



Avrupa Birliği tarafından  
finanse edilmektedir



Ayrımcılığa Karşı Gökkuşaağı Derneği

# LGBTİ+ ÖRGÜTLERİNİN ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK KAPASİTESİ: Güçlü yanlarımız ve ihtiyaçlarımız

Aralık, 2023

# Ayrımcılığa Karşı Gökkuşaağı Derneğı

## 2023



✕ akgdernegi

📷 akgdernegi

f akgdernegi

○ [info@coalitionrainbow.org](mailto:info@coalitionrainbow.org)

*Bu yayın Avrupa Birliğı tarafından finanse edilmiştir. İçeriğı yalnızca Ayrımcılığa Karşı Gökkuşaağı Derneğı'nin sorumluluğundadır ve Avrupa Birliğı'nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.*

# İÇİNDEKİLER

---

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Arka Plan: Türkiye’de LGBTİ+ Haklarının İyileştirilmesi Projesi                 | 4  |
| Öz Değerlendirme Aracının Uygulama Süreci                                       | 5  |
| Uyum: Mevzuata uyuyor muyuz?                                                    | 7  |
| Yönetim: Hesap verilebilirliği sağlıyor muyuz?                                  | 9  |
| Yön: Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?                                          | 13 |
| İlişkiler: Başkalarıyla iyi çalışıyor muyuz?                                    | 17 |
| Faaliyetler: Hedeflerimize ulaşmada etkili ve verimli miyiz?                    | 22 |
| Ekip: Doğru insanlarla birlikte çalışıyor muyuz?                                | 24 |
| Finans: İsteddiğimiz yere ulaşmak için gerekli finansal kaynaklara sahip miyiz? | 29 |
| Sonuç                                                                           | 34 |

# Arka Plan: Türkiye’de LGBTİ+ Haklarının İyileştirilmesi Projesi

ILGA-Europe ve Ayrımcılığa Karşı Gökkuşaağı Derneği ortaklığında yürütülen ve Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu’nun desteklediği “Türkiye’de LGBTİ+ Haklarının İyileştirilmesi” projesi Mart 2023 itibariyle başladı. Projenin genel amacı, Türkiye’de LGBTİ+ haklarının korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunmak; özel amacı ise demokrasi ve sivil topluma yönelik sürekli baskıların ve LGBTİ+ hakları için toplanma özgürlüğüne yönelik saldırıların zorlu hale getirdiği mevcut ortamda, Türkiye’deki LGBTİ+ örgütlerinin LGBTİ+ haklarını korumak ve iyileştirebilmek için dayanıklı olmasını ve temel işlevlerini sürdürebilmesini sağlamaktır.

Şubat 2026’ya kadar sürecek proje, üç temel bileşenden oluşuyor. İlk olarak, AKGD üyesi 11 LGBTİ+ örgütünün ayakta kalmasını sağlamak ve temel işlevlerini desteklemek için kurumsal hibe verilmektedir. İkinci bileşende ise hem AKGD üyelerine hem de tüzel kişiliğe sahip olmayan ancak LGBTİ+ hareketi içinde aktif faaliyet yürüten koalisyonlar, ağlar, ortaklıklar, girişimler, üniversite kulüp ve topluluklarına yönelik yüz yüze ve çevrimiçi eğitimler, dijital yayınlar, çeviriler, uzman desteklerinden oluşan örgütsel kapasite güçlendirme destekleri sunuyoruz. Bu raporun konusunu oluşturan öz değerlendirme süreci de kapasite güçlendirme desteklerini ihtiyaca uygun planlayabilmek için yürütüldü. Üçüncü bileşende ise AKGD’nin bir ağ olarak güçlenmesini sağlayacak, örgütsel stratejisini oluşturmaya yardımcı olacak ve üye örgütleri arasındaki iletişimi güçlendirecek çalışmalar öngörüyoruz.

## Öz Değerlendirme Aracının Uygulama Süreci

Ayrımcılığa Karşı Gökkuşaağı Derneğı üyesi ve hibe yararlanıcısı 11 LGBTİ+ derneğine yönelik kapasite güçlendirme desteklerine temel oluşturacak öz değerlendirme süreci boyunca hedefimiz, hem hibe yararlanıcısı örgütlerin farklı başlıklar altında örgütsel kapasitelerini değerlendirmek hem de örgütün güçlü yanlarına dikkat çekmek ve geliştirilmesi gereken alanları tespit etmektir. Öz değerlendirme sürecinin ardından gelen eylem planı aşamasında, örgütlerle birlikte iyileştirilmesi gereken alanlara dair somut adımları, örgüt içerisindeki sorumlu kişileri, bu adımlar için gerekli kaynakları ve zaman aralığını belirledik. Bu sayede örgütler hem proje süresi boyunca hem de daha geniş ölçekte ihtiyaç alanlarını tespit etmiş ve öz farkındalık geliştirmiş, örgütsel kapasite konusunda somut planlar hazırlamış oldular.

Nisan 2023'te başladığımız Öz Değerlendirme Aracının tasarımı süresince, Türkiye'de uzun zamandır alt hibe ve kapasite güçlendirme programları yürüten benzer örgütlerin (örneğin, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi/ BİRLİKTE) çalışmalarını inceledik ve onlarla fikir alışverişi yaptık. Hazırlanan ilk taslak, ILGA Europe ekibinin de görüş ve önerilerine sunularak Haziran 2023'te son haline geldi. Öz Değerlendirme Aracıyla birlikte, atılabilecek somut adımları tartışmaya fırsat veren Kapasite Güçlendirme Eylem Planı tablosu ile araçtaki başlıkları ve soruları örgütler için detaylı şekilde açıklayan ve örneklendiren bir [Rehber](#) de hazırladık.

Öz değerlendirme sürecini, Kapasite Geliştirme Uzmanı, Proje Koordinatörü ve LGBTİ+ örgütleriyle kapasite geliştirme alanında çalışma deneyimi olan bir uzmanla birlikte yürüttük. Haziran 2023 ile Eylül 2023 arasında hibe yararlanıcısı 11 örgütle öncelikle bir gün süren Öz Değerlendirme toplantıları, ardından da yarım gün süren Eylem Planı toplantıları yaptık.<sup>1</sup> Projeden yararlanan örgütlerin dördü Ankara'da, üçü İstanbul'da, ikisi Mersin'de, biri İzmir'de ve biri de Bursa'da bulunuyor. Zamanı ve kaynakları verimli kullanmak için toplantıları çevrimiçi gerçekleştirdik.

