T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE DENETİMANA BİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİM ALGISI VE UYGULAMALARI: BİR VAKIF İNCELEMESİ: (İHH)

Yüksek Lisans Tezi

Vasfi GÜNDÜZ
200024068

İstanbul, 2022

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE DENETİMANA BİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİM ALGISI VE UYGULAMALARI: BİR VAKIF İNCELEMESİ: (İHH)

Yüksek Lisans Tezi

Vasfi GÜNDÜZ
200024068

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

İstanbul, 2022

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

20.12.2022
Vasfi GÜNDÜZ

ÖZET

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarında kurumsal risk yönetimi hakkında araştırmaya yer verilmiştir. Bu araştırmada sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetimi, risk algısı ve önlemleri hakkında bir incelemenin sonuç değerlendirmesi yapılmıştır. İşletmelerde yaygın olarak kullanılan kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi yapısının sivil toplum kuruluşlarında da uygulanması önem taşımaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının kurumsallaşmalarını tamamlayamaması sonucu kurumsal risk yönetimi sağlanamamaktadır. Olası risklere maruz kalınması durumunda da kriz ile sonuçlanabilmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında, kurumsallaşma ile oluşturulacak kurumsal risk yönetim sistemi, riskleri önlemeyi ve bertaraf etmeyi sağlamış olacaktır.

Sivil toplum kuruluşlarının birçoğunda gönüllülerden oluşan çalışan ve yönetici kadrosu bulunmaktadır. Gönüllü çalışanların bir kısmı yarı zamanlı olarak belirli dönemlerde çalışmalara katılım sağlayabilmektedir. Sürekli ve yoğun işleyişlerin olduğu yerlerde de bazen suistimalden ziyade, bireysel hatalardan dolayı yanlışlıklar yapılabilmektedir. Bunun sonucunda, profesyonel çalışan istihdamı sağlanamaması kaynaklı olarak kurum risklere açık hale gelmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarında risk yönetim algısı ve uygulaması, bir vakıf incelemesinde; İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı'nın (İHH) kurumsal yönetimi, risk algısı ve önlemleri, risk farkındalığı, kurumsal risk yönetim çalışmaları ele alınmıştır. Araştırmada derinlemesine mülakat yapılarak veri toplama yöntemi kullanılmıştır. İHH mütevelli heyeti, yönetim kurulu üyeleri ve uzmanlık gerektiren birim sorumlularından oluşan toplam 16 kişi ile mülakat yapılarak kurumsal risk yönetiminin vakıftaki uygulaması görüşülmüştür.

Sivil toplum kuruluşlarının kurumsal risk yönetimini sağlayabilmesi için öncelikle kuruluş işlemlerini tamamladıktan sonra kurumsallaşma yönünde adımlar atması olacaktır. Kurumsallaşmasını tamamlayan sivil toplum kuruluşlarında, kurumsal risk yönetimi sağlaması da zor olacak ve daha büyük risklere maruz kalabileceklerdir.

İHH kurumsallaşmasını tamamlamış olup, oluşturulan kurum rehberinin büyük bir kısmı ERP sistemine uyarlanarak daha dinamik işletilmesi sağlanmaktadır. Böylece

kurumsal risk yönetim çalışmalarına yönelik adım atarak birçoğunu tamamlayıp önleyici tedbirler aldığı görülmektedir.

Şeffaflık, kurumlar için bilgi talep edenleri aydınlatmak ve hesap verilebilir olmak için önem arz etmektedir. Şeffaflığı birkaç başlıkta gruplayacak olursak: idari şeffaflık, mali şeffaflık, faaliyet şeffaflığı ve kalite standartları başlıklarında sıralanabilir.

Kurumun sürekliliği, itibarını koruması ve faaliyet alanı kapasitesini artırarak devam ettirebilmesi için birçok alanda risk önlemleri alması gerekmektedir. Kısaca sıralayacak olursak; kurumsallaşma, uyum ve risk, iç denetim, iç kontrol yapılarının oluşturulması, kalite standartlarının sağlanması, orta ve uzun vadeli stratejik planlarının yapılması, şeffaflık, kurum bünyesinde norm kadronun oluşturulması şeklinde özetlenebilir. Yapılacak bu çalışmalar sonucu sivil toplum kuruluşlar; bağışçılara, ihtiyaç sahiplerine ve çalışanlarına güvence sağlayarak kurumun sürekliliğini ve verimliliğini artırarak marka değerini de koruyacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Kurumsallaşma, Risk Yönetimi

ABSTRACT

In this study, research on corporate risk management in non-governmental organizations is included. In this research, a result evaluation of a review on the corporate governance, risk perception and precautions of non-governmental organizations was made. It is important that the corporate governance and corporate risk management structure, which is widely used in businesses, is also implemented in non-governmental organizations. Institutional risk management cannot be achieved as a result of non-governmental organizations' inability to complete their institutionalization. In case of exposure to possible risks, it may result in a crisis. The corporate risk management system to be established by institutionalization in non-governmental organizations will ensure the elimination, prevention and elimination of risks.

Most of the non-governmental organizations have employees and managerial staff consisting of volunteers. Some of the volunteer employees can participate in the studies on a part-time basis in certain periods. In places where there is continuous and intense operation, sometimes mistakes can be made due to individual mistakes rather than abuse. As a result, the institution becomes open to risks due to the inability to employ professional employees.

Risk management perception and practice in non-governmental organizations, in a foundation review; Corporate risk management studies of the Human Rights and Freedoms and Humanitarian Relief Foundation (IHH) were discussed by considering the corporate management, risk perception and precautions, risk awareness. In the research, data collection method was used by conducting in-depth interviews. The application of corporate risk management in the foundation was discussed by interviewing a total of 16 people consisting of IHH's board of trustees, members of the board of directors and unit responsibles requiring expertise.

In order for non-governmental organizations to provide corporate risk management, firstly, they will have to take steps towards institutionalization after completing the establishment procedures. If they cannot complete their institutionalization, it will be difficult to provide enterprise risk management and they may be exposed to greater risks.

IHH has completed its institutionalization and a large part of the institutional guide created is adapted to the ERP system, ensuring a more dynamic operation. Thus, many of them were completed and preventive measures were taken by taking steps towards corporate risk management studies.

Transparency is important for institutions to enlighten those who request information and to be accountable. If we group transparency under a few titles, we can list it under the titles of administrative transparency, financial transparency, operational transparency and quality standards.

The institution needs to take risk measures in many areas in order to maintain its continuity, reputation and increase its field of activity. To summarize briefly; We can summarize it as institutionalization, compliance and risk, internal audit, establishing internal control structures, ensuring quality standards, making medium and long-term strategic plans, transparency, and forming a norm staff within the institution. As a result of these studies, non-governmental organizations will protect the brand value by increasing the continuity and efficiency of the institution by providing assurance to the donors, the needy and their employees.

Keywords: Non-Governmental Organizations, Institutionalization, Risk Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **İİİ**

ABSTRACT ..... **V**

İÇİNDEKİLER ..... **Vİİ**

TABLO LİSTESİ ..... **İX**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **X**

KISALTMALAR ..... **Xİ**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE UYGULAMA ANALİZİ **3**

1.1. KURUMSAL YÖNETİM NEDİR? 3

1.2. RİSK NEDİR? 5

1.3. RİSK TÜRLERİ 6

1.3.1. Stratejik Risk *6*

1.3.2. Operasyonel Risk *7*

1.3.3. Finansal Risk *7*

1.3.4. Yasal Risk *8*

1.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ 9

1.5. RİSK DEĞERLENDİRME 12

1.6. RİSK DEĞERLENDİRME KARAR SÜRECİ 14

İKİNCİ BÖLÜM **17**

2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ **17**

2.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI TANIM 21

2.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞU TÜRLERİ 22

2.2.1. Vakıf *22*

2.2.2. Dernek *23*

2.2.3. Sendika *24*

2.2.4. Oda *24*

2.2.5. Kooperatif *25*
2.2.6. Kulüp *25*
2.3. SAYILARLA SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI 26
2.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA KURUMSAL YÖNETİM 28
2.5. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ 30
2.6. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİMİ 32
2.7. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİMİ UYGULAMASI 33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM **35**
3. RİSK YÖNETİMİ UYGULAMASI VE BİR VAKIF İNCELEMESİ: İHH **35**
3.1. İNSAN HAK VE HÜRRİYETLERİ VE İNSANİ YARDIM VAKFI (İHH) 35
3.2. KURUMSALLAŞMA 35
3.3. ŞEFFAFLIK 36
3.4. RİSK ÖNLEMLERİ 38
3.4.1. Risk Yönetimi *38*
3.4.2. Uyum ve Risk *38*
3.4.3. İç Denetim *39*
3.4.4. İç Kontrol *40*
3.4.5. Vergi Muafiyet Denetimi *41*
3.4.6. Bağımsız Denetimler *43*
3.4.7. ISO 27001 Sertifikalandırma *43*
3.4.8. ISO 27701 Sertifikalandırma *44*
3.4.9. ISO 37001 Sertifikalandırma *45*
3.5. İHH RİSK ÇALIŞMALARI (MÜLAKAT) 46
3.5.1. Araştırmanın Amacı *46*
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi *47*
3.5.3. Araştırma Bulguları *47*
3.5.4. Sorular, Cevaplar, Genel Değerlendirmeler *47*
SONUÇ **87**
KAYNAKÇA **91**
EK 1. KATILIMCILAR İLE YAPILAN MÜLAKAT FORMU **100**

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sektörler Arası Karşılaştırma 18
Tablo 2: Türlerine Sivil Toplum Kuruluşu Sayısı 27

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Risk Yönetim Süreci 34

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ANAR : Ankara Sosyal Araştırmalar Merkezi Ltd. Şti.

BGYS : Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi

BT : Bilinmeyen Tarih

COSO : Committee of Sponsoring Organizations (Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi)

ÇEKÜD : Çevre Kuruluşları Dayanışma Derneği

DDoS : DistrubutedDenial of Service Attack (Dağıtılmış Hizmet Reddi Saldırısı)

ECNL : European Center for Not-for-Profit Law (Avrupa Kâr Amacı Gütmeyen Hukuk Merkezi)

ERM : Enterprise Risk Management (Kurumsal Risk Yönetimi)

ERP : Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)

FATF : Financial Action Task Force (Malî Eylem Görev Gücü)

FKM : Felaket Kurtarma Merkezi

GDPR : General Data Protection Regulation (Genel Veri Koruma Yönetmeliği)

GENAR : Genar Araştırma Danışmanlık Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

GESAİD : Genç Sanayici İş İnsanları ve Yöneticileri Derneği

GİB : Gelir İdaresi Başkanlığı

GT : Gönüllü Teşekküller

ICA : International Cooperative Alliance (Uluslararası Kooperatif İttifakı)

IEC : International Electrochemical Committee (Uluslararası Elektrokimya

Komitesi)

IIA : Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)

IP : Internet Protokol (İnternet Protokolü)

ISMS : Information Security Management System (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi)

ISO : International Standards Organization (Uluslararası Standartlar Organizasyonu)

İHH : İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı

İNSAMER : İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi

İSMMMO : İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası

KGK : Kamu Gözetimi Kurumu

KRY : Kurumsal Risk Yönetimi

KVKK : Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

MASAK : Mali Suçları Araştırma Kurulu

MÜSİAD : Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği

NGO : Non Governmental Organization (Sivil Toplum Örgütü)

OCEG : Open Compliance & Ethics Group (Açık Uygunluk Etik Grubu)

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik (İktisadi) İş Birliği ve Gelişme Teşkilatı)

OEEC : Organization for European Economic Co-operation and Development (Avrupa Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)

PII : Personally Identifiable Information (Kişisel Olarak Tanımlanabilir Bilgiler)

PIMS : Privacy Information Management System (Gizlilik Bilgi Yönetim Sistemi)

PİAR : PİAR Araştırma Şirketi

PWC : Price Waterhouse Coopers

STEP : Sivil Toplum Endeksi Projesi

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

STÖ : Sivil Toplum Örgütü

SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (Dünya Bankalararası Finansal Telekomünikasyon Birliği)

TEMA : Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı

TİDE : Türkiye İç Denetim Enstitüsü

TMK : Türk Medeni Kanunu

TSE : Türk Standartları Enstitüsü

TÜSEV : Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

URD : Ulusal Risk Değerlendirme

YADA : Yaşama Dair Vakıf

YÖK : Yüksek Öğretim Kurulu

GİRİŞ

Kurumsal yönetim ve risk değerlendirmesi işletmelerin sürekliliğini sağlamak ve itibarını korumak için önem arz etmektedir. Bütün tüzel kişiliklerin kurumsal yönetişim ve risk yönünde çalışma yapması elzem olup bir mali yapısı, finans yönetimi kadar iç kontrol ve risk yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kapsamda tüzel kişiliklerin itibarını koruyabilmesi, güven sağlaması, kârlılığı ve devamlılığı iyi bir kurumsal yönetim ve risk fonksiyonunu yerine getirmesiyle sağlanacaktır.

Kurumsal yönetim yapısıyla kurumların etkili ve verimli yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bir kurumun sürekliliği için kurumsal yönetim yapısının katkısı ile kurumsal hafıza oluşturulabilmektedir. Kurumsal hafıza yöneticiler ve çalışanlar için rehberlik mahiyeti taşıyıp, yön gösterici olacaktır.

Kurumsal yönetimde, alanında uzman yönetim kadrosunun olması kurumların daha kolay hesap verilebilir, en az risk ile yönetilmesini sağlayacaktır. Ara yöneticiler faaliyetlerin yürütülmesi sırasındaki anlık yönetimi sağlarken, üst yönetimde faaliyet sonuçlarının sorumluluğu öne çıkmaktadır. Üst yönetim, riskleri değerlendirir, performansın artırılması konusunda gerekli talimatları verir ve gerektiğinde ara yöneticilerin değiştirilmesini isteyebilir.

Kurumlarda risk, bir eylem ve olgu karşısında çıkacak sonuçlar için katlanılacak maliyet ile kuruma ve çalışanlara olumsuz geri dönüşü olan kayıplardır. Birçok işletmede risk değerlendirmelerinin yapılması için, “Uyum ve Risk Birimi”, “Strateji ve Risk Yönetim Komitesi”, “Risk ve Değerlendirme Komisyonu” gibi birimler ve komisyonlar kurulmaktadır. Bunun gereksinimleri, gelecekte ne tür risklerin beklediğini önceden hesaplamak ve olası risklere karşı önceden tedbir alarak riski en aza indirmek veya tamamen ortadan kaldırmaktır. En önemlisi de bir risk ile karşı karşıya kalındığında, kurumsal risk yönetimini sağlayabilmek ve riski fırsata dönüştürecek girişimlerde bulunabilmektir. Kurumların karşılaşabileceği risk türleri dört başlıkta listelenirse bunlar: stratejik risk, operasyonel risk, finansal risk ve yasal risklerdir.

Kurumsal yönetim, işletmelerin dışında kalan, sivil toplum kuruluşları için de önemlidir. Sivil toplum kuruluşları, kâr amacı gütmeyen ve belirli bir amaç

doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu veya bir mal varlığını kâr amacı gütmeyerek belirli bir amaç doğrultusunda kullanılmak üzere vakfedilmesi sonucu oluşturulan kurumsal yapılardır. Bu yapılar tamamen gönüllülük esası ile kurulur ve amaçları doğrultusunda faaliyet gösterirler. Sivil toplum kuruluşunun sürekliliği, faaliyetlerinin amacına yönelik başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve itibarını koruyabilmesi için iyi bir kurumsal risk yönetimine ihtiyacı bulunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşlarının sürekli ve yoğun işleyişlerin olduğu yerlerde de bazen suistimalden ziyade, bireysel hatalardan dolayı yanlışlıklar yapılabilmektedir. Bunları en aza indirmek için dönemsel olarak denetimlerin yapılması, bu denetim sonuçlarının yöneticilere sunulduktan sonra şeffaflık sağlamak üzere kamuoyu ile paylaşılarak bilgilendirme yapılabilir. Örnek bir sivil toplum kuruluşu incelenerek kurumsal risk yönetim algısı ve uygulamasının bilimsel araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada veri toplama, denetim raporları, makaleler, önceki çalışmalar ve tezler üzerinden literatür taraması yapıldıktan sonra sivil toplum kuruluşu yetkilileri ile derinlemesine mülakat yapılarak kurumsal risk yönetimi örneği çıkarılmıştır.

Yapılan çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetim, kurumsal risk yönetimi, riskler ve türleri, kavramsal çerçevesi değerlendirilmiştir. İkinci bölümde, sivil toplum kuruluşlarının tanımı, yapısı, türleri ve kurumsallaşması hakkında çalışma yapılarak kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Son bölümde ise kurumsal risk yönetimi hakkında bir sivil toplum kuruluşu yetkilileri ile mülakat yapılarak bilimsel araştırma sonucu ve model olabilecek bir uygulamalara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE UYGULAMA ANALİZİ

Kurumsal risk yönetimine geçmeden önce işletmelerin kurumsal yönetim yapısıyla ilgili alt yapısını oluşturması gerekmektedir. Etkin ve sistemli bir kurumsal risk yönetiminde, işletmelerin kurumsal yönetimi önem taşımaktadır.

1.1.Kurumsal Yönetim Nedir?

Kurumsal yönetim, şirket yöneticilerinin denetlenmesi, doğru karar almasının sağlanması, şirkette pay sahibi olan veya hak iddia eden paydaşların (personel, alıcılar, satıcılar, hisse sahipleri, devlet vb.) şirket yönetimi ile olan ilişkilerinin tamamını içine alır (Koçel, 2020). Bununla birlikte kurumsal yönetim şirket yöneticileri ile şirkete kaynak sağlayan ve ürün temin eden kişiler arasındaki ilişkin özüne dayanmaktadır (Türedi & Karakaya, 2015).

Kurumsal yönetim tanımları farklı şekillerde de yapılabilmektedir. Bu tanımları şu şekilde sıralayabiliriz (TİDE, 2016):

IIA, Kurumsal Yönetim; Standartlar kurumsal yönetimi, *"...üst düzey yönetim, yönetim kurulu ve denetim kurulu tarafından, kurumun amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, kurumun faaliyetlerinin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi amacıyla uygulanan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir*" olarak tanımlanmaktadır.

OECD, Kurumsal Yönetim, bir şirketin üst düzey yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler setidir. Kurumsal yönetim, firmanın hedeflerinin belirlendiği, bu hedeflere ulaşmak için ve hedeflere ulaşmadaki performansının izlenmesi için gerekli araçların tanımlandığı bir yapıyı ifade etmektedir.

OCEG, Kurumsal Yönetim, kurumun bunlar aracılığıyla yönetildiği ve kontrol edildiği kültür, değerler, misyon, yapı ve politika katmanları, süreçler ve ölçütlerdir. Bu kapsamda, kurumsal yönetim, yönetim kurulunun faaliyetlerini kapsamakla birlikte bunlarla sınırı olmayıp kurumun farklı kademelerdeki yönetsel organlarında önemli bir

rol alır. Oluşturulan, izlenen ve en üst düzeyde aktarılan bu ortam başarılı olmak için kritik öneme sahiptir.

IIA Standardı: 2110 Kurumsal Yönetim; iç denetim faaliyetlerinin "*aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla kurumsal yönetim sürecini değerlendirmek ve iyileştirilmesi amacıyla kurumsal yönetim sürecinin değerlendirmek ve iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmak zorundadır:*

- *Kurum içerisinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,*
- *Etkili bir kurumsal performans yönetiminin ve hesap verebilirliğin temini,*
- *Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına iletilmesi,*
- *Yönetim kurulunun, denetim kurulunun, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eş güdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin iletimini sağlamak*." şeklinde ifade edilmiştir.

Kurumsal yönetim yapısıyla işletmelerin etkili ve verimli yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin sürekliliği için kurumsal yönetim yapısının katkısı ile işletme içi kurumsal hafıza oluşturulabilmektedir. Böylece yönetim değişiklikleri olsa da mevcut yönetim sistemi rehberlik mahiyeti taşıyarak yeni yönetimlere yön gösterici olacaktır.

Kurumsal yönetimde, alanında uzman yönetim kadrosunun olması işletmenin daha hesap verilebilir, en az risk ile yönetilmesini sağlayacaktır. Ara yöneticiler işletmenin faaliyetleri sırasındaki günlük yönetimini sağlarken, üst düzey yönetimde faaliyetin sonuçlarının sorumluluğu öne çıkmaktadır. Üst yönetim, işletmenin risklerini değerlendirmek, performansın artırılması konusunda gerekli talimatları verir ve gerektiğinde ara yöneticilerin değiştirilmesini isteyebilir. Kurumsal yönetimde, üst yönetim icracı faaliyette ve günlük işlerin yönetiminde bulunmazlar.

Kurumsal yönetim, yapılan düzenlemeler ve standartlarla yönetilmektedir. Yasal statüye sahip, menkul kıymet borsaları tarafından oluşturulan, meslek organizasyonları ya da bir organizasyonun seviyesini yükseltmek isteyen ve serbest pazarı teşvik etmek, geliştirmek isteyen standart koyucular kurumsal yönetimin yapısını belirlemektedir. Yönetim kurulunun büyük bir iş alanını ve önemli kısmı aşağıda belirtilen faaliyetlerin yönetilmesini sağlamaktadır (TİDE, 2016):

- Gerekli bilgi ve becerilere sahip kişilerden yönetim kurulu üyelerinin seçimi, alt komiteler şeklinde yapılandırmak,
- Stratejik planların hazırlanması, uygulanması, plana uyulması ve performansı hakkında rapor alınması,
- En üst yöneticinin verimlilik hedeflerini belirlemek ve yapılan çalışmanın çıktısını ölçmek,
- Hedeflere ulaşılmasını yavaşlatan veya engelleyebilecek olası riskleri belirleyerek risklerin yönetilebilmesini sağlamak,
- Personellerin işe alma, işten çıkarma, ücretlerinin belirlenmesi gibi insan kaynağının yönetilmesini sağlamak,
- Tüm çalışanların davranışlarının ve etik standartlara uyumunun sürdürülebilmesi için izlenmesi ve sistemlerin kurulmasının sağlanması,
- Kurumların faaliyetlerine göre yasal yükümlülüklerinin belirlenmesi ve buna uyumunun sağlanması,
- Görev yetki tanımlarının belirlenmesi.

1.2. Risk Nedir?

Risk; kısa ve öz bir ifade ile tanımlayacak olursak, bir eylem ve olgu karşısında çıkacak sonuçlar için katlanılacak maliyet, kuruma veya kişiye olumsuz geri dönüşü olan kayıplar ile doğru karar alındığında avantaja dönüşen fırsatlardır.

Riskle ilgili farklı kaynaklarda değişik tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı şu şekildir: Risk, bir olayın tesadüfen değil, gerçekleşmesi beklenen olası sonuçlarının detaylandırılmasıdır. Başka bir tanım olarak olası bir zararın muhtemel olumsuz durumuyla ilişkilidir. Risk kelime olarak İtalyanca "riscare" sözcüğünden türetilerek "cesaret etmek" anlamı taşımaktadır. Bu yönüyle risk bir kader değil, bir seçimdir. Cesaret ederek yaptığımız eylemler aslında seçimlerimizde ne kadar özgür olduğumuza bağlıdır. Bu açıdan risk algısı sosyopsikolojik yönü olan bir süreçtir (Bakkal vd., 2016).

Birçok işletmede risk değerlendirmelerinin yapılması için birimler ve komisyonlar kurulmaktadır. Bazı işletmelerde "Uyum ve Risk Birimi", "Strateji ve Risk Yönetim Komitesi", "Risk ve Değerlendirme Komisyonu" gibi isimlendirmeler yer almaktadır. Bunun gereksinimleri, işletmeyi gelecekte ne tür risklerin beklediğini önceden

hesaplamak ve olası risklere karşı önceden tedbir alarak riski en aza indirmek veya tamamen ortadan kaldırmaktır. En önemlisi de bir risk ile karşı karşıya kalındığında, kurumsal risk yönetimini sağlayabilmek ve riski fırsata dönüştürecek girişimlerde bulunabilmektir.

İşletme yönetimleri için risk değerlendirmesinin önemi ve yapılması gerekenler ne kadar gerekli ise dışarıdan denetim yapan denetçiler için de verilerin doğruluğu, hata veya hile ihtimalleri, atılacak adımlar ayrıca önem taşımaktadır. Böylece işletme yönetiminin gözünden kaçan veya ihmal edilen durumlar için dış denetçiler de işletme için risk değerlendirmesi yapabilir.

1.3. Risk Türleri

Bir işletmenin veya kurumun karşılaşacağı riskler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, kurumun yapısından ve faaliyet gösterdiği faaliyet alanından büyük ölçüde etkilenir. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen, en çok kabul gören sınıflandırma yöntemi riskleri dört ana gruba ayırır: stratejik riskler, operasyonel riskler, finansal riskler ve yasal risklerdir (Bakkal vd., 2016).

1.3.1. Stratejik Risk

Bir kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda ilerlerken varlığını sürdürebilmesi için yapısal ve stratejik kararların oluşturduğu risklerdir. Stratejik risklere örnek olarak kurumsal yönetim, yenilikler, düzenleyici ve politik riskler gibi riskler verilebilir.

Kurumun faaliyet ortamındaki siyasi, ekonomik, sosyal ve diğer öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanan, kurumun varlığını ve canlılığını tehdit eden risklerdir. Kurumun kısa, orta veya uzun vadede hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir (Emhan, 2009).

Stratejik risk, yanlış iş kararlarından veya sektördeki değişikliklere ayak uyduramamaktan kaynaklanabilir. Bir riske maruz kalındığında veya kriz oluştuğunda mevcut durumu korumak ve avantaja dönüştürebilmek üzere büyük kayıp ve kazançları birlikte içerebilen kararlar alması gerekebilir. Bu durumda da alınan karar sonucu stratejik risk ortaya çıkmış olacaktır. Alınan bu risk kuruma büyük avantaj sağlamakla

birlikte, kurumun mali, idari ve itibari açıdan da büyük kayıplarla karşı karşıya kalabileceği sonuçları da meydana getirecektir. Risk yönetimi sağlayan ekip ve yönetim kurulu bütün olasılıklarla birlik bir strateji belirleyerek bu kararı alır.

1.3.2. Operasyonel Risk

Kurumun günlük faaliyetleri sırasında organizasyon, iş akışı, teknoloji, işgücü boyutlarında oluşabilecek; kuruma finansal veya itibari zarar verebilecek her türlü risklerden oluşabilir.

Operasyonel risk, iç kontrol başarısızlıkları, gözden kaçan hata ve usulsüzlükler, üst yönetimin ve diğer çalışanların termin ve şartları yerine getirememesi, yönetim hataları, bilgi işlem sistemlerindeki hata ve aksamalardan, sel, deprem, yangın gibi afetlerden kaynaklanabilecek kayıplardır (TÜSİAD, 2008).

Operasyonel riski tanımlamanın zorluğu, çok sayıda riske neden olan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, operasyonel riski tanımlarken ve önemini anlarken risk faktörlerini belirlemek gerekir. Operasyonel risklere neden olan faktörler, her kurumun içyapısına ve işleyişine göre farklılık gösterebilmektedir.

1.3.3. Finansal Risk

İşletmenin sahip olduğu varlıklarla ilgili finansal kayıp olasılığı olarak ifade edilebilir. Finansal riskler, kurum ve kuruluşların izlenmesi, denetlenmesi ve kurum üzerindeki etkilerinin ölçülmesini gerektiren risklerdir. Bu risk grubu, kurumun maliyetlerini artıran veya gelirinin büyümesinin önündeki engelleri de içermektedir.

Sivil toplum kuruluşları için de finansal açıdan riskler bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının temel gelir kaynağı bağışlardan ve üyelerinden alınan aidatlardan oluşmaktadır. Diğer bir gelir kaynağı olarak sivil toplum kuruluşu bünyesinde oluşturulan iktisadi teşekküller ve vakfiyeler yer almaktadır. Faaliyetlerinin icrası sırasında oluşan diğer masraflar için yeterli bütçe sağlanamaması durumunda süreklilik sağlanması yönünden de risk taşımaktadır. Ayrıca finansal varlıklar için bütçe yönetimi, varlıkların doğru kullanılması ve kurumun zarara uğratmaması için profesyonel anlamda finans yönetim ekibinin oluşturulması önemlidir.

Finansal riskler arasında yaşanabilecek diğer bir alan, uluslararası para transferleri olacaktır. Sivil toplum kuruluşlarının yurt içi ve yurt dışı dövizli işlemlerinde uluslararası ödemeler sistemi olan SWIFT (Dünya Bankalar Arası Finansal Telekomünikasyon Birliği) ve aracı muhabir bankalar kanalıyla yapmaktadır. Ancak uluslararası para transferlerinde de zaman zaman ödemenin gecikmesi, kesinti yapılması, gönderilen tutara bloke konulması gibi sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu tür blokeli, engellenmiş işlemlerin sonucu işlemi yapan kurumlar da muhabir bankalar tarafından riskli kurumlar arasına alınarak gelecek dönemde yapacağı işlemlerin tamamen engellenesine neden olacaktır.

Başbakanlık tarafından resmî gazetede yayınlanan, 2016/22 sayılı "*Mali Eylem Görev Gücü (FATF) IV. Tur Değerlendirmesi Hazırlıkları ve Ulusal Risk Değerlendirmesi Çalışmaları*" konulu genelge doğrultusundan Hazine ve Maliye Bakanlığı Mali Suçlar Araştırma Kurulu Başkanlığı (MASAK) koordinasyonunda Aralık 2016'da çalışma başlatılmıştır (Vakıflar Genel Müdürlüğü, bta). Bu çalışmada sivil toplum kuruluşları da paydaş kurum olarak yer almaktadır. "Mali Eylem Görev Gücü (Financial Action Task Force-FATF) IV. Tur Değerlendirmelerine Hazırlık ve Karapara Aklama ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelede Ulusal Risk Değerlendirme (URD) Projesi" kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda MASAK tarafından rehber hazırlanmıştır. Rehberler, 2021 yılında Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, "*İyi Uygulamalar Rehberi*" başlığında ve Vakıflar Genel Müdürlüğü, "*Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Terörün Finansmanı Amacıyla Kötüye Kullanılmalarının Önlenmesine Yönelik Rehber*" başlığı ile kurumların web sayfasında yayınlanmıştır. Böylece uluslararası para transferlerinin risklerini azaltmak ve uyum politikalarını düzenlemek üzere bir adım atılmıştır.

