBGT vb... Türkiye'deki vakıfların, en azından büyük vakıfların faaliyetlerini ise "çağdaşlık" hedefinin şekillendirdiğini görüyorum. Türk vakıfları çağdaşlık hedefine doğru üzerlerine düşeni yapıyor ve bir anlamda devlete borçlarını ödüyorlar gibi bir değerlendirme yapmam mümkün.

Bu "borç" konusu ilginç. Tam olarak kimin borcundan bahsediyoruz? Ve nasıl bir borç bu?

Bugün büyük Türk vakıflarının hemen hepsinin arkasında kuruluşu Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanan ticari ve sınai şirketler var. Koç ve Sabancı en iyi iki örnek. Kabul etmemiz lâzım ki Cumhuriyet dönemindeki korumacı ekonomik ve mali politikalar başarılı aile ve şirketlerin daha da sivrilmesine ve büyümesine yol açmış. Şimdi bu aileler de Cumhuriyet'e karşı borçlarını çağdaşlık hedefine yönelik hayır faaliyetleriyle ödüyorlar bence. Devletin yapamadığını yaparak, veya eksik kaldığı yerde destek vererek. Bu nedenle de İngiltere'de "brick & mortar" olarak adlandırılan okul, hastane, müze ve benzeri "elle tutulur" hayır faaliyetleri ön plana çıkıyor. Çok fazla "soft" proje - yani bina değil, kişilerin hayatına bire bir dokunan çalışmalar- göremiyoruz.

Evet, bu bölümde ben de "hardware / software" konusuna değindim. Bunun çok önemli bir eksiklik olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle çok büyük bir eksiklik. Bu hardware / software konusu neredeyse on yıl önce yazdığım bir makaleye dayanıyor. Bu sektörde herhalde Amerika ile en büyük farkımız bu alanda. Vakıflar devletin yapamadığını yapmakla kalmamalı. Yaptıklarının daha iyi olması için de çalışmalı. ERG çok iyi bir örnek, sen de değinmişsin. Bağımsız bir kurumun tamamen bilimsel veri ve analizlere dayanarak, hiçbir siyasi görüşün etkisi altında kalmadan Türk eğitim sistemini değerlendirmesi ve MEB'e politika önerilerinde bulunması inanılmaz önemli. ABD'deki büyük vakıflar 1950'lerde bile bilim insanlarından müthiş istifade etmişler; Sosyal Bilimler alanında yatırım yapmış, uzman istihdam etmişler. Bunun sonucunda da tüm sistemi etkileyen çok değerli çalışmalar ortaya çıkmış. Elbette Amerika'da her vakıf bu şekilde çalışmıyor ancak Türkiye'yle kıyaslarsak örnekleri ve etkileri çok daha fazla sayıda.

Ayrıca, vakıflar diğer STK'lara da destek vermeli. Her kurumun ayrı ayrı değil, diğer kurumlara destek vererek ve beraber çalışarak daha fazla etki yarattığını düşünüyorum. Bu anlamda, STK'lara destek vermek, onların da gelişimini (kurumsal olarak) sağlamak çok önemli bir "software" program örneği.

Ben de yıllar önce araştırma yaparken Flexner Raporu'yla karşılaşmışım. 1910 yılında Carnegie Vakfı Abraham Flexner adında bir akademisyene "Tıp Eğitimi Nasıl Olmalı?" konusunda bir rapor hazırlatıyor. Ortaya kitap gibi bir çalışma çıkıyor. Bir çok kişiye göre bu rapor ABD sağlık sektörünün 20. yüzyılda yaptığı sıçramanın en önemli nedenlerinden birisi.

Raporu duymamıştım, ama şaşırmadım. Belki biliyorsun Türkiye'deki Halk Sağlığı sisteminin kökünde de Ford Vakfı ve Rockefeller Vakfı'nın 1950'li ve 60'lı yıllarda destek olduğu çalışmalar var.¹⁸ Son derece bilimsel çalışmalar yapılmış, akademi ve kamu kurumları işin merkezinde birlikte yer almışlar. Bu aslında iyi bir "hardware / software" örneği. Biri diğerinden daha az önem taşıyor ancak sadece hastane kurarak olmuyor.

Ben de bunu duymamışım. Gerçi Vehbi Bey'in arşivinde araştırma yaparken "Ford Vakfı'nın Türkiye'deki Faaliyetleri: 1952 - 1971" başlıklı bir rapor elime geçti ama Halk Sağlığı konusuna rastlamadım. Buna karşılık Ankara Fen Lisesi'nin kuruluşunda Ford Vakfı'nın çok önemli bir desteği olduğunu bu rapordan öğrendim. Çoğu Fen Liseli bundan her halde habersizdir.

ABD vakıfları yurt dışında öncü projeleri fonlamak konusunda çok cesurlar ve uzun süredir böyle cesurlar. Bunu yaparken de kendi devletleriyle bazen işbirliği yapıyor, bazen de kıyasıya tartışıyorlar. Birçok büyük vakfın ABD Dışişleri ile ortak proje geliştirdiğini sen de bilirsin. Buna karşılık, mesela Güney Afrika'da "Apartheid" rejimi sürerken ABD dış politikasını çok sert eleştirdiler ve adeta "*Sana katılmıyoruz; biz kendi yolumuzdan gidiyoruz*" dediler.

ABD vakıflarıyla Türk vakıflarını kıyaslarken dikkatimi çeken bir başka şey Eğitim Bursu / Araştırmacı Bursu¹⁹ ayrımıydı. Çok iyi biliyorsun, vakıflarımızın büyük bölümü "Eğitim" alanında faaliyet gösteriyor; bunların da neredeyse tamamı burs veriyor. Ancak bu burs programları hep bildiğimiz, standart, tümüyle öğrencileri hedef alan programlar. Sanki okul hayatı bitince öğrenme gereksinimi de sona eriyor. Kimse kimseye "*Al şu parayı, git şu Merkez'e, üç ay kal, araştırmalarını tamamla, gel*" gibisinden bir şey söylemiyor. Araştırma bursu çoğu zaman sadece akademik çalışmalar için verilir. Oysa Avrupa ve özellikle ABD'de birçok vakfın çok güçlü "fellowship" programları ve bütçeleri var ve bunlar vakıf ve STK profesyonellerine de veriliyor. Ben bunun gibi iki burs tamamladım bugüne kadar. Biri ABD'nin büyük vakıflarından Mott Vakfı'nın desteği ile,"Community Foundations" konusunda; diğeri ise Almanya'nın önemli vakıflarından olan Bosch Vakfı sayesinde. Bunun Türkiye için çok önemli bir eksiklik olduğuna inanıyorum.

Sevgili Filiz, senden toparlayıcı bir son değerlendirme alsam...

Maalesef üçüncü sektörümüz çok zayıf; hatta "aşırı" zayıf. Türkiye'deki vakıfların sektörün gelişmesi için daha fazla destek

vermeleri gerekiyor; kendi iç yapılarını, insan kaynaklarını ve süreçlerini de buna göre geliştirmeleri şart. Geçen yıldan beri Vehbi Koç Vakfı'nın bu anlamda TÜSEV'e daha çok destek veriyor olmasını çok önemli buluyorum. Sabancı Vakfı hibe programları da çok önemli bir adım sektörde, ancak bunu da genişletmenin gerekli olduğunu düşünüyorum. Sanırım bir çekingenlik var bu konuda- diğer sivil toplum kuruluşlarına güvenmek ve / veya ilişki kurmak zor geliyor; büyük vakıflar dışarıya kaynak aktarmaktansa kendi projelerini yapmayı bu nedenle çok daha câzip buluyor. Veriye dayalı ve bilimsel çalışmanın toplumsal gelişmede önemini yadsıyoruz; yeni program alanları açarken etraflıca ve bilimsel değerlendirme yapan vakıf sayımız yok denecek kadar az. Bu sayının da artması gerekiyor. Senin de bu bölümde belirttiğin gibi devletle olan ilişkileri vakıflarımızı cesur atılımlar yapmaktan alıkoyuyor. Parlak bir tablo çizmediğimin farkındayım ama durum bu maalesef. Ancak bir olumlu sözle bitirmek isterim: Her şey bir yana, Türkiye'nin toplumsal gelişmesi için canla başla çalışan kurum ve kişiler var. Çok az kaynak ve pek az bağış vergi teşvikine rağmen, bu çalışmalar yoğun bir gönüllü gücü ile devam ediyor. Bu bana umut veriyor ve bunu gördükçe aklıma bir Afrika atasözü geliyor: *"Yalnız gidersen daha hızlı yol alman mümkün olabilir, ancak hep beraber giderseniz daha uzun yol gidebilirsiniz."*

Teşekkürler sevgili Filiz...

[18](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/44/671/8548.pdf) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/44/671/8548.pdf>

[19](#) İngilizcesi: Scholarship / Fellowship. Maalesef ikincisi için de iyi bir Türkçe karşılığımız yok.

YEDİNCİ -VE SON- BÖLÜM

Sivrilelim,
Evrilelim

“Risksever hayırseverlik’¹ ve sosyal girişimcilik ABD ve diğer gelişmiş toplumlardaki hayırseverlik altyapısını şekillendirmekle kalmayacak, vakıfların program / proje destekleme yöntemlerini de belirleyecek. Bu durum servetlerini risk sermayedarı / müteşebbis olarak kazanan ve kendilerini ‘risksever hayırsever’² olarak tanımlayan ‘yeni zenginlerle’ sınırlı olmayacak. Yönetim Kurullarında gittikçe daha fazla sayıda bu ‘yeni zenginlere’ yer verecek olan ve ‘risksever hayırseverlik’ ve sosyal girişimcilik yöntemlerinin eski moda yöntemlerle elde edilen sonuçları kat be kat aştığını farkederek köklü vakıflar da bu yöne doğru evrilecekler.”

Joel L. Fleishman

The Foundation: A Great American Secret / How Private Wealth is Changing the World

903 sayılı Yeni Vakıflar Yasasının 100. yıldönümünde Türk Vakıfları ne halde olacak? Soruyu biraz açalım: Kaç adet yeni vakfımız olacak? Faaliyet alanları bugünküne nazaran farklılık gösterecek mi? Yönetim Kurulları “etkin ve yetkin” olarak tanımlanabilecek mi? Peki ya profesyonel çalışanlar? “Hibe vermek” yerine daha iyi

bir karşılık bulmuş olacak mıyız? Hibe veren vakıfların sayısı artmış olacak mı? Devletle / kamuyla / iktidarla ilişkiler bugünü aratacak mı? Genel olarak nasıl bir sivil toplum / üçüncü sektör göreceğiz?

Teşekkür bölümünde de belirttiğim gibi bu kitabın çok büyük kısmı Stanford Üniversitesi'nde geçirdiğim üç aylık "sabbatical" iznim esnasında yazıldı. Henüz bu bölümü yazmaya başlamadan önce, kitap hakkında konuştuğum bir arkadaşım "*Sonunda bir öngöründe mi bulunacaksın, yoksa bir fikri mi savunacaksın?*" diye sordu. Ben de "*Öngöründe bulunmak imkansız ve diğeri çok daha çekici*" diye yanıt verdim. Sizin anlayacağınız bu bölümde yukarıdaki sorulara yanıt veren bir senaryo okumayacaksınız. Bu gerçekten güç. Üstelik, olur da 101 yaşına kadar yaşar ve aklım hala başımda olursa, fena halde yanıldığımı görmek istemiyorum.

Ancak benden tüm bu konularda çok daha yetkin bazı batılı meslekdaşlarım, doğal olarak, geleceğe dair öngörüler konusunda daha cesurlar. Bu bölümün girişindeki alıntının sahibi Joel L. Fleishman bahsi geçen kitabında ABD'nin hayırseverlik ekosisteminin 21. yüzyıldaki haliyle ilgili şu tahminleri yapmış:

- 1 ABD'de yapılan bağış miktarı 21. yüzyılda çok önemli miktarda artacak.
- 2 Hayırseverliğin 20. yüzyılda oluşmaya başlayan çeşitlenme ve evrilme süreci devam edecek.
- 3 Risksever hayırseverlik ve sosyal girişimcilik kademeli olarak hayırseverlik faaliyetlerini domine edecek.

Üstadım Lester M. Salamon ise "Leverage for Good" adlı kitabında günümüz hayırseverliğinin şu dört yöne doğru ilerlediğini söylüyor:

- 1 Proje / program desteğinin ötesine
- 2 Vakıfların ötesine
- 3 Bireylerin sahip olduğu servetlerin ötesine
- 4 Nakit kaynakların ötesine

Salamon'a göre 21. yüzyılda tanık olacağımız yeni "hayırsever cephe" eskisinden en az dört açıdan çok farklı olacak:

- 1 Daha çeşitli
- 2 Daha müteşebbis
- 3 Daha global
- 4 Daha işbirlikçi

Daha önce de söylediğim gibi, ülkemiz için yukardakilere benzer "senaryom" yok, ama bir "temennim" var. Ülkemizin 2067'de hem daha geniş, hem de daha derin bir sivil toplum görmesini temenni ediyorum. Bunun gerçekleşebilmesi için bir şeylerin değişmesi, "sivrilmesi" ve "evrilmesi" lazım. Bu şekilde "durumu idare etmeye" devam edersek 50 yıl sonra da "az gittik" noktasında olacağımızdan ciddi endişe duyuyorum.

Altıncı Bölümde, katıldığım uluslararası bir toplantıda "Güvenli Hayırseverlik" ve "Sivri Hayırseverlik" ayrımının çok sık vurgulandığını söylemiş ve ülkemizdeki hayırseverlik faaliyetlerinin büyük bölümünü birinci sınıfa sokabileceğimizi eklemiştim. Aslında benim "sivri" olarak Türkçeleştirmeyi uygun gördüğüm sıfatın İngilizce orijinali "edgy". Vaktiyle meşhur şairimiz Can Yücel'in "*Çevirinin güzeli sadık olmaz, sadığı güzel olmaz*"

dediğini duymuştum. “Sivri” de bence sadık değil, güzel bir tercüme.

Biliyorsunuz, bu sıfat bir cismin fiziksel özelliğini değil de, bir kişi ya da kurumun tavrını / duruşunu anlatmak için kullanıldığında olumlu değil daha çok olumsuz bir çağrışım yaptırır. Bu bağlamda sivrinin belki de en pozitif kullanımı “sivri zekâ” tamlamasında karşımıza çıkar ki, söz konusu Türk toplumuysa “sivri zekâ”nın bile olumsuz bir tınısı olduğunu söyleyebiliriz.

Tezim şu: Genelde üçüncü sektörümüzün, özelde Türk vakıfçılığının gelişmesi için bence hayırseverlerimizin ve vakıflarımızın “sivrilmesine”, bu alanda çalışan sektörel kuruluş ve akademisyenlerin de “evrilmesine” ihtiyacımız var.

Beşinci Bölüm’de “Olağanüstü Hayırseverler”den bahsederek ipucunu vermiştim: Türkiye’ye Carnegie’ler, Buffet’lar, Gates’ler lazım. Bu elbette birden bire gerçekleşecek bir durum değil. “Gospel of Wealth”in yazılmasıyla “Giving Pledge” arasında neredeyse 120 yıl geçmiş. Üstelik ABD – Türkiye hayırseverlik karşılaştırmasının bir sürü nedenden ötürü hiç adil bir mukayese olmayacağını da gördük. Ancak ben ümidimi sürdürmek ve “potansiyel sivriler”in aramızda yaşadığına inanmak istiyorum.

Servetinin önemli bölümünü çoluk çocuğuna değil de hayır işlerine vakfetmek kaç varlıklı Türk’ün aklından geçmiştir? Geçmediyse bunun nedenleri ne olabilir? Geçti ancak gerçekleşmediyse hangi düşünce, endişe veya kültürel gen buna engel olmuştur?

İlk nedenin “geleceğe güvensizlik” olduğunu düşünüyorum. Kişisel gözlemim gelişmemiş ya da gelişmekte olan bir toplumdaki varlıklı bireylerin kendilerini gelişmiş bir toplumdaki “ekonomik akranları”na oranla -doğal olarak- çok daha az güvende hissetmeleri. Ülkemizdeki servet birikiminin tarihi çok eskiye dayanmıyor. Filiz’le yaptığım mülâkatta da konuştuğumuz gibi, Cumhuriyet’le yaşıt hikayelerden bahsediyoruz. Hal böyle olunca “yokluk yılları” söylemi hemen her ailede karşımıza çıkabiliyor. Servetini daha yakın dönemlerde oluşturmuş, büyütmüş ailelerin de son yıllardaki iktidar baskısından olumsuz etkilendiğini yadsıyamayız: Bir gün şehrinizin en muteber iş adamısınız, ertesi gün yaka paça tutuklanıyorsunuz. Gelecek kaygınız belli bir seviyenin üstündeyken hiçbir konuda “sivrilmek” istemezsiniz; hatta hayırseverlikte bile...

İkinci nedenin bilgi / örnek eksikliği olduğunu düşündüren veriler var. Vehbi Bey’in 1967 yılında Vehbi Koç Vakfı’nı kurmasının başka kişi ve kurumları nasıl olumlu etkilediğini gördük. Acaba 2017 yılında da bir başka “ana ya da babayığit” Giving Pledge’e katıldığını duyursa ileriki yıllara nasıl bir etkisi olurdu? Bugün Türk hayırseverlerinin kaç tanesi “Giving Pledge”den haberdar? Haberdar olanların kaç tanesi bu insiyatifin temelindeki tarihi ve ahlaki olgular hakkında bilgi sahibi? Kaçı “Gospel of Wealth”i okumuş olabilir?

Söz konusu hayırseverlik olunca başarı hikayelerini yaymak ve mevcut ve müstakbel hayırseverleri bir araya getirmek çok önemli oluyor. Çok değil yakın bir geçmişe kadar, birçok ülkede, semavi dinler kaynak gösterilerek, özellikle de “Sağ elin verdiği sol el bilmeyecek”³ denilerek hayırseverliğin iletişiminin yapılmasına

ayıp gözüyle bakılırdı. Neyse ki bu konu bir tabu olmaktan çıktı ve artık dünyada hayırseverlik başarılarını yaymaya çalışan birçok kuruluş var. ABD merkezli Synergos bunlardan birisi. Synergos'un en önemli etkinliği "Global Philanthropist Circle" (GPC). GPC dünyanın tüm bölgelerinden hayırsever üyeleri olan ve çeşitli etkinliklerle bu üyeleri bir araya getirerek görüş alış verişinde bulunmalarını sağlayan bir platform. Daha önce bahsettiğim, bir Edmond de Rothschild Foundations organizasyonu olan ERFIP de benzeri bir faaliyeti daha farklı bir coğrafi alanı hedefleyerek sürdürüyor.