Öz değerlendirme süreci, örgütlerin kendilerine özgü ihtiyaçlarını gün yüzüne çıkarmanın ve örgütsel dayanıklılık kapsamında farkındalık

<sup>1</sup> Görüşme yapılan örgütler: 17 Mayıs Derneğı, Genç LGBTİ+ Derneğı, Hevi LGBTİ+ Derneğı, Kaos GL Derneğı, Lambdaistanbul Derneğı, Mersin 7 Renk LGBT Derneğı, Muamma LGB-Tİ+ Derneğı, Özgür Renkler Derneğı, Pembe Hayat LGBTİ+ Derneğı, Sosyal Politika Cinsiyet Kimliği ve Cinsel Yönelim Çalışmaları Derneğı, Unikuir Derneğı

oluşturmanın yanında, Türkiye'deki örgütlenme özgürlüğü ortamını ve LGBTİ+ örgütlerinin ortak ihtiyaçlarını tartışmamıza da fırsat verdi. Bu rapor, öz değerlendirme ve eylem planı görüşmelerinde elde ettiğimiz bulguları bir araya getiriyor. rgtlenme zgrlğ başta olmak üzere çok çeşitli alanlara temas eden ihtiyaçların, hem AKGD'nin hem de benzer çalışmalar yürüten kuruluşların önümüzdeki dönemde LGBTİ+ rgtleriyle yapacağı işbirliklerine yol göstermesini umuyoruz.

## Uyum: Mevzuata uyuyor muyuz?

### **NELER SORDUK?**

- Uymakla yükümlü olduğunuz mevzuatı biliyor musunuz? Mevzuat dahilinde çalıştığınıza nasıl/hangi yollarla emin oluyorsunuz?
- Uymanız gereken kanun, yönetmelik ve yönergeleri biliyor musunuz?
- Bu düzenlemelere tam olarak uyuyor musunuz?
- Denetimler sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıyor musunuz?

Derneklerin faaliyetlerine devam edebilmesi için hukuki yükümlülüklerini yerine getirmesi gerekir. Sivil toplum örgütleri, çalışma alanlarını ilgilendiren mevzuatı düzenli bir şekilde takip ederek karşılaşılabilecekleri denetimlere hazırlıklı hale gelebilirler. Bunun yanında, mevzuat değişikliklerinden kaynaklanabilecek tehditler ve fırsatlardan haberdar olmak, örgütlerin belirsiz koşullarda kendini yeniden konumlandırma ve uyum sağlama kapasitesini destekler ve dayanıklılıklarını güçlendirir. Örgütlerin, dernekleri ilgilendiren mevzuata ilişkin bilgi ve uyum düzeylerini ortaya çıkarmayı ve ihtiyaçlarını tespit etmeyi amaçlayan bu başlık altında örgütlerin neredeyse hepsi kendilerine yüksek puanlar verdiler. Örgütler, mevzuatı ve değişiklikleri yakından takip ettiklerini, LGBTİ+ örgütleri olarak bu alanda birbirlerine destek verdiklerini, deneyim aktardıklarını ve soru sorduklarını söylediler. Sık sık kamu kurumlarının denetimlerine maruz kalmalarının, örgütlerin bu alandaki yüksek performansının en büyük sebeplerinden biri olduğunu belirtmek gerekir. Örgütler, bu alanda alabilecekleri bütün önlemleri ve atabilecekleri adımları önceden tespit ederek gelecekteki denetimlere ve baskılara karşı olabildiğince hazır olmaya çalışıyorlar. Örgütlerle yaptığımız toplantılarda, LGBTİ+ örgütlerinin dernekler mevzuatı alanında uzman çalışanlar ve gönüllüler bulundurmaya ve bu konudaki eğitimlerle bilgilerini sürekli güncel tutmaya çalıştıklarını gözlemledik.

Hem öz değerlendirme görüşmelerinde hem de AKGD üyelerinin farklı buluşmalarında, örgütlerin mevzuata yönelik ihtiyaçlarının çoğunlukla idari ve finansal yükümlülüklerle uyum etrafında toplandığını söylemek mümkün. Bununla birlikte, özellikle hukuki ve psikososyal danışmanlık hizmeti veren dernekler, politikalarını Kişisel Verilerin Korunması Kanununa uyumlu hale getirmek için desteğe ihtiyaç duyduklarını ifade etti. AKGD olarak, örgütlere yönelik uzman desteklerimizi bu başlıklara göre şekillendiriyoruz.

## Yönetim: Hesap verilebilirliği sağlıyor muyuz?

### NELER SORDUK?

- Kararların birlikte çalıştığınız kişilerin katılımıyla ve doğru kişiler tarafından alındığına nasıl emin oluyorsunuz?
  - Örgüt bünyesindeki karar alma mekanizmaları ve organları tanımlı mı?
- Yönetim kurulunuz veya diğer karar alıcı kurullarınız gerekli çeşitliliğe, becerilere ve temsilliyete sahip mi? Bunu nasıl sağlıyorsunuz?
  - Örgütün karar alma mekanizmalarında çeşitliliğin sağlanması için gerekli düzenlemeleri ve çalışmaları yapıyor musunuz?
- Yönetim kurulunuz, örgütün performansı ve ilerlemesini gözden geçirmek ve finansal sapmaları etkin bir şekilde değerlendirmek için neler yapıyor?
- Risk analizini nasıl hazırlıyorsunuz?
  - Örgüte yönelik tüm alanlardaki (idari, organizasyonel, hukuki, finansal ve politik riskler) potansiyel riskleri belirliyor musunuz?
- Risk planlarınızın gerçekçi bir şekilde hazırlandığından nasıl emin oluyorsunuz?
  - Yöneticiler ve çalışanlar, bu risk planlarından yararlanıyor mu?
  - Bu risklere zamanında müdahale ediyor musunuz?