Piyasalardaki ekonomik dalgalanmalar, döviz kurlarındaki ani yükseliş ve azalmalardan kaynaklı olarak finansal kayıplar oluşabilmektedir. Döviz kurlarındaki değişkenlikler, çapraz kur, parite işlemleri, yurt dışından gelen döviz girdilerinde ve yurt dışına yapılan döviz ödemelerinde kurumu zarara uğratacak sonuçlar doğurmaktadır.

1.3.4. Yasal Risk

Kurumlar ve işletmeler tüm ticari faaliyetlerini ve işlemlerini belirli yasal düzenlemeler çerçevesinde gerçekleştirir. Yapılan iş ve işlemlerden doğabilecek hukuki risk, yetersiz

veya yanlış hukuki bilgi ve hukuki yaptırımlar nedeniyle kurumun zarara uğraması anlamına gelmektedir.

Yasal riskler birçok türlerde farklı bölümlere ayırabilir. Genel itibarıyla kurumların yaptığı faaliyet türlerine göre yasalar nezdinde yaptırımlara maruz kalabileceği mali ve mali olmayan riskler yer almaktadır.

Mali riskler, finansal işlemler sonucunda kurumu zarara uğratma, kurumun mali yönden karşılaştığı kayıplar, muhasebe hesap kayıtları, operasyonel işlem hataları, kaynakların verimli kullanılamaması gibi durumlarda, yasal yükümlülüklerin yerine getirilememesinden kaynaklı kaynakların verimli kullanılmaması, kurumum iyi yönetilmemesi gibi cezai işlemlerle sonuçlanabilmektedir.

Mali olmayan riskler, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirmesi sırasından teknolojik gelişmeleri takip edememesi, norm kadro eksiği, faaliyetlerini gerçekleştirme sırasında karşılaştıkları olumsuzluklar ile itibar kaybı gibi durumlarda karşılaştıkları risklerdir. Finansal bir işlem olmaksızın, faaliyetlerin içeriği, saha çalışmaları, iş güvenliği tedbirleri, yetkin olmayan kişiler tarafından işlemlerin yapılması gibi organizasyon sırasında gerçekleşebilecek yasalara aykırı sonuçlar, kanuni yükümlülük ve yaptırımlarla kurumları yasal riske maruz bırakmaktadır.

1.4. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumları doğrudan etkileme ihtimali bulunan mali kayıplar, toplumsal değerlere uygun olmayan tavırlar, güvenin zarar görmesi ve yasalara uygun olmayan türden bir olayın olumsuz bir biçimde kurumu etkilemesi risk olarak tanımlanabilir (Kishali ve Pehlivanlı, 2006). Karşılaşılan riskler zamanla riske karşı mücadeleyi gündeme getirmiştir ve bunun sonucunda "Risk Yönetimi" kavramı çıkmıştır (Celayir, 2021).

İşletmeler son zamanlarda kurumsal risk yönetimi olarak yeni yapılanmalara giderek ayrı bir komite bünyesinde risk yönetimlerini sağlamaktadır. Bağımsız bir yapıda profesyonel bir bakış açısı ile daha etkili bir risk yönetim yapısı oluşturulur. Bu yapının risklere müdahale etmesini kolaylaştırmakla birlikte, karşılaşılan riskleri yönetmesi ve riskleri faydaya çevirmesi için bir imkân sağlamış olacaktır.

İş dünyası karmaşıklaştıkça artan bilgi asimetrisini azaltmak ve analistlerin, yatırımcıların ve diğer paydaşların ihtiyaç duydukları bilgileri almasını sağlamak için şirketlerin daha şeffaf olması önemlidir. Aynı zamanda şirketlerin iyi yönetişimin bir gereği olarak risklerini ve kontrol stratejilerini ilgili taraflara iletmeleri beklenmektedir (Lajili & Zeghal, 2005).

Türk Standartları Enstitüsü tarafından kurumsal risk yönetimi doğrultusunda 31000 Risk Yönetimi sertifikalandırması yapılabilmektedir. Kurumlar bu sertifikaya başvuru yaparak standardın belirlediği şartları yerine getirdikten sonra sertifika ile birlikte kurumsal risk yönetimini daha etkin hale getirmiş olacaklardır.

TS ISO 31000 risk yönetiminin etkin olabilmesi için uyulması gereken ilkeleri ortaya koymaktadır. Bu standart, kuruluşların risk yönetimini genel yönetim, strateji ve planlama, yönetişim, raporlama süreçleri, uygulamaları, değerleri ve kültürlerine bütünleşmiş hale getirmek için bir çerçeve geliştirmelerini, uygulamalarını ve sürekli iyileştirmelerini önerir. Bu standartta açıklanan genel yaklaşım, kapsam ve içerik dâhilinde her türlü riskin sistematik, şeffaf ve güvenilir yönetimi için ilke ve esaslar sağlar (TSE, 2022a).

Risk yönetimi, risk planlaması yoluyla risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi adımlarıyla başlayan bir süreçtir, kısaca, ilgili risklerin belirlenmesi ve bunlara faydalı yanıt verilmesidir. Statik değil dinamik bir süreç olduğu için risk yönetimi süreci kontrol ve iyileştirme çalışması ile oluşturulan planın uygulanmasından sonra devam eder. Sürekli değerlendirmeler yapmak, belirlenen risklerin karşı önlemlerini zamanında almak ve etkililiğini kontrol etmek gerekir (Merna & Al-Thani, 2008).

Kurumsal Risk Yönetimi; işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına etki eden fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, tanımlanması, değerlendirilerek cevap verilmesi ve bunların rapor edilmesi için tüm işletme temelinde uygulanan, yapılandırılmış ve devam eden bir süreçtir (IIA, 2009).

Kurumsal Risk Yönetiminin (KRY), en yaygın olan tanımlarıyla;

- Risk ihtimali taşıyan durumları belirlemek,
- İşletmelerin riskli durumlara uygun şekilde kurumsal olarak riskleri yönetmek,

- İşletme hedefine ulaşmasıyla ilgili olarak makul güvence sağlamak amaçları ile oluşturulmuştur; işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar tarafından etkilenilen, stratejik planlamada ile işletmenin tamamında uygulanabilen sistemli bir aşamadır (Celayir, 2021).

Kurumsal riskler, işletmenin yapısını ve bütünlüğünü etkileyen bir durumdur. Bu riskleri önlemeye yönelik yapılarının oluşturulması, kurumsal risk alanlarını yönetmesi açısından da önemlidir. Yönetilemeyen bir risk kriz olarak işletmeleri ve kurumları olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurumsal risk yönetimine ilgi, belirli dönemlerde oluşan krizlerle artmış ve COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından 2006 yılında Kurumsal Risk Yönetimi (KRY-ERM) Çerçevesi isimli rehber yayınlanmıştır. Daha sonra bu rehber 2017 yılında COSO tarafından güncellenmiştir. Yenilenen bu rehber küresel ölçekte standart olarak uygulanabilir bir hale gelmiştir. Risk Yönetimi Çerçevesi işletmelerin farklı özellikleri ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilecek ve işletmelere uyarlanabilecek bir model niteliği taşımaktadır (Pehlivanlı, 2020).

Kâr amacı güden veya gütmeyen tüm kuruluşlar bir belirsizlik ortamında faaliyet gösterir. Kurumları risk ve fırsatlarla karşı karşıya bırakan belirsizlik, gelecekteki olası olayların ve bunların sonuçlarının olasılığının belirlenemediği bir durumdur. Bir belirsizlik ortamı, kurumların stratejik tercihlerine göre değişebilir (COSO, 2017).

Risk, faaliyetlerin sonuca ulaşıncaya kadar olan süreçte ortaya çıkabilecek olan engellerdir. Bunun için faaliyetlerdeki riskleri belirlemeden önce, yapılacak faaliyetin amaçları belirlenmelidir. Faaliyetlerin amaçları belirlendikten sonra karşılaşılabilecek riskleri tanımlamak daha kolay olacaktır. Öncelikle faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında içeriden karşılaşılabilecek riskler belirlenmelidir. Daha sonra dışarıdan gelebilecek risklerin belirlenmesi için çalışma yapılır. Dışarıdan gelebilecek risklerin hem içe dönük hem de dışa dönük etkileri hesaplanarak risk yönetimi sağlanır ve minimum risk ile faaliyetler gerçekleştirilir.

1.5. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirmesi, şirketlerin ve kurumların hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek önceden tanımlanmış ve sınıflandırılmış riskleri ölçmek ve sınıflandırmak için gerekli adımları içerir. Denetçi, risk analizi sonucunda ana kontrol noktalarında kontrol programının testlerini uygulayabilir (Selim & McNamee, 2003).

Riskler, değerlendirmede kullanılan nitel veya nicel yöntemlerden biri veya bunların bir kombinasyonu kullanılarak olasılık ve etkiye dayalı olarak ölçülür. Ölçülen riskler daha sonra bir risk matrisi haritası kullanılarak sıralanır (Pehlivanlı, 2020).

COSO'ya göre, iç kontrolün önemli bir parçası da risk değerlendirmesidir. Risk analizinin amacı, hedeflere ulaşma bağlamında karşılaşılabilecek riskleri tanımlamak, analiz etmek ve bu risklerin nasıl azaltılabileceğine karar vermek için bir temel oluşturmaktır (Alptürk, 2008). İşletmeler ve kurumlar hem iç hem de dış birçok riskle karşı karşıyadır. Bu riskler ayrıntılı olarak tanımlandıktan sonra bir değerlendirme yapılmalıdır. Ancak riskleri belirlemek için öncelikle hedefler belirlenmelidir. Bu bağlamda risk değerlendirmesinde öncelikle hedefler belirlenmelidir, ardından hedeflere ulaşılmasını engelleyen riskleri tanımlayıp değerlendirilmelidir (Yılancı, 2006).

Kamu Gözetimi Kurumunun yayınladığı Türkiye Denetim Standartları, Bağımsız Denetim Standardı 315'te (KGK, bt)*, "İşletme ve Çevresini Tanımak Suretiyle 'Önemli Yanlışlık' Risklerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi" denetçi bakış açısıyla işletmelerin risk değerlendirmesi hakkında şu maddelere yer verilmiştir;*

"İşletmenin risk değerlendirme süreci

15. Denetçi, işletmenin;

(a) Finansal raporlama amaçlarıyla ilgili iş hayatına ilişkin risklerin belirlenmesine,

(b) Risklerin ciddiyetinin tahmin edilmesine,

(c) Bu risklerin gerçekleşme ihtimâllerinin değerlendirilmesine ve

(ç) Bu risklere karşı atılacak adımlara karar verilmesine, ilişkin bir sürecinin bulunup bulunmadığı hakkında kanaat edinir.

16. İşletmenin bu tür bir süreç oluşturmuş olması hâlinde denetçi, bu süreç ve sürecin sonuçları hakkında kanaat edinir. Yönetimin belirleyemediği "önemli yanlışlık" risklerini belirlemesi hâlinde denetçi, bunun altında, işletmenin risk değerlendirme süreci tarafından belirlenmesini beklediği türden bir riskin bulunup bulunmadığını değerlendirir. Böyle bir risk varsa denetçi, söz konusu sürecin bu riski neden belirleyemediğine ilişkin kanaat edinir ve sürecin işletmenin içinde bulunduğu duruma uygun olup olmadığını değerlendirir veya işletmenin risk değerlendirme sürecinde önemli bir iç kontrol eksikliğinin bulunup bulunmadığına karar verir.

17. İşletmenin böyle bir süreç oluşturmaması veya anlık (plansız) bir sürecinin bulunması hâlinde denetçi, finansal raporlama amaçlarıyla ilgili iş hayatına ilişkin risklerin belirlenip belirlenmediği ve bu risklerin nasıl ele alındığı hakkında yönetimle müzakerede bulunur. Denetçi belgelendirilmiş bir risk değerlendirme sürecinin bulunmamasının, içinde bulunulan şartlar altında uygun olup olmadığını değerlendirir veya bu durumun önemli bir iç kontrol eksikliği anlamına gelip gelmediğine karar verir".

Karşılaşılabilecek riskleri analiz edebilmek ve önlem alabilmek için riskler tanımlanmalıdır. Buradaki amaç, işletmenin veya kurumun faaliyetlerinin amaçlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek olası risklerin belirlenmesi içindir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar (Bakkal vd., 2016).

Riskler bazı durumlarda tehdit olmak dışında bir fırsat olarak da karşımıza çıkabilir. İşletmeler ve kurumlar risk alırken beraberinde getirdiği fırsatları da değerlendirmelidir. Gerçek bir olasılık yoksa riskli faaliyetlerde bulunmanın bir anlamı yoktur. Bu anlamda "risk" ve "fayda" birbirini tamamlayan kavramlardır (Yılmaz, 2007).

İş ve işlemlerimizde riskleri iyi analiz edip risk iştahına göre değerlendirerek fırsata dönüştürecek adım atılmalıdır. Risk iştahı yüksek durumlar aynı zamanda büyük fırsatları beraberinde getirebilmektedir. Doğru zamanda alınan doğru kararlar riskimizi bizim için fırsata dönüştürecektir.

Risklerin fırsata dönüştürülmesi, mümkün olan en erken dönemde belirlenerek ve yönetilerek sağlanır. Şans, risk olarak tanımlanırsa bir olayın istenen olumlu sonucunun

meydana gelme olasılığıdır. Kuruluşlar için başarı, doğru zamanda doğru riskleri almak ve bunları kâra dönüştürmek demektir. Geleneksel yaklaşımda, kurumlar riskleri kayıp olarak görme eğilimindedir, bu nedenle enerjilerinin çoğunu çözüm bulmaya harcarlar. Bu da kâra dönüşen risklerin zamanında ve doğru tespit edilmesini zorlaştırmaktadır (Yılmaz, 2007).

Risk değerlendirme sürecinde, riskler belirlenerek nasıl yönetilebileceği üzerine risk eylem planı çalışması yapılır. Riskin üstlenilebilmesi için bir ölçümleme ve değerleme yapılmaktadır. Riskin etkisi, faaliyet gerçekleştirme sırasındaki önemini belirtir, olasılığı ise riskin hangi zaman aralığında gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Riskin değerlendirilmesi sonrası, riskin etkileri veya gerçekleşme ihtimali hesaplanır.

1.6. Risk Değerlendirme Karar Süreci

Riskin değerlendirilmesi aşamaları olarak öncelikle riskin tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra risk analizi yapıldıktan sonra risk değerlendirmesini kapsayan bir sürece başlanır. Riskin değerlendirilmesi, devamlı olarak ve sistematik bir şekilde tarafların bilgi ve deneyimi, görüş ve tavsiyeleri ile yapılmalıdır. Riskin alınmasıyla ilgili karar sürecine geçilmeden önce mevcut olan en iyi ve kesin bilgiler alındıktan sonra değerlendirme yapılır, ihtiyaç olması halinde kapsamlı bilgi talepleri ile alınacak kararlar desteklenir.

Karar verme, basitçe farklı seçenekler arasında seçim yapmak anlamına gelir. Yöneticiler kendilerine verilen hedeflere ulaşmak için çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalırlar ve bu sorunların varlığı onları daha net arama ve çözüm bulmaya ya da daha net kararlar almaya zorlar. Kararların gelecekle ilişkisi, belirsizlik ve risk kavramlarını ortaya çıkarır. Karar verme, problem çözme ve çevre tarafından sunulan fırsatları belirleme sürecidir. Bu süreç, kurumun amacına ulaşması için çalışmalarını etkileyen engellerin kaldırılması, durumun neden olduğu olumsuz koşulların ortadan kaldırılması ve bunun yerine olumluların bulunması için önlemlerin uygulandığı adımları içerir (Derici vd., 2007).

Risk değerlendirmede karar vermeye etki edecek raporun hazırlanması, karara varılabilmesi için toplanan verilerin bir puanlama sistemi üzerinden iyi analiz edilmesi

gerekmektedir. Kararın sağlayacağı fayda veya göze alınan riskin ölçeğine göre olumlu ve olumsuz yönde karar alınarak risk değerlendirilir.

Doğru karar verme süreci, "bir şeyi ilk seferde doğru yapmak" ve "hatalar olmadan önce harekete geçmek" ifadeleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle karar verme sürecinde bir olayı gerçekleşmeden önceden tahmin edip bu konuda ne yapılacağına karar vermek, bu olaydan kaynaklanabilecek olumsuzlukları en aza indirmek ve fırsatları en üst düzeye çıkarmak gerekir (Yılmaz, 2007).

Kantitatif, sayısal risk değerlendirmesi, sayısal değerler ve matematiksel-mantıksal muhakeme yöntemleri vererek riskin etkisini ve olasılığını ortaya çıkarır. Bu yöntemler büyük ölçüde farklılık gösterse de genellikle karar ağaçları, beklenen parasal değer, fayda fonksiyonu, Markov zinciri, yatırım değerlendirmesi gibi simülasyon olmayan yöntemlerden ve Monte Carlo simülasyonu ve Latin hiper küpü gibi simülasyon modellerinden oluşur. Nitel risk değerlendirmesinde riski hesaplamak ve ifade etmek için sayısal değerler yerine çok düşük, orta, yüksek, çok yüksek gibi tanımlayıcı değerler kullanır. Risk burada genel olarak iki şekilde sunulabilir. İlkinde, risk puanları risk etkisi ve olasılığına göre hesaplanırken, ikincisinde risk puanları risk etkisi, olasılığı ve hızına göre hesaplanır (Pehlivanlı, 2020).

RS = I (Impact- Etki) x P (Probability- Olasılık) (1)

RS = I (Impact- Etki) x P (Probability- Olasılık) x V (Velocity- Hız) (2)

Risklere karşı alınan kararlar, stratejik amaç ve hedeflerde değişiklik yapılmasına neden olabilir. Örneğin, riskten kaçınma kararı ile belirlenen hedeflerin tamamen ortadan kalkması veya stratejinin değiştirilmesi sonucuna varılabilir. Risk değerlendirmede daha önce tanımlanan risklerin risk skoru belirlenerek risk derecesi de belirlenmiş olur. Risk dereceleri belirlendikten sonra, riske karşı nasıl bir değerlendirme yapılacağı ve riske cevap verileceği hususunda karar verilir. Risklere karşı verilen cevaplar sonrasında, riskin etkisini azaltarak hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır. Riske cevap vermede en etkili karar değerlendirme sürecinde fayda ve maliyet analizinin yapılmasıdır. Burada risklerin tamamının kontrol edilmesi mümkün olmayabilir. Riski kontrol etmenin dışında, riskten kaçınma, riski başka alana kaydırma veya riski kabullenme yönünde de bir karar alınabilir. Riskin kabul edilemeyecek seviyede olması durumunda riskten

kaçınılmalıdır. Çok düşük seviyedeki risklerin kabul edilebilirliği aynı zamanda risk iştahına göre de değişiklik gösterebilir.

Etkinlik, olasılık ve hız tanımları dikkate alındığında, etkinlik, kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesinde veya bir faaliyetin yürütülmesinde riskin önemini ifade eder; Olasılık, bir riskin belirli bir süre içinde meydana gelme olasılığını ifade eder. Risk düzeyi ise, risklerin ortaya çıktığı andan itibaren tesisin ne kadar süreyle risklere maruz kalabileceğini gösterir. Risk değerlendirmesinde, risk noktaları dikkate alınarak tesisin riske hazırlık kapsamında kabul edilip edilemeyeceği ve riske nasıl tepki verileceği kararlaştırılır (COSO, 1994).

Risk değerlendirme örneği olarak, riskin tanımlanması için bir süreç başlatılır, burada riskin ne olduğu belirlenerek risk eylem planı çıkarılır. Risk eylem planı ile riskin en iyi nasıl yönetilebileceğine karar verilir. Risk eylem planı ile ayrıca riskin etkileri ve gerçekleşme olasılığı da ölçülerek karşı tedbirler alınır.

Risklerin etki ve olasılığı 1'den 5'e kadar puanlandırılır. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi puanlanarak karar verilmesi için bir analiz sonucu oluşturur. Risk en önemli (etki/şiddet) ve gerçekleşme ihtimali en yüksek olandan, en az önem derecesine ve gerçekleşme ihtimali düşük olan tarafa doğru bir derecelendirme yapılmalıdır. Örneğin, bir işletmenin küçük bütçeli işlemleri (ceza, harç vb.) için ayırdığı bütçesi bulunduğunu ve bu bütçesini ayrı bir hesapta takip edildiğini varsayalım. Burada gerçekleşecek mali işlemlerde karşılaşabileceği işlemlerin risk değerlemesi düşük seviye olarak değerlendirilir. Fakat işletme elde ettiği gelirleri ve yatırımlar için ayırdığı bütçeyi tek bir hesapta bulundurduğunu varsayalım. Varlıkların yönetimi, işletmenin giderlerinin karşılanması, yatırımlar için doğru fizibilite yapılması ve işlem hacmi büyüklüğü ile etkisi ve şiddeti yüksek risk ile karşı karşıya kalabileceğinden yüksek risk olarak değerlendirilir. Burada işletme riskini azaltıcı ve önleyici bir planlama yaparak harekete geçmelidir. Bu planlamada riski farklı alanlara dağıtarak şiddetini ve etkisini azaltmakla birlikte riskin gerçekleşme ihtimali de azalmış olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Sivil toplum; gönüllülük esasıyla kurulan, belirli bir amaç ve hizmet doğrultusunda ticarî bir amaç gözetmeksizin kurulan yapılardır. Sivil toplum kuruluşları kamudan bağımsız olarak, aynı amaç ve görüş doğrultusunda toplumun belirli bir kısmından oluşur ve belli bir kesime hitap edebilir. Sivil toplum kuruluşlarında yapısal farklılıklar da bunu göstermektedir. Vakıflar belirli bir mal varlığı ile kurulurken dernekler belirli bir insan topluluğu ile kurulmaktadır. Sendikalar belirli bir statüdeki memurlardan veya işçilerden oluşurken odalar belirli bir meslek gruplarından oluşmaktadır.

Gönüllü kuruluşlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar), üçüncü sektör, baskı grupları, dernekler, vakıflar ve cemiyetler, bireyler tarafından örgütlenebilen kurumsallaşmış sivil toplum aktörleridir. Bahsedilen organizasyonları tamamen ayıramasak da onları eş anlamlı olarak da kabul edemeyiz. Bu noktada sivil toplum ve üçüncü sektör kavramlarını kısaca gözden geçirelim. Sivil toplumun birçok tanımı vardır ancak genel sınırlar çizecek olursak aile, devlet ve özel sektör dışındaki tüm kurum, kuruluş ve bireylerin adıdır (Anheier & List, 2005).

Sivil toplum kuruluşları; gönüllü kuruluşlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve üçüncü sektör gibi birçok farklı kavramla ifade edilmektedir. Bu kavram çeşitliliğinin yanı sıra sınıflandırması da var. Sonuçta sosyal hayattaki misyonları, hedef kitleleri, konumları, kapsamları, çalışma tarzları vs. STK'ları hem kavramsallaştırmak hem de sınıflandırmak çok zordur. Birçok yönden benzersizdir. Ne literatürde ne devlet kurumlarında ne de STK'ların kendilerinde mutabık kalınan sınıflandırma ölçütlerini bulmak mümkün değildir (YADA, 2021).

Uluslararası alanda sivil toplum kuruluşları tanımlamak için, kamu ve özel sektör dışında üçüncü sektöre ait kuruluşları tanımlayan standart terim bulunmamaktadır. Sivil toplum, gönüllü kuruluşlar, hükümet/devlet dışı kuruluşlar (NGO), sivil toplum kuruluşları (STK'lar), hayır kurumları, vergiden muaf kuruluşlar, üçüncü sektör, bağımsız sektör, kâr amacı gütmeyen yapılar ve sosyal sektör organizasyonları gibi farklı terimler kullanılmaktadır. Bu kavramsal ayrım ve kavramsal tercih ülkeden ülkeye değişebilmekte ve her bir kavram içindeki STK'ların kapsamı farklılık

gösterebilmektedir. Birleşmiş Milletler'in hesaplamalarında kullanılan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında, orkestralardan araştırma enstitülerine, dini yapılardan anaokullarına, ders merkezlerinden hastanelere kadar birçok kurumu kapsayabilir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Üçüncü sektör, 18. yüzyılın Avrupalı düşünürlerinin bir ürünüdür. Üçüncü sektör terimi Amitai Etzioni tarafından icat edildi ve 1970'lerde ortak para birimi haline geldi. Üçüncü sektör, özel veya kamu olarak sınıflandırılmayan gönüllü kuruluşları kapsayan faydacı bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 1'deki karşılaştırmadan hareketle üçüncü sektörü şu şekilde tanımlayabiliriz: Alternatif olarak topluma fayda sağlaması beklenen, baskı ve zorlama olmaksızın vizyonları gerçekleştirmek ortak hedefi etrafında bireyler tarafından kurulan tüm kuruluşların adıdır. Özel sektörün ekonomik hedeflerine ve kamu sektörünün bürokratik hedeflerine, faaliyetlerini gerçekleştirirken mali hususlar olmasına rağmen, bu kuruluşlar kâr amacı gütmezler ve bütçe fazlalarını programlarına bir yatırım olarak değerlendirirler. Her ülkenin yasaları bu kuruluşlar için yasal çerçeveyi oluşturur, ancak yönetim ilkeleri ve hizmet kalitesi erdem ve profesyonellik tarafından belirlenir (İlhan, 2013).

Tablo 1: Sektörler Arası Karşılaştırma

	Özel Sektör	**Kamu Sektörü**	**Üçüncü Sektör**
Öncelikli Amaç	Mal ve Hizmetler Üreterek Kâr Elde Etmek	Toplumsal Düzeni Muhafaza Etmek, Devlet Politikalarını Uygulamak	Toplum Yararına Vizyonlar Gerçekleştirmek
Kurumlar	Serbest Pazar	Bürokratik Hiyerarşi	Ortak Akıl ve Hür İrade İle Kurulan Gönüllü Kuruluşlar
Koordinasyon Mekanizması	Arz Talep Dengesi; Anlaşmalı Alışveriş	Otorite ve Zorlama	Ortak Değerler
Uygulama Mekanizması	Kontrat ve Normlar; Yasa	Denetim ve Kurallar	Erdem, Profesyonel Ahlak
Prototip	İşletmeler	Devlet Kurumları	Vakıflar, Dernekler
Kaynak: Brown & Korten, (1989)'den uyarlanmıştır.			

Vatandaşlık ilkesinden türetilen güçle devletin veya kamu ve özel sektörün etkisini sınırlar ve kontrol eder. Gellner'e (1998) göre sivil toplum dengeleyici bir faktördür ve devletin bireyleri kontrol etmesini engeller.

Sivil toplum literatüründe örgütlerin sınıflandırılması üzerine araştırmalar olmasına rağmen hem teorisyenler hem de sivil toplum uygulayıcıları tarafından kullanılabilecek, üzerinde anlaşmaya varılmış kapsamlı bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Vakil, literatürde sınıflandırma problemine yönelik üç yaklaşımın olduğunu belirtmektedir (Vakil, 1997).

İlk yaklaşım, sınıflandırma meselesinden tamamen kaçınmaya çalışsa da tartışmanın uğruna, belirli tanımlara girmeyi değil, uzlaşmayı uygun görüyor. Diğer bir yaklaşım, sınıflandırmanın odaklanılan konunun amaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade eder. Bu yaklaşıma göre yapılan sınıflandırmalar ilgili durum bağlamında kalır ve diğer bağlamlarla ilgili değildir. Sınıflandırma sorununa üçüncü bir yaklaşım, sınıflandırmayı, çok özel tartışmadan bağımsız olarak ayrı ayrı ele alınmayı hak eden bir iş sorunu olarak görür (YADA, 2021).

Demokratik, kapsayıcı, kimlikleri kabul eden, fikirleri konuşan ve müzakere eden bir dünyanın teminatı olan sivil toplum, toplumda çok önemli bir role ve göreve sahiptir (Keyman, 2004). Günümüz dünyasında STK'lar, yeşil örtü kampanyası, hayvan koruma kampanyası, Avrupa Birliği projeleri, sokak çocuklarını koruma projeleri vb. gibi hükümetlerle güç paylaşımı rollerine sahip olup çok yönlü projeleri de yönetebilirler (Talas, 2011).

Sivil toplumun geniş ölçüde değişen birçok kavramı vardır. Birçok yazar ve düşünür, sivil toplum terimiyle çok farklı şeyler ifade etmektedir. Sivil toplum tartışmasının temel kavramlarının başında "kamusal alan" gelmektedir. Kamu alanına atfedilen anlam, bazen devletin faaliyetlerinden ayrı olarak tanımlanırken bazen de sivil toplumun, bireylerin ve devletin kamusal faaliyetlerinin gerçekleştiği bir alan olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle, bu kavramların içeriğinin ve sınırlarının belirsizliği ile daha da karmaşık hale gelmektedir (Akatay & Yelkikalan, 2007).

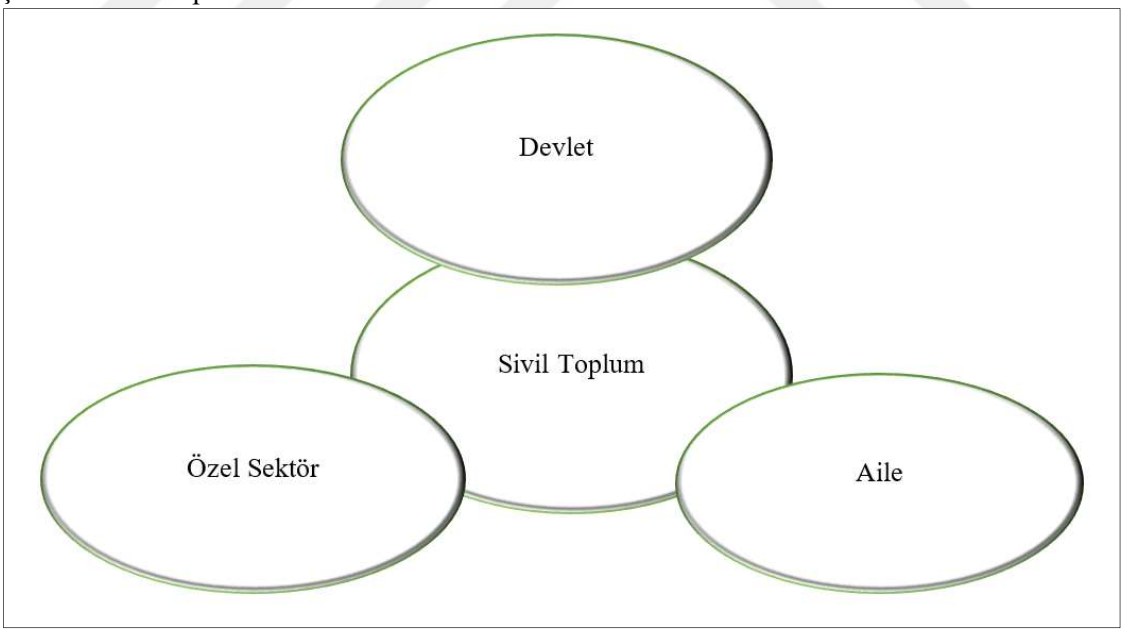
Küreselleşme ve küresel sivil toplum tartışmaları, mevcut sivil toplum tartışmasının önemli bir temelidir. Hızla değişen dünyamızda tartışılmaz bir gerçeklik haline gelen küreselleşme, başlangıçta dünyadaki ekonomik değişimleri ifade etmek için kullanılmış

olsa da kavram her geçen gün kapsamını ve dolayısıyla anlamını daha da genişletmektedir (Alyakut, 2013).