Bu noktada "hayırseverlikte gelecek kuşak" konusundan da bahsetmek lazım. "Kuşak" konusu gittikçe artan bir şekilde günlük ve akademik hayatın içine giriyor. Eskiden basitçe bir "kuşak çatışması"ndan bahsederdik; şimdi Y ve Z kuşaklarından, bu kuşakların beklentilerinden, farklı değer yargılarından bahsediyoruz. İnsan Kaynakları uzmanları farklı kuşakları inceleyen bilimsel çalışmaları baz alarak stratejik modeller geliştiriyor. Ürün tasarım süreçlerinin çok önemli bir parçası farklı kuşakların beklentilerini ve bu beklentilerin nasıl değişeceğini araştırmak. "Kuşak" olgusu hayırseverlik açısından da önemli. 19 ve 20. yüzyılların görece içine kapalı aile ve toplum hayatında sonraki nesillere kolayca aktarılan gelenekler 21. yüzyılın vahşi ritminde arada kaybolabiliyor. Yani "örnek olma" konusunu şansa bırakmamak lazım.

Vehbi Koç Vakfı İcra Kurulu'nun geçtiğimiz yıl onayladığı bir plan çerçevesinde yeni bir program başlattık: Koç Ailesi üyeleri 18 yaşlarını doldurdukları yıl Vakıf ve bağlı kurumlarında en az bir haftalık bir "oryantasyon" stajına katılacaklar. İlk programımızı

sevgili Esra Koç'la 2015 yazında tamamladık ve karşılıklı çok şey öğrendik. Yukarıda bahsettiğim GPC de “sonraki nesiller” başlığı altında üye ailelerin genç kuşaklarına yönelik özel tasarlanmış programlar sunuyor. Bu tür örneklerle daha sık rastlayacağımızı düşünüyorum, ümit ediyorum.

Türkiye’de olağanüstü hayırseverler görmememizin bence üçüncü nedeni Türk aile yapısından kaynaklanıyor. Bu yapının batıya oranla birçok olumlu tarafı olduğunu yadsıyamayız. Ancak bizdeki ebeveyn- çocuk ilişkisinin sorunlu taraflarını da görmemiz lazım. Evden ayrılma veya aileyle ekonomik ilişkiyi kesme yaşı gibi verilere baktığımızda batılı bir gencin bir Türk gencine oranla çok daha erken bir yaşta kendi ayakları üzerinde durmaya yönlendirildiğini görüyoruz. Bu karşılıklı muhtaç olma hali servetin gelecek kuşaklara aktarılması durumunda da bence kendini gösteriyor ve istisnai durumlar dışında -dışarıya- istisnai bağışlar yapılmıyor. Birinci Bölüm’de değindiğim “evlâdiye vakıfları” örneği bu yaklaşımın çok uzun bir zamandır topluma nüfuz ettiğinin en iyi göstergesi.

Dördüncü ve son nedenin yine daha çok az gelişmiş toplumların varlıklı kesimlerinde gözlenen “geri kalma korkusu” olduğunu söyleyebilirim. “*En zengin aile kim?*”, “*Geçen yıl kimdi?*”, “*Ne oldu da falanca kişi sıralamada on basamak düştü?*”. Her yıl Forbes dergisinin meşhur listesi yayınlandığında bu soruları duyar olduk. İnsan tabiatı gereği, eğer ortada bir sıralama varsa, herkes listenin üst sıralarına yükselmek istiyor. Dolayısıyla servetinizin hatırı sayılır bir bölümünü hayır işlerine vakfetmek ve ailenizi bu listenin alt basamaklarına yollamak da pek câzip bir fikir olmayabiliyor.

Yukarıdaki açıklamaların tüm seçenekleri kapsadığını söylemiyorum; bu dört nedene siz başkalarını da ekleyebilirsiniz. Bana şu soruyu da sorabilirsiniz: *“Bu nedenlerin büyük bölümü sosyolojik / kültürel nedenler ve yılların birikimiyle oluşmuşlar. Hal böyleyken sivri hayırseverler konusunda nasıl ümitli olabilirsiniz?”*

Şöyle açıklayayım: Genel olarak karamsar / kötümser bir insan olmakla beraber benim de gelecekle ilgili tutunacağım bir şeylere ihtiyacım var. Bir süredir daha fazla sayıda varlıklı insandan *“Kendimizi ve ailemizi çok iyi koşullarda yaşıyoruz, ancak toplum ilerlemedikçe sahip olduğumuz her şeye rağmen mutlu olmamız güçleşiyor”* şeklinde özetleyebileceğim yorumlar duyuyorum. Bu fikirde olan varlıklı vatandaşların sayısının artması, yurtdışından *“sivri hayırseverlik”* örneklerinin ülkemize daha fazla nüfuz etmesi ve vizyoner bir hayırseverin ilk kıvılcımı ateşlemesiyle ilginç gelişmelerin yaşanabileceğini düşünmek istiyorum.

Hayırseverlerin sivrilmesiyle iş bitmiyor, başlıyor. İkinci aşamada sivri vakıflar kurmamız ve var olan vakıflarımızı sivriltmemiz lazım. Nedir sivri vakıfların ortak özellikleri? Odaklanmış misyon, cesur program alanları, etkin yönetim, yetkin kadro, yeterli -ve bağımsız- kaynak. Bu konuların hemen hepsine daha önce değindim. Yani gerçek anlamda bir odak noktasından, *“zarf”* değil *“mazruf”* programlardan, araştırmaya kaynak ayırmaktan, mütevelli heyeti olmayan vakıflardan bahsettiğimi anlıyorsunuz. *“Bağımsız kaynak”* diyerek ne kastettiğimi de anlamışsınızdır, yine de biraz daha açalım: Altıncı Bölüm’de *“Savunuculuk”* alt başlığında 4+4+4 örneğini verdim ve *“büyük vakıflar”* olarak sesimizi yeterince çıkaramadığımız için bir öz eleştiri yaptım.

Kaynağı garanti altına alınmış, dolayısıyla bağımsız sivri vakıfların bu ve benzeri konularda üzerlerine dűřen görevi korkmadan yerine getirebileceklerini dűřünuyorum.

Elimde sihirli bir deđnek olsaydı “sivri vakıflarımızın” yıllık bűtçelerinin belli bir bűlűműnű, dűzenli olarak, sivil toplumun geliřimi için harcamalarını sađlardım. Sektörel kurumlara verilen desteđin artması, sektörle ilgili arařtırma ve yayınların hem nicelik, hem de nitelik bakımından geliřmesi ve diđer sivil toplum kuruluřları için “kapasite geliřtirme” bűtçeleri ayrılmasının gerçek anlamda bir sinerji yaratacađını dűřünuyorum.

“Yařam sűresi” konusuna bir ۆnceki bűlűmde deđinmiřtim. Vakıflar Kanunu yeniden ele alındıđında vakıfların mahřere kadar yařamayı hedefleme zorunluluđunun da ortadan kalkmasını diliyorum. Belirli bir zaman dilimi içerisinde hedefe ulařmayı planlayan bir organizasyonun ister istemez genlerinde bir miktar “sivrilik” tařıyacađına dair bir tahminim var.

Mevcut vakıfların “sivrilmesi” hiç kolay deđil, kabul ediyorum. Yılların alıřkanlıkları ve ıtibar kaygısı gibi nedenler radikal deđiřiklikleri neredeyse imkűnsűz kılabilir. Buna rađmen geleneksel vakıflarımızın yűnetiřim yapılarını gűzden geçirmelerinin, program alanları içerisine sivil toplum konusunu almalarının, oturdukları sıra kűřkten çıkıp memleketin ve řehrın diđer kűřelerinde neler oluyor diye bakmalarının zamanı geldi de geçiyor. űnű Bűlűm’den hatırlayacađınız gibi 2016 ıtibarıyla yeni vakıfların neredeyse yarısı İstanbul ve Ankara merkezli. 2067’de bu dengesizliđin az da olsa dűzeldiđini űmit etmek istiyorum.

Hayırseverler ve vakıflar sivrilirken, vakıfları ve sivil toplumu temsil eden kurumların da en azından “evrilmesini” beklememiz doğal. Kitapta TÜSEV’in adı sık sık geçti. Başak’ın mülâkatın son sorusuna verdiği yanıt aslında ne yöne doğru bir evrilme beklediğimizi açıklıyor: Kelimenin tam anlamıyla bir “referans merkezi” olmak. Bugün bunun yapılamamasının tek bir nedeni var: Kaynak yetersizliği. TÜSEV’in 2016 bütçesi 2 milyon TL. Profesyonel çalışan sayısı 7. Kıyaslamak için ABD’deki Council on Foundations ve Avrupa’daki EFC’ye bakalım. Bütçeler sırasıyla 4,7 milyon Euro ve 14,2 milyon USD. Çalışan sayıları 31 ve 48. TÜSEV’in bu iki kurumdan daha küçük olmasını zaten bekliyoruz ancak Türkiye o kadar da küçük bir ülke değil. 5.000 vakıf, 104.000 dernek hiç de azımsanacak bir rakam sayılmaz. Bu çapta bir sektöre referans merkezi olarak hizmet verecek bir kurumun hem insan kaynağı hem de maddi kaynak açısından farklı bir seviyede olması şart. Bu satırları vicdanım rahat bir şekilde kaleme alıyorum; çünkü VKV olarak 2014 yılından bu yana yıllık âidatımızın dışında TÜSEV’e hatırı sayılır bir kaynak aktarıyoruz. Temennim bizim dışımızda kuruluşların da bu önemli kuruma hak ettiği desteği vermesi.

Daha müreffeh bir TÜSEV daha gelişmiş bir üçüncü sektör için gerekli ama yeterli değil. Tüm yükü tek bir kuruma yükleyemeyiz. Belki “yük” konusunu da biraz açmam lazım. Üçüncü sektörü hedef alan kurumlar söz konusu olduğunda basitçe üç faaliyetten bahsediyoruz: Yayın, araştırma ve eğitim. TÜSEV şu anda “Sivil Toplum İzleme Raporu”nu düzenli olarak yayınlayarak önemli bir hizmet veriyor. Ancak ülkemizin “üçüncü sektör kütüphanesi” gerçekten çok zayıf. Çok önemli kaynak kitapların hiçbirinin Türkçe

çevirisi yok. Az sayıda yüksek lisans ve doktora tezi dışında Türkçe yazılan kaynak neredeyse yok gibi.

Yayınlar konusundaki sıkıntı araştırma alanında da kendini gösteriyor. Beşinci Bölümde gördüğünüz gibi en azından 3 - 4 yılda bir tekrarlanması gereken “Bireysel Bağışçılık” araştırmasını dahi on yıl arayla yapabildik. Lord Kelvin’e atfedilen “*Ölçemediğin şeyi geliştiremezsin*” sözünü burada tekrarlamakta fayda var. Üstelik ölçülmesi gereken tek şey “bağışçılık” değil.

Başak mülâkatında “TÜSEV için en öncelikli değil” dese de ben eğitim faaliyetlerinin de çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yirmi beş yıllık deneyimim boyunca el yordamıyla iş yapmanın ne çok şeye mal olduğunu gördüm. Üçüncü sektöre özel sektör deneyiminizden taşıyacağınız çok şey var: İnsan kaynakları yönetimi, mali işler, stratejik planlama... Ancak sektöre has ve hayati önem taşıyan yetkinlikler de söz konusu: Gönüllü yönetimi, kaynak yaratma, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için pazarlama gibi. Avrupa veya ABD’de yaşıyorsanız bu alanlarda eğitim alacağınız yüzlerce kurum var: Büyük üniversitelerin neredeyse tamamı bu alanlarda ders veriyor, sertifika programları sunuyor. Ülkemizde ise tek tük örnekler dışında uzun soluklu bir eğitim programı ne yazık ki gerçekleşmedi ve önemli bir eksiklik olarak duruyor.

Yukarda tüm yükü TÜSEV’e yükleyemeyeceğimizi söylemiştim. Ancak 2016 yılı itibarı ile TÜSEV dışında “sivil toplum / kapasite geliştirme” konusunda çalışan topu topu bir kurum / program sayabiliriz: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM). Bu tür kuruluşların sayısının artmasının elzem olduğunu söylememe gerek yok sanırım.

Evrilmesini ümit ettiğim ikinci ve son alan ülkemizdeki akademik dünya. Bir soruyla başlayalım: TÜSEV'in yayınladığı son Sivil Toplum İzleme Raporu 2013 - 2014 yıllarını kapsıyor. Bu raporda, sivil toplum hakkında "endeksli" dergilerde yazılmış makale sayısı ile ilgili en güncel bilgi 2013 yılına ait. Bu sayı kaç?

Cevap veriyorum: 6. Yanlış olmasın, yazıyla da belirteyim: Altı. Beş bin vakıf, yüz bin dernek, iki yüze yakın üniversite ve altı makale... Türk akademisyenlerinin sivil topluma karşı ilgileri 1990'ların ortasında kıpırdadı, 2000'lerin başında bir anlamda tepe noktasına ulaştı ve o günden bugüne yine "az gittik". Doğrusu akademisyenlerimizin ilgisinin yüksek olduğu dönemlerde de üretilen bilgilerin niteliği hakkında şüpheler taşıyorum değilim. Tarih Vakfı'nın durumdan vazife çıkarıp sivil toplumla ilgili konferanslar düzenlediği yıllarda katıldığım bazı etkinliklerde, sektörde çalışan ve iyi - kötü okuyan bir yönetici olmama rağmen hiçbir şey anlamadığım sunumlar dinlediğimi hatırlıyorum.

Avrupa ve ABD'de üçüncü sektörle bu alanda çalışan akademisyenler arasında hem daha sık, hem de daha derin bir iletişim var. Bölümler, merkezler, okullar, hem araştırma, hem yayın, hem de danışmanlık yaparak sektörün nabzını sürekli olarak tutuyorlar. Nitelikli yüksek lisans ve araştırma bursu programları ve bu programların katılımcılarının sisteme kattığı deneyim müthiş bir birikimin oluşmasını ve sürekli olarak güncellenmesini sağlıyor.

Bu satırları yazarken masamın kenarında Stanford Social Innovation Review (SSIR) isimli derginin son iki sayısı duruyor. Makalelerden bazı örnekler:

- Aksiyon ve Etki Yaratmak için Veriden Faydalanmak
- Dürüst Bağışın Önemi
- Hayırseverlik Ödüllerinin Geleceği
- Hayırseverlikte “Ne Gerekiyorsa Ver” Devri

Kıskanmamak elde değil... Ve, darısı başımıza...

Son Mülâkat Öncesi Son Toparlama

Türkiye ilginç bir ülke. Yalnızca geçmişte yaptıklarımız değil, yapmadıklarımız da bugünümüzü derinden etkiliyor. Osmanlı'nın pragmatik devlet anlayışı ve imparatorluğun bir zamanlar ulaştığı muazzam güç beraberinde önemli bir vakıf kültürü oluşturmuş. Çöküşün zirveye ulaştığı 19. yüzyılda ardı ardına alınan yanlış kararlar Cumhuriyetin kurucularının kucağına sorunlarla dolu bir “evkaf” tablosu bırakmış. Konuya zaten mesafeli duran ve geçmişte vakıfların üstlendiği birçok hizmetin devlet tarafından üstlenilmesi gerektiğine inanan kurucu liderler “Tesis” başlıklı yeni bir sayfa açmış ama bu sayfaya bir şeyler yazma konusunda hiç de hevesli olmamışlar. Vehbi Bey'in azmi ve liderliğiyle hazırlanan yasanın 1967 yılında yürürlüğe girmesi bir dönüm noktası olmuş.

1970 ve 80'lerde muhtıra ve darbelerle sekteye uğrayan “sivil toplum macerası” 2000'lerde yeniden ivme kazandığında neler ümit ediyorduk; bugün neleri tartışıyoruz!

2067'ye elli yılımız var. Çocuklarımızın ve onların çocuklarının güçlü, özgür, öz güveni yüksek, yetkin insanları istihdam eden bir

üçüncü sektör görmesini istiyorsak hep birlikte çalışmamız,
“sivrilmemiz ve evrilmemiz” şart.

1 İngilizcesi: Venture philanthropy. Türkçesini ben uydurdum.

2 İngilizcesi: Venture philanthropist. Yine ben.

3 Bizim bir İslâm öğretisi olduğunu düşündüğümüz bu yaklaşım çok daha öncesine dayanıyor. İncil’de yer alan (Matta 6:3) ayetine bakabilirsiniz.

YEDİNCİ –VE SON- MÜLAKAT

HAKAN ALTINAY

Sevgili Hakan, kitap seninle bitecek, sorumluluğun büyük! Sana öncelikle Açık Toplum Vakfı'nın ülkemizdeki ilk yöneticisi olman hasebiyle bir soru yöneltmek istiyorum: Nasıl bir tecrübeydi Türkiye'de "sivri bir vakıf"ta yönetici olmak?

Çok eğlenerek yaptığım bir iş olduğunu söylemeliyim. Hatta George Soros'a da bir defasında *"Keyifle yaptığım bir iş için bir de para alıyorum"* demiştim. Bu iş sayesinde çok sevdiğim, çok saygı duyduğum bir çok insanla beraber çalışma fırsatı buldum. Tabii Türkiye'nin alışık olmadığı bir sürü şey yapıyor ve ilginç tepkiler alıyorduk. Mesela merkezi Cenevre'de bulunan ve misyonu tüm dünya ülkelerinde silahlı kuvvetlerin belli bir denetime tabi tutulmasını sağlamak olan Democratic Control of Armed Forces kuruluşuyla işbirliği yapıp TESEV'e bir çalışma hazırlatmıştık; özünde *"TSK demokratik ve sivil denetime açık olmalı"* diyen bir çalışmaydı. Dönemin Genelkurmay Başkanı Büyükanıt Paşa on gün boyunca *"Çok önemli açıklamalar yapacağım"* deyip sonunda 200'e yakın basın mensubunu topladı ve sadece *"Çok alındım"* dedi.

Aslında desteklediğimiz projelerle her kesimden tepki aldığımızı söyleyebilirim. Yine uluslararası bir kuruluş olan Mental Right International ile birlikte Türkiye'de şizofreni hastalarına uygulanan tedavi yöntemlerini sorguladık. Uluslararası standartlara göre şizofreni hastalarına anestezi vermeden elektroşok uygulamak bir tür işkence kategorisinde. Bu kez de doktorlar ayağa kalktı; *"Bize nasıl işkenceci muamelesi yaparsınız?"* diyerek. Ama sonuç

İtibarıyla da bu uygulama değişti ve ũlkeye amacı psikolojik rahatsızlığı olan hastaların haklarını korumak olan bir örgũt kazandırmış olduğ. Batman'da intihar eden kadınlar konusunda destek olduğumuz çalışmayla aslında bu vaka'ların çok bũyũk bũlũmũnũn cinayet olduğu ortaya çıktı; bildiğimiz namus cinayeti! Tŕre gereği katledilmesine karar verdiğiniz bir kadının ŕnũne çamaşır suyu koyup "*İç bunu*" diye zorlarsanız bu intihar sayılmaz. Bu çalışma da beklenildiği gibi yŕreden çok farklı tepkiler aldı.