Şeffaflığa ve hesapverebilirliğe imkan sağlayan bir örgüt kültürünün ve mekanizmaların varlığı, örgütlerin meşruiyetini ve onlara duyulan güveni artırır. Bugüven ve meşruiyet, dış dünya ile daha güçlü bağlantılar kurmalarını, dolayısıyla da olası herhangi bir olumsuz değişime dayanabilmeleri için ihtiyaç duydukları desteğe ulaşmalarını sağlar. Biz de görüştüğümüz örgütlere bu konuda ne gibi usuller benimsediklerini sorduk. Belirtmek gerekir ki, öz değerlendirme görüşmelerinde örgütlerin en çok zorlandığı alanlardan biri, karar alma mekanizmalarının çeşitliliği ve işlevselliği, hesap verilebilirlik, risk değerlendirmesi ve örgütsel performansın takibine dair yöntemlerin değerlendirildiği bu başlık oldu.

Örgütlerin çoğunluğu karar alma mekanizmalarının tanımlı olduğunu ve bunu uygulamaya çalıştıklarını belirtti ancak sadece bir kısmında bu süreçlerin detaylı bir şekilde yazılı olduğu, geri kalanın da is sözlü şekilde aktarım yapıldığı öğrenildi. Ancak özellikle yönetim kurulu gündeme geldiğinde, politik atmosfer ve baskılar gereği gönüllülerin dahi örgütlerde yönetim kurullarında olmaya çekindiklerini, kurullara kişi bulamadıklarını ve bu sebeple de karar alma mekanizmalarının olması gerektiği yöntemlerle işlemediğini duyduk. Hatta bu sebeple örgütlerin bir kısmında çalışanların zorunlu olarak yönetim kuruluna da girdiği ve bunun özellikle ekip yönetimi gibi alanlarda da örgütleri zorladığı ve kişilerin üzerine çok fazla iş yükü biriktiği aktarıldı. Örgütlenme özgürlüğü kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini düşündüğümüz bu durum, Türkiye'de daralan sivil alan ve gün geçtikçe "insansızlaşan" insan hakları örgütleri meselesini gündeme getirdi. Örgütlerin kanunen bulundurmaları gereken organlar ve pozisyonlar için gönüllü bulamaması, onları yönetim konusunda çeşitli zorluklarla karşı karşıya getirirken hesapverebilirliğe dair de soru işaretleri yaratıyor. Üye ve gönüllülerin sınırlı sayıda olduğu, çoğunlukla profesyonel çalışanlardan oluşan, çalışanların aynı zamanda yönetici olduğu örgütlerin hangi konuda kime karşı hesapverebilir olması gerektiğine dair yeni yöntemler geliştirmemiz gerekiyor.

Yine işlevsel olamayan yönetim kurulları ya da karar alma organları, örgütlerin genel performanslarının izlenmesi tartışılırken de gündeme geldi. Bu bağlamda, çoğu örgüt yıllık değerlendirme toplantılarında/kamplarda ağırlıklı olarak çalışan ekibin katılımıyla örgütlerini değerlendirdiklerini belirttiler. Çalışanların kararlara etkin katılarak örgüte aynı zamanda liderlik edebilmesi önemli olmakla birlikte, işleyişe nispeten daha mesafeli olabilecek yönetim kurullarının, gerektiğinde eleştirel yaklaşım çalışmaları ilgili nesnel değerlendirmeler yapabileceğini ve örgütün belirlediği yolda ilerlemesine yardımcı olabileceğini hatırlamak iyi olur.

Karar alma organlarının farklı bakış açılarına, niteliklere, deneyimlere ve becerilere sahip kişilerden oluşması, örgütlerin birlikte çalıştıkları toplumu daha iyi anlamalarına ve yansıtmasına imkan vererek daha etkili ve iyi kararlar almalarını sağlar. Karar alma mekanizmalarında çeşitliliği sağlamak için hangi tedbirleri aldıklarını sorduğumuz örgütler, kısıtlı insan kaynağına rağmen örgüt içerisindeki karar alma mekanizmalarında çeşitliliği ve kapsayıcılık için uğraştıklarını, LGBTİ+ örgütleri olmalarının gereği olarak ister istemez bu çeşitliliği sağladıklarını ancak yine de örgüt içerisinde daha az temsil edilen kimliklerin olabileceğini belirttiler. Öz değerlendirme

görüşmelerinde, örgütlerin cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği konusunda çeşitliliği önemli ölçüde sağladığı görülse de kesişen kimlikleri gözetme ve dahil etme konusunda aynı durumda olmadıkları gözlemlendi. Bunun kapsayıcılık konusunda bir isteksizlikten değil, farklı gruplara nasıl ulaşılacağına bilinmemesinden kaynaklandığını belirtmek gerekir. Ulaştığımız grupları genişletmek ve farklılaşan ihtiyaçları tespit etmek için iletişim yöntemlerini de çeşitlendirmek gerekiyor. Öte yandan, bu durum, sınırlı kaynaklarla çalışmalarını sürdüren örgütler için yeni bilgi, yeni insan veya yeni finansal ihtiyaçlar anlamına gelebilir. Hem kapasite güçlendirme alanında çalışan hem de fon veren kuruluşlara, LGBTİ+ toplumu içindeki farklı kimlikleri gözetmenin vakit alabileceğini hatırlatarak bu konu için özel kaynaklar/fonlar tahsis etmeyi gündeme almalarını tavsiye ederiz.

Yönetim başlığının bir diğer gündem maddesi ise risk analizi ve risk azaltma planları oldu. STÖ'lerin gerçekçi bir yaklaşımla çalışma alanları ve işleyişleriyle ilgili riskleri analiz edip buna yönelik planlar ve senaryolar hazırlaması, onları belirsiz durumlara karşı daha dayanıklı yaparak çalışmalarına hedefleri doğrultusunda devam etmelerini sağlar. Türkiye'deki LGBTİ+ örgütlerinin - biraz da koşullar onları mecbur bıraktığı için - risk analizi ve yönetimi konusunda diğer örgütlere göre çok daha deneyimli olduklarını belirtmek gerekir. Örgütler, Türkiye'deki güncel politik atmosferin özellikle LGBTİ+'lar ve LGBTİ+ örgütleri üzerinde doğurduğu riskleri sürekli değerlendirdiklerini dile getirdiler. Bu risk analizlerini, kendi bağlamlarındaki farklı riskleri düşünerek gerçeğe uygun hazırlama konusunda bilgilerinin olduğunu aktardılar. Aktarılanlara göre, risk planlarının ele aldığı risk çeşitleri (hukuki, siyasi, mali, operasyonel, vb.), ne kadar detaylı olduğu, güncellenme sıklığı ve uygulanma düzeyi örgütten örgüte farklılık gösteriyor. LGBTİ+ örgütlerinin önemli siyasi ve toplumsal gelişmelerin ardından toplanıp mevcut ve potansiyel riskleri hep birlikte tartışmalarının güçlendirici etkisine de değinmek gerekir. Bu toplantıların, en azından dış riskleri ele almada örgütleri daha eşit bir bilgi ve beceri düzeyine getirdiğini söylemek mümkün. Öte yandan, örgütler, hazırladıkları risk planlarının değişen ülke koşullarında güncelliğini çok hızlı bir şekilde yitirdiğini ve güncellenmenin vakit aldığını, bu konuda desteğe ihtiyaç duyduklarını belirttiler. AKGD olarak, bu ihtiyacı karşılayabilmek için risk yönetimine ilişkin eğitim ve uzman desteklerini kapasite güçlendirme programımıza dahil ettik.