1990'lı yıllardan itibaren sivil toplum ve sivil toplum örgütleri tartışmaları hem akademik literatürde hem de günlük yaşamda yeniden gündeme gelmekte ve sosyal adaletin sağlanması, kamusal sorunların çözümü, çevreyle ilgili sorunlar, insan hakları gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Sivil toplum kavramının temel bir alanda yeniden canlanması, toplumdaki ana aktörlerden biri olarak konumu itibariyle devlet yapılarında ve piyasa katılımcılarındaki değişikliklerdir (Alyakut, 2013).

Sivil toplumla ilgili kavramları tanımlarken sınırları belirlenmiş kavramlar olarak sunmak mümkün değildir. Her toplumun kendine özgü özellikleri, örgütsel biçimlerdeki farklılıklar ve sosyal sorunlarla uğraşan yaklaşımların çeşitliliği, kavramı çok geniş tutar. Dolayısıyla kavramın devlet, piyasa ve aile arasındaki kurumsal sınırlarını tam olarak tanımlamanın mümkün olmadığı kabul edilmektedir. Aşağıdaki şekilde, sivil toplum, "Devlet, Aile, Piyasa" arasında geçici sınırları olan bir alan olarak da ele alınmaktadır (Eliş, 2017).

Şekil 1: Sivil Toplum Alanının Belirsiz Sınırları



Kaynak: (Sivil Toplum Endeksi Projesi [STEP], TÜSEV, 2005)

Sivil toplum en belirgin özelliklerinden birisi olarak, devlet yapısından bağımsız olması ve ticari bir amacının olmaması ile sivil hareket olarak bireysel yapılamayan faaliyet veya taleplerde toplumun temsilcisi olabilmesidir.

2.1. Sivil Toplum Kuruluşları Tanım

Sivil toplum terimi genellikle yönetim ve toplumu, siyasi aktörleri ve bürokrasiyi, siyasi olmayan organizasyonları ve gönüllü faaliyetleri ve bu alanlarda kamu ve özel sektör arasındaki karmaşık ilişkiyi ifade eder. Dolayısıyla sivil toplum kavramı, doğrudan veya dolaylı olarak devletin kontrolü dışında olan, ancak belli bir düzeyde siyasi kalite içeren, ancak esasen sosyal olan sivil faaliyetler, ilişkiler ve çıkarlarla ilgilenen bir alanı ifade eder. Sivil toplum, kavramsal düzeyde düşünüldüğünde, toplumsal sorunlara ve kamusal tartışmalara çözüm arayan bir demokratikleşme alanıdır. Sivil toplum; devlet, ekonomi ve aile arasında sivil toplumun sorunlarını çözmeyi amaçlayan bir kamusal tartışma alanıdır ve bu tartışmanın içinde yürütüldüğü örgütsel faaliyettir. Sivil toplum kuruluşları, bazı toplumsal sorunlara çözüm bulmayı, bazı değerleri korumayı ve bazı çıkarları gerçekleştirmeyi amaçlayan kurumsal faaliyetlerdir (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2022).

"Sivil" kelimesi farklı dillerde benzer ses ifadesi ile kullanılmaktadır. Anlam olarak Latince “vatandaş”, “yurttaş” kelimelerinden türetilmiştir. Vatandaşlık kelimesi aslında vatandaş veya vatandaşlık ile eş anlamlıdır. Bir anlamda sivil toplum, bu anlamda bir vatandaşlar toplumudur (Ercan, 2002).

Genel olarak, sivil toplum hakkında nedir diye düşündüğümüzde, iki durum ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri, devletin dışında olma; ikincisi, devletin kendi içinde demokratik bir işleyişin olmasıdır (Boztekin, 2004).

Demokrasinin en önemli göstergelerinden biri, devletin kendi koruması altında, devletin etki alanı dışında kalan kişilerin temel hak ve özgürlüklerini rahatça kullanma olanağına sahip olduğu bir sivil alanın varlığıdır. Tarihsel kökleri Aristoteles'e, yani sivil topluma kadar uzanan bu sivil alan, "devlet denetimi ve baskısının yayılmadığı ya da belirleyici olmadığı toplumsal etkinlik" olarak tanımlanabilir (Gülener & Haşlak, 2006).

Sivil toplum, bireysel hak ve özgürlükler mücadelesinin ve totaliter, despotik bir devletten demokrasiye geçişin anahtarı olarak tanımlanabilir (Bedük vd., 2006).

Sivil toplum kuruluşunun (STK) tanımı, topluma hizmet eden ve politikayı etkileyen gönüllü, üyeliğe dayalı, gayri resmi kuruluşlar olarak basitleştirilebilir. Bu siyasi etkinin

boyutları küresel, uluslarüstü (AB), ulusal, bölgesel, yerel ve daha yakın çevresel (mahalle sorunları, işyeri haklar, site yönetimi vb.) olabilir (Boztekin, 2004).

Sivil toplum kuruluşu hakkında genel itibariyle tanımlama yapacak olursak; kâr amacı gütmeyen ve belirli bir amaç doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğu veya bir mal varlığını kâr amacı gütmeyerek belirli bir amaç doğrultusunda kullanılmak üzere vakfedilmesi sonucu oluşturulan kurumsal yapılar olarak tanımlanabilir. Bu yapılar tamamen gönüllülük esası ile kurulur ve amaçları doğrultusunda faaliyet gösterir.

2.2. Sivil Toplum Kuruluşu Türleri

Sivil Toplum Kuruluşları (STK), Ulusal ve uluslararası alanlarda farklı adlarla anılmaktadır. Amerika ve Avrupa'dan sonra ülkemizde de bir güç merkezi haline gelmeye çalışan STK'lar yasama, yürütme, yargı ve medyadan sonra "Beşinci Güç", kamu ve özel kesimden sonra "Üçüncü sektör" olarak görülmektedir. Türkçe literatürde Gönüllü Teşekküller (GT), Sivil Toplum Örgütleri (STÖ) kullanılmakla birlikte batı dillerinden alınan "Enciola" (NGO) da yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca aşağıda listelenen sivil toplum kuruluşları da yapısına ve türlerine göre farklı faaliyet göstermektedir (Yatkın, 2008).

- Vakıf
- Dernek
- Sendika
- Oda
- Kooperatif
- Kulüp

Bunlara ilave edilecek birkaç sivil toplum yapısı da bulunmaktadır. Örneğin, siyasi partiler, federasyon, konfederasyon, birlikler vb. bunlardan bir kaçıdır. Sivil toplum türlerine göre kısaca tanımlanırsa:

2.2.1. Vakıf

Vakıf tanımı, Vakıflar Genel Müdürlüğü (vgm.gov.tr) web sayfasındaki tanımı; *"Arapça bir sözcük olan 'vakf'; sözlük anlamı ile durdurma, hareketten alıkoyma,*

hareketsiz bırakma manalarına gelir. Ayrıca 'tamamen verme, büsbütün verme' anlamını da içerir. İktisadi anlamda vakıf; kişisel çalışma ve gayretle elde edilen imkânların ve mal varlığının gönül rızasıyla paylaşılmasını öngören hukuki bir sistemdir." şeklinde ifade edilmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşu sonrası Medeni Kanun'un kabul edilmesiyle, vakıflar; Medeni Kanunu'ndan önce ve sonra kurulan vakıflar olarak ikiye ayrılmıştır. Türk Medeni Kanunu'ndan önce kurulan vakıflar ayrı sınıflandırılmışlardır, bunlar; mazbut vakıf, mülhak vakıf, cemaat vakfı, esnaf vakfı'dır. Türk Medeni Kanun'a göre kurulan vakıflara da yeni vakıflar denir.

Vakıflar Kanunu (5737) madde 3'te:
Mazbut Vakıf: "Bu Kanun uyarınca Genel Müdürlükçe yönetilecek ve temsil edilecek vakıflar ile mülga 743 sayılı Türk Kanunu Medenisinin yürürlük tarihinden önce kurulmuş ve 2762 sayılı Vakıflar Kanunu gereğince Vakıflar Genel Müdürlüğünce yönetilen vakıflar",

Mülhak Vakıf: "Mülga 743 sayılı Türk Kanunu Medenisinin yürürlük tarihinden önce kurulmuş ve yönetimi vakfedenlerin soyundan gelenlere şart edilmiş vakıflar",

Cemaat Vakfı: "Vakfiyeleri olup olmadığına bakılmaksızın 2762 sayılı Vakıflar Kanunu gereğince tüzel kişilik kazanmış, mensupları Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan Türkiye'deki gayrimüslim cemaatlere ait vakıflar",

Esnaf Vakfı: "2762 sayılı Vakıflar Kanunu'nun yürürlüğünden önce kurulmuş ve esnafın seçtiği yönetim kurulu tarafından yönetilen vakıflar",

Yeni Vakıf: "Mülga 743 sayılı Türk Kanunu Medenisi ile 4721 sayılı Türk Medenî Kanunu hükümlerine göre kurulan vakıflar", şeklinde tanımlamaları yapılmaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 2008).

2.2.2. Dernek

Medeni Kanun'un (4721) 56-100 maddelerinde "Dernekler" başlığı altında düzenlemeler mevcuttur; Türk Medeni Kanunu'nun 56. maddesine göre; "*Dernekler, en az yedi gerçek kişinin kazanç paylaşma dışında belirli ve ortak bir amacı*

gerçekleştirmek üzere, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturdukları, tüzel kişiliğe sahip kişi topluluklarıdır ve hukuka veya ahlâka aykırı amaçlarla dernek kurulamaz." şeklinde belirtilmiştir (TMK, 4721/56).

2.2.3. Sendika

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (6356) 2. Maddesi (ğ) bendinde *"Sendika: İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşları"* olarak tanımlanmaktadır (*Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 6356*).

2.2.4. Oda

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu 4. maddesine göre; "*Odalar; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır."* şeklinde belirtilmiştir. Odaların kuruluş ve işleyişine dair hususlar 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu ve bu Kanun uyarınca yayımlanan yönetmeliklerde düzenlenmiştir (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar Ve Borsalar Kanunu 5174, 2004). 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu;

- Ticaret ve Sanayi Odaları
- Ticaret Odaları
- Sanayi Odaları
- Deniz Ticaret Odaları, usul ve esaslarını kapsamaktadır.

2.2.5. Kooperatif

Kooperatifler Kanunu (1163) 1. Maddesi'nde, *"(Değişik: 21/4/2004-5146/ 1 md.), Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denir."* şeklinde tanımlanmıştır (Kooperatifler Kanunu 1163, 1969).

Kooperatifler ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk birer teşkilattırlar (ICA-International Cooperative Alliance).

Kooperatifler, toplumsal kalkınmayı geliştiren ve ticari işletmeler için temel sağlayan özgün bir modele dayanmaktadırlar. Bu işletmeler aşağıdaki özellikleri bünyesinde barındırırlar. Ortakların sahipliği, hizmetten ortakların faydalanması, yönetiminin ortaklarca yapılması, eşit ve adillik, birliktelik ve dayanışma halinde olunması kooperatiflerin öne çıkan özellikleridir. Kooperatiflerde aşağıda belirtilen ilkelere bağlı işletmecilik benimsenir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2019):

- Gönüllü ve açık üyelik
- Ortakların demokratik kontrolü
- Ortakların ekonomik katılımı
- Özerklik ve bağımsızlık
- Eğitim, öğretim ve bilgilendirme
- Kooperatifler arası iş birliği
- Topluma karşı sorumluluk

2.2.6. Kulüp

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nde kulüplerle ilgili şu tanımlara yer verilmiştir (GSGM, 2005):

- Kulüp: Gençlik faaliyeti, spor faaliyeti veya gençlik ve spor faaliyetinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescillerini yaptıran dernekleri,
- Spor kulübü: Spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekleri,
- Gençlik kulübü: Gençlik faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekleri,
- Gençlik ve spor kulübü: Gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran dernekleri

Sivil toplum kuruluşları ulusal yasalara uygun şekilde kurulup, kuruluş beyannamesindeki (dernek tüzüğü, vakıf senedi vb.) amaçlarına göre sınıflandırılabilir. Sivil toplum kuruluşlarını amaçlarına göre listeleyecek olursak belli başlıcaları şunlardır (Akatay & Harman, 2014):

- Mesleki kuruluşlar (odalar, birlikler, sendikalar, esnaf kuruluşları, vb.),
- Ekonomik alanda faaliyet gösteren kuruluşları (TÜSİAD, MÜSİAD, GESAİD vb.),
- Geleneksel anlamdaki kuruluşlar (cemaatler),
- İnsan hakları ve özgürlükleri alanında işlev gören sivil toplum kuruluşları (İHH, Mülteci Hakları Derneği, Mazlum-Der, vb.),
- Etkinlik, sosyal aktivite ve kültürel nitelikteki sivil toplum kuruluşları,
- Çevreci düzenleme ve doğayı koruma amaçlı kuruluşlar (TEMA, ÇEKÜD, Doğal Hayatı Koruma Derneği vb.),
- Araştırma, kamuoyu anket çalışması ve rapor hazırlama gibi etkinlikler yoluyla toplumu bilgilendirme amaçlı kuruluşlar (ANAR, GENAR, PİAR vb.),
- Kadın hakları, çocukları koruma ve geliştirme amaçlı kuruluşlar (Yetim Vakfı),
- Yurt dışı sivil toplum kuruluşlarının temsilcilikleri.

2.3. Sayılarla Sivil Toplum Kuruluşları

Son on yılda Türkiye'de STK'lar sayısal göstergeler açısından değerlendirildi. Sayısal göstergeler, STK'ların birçok farklı faaliyet alanına sahip olduğunu ve bazı alanlarda

daha yoğun çalıştıklarını göstermektedir. Tablo 2'de türlerine göre STK'lara bakıldığında, 2022 yılında 102.822 dernek, 6.504 vakıf, 678 sendika, 2.994 oda, 84.232 kooperatif ve 15.828 kulüp bulunmaktadır. Toplamda 213.058 adet STK bulunmaktadır.

Tablo 2: Türlerine Sivil Toplum Kuruluşu Sayısı

S. No	Tür	Toplam
1	Dernek*	102.822
2	Vakıf**	6.504
3	Sendika***	678
4	Oda****	2.994
5	Kooperatif*****	84.232
6	Kulüp******	15.828
Toplam……:		**213.058**

* *https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-sayilari (Erişim Tarihi: 13.11.2022)*(Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, bta)

** *https://cdn.vgm.gov.tr/genelicerik/genelicerik_945_290519/001vakiflarin-turlerine-gore-dagilimi05082020.pdf (Erişim Tarihi: 13.11.2022),* (Vakıflar Genel Müdürlüğü, btb)

*** *https://www.siviltoplum.gov.tr/sendikalara-iliskin-istatistikler (Erişim Tarihi: 13.11.2022),* (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, btb)

**** *https://www.tesk.org.tr/resimler/sicil/4.pdf (Erişim Tarihi: 13.11.2022),* (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, 2022)

***** *https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/bilgi-bankasi/kooperatifler-hakkinda/turkiyede-kooperatifcilik (Erişim Tarihi:13.11.2022),*(T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021)

****** *https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistikler *31.12.2018 verileri (Erişim Tarihi: 13.11.2022),*(Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, bt)

Yukarıdaki tabloda belirtilen türlerin kendi içinde de özel durumları ve farklılıkları bulunmaktadır. Bunlardan dernek ve vakıflara ait dikkat çeken hususlar şu şekildedir:

Sivil toplum kuruluşlarının en geniş kapsamda ve yaygın olanını dernekler oluşturmaktadır. Derneklerle ilgili yukarıda verilen aktif sayısı haricinde 205.649 adet de feshi gerçekleşen dernek bulunmaktadır. Bugüne kadar toplamda 308.471 adet dernek kuruluşu gerçekleştirilmiştir. Vakıflarla ilgi dikkat çeken husus; yakın tarihte ve günümüzde kurulan vakıflar "Yeni Vakıf" olarak anılmaktadır. Yeni Vakıfların sayısı 6.074 adettir, diğerleri; 251 adet Mülhak Vakıf, 167 adet Cemaat Vakıf, 1 adet Esnaf

Vakfı, 11 adet Yurt dışında Kurulan Vakıfların (Yabancı Vakıflar) Türkiye'deki Şube/Temsilcilikleri bulunmaktadır.

2.4. Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurumsal Yönetim

Sivil toplum kuruluşları genel itibari ile gönüllülük esası ile bir araya gelen kişilerden oluşan yapılar olması dolayısı ile kurumsal yönetim açısından da her zaman güçlü bir yapıya sahip olmayabilirler. Yetişmiş ve yeterli insan kaynağı, profesyonel yönetim kadrosunun oluşturulması önemlidir. Bu kapsamda OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri, sivil toplum kuruluşlarının kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasına da olanak sağlayacaktır.

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, kurum tarafından gözden geçirilmiş olup 2015 yılında yenilenmiştir. Etkili kurumsal yönetimin temel unsurları olarak önceki yayınlarının tavsiyelerinin çoğunu muhafaza etmektedir. Ayrıca bazı yeni yönler geliştirir ve diğerlerini vurgular veya detaylandırır. İlkelerinden bazıları küçük şirketlerden çok büyük şirketler için daha uygun olsa da sayılı tavsiye kararı, politika yapıcıların küçük ve özel şirketler de dâhil olmak üzere iyi kurumsal yönetim konusunda farkındalık oluşturmasını tavsiye etmektedir. Bu ilkeler, altı bölümde yer alan öneriler ve açıklamalar yoluyla rehberlik sağlar (OECD, 2015):

I. *Etkin kurumsal yönetim çerçevesinin temelinin sağlanması;* kurumsal yönetimin açık ve adil piyasaları teşvik etmedeki rolünü ve kaynakların verimli tahsisini vurgulamaktadır. Yetkililer arasındaki iş bölümünün kalitesi, tutarlılık ve kurumsal yönetimi etkileyen düzenlemelere odaklanmaktadır. Esas olarak denetimlerin kalitesine ve uygunluk ağırlığına yeni bir önem verilmektedir. Bu bölüm, borsaların iyi yönetişimin desteklenmesindeki rolüne ilişkin yeni ilkelerini içerir ve bölüm hükümlerinin, örneğin şirket büyüklüğü veya eyalete özgü esneklik sağlamak için esnek yasal unsurlarla faydalı bir şekilde tamamlanabileceğini vurgular.

II. *Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri*; Genel Kurul aracılığıyla bilgi edinme ve şirketin ana kararlarına katılma da dâhil olmak üzere temel haklarını tanımlamaktadır. Bu bölüm aynı zamanda farklı oy hakları gibi kurumsal kontrol yapıları hakkında kamuya yapılan duyuruları da ele almaktadır. Bu bölümdeki yeni konular arasında örneğin genel kurul toplantılarında bilgi

teknolojisinin kullanımı, ilgili işlem onay süreçleri ve yönetici tazminatına hissedar katılımı yer almaktadır.

III. *Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer aracılar*; bu yeni bir bölümdür ve mütevelli olarak hareket eden kurumsal yatırımcılara özel bir odaklanma ile yatırım zinciri boyunca sağlam teşviklere duyulan ihtiyacı ele almaktadır. Ayrıca, yatırımcılara analiz ve tavsiyelerde bulunan şirketler, analistler, aracı kurumlar, derecelendirme kuruluşları ve diğer şirketlerin bütünlüğüne zarar verebilecek çıkar çatışmalarının ifşa edilmesi ve en aza indirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Şirketlerin farklı ülkelerde halka arzına ve borsada adil ve etkin fiyatın önemine ilişkin yeni ilkeler içermektedir.

IV. *Menfaat sahiplerinin rolü;* İlkeler, şirketler ve çıkar grupları arasında etkili iş birliğini teşvik eder ve çıkar gruplarının haklarını yasalara ve karşılıklı anlaşmalara uygun olarak tanımanın önemini vurgular. Bu bölüm ayrıca veri sahiplerinin de zamanında, düzenli bilgi alma ve haklarının ihlal edilmesi durumunda tazminat talep etme hakkını da destekler.

V. *Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık;* bu bölüm örneğin, kamuya açık bilgilerin temel alanlarını vurgular; finansal ve operasyonel performans, kurumsal hedefler, önemli varlıklar, ücretlendirme, ilgili olaylar, risk faktörleri ve yönetim kurulu üyesi. Bu bölümdeki yeni konular, şirketlerin gönüllü olarak örneğin performans raporlarına dâhil edebilecekleri finansal olmayan bilgilerdeki yeni eğilimlerin belirlenmesini içerir.

VI. *Yönetim kurulunun sorumlulukları;* bu bölüm, işletme stratejisinin gözden geçirilmesi, üst düzey yönetimin seçilmesi ve ödüllendirilmesi, önemli satın alma ve çıkışın denetlenmesi ve işletmenin muhasebe ve finansal raporlama sisteminin bütünlüğünün sağlanması dâhil olmak üzere yönetim kurulunun temel işlevleri hakkında rehberlik sağlar. Bu bölümdeki yeni konular, risk planlaması, vergi planlaması ve iç denetimdeki yönetim kurulu rolüdür. Ayrıca, yönetim kurullarının eğitilmesi ve değerlendirilmesini öneren bir ilke ve ücretlendirme, denetim ve risk yönetimi konularında uzmanlaşmış yönetim kurulu komitelerinin oluşturulmasına yönelik bir öneri bulunmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, yayınlanan bu rehberleri referans alarak ve kuruluş amaçları doğrultusunda kurum rehberini oluşturabilirler. Kurumun organizasyon yapısı ve faaliyet alanlarının türüne göre her iş alanı için yönerge ve yönetmeliklerini de ayrıca geliştirebilir. Bu çalışmalarına ilave olarak iş akış süreçleri, rehberler ve formlar oluşturarak çalışma usul ve esaslarını kurumsal bir yapıya dönüştürebilirler.

2.5. Sivil Toplum Kuruluşları ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi

Uluslararası alanda ülkelerin riskli durumlarını değerlendirmek ve gerekli önlemleri alınması için çalışma yapan kuruluşlar bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; Ekonomik (İktisadi) İş birliği ve Gelişme Teşkilatı (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) ve Malî Eylem Görev Gücü (Financial Action Task Force-FATF) bulunmaktadır.

OECD, 30 Eylül 1961 tarihinde Fransa'da kurulmuştur. Bu kuruluşa 37 ülke üyedir. Bu ülkeler, Türkiye, ABD, Almanya, Avustralya, Avusturya, Belçika, Çekya, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Kore Cumhuriyeti, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsrail, İsveç, İsviçre, İtalya, Japonya, İzlanda, Kanada, Kolombiya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Meksika, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, Şili, Yeni Zelanda, Yunanistan'dan oluşmaktadır. OECD, İkinci Dünya Savaşından sonra oluşturulan Batı kuruluşları sisteminin bir parçası olarak ihdas edilmiştir. Örgüt, İkinci Dünya Savaşı sonrasında, Batı Avrupa ekonomilerinin desteklenmesi ve onarımı amacıyla, Marshall Planı çerçevesinde ABD ve Kanada'nın o dönemde yaptıkları, yaklaşık 12 Milyar Dolar civarında olan mali yardımın dağıtımına yardımcı olmak ve Avrupa ülkeleri arasındaki ticari ödemeleri serbestleştirerek geliştirmek amacıyla 1947-1960 yılları arasında faaliyette bulunan Avrupa Ekonomi İşbirliği Örgütü'nün (OEEC) işlevini tamamlaması üzerine, onun yerine ve daha geniş bir görev tanımı çerçevesinde kurulmuştur (T.C. Dışişleri Bakanlığı).

FATF, "suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, terörizmin finansmanı ve kitle imha silahlarının yayılmasının finansmanı" ile mücadelede uluslararası standartlar oluşturmak ve söz konusu standartlarla uyumlu yasal ve kurumsal tedbirlerin alınması ve bu tedbirlerin operasyonel açıdan etkili bir şekilde uygulanmasını teşvik etmek amacıyla 1989 yılında G-7 ülkelerinin (ABD, Japonya, Almanya, Fransa, İngiltere, İtalya ve Kanada) Paris'te yapılan toplantısında kurulan hükümetler arası bir

organizasyondur. FATF, sekreterya hizmetlerini OECD'nin Paris'teki merkezinde yürütmektedir. Buna karşın, FATF'in OECD ile organik bağı bulunmamakta ve çalışmalarını bağımsız olarak yürütmektedir. FATF'in görev süresi, kuruluşundan itibaren periyodik olarak uzatılırken, 2019 yılının Nisan ayında alınan kararla süresiz hale getirilmiştir. FATF'nin karar mercii olan Genel Kurul yılda üç kez toplanmaktadır. FATF Başkanı, Genel Kurul tarafından FATF üyeleri arasından iki yıllık bir süre için atanmaktadır (Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü).

Ulusal ve uluslararası alanda sivil toplum kuruluşları için her zaman bir risk bulunmaktadır. OECD ve FATF tarafından alınan kararlar doğrultusunda da sivil toplum kuruluşlarının kurumsal risk yönetim yapısının oluşturulması zorunluluğu olduğu görülmektedir. Sivil toplum kuruluşları faaliyetlerini gerçekleştirirken risk önlemlerini almak, azaltıcı çalışmalar yapmak durumundadır.

OECD ve FATF tarafından alınan kararlar doğrultusunda ülkemizde de bir çalışma başlatılmış olup, sivil toplum kuruluşlarının finansal işlemlerine yönelik Mali Suçları Araştırma Kurulu (MASAK) tarafından iyi uygulama rehberi yayınlanmıştır. STK'ları ilgilendiren alanlarla ilgi bu rehber Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü ve Vakıflar Genel Müdürlüğü web sayfasında yayınlanmıştır.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV), Avrupa Kâr Amacı Gütmeyen Hukuk Merkezi'nin (ECNL) desteğiyle hazırladığı bilgi notu "Mali Eylem Görev Gücü Tavsiyelerinin Uygulanması ve Türkiye'de Sivil Topluma Etkilerinin İncelenmesi" çalışmasında, terörün finansmanı, kara para aklama ve kitle imha silahlarının finansmanının önlenmesine yönelik FATF tarafından tavsiye edilen ve sivil toplum faaliyetlerini etkileyen politika ve tedbirler hakkında bilgi vermek amacıyla kaleme alınmıştır. 31 Aralık 2020'de yürürlüğe giren 7262 Kitle İmha Silahlarının Yayılmasının Finansmanının Önlenmesine İlişkin Kanun ile terörizmin finansmanı riskinin azaltılması ve FATF ilkeleriyle uyumlu önlemlerin alınması amaçlanmaktadır. Ancak bu yeni önlemler sivil alanı ciddi şekilde kısıtlayacak ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) faaliyetlerini zorlaştıracak niteliktedir (TÜSEV, 2021).

Sivil toplum kuruluşları, iyi uygulama rehberleri doğrultusunda risklerle ilgili çalışmalarını kurumsal düzeyde geliştirebilirler. Kurumsallığını tamamlamayan sivil toplum kuruluşları, riskleri tanımlamada ve yönetmede başarısızlıkla sonuçlanan bir

durumla karşılaşabilir. Riskleri yönetmek ve önlemek için gerekli yatırımlarla birlikte alanında uzman kişilerden bir birim veya komisyon oluşturabilirler.

2.6. Sivil Toplum Kuruluşlarında Risk Yönetimi

Risk yönetimi; işletmenin kurumsal yapısına, çalışanlarına ve varlıklarına yönelik olası tehditlerin değerlendirildiği ve bunun sonucunda olası tehditlerin en uygun yöntemlerle en aza indirildiği bir süreçtir (Aksoy, 2008). Diğer bir tanımla risk yönetimi; işletme için en uygun risk yönetim teknikleri ile risklerin olumsuz etkilerini sınırlamak ve sadece alınan risklerin değerli olmasını sağlamak olarak tanımlanabilir (Bolak, 2004).

Risk yönetiminin ilk adımı, riskleri önceliklendirmesini sağlayacak şekilde belirlemek ve değerlendirmektir. Bunu yapmak için şirket çapında bir çalışma ile risklerin büyüklüğünü, gerçekleşme olasılıklarını ve risklerin etkileşimini belirlemelidir. Bir yandan, risklerin gerçekleşmesinin ticari faaliyetleri ne ölçüde etkileyeceğini belirlemek için iş etki analizleri yapılmalıdır. Bu süreçte riskler gerçekleştiğinde oluşacak maddi hasar miktarının ve dolayısıyla risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Tüzün, 2002).

Risk yönetimi; Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, alınacak aksiyonların tanımlanması, sorumlulukların atanması, verilen aksiyonların uygulanması, izlenmesi ve sonuçların gözden geçirilmesi tüm süreçlerde yer almaktadır (Derici vd., 2007).

Sivil toplum kuruluşları kurumsal yapısını oluşturduktan sonra kurumsal risk yönetim yapısı için de ilk adımı atmış olacaktır. Etkili bir risk yönetimi alanında uzman kişilerden oluşan bir komisyonun veya birimin bünyesinde risk değerlendirme ve risk yönetim süreçleri izlenebilir. Riskler, önceden tespit edilerek, doğru tanımlanma sonucu ile riske erken müdahale yapılabilir, böylece şiddeti ve etkisi azaltılmış olacaktır. Sivil toplum kuruluşlarının profesyonel çalışan kadrosu ile risk yönetim ekibi oluşturamaması durumunda dışarıdan destek alarak risk yönetim süreci sağlayabilir. Riske maruz kalmamak için kurum içerisinde önceden oluşturulan bu tür yapılar, riskli durumlarla karşı karşıya kalmadan, alarm veren yapılar olarak görevi icrası gerçekleştireceklerdir. Böylece riskin erken tanımlanması, etkisini ve şiddetinin azaltıcı tedbirlerin alınması sağlanmış olacaktır. Aynı zaman risk yönetim yapıları, riski bir

durumla karşı karşıya kalmamak için gerekli tedbirleri alarak riskleri kurumdan uzaklaştıracaktır.