Bir başka ũst dũzey komutan bizi "*İslâmcılardan ve Kũrt milliyetçilerinden çok daha tehlikeli*" olarak niteledi. En ilginç tepkilerin birisi CHP Genel Merkezi'ne 2007 seğıimlerinden sonra asılan neredeyse bina boyundaki "*Cumhuriyetin son kalesini Soros Çocuklarına teslim etmeyeceğiz*" pankartıydı. Anlamakta çok zorlanmıştık, çũnkũ CHP'ye yŕnelik bir beyanımız, çalışmamız, eleştirimiz olmamıştı.

Soros bu tepkilerden haberdardı değil mi?

Tabii ki haberdardı. Çok da doğal karşılıyordu. "*Ben de kendi ŕz geçmişime dışardan baksam yapılan işlere řũpheyle yaklaşabilirdim: Amerikan vatandaşı, Yahudi, bankacı...*" dediğini hatırlıyorum. Bũtũn tepkiler olumsuz değildi řũphesiz. Tũm bu çalışmalar boyunca çok ŕnemli dostluklar oluşturdum, yoldaşlar kazandım. Bu yŕnũnũ de vurgulamalıyım.

Aslında yaptığımız en ŕnemli şeyin "savunuculuk" alanını meşru bir faaliyet alanı olarak konumlandırmak ve bu nitelikte bir çok kuruluşun kurulmasına, gelişmesine destek vermek olduğunu sŕyleyebilirim.

ERG de bu kuruluşlardan birisi öyle değil mi? Kitapta da değindiğim gibi ölkemizdeki en önemli ve başarılı örneklerden birisi.

Evet, ERG'ye de kuruluşunda ilk desteği biz verdik. O dönem şöyle bir şansımız da vardı; AKP iktidarının ilk yıllarıydı ve savunuculuk alanında arzdan çok daha talep vardı. *"Biz savunuculuk yapıyoruz veya politika geliştiriyoruz"* diyen kurumların birçoğu iki - üç yüzeysel cümlenin ötesine geçecek bilgi ve birikime sahip değildi.

Ve tüm bunlar için muazzam bir bütçe ayrılmadığını hatırlıyorum.

Aynen öyle. Yılda iki milyon dolarlık bir bütçemiz vardı, merkezin yönetim giderleri de, proje destekleri de bu parayla karşılanıyordu. Sık sık *"Müthiş para akıtıyorlar, ülkeyi, bölgeyi yeniden tasarlıyorlar"* yorumları yapılırdı, biz de dalga geçerdik *"Yahu İstiklâl Caddesi'nin kaldırımları için her yıl daha çok para harcanıyor"* diye...

George Soros kesinlikle bir "Sivri Hayırsever". Sence geleceğin Türkiye'sinde bu tür bağışçılar görececek miyiz? Yoksa kültürel genetiğimiz bunu engelliyor mu?

Her şeyi "kültür"e bağlamak ve *"Bizde olmaz", "Kesinlikle değişmez"* gibi yargılarda bulunmak bence sağlıklı değil. Önümüzde İrlanda ve İspanya örneği var. Son derece muhafazakâr olan bu iki toplumda da LGBT hakları kısa bir dönem öncesine kadar konuşulamazdı. Bugün her iki ölkede de bu hakların ateşli savunucusu olan onlarca kuruluş var.

Türkiye'de de farklı profilde hayırseverler ve / veya kâr amacı gütmeyen projeler görüyoruz. Mesela Kariyo /Ababay Vakfı ve geliştirdikleri "Başka Sinema" projesi. Ya da Başka Bir Okul Mümkün oluşumu. Bence hem bireyler, hem de kurumlar daha atak olmalı, daha çok risk almalı. Üçüncü Sektör yapısı itibarıyla devletin de, özel sektörün de alamayacağı bazı riskleri alabilir, deneyler yapabilir. Başarısızlıklardan da korkmamalıyız, hatta başarısızlıklarımızı da çok cesur bir şekilde paylaşmalıyız diye düşünüyorum.

Türkiye ama yavaş, ama hızlı geliyor. Hayırseverler ve vakıflar mevcut yaklaşımlarıyla bu gelişime çok da destek oluyor gibi görünmüyorlar. Daha çok bir "kıyıda izleme" durumu var. Senin de kitap boyunca savunduğun gibi bugün Türk vakıflarının durup kendilerine çok samimi bir şekilde "*Biz niye varız?*" diye sormaları şart.

"Sektörel Kuruluşlar" veya "Ara Organizasyonlar" konusunda çok gözlem yapma şansın olduğunu biliyorum. Sence ülkemizdeki üçüncü sektörün gelişimi için bu tür kuruluşların nasıl bir strateji izlemesi lazım?

Her şeyden önce bu "sektör" tanımıyla ilgili bir şeyler söylemem lâzım. Bence çeperleri geçirgen bir sektörden bahsediyoruz. Bugün üçüncü sınıf vakıf üniversiteleri gibi yasal statüsü nedeniyle sektörün içinde gözüken ama ulvî bir amaç gütmedikleri herkesin malûmu olan kuruluşlar da var, şirket olarak kurulmuş ancak özünde ciddi ve samimi bir kamusal hizmet veren bazı yayınevleri gibi oluşumlar da. Bu kadar farklı yapıyı tek bir şemsiye altında toplamak güç. Ben buna bir ekosistem olarak bakıyorum ve bu

ekosistemin dengeli bir pH değeri olması için neler yapılmalı diye düşünüyorum: Daha iyi dinlemeliyiz, daha iyi düşünmeliyiz, daha iyi konuşmalıyız; senin de vurguladığın gibi, kesinlikle daha iyi araştırmalıyız. Bunları yapmanın yolu hiyerarşik / merkezi yapılardan değil, söz konusu ekosisteme sinyal gönderen ve buradan geri sinyal alan farklı ve dağınık destek organizasyonlarından geçiyor bence.

Yukarıdaki yaklaşımı "meşrebi geniş bir kadraj" olarak tanımlıyorum. Aslında bunun örneklerini de görüyoruz: 2015 yılında Vehbi Koç Ödülü'nü Ali Nesin ve Matematik Köyü Projesi'ne verdiniz. Çok değil bundan beş ya da on yıl önce kimsenin aklına gelir miydi böyle bir "birliktelik"?

Akademik dünyayla yakın ilişki içerisinde. Bu "akademik üretim" sıkıntısını neye bağlıyorsun? Ülkemizdeki akademisyenlerin ve akademik kuruluşların sivil toplum, üçüncü sektör gibi konulara ilgisizliğinin bir bedeli var mı? Bunu nasıl aşabiliriz?

Bu benim de anlamakta çok güçlük çektiğim bir konu. Filantropi özü itibarıyla bir "uygulamalı sosyal bilim" alanı. Her hayırseverin şu ya da bu şekilde bir "değişim teorisi" var. Yani sosyal bilimciler için her proje bir deney ve önlerinde üzerlerinde çalışacakları, teorileri test edecekleri, yeni teoriler geliştirecekleri yüzlerce proje var. Bu alan akademisyenlerin ilgisini nasıl çekmez, bilmiyorum.

Öte yandan bazen tek bir iyi araştırma ya da yayın müthiş bir gelişime de yol açabiliyor. Bunun örnekleri var. Üçüncü sektör

alanının Türk toplumunu anlamak için iyi bir "lens" olduğunu gösteren, dolayısıyla bu alanda yapılacak araştırmaları destekleyen / meşrulaştıran bir çalışma bu makus talihi değiştirmemizi sağlayabilir.

2067 yılında Türkiye sivil toplumu için senin öngörülerini alabilir miyim?

Elli yıl bir öngörüde bulunmak için her türlü cüreti aşan bir tarih perspektifi. 1967'de 2017'yi öngörmek sence ne kadar mümkündü? Üstelik zamanın hızlanması bizi geometrik şekilde etkilerken. Ben her şeye rağmen Türkiye'deki sivil / sosyal girişimciliğin özel sektördeki girişimciliğimizden daha yaratıcı ve daha başarılı olduğunu düşünüyorum. İkincisinde uluslararası bir başarımız yok ama ilkinde başka ülkelere ilham veren, örnek olan uygulamalarımız var. Mesela Açık Radyo. Mesela -ilk yıllarındaki- Bilgi Üniversitesi. Bu yolda ilerlemeye devam edersek gelecekte senin özlemini duyduğun "daha geniş / daha derin" bir sivil toplum görebiliriz. Burada önemli olan soru Türk vakıflarının bu gelişimin neresinde duracakları: Önünde mi, arkasında mı? Destek mi olacaklar, izlemeye devam mı edecekler. Yirmi yıl sonra geri dönüp "*Sektör gelişti ama bizim de bir katkımız yoktu*" demek üzücü olur. Oysa "*Ekosistemi elbirliğiyle geliştirdik, pH seviyesini optimal düzeyde tuttuk, deneyler yaptık ve bu deneylerin bütçesini de ödedik*" demek de mümkün. Ben ekosistemin potansiyeline inanıyorum!

**Sevgili Hakan ve kitabı sonuna kadar okuyan herkes:
Teşekkürler!**

MÜLÂKAT KARDEŞLİĞİ

KAYA ŞAHİN

1974 yılında Balıkesir'in Burhaniye ilçesinde doğdu. Galatasaray Lisesi'ni bitirdikten sonra Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden lisans (1998), Sabancı Üniversitesi Tarih Programı'ndan yüksek lisans (2000), Chicago Üniversitesi Tarih Bölümü'nden doktora derecelerini aldı (2007). 2006-7 ders yılında okutman olarak Chicago Üniversitesi'nde, 2007-8'de doktora sonrası araştırmacı olarak Northwestern Üniversitesi'nde, 2008-12'de yardımcı doçent olarak Tulane Üniversitesi'nde ders verdi. 2012'de geçtiği İndiana Üniversitesi Tarih Bölümü'nden 2015'te doçentlik ve tenure aldı. Halen İndiana Üniversitesi'nin Tarih, Merkezi Avrasya Araştırmaları ve Yakındoğu Dilleri ve Kùltürleri Bölümleri'nde öğretim üyesidir. Ayrıca aynı üniversitenin Orta Doğu Araştırmaları Merkezi, İslâm Çalışmaları Programı ve Rönesans Çalışmaları Programı'yla bağlantılı öğretim üyeleri arasında yer almaktadır. Cambridge Üniversitesi Yayınları tarafından İngilizce olarak basılan ilk kitabı Kanuni Devrinde İmparatorluk ve İktidar: Celalzade Mustafa ve Onaltıncı Yüzyıl Osmanlı Dünyası başlığıyla Yapı Kredi Yayınları tarafından 2014'te Türkçe olarak yayımlanmıştır. Kaya Şahin Osmanlı ve erken modern Avrasya tarihi üzerine akademik çalışmalarının yanı sıra Amerikan Tarih Kurumu ve Amerika Rönesans Cemiyeti'nde Osmanlı ve İslâm tarihçiliğini temsilen çeşitli etkinliklerde yer almaktadır.

SUAT BALLAR

1924 yılında Bartın'da doğdu, 1950 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu, 1955 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde kamu yönetimi dalında mastır yaptı. İstanbul Türk Ocağı, Milli Türk Talebe Birliği, Türk Eğitim Derneği, TED Ankara Koleji Vakfı, Altınokta Körler Vakfı, Türkiye Körler Vakfı, Türk Böbrek Vakfı, TED İstanbul Koleji Vakfı ve Uluslararası Lions Kulüpleri Birliği 118 Yönetim Çevresi gibi kuruluşlarda kurucu üye, üye, mütevelli, Yönetim Kurulu Üyeliği, Onur Kurulu Başkanlığı ve Genel Başkanlık ile Governörlük görevlerinde bulundu. Türk Kardiyoloji Vakfı, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı hukuk müşavirlikleri görevlerinde bulundu. 1973-2004 yılları arasında 6 baskı Hizmet Ediyoruz, 1976 yılında Yardıma Eğilmedikçe Kimse Dik duramaz, 1988 yılında Türk Hukukunda Sosyal Hizmet ve Çocuklar, 1987-2006 yılları arasında 5 baskı Türk Dernekler Hukuku, 1987-2014 yılları arasında 5 baskı Yeni Vakıflar Hukuku, 1994 yılında Mülhak ve Mazbut Vakıflar ile Yeni Vakıfların Vakıflar Sözlüğü, 1996 yılında Çocuk Hakları, 1999 yılında Eski Vakıfların Günümüze Ulaşan Sorunları ve Çözümleri (Editör), 2000 yılında Vakıf Üniversiteleri (Editör), 2015 yılında Daha Bilinçli, Daha Güçlü Bir Lionizm, 2016 yılında Karîb'ül Âlâ: İyiyeye Yakın ya da Orta adlı eserleri yayımlandı. Evli üç çocuk babasıdır.

TEVFİK BAŞAK ERSEN

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden lisans ve New York Long Island Üniversitesinden Siyaset Bilimi yüksek lisans

derecelerine sahip olan T.Başak Ersen danışmanlık şirketlerinde iş hayatına başladıktan sonra 2004 yılında Türkiye Üçüncü Sektör Vakfında çalışmaya başlamıştır. Halen Genel Sekreter olarak görevine devam etmektedir. Dernek ve vakıf mevzuatı alanında çok sayıda eğitim vermenin yanı sıra; STK'larda kapasite gelişimi, kamu-sivil toplum işbirliği, STK'larda hukuk reformu ve savunuculuk, vergi kanunlarının iyileştirilmesi ve sosyal girişimler konularında çalışmaları ve bu konularda birçok rapor ve makalesi bulunmaktadır. Tefik Başak Ersen Vakıflar Genel Müdürlüğünün üst karar organı olan Vakıflar Meclisi üyesidir. Bir erkek çocuk babasıdır

YILMAZ ARGÜDEN

Dr. Argüden kurumları geleceğe hazırlama çalışmaları, geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri ve toplumsal katkılarıyla ile tanınan ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir. Strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri vermektedir. UN Global Compact imzalayan ilk Türk şirketi olan ARGE, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiş ve B2O Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Bilgi Ortağı seçilmiştir. Rothschild yatırım bankasının Türkiye Yönetim Kurulu Başkanlığının yanı sıra kariyeri boyunca çeşitli ülkelerde 50'yi aşkın şirketin yönetim kurullarında görev almıştır. Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Koç Üniversitesi'nde ve Harp Akademilerinde strateji dersi vererek, kitapları ve köşe yazılarıyla paylaşmaktadır. Yönetim Kurulları ve

Yönetişim konusundaki çalışmalarıyla dünyada tanınan, kitapları ve makaleleri birçok dilde yayınlanan Dr. Argüden, IFC Kurumsal Yönetişim Grubu Danışma Kurulu üyeliği ve OECD Özel Sektör Danışma Kurulunun (BIAC) Kamu Yönetişim Komitesi Başkan Yardımcılığı gibi uluslararası görevler üstlendi. Faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten, kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin kuruluşuna öncülük yaptı. Ulusal Ağlar Danışma Kurulu Başkanı seçilerek dünyanın en yaygın sürdürülebilirlik platformu olan UN Global Compact Yönetim Kurulu'nda görev aldı. KalDer Başkanlığı sırasında Ulusal Kalite Hareketini başlattı. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Özel Sektör Gönüllüler Derneği, BÜMED, TESEV, Türk-Amerikan ve Türk-Kanada İş Konseyleri gibi birçok sivil toplum kuruluşunun kuruculuğunu ve/veya liderliğini üstlendi. Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık, Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Dr. Argüden, yaşam kalitesini yükseltme çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçildi.

ALİ ÇARKOĞLU

1963 yılında İzmir'de doğdu. 1986 yılında Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. 1994 yılında State University of New York, Binghamton kampüsünden Siyaset Bilimi doktora derecesi aldı. Akademik kariyerine 1994 yılında Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde başladı. 2002-2010 yılları arasında Sabancı Üniversitesi'nde ve sonrasında da Koç Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde çalıştı. Halen Koç Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dekanıdır. 2008–2009 akademik yılında Hollanda Beşeri ve Sosyal Bilimler Yüksek Araştırmalar Enstitüsü'nde (NIAS) akademi üyesi (fellow) olarak araştırmalar yapmıştır. 2013 yılında Bilim Akademisi'ne seçilmiştir. Araştırma alanları davranışsal siyaset bilimi soruları üzerine yoğunlaşmış ve oy verme davranışı, kamuoyu ve parti politikaları alanlarında değişik sorulara cevap aramıştır. Turkish Studies dergisinin kuruluşundan beri yayın kurulundadır ve Türkiye Ekonomik Siyasi Etüdler Vakfı'nın (TESEV), 2000–2001 yılları arasında araştırma direktörlüğü görevini yürütmüştür. Evli ve iki çocuk babasıdır.

FİLİZ BİKMEN

Columbia Üniversitesi'nden Sosyal ve Örgütsel psikoloji yüksek lisans ve State University of New York (SUNY)- Brockport College'tan Psikoloji ve İşletme İletişimi alanlarında çift ana dal lisansına sahip olan Filiz Bikmen kariyerine 1997 yılında örgütsel psikolog ve yönetim danışmanı olarak başlamış, 2001 yılından itibaren ise sivil toplum, sosyal yatırım ve filantropiyi daha stratejik ve etkili kılmak amacıyla Türkiye'de pek çok vakıf ve kâr amacı gütmeyen kurum ile çalışmıştır. Bikmen 2013'den beri Türkiye ve yurtdışında bulunan birey, aile ve kurumsal vakıflara yönelik sosyal yatırım ve filantropi danışmanlığı yapmakta, olumlu sosyal değişimi desteklemek adına 'değişimin ayrılmaz bütünü' olarak nitelendirdiği varlık, değer ve strateji oluşturma konusunda destek vermektedir. Kısa dönemli stratejik danışmanlıkla beraber, Bikmen iki uzun soluklu programa destek veriyor. Esas Holding'in sosyal yatırım kolu olan 'Esas Sosyal'i Nisan 2015'de kurdu ve bu kapsamda gençlerin okuldan işe geçiş programı olan İlk Fırsat

programını tasarlayıp bir ekip ile yürütmeye devam etmektedir. Ayrıca, New York, Londra, Hong Kong ve New Dehli'de yerleşik olan EMpower Vakfının Türkiye danışmanı olarak destek vermektedir. Bikmen, 2014 yılında, Berlin'de Bosch Vakfı tarafından verilen 'Richard von Weizsacker' bursuna ve 2006 yılında New York Filantropi ve Sivil Toplum Merkezi tarafından verilen 'The Emerging Leaders' bursuna layık görülmüştür. Türkiye'de ve yurtdışında pek çok üniversitede (Harvard Üniversitesi STK Yönetim Sertifika Programı dahil) ders veren Filiz, filantropi ve sivil toplum alanlarında 30'un üstünde yayına sahiptir.