## Yön: Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?

### **NELER SORDUK?**

- Birlikte çalıştığınız insanların ihtiyaçlarına odaklanan net bir amacınız var mı?
- Kilit paydaşlarınızın ihtiyaçları ve değişen dış faktörler, önceliklerinizi belirlemede ne derece etkili?
  - Çalışma alanınızdaki paydaşların ve hedef grupların beklentilerini dikkate alıyor musunuz?
  - Bunun için yürüttüğünüz çalışmalar var mı? (Genel değerlendirme toplantıları, stratejik planlama sürecine paydaş katılımı vs.)
- Stratejik planınızın net ve gerçekçi mi?
  - Ölçülebilir, zamanlı ve anlaşılır hedefler belirleniyor mu?
  - Stratejik plandaki hedefler örgütsel süreçlere, yıllık faaliyet planına ve bütçeye yansıtılıyor mu?
  - Organizasyon yapısı ve projeler tasarlanırken stratejik plan referans alınıyor mu?
- Yıl boyu gerçekleştirdiğiniz faaliyetler, amaç ve hedeflerinizle ne derece uyumlu?
  - Stratejik plan belirli aralıklarla gözden geçiriliyor mu?
  - Hedeflerden sapma tespit edildiğinde buna yönelik önlem alınıyor mu?
- Sizce ilgili herkes stratejik planınıza erişiyor ve anlıyor mu?
  - Stratejik plan, örgüte yeni dahil olan gönüllüler, çalışanlar, yöneticiler ve üyelerle paylaşılıyor mu? Bu gruplar örgütün amaç ve hedeflerinden haberdar mı?

Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflere giden yolda yönlerini bulmaya veya kaybetmemeye dair uygulamaları bu başlık altında tartışıldı. Hibe yararlanıcısı örgütlerin tamamı net bir amaçları ve hedefleri olduğunu, buna yönelik misyon ve vizyon belgelerinin bulunduğunu ifade ettiler. Örgütler, ülkedeki toplumsal ve siyasal iklim nedeniyle LGBTİ+lara yönelik baskının artmasının etkisiyle, amaç ve hedeflerini gözden geçirdiklerini ve mevcut çalışmalarına yeni alanlar eklemek zorunda kaldıklarını ifade ettiler.

Örgütlerin neredeyse tamamı düzenli ve sistematik olarak paydaş analizi yapmadıklarını belirtti. Oysa ki dış dünyada başka kimlerin olduğunu düzenli takip etmek, örgütlerin çalışma alanlarındaki tehditleri ve fırsatları erken tespit etmelerini sağlayarak belirsiz koşullardaki uyum ve değişim kapasitelerini güçlendirebilir. Yalnızca stratejik planlama yapan veya planlarını güncelleyen örgütler, bu kapsamda paydaş analizi de yaptıkları için beklenti ve eğilimlerden haberdar olduklarını ifade ettiler. Öte yandan, sistematik bir analiz mümkün olmasa da örgütlerin belirli vesilelerle hedef gruplarının ve paydaşlarının görüşlerinden yararlandıklarını söyleyebiliriz. Hibe yararlanıcısı örgütlerin hepsi LGBTİ+'ların kurduğu öz örgütlenmeler olduğu için aynı zamanda hedef grubun içinde de yer alıyorlar ve bu durum, beklentilerin öğrenilmesine ve geri bildirimlerin alınmasına katkı yapabiliyor. Diğer kilit paydaşlara ise özellikle örgütlerin üye olduğu ağlar, başka STÖ'lerle yürütülen ortak faaliyetler ve işler ile aracılığıyla ulaşıyor. Yerelde çalışan örgütler, özellikle sistematik hak ihlali raporlama çalışmalarını aynı zamanda kendi hedef gruplarıyla iletişimde kalma ve ihtiyaçlarını öğrenme aracı olarak kullanabildiklerini belirtti. Yine Türkiye çapında hukuki ve psikososyal danışmanlık faaliyeti yürüten örgütler de bu hatlara gelen çağrılar ve talepler aracılığıyla LGBTİ+'ların gelişen ve değişen ihtiyaçlarını tespit ettiklerini belirttiler. İnisiyatif ve topluluklarla çalışan örgütler de benzer yollarla beklentileri ve geri bildirimleri konuşma imkanı buluyorlar.

Bu başlığın ana konusunu oluşturan stratejik planlama ile ilgili örgütler farklı bakış açılarına sahip. Daha önce stratejik planlama süreci geçirmeyen bazı örgütler stratejik planın kendileri için uygun olup olmadığına dair çekinceleri olduğunu ve bu konuda bilgilenmeye ihtiyaç duyduklarını ifade ederken, daha önce BİRLİKTE ve Haklara Destek gibi benzer kurumsal hibe programları kapsamında stratejik plan hazırlayan örgütler, planlarını güncellemek istediklerini belirttiler. Ayrıca, değişim teorisi üzerinden çalışan bir örgüt de stratejik planı iyi kullanan örgütlerden örnekler duymak istediğini söyledi. Stratejik planların işlevselliğine dair çekincelerini duyunca, örgütleri soruları stratejik plan yerine planlamaya odaklanarak, yani yalnızca bir belgeye değil aynı zamanda bir düşünme biçimine atıfla yeniden düşünmeye ve cevaplamaya teşvik ettik. Her örgüt stratejik plan hazırlamak zorunda olmasa bile, her örgütün kendi kapasitesi, esnekliği, çalışma alanı, hedef grubu ve yapmak istedikleri ölçüsünde belirli aralıklarla gözden geçirebileceği bir yol haritası oluşturması, ulaşmak istediği yere yaklaşım ve yaklaşmadığını tespit etmesine ve uzun vadede kaynaklarını ve zamanını verimli kullanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, planlama sürecinin kendisi bile örgütler için öğretici olabilir. LGBTİ+ örgütleri, bu süreçte temel işlevlerinin neler olduğuna karar verebilir, bunları koşullar nasıl değişirse

değişsin yerine getirebilmek için alternatifler düşünerek LGBTİ+ toplumuna yönelik çalışmalarının devamlılığı için adımlar atabilir.