2.7. Sivil Toplum Kuruluşlarında Risk Yönetimi Uygulaması

Sivil toplum kuruluşunun, riskli bir durum ile karşı karşıya gelmesi durumunda risk yönetim birimi veya komisyonun riskle ilgili yönetim süreçlerinin başlatması gerekmektedir. Risk yönetim süreciyle ilgili ISO (International Organization for Standardization) tarafından 2018 yılında ISO 31000 Risk Yönetim Kılavuzunu dikkate alarak bir başlangıç yapabilir.

Sivil toplum kuruluşunun etkin bir risk yönetimi için, süreçleri şu üç başlıkta altında yürütebiliriz:

Risklerin Belirlenmesi; Kurum üzerinde olumsuz yönde etkili olacak sonuçları azaltabilecek riskler için şu soruların cevapları bulunmalıdır:

- Ne, nerede ve ne zaman olabilir?
- Neden ve nasıl olabilir?
- Bunların belirlenmesi için hangi teknikler kullanılabilir?

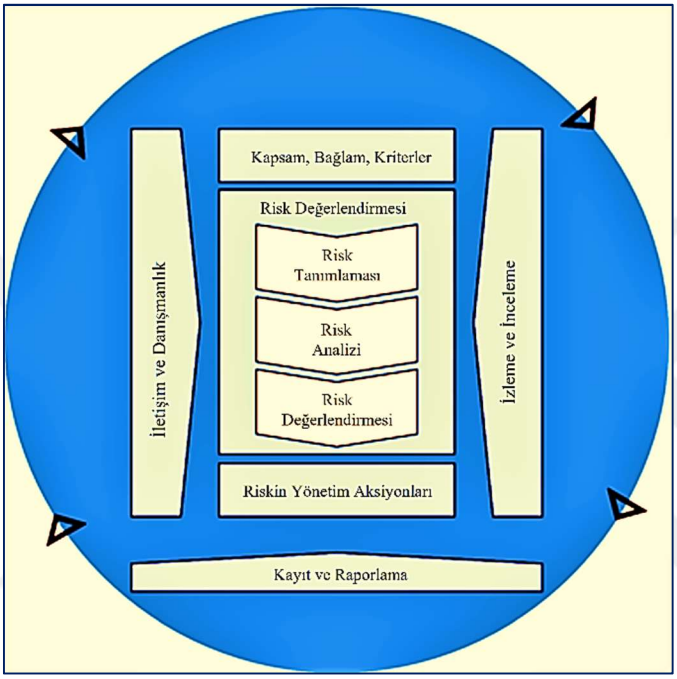
Sonrasında oluşturulacak kontrol listeleri ile kayıtlara ve deneyimlere göre varsayımlar, iş akış şemaları, yorumlar, sistem ve senaryo analizleri yapılır.

Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi; risklerin sebepleri, olumlu ve olumsuz sonuçları ve bu sonuçlarla karşılaşma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur. Belirlenen risklere karşı önlem alınıp alınmayacağına, önlem alınacaksa fayda ve maliyet analizi ile riskin kabul edilebilirliğine yönelik seçim yapılır. Risk analizi kantitatif /niteleyici, yarı kantitatif /yarı niceleyici ve kantitatif/niceleyici yöntemlerle gerçekleştirilir. Fakat önemli olan risk analizinin belirlenen risk değerleme kriterleri ile tutarlı olmasıdır.

Risklerin Önceliklendirilmesi; risk analizleri yapıldıktan sonra, çıkan sonuçlara göre tespit edilen risklerin hangilerinin öncelikli olarak düzeltilmesi gerektiğine karar verilir. Riskin önem derecesine göre, risk alma iştahları ile risk kriterleri arasında karşılaştırma yapılarak önem sırasına konulur. Faaliyetin hedefleri ve diğer imkanların olası sonuçları ile kurumun risk alma durumu değerlendirilir.

ISO 31000'de risk yönetim süreci şu şekilde tarif ediliyor; riskin iletilmesi ve istişare edilmesi, bağlamın oluşturulması ve değerlendirilmesi, ele alınması, izlenmesi, gözden geçirilmesi, kaydedilmesi ve raporlanması faaliyetlerine ilişkin politikaların, prosedürlerin ve uygulamaların sistematik olarak uygulanmasını içerir. Bu süreç, Şekil 1'de gösterilmektedir (*ISO 31000,2018).*

Şekil 1: Risk Yönetim Süreci



Kaynak: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en:fig:4

Sivil toplum kuruluşlarının, kurumsal risk yönetim uygulamasında COSO uygulamasında yer alan model ile, yukarıda belirtilen ISO standartlarındaki risk değerlendirme süreçlerini örnek alarak kurumsal risk yönetimini oluşturabilirler. Bu model doğrultusunda da kurumsal risk yönetim uygulamasını gerçekleştirebilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. RİSK YÖNETİMİ UYGULAMASI VE BİR VAKIF İNCELEMESİ: İHH

Bu bölümde risk yönetim algısı ve uygulaması üzerine sivil toplum kuruluşu incelemesinde, İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı'nı (İHH) inceleyeceğiz.

3.1. İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı (İHH)

İHH, 1992 yılında ortaya çıkan Bosna Savaşı'na kayıtsız kalamayan gönüllülerin başlatmış olduğu insani yardım çalışmalarının, 1995 yılında vakıf olarak yapılanması ile İstanbul'da kurulmuştur (İHH, btd)[1].

Vakfın kuruluş senedi Madde 3'te; *"Vakfın amacı; nerede olursa olsun sıkıntıya düşmüş, felakete uğramış, savaş, tabi afet vb. sebeplerle mağdur olmuş, yaralanmış, sakat kalmış, aç ya da açıkta kalmış, zulme uğramış bulunan tüm insanlara gerekli insani yardımı ulaştırmak ve bu insanların temel hak ve hürriyetlerinin ihlal edilmemesi için gerekli tüm girişimlerde bulunmak, yoksullukla mücadele ve nitelikli insan yetiştirilmesi maksadıyla her seviyede eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunmaktır."* (İHH, btc) şekilde belirtilmiştir.

Vakıf amaca yönelik faaliyetleri doğrultusunda ve vakfın müracaatı ile Bakanlar Kurulu'nun 04.04.2011 tarih ve 2011/1799 sayılı kararı ile "Vergi Muafiyeti Statüsü" kazanmış ve 01.04.2013 tarih ve 2013/4588 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla izin almadan yardım toplayabilen vakıflardan sayılması kararı verilmiştir (İHH, 2022c).

3.2. Kurumsallaşma

İHH İnsani Yardım Vakfı, 1992 yılında ortaya çıkan Bosna Savaşı sonrası bir araya gelen gönüllüler tarafından 1995 yılında kurulmuştur. Vakıf 1995 yılında kurumsal olarak aktif çalışmalarına başladıktan sonra, kurumsallaşma yönünde adımlar atarak hızlı mesafe kat etmiştir.

[1] bt=Belirtilmeyen Tarih

Vakıf faaliyetleri incelendiğinde ve kurum yetkilileri ile yapılan görüşmelerden de anlaşıldığı üzere, vakıf tüm faaliyetlerini, bu faaliyetlere dair iş ve işlemlerini İHH Kurum Rehberi'nde yer alan yönetmeliklere uygun olarak yapmaktadır. İHH Kurum Rehberi, tüm birimlerin uyumlu bir şekilde çalışması ve faaliyetlerinin amaçlarına uygun biçimde gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Rehber içerisinde ilgili birimin kullanması gereken formlar ve çalışmalarını yürütürken başvuracağı talimatlar yer almaktadır.

İHH Kurum Rehberinin uygulamasını ve kurumsal yönetim süreçlerini **Sistem Plus ERP** programı ile dijital platforma taşımıştır. Çevrimiçi kullanımı ile her yerden erişilebilir etkin bir süreç yönetimi sağlanmaktadır. Dijital ortamda süreç yönetimine iç kontrol yapısını entegre etmiş olup, hızlı kontrol sonucu almayı da sağlamıştır. Birçok alanda kırtasiye tasarrufu sağlamakla birlikte kâğıt kullanımını azaltarak çevreci bir yaklaşım ile çok yönlü katkısı bulunmaktadır. Aynı zamanda işlemlerin neredeyse tamamının dijital ortamda yürütülmesi ile kurumsal hafıza oluşturulmuştur. Kurum dışı yazışmalar, onay ve imza süreçlerinin çevrimiçi yürütülmesi çalışanlara ve yöneticilere zaman ve mekân kullanımı açısından kolaylıklar sağlamıştır. Birçok STK'nın henüz yaygın olarak ERP kullanmadığı günümüzde, İHH kendi bünyesinde geliştirdiği ERP ile toplantı yönetimi, birimler arası talepler ve iş kayıtları, saatlik çalışma vb. işlemlerini sistem üzerinden takip edebilmektedir. Tüm mali işlemler, fon yönetimi, ayni ve nakdi bağışlar, projeler, görevlendirmeler, satın alma işlemleri, lojistik, yardım başvuruları ve kayıtları bu program üzerinden takip edilebilmektedir. Bu işlemlerin devamında bağlantılı muhasebe yevmiye kayıtlarını da oluşturabilmektedir. Ayrıca bu işlemlere ait dokümanları kuruma ait hazırlanan dijital arşiv rehberine göre ERP sisteminde arşivleyebilmektedir. Bütün bu işlemlerin neticesinde kurumsallaşma süreci tamamlamakla birlikte, veri kaybını önleme, süreç yönetimlerinin birbiri ile bağlantısının sağlanması, hesap verilebilirlik vb. birçok alanda karşılaşabileceği riskleri de azaltmış olacaktır.

3.3. Şeffaflık

Vakıf faaliyetlerini sosyal medya hesapları, web sayfası, dijital ve matbu yayınlar gibi birçok platformda paylaşarak kamuyu aydınlatma politikası uygulamaktadır.

Vakfın yapmış olduğu çalışmaları dışında kamuyu aydınlatmak adına "https://www.ihh.org.tr/" web sayfasında yayınlanan başlıca bilgiler şu şekilde yer almaktadır:

- İdari Şeffaflık
  - Vakfın Kuruluş Amacı (Vakıf Senedi)
  - Yetkili Kurullar (Mütevelli, Denetleme Kurulu, Yönetim Kurulu, vb.)
  - Bağışçı Hakları
- Mali Şeffaflık
  - Gelir Gider Tablosu
  - Vergi Muafiyeti Tasdik Raporu
  - Bağımsız Denetim Raporu
- Faaliyet Şeffaflığı
  - Yıllık Faaliyet Raporu
  - Projeler ve Çalışma Alanları
  - Üyelikler ve Ödüller
- Kalite Standartları (ISO)
  - KVKK, Bilgi Güvenliği Politikası
  - Yolsuzluk ve Rüşvetle Mücadele Politikası

Vakfın yukarıda belirtilen bilgilerin web sayfasında yayınlanmasının yanında matbu dokümanlar ile sosyal sorumluluk projeleri, dönemsel faaliyet raporları, yıllık faaliyet raporları, araştırma raporları, insani yardım bültenleri dönemsel ve belirli aralıklarla yayınlar çıkararak kamuoyunu düzenli olarak aydınlatma politikası uygulamaktadır.

Vakıf bünyesinde, insani yardım, insani diplomasi, insan hakları konuları başta olmak üzere sosyal bilimlerin farklı dallarında araştırmalar ve bilimsel çalışmalar yapan, İnsani ve Sosyal Araştırmalar Merkezi (İNSAMER) bulunmaktadır (İNSAMER, bt). Vakfın yardım çalışmalarının kapsamları, bölgesel ve faaliyet bazlı çalışmalar, projelendirilmiş içerikler hakkında referans alınabilecek raporlar ayrı bir dijital platformda (https://www.insamer.com/tr/) yayınlanarak kamuoyunun erişimine sunulmaktadır.

3.4. Risk Önlemleri

3.4.1. Risk Yönetimi

İHH İnsani Yardım Vakfı, bilgi güvenliği ve bilgi varlıklarına yönelik her türlü riski yönetmek amacıyla aşağıdaki hususlar hakkında çalışmalarını yapmıştır (İHH, bta):

- Kurumsal bilgileri, personel özlük bilgilerini, bağışçı, gönüllü ve ihtiyaç sahipleri verilerini (finansal veriler, kişi bilgileri...) değerli ve kritik kabul etmekte ve bilgi güvenliği ile ilgili yasaların gerektirdiği zorunlulukları yerine getirmek,
- Kurumsal faaliyetlerinin gerçekleşmesinde kullanılan bilişim hizmetlerinin kesintisiz devam etmesi, kişisel ve özel verilere erişimin sadece yetkili kişilerce erişilebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan altyapıyı sağlayarak, gerekli güvenlik tedbirlerini almak,
- Bilgi güvenliği yönetim sisteminin ISO/IEC 27001 standardının gereklerini yerine getirecek şekilde belgelemek ve sürekli iyileştirmek,
- Bilgi güvenliği ile ilgili tüm yasal mevzuat ve sözleşmelere uymak,
- Bilgi varlıklarına yönelik riskleri sistematik olarak yönetmek,
- Bilgi güvenliği farkındalığını artırmak amacıyla teknik ve davranışsal yetkinlikleri geliştirecek eğitimleri gerçekleştirmeyi taahhüt ederek, uygulanan diğer yönetim sistemleri ile bütünleşik bir şekilde yönetip, sivil toplum kuruluşları alanında bilgi güvenliği açısından öncülüğü ile örnek bir kuruluş olmak için çalışmaktadır.

3.4.2. Uyum ve Risk

Vakıf faaliyetlerinde, bağışlarda, bağışların kullanımında ve bağışçılara olan muamelede uluslararası ve ulusal yasalara uygunluğuna önem vermektedir. İHH uluslararası çalışmaları ile ulusal ve uluslararası itibarını korumak ve büyütmek amacıyla 2017 yılında uyum çalışmaları başlatarak Uyum ve Risk Birimini kurmuştur. Uyum çalışmaları olarak; Mevcut ve yeni yönergelere göre işlerin ve süreçlerin izlenmesine yardımcı olur. İş ve operasyonları iyileştirmek veya uyarlamak için doğrudan tavsiye sağlar. İç yönetim yapısı olan komisyonlara katılarak kurum kültürü doğrultusunda karar alınmasına destek olur. İHH'nın iş ve faaliyetlerinde olası

sorunların önlenmesine yönelik faaliyetleri takip eder. Kara paranın aklanması, terörün finansmanı, rüşvet ve yolsuzluğa karşı politikaların geliştirilmesini sağlar. Risk değerlendirmesi ve kontrolünü destekler. Fonun faaliyetlerini izler ve risk ve kontrol önlemleri konusunda tavsiyelerde bulunur. Kontrollerin uygulanabilirliğini ve etkinliğini kontrol eder. Gerekli kontrol ve denge mekanizmalarını sisteme uyarlayarak risk pozisyonunun tüm alanlarda mümkün olduğunca azaltılmasını sağlar (İHH, 2022d).

3.4.3. İç Denetim

İç denetim, kuruma katma değer sağlamayı ve kurumun operasyonlarını iyileştirmeyi amaçlayan bağımsız ve nesnel bir kontrol ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur (TİDE, bt).

İç denetim hakkında Vakıflar Yönetmeliği'nin Madde 41 – (1) *"İç denetim, vakıf faaliyetlerinin mevzuata ve vakfın stratejik planına uygun olarak yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlar. (2) İç denetim vakfın risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla vakfın amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur."* şeklinde açıklamaya yer verilmiştir. Aynı yönetmeliğin Madde 42 – (1)'de vakfın faaliyetlerinin iç denetim kapsamında olduğu belirtilmiştir. (2) İç denetim faaliyeti olarak;

"a) Vakfın vakfiye, 1936 Beyannamesi ve vakıf senedinde yazılı şartlara ve yürürlükteki mevzuata uygun yönetilip yönetilmediği,

b) Vakfın mallarının ve gelirlerinin vakfiye, 1936 Beyannamesi ve vakıf senedinde belirtilen şartlara uygun bir şekilde etkin ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığı,

c) İşletme ve iştiraklere sahip olan vakıflarda bu işletme ve iştiraklerin sınai, iktisadi ve ticari esas ve gereklere uygun tarzda idare edilip edilmedikleri, rasyonel bir şekilde işletilip işletilmedikleri,

ç) Vakfın denetime tabi tüm birimlerinin işlem, hesap ve mali tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile Genel Müdürlükçe belirlenen usul ve esaslara uygun olup olmadığı, hususları dikkate alınarak defter, kayıt ve belgeleri üzerinden ve gerektiğinde

işlem yapılan üçüncü şahıslarla hesap mutabakatı sağlanarak yürütülür." maddeleri yer almaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 2008).

Vakıflar Kanunu (5737)'de vakıfların denetimi hakkında Madde 33'de, *"Mülhak, cemaat, esnaf vakıfları ile yeni vakıflarda iç denetim esastır. Vakıf; organları tarafından denetlenebileceği gibi, bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırabilir. Vakıf yöneticileri, en az yılda bir defa yapılacak iç denetim raporları ile sonuçlarını, rapor tarihini takip eden iki ay içerisinde Genel Müdürlüğe bildirir. Vakıfların amaca ve yasalara uygunluk denetimi ile iktisadî işletmelerinin faaliyet ve mevzuata uygunluk denetimi Genel Müdürlükçe yapılır."* şeklinde belirtilmiştir (Vakıflar Kanunu, 2008).

İHH, ilgili kanun kapsamındaki iç denetimi Mütevelli Heyet Üyeleri arasından seçilen Denetleme Kurulu tarafından yapılmaktadır. İç denetim, her yıl yapılmakta olup, Ek-7 İç Denetim Raporu olarak Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne bildirilmektedir.

Vakıf yönetim kurulu kararı ile iç denetim usul ve esaslarına ilişkin kapsamlı çalışmalar başlatmıştır(İHH, 2022d):

İç Denetim Birimi; İç Denetim Koordinasyon Kurulu[2] tarafından yayınlanan İç Denetim Standartları'ndaki çalışma usul ve esaslarına uygun olarak görevlerini yürütmektedir. Vakfın merkez, şube ve temsilcilikleri ile yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerinde, etkinliğin artırılması için iç sistem ve yöntemleri ile kanundan kaynaklanan usul ve esaslara nasıl uyulduğu kontrol edilmektedir. Sistemin devamlılığının sağlanması, sistem eksikliklerinin giderilmesi ve yeni ihtiyaçlara göre geliştirilmesi, işleyişin iyileştirilmesi, varlıkların korunması, sebep olunan veya muhtemel zararların araştırılması ve risklerin kuruluşa raporlanması için gerekli tedbirlerin alınması için çalışma yapmaktadır.

3.4.4. İç Kontrol

Vakıf yönetim kurulu kararı ile iç kontrol birimini kurmuş ve ERP programı ile anlık işlem kontrolleri için kapsamlı çalışma başlatmıştır (İHH, 2022d):

[2] Hazine ve Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu

İç Kontrol Birimi; vakıf yönetim kurulu tarafından yetkilendirilmiştir. Vakfın faaliyetlerinin kanun ve yönetmeliklere uygunluğunu, kaynakların uygun, ekonomik ve verimli kullanılmasını amaçlamaktadır. Kişisel ve kurumsal bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında kullanılabilirliğini sağlamaktır. Kullanılan ERP sistemi üzerinden süreç kontrollerini yapmaktadır. Proje ve görevlendirmelerde ilk talep aşamasında ve son dosya kapanışında ayrı ayrı kontrol sağlayarak onay aşamasından geçmektedir.

İç kontrol yapısı, kurumların risklerini tespit etmede ve önlemede etkin bir rol almaktadır. İç kontrol hakkında bir benzetme yapılacak olunursa, sinyalizasyon sistemi gibi işlem görmektedir. Olası risk oluşturabilecek işlemlerin önem seviyesine göre sürece dâhil olunan aşamada yeşil, sarı, kırmızı kategori olarak uyarı vermesi sağlanır. Herhangi bir sıkıntı olmayan sadece bilgilendirme gereken durumlarda yeşil kategoride işlem onaya gönderilir. İşlemlerde maddi eksiklik olmayan fakat işlemi takip edenler için uyarı yapılması gereken, bazen de tekrar etmesi veya sonradan düzeltilmemesi durumunda risk gurubuna dönüşebilecek işlemler sarı kategoride değerlendirilir. Kırmızı kategori, önlem alınmadığında risk unsuru oluşabilen veya yüksek risk içeren, maddi ve yapısal hatalar olan işlemlerdir. Bu tür işlemlerin ilk tespitinde İç Kontrol Birimi, konunun ilgilerine gerekli uyarıları yaparak düzeltilmesini sağlar. Aynı zamanda yapılan bu tespitlerle ilgili olarak acil durumlarda derhal bildirimde bulunur, olağan durumlarda ise yapılan tespitleri raporlandırıp her ay düzenli olarak yönetim kuruluna sunmaktadır.

3.4.5. Vergi Muafiyet Denetimi

Vakıfların vergi muafiyeti statüsü alabilmesi için taşıması gereken kriterler Gelir İdaresi Başkanlığının web sayfasında aşağı şekilde yayınlanmıştır (GİB, bt):

- *"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 bulundukları tarihte gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarı asgari ölçülerin üzerinde olması,*
- *Elde ettiği brüt gelirin **en az üçte ikisinin** vakfın amaçlarına harcanacağının vakıf resmi senedinde yazılı olması ve son bir yılda veya son iki yılın ortalaması bazında bu koşullara uyulması,*
- *Hazine ve Maliye Bakanlığı ve ilgili kuruluşlarca yapılacak inceleme sonucunda vergi muafiyeti verilmesi yönünde olumlu görüş bildirilmesi"*

İHH, yukarıdaki kriteri sağlayarak gerekli başvuruda bulunmuş olup Bakanlar Kurulu'nun 04.04.2011 tarih ve 2011/1799 sayılı kararı ile, "Vergi Muafiyeti Statüsü" kazanmıştır (İHH, 2022c).

Vakıflara Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Genel Tebliğ (SERİ NO:1), "3. Vergi Muafiyeti Tanınan Vakıfların Yükümlülükleri" başlığındaki "3.2. Gönderilecek mali tablolar ve raporlar" bölümünde *"(Mülga ibare:RG-20/4/2021-31460) vergi muafiyeti tanınan vakıflarca, dönem sonunda düzenlenecek bilanço ve gelir gider tablosu ile bir yıllık faaliyetlerinin sonuçlarını gösteren kesin bütçelerin birer örneği, yıllık faaliyet raporu ve yeminli mali müşavirce düzenlenmiş tasdik raporu ile birlikte yılın ilk üç ayı içinde Bakanlığa gönderilir. (Ek cümle:RG-15/8/2012-28385) Vakfa ait iktisadi işletme bulunması halinde bunlara ait bilanço ve gelir tablolarının da gönderilmesi zorunludur. Ancak, yıllık faaliyet raporu dışındaki belgelerin 3568 sayılı Kanun ve ilgili Genel Tebliğ esaslarına uygun olarak yeminli mali müşavire onaylattırılmış olması gerekir. Yeminli mali müşavire onaylattırılmadan gönderilen belgeler hiç gönderilmemiş sayılır."* ibaresi yer almaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 2007).

Vakıf, 2011 takvim yılı dâhil olmak üzere bu şartları devam ettirip ettirmediğine dair Yeminli Mali Müşavirler tarafından her yıl Vergi Muafiyeti Tam Tasdik Raporu hazırlanmak suretiyle denetlenmektedir. Hazırlanan denetim raporu Gelir İdaresi

Başkanlığına iletilmektedir. Ayrıca vakfın "https://www.ihh.org.tr/" web sayfasında da yayınlanmaktadır (İHH, 2022c).

3.4.6. Bağımsız Denetimler

Bağımsız denetim, işletmeler ile organik bağı olmayan kişi ve kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen denetimlerdir. Bağımsız denetim; Muhasebe, belge ve kayıtlara dayalı mali tabloların denetim ilkelerine ve kurallarına göre incelenmesi ve sonuçların mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına uygunluğunun, sunulan bilgilerin doğru ve gerçeğe uygun olup olmadığının raporlanmasıdır (İSMMMO, 2009). Kamu Gözetim Kurumu web sayfasında bağımsız denetim kapsamı "*1. Hangi Şirketler 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 660 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Hükümleri Çerçevesinde Bağımsız Denetime Tabidir?"* bağlığında, "*..hangi şirketlerin bağımsız denetime tabi olacağı 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 397/4'üncü maddesinde belirtilmiş olup anılan maddede, Kanunun 398'inci maddesi kapsamında denetime tabi olacak şirketlerin Cumhurbaşkanınca (Bakanlar Kurulunca) belirleneceği hüküm altına alınmıştır. Bu kapsamda, 26.05.2018 tarihli ve 30432 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 26.03.2018 tarihli ve 2018/11597 sayılı Bağımsız Denetime Tabi Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı (Karar) ile denetime tabi olacak şirketler için kıstaslar belirlenmiş, söz konusu kıstasları sağlayan şirketlerin 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümleri çerçevesinde bağımsız denetime tabi olacağı hüküm altına alınmıştır."* şeklinde belirtilmiştir (KGK, 2022). Kanun kapsamı, ilgili maddede belirtilen şartları taşıyan şirketleri içermekte olup, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları için zorunlu olmayan bir denetimdir.

Vakıf ve bağlı olan ortaklıkları, bağımsız denetim kapsamında uluslararası akreditasyonu olan bağımsız denetim firmaları tarafından 2014 yılından itibaren her yıl denetlenmektedir. Bağımsız Denetim Raporları vakfın "https://www.ihh.org.tr/" web sayfasında yayınlanarak kamuoyu ile paylaşılmaktadır (İHH, 2022a).

3.4.7. ISO 27001 Sertifikalandırma

Günümüzde kurumlarda çalışanlar haricinde, müşteriler, iş ortakları ve hissedarlar tarafından tanımlanan güvenilir bilgi gizliliği ve bütünlüğü sağlayacak ortamı

oluşturmak stratejik yönden önemlidir. Veri güvenliğini sağlamak, sağlam bir güvenlik yönetim sistemi ve teknoloji çözümleri oluşturmakla mümkündür. ISO 27001, etkili bir bilgi güvenliği yönetim sistemi oluşturmak için tasarlanmış bir standarttır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE), eğitimli ve deneyimli uzmanlardan oluşan bir ekiple TS ISO IEC 27001 sistem belgelendirme çalışmalarına başlamıştır. Kurumlar, merkezi güvenlik sisteminde gerçek güvenliğin oluşturulması için TS ISO IEC 27001 standardında tanımlanmış bir bilgi güvenliği yönetim sistemi oluşturarak gerçek risklerini belirleyebilir ve bu riskleri ortadan kaldırmak için gerekli teknoloji, politika ve prosedürleri uygulayabilir. Bu sayede teknoloji dışında tüm kurum çalışanları tarafından uygulanan güvenlik yönetim sistemi olarak oluşturulan iş süreçleri ile ömür boyu süreklilik sağlanabilmektedir (TSE, 2022b).

Vakıf, kapasite geliştirme kapsamındaki çalışmalarına devam ederek, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na sürekli uyum için sistemler geliştirmiştir. Kurum verilerinin, personele ait kişisel verilerin, bağışçıların, gönüllülerin ve ihtiyaç sahiplerinin verilerinin (finansal veriler, kişisel veriler...) değerli ve kritik tutulması ve veri güvenliğinin gerektirdiği yükümlülüklerin yerine getirmeye özen göstermektedir. Gerekli altyapının sağlanması, kişisel ve özel verilere yalnızca yetkili kişilerin erişebilmesi için gerekli güvenlik önlemlerini almak, belgelemek ve bilgi güvenliği yönetim sistemini ISO/IEC 27001 standardının gereklerini karşılayacak şekilde sürekli iyileştirmek, sistematik olarak tüm yasa ve sözleşmelere uymak, bilgi güvenliği farkındalığını artırmak için teknik ve davranışsal beceri geliştirme eğitimleri vererek bilgi güvenliği riskleri azaltmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. 2018 sonunda Uluslararası Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemini kurum içinde sürdürülebilir kılarak ISO 27001 standardına uyum sertifikasını almıştır (İHH, bta). Üç yıllık süre sonunda standardın gerekliliklerine uyması, gözetim ve denetimlerin başarı ile tamamlanmasına bağlı olarak belge tekrar yenilenmektedir.

3.4.8. ISO 27701 Sertifikalandırma

ISO 27701 standardı, Genel Veri Koruma Yönetmeliği'nin (GDPR) gerektirdiği veri koruma ve bilgi güvenliği standartlarını sağlayabilir. Kişisel Olarak Tanımlanabilir Bilgiler (PII) işleyicileri ve veri denetleyicileri için gizliliği etkili bir şekilde yönetmeleri için bir çerçeve sağlar. ISO 27701'in uygulanması, bir Gizlilik Bilgi

Yönetim Sistemi ya da kısaca PIMS oluşturur. ISO 27701'i veri güvenliği standardı olarak kullanmak, kurum paydaşlarına kurumun GDPR uyumunu ve veri koruma mevzuatını desteklediğini göstermektedir. Ayrıca güvenebilecekleri etkili sistemlere sahip olmalarını da sağlar. Denetleyicilerin yardımıyla, veri paydaşları için potansiyel bilgi güvenliği ve gizlilik risklerini azaltarak daha güvenilir bir marka oluşturulabilir. ISO 27701 bir PIMS türü olduğu için amacı öncelikle veri koruma ve bilgi güvenliği ile ilgilidir. Özellikle, gizlilik yönetimi ve uygulamaları için çerçeveyi ve gereksinimleri korur. ISO 27701, ISO 27001'in devamı niteliğindedir, bu nedenle ISO 27001, bir PIMS uygulamak isteyen şirketler için önemlidir. PIMS ve gizlilik kontrollerini genişleterek mevcut Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin (ISMS) güçlendirilmesi, karmaşık ve birbiriyle örtüşen veri koruma yasalarının yönetiminin kolaylaştırılması, GDPR uyumluluğunu gösteren bir veri koruma programı oluşturulması ve tanınmış sertifika formu ile GDPR uyumluluğunun temelidir (Naviga, bt).

Vakıf, kapasite geliştirme çalışmaları kapsamındaki çalışmalarına devam ederek, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na sürekli uyum için 2022 yılında ISO 27701 standardına uyum sertifikasını almıştır (İHH, btb). Vakıf, kişisel verilerin korunması ve işlenmesi politikasını web sayfasında paylaşmış ve burada kişisel verilen işlenmesi, aktarılması, hukuki sebepleri, veri sahiplerinin kanuni hakları kapsamında aydınlatma metni yayınlamıştır.