HAKAN ALTINAY

1968'te İstanbul'da doğdu. Kadıköy Anadolu Lisesi, İstanbul Fen Lisesi, Boğaziçi Üniversitesi, Oslo Üniversitesi, New School for Social Research ve Yale Üniversitesi'nde okudu. Demirci çıraklığı, aşçı yamaklığı, özel öğretmenlik, turist rehberliği gibi işler yaptı. Boğaziçi, Koç ve Sabancı üniversitelerinde ders verdi. 22 yıldır üçüncü sektör ile irtibatlı. International Research & Exchanges Board, Açık Toplum Enstitüsü/Vakfı, Global Civics Academy ve Avrupa Siyaset Okulu'nun kuruluşunda rol aldı. Spunk Fund, Pathfinder International ve Brookings Institution'da çalıştı. Global Civics: Responsibilities and Rights in an Interdependent World isimli kitabı 2011'de yayımlandı ve Arapça, Çince, İspanyolca, Portekizce ve Rusça dillerine çevrildi. Aynı konudaki belgeseli 110 ülkede izlendi.

EKLER

EK 1

KUR'AN / NİSA SURESİ

Allah size evlatlarınızın miras taksimini şöyle emrediyor: Çocuklarınızda, erkeğe iki kadın payı kadar, eğer hepsi kadın olmak üzere ikiden de fazla iseler, bunlara mirasın üçte ikisi ve eğer bir tek kadın ise o zaman ona malın yarısı vardır. Eğer ölen, ana ve baba ile birlikte çocuklar da bırakmışsa ana babanın her birine ölenin terekesinden altıda bir; şâyet ölenin çocuğu yok da, mirasçı olarak ana ve babası kalmışsa, ananın payı üçte birdir. Eğer ölenin kardeşleri varsa terekenin altıda biri ananıdır. Bu paylar, ölenin borçları ödenip, vasiyeti de yerine getirildikten sonra hak sahiplerine verilir. Baba ve çocuklardan, hangisinin size fayda bakımından daha yakın olduğunu, siz bilmezsiniz. Bütün bunlar Allah tarafından farz kılınmıştır. Şüphesiz Allah alîmdir, hakîmdir. Eğer hanımlarınızın çocukları yoksa, bıraktıkları mirasın yarısı sizindir. Şâyet bir çocukları varsa o zaman mirasın dörtte biri sizindir. Bu paylar, ölenin vasiyeti yerine getirildikten ve varsa, borcu ödendikten sonra verilir. Eğer siz çocuk bırakmadan ölürseniz, geriye bıraktığınız mirasın dörtte biri hanımlarınızdır. Şâyet çocuklarınız varsa o zaman bıraktığınız mirasın sekizde biri hanımlarınızdır. Bu paylar, yaptığınız vasiyetler yerine getirilip ve varsa borcunuz ödendikten sonra verilir. Eğer ölen bir erkek veya kadının çocuğu ve babası bulunmadığı halde kelâle olarak (yan koldan) mirasına konuluyor ve kendisinin bir erkek veya kız kardeşi bulunuyorsa, bunlardan her birinin miras payı terekenin altıda

biridir. Eğer mevcut olan kardeşler bundan daha çok iseler, bu takdirde kardeşler mirasın öte birini zarara uğratılmaksızın aralarında eşit olarak taksim ederler. Bu paylar ölenin vasiyeti yerine getirilip ve varsa borcu ödendikten sonra verilir. Bunlar, Allah tarafından bir emirdir. Allah her şeyi bilen ve yarattıklarına çok yumuşak davranandır.

EK 2

TÜRK TOPLUMUNDA VAKIF – AİLE İLİŞKİSİ

PROF. DR. HASAN YÜKSEL

"Bugün, Türkiye Selçukluları'ndan îtibaren Anadolu'da tesis edilen vakıfların muhtelif arşivlerde veya ellerde mevcut bulunan vakfiyelerine bakıldığında, gelirin tamamını vakıf kurucusunun kendisine, aile ferdlerine veya vakfiyesinde belirlediği diğer yakınlarına tahsis eden zürri/ailevî/ehlî veya adi gibi değişik isimlerle nitelendirilen aile vakıflarının yanı sıra; bir kısım gelirlerini de toplumun gereksinim duyduğu birtakım muhtelif sosyal ve dinî hizmetlere şart koşan yarı ailevi (veya yarı zürri) vakıfların da bulunduğu ve hatta bu tür vakıfların azımsanmayacak oranda oldukları görülmektedir. İslâm dünyasında tesis edilen vakıfların büyük çoğunluğunu bu tür aile vakıfları oluşturmaktadır. Bu durum Türkiye Selçukluları'ndan îtibaren Anadolu'da tesis edilen Türk vakıfları için de geçerlidir. Her ne kadar Türkiye Selçukluları döneminde tesis edilen ve vakfiyeleri bugüne ulaşan vakıflar amaçları bakımından sayısal bir incelemeye tâbi tutulmamışlarsa da, kimi araştırmacılar tarafından neşredilen Selçuklu devri vakfiyelerinde görüldüğü kadarıyla bu vakıfların büyük bir kısmının ya ailevî veya yarı ailevi vakıflar oldukları anlaşılmaktadır.

Osmanlı dönemi vakıfları üzerinde daha net bilgiler bulunmaktadır. Sözgelimi, XVII. yüzyıl Osmanlı vakıflarının %33.54'ü (313'ün 105'i) ailevî ve %43.45'i (136'sı) yarı ailevîdir; diğer bir ifadeyle XVII. yüzyıl Osmanlı devri Türk toplumunda tesis edilen vakıfların %77'sinin gelirin ya tamamı veya bir kısmı vakıf kurucularının ailesi yararına tahsis edilmiştir. XVIII. yüzyılda tesis edilen Osmanlı vakıflarının da %7'sinin (324'ün 22'si) ailevî, ve

%75'inin (324'ün 224'ü) yarı ailevî vakıflar olduğu görülmektedir. Bu demektir ki, bu yüzyılda tesis edilen vakıfların %82'si tamamen veya kısmen vâkıfların aileleri yararına tesis edilen vakıflardır. 1718 ile 1800 yılları arasında Halep Vilayeti'nde tesis edilen 485 vakfın 237'si kısmen veya tamamen aile vakfıdır; yani %48.86'sının gelirinin bir kısmı veya tamamı bu vakıf kurucularının ailelerine tahsis edilmiştir. Nazif Öztürk tarafından XIX. yüzyıl Osmanlı vakıfları üzerinde yapılan bir araştırmada bu dönem vakıfların %15'inin (60 vakfiyenin 9'u) yarı ailevi vakıflardan oluştuğu ve ele alınan örnek vakfiyeler arasında ailevî vakıflara rastlanılmadığı belirtilmektedir.

EK 3

ELMALILI MUHAMMED HAMDİ YAZIR'IN GÖZÜYLE OSMANLI SON DÖNEMİ VAKIF MESELELERİ

DR. HAMDİ ÇİLİNGİR

Çağdaşlarıyla benzer şekilde Elmalılı tarafından "ahlâki" olarak nitelenen eleştirilere göre vakıf müessesesi insanlara karşılıksız yardım/hizmet temin ettiğinden toplumda tembellik/atalet duygusunu yaygınlaştırmakta, kaderciliği/tevekkülü teşvik etmekte ve şahsi teşebbüsü yok etmektedir. Bu eleştiri sahiplerine göre Batı'nın terakki etmesinde çok çalışma ve şahsi teşebbüs, Osmanlı'nın geri kalmasında tembellik/atalet ve şahsi teşebbüsün yokluğu önemli rol oynamakta; geri kalışın sebebi olan tembellik/atalet ve şahsi teşebbüsün yokluğuna ise karşılıksız hizmetiyle vakıflar neden olmaktadır. Elmalılı bu eleştiriye katılmamaktadır. Ona göre bir milletin ancak başkasının yardım ve sadakası ile geçinmek esası üzerine terbiye edilmesi hâlinde söz konusu memlekette hayır ve sadaka ileri sürüldüğü gibi "sebeb-i atâlet" olabilir. Ancak yine ona göre "cihet-i İslâmîye", yani İslâm'ın insanlara telkin ettiği bakış açısı bunun aksinedir. Çünkü İslâmiyet insanları yardım alma (istiâne) esasına göre değil, yardım etme esası (iâne) üzerine terbiye etmektedir (Elmalılı, 1995c, s. 8). İslâm'ın bu yönü dikkate alındığında Elmalılı'ya göre vakıf müessesesine yöneltilen ve kendisinin "ahlâki" olarak nitelediği tenkitler bir anlamda bertaraf edilmiş olacaktır. Bununla birlikte Elmalılı Muhammed Hamdi'nin notları dikkatli bir şekilde okunduğunda muhtemelen vakıflar alanında kendi döneminde yaşanan olumsuzlukları dikkate alarak kaleme aldığı bazı satırlarda

söz konusu eleştirilere kısmen hak verdiği ileri sürülebilir. Örneğin notlarının bir yerinde şunları kaydetmektedir:

En hayırlı vakıf en nâfi olanı ve en şiddetli ihtiyaca mukabil bulunanıdır. En nâfi vakıf ise erbâb-ı ihtiyacın sa'y ve amelini tezyide ve o suretle bir nevi hizmet mukabilinde istifadeye masrûf olandır. Bir memleketin fukarâsına daima servet kazanmasını öğretmek için masrûf olan bir vakıf o fukarânın bazen karnını doyurmak için yapılan vakıftan elbette hayırlıdır (Elmalılı, 1995a, s. 135)

EK 4

HAREMEYN

Ş. TUFAN BUZPINAR

MUSTAFA SABRİ KÜÇÜKAŞÇI

Mısır'ın fethiyle birlikte (1517) Memlûkler'in nüfuzu altında bulunan Haremeyn de Osmanlı hâkimiyetini tanıdı. O sıradaki Mekke Emîri Şerîf Berekât b. Muhammed el-Hasenî, on iki yaşındaki oğlu Şerîf Ebû Nümeyy'i bir elçilik heyetiyle birlikte Mısır'a göndererek Osmanlı padişahına bağlılığını bildirdi ve Mekke'nin anahtarlarını takdim etti (DİA, X, 204). Bu tarihten itibaren "hâdimü'l-Haremeyni's-şerîfeyn" unvanını benimseyen Yavuz Sultan Selim de heyet geri dönerken Şerîf Berekât'ı Mekke emirliğine tayin ettiğine dair menşuru yolladı ve kendisine Mısır hazinesinden maaş bağlattı; ayrıca Haremeyn halkına dağıtılmak üzere 200.000 duka altını ile bol miktarda erzak gönderdi. Surre emîninin yanında Mısır'dan görevlendirilen iki kadı birlikte giderek para ve erzakı halka dağıttılar. Haremeyn halkının "sadakâtü'r-Rûmiyye" adını verdiği bu surre, daha sonra her yıl düzenli olarak İstanbul'dan büyük törenlerle yola çıkarıldı (Uzunçarşılı, Mekke-i Mükerrreme Emirleri, s. 14, 18; Celâlzâde Mustafa Çelebi, s. 435-438). Memlûkler döneminde eskiden olduğu gibi Haremeyn'de devamlı oturanların ihtiyaçları, halife ve devlet başkanlarının gönderdiği hediyelerle ve Mısır'da IV. (X.) yüzyıl başlarından itibaren kurulan kamu vakıflarından sağlanan gelirlerle karşılanıyordu (Makrîzî, II, 152, 295). Ancak X. (XVI.) yüzyılın başında bu vakıflar yetersiz hale geldi. Belki de bu sebeple kaynaklarda, Haremeyn'e giren ticaret mallarından gümrük vergisi ve ziyaretçilerden ayakbastı parası alındığına dair kayıtlara

rastlanmaktadır. Uygulaması hakkında fazla bilgi bulunmayan bu örfî vergilerin bazan devlet başkanları tarafından azaltıldığı veya kaldırıldığı görülmektedir (İbn Fehd, II, 538-539; Ahmed er-Reşîdî, s. 118, 125, 131-132, 141). Osmanlı döneminde ise Haremeyn'de oturanlar tamamen vergiden muaf tutuldu ve geçimleri devlet hazinesinden veya vakıflardan karşılandı (Faroqhi, s. 138). 934 (1527-28) yılında genel bütçenin binde 11-12'si bu bölgeye ayrılırken 1102'de (1690-91) bu oran yüzde 2'ye çıkarılmıştır (a.g.e., s. 86). Osmanlılar, Memlûkler'in her yıl Haremeyn'e yolladığı vakıf gelirlerinin miktarı ile surre usul ve merasimlerini kabul ettiler; hatta gelirlere bazı ilâveler yaptılar. Vakıflar Yavuz Sultan Selim'den îtibaren genişletildi. Kanûnî Sultan Süleyman pek çok köyü satın alarak Haremeyn vakfı olan köylere (deşîşe) kattı ve gönderilen surre miktarını arttırdı; ayrıca "sadakâtü'l-cevâlî" adı altında gayri müslimlerden alınan cizyenin çoğunu da Haremeyn halkına tahsis etti (Uzunçarşılı, Mekke-i Mûkerreme Emirleri, s. 15). Bunlardan başka buhur ve gül suyu gibi Haremeyn levazımatıyla ilgili vakıflar kurularak bunlar için köyler vakfedildi (Mir'âtü'l-Haremeyn, I, 712; Atalar, s. 226). Osmanlı Devleti'nin diğer bölgelerinde de gelirin tamamı veya bir kısmı Haremeyn'e ayrılan çeşitli vakıflar tesis edildi. Bu vakıfların amaçları arasında hastahane, medrese, sebil, sarnıç, su kuyusu ve yol yapımı gibi imar faaliyetleri, tamirat ve ıslah çalışmaları, hırsız ve yol kesicilere karşı güvenliğin sağlanması ile hac ibadetinin kolaylaştırılması gibi hizmetler bulunuyordu. Önceleri Bâbüssaâde ağaları tarafından idare edilen bu vakıflar, 1586'da Evkâf-ı Haremeyn Nezâreti adıyla bir teşekkül kurularak Dârüssaâde ağalarının yönetimine verildi ve Dârüssaâde Ağası Habeşî Mehmed Ağa ilk Evkâf-ı Haremeyn nâzırı olarak göreve başladı (BA, MD, nr. 62, s. 249, hk. 563). Evkâf-ı

Haremeyn Nezâreti'ne bağlı vakıfların gelirleri özel memurlar vasıtasıyla toplanıp belirlenen kısmı surre alayı ile gönderildikten sonra artanı "dolap" denilen Haremeyn hazinesine konulurdu. Dârüssaâde ağasına bağlı olan bu hazineden padişahın izni alınmadan harcama yapılamazdı (Uzunçarşılı, Saray Teşkilâtı, s. 178). Haremeyn tahsisatlarının ödenmesinde genellikle altın sikke tercih ediliyordu (Faroqhi, s. 90). Evkâf-ı Haremeyn Nezâreti kurulduktan sonra padişah, havâtîn ve selâtîn vakıfları ile Dârüssaâde ağalarına ve müntesiplerine ait vakıfların idaresi de buraya bağlandı. Bu şekilde önemi ve sorumluluğu artan nezâretin işlerini yürütmek üzere Haremeyn müfettişliği, Haremeyn muhasebeciliği, Haremeyn mukâtaacılığı ve Dârüssaâde yazıcılığı adlarıyla dört yeni memuriyet ihdas edildi. Nezâretle aynı tarihte kurulan Haremeyn müfettişliği, bütün Evkâf-ı Hümâyun ile Evkâf-ı Haremeyn ve mülhakatına ait hukukî işleri ve kontrollerini yürütmekle görevli idi. Haremeyn muhasebeciliği, nezârete bağlı vakıfların hesaplarını tutmak ve vakıf yerleriyle cihetlerini kaydetmekle sorumluydu. Halep Türkmen hasları ile Sığla (İzmir ve civarı) ve Mardin hasları Haremeyn muhasebesinin en önemli gelir kaynaklarıydı ve bunların yıllık tutarı 1680'li yıllarda 10 milyon akçeyi aşıyordu (Tabakoğlu, s. 90-91). Haremeyn muhasebesiyle ilgili olarak Başbakanlık Osmanlı Arşivi'nde 966-1250 (1558-1834) yılları arasına ait 665 defter tesbit edilmiştir. Bu defterlerde, muhasebe kalemine bağlı vakıfların ve mukâtaaların hesapları ile Haremeyn halkının alfabetik sıraya göre tutulmuş kayıtları bulunmaktadır. Her yıl kaydedilen bu hesapların defteri başmuhasebeye verilir, sûreti ise alıkonulurdu. Haremeyn muhasebesine padişah, vâlide sultan, şehzade, Dârüssaâde ağası, vezir, paşa ve şahıslara ait vakıflarla Medine ve Mısır vakıfları ve

sadrazamla ŐeyhüliŐâmın nezâretinde olan vakıflar kayıtlı idi. Haremeyn mukâtaacılığı, nezârete bağlı Haremeyn evkafından mukâtaaya tâbi olanların kaydını, intikal ve ferâğını yapmak, rüsûm ve hâsılatını toplamak ve her yıl gönderilen surrelerin kayıtlarını tutmakla mükellefti. Ayrıca Medîne-i Münevvere'ye bağlı arazinin gelir işleriyle İzmir, Midilli, Sakız, MenteŐe, Antalya ve Alâiye mukâtaaları işlerine bakmak da görevleri arasındaydı. Haremeyn mukâtaacılığıyla ilgili olarak Başbakanlık Osmanlı Arşivi'nde 1024-1254 (1615-1838) yılları arasını kapsayan 367 defter bulunmaktadır. Bu defterler incelendiğinde Haremeyn için kurulan vakıfların devletin sınırları dahilindeki bütûn bölgelere dağılmış olduğu görülür

EK 5

TÜRKİYE VE KADERİ

CHARLES MACFARLANE

Rahatlıkla söylebilirim ki, artık kullanılamaz hale gelmiş olan bu eserlerin (camiler, köprüler, çeşmeler, hanlar, tekkeler, vd) önemli bir kısmı 1820 yılına kadar aslında tamir edilebilir bir haldeydi. Ancak, dînî ve dine duyulan saygıyı kökünden kaldıran reformcular gayrimenkulün ihtiyacı olan ve sadece ve sadece cami aracılığıyla sağlanabilecek dokunulmazlığı ortadan kaldırmış haldeler; Türk Kilisesi'nin bağımsızlığını yok etmiş bulunuyorlar.