Stratejik planlamaya dair çekinceleri olan örgütler, Türkiye'de çok hızlı bir şekilde değişen politik ve toplumsal koşulların kendileri üzerinde yaratacağı etkiler sebebiyle stratejik plan düzeyindeki hedeflerin gerçekçiliğini yitireceği ve planların işlevsiz olacağı endişesini paylaştılar. Ancak bunun yanında, güncel olmasa bile stratejik planlarından yararlanan ve bu planların nereye gittikleri konusunda kaybolmamalarını sağladığını düşünen örgütler de vardı. Stratejik planlama yapsın ya da yapmasın, örgütlerin tamamının belirli periyotlarla çalışmaları ile hedefleri arasındaki ilişkiyi gözden geçirdiklerini söylemek gerekir. Örgütler, bünyelerindeki kişilerle (çalışanlar, gönüllüler, yönetim kurulu üyeleri, uzmanlar vs.) zaman zaman bir araya gelip örgütün belirli bir süre zarfındaki gidişatını, performansını değerlendirdikleri, faaliyetlerini planladıkları ya da stratejik plan düzeyindeki hedeflerini gözden geçirdikleri buluşmalar yapmaya çalışıyor.

Stratejik planların erişilebilirliği, örgütlerin kendilerini hem içeride hem de dışarıda anlatmalarına yardımcı olurken sahiplenilme düzeyini de olumlu yönde etkiler. Ayrıca, örgütteki herkesin aynı yolda ilerlediğinden emin olmamıza yardımcı olur. Ne var ki, öz değerlendirme görüşmelerinde fark ettik ki, planlama yapan örgütler bu sürecin çıktılarını örgüt içinde, mevcut ya da yeni gelen üyelerine ve gönüllülerine yaygınlaştırmayı ihmal edebiliyor. Buna karşı önerimiz, stratejik plandaki her hedef veya çalışma alanının dernek çevresindeki herkesin kolayca anlayabileceği şekilde özetlerinin hazırlanması oldu. Öte yandan, stratejik planı yaygınlaştırmanın öneminden bahsetsek de söz konusu olan LGBTİ+ örgütlerinin kendilerini anlatması olunca, ülkedeki insan hakları ortamının bunu her zaman mümkün kılmadığını kabul etmek gerekir. Örneğin, stratejik plan hazırlayan örgütler güvenlik kaygısı sebebiyle planlarını internet sitelerinde ya da herkese açık mecralarda duyurmak yerine genelde örgüt içerisindeki ilgili kişilerin talep etmesi haline onlara ulaştırdıklarını belirttiler.

Öz değerlendirme ve eylem planı toplantılarındaki gözlemlerimizden hareketle, bu başlık altındaki kapasite güçlendirme desteklerimizi örgütlerin ihtiyaç ve beklentilerine paralel bir şekilde olabildiğince çeşitlendirmeye karar verdik. Bu kapsamda, bir yandan geçmişte hazırladıkları planları güncellemek isteyen veya yeni bir plan hazırlamak isteyen örgütler için uzman desteği verirken, diğer yandan meseleyi stratejik plan odağından çıkarıp hangi ölçekte olursa olsun planlı hareket etmenin örgütlerin dayanıklılığına ve değişim hedeflerine katkısını tartışabileceğimiz ve benzer örgütlerin deneyimlerini dinleyebileceğimiz etkinlikler düzenleyeceğiz.

## İlişkiler: Başkalarıyla iyi çalışıyor muyuz?

### NELER SORDUK?

- Çalıştığınız alandaki kilit aktörleri tanıyor musunuz?
  - Uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde işbirliği yapılabilecek kurumları tespit ediyor musunuz?
  - Herhangi bir çalışmayı planlarken bu aktörlerin daha önce benzer çalışmalar yapıp yapmadığını araştırıyor musunuz?
  - Bu değerlendirmeyi düzenli aralıklarla yapıyor musunuz ve alanda değişen aktörlere göre pozisyonunuzu güncelliyor musunuz?
- Türkiye'deki LGBTİ+ dernekleriyle ve genel olarak LGBTİ+ hareketiyle ilişkinizi nasıl değerlendirirsiniz?
  - Bu ilişki ve işbirliği düzeyi sizce ne kadar verimli?
  - Bu ilişkilere dair geliştirilmesi gereken eksikler nelerdir?
- Ortaklık ve işbirliklerinde nasıl bir yol izliyorsunuz?
  - Uygun ortaklıklar ve işbirliklerini aktif şekilde araştırıyor musunuz?
  - Örgütünüzün ortaklık kurmak ve ağlara dahil olmakla ilgili ilkeleri tanımlanmış mı? Bu konuda bir politikanız var mı?
  - Ortaklık ve işbirliği sürecinde rol ve sorumluluklar tanımlanıyor ve etkili bir şekilde uygulanıyor mu? (Düzenleyici belgeler var mı?)
- Ötekileştirilmiş/dışlanmış grupları çalışmalarınıza nasıl dahil ediyor ve seslerini duyurabilmeleri için onlara nasıl destek oluyorsunuz?
  - Bu konuda gerekli ve teşvik edici adımları atıyor musunuz? Örneğin, engelli LGBTİ+'lara ulaşabilmek için özel tedbirleriniz var mı? Erişilebilirliği dikkate alıyor musunuz?
  - Çeşitli yaş, etnik köken, din ve inanç gruplarına mensup LGBTİ+'lara ulaşmak için özel tedbirleriniz var mı? (Örneğin, çok dilli iletişim)

- İletişim faaliyetleriniz farklı paydaşlara ulaşmada ne derece etkili?
  - Çeşitli hedef gruplara yönelik mesajlarınıza nasıl karar veriyorsunuz?
  - Farklı paydaşlarla iletişim kurmak için farklı yaklaşımlar ve araçlar kullanıyor musunuz?
  - Herhangi bir iletişim politikanız veya stratejiniz var mı?