3.4.9. ISO 37001 Sertifikalandırma

2016 yılında yayınlanan ISO 37001, kuruluşların rüşveti önlemesine, tespit etmesine ve bununla mücadele etmesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir rüşvetle mücadele yönetim sistemi standardıdır. Sistem, şeffaflık ve dürüstlük kültürünün geliştirilmesini ve rüşvetle ilgili sorunları önlemek ve çözmek için etkin girişimlerin yaygınlaşmasını teşvik eder. Ayrıca ISO 37001, kurumların iç süreçlerini, özellikle yönetim süreçlerini anlamalarına ve analiz etmelerine yardımcı olabilir. ISO 37001 yolsuzlukla mücadele yönetim sistemi, rüşvetle mücadele yönetim programlarını gözden geçirmek, güncellemek veya uygulamak için yardımcı olur. ISO 37001 standardı ile rüşvet ve yolsuzluğu önlemek için uluslararası kabul görmüş ve tanınan süreçleri izlemek, kuruluşu korumak, piyasada itibar ve güven oluşturmak, mali yaptırımlardan kaçınmak için kayıplar ve diğer maliyetler en aza indirilir (PWC, bt).

Vakıf, 2020 yılında yolsuzlukla mücadele konusunda teorik bilgiler, vaka çalışmaları ve test edilmiş deneyimlerden soru-cevapları içeren 6 aylık bir hazırlık sürecinin ardından uluslararası ISO 37001 standardı, yolsuzlukla mücadele ve yolsuzlukla mücadeleye uygun bir yönetim sistemi oluşturmuştur. Yolsuzluk ve Rüşvet Sistemini şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine göre oluşturmuş ve sertifika almaya hak kazanmıştır. Bu bağlamda, 5 Ekim 2020'den itibaren her yıl 3 yıllık geçerli bir sertifikanın parçası olarak düzenli gözetim denetimlerinden geçmektedir. ISO 37001, bir kuruluşun faaliyetlerinde yolsuzluğun önlemesine, tespit etmesine ve yanıt vermesine yardımcı olmak için tasarlanmış bir yönetim sistemi için gereklilikler hakkında rehberlik eder. Yolsuzluk ve bir kuruluşun faaliyetleri için geçerli olan yolsuzlukla mücadele yasalarına ve gönüllü yükümlülüklere uymasına yardımcı olur. Yolsuzlukla mücadele çerçevesi tüm vakıf, idare ve ilgili üçüncü kişileri kapsamakta olup, bu durum Genel Sekreter düzeyinde en üst düzeyde temsil edilmektedir. Önemli operasyonel rollere ilişkin görevler Kurumsal Uyum ve Risk Koordinatörü tarafından izlenir ve İç Denetim Birimi'ne verilen yetki ve sorumluluk ile en az yılda bir kez denetlenmektedir. Tüm birimlerin rol, sorumluluk ve prosedürleri konusunda bilgilendirme ve eğitimler yapılarak tüm çalışanlar ve yönetim ISO 37001'e hazırlanmış ve sistem hayata geçirilmiştir. Sürecin bir parçası olarak geliştirilen politikalar arasında hediyeler ve ağırlama, ifşa, misilleme önleme, çıkar çatışmalarından kaçınma, iletişim ve iş etiği kılavuzu yer alır (İHH, 2022b).

3.5. İHH Risk Çalışmaları (Mülakat)

3.5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarında risk algısı ve yönetimi hakkında sivil toplum kuruluşunun ilgili birimlerinde görev yapan/yapmış yöneticilerin ve çalışanların görüşleri alınarak risk tanımı, önlemleri ve yönetimi hakkında genel görüşlerin neler olduğu araştırılmıştır. Riskin sivil toplum kuruluşunda ne anlama geldiği, nasıl uygulandığı ve uygulama sonuçlarının neler olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonrasında elde edilen bilgiler ve görüşler sivil toplum kuruluşlarına, kurumsal risk yönetimi hakkında bir ışık tutarak, akademik çalışmalara da katkı sağlayacaktır.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada, sivil toplum kuruluşunda görev alan üst düzey, orta düzey yöneticiler ve uzmanlık gerektiren birimlerin sorumluları ile risk algısı, yönetimi ve uygulamalar üzerine çalışmaya katkı sağlayabilecek 16 kişi ile görüşülmüştür.

Çalışmaya, vakıfta ortalama 23 yıllık tecrübesi olan 2 Mütevelli Heyeti Üyesi ve 2 Denetleme Kurulu Üyesi, 12 yıllık tecrübesi olan 5 Yönetim Kurulu Üyesi ile 12 yıllık tecrübesi olan ve alanlarında uzmanlık gerektiren 7 Birim Sorumlusu katılım sağlamıştır.

Araştırmada derinlemesine mülakat uygulaması ve veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcı kişilere, kullanılan mülakat formları sunularak cevaplanması istenmiştir ve verilen cevaplar ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

3.5.3. Araştırma Bulguları

Derinlemesine veri toplama yöntemi ile uygulanan mülakatların sonucu elde edilen cevaplar aşağıda yer almaktadır. Katılımcının verdiği cevaplar ve örneklemeler dâhil olmak üzere her bir cevap doğrultusunda genel değerlendirme yapılmıştır.

3.5.4. Sorular, Cevaplar, Genel Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında mülakata katılan kişilere sorulan sorular, katılımcıların verdiği cevaplar ve genel bir değerlendirme ile çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Soru (1) Sivil toplum kuruluşları için riski nasıl tanımlarsınız?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Vakfın karşılaşabileceği ve olumsuz yönde etkileneceği, maddi ve manevi kayıpların olabileceği, kurum içi ve dışı gerçekleşebilecek durumlardır. Bu durumları kurum içerisindeki kişiler eli ile olabileceği gibi kurum dışındaki kişilerden de oluşabilmektedir.

Katılımcı (2): Vakfın içeriden ve dışarıdan karşılaşabileceği ve olumsuz yönde etkileneceği olaylardır.

Katılımcı (3): Vakfın dışarıdan ve karşılaşabileceği olumsuzluklar ve faaliyet yapamaz durumuna getirebilecek olaylardır.

Katılımcı (4): Sivil toplum kuruluşlarının amaçlarını gerçekleştirirken karşılaşabileceği ve kurumu olumsuz yönde etkileyeceği muhtemel faktörlerdir.

Katılımcı (5): Kurumsallaşamamak, tekelci STK anlayışı, Ulusal ve Uluslararası politikalar.

Katılımcı (6): Çoğunlukla gönüllülük esasıyla yapılan çalışmaların sonucunda karşılaşılabilecek olumsuzlukların sonucu risk olarak tanımlanabilir.

Katılımcı (7): Bir sivil toplum kuruluşunun işleyiş usul ve esaslarında ulusal ve uluslararası alanda kanunlar, mevzuat, yönetmelikler ve finansal olarak maruz kalabileceği olumsuz durumlardır.

Katılımcı (8): Bir kurumun hedefe ulaşma sürecinde karşılaşacağı bütün olumsuzların genel adıdır. Sivil toplum kuruluşları için risk hayatın her alanında her zaman karşılaşması muhtemel bir durumdur. Hem parasal olarak hesapların yönetilmesi hem de riskli coğrafyalarda çalışılmasından ötürü birçok STK risk ile karşı karşıya kalabilir. Tüm çalışmaların kanunlar çerçevesinde olmasına çok dikkat edilmelidir.

Katılımcı (9): Her türlü can ve mal güvenliğini tehdit eden süreç

Katılımcı (10): STK'larda krize dönmesi muhtemel bir olayın gerçekleşme ihtimali ve bu durumdan nasıl ve ne kadar etkileneceğine dair ihtimallerin sıralanmasıdır.

Katılımcı (11): Güven kaybının oluşmasıdır.

Katılımcı (12): STK'ların amaçları doğrultusunda yapılan tüm çalışmalarda nereden ve nasıl geleceği belli olmayan tehlike oluşturabilecek veya fayda sağlayabilecek durumlardır.

Katılımcı (13): Sivil toplum kuruluşunun amaçları doğrultusunda faaliyetlerini yürütürken iç ve dış etkilerden kaynaklı karşılaşabileceği olumsuzlukların tamamını risk olarak tanımlayabiliriz.

Katılımcı (14): Risk, itibar, imaj ve güven kayıplarına sebep olacak olaylardır.

Katılımcı (15): Sivil toplum kuruluşlarında karşılaşılabilecek iç işleyişlerdeki aksaklık veya zarara uğratabilecek durumlardır.

Katılımcı (16): Çalışma yapılan alanlarda meydana gelme ihtimali olan, çalışmaları aksatacak veya sonlandırılmasına sebep olabilecek her türlü olayın olma ihtimali risk kavramı içerisinde değerlendirilebilir.

Değerlendirme (1):

Risk tanımını; görüşmeye katılan kişiler, tecrübe, yetki ve sorumluluk alanlarına göre birkaç farklı yaklaşımla açıklamışlardır. Bir tanımda, kuruma içeriden ve dışarıdan gelebilecek olaylar ve kayıplar şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanımda, kurumun yeterli yönetsel yapıya ve kurumsallaşmaya ulaşamaması olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımda ise, kurum itibarını kaybettirecek, güven kayıplarına neden olabilecek olaylar olarak tanımlanabilmektedir. Bunların dışında tanım olarak, kurumun maddi ve manevi kayıplara maruz kalması, faaliyetlerini yapamaz hale gelmesi şeklinde olmuştur.

Genel olarak sivil toplum kuruluşlarında riski tanımlayacak olursak, sivil toplum kuruluşlarının tüzel kişiliklerini korumasına ve faaliyetlerini sürdürmesine engel olacak olaylar, itibar ve güven kayıpları ile sonuçlanabilen süreçler, maddi ve manevi kayıplar olarak tanımlayabiliriz.

Soru (2) Sivil toplum kuruluşunda riskli alanlarınız nedir?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Alanında ehil ve yetkin olmayan yönetici ve personellerin bulunması, kurumun faaliyetlerini yürütmesi esnasında dikkat edilmeyen konular, önemsenmeyen alanlar, yapılan hatalar, gereği kadar denetimin yapılmaması, kanunlara, kurallara, yönetmeliklere gereği gibi uyulmaması, bir işin özensiz yapılması, yönetim ve ilgili personellerden kaynaklanmaktadır.

- Kurum içi riskli alan; mali işlerin gerektiği gibi işletilememesi ve kontrol edilmemesi,
- Yapılan proje ve etkinliklerin gereği gibi şeffaf olmaması ve denetimlerin yapılmaması,

- Kurum dışından gelebilecek riskli alanlar; bağışçı, gönüllü, partner vb. kitleden oluşabilir. Kuruma anti sempati besleyen kişi ve kurumlardan olabilir.

Katılımcı (2): Riskli alanlarımız sıralayacak olursak:

- Teknolojik imkanların yeteri kadar kullanılamaması ve otokontrol sisteminin kurulamaması,
- Güven kontrole mâni olmamalıdır, her zaman denetim yapılabilir mekanizmaların kullanılamaması,
- Sistem, internet ağı üzerinden merkezi veri tabanın oluşturulması, partner denetimin uzaktan yapılabiliyor olması,
- Sivil toplum kuruluşların e-makbuz, e-defter, e-toplantı, e-karar vb. bütün işlemleri için online kayıt sistemine geçmemesi,
- Gelirlerinin anlık kaydedilememesi (nakit bağış makbuzu, çek, senet kayıtları vb.),
- Bütçe planlaması yapılmaması ve yönetilememesi,
- Kişiye göre iş değil, işe göre istihdam sağlanması,
- Kurumsal hafızasının oluşturulmaması, kişiye bağlı işlerin takibi (matbu ve dijital arşiv, görev tanımları, tecrübeler).

Katılımcı (3): Riskli alanlarımız:

- Kaynak bulamama ve var olan kaynakların sürdürülememesi (günün şartlarına göre ekonomik değer kaybına uğraması),
- İyi yönetilememe (kaynak yönetimi, ehil yöneticiler),
- Yönetim ve personelin yenilenememesi (kurum reorganizasyon, mevcut kadroya yeni alanlar açılması, çalışanlar genç dinamik çalışanlardan olacak şekilde yenilenmesi),
- Değişikliklere ayak uyduramama (genç neslin vakfa uyumu, faaliyet alanlarını tanımlayamama ve yetişememe),
- Vakıf senedinin değişen şartlara göre güncellenememesi (yönetim şekli, amaç ve kapsam genişliği veya yetkinlik),
- Emanet ve liyakat kurallarına üst yönetimden başlayarak sirayet ettirememe (İslam hukukunda iki temel vardır, vakıf kamu kaynağı gibidir, en üstten en alt kademeye kadar eminlik ve emanete riayettir. Vakıf faaliyetlerini yerine getirirken

liyakatli ve ehil kişiler görevlendirilmelidir. Bu iki temel esası yerine getirememek temel riskimizdir),

- Üst yönetimden en alt çalışana kadar ahlakilik,
- Dış etkenler; benzer işleri yapan STK'lardaki rekabet anlayışı ve ahlaki olmayan durumlar (karalama, iftira, yalan haber vb. durumlarla kurumların kötülenmesi, algı operasyonlarının yapılmasıdır. Bir sivil toplum kuruluşundaki durumdan örnek verecek olursak, hukuk süreci daha sonuçlanmadan iddia edilen konuların en başından itibaren basına yansıması ve sürmanşet haber olarak yayılmasıdır. Hukuki hüküm olmadan algı oluşturularak itibar kaybı olması, faaliyetini yapamaz hale gelmesi, yardım alan kişilerin dahi kurumu olumsuz değerlendirmesi gibi sonuçları görülmüştür. Bu tür durumlarda yasal düzenleme olabilir, usulsüz haberlerde caydırıcı cezalar verilebilir, ilk iddia ortaya atıldığından itibaren yayın yasağı getirilebilir.

Katılımcı (4): Risklerimiz:

- Kriz bölgeleri ve sahadaki riskler,
- İtibar Riski,
- Finansal Riskler,
- Hesap verilebilirlik riski (takipsizlik, raporlandıramama),
- Plansızlık,
- Projesiz çalışma.

Katılımcı (5): İletişim kazaları, sektörel faaliyet alanlarının oluşmaması.

Katılımcı (6): Saha çalışmalarına katılım sağlayan gönüllü ve personellerin durumu riskli olarak değerlendirilebilir.

Katılımcı (7): Riskli alanlarımız:

- Yurt dışı proje uygulamaları (proje ödemesi, partner kurum ve saha riski),
- Faaliyetlerin mevzuata uygunluğu,
- Gönüllü kişiler,
- Finansal riskler (Kaynakların verimli kullanımı, ulusal ve uluslararası ekonomik dalgalanmalar ve kur değişimleri, kurumun bütçesi, sürdürülebilirliği vb.),
- Mali ve siyasi olarak bağımsızlık.

Katılımcı (8): Riskli alanlarımız:

- Kurumsal yapıdan kaynaklanan riskler,

- Faaliyetin türü ve coğrafi faaliyet alanı,
- Savaş ve çatışma coğrafyalarında çalışma,
- Personel sayısı,
- Yıllık gelir,
- Adli ve idari işlemler,
- Yurt dışından alınan yardım sayısı,
- Yurt dışına gönderilen yardım sayısı,
- Yurt dışı alımlar,
- Gönüllü çalıştırma riski,
- Tedarikçi riski,
- Bursiyer riski,
- Yasal risk,
- Proje riskleri,
- Global riskler,

Katılımcı (9): Yurt dışında çatışma bölgelerinde yardım dağıtım organizasyonu.

Katılımcı (10): Riskli alanlarımız:

- Bağış ve bağışçıların potansiyel riskleri bulunmaktadır,
- Gönüllü ile çalışmalar yapmanın getirdiği riskler vardır,
- Faaliyetleri yaparken organizasyon sırasında, kurum dışında hareket ederken alanda karşılaşılacak riskler vardır,
- Personel ve yöneticilerin kurumu temsil ederken ortaya çıkan riskler,
- Hizmet alınan ve hizmet verilen kişilerle olan süreçlerdeki riskler.

Katılımcı (11): Riskli alanlar, saha çalışmaları ve geri dönüşlerin durumu.

Katılımcı (12): Kontrol zorluğu yaşanan ve kontrol mekanizmasının dışında olan alanlardır.

Katılımcı (13): Riskli alanlarımız:

- Faaliyet alanının çeşitliliği ve büyüklüğü,
- Çalışma usullerinin belirsizliği (kurumsallaşamaması),
- Ulusal veya uluslararası siyasi yaklaşımlar,
- Faaliyetlerimizin birçoğunu kriz bölgelerinde gerçekleştiriyor olması.

Katılımcı (14): Siber saldırı, iletişim kopukluğu, veri sızıntısı ve veri kaybı.

Katılımcı (15): Bağış kabul alanlarında isimsiz bağışlar, bağış açıklamalarında uygunsuz ifadeler, aramalardaki ses kaydından dolayı itham edici ifadeler olabilir.

Katılımcı (16): Riskli alanlarımız:

- Çalışma bölgelerinden kaynaklı riskler,
- Proje kaynaklı riskler,
- Genel güvenlik riskleri,
- Doğa olayları kaynaklı riskler,
- Trafik kazaları vb. olaylar.

Değerlendirme (2):

Bu başlıkta yapılan mülakatta sivil toplum kuruluşlarının olası risklere maruz kalabileceği alanları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının riskli alanlarıyla ilgili birçok farklı tür ve alan görülmektedir. Bu alanlar; yönetsel, yetkinlik, güvenirlilik, gönüllü çalışanlar, faaliyet türü, çalışma sahası, bilgi güvenliği vb. birçok alanda riskler olarak ifade edilebilir. Bunları belirli başlıklarda listeleyecek olursak:

- Yönetimsel Riskler
  - Alanında ehil ve yetkin olmayan yönetici ve personeller
  - Emanet ve liyakat kurallarına üst yönetimden başlayarak sirayet ettirememe
  - Üst yönetimden en alt çalışana kadar ahlakilik
  - Plansızlık ve projesiz çalışma
  - Personel ve yöneticilerin kurumu temsil ederken ortaya çıkan riskler
  - Hizmet alınan ve hizmet verilen kişilerle olan süreçlerdeki riskler

- Yasal Riskler
  - Kanunlara, kurallara, yönetmeliklere gereği gibi uyulmaması
  - Faaliyetlerin mevzuata uygunluğu
  - Kurumun faaliyetlerini yürütmesi esnasında dikkat edilmeyen konular
  - Önemsenmeyen alanlar, yapılan hatalar, bir işin özensiz yapılması
  - Mali işlerin gerektiği gibi işletilememesi ve kontrol edilmemesi
  - Hesap verilebilirlik riski (takipsizlik, raporlandıramama)
  - Adli ve idari işlemler

- Çalışan Kişi ve Kurum Riskleri
  - Gönüllü çalıştırma
  - Yetersiz personel sayısı
  - Partner kurumlar riski
  - Tedarikçi riski
  - Yardım alan kişi ve kurum riski
  - Bağışçıların potansiyel riskleri
  - İsimsiz bağışlar, bağış açıklamalarında uygunsuz ifadeler
  - Aramalardaki ses kaydından dolayı itham edici ifadeler

- Saha Çalışması Riskleri
  - Faaliyet alanının çeşitliliği ve büyüklüğü
  - Genel güvenlik riskleri (silahlı saldırı, gasp vb.)
  - Kriz bölgelerindeki yardım çalışmaları (savaş, çatışma vb.)
  - Çalışma sahası iş güvenliği (Sphere standartları, trafik kazası vb.)
  - Sağlıklı beslenememe, salgın, hastalık ile karşı karşıya kalma
  - Doğa olayları kaynaklı riskler (deprem, sel, yangın vb.)
  - Proje kaynaklı riskler (denetim, izleme değerlendirme, raporlandırma vb.)

- Denetim ve Şeffaflık (Hesap Verilebilirlik)
  - Gereği kadar kapsamlı denetimlerin yapılamaması,
  - Sistemli kontrol ve düzenli denetim yapısının olmaması
  - Yapılan proje ve etkinliklerin gereği gibi şeffaf olmaması
  - Kontrol zorluğu yaşanan ve kontrol mekanizmasının dışında kalan alanlar
  - Saha çalışmaları ve geri dönüşlerin (raporlandırmanın) yetersiz kalması

- Teknolojik Risk
  - Siber saldırı, iletişim kopukluğu, veri sızıntısı ve veri kaybı
  - Teknolojik imkânların yeteri kadar kullanılamaması ve otokontrol sisteminin kurulamaması (Yapay zekâ kullanımı, alarm verme vb.)
  - Sistem, internet ağı üzerinden merkezi veri tabanın oluşturulması, partner denetimin uzaktan yapılabiliyor olması

- Sivil toplum kuruluşlarının e-makbuz, e-defter, e-toplantı, e-karar vb. bütün işlemleri için çevrimiçi kayıt sistemine geçememesi
- Gelirlerinin anlık kaydedilememesi (elle düzenlenen nakit bağış makbuzu, çek, senet kayıtları vb. *Bankacılık sistemi örneği kullanılamaması)

- Finansal Risk
  - Varlıkların verimli kullanımı, ekonomik dalgalanmalar, kur değişimleri, kurumun bütçesi, sürdürülebilirliği vb.
  - Bütçe planlaması yapılmaması
  - Kaynak bulamama ve sürdürülememesi (bağış ve vakfiye)
  - Kaynakların yönetilememesi (günün şartlarına göre ekonomik değer kaybına uğraması)

- Kurumsallaşamama Riski
  - Kurumsal hafızasının oluşturulmaması, kişiye bağlı işlerin takibi (matbu ve dijital arşiv, görev tanımları, tecrübelerin yazılı hale getirilmesi)
  - Çalışma usullerinin belirsizliği (kurumsallaşamaması)
  - Kurumsal yapıdan kaynaklanan riskler
  - İletişim kazaları
  - Sektörel faaliyet alanlarının oluşmaması

- Yenilikler ve Uyum Riski
  - Değişikliklere ayak uyduramama (genç neslin vakfa uyumu, faaliyet alanlarını tanımlayamama ve yetişememe)
  - Vakıf senedinin değişen şartlara göre güncellenememesi (yönetim şekli, amaç ve kapsam genişliği veya yetkinlik)
  - Yönetim ve personelin yenilenememesi (kurum reorganizasyon, mevcut kadroya yeni alanlar açılması, çalışanlar genç dinamik çalışanlardan olacak şekilde yenilenmesi)

- Güvenirlilik Riski
  - İtibar Riski
  - Karalama, iftira, yalan haber vb. (algı operasyonları)
  - Kuruma anti sempati besleyen kişi ve kurumlar

- Bağımsızlık Riski
  - Mali ve siyasi olarak bağımsızlık
  - Yurt dışından alınan yardımlar
  - Yurt dışı satın alımlar
  - Ulusal veya uluslararası siyasi yaklaşımlar
  - Yurt dışı proje uygulamaları (proje ödemesi, partner kurum ve saha riski)

Soru (3) Risk önlemleriniz nedir?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Risk önlemleri çalışması olarak:

- İstişareye gerektiği gibi önem verilir,
- Kurum içi bilgilendirmeler yöneticilerden en alt sorumlu personele kadar gereği gibi yapılır,
- Personel ve yöneticiler düzenli eğitimler alır,
- Uyum ve Risk Yönetim Birimi mevcut,
- İç Denetim ve İç Kontrol Birimleri mevcut,
- İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi mevcut,
- ISO 27001, 27701 ve 37001 Sertifikalı alınarak, kalite yönetim standartlarına da uyum sağlanması, süreçler ayrı bir birimimiz tarafından yapılmaktadır,
- Mütevelli Denetleme Kurulunun denetimleri,
- Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) çalışmaları için uzman kişilerden oluşan bir komisyon oluşturuldu.

Katılımcı (2): Risk önleme çalışmamız:

- Teknolojik yatırım ile merkezi kayıt ERP programı ile mali kayıtların ve faaliyetlerin yönetilmesi,
- Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi, İç Kontrol Birimi kurulması ve görevini üst yönetime raporlayarak icra etmesi,
- Kalite güvence sertifikalarının alınması ve düzenli denetimlerinin yapılması (ISO 27001, 27701, 37001).

Katılımcı (3): Risk önleme çalışmamız:

- Uyum ve Risk Birimi, İç Kontrol, İç Denetim Birimi kuruldu,
- Hukuk Birimimiz vakıfla ilgili basın veya farklı mecralardaki asılsız yayınları takip eder,
- Çalışanların, gönüllülerin, partnerin eğitime tabi tutularak vakfın kurumsallığı, faaliyeti, usul ve esasları anlatılmaktadır,
- Her birim kendi çalışma alanındaki durumla ilgili olarak diğer birimleri, partner kurumları (benzer işleri yapanları) kontrol etmesi, uyarması, hatayı olmadan önce tedbir almaşı,
- Dış denetimlerin yapılması (vergi muafiyeti, bağımsız denetim vb.), bağlı bulunan üst kuruma teftişe davet yapılması,
- Bağışçı denetim imkânın sağlanması, (bağış bilgilendirme, proje bilgisinin iletilmesi, gerektiğinde proje uygulamasına katılması),
- Projelere kamu kurumlarından, bağışçılardan, basından vb. alanlardaki kişilerden oluşan heyetlerin zaman zaman katılım sağlaması, izleme ve değerlendirme yapmanın sağlanarak raporlarının alınması.

Katılımcı (4): Risk önleme çalışmamız:

- Kurum içerisindeki birimlere ve işlere ait yönetmelik ve yönergelerin oluşturulması, kurum politikalarının yayınlanması,
- Denetim mekanizmasının oluşturulması,
- Alt ve üst yönetim arasındaki iletişim kuvvetli olması,
- İyi bir yönetişim, uyum yapısının olması,
- Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim ve İç Kontrol Birimi oluşturulması,
- Vakıf varlıklarının etkin yönetilmesi için Fon Yönetim Birimi ve Vakfiye yapısının oluşturulması.

Katılımcı (5): Çalışmalarımızı etkileyecek tüm yapılar ile sağlıklı iletişimin kurulması, şeffaflık, uyum yasalarına uyum sağlamak.

Katılımcı (6): Risk ve riskli alanları tanımlarız, bununla ilgili eğitimleri veririz. Bilinçli ve farkındalık çalışması yaparız.

Katılımcı (7): Risk önleme çalışmalarımız:

- Bilgi güvenliğinin sağlanması (ISO 27001, ISO 27701 Sertifika alınması ve uygulanması),
- Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele kapsamında ISO 37001 Sertifika alınması ve uygulanması,
- Terörün finansmanı önlemleri, Uyum ve Risk Birimi izleme ve değerlendirme çalışması,
- Mali veya sosyal olarak iş birliği içerisinde olduğumuz kurum ve kuruluşların Uyum ve Risk Birimi denetimi,
- Kaynakların verimliliği ve sürdürülebilirliği (Fon Yönetim Birimi, Bağış temelli kaynaklar, vakfiye kapsamlı gelir sağlayıcı kaynakların artırılması),
- Hesap verilebilirlik ön planda tutulması, şeffaflık ilkesi ile faaliyet raporlarının yayınlanması, mali tabloların yayınlanması,
- İç Denetim, İç Kontrol, Uyum ve Risk Birimlerinin olması (düzenli denetimler),
- Bağımsız denetimlerin yapılması.

Katılımcı (8): Tüm süreçlerde ulusal ve uluslararası kanunlara uygun hareket etmek, kamu haricinde özel denetçilerin denetimi, tüm işleyişi elektronik denetleme sistemi üzerinden yürütmek, farklı kademelerde onay almadan herhangi bir işlem ve görevlendirme yapamamak, ilgili konuda birim kurmak, riski azaltacak önlemler ve planlar yapmak

Katılımcı (9): Resmi ve yerel makamlar ile görüşmeler sonrası çalışma sahasında faaliyet planlaması yapmak.

Katılımcı (10): Bu önlemleri alırken öncelikle risk temelli anlayışın kurumun her yapısına yerleşmesini hedefliyoruz, profesyonel bir yaklaşım getirmek istiyoruz. Risk Yönetim Sistemi sayesinde hem kurum içi hem de üçüncü taraf risklerine karşı muhatapların uyum birimleriyle iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Kurumsal Uyum birimi olmayan yerlerde denetim, satın alma ve muhasebe gibi birimlerin işleyişi hakkında bilgi almak önemlidir. Hileli işlemler gibi suistimal riskleriyle beraber teknolojik risklere karşı önlemler alınmalıdır. Bu anlamda risk yönetimi bir üst yönetim çalışması değil kurum içi herkesin dâhil olacağı bir süreç çalışmasıdır.

Katılımcı (11): Yapılan çalışmalarının tamamında en başından sonuca ulaşıncaya kadar olan bütün süreçleri kayıt altına alma.

Katılımcı (12): Planlanan veya yapılan çalışmalarda iç kontrol ve iç denetim mekanizmasını işleterek oluşabilecek risklerin tespiti ve önlenmesini sağlayacak çalışmalar yapmak, gerekli destek ve danışmanlık hizmeti vermek.

Katılımcı (13): Risk önleme çalışmalarımız:

- Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi, İç Kontrol Birimlerinin kurulmuş olması ve denetim mekanizmasının güçlendirilmesi,
- Kurumdaki personelden ve gönüllülerden kaynaklı ihmallerde uygulanacak yaptırımların olması (disiplin kurulunun olması, ilişik kesme vb.),
- Kurumun politika ve çalışma ilkelerinin belli olması,
- Kuruma ait iç yönetmelik ve yönergelerinin olması (görev tanımları, yapılacak işlere ait rehberler vb.),
- Ulusal ve uluslararası risklere yönelik kurum içi eğitimlerin verilmesi ve farkındalıkların arttırılması.

Katılımcı (14): Risk önleme çalışmalarımız:

- Siber saldırıyı önleyici çalışmalar, güvenlik duvarları (firewall), anti virüs programları (sunucu ve bireysel kullanıcı bilgisayarları), e-posta güvenlik duvarı, DDoS atak önleyici sistem (internet hattı bot atağı-yoğunlaşma ve sistem yavaşlatmasını, kapasite aşımını önleyen sistem), kendi geliştirdiğimiz yazılım programı saldırı önleyici,
- Sunucu odası standardizasyon güçlendirme (yangın önleme-novec oksijen kesintisi, ortam denetleme sensörleri, 7/24 ortam izleme, harekete duyarlı sensörler, su basma, ısınma, yetkisiz giriş engeli vb. tedbirler),
- Şiflerin 3 aylık süreyle yenilenmesi,
- Sunucu erişimlerine kısıtlama (yetkilendirme),
- Veri kaybını önleyici belirli periyotlarda yedekleme (back-up) alınması,
- Loglama işlemi, kurum içerinden ve dışarıdan gelen işlemleri kullanıcı (IP) ve zaman damgası yapılması.