Bir başka deyişle, açgözlülükle imparatorluğun bütün vakıflarını ele geçirmiş durumdadır ve halihazırda devlet hazinesinde, vakıf yöneticilerinin esas sorumluluğu olan ulemanın, mollaların ve medrese öğrencilerinin ihtiyaçlarının karşılanması ve köprü, medrese, vs.nin tamir ettirilmesi için ayrılmış kaynakları da kullanmaya girişmiş bulunuyorlar. Bu nedenle, bir iki istisna dışında, sefil bir fakirlik içerisindeki cami ve medrese liderlerine, medrese öğrencisi gruplarına, en güzel tapınakların, minarelerin, köprülerin, çeşmelerin ve hanların utanç verici terk edilmişliklerine ve çürüyüşlerine şahit oluyoruz. Kamu yararı için sunulan bu hizmetlerin bu şekilde devamının sağlanmaması, vakıfların devlet tarafından yönetildiği de düşünülduğünde, ayrıca üzüntü verici.

EK 6

ŞER'İYYE VE EVKAF VEKALETİ

ALİ AKYILDIZ

Millî Mücadele döneminde şeyhülişlâmlıkla Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti'ni temsilen Ankara'da kurulan bakanlık. II. Mahmud tarafından 1826'da tesis edilen Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti değişik birim ve kişilerin yönettiği vakıfları zaman içinde kendi çatısı altında toplamıştır. Önceleri Meclis-i Vükelâ üyesi olmayan bu nezâret 1838'de hükümete dahil edilmiştir. Faaliyet ve ilgi alanı son derece geniş olan Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti imparatorluğun sonuna kadar varlığını sürdüren en önemli kurumlardan biridir (bk. EVKÂF-ı HÜMÂYUN NEZÂRETİ). Osmanlı Devleti'nin I. Dünya Savaşı'nın ardından yenik sayılıp İstanbul'un ve ülkenin değişik yerlerinin işgal altına girmesi neticesinde Anadolu'da Millî Mücadele başlamış, Mîsâk-ı Millî'yi ilân eden Osmanlı Mebusan Meclisi'nin dağılması sonucunda Ankara'da bir meclisin açılması kararlaştırılmış ve dağılan Osmanlı Mebusan Meclisi'nden Anadolu'ya geçen üyelerin de yer aldığı bu meclis 23 Nisan 1920'de açılmıştır. 2 Mayıs 1920'de çıkarılan bir kanunla oluşturulan on bir kişilik İcra Vekilleri Heyeti'nin birinci sırasında şeyhülişlâmlıkla Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti'nin görevlerini üstlenen Şer'iyeye ve Evkaf Vekâleti yer almaktaydı (Düstur, Üçüncü tertip, I, 6). Bu düzenlemeyle birlikte dinî müesseselerle fetva kurumu ve vakıflar gibi önemli iki faaliyet alanı aynı kurumun çatısı altında birleştirilmiş oluyordu. İlk Şer'iyeye ve Evkaf Vekili Mustafa Fehmi Efendi (Gerçekker) olup 27 Nisan 1922'ye kadar görev yaptı. Bu tarihten sonra bir süre hükümet kararlarındaki Şer'iyeye ve Evkaf Vekâleti kısmında herhangi bir ismin yer almaması bu makamın bir

süre boş kaldığını gösterir. 21 Haziran tarihli kararnâmede ise vekil olarak Abdullah Azmi'nin (Torun) ismi vardır. Ardından bu göreve sırasıyla Konya milletvekili Mehmed Vehbi (Çelik), Konya milletvekili Musa Kâzım (Göksu) ve son olarak Saruhan milletvekili Mustafa Fevzi (Sarhan) efendiler getirildi. Bir ara Mustafa Fevzi Efendi'ye Adliye Vekili Seyyid Bey vekâlet etti. Bu vekiller İttihat ve Terakkî Fırkası mensubu olup Millî Mücadele'ye aktif biçimde katılmıştı. Dört yıldan kısa süren serüveninde beş vekilin görev yapmış olması, o dönemlerin istikrarsızlığının bir tezahürü olarak değerlendirilebilir. 2 Mayıs 1920 tarihinde vekâletin kuruluşundan 1 Kasım 1922'de saltanatın kaldırılmasına kadar geçen süre içerisinde aynı işlerle görevli üç ayrı kurum mevcuttu: İstanbul'da şeyhülislâmlık ve Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti, Ankara'da her ikisinin görevini uhdesinde birleştiren Şer'iyye ve Evkaf Nezâreti. Ülkenin önemli bir kısmının işgal altında olması, savaşın devam etmesi ve bu iki başlı yönetimin sorunlar çıkarması yüzünden vekâlet bu dönemde fazla bir varlık gösteremedi. Büyük Millet Meclisi 30 Ekim 1922 tarihinde Osmanlı Devleti'nin sona erdiği, yeni Türkiye hükümetinin onun yerini aldığı ve padişahlığın kaldırıldığı yönünde bir karar aldı (Düstur, Üçüncü tertip, III, 99). Bu kararla saltanatın kaldırıldığı ilân edilmiş oldu. Şer'iyye ve Evkaf Vekâleti, yirmi gün sonra İstanbul'daki vakıf hizmetlerinin İstanbul Vakıflar Müdürlüğü vasıtasıyla yürütüleceğini bir telgrafla valiliğe bildirdi. Ayrıca ilga edilen Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti bünyesindeki Kuyûd-ı Kadîme, Hukuk Müşavirliği, Nukûd-ı Mevkûfe ile Orman ve Arâzî-i Mevkûfe gibi müdürlükleri vekâletin birer şubesi haline getirdi. Müessesât-ı Hayriyye ve İlmiyye ile Evkaf Müzesi'ni geçici olarak İstanbul Vakıflar Müdürlüğü'ne bağladı. İstanbul ve civarındaki memurların sicil özetleriyle maaş listeleri, vakıflara ait demirbaş eşya ve vakıf

paralarla ilgili bilgi verilmesini, nakit paraların Ankara'ya gönderilmesini istedi. Evkâf-ı Hümâyun Nezâreti'nden intikal eden vakıf dairelerde çalışıp yeni dönemde açıkta kalan memurlara bir defaya mahsus olmak üzere yarım maaş ve tayinat verilmesini kararlaştırdı. Merkezde vekilin maiyetinde bir başkan ve iki üyeden oluşan Şûrâ-yı Evkâf adlı bir meclis bulunuyordu. Görevi ise vekâletin veya bağlı dairelerin havale edeceği konuları görüşmek, vakıf hizmetlerinin tevcih dosyalarıyla ihale sözleşmelerini incelemek ve karara bağlamaktı (a.g.e., Üçüncü tertip, III, 106, 117). Vekâlette ayrıca Hey'et-i Teftîşîyye, Umûr-ı Hukûkiyye Müdüriyeti, Teftiş Kalemi, Cihât Kalemi, Tahsisat ve Sicil Kalemi, Muhasebe ve Me'mûrîn Kalemi, Evrak Kalemi, Merkez Hey'et-i Fenniyye Dairesi, Taşra Hey'et-i Fenniyye Dairesi ve Evkâf-ı Mülhaka Müdürlüğü gibi birimler mevcuttu. Vakıfların önemli bir kısmının bulunduğu İstanbul'da ise hukuk müşavirinin başkanlığında Akarât-ı Vakfiyye, Mebânî-i Hayriyye, Kuyûd-ı Vakfiyye ve bir Encümen-i İdâre oluşturuldu (21 Şubat 1923). Görevi ilgili dairelerin müzakeresini istediği konuları görüşmek, süresi dolan vakıfları yeniden ihale etmek, İstanbul İnşaat ve Tamirat Müdürlüğü'nün yapacağı her türlü muameleleri yürütmekti (a.g.e., Üçüncü tertip, III, 148). Öte yandan İstanbul'un dışında önemli merkezlerdeki evkaf müdürleri bulunduğu yerin mülkî âmirine bağlı olarak görev yapmaktaydı. Ancak işlerinin yoğunluğu sebebiyle İstanbul Evkaf Müdürlüğü doğrudan vekâlete bağlanmıştı. Fakat dönemin siyasî açıdan karışık ve maddî anlamda sıkıntılı ortamı içerisinde ne taşra teşkilâtı düzenlenebildi, ne de buralardaki vakıf birimleri denetlenebildi. Evkaf Müfettişleri Tâlimatnâmesi ancak 29 Nisan 1923'te çıkarılabildi. Bu tâlimatla ülke dokuz teftiş dairesine bölünerek her birine bir müfettiş tayin

edildi. Vakıfları yeni bir düzene sokmak isteyen İcra Vekilleri Heyeti, 14 Ocak 1923 tarihinde vakıf konusunu incelemek üzere bir komisyonun kurulmasını kararlaştırdı. Neticede İstanbul'daki Evkaf umum müdürü Hayri, Evkaf müdürü İsmâil Hakkı, eski Meşihat müsteşarları Ebülûlâ, Münir ve Şevki, Tedkîkât ve Te'lîfât-ı İslâmiyye Heyeti üyesi Şemseddin ve Evkaf hukuk müşaviri Seniyüddin beylerden oluşan komisyonun hazırladığı rapor 11 Aralık 1924 tarihli İcra Vekilleri Heyeti toplantısında ele alınarak Hariciye Vekili Şükrü (Kaya), Ziraat Vekili Hasan Fehmi (Ataç), Ticaret Vekili Ali Cenânî, Büyük Millet Meclisi Başkan Vekili İsmet (İnönü) ve Çorum vekili Münir (Çağıl) beylerden oluşan encümene havale edildi. Dârülfünun Hukuk Mektebi müderrisi Cemil Bey de (Birsal) daha sonra bu heyete katıldı. Bu çalışmalar yürütülürken 29 Ekim 1923'te Cumhuriyet ilân edilerek Mustafa Kemal Paşa cumhurbaşkanı seçildi. Vakıflar konusundaki düzenlemeler de yeni şartlar çerçevesinde şekillendi. Hükümet, vakıfların millete intikalini ve bir umum müdürlük tarafından idare edilmesini düşünüyordu. Öte yandan halifelik ve şer'î işlerin idaresi yeni siyasî gelişmeler sonucunda yavaş yavaş ortaya çıktı. Neticede hilâfete karşı gösterilen aşırı ilgi ve Halife Abdülmecid Efendi'nin bazı davranışlarının da etkisiyle halifelikle birlikte Şer'iyye ve Evkaf Vekâleti'nin kaldırılması, eğitim ve öğretimin birleştirilmesi hususunda ortak bir kanaat oluştu. Mustafa Kemal Paşa, 1 Mart 1924'te meclisin açılış konuşmasında eğitimin birleştirilmesini ve dînî siyaset sahnesinden geri çekilerek yüceltilmesi gerektiğini ifade etti. Ertesi gün Cumhuriyet Halk Fırkası grubunda bu esaslar kabul edildi. 3 Mart 1924'te Şer'iyye ve Evkaf ve Erkân-ı Harbiyye-i Umûmiyye Vekâletlerinin İlgasına Dair Kanun teklifi ve ardından Tevhîd-i Tedrîsât Kanunu ile Hilâfetin İlgasına ve Hânedân-ı

Osmânî'nin Türkiye Cumhuriyeti Memâliki Haricine Çıkarılmasına Dair Kanun kabul edildi. Lağvedilen Şer'iyye ve Evkaf Vekâleti'nin yerine, İslâm dînînin itikad ve ibadete dair hüküm ve işlerinin yürütülmesi ve dinî müesseselerin idaresiyle görevli Diyanet İşleri Reisliği ile vakıfların idaresi ve işleriyle ilgilenen Evkaf Müdüriyet-i Umûmiyyesi kuruldu ve her ikisi de başvekâlete bağlandı. Ülkedeki bütün cami, mescid, tekke ve zâviyelerin yönetimiyle imam, hatip, vâiz, şeyh, müezzin ve kayım gibi görevlilerin işlemleri Diyanet İşleri reisinin yetkisindeydi; müftüler de Diyanet İşleri Reisliği'ne bağlıydı (Düstur, Üçüncü tertip, V, 320-321; bk. DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI). Aynı tarihte çıkarılan Tevhîd-i Tedrîsât Kanunu ile ülkedeki bütün eğitim ve öğretim kurumlarının yanında Şer'iyye ve Evkaf Vekâleti'ne bağlı olan veya vakıflarca yönetilen mektep ve medreseler de Maarif Vekâleti'ne devredildi (a.g.e., Üçüncü tertip, V, 322); bir süre sonra da medreseler kapatıldı. Böylece Osmanlı Devleti'nde çok önemli görevler üstlenen iki büyük kurum, şeyhülislâmlıkla vakıfların idaresi birer genel müdürlük seviyesine indirilip etkisiz hale getirilerek yeni teşkilât içerisinde yerini almış oldu.

EK 7

KANUN-U MEDENİ (1926)

Tesis

(A) TESİS:

I. Umumiyet îtibariyle:

MADDE 73 Tesis, bir malın muayyen bir maksada tahsisidir.

II. Tesisin şekli:

MADDE 74 Tesis, resmi bir senetle yahut vasiyet tariki ile vücut bulur. Tesisin mahkeme siciline kaydı, tesis senedi müeddasına ve tesisi teftiş kendisine ait olan makamın talimatına göre icra olunur. Bu kayıt tesisi idare edeceklerin isimlerini gösterir.

III. Mirasçılarının ve alacaklılarının dava hakkı:

MADDE 75 Hibede olduğu gibi, tesis edenin mirasçıları ve alacaklıları tarafından, tesise itiraz olunabilir.

(B) TESİSİN TEŞKİLİ:

MADDE 76 Tesis senedinde tesisin uzuvları ve sureti idaresi gösterilir. Bunlar kafi derecede gösterilmemiş olursa tesisi teftiş kendisine ait olan makam tarafından lazım gelen tedbirler yapılır. Tesisi, gayesine göre teşkil etmek mümkün olamazsa tesis eden itiraz etmedikçe veya tesis senedinde hilafına sarih bir hüküm bulunmadıkça tesisin malları teftiş makamı tarafından mümkün mertebe gayece aynı olan diğer bir tesise tahsis ve teslim olunur.

(C) TEFTİŞ:

MADDE 77 Tesis; gayesine göre Devlet, vilayet, belediye ve köyden hangisine taallük ediyorsa onun teftişine tabidir.

Teftiş makamı, tesis mallarının gayesine muvafık surette sarfına nezaret eder.

(D) TADİL:

I. Teşkilatın tebdili:

MADDE 78 İcra Vekilleri Heyeti, teftiş makamının teklifi üzerine tesisin idare heyetinin tahriri mütalaasını aldıktan sonra mallarını muhafaza veya gayesini idame için kat'i ihtiyaç bulunduğu halde teşkilatını tebdil edebilir.

II. Gayenin tebdili:

MADDE 79 Tesisteki gayenin mahiyet ve şumulü; tesis ile tesis edenin arzusu arasındaki tevafuku açıktan açığa izale edecek derecede tebeddül etmiş olursa İcra Vekilleri Heyeti; teftiş makamının teklifi üzerine tesisin idare heyetinin tahriri mütalaasını aldıktan sonra, gayesini tebdil edebilir. Tesisin gayesini tehlikeye koyan vezaif ve şeraitin ilga veya tebdili dahi aynı hükümlere tabidir.

(E) AİLE TESİSLERİ VE DİYANİ TESİSLER:

MADDE 80 Hukuku amme ahkamı mahfuz kalmak üzere aile tesisleri ve ibadete müteallik bir hizmetin ifası için münhasıran diyani olan tesisler teftiş ve murakabeye tabi değildir. Mezkür tesislerin hukuku hususiyeye müteallik ihtilaflarının mercii halli, mahkemedir.

(F) FESİH:

I. Kanunen ve hakimın kararıyla: Gayesi gayrikabili husul bir hale gelen tesis, kendiliğinden münfesih olur. Gayesi kanuna yahut adabı umumiyeye muhalif olduğu takdirde tesis, hakim tarafından fesholunur.

II. Dava hakkı ve kaydın terkini:

MADDE 81 Tesisin feshini, teftiş makamı veya her alakadar talep edebilir. Fesih, terkini kayıt için memuruna tebliğ olunur.

EK 8

VEHBİ KOÇ VAKFI KURULUŞ KONUŞMASI'NDAN

VEHBİ KOÇ

"Babam, dedelerimin Ankara'da kurdukları İbadullah Vakfı'nın mütevellisi idi. Koç ailesinin şeceresini, bu Vakıf Senedinin Evkaf Umum Müdürlüğü'ndeki dosyalarından temin ettim. Türkiye'mizde bir çok kabiliyetli işadamlarının yetiştiklerini, büyük ticarethaneler kurduklarını ve kurucularının ölümlerinden sonra bu ticarethanelerin kısa zamanda yıkılıp kaybolduklarını gördüm. Bugün memleketimizde asırlık bir şirkete rastlanmaz. Avrupa'nın büyük memleketleri ve Amerika'ya yaptığım seyahatlerde bir çok büyük müesseselerin yaşadıklarını ve bilhassa Amerika'da binlerce irili ufaklı vakıf olduğunu gördüm ve 1928 senesinden beri çalıştığım Ford Kumpanyası'nın kurucusu Henry Ford'un müesseseyi yaşatmak için Ford Vakfı'nı kurduğunu öğrendim.

1949 senesinin son aylarında teşkilatımıza katılan Sayın Hulki Alisbah'a benim de bu şekilde bir vakıf kurmam hususundaki düşüncelerimi anlattım. O zamanki Hukuk Müşavirimiz rahmetli Cafer Tüzel'le bu mevzu üzerine muhtelif konuşmalar yaptık. Sayın Alisbah 1951 senesinde Karadeniz'e yaptığımız bir vapur seyahatinde bugün dosyada bulunan Vakıf Resmi Senedi Projesini hazırladı, bu tarih Vakıf kurma teşebbüsümüzün başlangıcı olarak addedilebilir.

Dünyanın bin türlü hali ve ihtimali karşısında varlığımın önemli bir kısmını vakfa tahsis ederken, bundan ilerde ailemin de kısmen faydalanmasını bir babalık vazifesi addetmişimdir.

Fakat Medeni Kanun'un aile vakıflarının hayır işleri ile dahi telif edilemeyeceği hakkındaki sert hükmü hepimizi şaşırttı...