Öz değerlendirme görüşmelerinde örgütlerin ulusal, bölgesel ve uluslararası düzeyde kilit aktörleri ve paydaşları tanıdıklarını ve her örgütün kendi kapasitesi ve imkanları dahilinde işbirliği yaptığını gözlemledik. Özellikle yerelde çalışan örgütler daha çok yerel, ulusal ve bölgesel ortaklıklar kurduklarını belirtti. Kimi örgütler çalışma alanlarındaki kilit aktörleri ve paydaşları tespit etmeye yönelik spesifik faaliyetler yürütmesine rağmen, görüştüğümüz örgütlerle ilgili fark ettiğimiz genel eğilim, bu değerlendirmeyi düzenli ve sistematik bir şekilde yapamadıklarıydı. Ancak bu eksikliğe rağmen özellikle LGBTİ+ hakları, kadın hakları ve insan hakları alanında çalışan örgütlerle ilişkilerin ve işbirliklerinin güçlü olduğu görüldü. Ulusal ve uluslararası insan hakları ağlarına ve çatı örgütlerine neredeyse her LGBTİ+ örgütü üye ve buraların çalışmalarını takip ediyor. Ayrıca bu ağların sadece LGBTİ+ örgütlerinden oluşmuyor olması, örgütlere başka hareketlerin gündemlerinden haberdar olma ve kendi gündemlerini onlarla ortaklaştırma fırsatı sunuyor. Diğer örgütlerle kurulan bu tür yakın ve iyi ilişkiler, LGBTİ+ örgütlerini hem ilham verici örneklerle tanıştırabilir hem de olası kriz anlarında çalışmalarına devam etmelerini sağlayacak destekler ve işbirliği olanakları için onlara yardımcı olabilir.

Örgütler, 2015 yılından beri artarak devam eden hedef gösterme ve baskıların, başta dernekler olmak üzere LGBTİ+ hareketini daha fazla bir araya getirdiğini ve birbirleriyle iletişimlerini güçlendirdiğini aktardılar. Özellikle COVID-19 pandemisi sırasında kullanmaya başladıkları hızlı iletişim gruplarının da kesintisiz ve güçlü iletişimde etkili olduğu söylendi. Danışmanlık veren örgütler kendi aralarında uzman iletişim kuruyor veya benzer konuları çalışan örgütler birbirlerini desteklemeye gayret ediyor. Örneğin siyasal katılım, gençlik, uluslararası savunuculuk vs. gibi tüm örgütlerin değil de birkaç örgütün yöneldiği alanlarda işbirliği yapmaya daha açıklar. Örgütler özellikle idari taciz kapsamında değerlendirilebilecek denetimlere karşı birbirleriyle iletişim halindeler, deneyim aktarımında bulunuyorlar. Ayrıca, bazı örgütler, örneğin Kaos GL Derneği ve 17 Mayıs

Derneği, örgütsel kapasiteyi ilgilendiren farklı alanlardaki deneyimlerini ihtiyaç duyan LGBTİ+ örgütleriyle paylaşıyor. Hükümetin LGBTİ+'lara yönelik baskısının bir nevi ters etki yaparak LGBTİ+ örgütleri arasındaki bağı ve deneyim aktarımını güçlendirmesinin, onları baskılara ve risklere karşı daha dayanıklı ve hazırlıklı hale getirdiğini söylemek mümkün.

Ayrımcılığa Karşı Gökkuşaağı Derneği üyesi 11 LGBTİ+ örgütünün birbirinden farklı bilgi, birikim ve deneyime sahip olması, zenginlik olmanın yanı sıra zaman zaman ortak iş yapabilmenin önünde engel olabiliyor. Örgütlerin tamamı aynı alanda çalışsa bile çalışma biçimleri ve yaklaşımları ile insan kaynağı ve finansal kapasitesi birbirinden oldukça farklı. Bu anlamda, AKGD, hem örgütler arasındaki koordinasyonu güçlendirmek hem de örgütlerin çalışmalarını yürütürken birbirlerinin farklılıklarını gözetmelerini sağlamak için de çaba gösteriyor.

Görüşme yaptığımız örgütlerin tamamı farklı konularda farklı kuruluşlarla birlikte çalışma deneyimine sahip ancak bu ortaklıkların yapılandırılmış olduğunu söylemek güç. Örneğin, işbirliğinin hangi ilkelere göre yapılacağını veya beklentileri, rol ve sorumlulukları anlatan politika belgeleri bulunmuyor. Sadece bir örgüt bu meseleyi daha önce kendi içlerinde konuştuklarını söyleyerek ilgili politika belgelerinin hazırlanmasını eylem planına dahil etti. Örgütlerin buna ihtiyaç duymamasının nedenleri arasında, yalnızca fırsat çıkınca işbirliği yapmaları, ortaklıkların mevcut iş hacimleri içinde küçük bir alanı oluşturması, aslında ortaklığın kendileri için öncelik olmaması ve birlikte çalışılabilecek kuruluşlarla ilgili aktif bir arayış içinde olmamaları yer alıyor. LGBTİ+'lara yönelik gitgide artan baskıların örgütleri ideal çalışma düzeninden uzaklaştırdığı düşünüldüğünde, mevcut iş yoğunluğu içinde diğer kuruluşlarla ilişkileri takip etmek için yeterli insan kaynağına sahip olmamaları da bu kararlarını etkiliyor. Ayrıca, görüşmelerde, temel konularda benimsedikleri ilkelerin (örneğin, ayrımcılığa karşı olma, kaynakların verimli kullanımı ve çevrenin gözetilmesi, vs.) ortaklık ve işbirliklerinde de geçerli olduğunu, bunların diğer kuruluşlarla çalışma kararlarında belirleyici olduğu ifade edildi. Proje kapsamında yapılan ortaklık ve işbirliklerinde roller ve sorumluluklar – çoğu zaman – proje gereği tanımlandığı için bunun yettiğini söyleyen örgütler de oldu. Sonuç olarak, daha iyi yapılandırılmış ortaklıklar ve işbirlikleri örgütlerin öncelik sıralamasında sonlarda yer alıyor. Yine de zorlu koşullarda bir araya gelmenin ve birlikte çalışmanın örgütsel dayanıklılığa katkısının farkında olarak, talep eden örgütler için uzman destekleri sunmanın yanı sıra, ortaklıklar ve işbirliklere dair iyi uygulama örneklerini ve rehberleri çevrimiçi kütüphanemizde LGBTİ+ örgütlerinin kullanımına sunmayı planlıyoruz.