Katılımcı (15): Eğitim planlaması yaparak personel bilinçlendiriliyor. Görüşme kayıtlarının takibi (dinlenmesi ve değerlendirilmesi). Sürekli olarak uyarılar ve

hatırlatmalar yapılır. Riskli bir durum algılandığında Uyum ve Risk Birimine bilgi verilerek süreç takip ediliyor.

Katılımcı (16): Personele çalışma bölgelerinde uyulması gereken kurallar hakkında eğitim verilmesi, çalışma bölgelerinde gerekli güvenlik tedbirlerinin alınması, proje geliştirirken risk unsurları dikkate alınarak proje sürecinin buna göre planlanması sağlanır.

Değerlendirme (3):

Risk önlemleri hakkında farklı alanlarda değişik önlemler alınmaktadır. Yönetim açısından ve alanında uzmanlık gerektiren riskli bölümler için değişken risk önlemleri alınır. Yönetim açısından alınan risk önlemleri arasında uzman birim yapılarının oluşturulması şeklindedir. Bunun yanında bilişim alanı riskleri için yatırımlar yapılarak önlemler alınmaktadır. Sivil toplum kuruluşu yapıları için genel olarak risk önlem çalışmalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yönetimsel Risk Önleme Çalışmaları
  - Uyum ve Risk Birimi kurulması
  - İç Denetim Birimi kurulması
  - İç Kontrol Birimi kurulması
  - İş Sağlığı ve Güvenliği Birimi kurulması
  - ISO 27001 (BGYS) ve 27701 (KVKK) sertifika alınması, kalite yönetim standartlarına uyum sağlanması, süreçlerin üst yönetim adına ayrı bir birim tarafından takip edilmesi
  - Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele kapsamında ISO 37001 Sertifika alınması ve uygulanması
  - Terörün finansmanı önlemleri, Uyum ve Risk Birimi izleme ve değerlendirme çalışması
  - İstişareye önem verilmesi
  - İyi bir yönetişim ve uyum yapısının varlığı
  - Kurum içi bilgilendirmelerin, yöneticilerden en alt sorumlu personele kadar yapılması
  - Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) çalışmaları için uzman kişilerden oluşan bir komisyon oluşturulması

- Hukuk Biriminin etkinliği, kurumla ilgili basın veya farklı mecralardaki asılsız yayınları takip edilmesi
- Kurum içerisindeki birimlere ve işlere ait yönetmelik ve yönergelerin oluşturulması (görev tanımları, yapılacak işlere ait rehberler vb.),
- Kurumun çalışma ilkelerinin ve politikalarının yazılı hale getirilerek yayınlanması
- Alt ve üst yönetim arasındaki iletişim kuvvetli olması, (açık ve yapıcı iletişim kurabilme)
- Vakıf varlıklarının etkin yönetilmesi için Fon Yönetim Birimi, bağış temelli kaynaklar, vakfiye kapsamlı gelir sağlayıcı kaynakların artırılması
- Çalışmaları etkileyecek tüm yapılar ile sağlıklı iletişimin kurulması, şeffaflık, uyum yasalarına göre hareket etmek
- Resmi ve yerel makamlar ile görüşmeler sonrası çalışma sahasında faaliyet planlaması yapmak
- Tüm süreçlerde ulusal ve uluslararası kanunlara uygun hareket etmek, ilgili konuda birim veya komisyon kurmak, riski azaltacak önlemler alarak planlama yapmak
- Risk önlemleri alırken öncelikle risk temelli anlayışın kurumun her yapısına yerleşmesini hedeflemek, profesyonel bir yaklaşım getirmek
- Risk Yönetim Sistemi sayesinde hem kurum içi hem de üçüncü taraf risklerine karşı muhatapların ilgili birimle iletişim halinde olması
- Personeller veya gönüllülerden kaynaklı ihmallerde uygulanacak yaptırımların olması (disiplin kurulunun olması, ilişik kesme vb.)
- Çalışma bölgelerinde gerekli güvenlik tedbirlerinin alınması, proje geliştirirken risk unsurları dikkate alınarak proje sürecinin buna göre planlanması sağlanır

- Bilişim Alanı Risk Önleme Çalışmaları
  - Teknolojik yatırım yapılarak çevrim içi merkezi kayıt ERP programı ile mali kayıtların ve faaliyetlerin yönetilmesi
  - Siber saldırıyı önleyici çalışmalar; güvenlik duvarları (firewall), anti virüs programları (sunucu ve bireysel kullanıcı bilgisayarları), e-posta güvenlik duvarı, DDoS atak önleyici sistem (internet hattı bot atağı-yoğunlaşma ve

sistem yavaşlatmasını, ağ saldırıları, kapasite aşımını önleyen sistem) kullanılması

- Kurumun kendi bünyesinde geliştirmiş olduğu yazılım programı ile saldırı önleyebilme
- Sunucu odası standardizasyon güçlendirme; yangın önleme-novec oksijen kesintisi, ortam denetleme sensörleri, 7/24 ortam izleme, harekete duyarlı sensörler, su basma, ısınma, yetkisiz giriş engeli vb. tedbirler alınması
- Kullanıcı şifrelerinin belirli periyotlarla yenilenmesi (Ör. 3 aylık süreyle)
- Sunucu erişimlerine kısıtlama ile yetkisiz erişim önleme (yetkilendirme)
- Veri kaybını önleyici belirli periyotlarda yedekleme (back-up) alınması
- Loglama işlemi, kurum içerisinden ve dışarıdan yapılan işlemlerde kullanıcı IP alınması ve zaman damgası yapılması

- Risk Önleme Eğitim Çalışmaları
  - Yöneticilere ve personele düzenli olarak eğitimler verilmesi
  - Faaliyetlerde yer alan gönüllüler ve partner kurumlara kurumsallık, faaliyetlerin kapsamı, usul ve esasları hakkında eğitim verilmesi
  - Risk ve riskli alanların tanımlanması, bu alanlarla ilgili eğitimlerin verilmesi, bilinçlendirme ve farkındalık çalışması, düzenli olarak uyarı ve hatırlatmaların yapılması
  - Personele çalışma bölgelerinde uyulması gereken kurallar, ulusal ve uluslararası risklere yönelik kurum içi eğitimlerin verilmesi ve farkındalıkların arttırılması

- Risk Önleme Denetim Çalışmaları
  - Mütevelli Denetleme Kurulu denetimleri
  - Vergi Muafiyet Statüsü tam tasdik denetimi
  - Bağımsız denetim
  - Bağlı bulunan üst kurum teftiş hazırlıkları ve daveti
  - Bağışçı denetim imkânın sağlanması, (bağış bilgilendirme, proje bilgisinin iletilmesi, gerektiğinde proje uygulamasına katılması)

- Projeler uygulamaları saha çalışmalarına, kamu kurumlarından, bağışçılardan, basından vb. alanlardaki kişilerden oluşan heyetlerin zaman zaman katılım sağlaması, izleme ve değerlendirme yapmaları sağlanarak raporlarının alınması
- Mali veya sosyal olarak iş birliği içerisinde bulunan kurum ve kuruluşların uyum denetimi
- Sürekli olarak iç kontrol yapılması
- Düzenli ve program dahilinde iç denetim çalışmaları
- Planlanan veya yapılan çalışmalarda iç kontrol ve iç denetim mekanizmasını işleterek oluşabilecek risklerin tespiti ve önlenmesini sağlayacak çalışmalar yapmak, gerekli destek ve danışmanlık hizmeti vermek.
- Tüm işleyişi elektronik denetleme sistemi üzerinden yürütmek, farklı kademelerde onay almadan herhangi bir işlem ve görevlendirme yapamamak

➢ Risk Önleme Raporlama Çalışmaları
- Hesap verilebilirlik ön planda tutulması, mali tabloların yayınlanması
- Şeffaflık ilkesi ile faaliyet raporlarının yayınlanması
- Yapılan çalışmalarının tamamında, en başından sonuca ulaşıncaya kadar olan bütün süreçlerin kayıt altına alması

Soru (4) Risk yönetimini nasıl sağlıyorsunuz?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Risk alanındaki birimler düzenli olarak raporlarını üst yönetime sunar, Denetleme Kurulu, Risk Yönetim Birimi ve Yönetim Kurulu raporlar doğrultusunda yönetimi sağlar.

Katılımcı (2): Denetleme Kurulu, Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi, İç Kontrol Birimi riskleri önleyici çalışmalar yapmaktadır. Riskli bir durumda oluşturulan komisyon ile süreç takibi yapılıyor.

Katılımcı (3): Risk tespitinde en üst yöneticiden en alt görevde olan personel ile riskin ektisi ve şiddeti tespit edilir. Tekrar olmaması için önleyici tedbirler alınır. Risk raporu oluşturulduktan sonra riski yöneten, bertaraf eden bir komisyon ile yönetimi sağlanır.

Katılımcı (4): Risk yönetimi sağlamak üzere alanında uzman birimlerden/kişilerden oluşan risk/kriz yönetim komisyonu toplanır. Riskin tanımlanması, yasal süreçler, maddi ve manevi destek süreçler değerlendirilir ve risk yönetimi sağlanır. Uyum ve Risk Birimi sürecin takibi sağlar.

Katılımcı (5): Risk yönetim ekibi ile yürütülüyor,

Katılımcı (6): Risk eylem planı üzerinden, olayın etkisi ve şiddetine göre risk değerlendirme komisyonu ile süreci yönetiriz.

Katılımcı (7): Riskle ilgili ulusal ve uluslararası karşılaşılabilecek durumlarla ilgili tanımlama için uzman birimler bir araya gelerek komisyon oluşturulmaktadır (Hukuk, Uyum ve Risk Birim ve diğer uzman paydaş birimler). Riske maruz kalındığında kriz masası ve risk değerlendirme komisyonu ortak çalışma yapar ve süreç yönetimini sağlar.

Katılımcı (8): İlgili süreci, kurulan komisyonlarla ve departmanlarla denetlemek riskli alanları ortaya çıkarmak ve karşılaşılacak riskleri hesaplayarak önceden önlem almak gibi faaliyetlerle süreci yönetmek. Mali ve hukuki riskleri de hesaplama ve önlem alma.

Katılımcı (9): Uluslararası ve yerel aktörler ile sürekli iletişim

Katılımcı (10): Kurum geneli risk çalışmasında bir plan dahilince her birim kendi planını çıkarır. Bu esnada Uyum ve Risk ile İnsan Kaynakları Birimi tecrübe paylaşır. En son tekrar Uyum ve Risk kontrolünden geçer. Planlar üst yönetimce gözden geçirilir ve istenirse gereken düzeltmeler sonrası Yönetim Kurulu'nca onaylanarak risk yönetimi süreci başlar. İç Denetim ve Kurumsal Uyum ile iş birliği halinde kurgulanacak üçlü savunma hattı kurumun risklerini azaltacaktır. Bu kısmı doğrudan anlatırsak:

- 1.Savunma Hattı: Etkili iç kontrolleri tesis edip işleterek, kurumun karşı karşıya kaldığı riskleri değerlendirmek, kontrol etmek ve sınırlandırmak faaliyetin sahibi olan yöneticilerin sorumluluğundadır,
- 2.Savunma Hattı: Kontrol, risk yönetimi, uyum vb. fonksiyonlar kurum yönetiminin etkili risk yönetimi uygulamalarını hayata geçirmelerini kolaylaştırır ve izler. Bu fonksiyonlar aynı zamanda, riski sahiplenenlerin, risklerle bağlantılı bilgileri kurum içinde yukarı ve aşağı iletmelerine yardımcı olur,

- 3.Savunma Hattı: İç Denetim fonksiyonu, risk bazlı bir yaklaşımla, yönetişim, risk yönetimi ve iç kontrolün etkililiği konusunda, 1. ve 2. savunma hatlarının faaliyetleri hakkındaki bilgileri de içerecek şekilde, yönetim kurulu ve üst yönetime güvence verir. İç Denetimin bu güvence sorumluluğu, kurumun risk yönetimi çerçevesinin tüm unsurlarını (örneğin; risklerin sınıflandırılması, değerlendirilmesi, kurum çapında paylaşılan risklerle ilgili bilgilere ilişkin ilgililerin tepki ve yaklaşımları gibi) kapsar.

Katılımcı (11): Risklerin tespiti ve uygulanması.

Katılımcı (12): Üst yöneticiden personele kadar kontrol ve onay süreçlerini işleterek.

Katılımcı (13): Uyum ve Risk Birimi koordinasyonunda risk tanımı yapılır, faaliyetleri anlık takip ederek risk gözetleme ve değerlendirme yapar. Yeni risk alanlarını tanımlar veya var olan alanları mevcut duruma göre güncelleyerek üst yönetim rapor sunar. Bu doğrultuda üst yönetim riskle ilgili karar alır. Risk ile karşı karşıya gelindiğinde, riskin türüne göre ilgili birimden yetkililer acil eylem planlarını devreye alır, risk komisyonu bir araya gelerek riski yönetir.

Katılımcı (14): Risk izleme ekibimiz mevcut, risk karşılaşıldığında 7/24 ilgili teknik ekiple iletişim kurulur ve risk tanımlaması yapılarak, riske müdahale yapılır.

Katılımcı (15): Risk tespiti yapılarak ilgili kişilerle risk değerlendirmesi yapılır, riskli durumla ilgili üst yönetime bilgi aktarılarak riskin yönetilmesi sağlanır.

Katılımcı (16): Vakıf merkezi ve bütün lokal çalışma bölgelerinde risk değerlendirmesi yapılarak nasıl bir süreç takip edilmesi gerektiği konusunda gerekli planlama yapılarak

Değerlendirme (4):

Risk yönetim sistemi olarak, vakıf içerisinde oluşturulan Uyum ve Risk Biriminin öncülüğünde, Hukuk Birimi, riskle türüne göre ilgili birim ve alanında uzman kişilerin yer aldığı bir komisyon bir araya gelerek üst yönetim liderliğinde risk yönetimi sağlanır. Risk yönetiminde temel prensip, riskin oluşmasına sebep olabilecek olayların önlenmesi en etkili bir yöntem olmaktadır. Bu kapsamında risk alanındaki birimler düzenli olarak raporlarını üst yönetime sunar.

Bilişim alanında ayrıca risk izleme ekibi süreçleri takip eder. Riskli bir durum ile karşılaşıldığında 7/24 ilgili teknik ekiple iletişim kurulur ve risk tanımlaması yapılarak, riske müdahale yapılır.

Riske maruz kalındığında, olayın etkisi ve şiddetine göre risk yönetimi sağlamak üzere alanında uzman birimlerden/kişilerden oluşan risk/kriz yönetim komisyonu toplanır. Risk değerlendirme komisyonu risk tanımlaması yapar ve risk eylem planı üzerinden süreç yönetilir. Komisyon tarafından yasal süreçler, maddi ve manevi destek süreçleri değerlendirilir. Riskli duruma göre ulusal veya uluslararası aktörler ile sürekli iletişim halinde olunur. Riskle ilgili daha önceden oluşturulan risk eylem planları varsa uygulamaya alınır. Elde edilen veriler ve yapılan çalışmalar doğrultusunda ilgili komisyon (Yönetim Kurulu, Uyum ve Risk Birimi, vd.) süreç takibini ve risk yönetimini yapar. Risk bertaraf edildikten sonra riskin tekrar oluşmaması için önleyici tedbirler alınır.

Soru (5): Risk kontrollerini ve denetimini nasıl sağlıyorsunuz?

Cevaplar:

Katılımcı (1): İlgili birimlerimizin kendi yönetmelikleri mevcut, düzenli raporların alınması, mevzuata yönetmelikler uyumun denetlenmesi sağlanır. Birimler süreçlerde etkin olduğu için süreçler de ayrıca kontrol edilmektedir. Riskli bir durum olduğunda anında müdahale etme yetkisine sahiptir ve üst yönetime de rapor sunulur.

Katılımcı (2): Denetleme Kurulu, Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi, İç Kontrol Birimi anlık kontrol ve denetimler yapmaktadır. Ayrıca üst yönetime her ay rapor sunar.

Katılımcı (3): Risk sensör vazifesi gören birimler/kişiler hazırladığı raporları üst yönetime sunar ve değerleme yapılır. Belirli aralıklarla ve gerçekleşen olaya göre denetim ve kontrollerini sağlarız.

Katılımcı (4): Uyum ve Risk, İç Kontrol, İç Denetim Birimleri düzenli olarak takibini yapmaktadır. Bunun dışında alanında uzmanlığa sahip birimler/kişiler ilgili üst yönetime düzenli rapor sunar ve denetim sağlanır.

Katılımcı (5): Risk yönetim grubu ile yapı içerisinden yetkin kişiler tarafından da desteklenen istişare ile yürütülen bir yapı ile takip ediliyor.

Katılımcı (6): Risk türlerin ve kontrol alanları belirlendikten sonra, kontrol listesi üzerinden yetkili kişilerce uygulanıp uygulanmadığı, gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı denetlenmektedir.

Katılımcı (7): Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi, İç Kontrol Birimi düzenli olarak denetim ve kontroller sağlanmaktadır. Ayrıca faaliyeti gerçekleştiren birimler riskli bir durumla karşılaştığında ilgili birimlerimizle üst yönetime rapor.

Katılımcı (8): İlgili süreci kurulan komisyonlarla ve departmanlarla denetlemek riskli alanları ortaya çıkarmak ve karşılaşılacak riskleri hesaplama önceden önlem almak gibi faaliyetler süreci yönetmek. Mali ve hukuki riskleri de hesaplama ve önlem alma. Bununla ilgili tüm birimlerin yönerge ve yönetmelikleriyle standart risklerin hesaplanması ve önlemleri ortaya konuluyor.

Katılımcı (9): Kalıcı koordinasyon (iş takibi) ve tecrübe ile sağlanmaktadır.

Katılımcı (10): Risk çalışmalarından sorumlu kişi kontrol noktalarını belirleyerek izleme pozisyonuna geçerek raporlama yapmalıdır. Bu alanda kritik noktalardan birisi de belgelerin doğruluğu ve geçerliliğini sorgulamaktır.

- Uyum ve Risk, iç kontrollerin uygun şekilde tasarlanıp tasarlanmadığını, belirlenen riskleri azaltmak için kontrollerin etkin bir şekilde çalışıp çalışılmadığını dikkate alır. Kurum içerisinde uyum fonksiyonunun dahil olduğu, içsel risklerdeki değişiklikleri (faaliyet gösterilen bölgeler, yeni proje ve faaliyetler) tartışan ve inceleyen bir yönetim veya risk komitesi (veya eşdeğeri) bulunmalıdır.

Katılımcı (11): Tespitlerin düzenli takibi.

Katılımcı (12): Yapılan çalışmalarda tespit edilen riskleri önleyici, düzeltici ve yönlendirici çalışmalar yaparak kontrolleri sağlamak ve yapılan kontrol çalışmasından sonra iç denetim mekanizmasının işletilmesi.

Katılımcı (13): Öncelikle Uyum ve Risk Birimi gerekli kontrolleri ve denetimin sağlar. Denetleme Kurulu, İç Denetim ve İç Kontrol Birimleri aracılığı ile risk süreçlerinin işletilip işletilmediği takip edilmektedir.

- Teknolojik alt yapı oluşturularak sistem üzerinden kontroller yapılmaktadır.

- İlgili tüm birimlerin çalışma alanlarına göre karşılaştıkları olayların risk kontrol takibi yapan birime aktarması, süreç takibinin sağlanmasıdır.

Katılımcı (14): Risk izleme ekibimiz mevcut, düzenli olarak sistem kontrolleri, ekibin karşılıklı iletişimleri, düzenli olarak sistem raporlarının alınması ve değerlendirilmesi.

Katılımcı (15): Riskli bağış taraması (açıklama, isimsiz işlemler, yüksek tutardaki projesi bağışlar vb.) incelenir. Ses kayıtlarındaki riskli durumlar takip edilir. Sosyal medya üzerinden gelen şikayetlere verilen yanıtlar (uygun ifadeler, doğru cevap verilmesi) ile denetim ve takibi yapılır.

Katılımcı (16): Vakıf merkezinde ilgili birimler tarafından gerekli risk değerlendirmeleri ve denetimi yapılmaktadır.

Değerlendirme (5):

Risk kontrolleri ve denetimi için risk izleme ekibi oluşturulmuştur. Uyum ve Risk Birimi tarafından risk ile ilgili kontroller ve denetim sağlamaktadır. Bu birime destek sağlayan risk sensör vazifesi gören birimlerin/kişilerin hazırladığı raporlar Uyum ve Risk Birimi katılımı ile üst yönetimde değerlendirilir. Periyodik olarak belirli aralıklarla ve gerçekleşen olaya göre denetim ve kontroller sağlanır.

Birimlere ait yönerge ve yönetmelikler mevcuttur. İç Kontrol Birimi, faaliyet bazlı ve işlem türlerine göre her bir evrakı kontrol ederek uygunluğunu incelemektedir. İç Kontrol ve İç Denetim Birimleri tarafından kanunlara, mevzuata, yönerge ve yönetmeliklere uyumun denetlenmesi sağlanır. Ayrıca birimler faaliyet bazlı süreçlerde etkindir, riskli bir durum olduğunda anında müdahale etme yetkisine sahiptir ve üst yönetime durumu bildirir.

Kurum içerisinde içsel risklerdeki değişiklikleri (faaliyet gösterilen bölgeler, yeni proje ve faaliyetleri) tartışan ve inceleyen bir yönetim veya risk komisyonu bulunur. Kurulan komisyon ve departmanlarla denetim sağlanmakla birlikte, mali ve hukuki riskleri, standart riskleri ve diğer olası riskleri ortaya çıkarmak ve karşılaşılacak riskleri hesaplamak üzere çalışma yürütür. Yapılan çalışmalarda tespit edilen riskleri önleyici, düzeltici ve yönlendirici çalışmalar yaparak kontroller sağlanır ve yapılan kontrol çalışması ile denetim mekanizması işletilir. İlgili tüm birimler çalışma alanlarında

karşılaştıkları olaylarla ilgili kontrol ve değerlendirme yaparak olası bir durumda ilgili birime bilgi aktarımını sağlamaktadır.

Teknolojik alt yapı ile düzenli olarak sistem üzerinden kontroller de sağlanmaktadır. Bilişim alanında düzenli olarak sistem raporlarının alınması ve değerlendirilmesi yapılır. Risk yönetim grubu ile bilişim alanında yetkin kişiler tarafından da desteklenen ve istişare ile yürütülen bir yapı tarafından takip edilir. Riskli bağış taraması (açıklama, isimsiz işlemler, yüksek tutardaki projesiz bağışlar vb.) incelenir. İletişim merkezi telefon görüşmelerindeki kayıtlar üzerinden riskli durumlar takip edilir. Sosyal medya üzerinden gelen şikâyetlere verilen yanıtlar (uygun ifadeler, doğru cevap verilmesi) ile denetim ve takibi yapılır.

Denetleme Kurulu belirli periyotlarla, doğrudan veya Uyum ve Risk Birimi, İç Denetim Birimi ve İç Kontrol Birimi aracılığı ile risk süreçlerinin işletilip işletilmediği, gerekli önlemlerin alınıp alınmadığını denetler.

Soru (6): Risk eylem planınız var mı, varsa nedir?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Risk alanlarına göre konu bazlı risk eylem planlarımız oluşturulmuştur. Yurt içinde yurt dışında gerçekleştirdiğimiz faaliyetlere yönelik üç aşamalı planımız vardır:

- Genel risklerle ilgili yapılacaklar,
- Proje bazlı faaliyetlerde yapılacaklar,
- Konu bazlı risk planlaması.

Katılımcı (2): Daha önceden risk türleri ve tanımlamaları yapılır, bununla ilgili muhatap olabilecek birimler önleyici tedbirlerini alırlar.

Katılımcı (3): Risk eylem planımız bulunmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, birimlerin çalışma alanlarına göre risk planlaması yapılmaktadır. Örneğin mali işlerin takibinde riskli bir durum ile karşılaşıldığında a, b planı şeklinde bir eylem planı bulunmaktadır. Riski önleyici veya şiddetini azaltıcı tedbirler alınmaktadır.

Katılımcı (4): Evet, vardır. Riskli bir durumla karşılaşıldığında nasıl bir yol izleneceğine dair prosedürlerimiz vardır. Örneğin kabul edilemeyecek bir bağış

yapıldığında gerekçesi raporlandırılarak yönetime sunulur, iade prosedürü başlatılır ve bağış iadesi gerçekleştirilir.

Katılımcı (5): Evet, risk eylem planımız bulunmaktadır.

Katılımcı (6): Olası durumlara karşı önceden hazırlanan bir eylem planımız bulunmaktadır. Örneğin olması öngörülen Marmara depremi için bir eylem planı oluşturulmuştur.

Katılımcı (7): Risklerin tanımlanması, risklerle ilgili eğitimlerin verilmesi, önleyici tedbirlerin alınması, farkındalık ve bilinçlendirme için duyuruların yapılması, belirlenen alanlarda uzmanlar tarafından kontrollerin sağlanmaktadır.

Katılımcı (8): Bir STK olarak kendi kriz planımızı yapmış durumdayız. Bir kriz ortaya çıktığında nasıl hareket edilmesi konusunda belirli planlar yapılmıştır.

- Kurumunun amaçlarının misyonuyla uyumlu olarak belirlenmesi,
- Hedeflerinin gerçekleştirilmesini etkileyebilecek potansiyel risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Risklerin tanımlanması, risklerin ölçümlenmesi ve öncelik sırasına konması,
- Düşük, orta ve yüksek şiddet düzeylerindeki risk etki ve olasılıklarını içeren risk matrisinin hazırlanması,
- Kabul etmeye istekli olunan risk iştahının belirlenmesi,
- Potansiyel risklerin etkin yönetim ve kontrolü için süreçlerinin oluşturulması,
- Süreçlerde yer alan yönetici ve çalışanların da bilgilendirilmesi,
- İşletmenin risk yönetim ilkelerine uygun yönetilmesi.

Katılımcı (9): Bölgesel olarak risk planları olabilmektedir değişkenlik gösteriyor.

Katılımcı (10): Kalite Yönetim sistemleri (Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele, Bilgi Güvenliği) bağlamında eylem planları oluşturulsa da diğer birimlerin eylem planı hazırlığı sürmektedir. Bu sürecin sonunda ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi sertifikasyon sürecine hazır olmak hedeflenmektedir. Uyum ve Risk, kontrol ve risk değerleme faaliyetlerine destek sağlar. Vakıf faaliyetlerini izleyerek, risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur. Kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder. Her alanda riske maruz kalma durumunu olabildiğince asgariye çekmek için gerekli kontrol ve denge mekanizmalarını sisteme uyarlar. Planlama bu şekildedir.

Katılımcı (11): Her çalışma için belirlenen risklerin uygulanması.

Katılımcı (12): Tespit edilen riskler ile ilgili rapor hazırlanarak üst yönetime iletilip düzeltici ve önlem alıcı çalışmalar yapılmasını sağlamak.

Katılımcı (13): Evet var, karşılaşın riskli duruma göre farklı yöntemler bulunmaktadır. Uzman kişilerce hazırlanan rapor, üst yönetime sunulur, risk değerlendirmesi ve riske müdahalesi olmaktadır. Risk tanımlama, risk komisyonunun toplanması, risk zaman yönetimi, süreç takibi ve sonuç değerlendirmesi şeklindedir.

Katılımcı (14): Felaket kurtarma merkezimiz (FKM) var, sistem yedekleme, olağanüstü durumlarda kritik sistemlerin çalışabilir durumda devam etmesi sağlanır.

Katılımcı (15): Tespit edilen riskin tanımlanmasından sonra, en hızlı şekilde ilgili birimlere "Acil Bildirim" ile haber verilir. Aynı zamanda riskin yönetilmesi bilgi paylaşılır. Elektrik kesintisi ve iletişim kopması durumunda jeneratörün devreye alınması, hastalı ve salgın gibi durumlarda evden çalışma altyapısı sağlanarak personel işyerine gelmeden çalışabilmektedir.

Katılımcı (16): Her senaryoya uygun olarak gerekli risk eylem planı yapılmaktadır. Genel olarak risklerin durumuna göre tehdit seviyesi belirlenerek uygun önlemlerin alınması ana düsturdur.

Değerlendirme (6):

Riskli bir durumla karşılaşıldığında nasıl bir yol izleneceğine dair prosedürler bulunmaktadır. Yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirilen faaliyetlerin risk alanlarına göre ayrı ayrı risk eylem planları oluşturulmuştur. Daha önceden risk türleri ve tanımlamaları yapılır, risklerle ilgili eğitimler verilir, önleyici tedbirler alınır, farkındalık ve bilinçlendirme için duyurular yapılır ve belirlenen alanlarda uzmanlar tarafından gerekli kontroller sağlanır. Riske maruz kalabilecek birimlerin önleyici tedbirleri alması sağlanır. Risk ile karşı karşıya gelindiğinde alternatif risk eylem planları ile önleyici veya şiddetini azaltıcı tedbirler uygulanır. Çalışma sahasında veya diğer faaliyetlerin icrasında tespit edilen riskli bir durumla ilgili, riskin tanımlanmasından sonra, en hızlı şekilde ilgili birimlere "Acil Bildirim" ile haber verilir. Aynı zamanda riskin yönetilmesi için bilgi paylaşımı yapılır.

Bilişim alanında, Felaket Kurtarma Merkezi (FKM) yapısı ile sistem yedekleme, olağanüstü durumlarda kritik sistemlerin çalışabilir durumda devam etmesi sağlanmaktadır. Elektrik kesintisi ve iletişim kopması durumunda alternatif enerji üretimi ile jeneratörün devreye alınması, hastalık ve salgın gibi durumlarda evden çalışma alternatifleri ile faaliyetlerin yürütülmesi sağlanır.

Tespit edilen riskler ile ilgili raporların üst yönetime iletilmesiyle, düzeltici ve önleyici çalışmalar yapılması sağlanır. Uyum ve Risk Birimi, kontrol ve risk değerleme faaliyetlerine destek sağlar. Vakıf faaliyetlerini izleyerek, risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur. Kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder. Her alanda riske maruz kalma durumunu olabildiğince asgariye çekmek için gerekli kontrol ve denge mekanizmalarını sisteme uyarlar.