... O sıralarda Medeni Kanunun tadili için Yargıtay üyeleri ve profesörlerden müteşekkil bir Komisyon Adalet Bakanlığı'nda çalışmalar yapıyordu. Medeni Kanun'un "tesis" kelimesiyle ifade ettiği vakıf hükümlerini çok müphem ve eksik bırakan maddelerinin memleketimizde asırlardan beri teessüs etmiş ve geleneklerimize uygun Vakıf ismine yakışacak şekilde tadili için gerek hükümet, gerekse bu Komisyon nezdinde teşebbüslerde bulunuldu. İki veya üç defa zamanın Başbakanı Adnan Menderes'e bunu açtım, beni haklı buldu ve Adalet Bakanı ile temas etmem talimatını verdi.

Bu temaslar o kadar uzun sürdü ki, rahmetli Cafer Tüzel ve Hulki Bey'le birlikte iki ayrı Adalet Bakanı'yla görüştük. Düşüncelerimizi anlattık, hazırladığımız projeyi verdik, fakat bütün bu idari ve hukuki teşebbüslerden faydalı bir sonuç çıkmadı.

...

Bu arada o zaman Balıkesir Milletvekili olan ve bugün şahit sıfatıyla resmi senedi imza etmiş bulunan Sayın Aydın Bolak ve arkadaşları Medeni Kanun'un Vakfa ilişkin maddelerini değiştiren bir kanun teklifi hazırladılar. Bay Aydın Bolak'ın hazırlığı sistemli oldu. İlk önce Ankara Üniversitesinden mütalaa istedi. Bunun için Hukuk Fakültesinde tartışmalı bir seminer düzenlendi. Profesörlerden en genç asistanlara kadar bu seminerde fikirler açıkça tartışıldı, hatta Medeni Kanun'daki "tesis" kelimesi yerine eskiden beri bildiğimiz ve kuruluşu tam manasıyla ifade eden "Vakıf" kelimesi bu seminerde benimsendi.

...

Nihayet 1967'de Senato'dan da geçen Kanun, 903 sayılı altında Resmi Gazete'nin 24 Temmuz 1967 tarihli nüshasında yayımlandı. Buna rağmen vakfımızın kurulması 1,5 sene daha gecikmiş oldu.

Bunun sebebi de, kanunun bir çok hükümleri Tüzüğe bırakmasıydı. Tüzüğün altı ay zarfında neşrini kanunun emretmiş olmasına rağmen, Tüzüğün Danıştay'daki tetkikleri hala devam etmektedir.

Kanun vergi muafliğından faydalanacak vakıflar için Bakanlar Kurulu kararını şart kılmıştır. Vakfımız bu vasfı haiz olduğu için bu hükümden istifade ettirilmek üzere yaptığımız müracaat da, evvela tüzük beklenerek, sonra da çeşitli Bakanlıklardan mütalaa istenerek çok geç neticelendirildi. En sonunda 28.12.1968 tarih ve 6/11114 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile Vakfımız bu muafliğa da kavuştu ve nihayet bugün imza ettiğimiz son metin meydana geldi. Yukarıda izah etmeye çalıştığım veçhile 1951'de başlayan teşebbüsümüz 18 sene sonra tahakkuk etti.

EK 9

VEHBİ KOÇ VAKFI RESMİ SENEDİ

Koç Ailesi Yardım Fonu

MADDE 16

Maksat ve Genel Hükümler

Vehbi Koç'a, kanuni varislerine ve onların çocuklarına gelir tahsis etmek, daha sonra gelen fûrua belirli yardımlarda bulunmak ve muavenet nafakası vermek maksadıyla Vakıf Senedinin 9'uncu maddesi gereğince ayrılacak gelir hisseleri ile Koç Ailesi Yardım Fonu tesis edilir.

31.12.1982 tarihinden sonra Koç Ailesi Yardım Fonuna ayrılan paralar ve gelirleri, ayrıldıkları yılı takip eden beş sene zarfında, bu resmi senedin 17. ve 18. Maddelerinde yazılı hususlara sarf edilmedikleri takdirde, sarf edilmeyen bölümün % 80'i sosyal ve kültürel yardımlara, % 20'si Yedek Akçe faslına aktarılır.

Koç Ailesi Yardım Fonunun neması ve fonun yaratıldığı kıymetlerin satışı dolayısıyla tahakkuk edecek karlar bu fona eklenir. Eklenen gelirlere ilişkin yukarıdaki esas bu nema ve karlara da uygulanır.

MADDE 17

Koç Ailesine Gelir Tahsisi

Hayatı süresince Vehbi Koç'a, ondan sonra da kanuni mirasçıları ile onların çocuklarından şahsi ihtiyaçlarında kullanabilecekleri yıllık safi gelirleri, vergiler düşüldükten sonra altı milyon TL'dan az olanlara, 6 milyon TL'na tamamlanacak miktarda gelir tahsis edilir.

Bu ve bundan sonraki maddede yazılı 1982 yılı resmi geçinme indeksleri esas alınarak hesaplanmış olan altı milyon liralık miktar, sonraki yıllarda söz konusu indekslerdeki değişme nispetlerine göre ayarlanır.

Koç Ailesi Yardım Fonundan gelir tahsis edilecek olan şahsın reşit olması esastır. Ancak ana ve babasını kaybedenlerle, bunlardan birinin vefatı halinde diğerinin geliri altı milyon liradan az olanlarda yaş şartı aranmaz.

Koç Ailesi Yardım Fonunun durumu müsait olmadığı hallerde dağıtım şekli idare Heyetince karara bağlanır.

MADDE 18

Koç Ailesi Yardım Fonundan Yapılacak Yardımlar

Koç Ailesi Yardım Fonu'ndan Vehbi Koç'un üçüncü ve daha sonraki neslinden gelen fûruuna aşağıda gösterilen esaslar dahilinde yardımlar yapılır. Yardım yapılacak kimselerin şahsi ihtiyaçlarında kullanabilecekleri yıllık safi gelirlerinin vergiler çıktıktan sonra altı milyon liradan fazla olmaması şarttır. Ancak yabancı memleketlerde tahsil için yapılacak burs yardımları ile aşağıda (E) ve (F) bentlerinde derpiş edilen borçlanmalarda bu şart aranmaz.

Koç Ailesi Yardım Fonundan yapılacak yardımlar şunlardır:

- A** En yüksek ihtisas derecesine kadar eğitim için gerekli iç ve dış burslar,
- B** Gerek evlerinde ve gerekse resmi veya özel sağlık müesseselerinde tedavi, operasyon, bakım ve ilaç masrafları, doktor ve hemşire ücretleri ile protez ve sıhhi

araç gereç giderleri, (imkân bulunduğu takdirde yurt dışı tedavi ve operasyon masrafları da ödenebilir.)

- C** Doğum, ölüm, evlenme gibi hallerle afetler dolayısıyla maruz kalınacak zararlarda İdare Heyetinin takdir edeceği nispetlerde yardım,
- D** Maluliyet, askerlik, ihtiyarlık, hastalık veya ihtiyaç halinde daimi veya geçici muavenet nafakası yardımı, (Bu yardım icabında mukannen bir aylık tahsisi suretiyle de yapılabilir.)
- E** İcra edilecek meslek veya sanatın gerektirdiği sermaye ve teçhizatı sağlamak üzere kredi yardımı,
- F** Kendi kusurlarından doğmayan ve ifası geçim ve istikballerini zedeleyen tediye zaruretlerinde borç verilmesi, (Veraset ve intikal vergisi peşin tediyleri bu meyanda sayılabilir.)
- G** İkamet maksadıyla satın alınacak gayrimenkuller için kredi yardımı, (Kredi verilecek şahsın, eşinin ve küçük çocuklarının Türkiye dahilinde ikametgâh olarak kullanılacak bir gayrimenkulü olmaması şarttır.) Yukarıda gösterilen yardımlardan (E), (F) ve (G) bentlerinde gösterilenler ancak diğer yardımlardan herhangi bir tahsisat arttığı takdirde yapılabilir. Bu bentlere göre verilecek kredilerin şartları Vakıf İdare Heyetince tespit olunur.
- H** Yukarıdaki bentlerde yer alan yardımları engellemek şartı ile Yönetim Kurulu, Koç Ailesi Yardım Fonu gelirlerinden uygun göreceği miktarları Sadberk Hanım Müzesi'nde teşhir edilecek eserler alımı, müze için gayrimenkul alımı ve müze inşaatı giderlerine tahsis edebilir.

Dini Merasim

İdare Heyeti her yıl Ramazan ayında Allah'ın rahmetine kavuşanların ve bu arada Vehbi Koç'un ve ecdat ve ahfadından ölenlerin ruhlarına ithaf olunmak üzere Ankara ve İstanbul'da uygun göreceği camilerde hatim indirtir ve yılda bir kere İstanbul'da, bir kere Ankara'da mevlût okutur. Ayrıca Kurban Bayramında Vakıf adına Ankara ve İstanbul'da uygun göreceği sayıda kurban kestirtir.

Bu dînî merasimle aynı zamanda din adamlarına maddi bir yardımda bulunmak gayesi de dikkate alındığından, İdare Heyeti gösteriş ve masraftan ziyade yardımın şümulünü dikkate almalıdır. Bu merasimlerin masrafları ile aile mezarlığının bakım giderleri Koç Ailesi Yardım Fonundan karşılanır.

MADDE 20

Secere ve Vâris Sicilleri

Koç Ailesinin bugüne kadar tanzim ettirilen seceresi Vakfa tevdi edilmiştir. Bu secere Vakfa ait menkul kıymetlerin muhafaza edildiği kasada, İdare Heyetinin sorumluluğu altında saklanır ve müteakip safhaları gerekli belgelerle birlikte Vehbi Koç'un soyundan gelecekler için yürütülür. Bu maksat için gereken masraflar Aile Yardım Fonundan karşılanır.

EK 10
VEHBI KOÇ ÖZEL ARŞİVİ

16.3.1994

23.3.1994 günü T.E.V. Mütevelli Heyetinde Baylar Aydın Bolak ve Zekai Baloğlu ile yapacağım konuşma :

Aydın Bolak beyle mutabık kaldığımız şekilde Sn. Cumhurbaşkanımız Süleyman Demirel'i 14.3.1994 günü İstanbul'da Aydın Sitesindeki evinde ziyaret ettim.

- 3. Sektörü temsilen Aydın Bolak, Sakıp Sabancı, Zekai Baloğlu, Vehbi Koç ve İhsan Doğramacı olarak kendisini ziyaret etmek istediğimizi söyledim, not aldı.
- Vakfın isminin niçin 3. Sektör Vakfı olduğu sualine layiki veçhile cevap veremedim. İstanbul'a tekrar geleceği tarihi daha evvelden bize bildireceğini söyledi.
- Zekai Baloğlu beyin hazırladığı kitap derhal kendisine gönderilsin. Fakat bu kitabı okumasına imkân ihtimal yok. Kitapla beraber, hazırlanacak 3-5 sayfalık bir özet de gönderilsin.

EK 11

VEDİA

Bana bugünkü varlığımı bağışlayan ve bu suretle sağlığında insani ve milli bir vazife addederek zevkle yaptığım hayır işlerine ölümünden sonra da adıma devam edilmesine imkan veren yüce Tanrı'ya hamd-ü sena ederim * Hayatietini yüzyıllardan beri en güç şartlar altında ispat eden Türk milletinin dünya durdukça varolacağına inanarak bu Vakfı ebedimüddet olarak kurmak istediğim için, iktisadi şartlar ve tabi afetlerle kıymetini bazen tamamen kaybedebilecek değerler yerine, günün icaplarına daha seyyaliyetle uyabilecek iktisadi bir varlığı Vakfa esas ittihaz ettim * Bilhassa, Koç Holding gibi ticari ve sınai bir çok şirketleri şumulüne alan ve bu îtibarla riski azalan bir şirketin hisse senetleri ile Vakıf tesis etmeyi tercih eyledim * Allah'ın lütuf ve inayetiyle kurduğum bu vakfı ilk önce varislerime ve derece derece onların kuşaklarına, iş arkadaşlarıma, sonra da amme nizam ve emniyetini korumakla görevli olan Türkiye Cumhuriyeti Hükümetine tevdi ediyorum * Bütün varislerimden yakınlarımdan, iş arkadaşlarımdan ve bu Vakıfla ilgilenecek yurttaşlarımdan, idaresinde görev alacaklardan bu bağışı Türk Milletine yapılmış bir vedia kabul ederek bunu korumalarını ve kuruluş maksatlarına ulaştırmak için en iyi niyetle çalışmalarını bekliyorum * Devletin Teftiş Makamının ve gerektiğinde yetkili mercilerin mahkemelerin ve adil hakimlerimizin karar verirlerken Vakıf gayesinden uzaklaştırılmaması ve mahfedilmemesi için vicdanlarının emrinden ayrılmamalarını istirham ediyorum * Bütün ömrümce süren bir emek ve samimi bir dilekle tahakkuk ettirdiğim bu teşebbüsü

tevfikini nasip ederek başarıya ulaştırmasını Allah'tan niyaz eylerim

*

EK 12

K1, SAYFA 38

"Ülkemizde, biraz da 1980 darbesi sonrası derneklerin vakıflara göre daha "zararlı" algılanmaları sonucunda aslında dernek olması gereken birçok Üçüncü Sektör Kuruluşu (ÜSK) vakıf olarak kurulmuştur. Kurucular daha geniş bir kitlenin desteğini almayı arzu etmişler, bunun sonucunda da bir vakfın 50, 100 hatta daha fazla mütevellisi olması vaka-ı adiyeye haline gelmiştir. Sözcüğün orjiinal anlamına geri dönersek, vakfı vakfedenin koyduğu şartlara göre yönetmek için böyle bir güruha gerek olmadığı açıktır. Hal böyle iken birçok vakıfta yönetim kurulları "mütevelli heyetini güçlendirmek"ten sık sık bahsederler.

Yönetim Kurulları iki nedenden ötürü yeni mütevelli atarlar:

- Bir kişiyi kuruma yaptığı katkılar nedeniyle onurlandırmak
- Bir kişinin "mütevelli" seçildiğinde kuruma katkı yapacağını düşünmek

Birinci argüman yarım yamalak da olsa geçerli bir neden sayılabilir. Destek verdiğiniz bir vakfın sizi diğer destekçilerinden bir adım öne çıkarması kesinlikle gururunuzu okşar. "Mütevelli" aynı zamanda ağır, "ağzı dolduran" bir ünvandır. "Arkadaşlar eksik olmasın beni mütevelli seçtiler" derken onurlandırıldığımıza hiç şüphe yoktur.

İkinci nedenin işe yaradığını çok nadir gördüm. Yönetim Kurullarında "X Hanım ve Y Bey'i mutlaka Mütevelli Heyet'e alalım. Vakfa çok önemli katkıları olabilir" diye başlayan süreç genelde karşılıklı hayal kırıklığıyla ömür boyu devam eden bir formalite ilişkisine dönüşür.

Mütevellilerin hangi işi üzerlerine aldıkları da tartışılır. Bu kalabalık grupların bırakın çok ciddi katkı sağlamayı, asgari görevlerini bile yerine getirdiklerini söyleyemeyiz. Ülkemizdeki mütevellilerin yılda sadece bir ya da iki kez yapılan toplantılara katılma performansı ya da vakıflarına –sembolik de olsa-bağışta bulunma sıklıkları gibi bir istatistik maalesef yok. Eğer olsaydı derdimi daha iyi anlatabilirdim. En azından benim mütevellisi olduğum vakıfların bu açılardan çok iyi durumda olmadığını söyleyebilirim.

Bu yazdıklarımdan bütün faturayı mütevellilere çıkardığımı düşünmeyin. Tam aksine, asıl sorunun ve sorumlunun vakıfların kendileri olduğunu düşünüyorum. Sağlıklı bir iletişim iki yönlü olur. Vakıf olarak mütevellilerinize yılda birkaç kez standart postalamanızı yapar, sonra heyecansız bir şekilde toplantınıza çağırır ve yine adet olduğu üzere geleneksel bağış kampanyanızı hatırlatırsanız karşı tarafta parlayan bir çift göz göremezsiniz. Eğer tüm mütevellilerinizle gerçekten yaratıcı vesile ve etkinliklerle iletişim kurmayı becerebilir; Yönetim Kurulu Başkanı (YKB) ve Profesyonel Tepe Yöneticinizin (PTY) en azından iki ya da üç yılda bir, hiçbirşey istemeden, mütevellilerle dar gruplar halinde sohbet etmesini, bir öğle yemeği yemesini sağlayabilir; "nihai kullanıcı" statüsünde hizmetlerinizden istifade eden bir çocuğun, bir engellinin ya da yaşlı bir vatandaşın gerçekten ilham verici öyküsünü uygun bir şekilde kendileriyle paylaşabilirseniz çok farklı geri dönüşler alabilirsiniz.

Mütevelli heyetlerinin katkısı ve verimliliği tartışılardursun, aslında tartışılmayadursun, bazı vakıflar resme bir de "Mütevelli Heyet Başkanlığı" pozisyonunu eklemişlerdir. Yılda bir ya da iki kez toplanmak dışında hiçbir etkinliği olmayan bu tür bir heyetin

başkanı ne yapar? Gözlemleyebildiğim kadarıyla bir bölümü bu sembolik görevi nezaketen kabul eder ve heyet toplantılarını yönetmek dışında bir sorumluluğu olmadığı bilincinde, vazifesini yapar. Bazı örneklerde ise "durumdan vazife çıkarmak" refleksi ağır basar ve bunun sonucunda işi gücü bırakır bir de Mütevelli Heyet Başkanı sorunuyla uğraşsınız.

Bir ara Vakıflar Genel Müdürlüğü tüm bu konuya el atmış, ölen mütevellilerin yerine seçilecekler dışında yeni mütevelli atanmasını yasaklamış, hatta bununla da yetinmeyip kanuna –daha sonra çıkartılan- "Vakıflarda üyelik olmaz!" hükmünü eklemiştir.

Biz yine işin şekliyle uğraşırken, zaten kompleks olarak tanımladığımız camia yapısına gerçekten ne işe yaradığı tartışmalı bir organ daha eklenmiştir. Vehbi Koç Vakfı, Sabancı Vakfı, Suna ve İnan Kıraç Vakfı bir mütevelli heyeti olmadan, yönetim kurullarıyla, sorunsuz bir şekilde idare edilmektedirler. Önerim özellikle yeni kurulan vakıfların bu gereksiz mekanizmayı bünyelerine hiç sokmamasıdır."

EK 13

K1, SAYFA 33

Nasıl Üyeler? Ya da, nasıl bir "Üye Profili"?

