



SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA RİSK YÖNETİM ALGISI VE UYGULAMALARI: BİR VAKIF İNCELEMESİ (İHH)¹

1. Vasfi Gündüz²

2. Gencay Karakaya³

ORCID No 0000-0002-8967-1892

ORCID No 0000-0002-2662-6031

Başvuru Tarihi:07.09.2023

Kabul Tarihi: 11.09.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

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 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 görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşları, Kurumsallaşma, Risk Yönetimi, STK'larda Risk Yönetimi, İHH.

RISK MANAGEMENT PERCEPTION AND PRACTICES IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS: A FOUNDATION REVIEW (İHH)

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 prevent and eliminate risks. Risk management perception and practice in non-governmental organizations, in a foundation review; Corporate management, risk perception and precautions, risk awareness, corporate risk management studies of the Human Rights and Freedoms and Humanitarian Relief Foundation (IHH) are discussed. 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 responsables requiring expertise.

Keywords: Non-Governmental Organizations, Institutionalization, Risk Management, Risk Management in NGOs, İHH.

¹ Bu makale yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Vasfi Gündüz, İstanbul Ticaret Üniversitesi, vasfigunduz@gmail.com

³ Doç. Dr. Gencay Karakaya, İstanbul Ticaret Üniversitesi, gkarakaya@ticaret.edu.tr



1. GİRİŞ

Kurumsal yönetim ve risk değerlendirmesi işletmelerin sürekliliğini sağlamak ve itibarını korumak için önem arz etmektedir. Bütün tüzel kişiliklerin kurumsal yönetim 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 karşılaşılabileceği 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 suiistimalden 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.

2. RİSK YÖNETİMİ UYGULAMASI VE BİR VAKIF İNCELEMESİ: İHH

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

2.1. 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, btc).

Vakfın kuruluş senedi Madde 3'te; “*Vakfın amacı; nerede olursa olsun sıkıntıya düşmüş, felakete uğramış, savaş, tabii afet vb. sebeplerle mağdur olmuş, yaralanmış, sakat kalmış, aç ya da açlıkta 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) şeklinde 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).

2.2. 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.

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, aynı 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 karşılaşılabileceği riskleri de azaltmış olacaktır.

2.3. Şeffaflık

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

Vakıf yapmış olduğu çalışmalarını kamuyu aydınlatmak adına "https://www.ihh.org.tr/" web sayfasında yayınlamaktadır, 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 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 kapsamı, bölgesel ve faaliyet bazlı çalışmalar, projelendirilmiş içerikler hakkında referans alınabilecek raporlar ayrı bir dijital platformda (<https://www.insamer.com/tr/>) yayınlanarak kamuoyunun erişimine sunulmaktadır.

2.4. Risk Önlemleri

2.4.1. 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 bütünlük bir şekilde yönetip, sivil toplum kuruluşları alanında bilgi güvenliği açısından öncülüğü ile örnek bir kuruluş olmak için çalışmaktadır.

2.4.2. 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 yönergelerle ilgili 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).

2.4.3. 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 sınıai, 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 iktisadi 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 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.

2.4.4. İç Kontrol

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

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.

2.4.5. Vergi Muafiyet Denetimi

Vakıfların vergi muafiyeti statüsü alabilmesi için taşınması 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 taşınması),**
- Bilanço esasına göre defter tutması,
- Vergi muafiyeti talebinde buldukları tarihte gelir getirici mal varlığı ve yıllık gelir tutarı asgari ölçülerin üzerinde olması,
- Elde ettiği brüt gelirin **en az üçte ikisinin** vakfın amaçlarına harcanacağına vakıf resmi senedinde yazılı olması ve son bir yılda veya son iki yılın ortalaması bazında bu koşullara uyulması,
- 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 onaylatılmış olması gerekir. Yeminli mali müşavire onaylatılmadan gönderilen belgeler hiç gönderilmemiş sayılır.” ibaresi yer almaktadır (www.mevzuat.gov.tr, 2007).

Vakıf, 2011 takvim yılı dâhil olmak üzere bu şartları devam ettirip ettirmedigine 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).

2.4.6. 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 (İSMMM, 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?” başlığında, “..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 bağı 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).



2.4.7. 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, 2022).

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.

2.4.8. 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.

2.4.9. 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-cevaplari 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 önlenmesine, 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 yükümlülüklerine 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 hediye ve ağırlama, ifşa, misilleme önleme, çıkar çatışmalarından kaçınma, iletişim ve iş etiği kılavuzu yer alır (İHH, 2022b).

2.5. İHH Risk Çalışmaları (Mülakat)

2.5.1. 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, risk önlemlerinin 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.

2.5.2. 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 uygulamaları üzerine çalışmaya katkı sağlayabilecek 16 kişi ile görüşülmüştür.

Çalışmaya, vakıfta ortalama 23 yıllık tecrübesi olan 2 Mütavelli 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.

2.5.3. Araştırma Bulguları

Derinlemesine veri toplama yöntemi ile uygulanan mülakatların sonucu elde edilen cevapların değerlendirmesi aşağıda yer almaktadır. Katılımcının verdiği cevaplar üzerinden genel değerlendirme yapılmıştır.

2.5.4. Sorular, Cevaplar, Genel Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında mülakata katılan kişilere sorulan sorular, katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda genel bir değerlendirme ile sivil toplum kuruluşlarında risk yönetim uygulamalarına ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

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

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?

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, güvenilirlik, 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 projersiz 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 tabanının oluşturulması, partner denetimin uzaktan yapılabilmesi
- 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 kullanılmaması)
- 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?

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 yönetim 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 olarak 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 artırılması
- Risk Önleme Denetim Çalışmaları
- Müttevelli Denetleme Kurulu denetimleri
 - Vergi Muafiyet Statüsü tam tasdik denetimi
 - Bağımsız denetim
 - Bağlı bulunan üst kurum teftiş hazırlıkları ve daveti
 - Bağışçı denetim imkânının 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 sağlanması, 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 yapmamak
- Risk Önleme Raporlama Çalışmaları
- Hesap verilebilirlik ön planda tutulması, mali tabloların yayınlanması
 - Şeffaflık ilkesi ile faaliyet raporlarının yayınlanması
 - Yapılan çalışmalarının tamamında, en başından sonuca ulaşmaya kadar olan bütün süreçlerin kayıt altına alınması

Soru (4) Risk yönetimini nasıl sağlıyorsunuz?

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 kapsamda 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?

Risk kontrolleri ve denetimi için risk izleme ekibi oluşturulmuştur. Uyum ve Risk Birimi tarafından risk ile ilgili kontroller ve denetim sağlanmaktadır. 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 karşılaşılabilecek 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 projersiz 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?

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 değerlendirme 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?

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 değerlendirme, 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?

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): Karşılaştığımız riskler oldu mu, varsa nasıl bir süreç izlediniz?

Bu bölümde örnek olaylar üzerinden vakfın karşılaştığı 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 organizasyonunun 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 usul 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 artırılması, 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?

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 kuruluşlarında 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 karşılaştığında 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 çözümlenmeye 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 açtırır.



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 oluşturulmalıdır. 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, asları, 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 artırıcı etkinlik çalışanların kuruma aidiyetini arttırmış olacaktır. Bu sayılanların neticesinde kurumsal risk yönetiminde daha fazla farkındalığa sahip uzman bir ekiple süreç yönetilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

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).

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 Vakfı 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).

İNSAMER. (bt). *İNSAMER*. insamer.com. <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).

KGK. (2022, Haziran 24). *Kamu Gözetimi Kurumu*. 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](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).

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

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

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

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).