Soru (7): Risk yönetim ekibiniz var mı, varsa kaç kişi ve hangi yetkinlikte (meslekten) kaç kişi ile olmalıdır?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Uyum ve Risk Birimiz mevcut, riski alanların durumuna göre oluşturulan komisyonlarımız mevcut, örn. Yurt dışındaki bir durumla ilgili risk komisyonu, Afet durumlarında risk komisyonu, dışarıdan gelebilecek durumlara karşı komisyon vb. Komisyon üyeleri yönetim kurulu, alanın uzman yetkinliğe sahip kişilerden oluşmaktadır. Uzmanlık alanlarına göre risk kategorisine göre dışarıdan da destek alınarak risk yönetim ekibi güçlendirilir.

Katılımcı (2): Evet, Uyum ve Risk Birimiz bulunuyor. 2 kişi görevli ancak riske maruz kalındığında alanında uzman kişilerden oluşan komisyon bir araya gelerek risk ekibi oluşturulur.

Katılımcı (3): Uyum ve Risk Birimimiz bu kapsamda kuruldu ve üst yönetime bağlıdır. Olası riskli durumlarda da komisyon oluşturulmuştur.

Katılımcı (4): Risk yönetim ekimiz mevcut, Uyum ve Risk Birimi 2 kişi ile görev yapar, riskli bir durum olduğunda alanında uzman kişilerden oluşan komisyon ile ekip genişletilir. Genel Sekreter komisyona başkanlık yapar.

Katılımcı (5): Ekibimiz var, 3 kişilik bir ekip. En az 5 kişi olmalıdır.

Katılımcı (6): Sorumlu olduğumuz alanda risk yönetim ekimiz bulunmaktadır. 15 kişilik bir komisyon oluşturulmuştur. Uzmanlık alanlarına göre ilgili alanlardan katılan kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcı (7): Uyum ve Risk Birimiz mevcuttur, 2 kişiden oluşuyor. Hukuk, finans ve saha uzmanlarından oluşan bir komisyon ile risk ekibi genişletilmektedir. Riskin türüne göre alanında uzman kişilerin bir araya gelerek risk yönetim komisyonu oluşturulabilir.

Katılımcı (8): Evet bununla ilgili bir departmanımız var. Çalışma yaparken buna uygun hareket edilmesinin değerlendirilmesi erkenden önlem alınması önemli. Burada görevli 2 personel var. Bunun yanında yönetim mütevelli ve personellerden oluşan komisyonlar var. Onlarda kendi alanlarında düzenli toplantılar yaparak riskli konularda değerlendirmeler yaparak önlem alınmasında aktif rol oynuyorlar.

Katılımcı (9): Güvenlik birimi ve kıdemli yöneticiler.

Katılımcı (10): Uyum çalışmaları ile Risk Yönetimi sürecini beraber takip eden 2 kişilik ekibimiz bulunmaktadır. Ayrıca her birimin risk temelli yaklaşıma uygun sekreterleri ile sürece hazırlık yapılmaktadır. Güvenlik ve Bilgi Teknolojileri başta olmak üzere İç Kontrol, İç Denetim birimleri de uzmanlıkları ile sürece destek olmaktadır. Bu anlamda muhasebe, projeler, satın alma, finans, gönüllü yönetimi, iletişim, insan kaynakları, hukuk gibi alanlarda uzman personelin katkısı gerekmektedir.

Katılımcı (11): Risk yönetimi ekibi 2 kişidir, daha fazla olmalıdır.

Katılımcı (12): Var, 2 kişi görev yapmaktadır. Risk yönetim ekibi en az 5 kişi olacak şeklide STK mevzuatına hâkim, Mali bilgisi ve Hukuki donanıma sahip kişilerden oluşması gerekmektedir.

Katılımcı (13): Evet, Uyum ve Risk Birimimiz bu görevi yürütmektedir. Üst yönetime bağlı olarak 2 kişi bulunuyor. Riskin etkisine ve şiddetine bağlı olarak alanında uzman kişilerden oluşan risk yönetim komisyonu bir araya gelir.

Katılımcı (14): Evet, var dışardan hizmet alınan bir ve kurum içerinde bulunan risk yönetim ekimiz mevcuttur. Toplam 7 kişiden oluşan bilişim uzmanları bulunmaktadır.

Katılımcı (15): Birim içerisinde koordinatör ve sorumlu kişiler risk değerlendirme ekibi olarak görevlendirilir. 4 kişiden oluşmaktadır, yaptığımız işle ilgili yetkinliğe sahiptir.

Katılımcı (16): Vakfımızın risk yönetim ekibi bulunmaktadır. Risk unsurları genel itibari ile güvenlikle bağlantılı olduğu için güvenlik birimi seviyesinde temsil edilmektedir.

Değerlendirme (7):

Risk yönetim ekibi olarak Uyum ve Risk Birimi oluşturulmuştur. Bu birimde 2 personel ve bir üst düzey yönetici ile risk izleme ve değerlendirme çalışması yapılmaktadır. Riskli bir durum ile karşılaşıldığında veya bir kriz olduğunda alanlarında uzman kişilerden oluşturulan komisyon bulunmaktadır. Yurt dışındaki bir durumla ilgili risk komisyonu, Afet durumlarında risk komisyonu, dışarıdan gelebilecek durumlara karşı komisyon vb. Uzmanlık alanlarına, risk kategorisine göre dışarıdan da destek alınarak risk yönetim ekibi güçlendirilir. Hukuk, finans ve saha uzmanlarından oluşan bir komisyon ile risk ekibi genişletilmektedir.

Risk yönetim ekibi olarak, orta ölçekli bir yapıda asgari 7 ila 10 kişiden oluşan bir komisyon oluşturulması makul görülmektedir. Komisyon üyelerinin bir kısmı, risk değerleme, izleme ve yönetim için tam zamanlı olarak Uyum ve Risk Birimi bünyesinde çalışanlar olmalıdır. Belirli dönemlerde geniş katılımlı istişare heyeti oluşturulmakla birlikte, olası durumlarda farklı birimlerden görevlendirilen kişilerle veya kurum dışından hizmet alımı ile risk yönetim komisyonu oluşturulabilir. Risk yönetim çalışmasında görev alacak kişilerin risk kategorisinde uzman, STK mevzuatına hâkim, mali bilgisi ve hukuki donanıma sahip kişilerden oluşması gerekmektedir. Bilgi teknolojileri ile ilgili kurum içerisinde tam zamanlı ayrı bir risk yönetim ekibi haricinde ihtiyaca göre dışardan hizmet alınan komisyon üyeleri olabilir. Vakıfta kurumsal risk yönetimi uygulamalarında istişareye önem verildiği anlaşılmaktadır. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi öncesi olası risklere karşı veya karşılaşılan riskli bir durumda danışma meclisi, istişare kurulu gibi bir yapıda gündeme taşınarak istişare sonrası karar alınmaktadır.

İç Kontrol ve İç Denetim birimleri de uzmanlık alanları ile sürece destek olabilir. Bu anlamda muhasebe, projeler, satın alma, finans, gönüllü yönetimi, iletişim, insan kaynakları gibi alanlarında uzmanlık gerektiren birim personelinin desteği de alınabilir.

Her birimin kendi içerisinde koordinatör ve sorumlu kişiler risk değerlendirme ekibi olarak görevlendirilebilir. Risk unsurları birçoğu genel itibari ile güvenlikle bağlantılı olduğu için Güvenlik Birimi seviyesinde temsil edilmektedir.

Risk yönetim ekibi içerisinde kurum içinden ve dışarıdan destek alınan kişilerin görüşleri ve raporlar değerlendirilerek karara varılması için üst yöneticilerin de bulunması gerekmektedir.

Soru (8): Risk gruplarınız nelerdir?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Risk gruplarımız:

- Bilinçli olmayan gönüllüler
- Partner kurumlar
- Bilişim alanı
- Finansal ve mali alanlar.

Katılımcı (2): Risk gruplarımız:

- Finansal riskler
- İtibar riski
- Yardım süreç takibi (ne alındı, kime dağıtıldı vb.)
- Teknoloji (Siber Güvenlik)
- Belge ve arşivleme (uzun yıllar arşiv tutabilme)
- Siyasi riskler

Katılımcı (3): Faaliyete katılan kişilerin olumsuz durumları, gönüllüler ve bağışçılar (kişi ve kurumlar).

Katılımcı (4): Risk gruplarımız:

- Finans
- Saha Çalışmaları (savaş, salgın, kriz vb.)
- Yönetişim
- İtibar

Katılımcı (5): ---

Katılımcı (6): Acil durumlarda, dezavantajlı çalışanlar (engelli, kadın vb.) gönüllü katılımcılar ve personeller.

Katılımcı (7): Risk gruplarımız:

- Bilgi güvenliği
- Gönüllüler
- Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele
- Terörün finansmanı
- Mali riskler

Katılımcı (8): Risk gruplarımız:

- İş güvenliği
- Kanunlar
- Yasal düzenlemeler
- Finansal riskler
- Marka itibar yönetimi
- Sigorta
- Bilgi güvenliği
- KVKK
- İşçi sağlığı
- Savaş bölgeleri
- Sosyal sorumluluk
- Personel ve gönüllü riskleri

Katılımcı (9): Yurt dışı çalışan personellerimiz.

Katılımcı (10): Risk gruplarımız:

- Kurumsal yönetim temelli riskler
- Operasyonel riskler
- Finansal riskler
- Çevresel – Dış riskler
- Kurumsal uyum riskleri
- İtibar riskleri
- Teknolojik riskler
- Hukuki riskler olarak sınıflandırabilir.

Katılımcı (11): Güvenlik açısından yurt dışı saha çalışmaları ve kaynağı belli olmayan bağışlar.

Katılımcı (12): Projeler, Yardımlar, Görevlendirmeler, Satın alımlar.

Katılımcı (13): Risk gruplarımız:

- Personeller, faaliyetlere katılan gönüllüler
- Bağışçılar (bireysel ve kurumsal)
- Partner kurumlar (Yurt içi ve yurt dışı kurumlar)
- Yardım yapılan kişi ve kurumlar
- Faaliyet türüne göre oluşabilecek risk

Katılımcı (14): Bilişim alanında risk gruplarımız:

- Personeller (bilişim farkındalığı kaynaklı)
- Sistem alt yapısı (teknolojik deforme, siber saldırı vb.)
- İletişim kesintisi

Katılımcı (15): İletişim alanında risk gruplarımız:

- Asılsız çağrılar
- Tanımsız bağışçılar
- Bağış açıklamalarındaki uygunsuz tanımlar
- Bağış iade talepleri
- Sosyal medyadaki talep ve şikâyetler

Katılımcı (16): Personel, çalışmalara katılan gönüllü kişiler, çalışma bölgelerinde bulunan partner kurumlar.

Değerlendirme (8):

Risk grupları olarak birçok alanda farklı türden riskler bulunmaktadır. İnsan faktöründen kaynaklı riskler olmakla birlikte, bilgi teknolojileri alanında veya faaliyet bazında karşılaşılabilecek riskler bunlardandır. Birkaç başlıkta risk gruplarını kategorize edecek olursak;

- Yönetimsel Riskler
- Finansal ve Mali Riskler
- Hukuki Alanda Riskler
- Bilişim Alanında Riskler
- İletişim Alanında Riskler

- Çalışan Riskleri
- Çalışma Sahası Riskleri

Soru (9): Karşılaştığınız riskler oldu mu, varsa nasıl bir süreç izlediniz?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Faaliyete katılan görevlinin saldırıya uğraması, faaliyetler sırasında trafik kazası ve vefat olması durumu oldu, risk ve kriz yönetim komisyonu oluşturuldu. Sürecin takibi için ailelerle iletişim, vakıf içerisinde, devlet nezdinde resmi süreçlerin takibi ve yönetimi sağlandı.

Katılımcı (2): Partner ile yapılan çalışmalarda raporlama geri dönüşleri, mali yetersizlik, siyasi durumlar.

Katılımcı (3): Medya tarafından yayınlanan karalama, iftira gibi haberlerin olması; hukuk birimizin müdahalesi, basın açıklamaları vb.

Katılımcı (4): Evet, yardım çalışmalarında bulunan ekimizin trafik kazası geçirmesi, vefat ve yaralanma ile karşılaşılması durumu. Uluslararası ilgili devlet kurumları ile görüşme yapıldı, cenazelerin ve yaralıların ülkemize getirildi, ailelere maddi ve manevi destek sağlandı.

Katılımcı (5): -----

Katılımcı (6): Faaliyetlerimize katılan bir gönüllü ani rahatsızlandı ve sonrasında hayatını kaybetti. İnsani yönden ve hukuki açıdan yetkililerimiz sürecin takibini başlattılar. Olayla ilgili rapor hazırlandı. Ailesi maddi, manevi açıdan ve psikososyal olarak desteklenmiştir.

Katılımcı (7): 2020 yılında yaşanan pandemi sürecinde yaşanan olumsuzluklar olmuştur. Sokağa çıkma yasakları, salgında hastalığa maruz kalınması, ihtiyaç sahiplerinin vakfa ulaşamaması gibi durumlar olmuştur. Burada teknolojik alt yapının hazır olması ile evden çalışma yönetimine geçilmesi, sağlık tedbirlerinin kapsamının genişletilerek ihtiyaç sahiplerine ulaşılması, çevrimiçi başvuruların alınabilmesi, çağrı merkezi kapasitesinin arttırılması, ayrı bir komisyon kurularak pandemi sürecindeki çalışmaların yönetilmesi sağlanmıştır. Daha sonrasında oluşan ekonomik dalgalanmalarla ilgili finansal önlemlerin alınması ve yurt dışı faaliyetlerindeki seyahat

kısıtlaması nedeniyle projelerin uzaktan kontrol ve denetimi sağlanarak, faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcı (8): Zaman zaman finansal konularda ve savaş coğrafyalarında risklerle karşı karşıya kalınabiliyor. Gelen bağışın kaynağının temiz olması konusunda araştırmaların yapılması, uygun olmayan bağışların kabul edilmemesi, bağış yönetiminin sağlıklı ve şeffaf olarak yapılması çok önem arz ediyor. Yardımların yerine, doğru kişilere ulaştığının belgelenmesi gibi süreçler çok önemli. Bu çalışma sıralarında oluşacak risklerle ilgili finans ve diğer birimlerden gelen raporlar doğrultusunda çalışma yapılarak riskler ortadan kaldırılmaya çalışılıyor. Zaman zaman medya ve sosyal medyada ortaya çıkan yalan haber ve algılarla ilgili durumlarla karşılaşabiliyoruz. Bu süreçte ilgili komisyonlarımızla olayları birlikte değerlendiriyoruz, yönetimin alacağı karar doğrultusunda hareket ediliyor.

Katılımcı (9): Çok defa oldu hızlı koordinasyon ile çözümleme yapıldı.

Katılımcı (10): Riskler sürekli karşımızdadır. Bahsedilen çerçevede oluşan mekanizmalarla süreçler takip edilmiştir. Burada üst yönetim ilgisi, takibi ve desteği çok kritiktir.

Katılımcı (11): Yurt dışı proje kapanış süreçlerinde yaşandı, yöneticilerle istişare edilerek çözüldü.

Katılımcı (12): -----

Katılımcı (13): İnsani yardım çalışmaları doğrultusunda, Gazze'ye uygulanan ambargoyu delmek üzere "Rotamız Filistin Yükümüz Özgürlük" isimli uluslararası bir yardım organizasyonu düzenledi. Dünyanın farklı bölgelerinden altı kuruluş (Free Gaza Movement, İHH İnsani Yardım Vakfı, Ship to Gaza Greece, Ship to Gaza Sweden, The European Campaign to End the Siege on Gaza ve The International Committee to Lift the Siege on Gaza) ve 37 ülkeden 700 civarı gönüllü katılım sağladı. Organizasyonun Türkiye ayağında, iki yük gemisi ve bir yolsu gemisi ile vakfımız vardı. İsrail askeri birlikleri, Mavi Marmara'ya ve Gazze Özgürlük Filosu'nun diğer gemilerine İsrail kıyılarından yaklaşık 72 mil açıkta, uluslararası sularda haksız ve hukuka aykırı bir şekilde askeri müdahalede bulundu. Yaralanan ve vefat eden kişiler oldu. Organizasyona katılım sağlayan kişilerin ve öncelikle yaralıların ülkelerine geri dönüşleri sağlandı. Bu süreçte olayı değerlendirecek ve riski yönetecek ilgili alanlardaki

kişiler bir araya gelerek kriz masası kuruldu. Basın toplantıları düzenlenerek süreçle ilgili anlık bilgiler kamuoyu ile paylaşıldı. Ulusal ve Uluslararası hukuki süreçler başlatıldı. Bu süreçle ilgili web sayfamız yayınlanan raporlar şu şekildedir;

- *Mavi Marmara Gazze Özgürlük Filosu, Link: https://ihh.org.tr/public/publish/0/79/mavi-marmara-ozgurluk-filosu.pdf*
- *Birleşmiş Milletler Mavi Marmara Raporu, Link: (https://ihh.org.tr/public/publish/0/103/bm-raporu-tr.pdf)*
- *Rotamız Filistin Yükümüz İnsani Yardım Filosu Özet Raporu, Link: (https://ihh.org.tr/public/publish/0/10/insaniyardim-filosu-ozet-raporu_tr.pdf)*
- *Mavi Marmara'nın Adalet Arayışı, Link: (https://ihh.org.tr/public/publish/0/104/mavi_marmara_rapor_2014_mart.pdf)*

Bilişim alanında karşılaştığımız bir riskli durum, yazılım sistemimize yapılan siber saldırılar ile olmuştur. Bununla ilgili bilişim güvenlik alt yapısı güçlendirilerek önleyici tedbirler alınmıştır. Personele farkındalık eğitimleri verilmiştir. Başka riskli biri durum olarak, kurum faaliyetlerine yönelik oluşturulmak istenen olumsuz algılar verilmek istenmiştir. Sosyal medyada kurumsal dile hâkim ekip ile müdahale edilmesi ve bu alanın yönetilmesi sağlanmıştır.

Katılımcı (14): İletişim sağlandığı telefon ve network (internet) bağlantısının kazı çalışmasında kesilmesi durumu oldu. Yedekli radyo link interneti bağlantısı üzerinden tekrar iletişim kurulması sağlandı. Sunucudaki donanımsal hatadan dolayı, ilgi back-up'dan geri dönüş sağlandı.

Katılımcı (15): Asılsız bildirim, iftira veya karalama yönünde çağrı gelebiliyor ve bunu bizden doğrulamamız istenmektedir. Vakfın çalışmaları faaliyet türüne göre şeffaflıkla ve doğru bir üslup kullanarak arayan kişilere bilgilendirme yapılmaktadır. Pandemi sürecindeki riskli durumumuz, hastalık ve salgında çalışanların ofise gelememesi ve çağrılara cevap verememe sonucu iletişim kesilmesi gibi bir durumla karşı karşıya kaldık. Evden çalışma alt yapısının geliştirilmesi ile önlemler alınarak, iletişim merkezinin çalışması ile vakfımızı arayanlar için iletişim kurmaları sağlandı. Başka bir durum ise bağış açıklamasında uygunsuz ifadelerin yer almasıdır. Kurumun amacına yönelik olmayan ve faaliyet alanları dışında gelen bağışlar Uyum ve Risk Birimi'ne iletilerek bağış iade süreçleri başlatılır.

Katılımcı (16): Her proje faaliyet bölgesinde bölge şartlarına ve projeye göre risklerle karşılaşılmaktadır. Proje süreci işletilirken risk seviyesine göre süreç geliştirilmektedir.

Değerlendirme (9):

Bu bölümde örnek olaylar üzerinden vakfın karşılaşmış olduğu riskli durumlar ve kurumsal risk yönetim süreciyle ilgili değerlendirme yapacağız.

İHH, Gazze'ye uygulanan ambargoyu delmek üzere düzenlenen "Rotamız Filistin Yükümüz Özgürlük" isimli uluslararası yardım organizasyonun Türkiye ayağında iki yük gemisi ve Mavi Marmara yolcu gemisi ile yer almıştır. Uluslararası alanda yapılan bir insani yardım organizasyonunda, haksız ve hukuka aykırı bir şekilde askeri müdahale ile karşı karşıya kalmıştır. Müdahalede yaralanan ve vefat eden kişiler olmuştur. Organizasyona katılım sağlayan kişilerin ve öncelikle yaralıların ilk tedavi süreciyle birlikte ülkelerine geri dönüşleri sağlanmıştır. Bu süreçte olayı değerlendirecek ve riski yönetecek ilgili alanlardaki uzman kişiler bir araya gelerek kriz masası kurulmuştur. Basın toplantıları düzenlenerek süreçle ilgili anlık bilgiler kamuoyu ile paylaşılmıştır. Ulusal ve Uluslararası hukuki süreçler başlatılmıştır.

Yurt dışı bir çalışmada görevlilerin trafik kazası geçirmesi sonrası yaralanan ve vefat eden görevliler olmuştur. Olay yerinden hızlı bir şekilde vakıf merkezi ile iletişime geçilmiştir. Vakıf merkezinde kriz masası kurularak risk yönetimi sağlanmıştır. Yurt içinde ve yurt dışında ilgili kurumlar ile ivedi bir şekilde iletişime geçilerek yaralılara ilk müdahale ile tedavi süreçleri takip edilmiştir. Yaralıların ülkemize ulaşımı sağlanarak tedavi sürecine ülkemizde devam edilmiştir. Vefat eden görevlilerin ülkemize ulaştırılması ve defin işlemlerindeki süreçler yürütülmüştür.

Başka bir organizasyonda eğitim çalışmalarına katılım sağlayan ve daha önceden kısmi rahatsızlığı olan bir gönüllünün aniden rahatsızlanması sonrası durumu iyice kötüleşmiştir. Yapılan bütün müdahalelere rağmen vefat etmiştir. Yaşanan olayla ilgili rapor hazırlanarak, insani ve hukuki yönden vakıf yetkilileri süreç takibi başlatmıştır. Aile maddi, manevi açıdan ve psikososyal olarak desteklenmiştir.

Kuruma yönelik, karalama, iftira, yalan haber yayınlanması gibi durumlar ile karşılaşılmıştır. Hukuk Birimi tarafından ilgili yasal süreçler başlatılmış ve kurum hakları savunulmuştur. Gerektiği durumlarda kamuoyu aydınlatma metni yayınlanmış

veya basın açıklaması yapılmıştır. Benzer bir durum ise, kurum faaliyetlerine yönelik sosyal medyada oluşturulmak istenen olumsuz algılar ile karşılaşılmıştır. Sosyal medyada kurumsal dile hâkim ekip ile müdahale edilmesi ve bu alanın yönetilmesi sağlanmıştır.

Saha çalışmalarında partner kurumun kurumsallığını tamamlayamadığı ve geri dönüşlerinde gecikmelerin olduğu görülmüştür. Bu tür durumlarda partner kuruma usül ve esaslar hakkında kapasite artırmaya yönelik eğitimler verilerek ve belirli alanlarda denetimler yapılarak süreç iyileştirmesi sağlanmaktadır.

Pandemi sürecinde sokağa çıkma yasakları, salgında hastalığa maruz kalınması, ihtiyaç sahiplerinin vakfa ulaşamaması gibi olumsuz durumlar olmuştur. Teknolojik alt yapının hazır olması ile evden çalışma yönetimine geçilmesi, sağlık tedbirlerinin kapsamı genişletilerek ihtiyaç sahiplerine ulaşılması, çevrim içi başvuruların alınabilmesi, çağrı merkezi kapasitesinin arttırılması, ayrı bir komisyon kurularak pandemi sürecindeki çalışmaların yönetilmesi sağlanmıştır. Yurt dışı faaliyetlerindeki seyahat kısıtlaması nedeniyle projelerin uzaktan izleme, kontrol ve denetimi sağlanarak, faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Finansal alanda ve savaş coğrafyalarında risklerle karşılaşılabilmektedir. Gelen bağışın kaynağının temiz olması konusunda araştırmaların yapılması, uygun olmayan bağışların kabul edilmemesi, bağış yönetiminin sağlıklı ve şeffaf olarak yapılması için çalışmalar yapılmıştır. Yardımların yerine ve doğru kişilere ulaştığının belgelenmesi gibi süreçlerde oluşacak risklerle ilgili saha denetimleri yanında Finans, Muhasebe, İç Denetim ve İç Kontrol Birimlerinin kendi alanlarındaki çalışmaları ile riskleri ortadan kaldırmaya çalışmıştır.

Teknolojik anlamda karşılaşılan riskli bir durum, iletişim sağlanan telefon ve network (internet) bağlantısı kazı çalışmasında kesilmiştir. Yedekli radyo link internet bağlantısı üzerinden tekrar iletişim kurulması sağlanmış ve sunucudaki donanımsal hatadan dolayı, ilgi back-up'dan geri dönüş (veri kurtarma) işlemi yapılmıştır. Bilişim alanında karşılaşılan başka bir riskli durum, yazılım sistemine yapılan siber saldırılar sonucu olmuştur. Bilişim güvenlik alt yapısı güçlendirilerek önleyici tedbirler alınarak, personele farkındalık eğitimleri verilmiştir.

Soru (10): Çalışma hakkında kısa bir değerlendirmeniz/notunuz nedir?

Cevaplar:

Katılımcı (1): Bu tür çalışmalarla STK'lar risk çalışmasını genişletmeli ve farkındalıklar oluşturmalıdır. Kurum içerisinde uygulamaya almaları gerekmektedir. Bir olay ile karşıladığında risk eylemine geçmek yerine olumsuz bir durumla ile karşılaşılmadan önce risk tedbirleri almaya yönelik yönetimin irade ortaya koyarak ilgili adımları atması gerekmektedir. Risk çalışmasında yönetim çıkabilecek maliyetleri bir yatırım olarak görmelidir. Çünkü önlenen her bir risk insan hayatının korunmasını ve mali kayıpların önlenmesini sağlayacaktır.

Katılımcı (2): Güzel bir çalışma olmuş. STK'ların yardım odaklı çalışması olmalı, belirli bir etnik guruba veya siyasi taraflara göre hareket etmemelidir. Ortak çalışma yapılan kurumlar için bilgi havuzu oluşturulabilir. Böylece akademik çalışmaların yaygınlaştırılması, veri havuzunun oluşturulması, bilgi ve tecrübenin aktarılması sağlanacaktır.

Katılımcı (3): Bu tür çalışmaların akademik olarak yaygınlaştırılması, STK'ların güçlenmesi ve disiplinli çalışması için gerekli görülmektedir. Ehil kişilerin görevlendirilmesi, basında çıkan haberlerin kişilerden kaynaklanması sonrası kurumlara yansıtılmaması gerekmektedir. Burada asıl mağdur olan çalışan veya kurum değildir, ihtiyaç sahipleri kişilere gidecek yardımlar kesilmekte veya azalmaktadır. Siyasi olayların, bakış açılarının yardım çalışmalarına alet edilmemeli, tarafsız ve ön yargısız olarak çalışmalar yapılmalıdır.

Katılımcı (4): Risk genel bir kavramdır, bütün birimlerin kendi özelinde ayrı bir risk olabilir. Sivil toplum kuruluşlarının bunu yaygınlaştırması, risklere hazırlıklı olması gerekmektedir. Farkındalık ve bilinçlendirme çalışmaları arttırılabilir. Akademik alanda da bu çalışmalara daha ayrıntılı yer verilmesi ve bilimsel bir çalışma yapılarak raporlandırılması ile güzel bir çalışma olacaktır. Risk yönetimi için personel, teknolojik altyapılar vb. yapılanma için kaynak ayrılmalıdır.

Katılımcı (5): Hayırlı olsun, her alanda ihtiyaç duyulan bir çalışma

Katılımcı (6): Bu tür çalışmaların arttırılması, STK'ların riskleri tanıması açısından güzel olacaktır.

Katılımcı (7): Sivil toplum kuruluşlarının risk yönetimi temel problemleri olmaktadır. Profesyonel bir şekilde ele alınıp çalışmalar yapılmalıdır. Bu araştırmanın birçok konuyu ele alması sebebi ile gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Teşekkür ederim.

Katılımcı (8): İnsani yardım, insani diplomasi alanlarında çalışma yapıldığı için, daha çok savaş ve çatışma coğrafyalarında faaliyet yürütüldüğü için riskler çok fazla. Bu riskleri kanunlar, yasalar, uluslararası kanunlar çerçevesinde kurum hedefleri doğrultusunda en az riskle ilerletmeye gayret ediyoruz.

Katılımcı (9): Bu çalışmalar için teşekkür ederiz.

Katılımcı (10): Bu çalışmanın alandaki ciddi bir boşluğu doldurmaya talip olduğunu görüyor, derinlemesine çalışmalar ve farkındalık için başlangıç olmasını umut ediyorum.

Katılımcı (11): Sivil Toplum Kuruluş çalışmalarında riskler mevcut olup boşlukların yasal yollarla kapatılması uygun olacaktır. Bu kuruluşların elini güçlendirip şeffaflığını artıracaktır.

Katılımcı (12): STK'larda karşılaşılan riskler üzerine yapılan güzel çalışmanız için teşekkür ederim.

Katılımcı (13): Sivil toplum kuruluşları son 30 yılda uluslararası alanlarda faaliyetleri artırarak sayıları da artmaktadır. Uluslararası konjektürel de dikkate alındığında ve faaliyet alanlarını gerçekleştirdiği ülkeler göz önüne alındığında bugün yoğun bir şekilde karşılaştıkları problemlerin devam edeceği görülmektedir. Bu tür olumsuzlukları çözümlemeye yönelik akademik çalışmaların arttırılmasının faydalı olacağını düşünüyorum. STK'ların kurumsal kapasitesini arttırmasını umuyorum. Saygılarımla.

Katılımcı (14): Risk taşıyan birimlere özel kapsamlı çalışma yapılabilir. Bir STK'ya sorulması gereken soruları içerdiği kanaatindeyim.

Katılımcı (15): Riskle ilgili bir çalışma başlatılması güzel bir durum, her kurumda bu tür bağımsız yapıların arttırılarak vakfın geneline bilinçlendirme ve farkındalık çalışması yapılabilir. Kriz ve risk yönetimi hususunda eğitimler planlanabilir.

Katılımcı (16): Alanda bu tip çalışmaların akademik olarak arttırılması gerekmektedir.