Ötekileştirilmiş ve dışlanmış grupları çalışmalara dahil etmekle ilgili genel durum, "Yönetim" başlığında konuşulanlarla benzerlik gösteriyor. Örgütlerin tamamı, LGBTİ+'ların kurduğu öz örgütlenmeler oldukları için hak mücadelelerinin temelini kapsayıcılık ve çeşitlilik olduğunu ifade ettiler. Ancak somut olarak bu kapsamda ne yaptıklarını sordüğümüzda aldığımız yanıtlar, erişilebilirlik ve kapsayıcılık tedbirleri için yeterli kaynaklarının olmadığı, ihtiyacı bilmedikleri/tespit edemedikleri ya da onlara bu ihtiyaçların iletilmediği şeklindeydi. Derneklerin neredeyse tamamının çeşitlilik, kapsayıcılık, ayrımcılığı önlemeye dair politika belgeleri mevcut. Örgütlerin çoğu erişilebilir websiteleri, görsel betimleme, seslendirme gibi erişilebilirlik uygulamalarını kullanmaya gayret gösterse de bu araçları düzenli kullandıklarını veya buna öncelik verdiklerini söylemek zor. Nitekim bu konu, kapasite güçlendirme eylem planlarını hazırlarken de örgütlerin öncelik sıralamasının sonlarında yer aldı.

Dış dünyayla ilişkilere dair ele aldığımız son konu iletişimdi. Örgütlerin yarısının iletişime dair politikası ya da strateji belgesi varken diğer yarısı, başkalarıyla iletişimi yapılandırılmış bir şekilde yürütmüyor. Herhangi bir politikası olmayan örgütler de bu eksiği tamamlamak niyetinde olduklarını ifade etti. Bir örgüt, var olan iletişim stratejisiyle birlikte ulusal ve uluslararası ses getiren kampanyalar yaptıklarını belirtti. Politika belgesi olan örgütlerin bir kısmı bu belgeyi gelişen koşullar kapsamında revize etmek istediklerini belirtti. Örneğin, bir örgüt, toplumsal cinsiyet eşitliği ve LGBTİ+ haklarına yönelik artan saldırılara karşı iletişim stratejisini güncellemek istediğini dile getirdi. Son olarak, bazı örgütler yeterli mali ve insan kaynağına sahip olmamalarını iletişim stratejisini uygulamanın önündeki engellerden biri olarak tanımladı. AKGD, LGBTİ+ örgütlerinin uygulanabilir iletişim politikaları oluşturmak için atacağı adımları desteklemeyi önümüzdeki iki yılın programına dahil etti. Bu şekilde örgütlerin ayrımcılığa karşı güçlü mesajlar oluşturmaya ve seslerini daha fazla kişi ve kuruma ulaştırabilmesine katkı sunmayı umuyoruz.

## Faaliyetler: Hedeflerimize ulaşmada etkili ve verimli miyiz?

### **NELER SORDUK?**

- Önemli faaliyetleri planlayıp bunları üzerinde anlaştığınız hedef ve sonuçlarla ilişkilendirdiniz mi?
- Faaliyetlerinizin güncelliğini sağlamak için neler yapıyorsunuz?
  - Faaliyetlere ilişkin yeni gelişmeler araştırılıyor ve etkin bir şekilde uygulanıyor mu?
- Çıktılarınızın niteliğini geleceğe yönelik öğrenmeye fırsat verecek ve etkili bir şekilde izleyip değerlendiriyor musunuz? Hangi yollarla?
  - Stratejik plandaki hedeflerinizi ve faaliyetlerinizi değerlendirebileceğiniz izleme ve değerlendirme sisteminiz mevcut mu?
  - Başarılarınızdan ve hatalarınızdan öğrenmek için tanımlanmış bir süreciniz var mı?
  - Paydaşlardan çalışmalarınız ve örgütünüz hakkında hangi sıklıkta ve hangi yöntemlerle geri bildirim alıyorsunuz?

Örgütlerin en güçlü olduğu alanlardan biri yaptıkları faaliyetler. Yazılı bir örgütsel planları olsun ya da olmasın tüm örgütler, amaç ve hedeflerine (hedefleri yazılı olarak belirli olmasa dahi) uyumlu etkinlikler planladıklarını ve gerçekleştirdiklerini söylediler. Ayrıca, faaliyetlerinin güncelliğini sağlamak için yurt dışındaki ve yurt içindeki örnekleri düzenli olarak takip edip araştırıyorlar. Faaliyetler, çoğunlukla örgütlerin yıllık değerlendirme kamplarında planlanıyor. Dolayısıyla bu tür bir araya gelmelerin örgütler açısından önemli olduğunu söylemek mümkün.

Örgütlerin hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını düşündüklerini sorarken izleme ve değerlendirme konusuna değindik. Örgütlerin tamamı faaliyet bazlı izleme ve değerlendirme yapabildiklerini, özellikle projelerini raporlamak için de çalışmalarını çıktı düzeyinde izleyebildiklerini dile getirdiler. Ne yazık ki plan ve hedeflere yönelik sistemli ve düzenli bir izleme ve değerlendirme faaliyeti yürüten örgüt sayısı çok az. Etki değerlendirmesi

yapan örgütlerin olmadığını söyleyebiliriz. Bu noktada, belirsiz ve değişen koşullara karşı örgütsel dayanıklılığın, planlanan faaliyetlere devam etmek kadar uygulamadaki ilerlemeyi ve etrafımızdaki değişiklikleri düzenli izleyip öğrenmek ve gerekli uyarlamaları yapmakla da yakından ilişkili olduğunu unutmamalıyız.

Güçlü bir izleme ve değerlendirme sistemi bulunmayan örgütler, beklendiği üzere, paydaşların görüşlerine düzenli olarak başvurmadıklarını ve geri bildirim almadıklarını ifade ettiler. Öte yandan, son yıllarda artan kurumsal destek programlarının sivil toplum örgütlerine izleme ve değerlendirme konusunda kaynak ve beceri kazandırmak için önemli bir fırsat olduğu görülüyor. Örneğin, aynı zamanda BİRLİKTE ve Haklara Destek programlarının da yararlanıcısı olan örgütler, izleme ve değerlendirme sistemi geliştirmek üzere çalıştıklarından bahsetti. Biz de çevrimiçi ve yüz yüze eğitimler ile uzman destekleri gibi farklı araçlar kullanarak hibe programımızın yararlanıcısı olan LGBTİ+ örgütlerinin izleme ve değerlendirme kapasitesini güçlendirmek için çalışacağız.