Yönetim kurulundaki üye sayısı kadar, hatta daha da önemli bir konu, bu üyelerin profilidir. Üyelerinizi "camianızın" hangi kesim ya da kesimlerinden ve hangi kriterlere dikkat ederek seçeceksiniz? Doğru cevap, yukarıda olduğu gibi. "Duruma göre değişir"dir. Yine de bazı bilgi ve tecrübelerimi sizinle paylaşmak istiyorum.

Öncelikle yine kaynağına ulaşmakta zorlandığım ve yıllar önce duyduğum bir formülden bahsetmek istiyorum: "Üçte Birler Kurulu". Bu öneriyi savunan kişi ideal bir ÜSK yönetim kurulunda üyelerin aşağıdaki üç gruba eşit olarak dağılması gerektiğini söylüyordu:

- Vizyoner hayırseverler
- Uzmanlar
- Adanmış gönüllüler

Kitabı ABD değil Türkiye'de yayınladığım için bunun yerine rahatlıkla aşağıdaki sınıflandırmayı kullanabilirim sanırım:

- Para verenler
- Akıl verenler
- Zaman verenler

Tabii ki ideal bir yönetim kurulunda her üye yukarıdaki üç alanda da kuruma destek olmalıdır. Burada meçhul yazarımızın vurguladığı şey, öncelikli olarak, bazı üyelerin kuruma "önemli

miktarda" kaynak aktarması, bazılarının uzmanlıklarını kurumun hizmetine sunması, diğerlerinin ise kurum için canla başla koşturması gereklidir.

1997 yılı Ocak ayında Sn. Suna Kıraç'ın Vehbi Koç Vakfı'na Genel Müdür olarak atanma teklifini kabul etmemle Mayıs 1997'de göreve başlamam arasında rahmetli Evren Artam, Sn. İnal Avcı ve Sn. Remzi Kamacı'nın yardımıyla "informal" bir oryantasyon sürecinden geçtim. Bu süreçte, doğal olarak, ilk okuduğum belge Vakfın Resmi Senedi'ydi. Vehbi Koç'un tasarladığı 11 üyelik "İdare Heyeti" Resmi Senet'te şu şekilde yer alıyordu:

- Vehbi Koç
- Koç Ailesi'ni temsil eden dört üye
- Koç Holding A.Ş. İdare Heyeti'nin seçeceği tanınmış iki iş adamı / yönetici
- Koç Holding CEO'su
- Birisi hukuk alanında olmak üzere emekli ya da faal iki üniversite profesörü
- İş Bankası T.A.Ş. Umum Müdürü veya görevlendireceği yardımcılarında birisi

Vehbi Bey bu heyeti tasarlarken "üçte birler kurulu" diye bir yaklaşımın dünya yüzeyinde henüz konuşulmadığına neredeyse tamamen eminim. Bu nedenle yukarıdaki listenin "Para verenler" (Vehbi Koç ve Koç Ailesi), "Akıl verenler" (Profesörler ve İş Bankası Genel Müdürü) ve "Zaman verenler" (Koç Holding ilişkili üç üye) formülüne neredeyse aynen uyduğunu ilk fark ettiğimde ne kadar şaşırdığımı ve Vehbi Bey'in zekâsına ve uzak görüşlülüğüne nasıl saygı duyduğumu tahmin edersiniz.

EK 14 YAACOV LEV

Zekât (mecburi katkıda bulunma) ve sadaka (gönüllü katkıda bulunma) arasındaki fark zaman içinde evrilmiş ve en net haliyle büyük bilge Gazali'nin (d. 1111) yazılarında vücut bulmuştur. Gazali zekâtın kurallarını, kimin zekat verme sorumluluğu olduğunu ve kimin zekât almaya hakkı olduğunu incelemiş ve daha sonra da sadaka kavramını da aynı biçimde masaya yatırmıştır. Ancak bir noktada Gazali zekât başlığı altında fitre zekâtını (Ramazan Bayramı sonunda verilen zekat - Gazali'nin deyiimi ile "fitre zekâtı") değerlendirirken zekât ve sadaka arasındaki fark bulanıklaşmaktadır. Her ne kadar bu katkıların yapılması zorunluluğu/beklentisi, Kuran'a değil (farz), Peygamber'in söylediklerine (sünnet) dayandırılrsa da, Gazali bu katkıların kim tarafından ve nasıl yapılması gerektiğine dair detaylı tanımlar sunar. Bunun sonucu olarak da Gazali'nin, sadakaya en az zekât kadar kutsal bir statü oluşturmakla Kuran'daki tanımıyla zekâttan farkını tanımlamada güçlük çektiği hissedilir. İslâm hukukçuları fitre zekâtının gönüllülük temelinde gerçekleşmesi gerektiğini iddia ederken, Gazali sahip olunan sermaye için zekât ödenmesi ile ilgili kuralların aynen fitre zekâtı için de geçerli olması gerektiğini savunur. Bu noktadaki terminolojinin netlikten uzak bırakılması, Gazali'nin amacına hizmet etmesi için kasıtlı olarak yarattığı bir durum gibi görünmekte ve Gazali'nin ihtiyacı olanlara zekât/fitre zekâtının dolaysız olarak ödenmesini hedeflediği hissedilir.

EK 15

WARREN BUFFETT'İN BİLL & MELİNDİ GATES'E YAZDIĞI MEKTUP

Bill & Melinda Gates Vakfı'nın (BMG) başarmış olduğu şeyleri imrenerek izliyorum ve bu vakfın gelecekteki kapasitesini finansal olarak arttırmak istiyorum. Bu nedenle, bu mektup aracılığıyla, hayatım boyunca geçerli olmak üzere ve hiçbir koşulda kesilmemesi koşuluyla BMG'ye yıllık B tipi Berkshire Hathaway hisseleri hibe etme etmeye söz veriyorum.¹ Birinci yılın hibesi BMG'ye yaklaşık 1,5 milyar dolarlık bir katkıda bulunacaktır. Gelecekte, yaptığım bu katkının getirisinin, ilk başlarda düzensiz de olsa, önemli bir artış trendi ile devam etmesini bekliyorum.

Bu katkının işleyisi şöyle gerçekleşecek: BMG'ye katkıda bulunacak olan 10 milyon B tipi hisse benim tarafımdan seçilecek. (Halihazırda sadece A tipi hisselerle sahip olmak birlikte yakında bu hisselerin bir kısmını B tipi hisselerle çevireceğim.) Her yıl Temmuz ayında, ya da sizlerin seçeceği başka bir tarihte seçilen hisselerin değerinin %5'i ya direkt olarak BMG'ye ya da bu hisseleri BMG adına tutacak başka aracı bir yardım kurumuna bağışlanacak. Örnekle açıklamak gerekirse, 2006 yılında 500,000 hisse bağışlanacak. 2007 yılında kalan 9.5 milyon hisselerin %5'ine tekabül eden 475,000 hisse bağışlanacak ve takip eden yıllarda kalan hisselerin %5'i bağışlanmaya devam edecek.

Bu ömür boyu bağışın gerçekleşmesi için üç koşul var. Birincisi, ikinizden birinin hayatta olması ve aktif olarak BMG'nin yönetiminde karar verme mekanizmalarına dahil olmaya devam ediyor olmanız. İkincisi, BMG'nin (ya da aracı yardım kuruluşlarının) bu katkıların kanunen bağış statüsünde kalmaya devam etmesini ve vergi indirimi gibi amaçlar için kullanılmamasını sağlaması. Ve

son olarak benim katkılarımın vakfınızın yaptığı yıllık harcamaların en az %5'inde kullanılması. Bu koşulun gerçekleşmesi için iki yıllık bir bekleme süresi olacağını farkındayım. Ancak 2009 yılının başlamasıyla bu değere ulaşılmış olacağını düşünüyorum. Hibe ettiğim hisselerin değerinin bu miktarın üzerine çıktığı yıllarda artan miktarın ileriki yıllarda ortaya çıkabilecek değer kayıplarını dengelemek üzere ayrılması gerekmektedir. Benzer biçimde hisse değerlerinde bir yılda gerçekleşebilecek değer kayıpları takip eden yıllar içindeki artışlarla telafi edilebilir.

Şüphesiz Berkshire hisselerinde zaman içerisinde değer artışı veya kaybı yaşanabilir. Dahası hibe edilen hisselerin sayısı her yıl %5 oranında azalıyor olacak. Ne var ki, Berkshire hisselerinin biraz düzensiz de olsa değer kazanmasını bekleyebilirsiniz ve bu değer artışı da hibe edilen hisse sayılarının yıllar içinde azalacak olması ile gelen kaybı telafi edecektir.

BMG bu katkımın hemen hayata geçeceği güvencesi ile hareket edebilir ve faaliyetlerini bu katkının hazır olduğu varsayımı ile arttırabilir. Doktorlarım sağlığımın çok iyi durumda olduğunu söylüyor ve ben de kendimi gayet iyi hissediyorum. Ancak herhangi bir biçimde malul olmam ve işlerimi yönetemez hale gelmem durumunda bu mektup aracılığıyla üstlendiğim sorumluluklarımın yerine getirilmesi için bir kişi atanacaktır. Ayrıca ölümüm sonrasında bu sorumluluklarımın devamının sağlanması için yeni bir vasiyetnameyi yakın zamanda yazacağım.

Berkshire hisselerinin bir vakfın uzun vadeli faydası için ideal hisseler olduğuna inanıyorum. Şirketin çok geniş alanlarda faaliyet gösteriyor olması, devasa finansal gücü ve her zaman hissedarların çıkarlarını gözetken politikalar uyguluyor olması bu inancımın temel nedenleri. Benim yerimi alabilecek sıradışı beceri ve tecrübede

yöneticileri de var. Zaman içinde Berkshire'ın daha da büyüyeceğini ve yeni alanlarda yatırımlar yaparak gücüne güç katacağını düşünüyorum.

Umuvarım BMG'nin çalışmaları farklı alanlarda genişlemek yerine halihazırda odaklanmış olduğu alanlarda daha da derinleşmek yönünde devam eder. Sizlerin son derece önemli ancak değişim için gerekli fonların az olduğu bir iki alanda çalışmaya özen gösterdiğinizin farkındayım ki bu yaklaşım ulaşmayı amaçladığınız hedeflere varmak için en doğru yaklaşım. Vakfın halihazırda son derece etkin olan değişim gücünü bu yolla iki katına çıkarmak, odakladığınız sosyal problemlerin çözüm ihtimalini arttıracaktır.

Vakfın çalışmalarıyla biz üçümüz kadar şanslı olmayan milyonlarca insanın hayatlarını daha iyi bir hale getirmek için olağanüstü bir zeka, enerji ve vicdan örneği gösteregeldiniz. Bunu yaparken de ırk, cinsiyet, din veya coğrafya farkı gözetmediniz. Bu işi sürdürmenizi sağlayacak kaynaklara katkıda bulunabilmekten dolayı çok mutluyum.

1 Ç.N: Berkshire Hathaway, Forbes dergisinin değerlendirmesine göre dünyanın en büyük dördüncü halka açık şirketi. 2015 yılında öz sermayesi 255,55 milyar dolar ve 2015 yılı net geliri 24,08 milyar dolar olarak açıklandı. Detaylar için:
<http://www.berkshirehathaway.com/>

EK 16

HAMDİ ULUKAYA'NIN "GİVİNG PLEDGE" MEKTUBU

28 Mayıs 2015

Ben Türkiye'nin doğusunda mandracılıkla geçimini sağlayan bir Kürt ailesindenim. Anadolu, Doğu ve Batı arasında bir köprü gibidir ve sahip olduğu zengin tarihi insanların yüzlerinde görebilirsiniz. Bu çalışkan ve paylaşmayı ilke edinen kültür benim bir birey olarak şekillenmemde önemli bir rol oynamıştır.

1994 yılında New York'a geldim ve sonrasında Amerika'da herkesin yeni bir şey başlatabileceği fikrine gittikçe kapıldım; tek ihtiyacınız olan bir rüya ve risk almaya gönüllü olmaktı. New York'un dışındaki küçük çiftçi kasabaları bana hep Anadolu'yu hatırlatmıştır. İnsanları, aynı beraber büyüdüğüm çobanlar gibi, topraktan kazandıkları ile geçiniyor ve ellerindekileri paylaşmaktan, geri vermekten imtina etmiyorlardı. Küçük Ölçekli İşletmeler Müdürlüğü'nden kredi aldım ve eski bir yoğurt mandrasını satın alıp bir grup yatırımcıyla birlikte çocukluğumda yediğim yoğurtlar gibi yoğurtları üretme işine koyuldum. Şirketin adını da çobanların çalışkanlığı şirketin ruhuna sirayet etsin diye "Chobani" (Çoban) koydum.

Başlangıcından itibaren Chobani'nin insanların sağlıklı besinler yemesine ve ürettiğimiz ürünlerden daha büyük ve önemli değerlere işaret eden bir kurum olmasına kendimi adadım. Birinci günden itibaren kârımızın %10'nu Chobani Vakfı aracılığıyla yardım kuruluşlarına bağışlayageldik ve doğru yolla besin üretme ve bu ürünlere herkesin ulaşabilmesi idealimize sadık kaldık. Chobani

aracılığıyla girişimciliğin gerçek gücünün toplum üzerindeki etkisini öğrenme şansım oldu. Nihayetinde Chobani'nin hikayesi doğru zihniyet ile yaklaşıldığında hiçbir sınırın olmadığını kanıtıdır.

Benim hikayemse, bir çok başka insan için geçerli olduğu gibi, sadece Amerika'da gerçekleşmesi mümkün bir hikaye. Amerikan rüyasının sihiri ve gücü herkesin ulaşabildiği bir şey olmalı ve bu, benim Türkiye ve dünyadaki tüm girişimciler için de umduğum bir şey.

Chobani'yi kurduğum on yıl içerisinde dünyada çok önemli değişimler gerçekleşti. Bu değişimlerin önemli sonuçlardan biri çatışmalar nedeniyle evsiz, yurtsuz kalan insanların sayısındaki şok edici artış oldu. Bugün çoğunluğu çocuk ve kadın olmak üzere 50 milyon insan ya mülteci olarak yaşıyor ya da doğal afetler, infazlar ve savaşlar nedeniyle hayatın imkânlarından faydalanamaz durumdadır.

Benim vakfım TENT (Çadır), dünyadaki mültecilere yardımcı olmayı temel hedef olarak benimsemiştir. UNHCR (Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği) gibi kurumlarda binlerce tutkulu, inanılmaz insan görev almakta. TENT mültecilere yardımcı olmak ve mülteciler sorununa kalıcı çözüm politikaları geliştirmek amacıyla destek olmak ve ortaklık yapmak için bir araç olacak.

Her zaman sahip olduğum şeylerin çoğunu vermeyi planladım. Büyürken annemin ihtiyacı olan insanlara nasıl yardımcı olduğunu ve bunun kalbinin inanılmaz güzellikteki bir yerinden geldiğini gördüm. O insanları gülümsetmeyi, mutlu etmeyi hep becerdi ve bunu hiçbir zaman unutmadım.

Bugün, Giving Pledge projesine katılımımı anneme ithaf ediyorum ve kişisel varlığımın çoğunu bu projeye adamaya ve söz

ettiğim insani krize bir son verebilmek ve mültecilere yardımcı olmak için elimden gelen ne varsa yapmaya söz veriyorum.

İnanıyorum ki bizim gibi şanslı insanlar diğer insanlara umut verebilmeli.

Bill Gates ve Warren Buffet'a böyle katkıda bulunmak için ilham kaynağı olmaları nedeniyle teşekkür ederim ve umarım benim bu amaca kendimi adanmış olmam da başkalarına benzer şeyler yapmaları için ilham kaynağı olur.

EK 17

EDMOND DE ROTSCCHILD VAKIFLARI ERFIP² 2015 RAPORUNDAN

"Güvenli" ve "Sivri" Amaçlar ve Hükümetlerle İlişkiler:

Hükümetler aile hayırseverliğini veya vakıflarını hem ahlâken (çünkü her ikisi de bir anlamda varolan düzenin devamının temsilcileri ve garantörleridir), hem de madden (çünkü her ikisi de sosyal yardım fonlarına destek olur) destek birimleri olarak görebilirler. Bu nedenle vakıflar sadece sosyal hizmete destekle sınırlı kaldıkları sürece hükümetlerin onayını kazanırlar.

Buna rağmen birçok öncül ekonomide hayırseverliği ve vakıf çalışmalarını sınırlayan hukuki düzenlemeler bulunmaktadır. Karmaşık yasal düzenlemeler genellikle hükümetin bu alan üzerinde bir kontrol mekanizması olarak algılanır. Eğer yönetmelikler çok muğlak ve akıl karıştırıcı olarak şekillenirse hayırseverin sosyal adalet ve hak sorunlarının çözüm süreçlerine dahil olması, hükümetin bu faaliyetlerle ilgili memnuniyet seviyesini anlayabilmesi ve bu hukuki kısıtlamalar labirentinde yolunu bulması güçleşir.

Hükümetlerin daha çok şüpheli bir tavırla yaklaştıkları iklimlerde vakıflar ve hayırseverler bu şüphe ile başa çıkabilmek için çeşitli taktikler geliştirmişlerdir. Bu taktikler genellikle sıkıntıya yol açabilecek terminolojinin sterilize edilmesi ve ilgilenilen sıkıntılı sorunun gündelik yaşamdaki pratiğe dair bir sorunmuş gibi kamufule edilmesi şeklindedir. Öncül ekonomilerdeki hayırseverler hükümet onayını alabilmek için farklı stratejiler kullanır. Örneğin kullanılan dil: Hayırseverlik kabul edilebilir yaşam seviyesinin ne olduğu konusunu sunarken "yeterlilik seviyesi" ifadesini kullanır ve böylece sorun daha kabul edilebilir bir hal alır. Ya da başka

durumlarda yerel bazda bir topluluğun sorunu ele alınmasına, sorun "haklar" merkezli bir anlatı ile sunulmadığı sürece, izin verilir. Örneğin, kırsal alanda yaşayan çocukların beslenme sorunu "güvenli" bir amaçtır ve bir ihtiyacın giderilmesi anlatısı merkezde oldukça devletin desteği de sağlanabilir. Ancak anlatı "haklar" üzerine kurulursa sorun başka bir hale bürünebilir.

Hayırseverlik kurumları hükümetlerin sorumluluğu hatta kusuru olan sistematik haksızlıkları ifşa ettiğinde ve bu sorunlarla ilgilendiği durumlarda hükümetlerle işbirliği yolu kapanır. Bu noktaya gelindiğinde, dünyanın neresinde olursa olsun, hükümet ve vakıflar arasındaki ilişki tamamen kopar.