Değerlendirme (10):

Çalışmanın son bölümünde araştırmamızla ilgili katılımcıların eklemek istedikleri ve çalışmayla ilgili görüşlerini bildirmeleri istenmiştir. Genel kanaat ve değerlendirmede, sivil toplum kuruluşları için risk algısı ve yönetimi hakkında bu tür çalışmaların yapılmasının önem taşıdığı görülmektedir. Sivil toplum kuruşlarında farkındalıklar oluşturulmalı, risk çalışmasının kapsamı faaliyet alanlarına ve ilgili birimlere göre genişletilmelidir. Kurum içerisinde risk önlemeye yönelik uygulamalar ve eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Bir olay ile karşıladığında risk eylemine geçmek yerine, olumsuz bir durumla ile karşılaşılmadan önce risk tedbirleri almaya yönelik yönetimin irade ortaya koyarak ilgili adımları atması gerekmektedir. Risk yönetimi için personel, teknolojik altyapılar vb. yapılanma için kaynak ayrılmalıdır. Risk çalışmasında yöneticiler çıkabilecek maliyetleri bir yatırım olarak görmelidir. Önlenen her bir risk insan hayatının korunmasını ve mali kayıpların önlenmesini sağlayacaktır.

Ortak çalışma yapılan kurumlar ile bilgi havuzu oluşturulabilir. Akademik çalışmaların yaygınlaştırılması, veri havuzundan bilgi sağlanması ile tecrübe aktarılabilir. Bu tür akademik çalışmalara, sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesi ve disiplinli çalışması için ihtiyaç görülmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının birçoğu savaş ve çatışma bölgesindeki mağdur kişilere yönelik insani yardım ve insani diplomasi alanında çalışma yaptığı için riskleri çok fazladır. Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini icra ederken, ulusal ve uluslararası yasalarda güncel düzenlemeler yapılarak çalışmalarını kanunlara göre daha etkin ve şeffaf yapması sağlanabilir.

Son çeyrek asırda sivil toplum kuruluşlarının uluslararası alanlarda faaliyetleri ve sayıları artarak ilerlemektedir. Uluslararası faaliyetleri gerçekleştirdiği ülkeler göz önünde bulundurulduğunda, yoğun bir şekilde karşılaştıkları problemlerin devam edeceği öngörülmektedir. Bu tür olumsuzlukları çözümlemeye yönelik akademik çalışmaların arttırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmalar aynı zamanda sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitesini arttıracaktır.

Sivil toplum kuruluşlarında ehil kişilerin görevlendirilmesi önem arz etmektedir. Kişilerden kaynaklı hataların kurumlara yansıtılmaması gerekir. Bu tür durumlarda asıl mağdur olan çalışan veya kurum değildir, ihtiyaç sahibi kişiler olacaktır. İhtiyaç

sahiplerine gidecek yardımlar azalacak veya tamamen kesilecektir. Siyasi olaylar, bakış açıları yardım çalışmalarına alet edilmemeli, tarafsız ve ön yargısız olarak çalışmalar yapılmalıdır.

SONUÇ

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarının risk yönetim algısı ve uygulaması üzerine bir araştırma yapılarak, Kurumsal Risk Yönetimi'nin (KRY) uygulanıp uygulanmadığı araştırılmıştır. İHH İnsani Yardım Vakfı mütevelli heyeti, yönetim kurulu üyeleri ve uzmanlık gerektiren birim sorumluları ile mülakat yapılarak kurumsal risk yönetiminin vakıftaki uygulaması üzerine çalışma yapılmıştır. Sivil toplum kuruluşlarının günümüze gelinceye kadar olan süreçlerine bakıldığında uluslararası faaliyetlerinin daha da yaygınlaştığı görülmektedir. Geçmiş yıllara göre son çeyrek asırda sivil toplum kuruluşlarının sayısında da ciddi bir artış olmuştur. Bununla birlikte faaliyet alanları ve kapsamlarının hacmine göre yüksek bütçelere de ulaşmaktadır. STK'ların bu durumu beraberinde birçok riskleri de getirmektedir.

Sivil toplum kuruluşlarının birçoğunda gönüllülerden oluşan çalışan ve yönetici kadrosu bulunmaktadır. STK'lar profesyonel anlamda çalışan istihdamı oluşturmakta zorlanmaktadır. Bu durum sonucunda, faaliyetlerin icrasında gerekli evrak takibinin yapılması, kaydedilmesi, raporlandırılması açısından da çalışan kaynakları eksikliklerle birlikte riske açıktır.

STK'ların kurumsal risk yönetimini sağlayabilmesi için öncelikle kuruluş işlemlerini tamamladıktan sonra kurumsallaşma yönünde adımlar atması olacaktır. Kurumsallaşmasını tamamlayamayan STK'ların kurumsal risk yönetimini sağlaması zor olacak, daha büyük risklere maruz kalabileceklerdir. STK'lar kuruluş amacındaki faaliyetlerini uluslararası standartlara, ilgili kanun maddelerine, yönerge ve yönetmeliklere uygun olarak yapılmasını sağlamalıdır. Bu kapsamda kurum rehberi çalışmaları yapılarak bir kitapçık haline getirilmelidir. Kuruma ait organizasyon şeması, yönetim kadrosu, birimler, çalışan görev dağılımları ve iş tanımları oluşturmalıdır. Bir kurumun bünyesinde olması gereken veya daha sonradan oluşturulabilecek birimler belirlendikten sonra bu birimlere ait süreç analizleri yapılmalıdır. İlgili birime ait işin tanımı, işin sınırları, alt-üst sorumluluklar, çalışan kadrosu (kaç kişi, deneyim, yetenek, norm kadro vb.), işin yapılmasıyla ilgili bilgi ve metotlar, işin yapılmasında ihtiyaç duyulan malzeme ve teçhizat, etkilenebileceği dışsal faktörler, kullanacağı dokümanlar (formlar, raporlar, toplantı yönetimi), performans kriterleri, süreçlerdeki iç ve dış

paydaşlar, iş analizi, iş akış süreçleri oluşturulmadır. Bununla birlik birimde görev alacak kişilerin (yönetici, uzman, personel vb.) görev tanımları yapılmalıdır. Görev tanımlarında, çalışanın ünvanı, bağlı olduğu makam (üst yönetim), üye olduğu komisyon, astları, vekili, vekâlet ettiği makam, yetkileri, sorumlulukları, yaptığı işler, işin temel süreçleri, işin yapılması için temel gereksinimler, eğitim düzeyi, eğitim bölümü, iş tecrübesi, işle ilgili yetkinlikler, yabancı dil gerekliliği (varsa hangi diller olmalı), bilgisayar ve ofis programları veya diğer bilişim malzemesi kullanım gereklilikleri, gerekli olan ilave sertifika ve belgeler, sağlık ve yaş ile ilgili durumlar belirlenmelidir. STK'da yapılan işlerin belirlenmesi, çalışanların görev tanımlarının yapılması ile tamamının kurum rehberi haline dönüştürülmesi gerekmektedir. Yapılan görüşme sonucunda, İHH yönetim kurulunun, bütün birimler ve yöneticileri ile çalıştaylar düzenleyerek kurum rehberini oluşturduğu görülmektedir. Oluşturulan kurum rehberinin büyük bir kısmı ERP sistemine uyarlanarak daha dinamik işletilmesi sağlanmaktadır. Böylece kurumsal risk yönetim çalışmalarına yönelik adım atarak birçoğunu tamamlanmış ve önleyici tedbirler almıştır.

Şeffaflık kurumlar için, bilgi talep edenleri aydınlatmak ve hesap verilebilir olmak için önem arz etmektedir. Şeffaflığı birkaç başlıkta gruplayacak olursak, idari şeffaflık, mali şeffaflık, faaliyet şeffaflığı ve kalite standartları başlıklarında sıralayabiliriz. STK'larda idari şeffaflık alanında; kuruluş amacı, kurucular, yönetim kurulu, haklar vb. yer almaktadır. Mali şeffaflık; yıllık gelir gider tablosu, varsa denetim raporları (vergi muafiyet/kamu yararı denetim raporu, bağımsız denetim raporu vb.) yayınlanmasıdır. Faaliyet şeffaflığı; yapılan çalışmalarla ilgili yıllık faaliyet raporu oluşturulması, belirli dönemlerde yapılan projeler ve diğer faaliyetlerle ilgili düzenli bilgi paylaşımı, üyelikler, çalışmalar kapsamında alınan sertifika ve ödüllerin sosyal medya, web sayfası ve matbu doküman şeklinde yayınlanarak kamuoyunun aydınlatılmasıdır. Diğer bir şeffaflık alanı, kalite standartları olacaktır. Kurumun kalite yönetim sistemine entegre olması, standart uygunluk denetimlerinin yapılması, yeterlilik onayı alması, bu kapsamda politikalarını paylaşarak, bilgi talep edenleri aydınlatması olacaktır.

STK'ların kurumsal risk yönetim çalışmalarından birisi de risk önlemeye yönelik alınan tedbirlerdir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarında öne çıkan bir husus da istişare yapılmasıdır. Faaliyetten önce veya sonrası riskle ilgili bir durumda nasıl hareket edileceğine karar vermek için danışma meclisi, istişare kurulu gibi bir yapıda gündeme

taşınarak değerlendirme yapılmalıdır. Bunun öncesinde risk önlemeye yönelik ilgili birimlerin oluşturulması ve risk önleme ve yönetme çalışmalarının uzman ekiplerce kontrol edilmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda oluşturularak birimler ve çalışma alanlarına kısaca değinecek olursak;

- Risk yönetim komisyonu, olası risklere karşı üst yönetim temsilcisi, riskle karşılaşabilecek birim yöneticisi, risk türüne göre alanından uzman kişilerden oluşur.

- Uyum ve Risk Birimi, kurumun faaliyetlerini izleyen, ulusal ve uluslararası yasalara, kurumun yönerge ve yönetmeliklerine uyumunu kontrol eder. Olası riskli durumlarla ilgili önden tedbir alınmasını, eğitimlerle çalışanların bilinçlendirilmesini sağlar. Riske maruz kalındığında risk komisyonun toplanması ve risk yönetiminde ön planda görev alır.

- İç Denetim Birimi; uygunluk denetimi ile faaliyetlerin mali yapısını, ilgili kanun ve yönetmeliklere uygunluğunu, çalışmaların verimliliğini, süreçlerin etkinliğinin kontrolü ile yönetime makul güvence vermek üzere çalışma yapar.

- İç Kontrol Birimi; faaliyetler sırasında anlık kontrol ve denetim sağlayarak yapılan işlemlerin doğruluğunu ve uygunluğu sağlamak üzere çalışma yapar.

Risk önleme çalışmaları kapsamına giren diğer çalışmalar arasına denetim raporları eklenebilir. STK'nın statüsüne göre (Derneklerde Kamu Yararı, Vakıflarda Vergi Muafiyeti) her yıl zorunlu olan denetim, STK'lar için zorunlu olmayan bağımsız denetim ve özel amaçlı denetim yapılarak hazırlanan raporun kurumun web sayfasında yayınlanarak mali açıdan da şeffaflık sağlanmış olacaktır.

Son olarak risk önleme çalışmalarına kalite standartları sertifikalarını eklenebilir. STK'lar için 27001 (Bilgi Güvenliği), 27701 (Kişisel Verileri Koruma), 37001 (Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi) sertifikalandırma çalışmalarını tamamlayarak kurum içerisinde uygulaması riskleri önlemeye yönelik bir adım daha atmış olunacaktır.

Tüm bu çalışmalara ilaveten STK'da görev alan en alt çalışandan en üst yöneticiye kadar bilinçlendirme ve farkındalık çalışmalarının yapılması önemlidir. Ayrıca sürecin içerisinde bulunan herkes için görev aldığı çalışma alanı ve faaliyetlerin genel

kapsamıyla ilgili düzenli eğitimleri alması sağlanmalıdır. Kişisel gelişimler, yetkinliklerin artmasını sağlamakla beraber kurum içerisinde yapılan işin kalitesini de arttıracaktır. Kurum içerisinde kurumsal hafıza oluşturulması, tecrübelerin çalışma ekibine sonradan katılan kişilere aktarılması sağlanmalıdır. Daimî olarak aynı görevde bulunan çalışanlar için moral motivasyon etkinlikleriyle birlikte belirli aralıklarda çalışma alanlarıyla ilgili görev değişiklikleri yapılarak rotasyon süreci uygulanmalıdır. Çalışanlar için gelecek ve kariyer planlaması yapılabilmelidir, gelecek hedefi olmadan, sürekli aynı iş ve görevde bulunulması, yaptığı işte kariyer hedefinin olmaması zamanla iş körlüğü oluşturabilmektedir. Aynı durum kurumun kendisi için de bir risk olarak karşımıza çıkabilmektedir. Yapılan işlerin usulü, yöntemler ve uygulama hataları, fırsatların değerlendirilmesini ve risklerin görülmesini zorlaştıracaktır. Kurumun iş ve işlemlerinde yöntemler ile çalışanlar görev alanları kapsamında belirli dönemlerde kapasite artırma ve revize çalışmaları yapılması dinamik bir yapı oluşmasına katkı sağlayacaktır. Kurum içerisinde profesyonel çalışan ekibin oluşması sağlanmakla birlikte bu ekibin kurum içerisinde sürekliliğini sağlayacak ücret politikası, sosyal hakların zenginliği ve motivasyon arttırıcı etkinlik çalışanların kuruma aidiyetini arttırmış olacaktır. Bu sayılanların neticesinde kurumsal risk yönetiminde daha fazla farkındalığa sahip uzman bir ekiple süreç yönetilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2022). *Kamu-STK İşbirliği İçin Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi*. https://aile.gov.tr/media/100064/stk-larin-kurumsal-kapasitesi-rehberi.pdf (Erişim Tarihi: 02 Aralık 2022).

Akatay, A., & Harman, S. (2014). *Sivil Toplum Kuruluşları Yönetim Yönetişim Ve Gönüllülük* (1. bs). Bursa: Ekin Yayınevi.

Akatay, A., & Yelkikalan, N. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Aksoy, M. (2008). *Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim*. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayınları.

Alptürk, E. (2008). *Finans Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.

Alyakut, B. (2013). *Sivil Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Yönetim* (1. bs). İstanbul: Cinius Yayınları.

Anheier, H. K., & List, R. A. (2005). *A Dictionary Of Civil Society, Philanthropy And The Non-Profit Sector* (1. bs). Routledge. https://ngosindia.com/documents/ngo-social-dictionary.pdf (Erişim Tarihi 12 Ağustos 2022).

Bakkal, H., Tunç, İ., & Kasımoğlu, A. (2016). *İç Kontrol Ve Kurumsal Risk Yönetimi* (1. bs). İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık

Bedük, A., Usta, S., & Kocaoğlu, M. (2006). Avrupa Birliği'ne Giriş Sürecinde Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları ve Demokratikleşme Sürecindeki Misyonları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2006*(1), 52-64.

Bolak, M. (2004). *Risk ve Yönetimi*. İstanbul: Birsen Yayınevi.

Boztekin, N. (2004). *AB Uyum Süreci ve STK'lar*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Brown, L. D., & Korten, D. C. (1989). Understanding Voluntary Organizations: Guidelines for Donors, Country Economics Dept. *Country Economics Department The World Bank: Washington, DC.* https://documents1.worldbank.org/curated/en/394931468740677171/pdf/multi-page.pdf (Erişim Tarihi: 09 Ekim 2022).

Celayir, D. (2021). *İç Denetim ve Risk Değerlendirme* (1. bs). İstanbul: Hiperyayın

COSO. (1994). *COSO, Internal Control -Integrated Framework Two-Volume Edition*. COSO.

COSO. (2017). *COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. COSO.

Derici, O., Tüysüz, Z., & Sarı, A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Journal of Turkish Court of Accounts*, *65*, 151-172. (Erişim Tarihi: 09 Haziran 2022).

Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü. (bt). *Malî Eylem Görev Gücü (Financial Action Task Force-FATF)*. https://diabgm.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/fatf-mali-eylem-gorev-gucu (Erişim Tarihi 12 Eylül 2022).

Eliş, K. (2017). *Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşlarının Muhasebesi Ve Denetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emhan, A. (2010). Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), 209-220. https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2672/35007 (Erişim Tarihi: 23 Temmuz 2022)

Ercan, H. (2002). Türkiye'de Sivil Toplum Tartışmaları Üzerine. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *26*(1), 69-79.

Gellner, E., & Gellner, D. (1998). *Language and Solitude: Wittgenstein, Malinowski and the Habsburg Dilemma*. Cambridge University Press.

https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=73817&lang=tr&site=ehost-live (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2022).

GİB. (bt). *Vergi Muafiyeti İçin Başvuruda Bulunacak Vakıflara Yönelik Açıklamalar | Gelir İdaresi Başkanlığı*. https://www.gib.gov.tr/yardim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/vergi-muafiyeti-icin-basvuruda-bulunacak-vakiflara-yonelik (Erişim Tarihi: 26 Haziran 2022).

GSGM. (2005, Temmuz 8). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği*. https://mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=7&MevzuatNo=9012&MevzuatTertip=5 (Erişim Tarihi: 05 Haziran 2022).

Gülener, S., & Haşlak, İ. (2006). *Sosyal ve Siyasal Teoride Sivil Toplum Tartışmaları ve Toplulukçu Düşüncede Topluluk Birey ve Devlet Anlayışı*. III. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi (pp.3-8). Çanakkale, Türkiye

ICA (International Cooperative Alliance). (bt). *Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA)*. ICA. https://www.ica.coop/en/international-cooperative-alliance (Erişim Tarihi: 22 Temmuz 2022).

IIA. (2009). *Uluslararas ı İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi* (C. 3). TİDE Yayınları.

International Organization for Standardization (2018). *ISO 31000:2018(en), Risk management—Guidelines*. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

İHH. (2022a). *Bağımsız Denetim Raporu 2021*. https://ihh.org.tr/bagimsiz-denetim-raporu (Erişim Tarihi: 28 Eylül 2022).

İHH. (2022b). *Yolsuzluk ve Rüşvetle Mücadele*. https://ihh.org.tr/yolsuzluk-ve-rusvetle-mucadele (Erişim Tarihi: 22 Eylül 2022).

İHH. (2022c). *İHH İnsani Yardım Vakfi Vergi Muafiyeti*. https://ihh.org.tr/vergi-muafiyeti (Erişim Tarihi: 27 Eylül 2022).

İHH. (2022d). *İHH 2021 Faaliyet Raporu*. https://ihh.org.tr/yayin/detay/ihh-2021-faaliyet-raporu (Erişim Tarihi: 15 Eylül 2022).

İHH. (bta). *Bilgi Güvenliği Politikası*. https://ihh.org.tr/bilgi-guvenligi-politikasi (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2022).

İHH. (btb). *İHH - İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı Kişisel Verilerin Korunması (Aydınlatma Metni)*. https://ihh.org.tr/kisisel-verilerin-korunmasi-kanunu (Erişim Tarihi: 29 Ağustos 2022).

İHH. (btc). *İHH İnsani Yardım Vakfı Kuruluş Senedi*. İHH İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı. https://ihh.org.tr/vakif-kurulus-senedi (Erişim Tarihi: 02 Mayıs 2022).

İHH. (btd). *İHH İnsani Yardım Vakfı Tarihçe*. İHH İnsan Hak ve Hürriyetleri İnsani Yardım Vakfı. https://ihh.org.tr/tarihce (Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2022).

İlhan, H. (2013). *Gönüllü Kuruluşlar: Kavramsal Çerçeve* (ss. 1-10). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/304147610_GONULLU_KURULUSLAR_KAVRAMSAL_CERCEVE (Erişim Tarihi: 30 Temmuz 2022).

İNSAMER. (bt). *İNSAMER*. İHH. http://www.insamer.com/tr/hakkimizda.html (Erişim Tarihi: 30 Kasım 2022).

İSMMMO. (2009, Ekim). *İSMMMO*. https://www.ismmmo.org.tr/Yayinlar/E-Kitap/sayi-49/--2212 (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2022).

Keyman, F. (2004). *Türkiye'de ve Avrupa'da Sivil Toplum*. İstanbul Bilgi Üniversitesi. https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/01/keyman_std_3.pdf (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2022).

KGK. (2022, Haziran 24). *BDDK'nın 24.06.2022 Tarihli Kurul Kararı (Bağımsız Denetime Tabi Olma) Hakkında Duyuru*. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. https://kgk.gov.tr/ContentAssignmentDetail/4842/BDDKn%C4%B1n-24-06-2022-Tarihli-Kurul-Karar%C4%B1-(Bag%CC%86%C4%B1ms%C4%B1z-

Denetime-Tabi-Olma)-Hakk%C4%B1nda-Duyuru (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2022).

KGK. (bt). *Bağımsız Denetim Standardı 315*. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TDS/TDS_2021_Seti/BDS_315.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2022).

Kishali, Y. & Pehlivanlı, D. (2006). Risk Odaklı İç Denetim ve IMKB Uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (30) , 75-87. https://dergipark.org.tr/tr/pub/mufad/issue/35672/396776 (Erişim Tarihi: 30.09.2022)

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.

Kooperatifler Kanunu 1163. (1969, Nisan 24). *Kooperatifler Kanunu (1163)*. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1163.pdf (Erişim Tarihi: 22 Ekim 2022).

Lajili, K., & Zeghal, D. (2005). A Content Analysis of Risk Management Disclosures in Canadian Annual Reports. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *22*, 125-142. https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00714.x (Erişim Tarihi: 02 Kasım 2022).

Merna, T., & Al-Thani, F. F. (2008). *Corporate Risk Management*. John Wiley & Sons.

Naviga. (bt). *ISO 27701, ISO/IEC 27001 ile Nasıl İlişkilidir?* Naviga Uluslararası Belgelendirme. https://www.navigaltd.com/iso-27701-iso-iec-27001-ile-nasil-iliskilidir/ (Erişim Tarihi: 02 Kasım 2022).

OECD. (2015). *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf (Erişim Tarihi: 05 Eylül 2022).

Pehlivanlı, D. (2020). *Kurumsal Risk Yönetimi Raporu [MÜSİAD]*. MÜSİAD. https://www.musiad.org.tr/uploads/yayinlar/yonetim-kitapligi/yonetim-kitapligi-pdf/kurumsal_risk_yonetimi.pdf (Erişim Tarihi: 13 Ekim 2022).

PwC. (bt). *ISO 37001 – Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi*. PwC. https://www.pwc.com.tr/iso-37001-yolsuzlukla-mucadele-yonetim-sistemi (Erişim Tarihi: 22 Ağustos 2022).

Selim, G., & McNamee, D. (2003). Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change? *International Journal of Auditing*, *3*. https://doi.org/10.1111/1099-1123.00055 (Erişim Tarihi: 21 Ağustos 2022).

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (bta). *Dernek Sayıları*. https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-sayilari (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü. (btb). *Sendikalara İlişkin İstatistikler*. https://www.siviltoplum.gov.tr/sendikalara-iliskin-istatistikler (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (bt). *Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü (GSB)*. https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistikler (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Talas, M. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Persfektifi*. *29*, 387-401.

T.C. Dışişleri Bakanlığı. (bt). *İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD)*. https://www.mfa.gov.tr/iktisadi-isbirligi_ve-gelisme-teskilati-_oecd_.tr.mfa (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kalkınma Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. T.C. Kalkınma Bakanlığı. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KalkinmaSurecindeSivilToplumKuruluslariOzelIhtisasKomisyonuRaporu.pdf (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2022).

T.C. Ticaret Bakanlığı. (2019, Temmuz 31). *Kooperatif Nedir?*. https://ticaret.gov.tr. https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/kooperatifler-hakkinda-bilgiler/kooperatif-nedir (Erişim Tarihi: 30 Kasım 2022).

T.C. Ticaret Bakanlığı. (2021, Haziran 18). *Türkiye'de Kooperatifçilik*. https://ticaret.gov.tr/kooperatifcilik/bilgi-bankasi/kooperatifler-hakkinda/turkiyede-kooperatifcilik (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

TİDE. (2016). *SAWYER'S İç Denetçiler İçin Rehber Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve Uyumun Temelleri* (C. 3). Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.

TİDE. (bt). *İç Denetim*. https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi (Erişim Tarihi: 19 Mayıs 2022).

TMK / 4721. (2001). *Türk Medeni Kanunu (4721)*. https://www5.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html (Erişim Tarihi: 24 Mayıs 2022).

TSE. (2022a, Ocak 12). *Belgelendirme Yapılan Sistemler, 31000-Risk Yönetimi*. Türk Standartları Enstitüsü. https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2438&ParentID=1060 (Erişim Tarihi: 03 Kasım 2022).

TSE. (2022, Nisan 12). *TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi*. Türk Standartları Enstitüsü. https://www.tse.org.tr/IcerikDetay?ID=2311&ParentID=6890 (Erişim Tarihi: 03 Kasım 2022).

Türedi, H. & Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol Modeli ve Kontrol Ortamı. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar,* (602), 67-76. https://dergipark.org.tr/en/pub/fpeyd/issue/48046/607577 (Erişim Tarihi: 13.07.2022)

Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu. (2022). *İllere Göre Esnaf, İşyeri, Nüfus ve Oda Bilgileri (31/10/2022)*. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu. https://www.tesk.org.tr/resimler/sicil/4.pdf (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar Ve Borsalar Kanunu, 5174. (2004, Haziran 1). *Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği İle Odalar Ve Borsalar Kanunu (5174)*. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5174.pdf (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

TÜSEV. (2005). *Sivil Toplum Endeks Projesi*. https://abmuzakere.bilgi.edu.tr/public/docs/STEP_Kavramsal_Cerceve.pdf (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

TÜSEV. (2021, Şubat). *Mali Eylem Görev Gücü Tavsiyelerinin Uygulanması Ve Türkiye'de Sivil Topluma Etkilerinin İncelenmesi*. https://tusev.org.tr/usrfiles/images/MaliEylemGorevGucuSivilToplum_26022021.pdf (Erişim Tarihi: 14 Kasım 2022).

TÜSİAD. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. TÜSİAD. https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi (Erişim Tarihi: 13 Temmuz 2022).

Tüzün, Y. (2002). Risk Nedir. *İç Denetim Dergisi*, Yıl:4, Yaz, 2002, s.26-31.

Vakıflar Genel Müdürlüğü. (bta). *Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların Terörün Finansmanı Amacıyla Kötüye Kullanılmalarının Önlenmesine Yönelik Rehber—T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü*. https://www.vgm.gov.tr/vakif-islemleri/ulusal-risk-degerlendirme-projesi-masak/kr-amaci-gutmeyen-kuruluslarin-terorun-finansmani (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2022).

Vakıflar Genel Müdürlüğü. (btb). *Tarihte Vakıflar—T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü*. https://www.vgm.gov.tr/kurumsal/tarihce/tarihte-vakiflar (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Vakıflar Kanunu 5737. (2008, Şubat 20). *T.C. Resmî Gazete*. https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/02/20080227-2.htm (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Vakil, A. C. (1997). Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs. *World development*, *25*(12), 2057-2070.

www.mevzuat.gov.tr. (2007, Nisan 3). *Vakıflarda Vergi Muafiyeti Tanınması Hakkında Genel Tebliğ (Seri No:1)*. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=11220&MevzuatTur=9&MevzuatTertip=5 (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

www.mevzuat.gov.tr. (2008, Eylül 27). *Vakıflar Yönetmeliği*. https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=12466&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

www.mevzuat.gov.tr. (2012, Ekim 18). *Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (6356)*. https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=1&MevzuatNo=6356&MevzuatTertip=5 (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

YADA. (2021). *Türkiye'de Sivil Toplumun Gelişimi Ve Sivil Toplum Kamu İş Birliğinin Güçlendirilmesi Projesi:Verilerle Sivil Toplum Kuruluşları*. Yaşama Dair Vakıf. https://yada.org.tr/wp-content/uploads/2020/03/11-Verilerle-Sivil-Toplum-Kurulu%C5%9Flar%C4%B1.pdf (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Yatkın, A. (2008). Avrupa Birliği Üyelik Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları: Güçlü Sivil Toplum Kuruluşları, Avrupa Birliği Üyesi Türkiye. *Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi*, *6*(2), 29-38. (Erişim Tarihi: 13 Kasım 2022).

Yılancı, F. M. (2006). *İç Denetim—Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Yılmaz, A. K. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ek 1. Mülakat Görüşme Formu (Çalışma Hakkında Bilgilendirme)

MÜLAKAT GÖRÜŞME FORMU

(Bölüm 1: Çalışma Hakkında Bilgilendirme)

Merhaba, Ben …….

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Ana Bilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Tezli Yüksek Lisans Programındayım. Tez ödevi olarak "Sivil Toplum Kuruluşlarında Risk Yönetim Algısı ve Uygulamaları" üzerine çalışma yapıyorum.

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşlarında risk algısı ve yönetimi hakkında sivil toplum kuruluşunda görev alan üst düzey, orta düzey yöneticiler, uzmanlık gerektiren birimlerin sorumluları ile risk algısı, yönetimi ve uygulamaları üzerine görüşme yapılarak risk tanımı, önlemleri ve yönetiminin neler olduğu belirlenecektir.

Riskin sivil toplum kuruluşunda ne anlama geldiği, nasıl uygulandığı ve uygulama sonuçlarının neler olduğu hakkında bilgilerin sivil toplum kuruluşlarına ışık tutacağını umuyorum.

Yaptığım görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırma kullanılacak olup, kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacaktır.

Görüşmenin yaklaşık yarım saat süreceğini ön görüyorum. Sorulan sorular için ilave önerileriniz varsa benimle paylaşırsanız sevinirim. İzin verirseniz görüşmemizi (yazılı/ görüntülü/sesli olarak) kayıt altına alacağım.

Bu araştırmaya katılımınız için teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz bir soru var ise yanıtlama isterim. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

MÜLAKAT GÖRÜŞME FORMU

(Bölüm 2: Katılımcı Tanıma ve Mülakat Soruları)

Katılımcı Tanıma

Adınız Soyadınız: ……

Yaşınız: …….

Vakıftaki Göreviniz/Mesleğiniz: ……..

Vakıftaki Hizmet Süreniz: ……

Araştırma Soruları:

1. **Sivil toplum kuruluşları için riski nasıl tanımlarsınız?**
2. **Sivil toplum kuruşunda riskli alanlarınız nedir?**
3. **Risk önlemleriniz nedir?**
4. **Risk yönetimini nasıl sağlıyorsunuz?**
5. **Risk kontrollerini ve denetimini nasıl yapıyorsunuz?**
6. **Risk eylem planınız var mı, varsa nedir?**
7. **Risk yönetim ekibiniz var mı, varsa kaç kişi ve yetkinlikleri nedir?**
8. **Risk gruplarınız nedir?**
9. **Karşılaştığınız riskler oldu mu, varsa nasıl bir süreç izlediniz?**
10. **Çalışma hakkında kısa bir değerlendirmeniz/notunuz nedir?**

Tarih…: ……./ ……../……. ; Saat…..: …..:…… ; Yer……: ……..