Bu komplikasyonlarla başa çıkabilmek için yeni bir "sivri amaç" tanımlaması önerilmektedir. Hükümetlerle çatışmaya girmeden de yenilikçi yaklaşımlar geliştirilebilir. Örneğin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (CSR) programları "güvenli" olarak algılanırken özel vakıf girişimleri "sivri" olarak sınıflandırılabilir. Vakıfların tedirginlik yaratmadan (örneğin Amerikan vakıfları tarafından Amerika sınırları dışında sivil özgürlüklerin savunulması) nasıl etki yaratabilecekleri konusunda yeni bir anlayışa ihtiyaç bulunmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde sorunları alt seviyede, pratik anlamda çözmeye yönelik vakıflar hükümetlerle karşı karşı gelmemeye özen göstermelidirler. "Güvenli" ve "sivri" ikilemindeki sorun bakidir: kişisel hayırseverlik sadece uygulama ile sınırlı mı kalmalı yoksa politika geliştirme süreçlerine de dahil olmalı mı? Sorunun kökeni ile ilgilenmeler mi yoksa sorunun belirtileri ve sonuçları ile ilgilenmekle sınırlı mı kalmalıdır?

[2](#) Ç.N: ERFIP "Empowering Families for Innovative Philanthropy" (Aileleri Yenilikçi Hayırseverlik İçin Güçlendirme) projesi Edmond de Rothschild Vakıfları'nın bir

projedisidir. Detaylar için : <http://www.edrfoundations.org/>

Bağışçılar vakıflarının işlevleri

HİBE DESTEĞİ

Söz konusu bölgede ortaya çıkmakta olan veya değişen ihtiyaçları karşılamak amacıyla kar amacı gütmeyen grupların geliştirdikleri girişimlere hibe tahsisi yapar.

TEKNİK DESTEK

Hibe tahsisi yaptığı kar amacı gütmeyen gruplar başta olmak üzere bölgesinde bulunan sivil toplum kuruluşlarına yerel liderlik, stratejik planlama, kurumsal yönetim, proje yönetimi, kaynak geliştirme, denetim, iyi yönetim vb. alanlarda kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olur.

BAĞIŞÇILAR İÇİN DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Bağışçıların hedeflerini anlamaya ve yaptıkları katkılarının amacına ulaşması için onları en doğru şekilde yönlendirmeye çalışır. Bağışçıları toplumsal ihtiyaçlar konusunda bilgilendirir ve bağışların en etkili şekilde kullanılmasını sağlar.

LİDERLİK VE BİRLEŞTİRİCİ GÜÇ

Liderlik rolü oynarlar ve yeni liderlerin gelişmesine katkıda bulunurlar. Kuruldukları bölgede insanların istedikleri değişiklikleri değişimi yaratabilmeleri için kamu, özel ve gönüllü kuruluşlarla ortaklıklar geliştirir. Bölgeyi ilgilendiren konuların çözümü için katalizörlük, kolaylaştırıcılık, birleştiricilik işlevleri üstlenir.

SAVUNUCULUK

Kurulduğu bölgede yaşam koşullarının kalitesini geliştirmeye yönelik savunuculuk kampanyaları yürütür veya var olan kampanyaları destekler.

DİĞER

Hibe tahsisinin yanı sıra bulunduğu bölgede kamu yararını geliştirmeye yönelik kendi programlarını yürütür, farkındalık geliştirme ve bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirir.

Bağışçılar vakfının sağladığı faydalar

Bölgede yaşayanlar açısından

YEREL ZENGİNLİK KAMUSAL ZENGİNLİĞE DÖNÜŞÜYOR!

Bölgedeki bireysel ve kurumsal zenginlikleri bir araya getirir ve bunları kamu yararı için kullanır. Bölgenin dışarıya bağlı olmaktansa kendi kaynaklarını harekete geçirmesini kolaylaştırır.

HERKES İÇİN YER VAR!

Ekonomik gücünden bağımsız olarak bölgenin sorunlarının çözümünde rol almak isteyen herkes vakfa katılabilir. Vakıf danışma, müteveli ve hibe tahsis kurullarına toplum liderlerinin yer almasını teşvik eder. Böylece yurttaşlar hem küçük-büyük bağışlarıyla katkı yapabilir hem liderlik edebilirler.

SOSYAL DEĞİŞİMİN PARÇASI OLMAK!

Bölgenin acil ihtiyaçlarının yanı sıra toplumsal sorunlardan en fazla etkilenen grupları hedef alarak yurttaşların sosyal değişim sürecine katılma kapasitelerini arttırır. Grupların birbiri ile temasa geçmesi ve ortak amaçlar etrafında mobilize olmalarına yardımcı olur. Örneğin gençler gibi görmezden gelinen grupların güçlendirilmesini sağlar.

Bağışçılar açısından

İDARİ VE MALİ YÜKÜNÜZ HAFİFLESİN!

Tek bir kuruluş veya birey kendi vakfını kurmak istediğinde (gerçekleştireceği faaliyet türü ve hacmine göre değişen şekilde) en az 50.000 TL kuruluş sermayesi ortaya koyması, kuruluş masrafları ve idari giderleri göz önünde bulundurması, kuruluş

işlemleri ve vakıf idaresi için belli bir zaman adaması gerekir. Bağışçılar vakıflarında ise bu idari ve mali sorumluluklar başka bağışçılarla paylaşıldığı için her bir bağışçının yükü hafiflemiş olur.

VERGİ AVANTAJINDAN FAYDALANMAK, BAĞIŞLARIN YERİNİ BULDUĞUNDAN EMİN OLMAK MÜMKÜN!

Bireyden-bireye bağış geleneksek hayırseverliğin en yaygın şekli ancak bu yöntemle ne vergi avantajı sağlanabiliyor ne de yapılan bağışın söylenen amaç için kullanılıp kullanılmadığı garanti altına alınabiliyor. Bağışçılar vakıflarında ise yapılan bağışlar karşılığında hem belli bir oranda vergi indiriminden faydalanılabiliyor hem de hibe başvurularının nesnel kriterler ışığında değerlendirilmesi ve ihtiyacın en çok olduğu alanlara fon tahsisi yapılması için açık, şeffaf ve etkili mekanizmalar bulunuyor.

DAMLAYA DAMLAYA ÖLÇEK EKONOMİSİ OLUR!

Bağışçılar fonlarını tek bir yönetim ve yatırım çatısı altında birleştirerek normalde yalnız başına kendi vakfını kurma şansı olan bireyler ve şirketlerin yaratabilecekleri etkiyi birlikte yaratırlar.

FONLARINIZ İSMİNİZLE YAŞASIN!

Vakfın içinde bağışçının ismi ile anılan fonlar oluşturulabilir. Bu fonların açılması kolay ve masrafsızdır. Fonlar bağışçının koyduğu şartlara ve dileklere göre idare edilir. Bağışçının yaşadığı ya da katkıda bulunmak istediği yerde fonlar kullanılır.

Şirketler toplumu kucaklasın! Şirketler, operasyonlarını yürüttükleri bölgede bağışçılar vakfına katkıda bulunarak toplumsal yaşama değer katarlar. Toplum ve çevre üzerindeki ortak çıkar ve faydalar etrafında işbirlikleri kurarak hem iş performansını yükseltir hem de toplumla bütünleşirler.

ŞİRKETLERİN GÖNÜLLÜ SEKTÖRDEKİ GÖZÜ KULAĞI!

Birçok şirketin sosyal sorumluluk projesi olsa bile gönüllü sektör bilgisi kısıtlı ve STKlara hibe tahsis mekanizması

bulunmuyor. Kurumsal bağışçılıkla ilgili bir proje tasarlamak için bir birim oluşturmak yada halkla ilişkiler şirketleri ile çalışmak zorunda kalıyorlar. Bağışçılar vakfı ise hem sektör hem hibe yönetimi konusunda çok daha bilgili ve deneyimlidir ve şirketleri yönlendirebilir. Üstelik bu hizmeti dışarıdan alarak vakıflar idari giderlerini kısmış olurlar.

BAĞIŞLARINIZIN ETKİSİ ARTIK DAHA GÖRÜNÜR!

Bağışçıların yaptıkları katkılar sonucunda ölçülebilir etki ve sosyal yatırım getirisi beklentileri küresel bir trend haline geldi. Bireylere verilen bağışlar ya da kuruluşlara tek seferlik yapılan bağışların etkisini takip etme imkanı bulunmazken bağışçılar vakıflarında hibe tahsisi ile birlikte izleme ve değerlendirme sistematik bir şekilde yürütüldüğü için bağışların faydalanıcılar ve söz konusu bölge üzerindeki etkisini ölçmek çok daha kolaydır. Bağışçılığa tutkularınızı katın! Bağışçılar fonların nerelerden ve ne şekilde kullanılacağı ile ilgili kararlara katılabilir, bağışçılık ile ilgili bilgi ve tutkularını diğer bağışçılar ile paylaşabilirler. Bağışçılar kaynak geliştirme faaliyetlerinde yer alarak aile üyelerini ve arkadaşlarını da bağışçılık deneyimine katabilirler.

STKlar açısından

KAYNAKLAR ÇEŞİTLENİYOR, BAĞIŞÇI KİTLESİ GENİŞLİYOR!

STKların sadece faaliyetlerini sürdürebilmek için fon geliştirmeleri yetmiyor, rekabet yaratan az sayıda fona olan bağımlılıklarını azaltmak için kaynak geliştirme biçimlerini daha fazla çeşitlendirmeleri gerekiyor. Normalde küçük STKların ve kar amacı gütmeyen grupların erişmesi zor olan fonları geniş bağışçı ağı, etkin kaynak geliştirme stratejileri ve hibe tahsis sistemi ile bağışçılar vakıfları ulaşılır hale getirir. Bağışçılar vakfının, yerel kaynakların yanı sıra, dünyada teşvik edilen bir model olması

dolayısıyla, uluslararası fonları da kolaylıkla kendine çekebilen bir yapısı vardır. Teknik destek için yeni bir partneriniz var! Hibe tahsisinin parçası olarak yararlanıcı STKlara verilen raporlama, proje yönetimi, iletişim stratejisi,kaynak geliştirme vb. konularda verilen koçluk hizmetinin yanı sıra bölgedeki diğer STKlar vakfın eğitim, konferans, yasal kaynaklar gibi farklılık gösterebilecek destek alanlarından faydalanırlar.

Yerel yönetim ve merkezi yönetim il teşkilatları açısından SEKTÖRLERARASI İŞBİRLİĞİ ARTIK DAHA KOLAY!

Kamu kuruluşlarının sivil toplum ve özel sektör ile kurmak istedikleri işbirlikleri için bağışçılar vakfı farklı aktörlere olan yakınlığı, birleştirici ve katalizör rolü ile eşsiz bir platform sağlar. Vakıf ayrıca kamu ve yerel yönetim yetkililerini STKlarla ortaklık kurma, sektörel dinamikler ve yerel STKların ihtiyaçları hakkında bilgilendirir.

SOSYAL EKONOMİ BÜYÜYOR, ŞEHİRLER GELİŞİYOR!

Şirketler, bireyler ve diğer vakıflardan gelen fonların söz konusu bölgede yaşayanların refahını yükseltmek için kullanır, yerel kalkınmaya ve kapasite gelişimine katkıda bulunur.

KAYNAKÇA VE MERAKLI OKUR İÇİN

Akyıldız, A., Şer'iyye ve Evkaf Vekaleti, (İslâm Ansiklopedisi 39) İstanbul, 2010.

Argüden, Y., Boardroom Secrets, London, 2009.

Argüden, Y., Keys to Governance, London, 2011.

Ayverdi, İ., Misalli Büyük Türkçe Sözlük (Kubbealtı Lugatı), İstanbul, 2005.

Ballar, S., Vakıflar Sözlüğü, İstanbul, 1994.

Ballar, S., (Ed.) Eski Vakıfların Günümüze Ulaşan Uygulamaları, Sorunları ve Çözümleri, İstanbul, 2001.

Ballar, S., Yeni Vakıflar Hukuku, İstanbul, 2015.

Barnes, J. R., An Introduction to Religious Foundations in the Ottoman Empire, Leiden, 1986.

Berki, A. H., Vakıfların Tarihi, İnkişafı ve Tekamülü, Cemiyet ve Fertlere Sağladığı Faideler, (Vakıflar Dergisi VI) Ankara, 1965.

Bizbirlik, A., 16. Yüzyıl Ortalarında Diyarbekir Beylerbeyliği'nde Vakıflar, Ankara, 2002.

Bozkurt, G., Batı Hukukunun Türkiye'de Benimsenmesi, Ankara, 1996.

Brest, P., Harvey, H., Money Well Spent: A Strategic Plan for Smart Philanthropy, New York, 2008.

Buzpınar, T., Küçükaşçı, M. S., Haremeyn, (İslâm Ansiklopedisi 16) İstanbul, 1997.

Carnegie, A., The "Gospel of Wealth" Essays and Other Writings, (David Nasaw, Ed.) New York, 2006.

Carver, J., Boards That Make a Difference, San Francisco, 2006.

Carver, J., Carver, M., Reinventing Your Board, San Francisco, 2006.

Çarkoğlu, A., Erdem, S. A., Türkiye'de Bireysel Bağışçılık Araştırması, İstanbul, 2016.

Çilingir, H., Elmalılı Muhammed Hamdi Yazır'ın Gözüyle Osmanlı Son Dönemi Vakıf Meseleleri, (İnsan ve Toplum 9) İstanbul, 2015.

Çizakça, M., A History of Philanthropic Foundations, Istanbul, 2000.

Drucker, P. F., Managing the Non-profit Organization, Oxford, 1990.

Dursunüst, E., Kabul Edilme Sürecinde Türk Kanun-ı Medenisi, (Usûl 12) İstanbul, 2010.

Fleishman, J. L., The Foundation: A Great American Secret, New York, 2007.

Fukuyama, F., Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York, 1996.

Furat, A. H., İslâm Hukukunda Vakıf Akdinin Bağlayıcılığı, (İ. Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi) İstanbul, 2012.

Hammack, D. C. (Ed.), Making the Nonprofit Sector in the US, Bloomington, 1998.

Hatemi, H., Vakıf Kurumuna Hukuk Tarihi Açısından Genel Bir Bakış, (Hukuk Mecmuası) İstanbul, 1997.

Herman, R. D. et al. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, San Francisco, 1994

İşeri, A., Vakıflar, (A. Ü. Hukuk Fakültesi Dergisi) Ankara, 1964.

Center for CSS (JHU), State of Global Civil Society and Volunteering, Baltimore, 2013.

Kalaycıoğlu, E., State and Civil Society in Turkey: Democracy, Development and Protest, (Civil Society in the Muslim World) London, 2002.

Ketola, M., Europeanization and Civil Society: Turkish NGOs as Instruments of Change?, London, 2013.

Koç, V., Hayat Hikayem, İstanbul, 1973.

Koç, V., Anılarım, Görüşlerim, Öğütlerim, İstanbul, 1987.

Köprülü, F., Vakıf Müessesesi ve Vakıf Vesikalarının Tarihi Ehemmiyeti, (Vakıflar Dergisi I) Ankara, 1938.

Kunter, H. B., Türk Vakıfları ve Vakfiyeleri, (Vakıflar Dergisi I)
Ankara, 1938.

Kuran, T., Legal Roots of Authoritarian Rule in the Middle East,
(American J. of Comparative Law) Ann Arbor, 2016.

Kuran, T., Yollar Ayrılırken: Ortadoğu'nun Geri Kalma Sürecinde
İslâm Hukukunun Rolü, İstanbul, 2012.

Lev, Y., Charity, Endowments, and Charitable Institutions in
Medieval Islam, Florida, 2005.

Madoff, R., Reich, R., Now or Forever: Rethinking Foundation Life
Spans, (Chronicle of Philanthropy) Washington, DC, 2016.

McGill, L. T., Number of Registered Public Benefit Foundations in
Europe Exceeds 144.000, New York, 2015.

Moyers, R. L., The Nonprofit Chief Executive's Ten Basic
Responsibilities, Washington, DC, 2005.

Nomer, K., Şeriat, Hilafet, Cumhuriyet, Laiklik, İstanbul, 1996.

Özcan, T., Osmanlı Para Vakıfları, Ankara, 2003.

Öztürk, N., Evkaf-ı Hümayun Nezareti, (İslâm Ansiklopedisi 11)
İstanbul, 1995.

Pekin, A. K., Geleceği Miras Bırakmak: Türk Eğitim Vakfı'yla 40 yıl,
İstanbul, 2007.

Pfaff, D. W., The Altruistic Brain, New York, 2015.

Pointer, D. D., Orlikoff, J. E., The High-Performance Board, New York, 2002.

Porter, M., Kramer, M., How Do Foundations Create Value?, (Harvard Business Review) Boston, 1999.

Preston, C., Who is Behind the Evaluation Curtain?, (Chronicle of Philanthropy) Washington, DC, 2012.

Prince, R. A., File K. M., Seven Faces of Philanthropy, San Francisco, 1994.

Putnam, R., Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York, 2000.

Rosso, H. et assoc., Temple, E. R., Hank Rosso's: Achieving Excellence in Fund Raising, San Francisco, 2003.

Salamon, L. et al., Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Baltimore, 1999.

Salamon, L. et al., Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume Two, Bloomfield, 2004.

Salamon, L., Leverage for Good, New York, 2014.

Salamon, L., America's Nonprofit Sector, New York, 1999.

Sanford, S. et al., Frontier Philanthropies, Geneve, 2016.

Scott, N., Seglow, J., Altruism, New York, 2007.

Singer, A., Constructing Ottoman Beneficence, New York, 2002.

Singer, A., Charity in Islamic Societies, New York, 2008.

Singer, P., The Most Good You Can Do New Haven, 2016.

Şener, A., Eski Hukukumuzda Göre Evladiye Vakıflarda Gelir Taksimi, İstanbul, 1995.

Şennur, Ş., Tuyan, Z., 1926–1967 Yılları Arasında Türkiye Cumhuriyeti'nde Kurulan Tesisler (Vakıflar) (Gazi Üniversitesi Akademik Bakış) Ankara, 2009.

The Atlantic Philanthropies Investing in Change: Why Supporting Advocacy Makes Sense for Foundations, USA, 2008.

Tweeten, B. L., Transformational Boards, San Francisco, 2002.

Wagner, L., Diversity and Philanthropy Santa Barbara, 2016.

Yıldırım, R., Dervishes, Waqfs, and Conquest: Notes on Early Ottoman Expansion in Thrace, (Held in Trust, ed. P. Ghazaleh), Cairo, 2011.

Yıldırım, E., Bana Yönetim Kurulunu Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim, İstanbul, 2012.

Yüksel, H., Türk Toplumunda Vakıf - Aile İlişkisi, (Türkler) İstanbul, 2013.