## Ekip: Doğru insanlarla birlikte çalışıyor muyuz?

### NELER SORDUK?

- Temel insan kaynakları politikalarınız ve prosedürleriniz var mı?
  - Çalışanların yasal haklarını nasıl güvence altına alıyorsunuz? Bu hakları tanımlayan ve koruyan politikalarınız var mı?
  - Çalışanları nasıl seçiyorsunuz? Bu seçim için kriterler ve yöntemler tanımlı mı?
  - Çalışanların iş tanımları mevcut mu?
- Çalışanlar ne sıklıkla değişiyor? Değişim süreçleri (devir teslim, oryantasyon) belirlenmiş mi?
- Çalışanlar için performans yönetimini nasıl ve hangi sıklıkta gerçekleştiriyorsunuz? Kullandığınız yöntem işlevsel ve etkili mi?
  - Performans izlerken geri bildirim veriyor musunuz?
  - Çalışanların gelişimi ve eğitimi için olanaklar ve kaynaklar sağlıyor musunuz? Çalışanlar için kapasite geliştirme eğitimleri düzenliyor ya da onları başka örgütlerin eğitimlerine katılmaya teşvik ediyor musunuz?
- Gönüllülere hangi yollarla ulaşıyor, eğitim veriyor ve görevlendiriyorsunuz? Onları hangi yollarla dahil ediyorsunuz?
  - Gönüllülerle çalışma ilkeleriniz ve yöntemleriniz tanımlanmış mı?
  - Gönüllülerin kendilerini geliştirmesi ve öğrenmesi için olanaklar ve kaynaklar sağlıyor musunuz? Oryantasyon dışında, gönüllüler için kapasite geliştirme eğitimleri düzenliyor ya da onları başka örgütlerin eğitimlerine katılmaya teşvik ediyor musunuz?
- Örgüt içi iletişimin ilgili herkes için etkili bir şekilde işlediğini nasıl anlıyorsunuz?
  - İç iletişimi düzenlemek ve geliştirmek için yeni teknolojilerden yararlanıyor musunuz?
  - Çalışanlardan ve gönüllülerden nasıl geribildirim alıyorsunuz? Bunun için çeşitli yöntemler (anketler, toplantılar, işten ayrılma görüşmeleri vs.) belirlediniz mi?
- Çalışanlar arasında çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı nasıl sağlıyorsunuz?
  - Çalışan ve gönüllü seçiminde çeşitliliği sağlamaya yönelik uygulamalar var mı?

11 hibe yararlanıcısı örgütün 10'unda 2 ile 25 arasında değişen sayıda çalışan mevcut. Yalnızca bir örgüt, hiçbir çalışan olmadan, sadece gönüllülerle faaliyetlerine devam ediyor. Çalışanlar ve gönüllüler, örgütlerin en büyük kaynağını oluşturuyor. Bu sebeple bu ekiplerin yönetiminin ve iletişiminin yapılandırılmış bir şekilde sağlanması, hakların ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi oldukça önemli.

Örgütlerin yarısında temel insan kaynakları politika ve prosedürleri halihazırda mevcut ve uygulanıyor. Örgütlerin diğer yarısı da bu politika ve prosedürleri taslak olarak hazırladıklarını ve belli bir ölçüde uygulamaya çalıştıklarını belirttiler. Özellikle kısa sürede hızla büyüyen örgütler mevcut insan kaynakları politika belgelerini güncellemek istediklerini belirtirken, bazı yerel ve küçük ölçekli örgütler ise hazırladıkları politikaları çalışan sayılarının azlığı sebebiyle tam olarak uygulama fırsatı bulamadıklarını belirttiler. AKGD olarak, hak temelli örgütlerde insan kaynakları ve ekip yönetimi alanında çalışan uzmanlarla LGBTİ+ örgütlerini eşleştirerek örgütlerin mevcut insan kaynakları politikalarını uygulamanın yollarını bulmaları veya yeni uygulanabilir politika belgeleri oluşturmalarını sağlayacağız.

Personel seçiminde objektif kriterlerin belirlenmesi ve çalışanların görev tanımlarının mevcut olması, örgütsel hesapverebilirliğin bir gereğidir. Ne var ki, gerçek hayatta bunun her zaman uygulanabildiğini söylemek çok zor. Ulusal ölçekte çalışan örgütler işe alımları sırasında iş ilanlarını daha fazla insana ulaştırabildikleri için daha gerçekçi kriterler belirleyebilirken ve bunları uygulayabilirken, yereldeki örgütler nitelikli insan kaynağına erişim sıkıntısı sebebiyle bu konuda istedikleri kriterleri belirleyemediklerini belirttiler. Birçok örgütte görev tanımları çalışanlarla konuşulsa da yalnızca bir kısmında yazılı hale getirilmiş. Özellikle küçük örgütler, bu tanımların pratikte karşılığının olmadığını ve kişilerin görev tanımlarında yer almayan işleri de yapmak zorunda kaldıklarını dile getirdi.

Dayanıklı örgütlerin dayanıklı ve örgüt kültürünü benimsemiş çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu açıdan çalışanların devamlılığı örgütsel kapasitenin göstergelerinden biridir çünkü, sivil toplum örgütleri için hayati kaynaklar olan zaman, para ve bilginin korunması ve etkili kullanılması anlamına gelir. Görüştüğümüz örgütlerden bazıları, belirli süreli projeler ve hibelerle faaliyetlerini sürdürdükleri ve öz kaynakları yok denecek kadar az olduğu için çalışanların devamlılığını sağlamakta zorlandıklarını ifade etti. Çalışanlara mevzuatta tanınanların dışında yan-ek hakların tanınamaması ve proje bütçelerinin sabit olması sebebiyle maaşlara zam yapılamaması

Çalışanların rgtlerden ayrılmasına yol açan etkenlerin başında geliyor. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik kriz sebebiyle özellikle İstanbul başta olmak büyükşehirlerdeki yaşam giderlerinin katlanarak arttığını düşündüğümüzde, çalışanların uzun yıllar sabit maaşlarla çalışmasını beklemek pek gerçekçi değil. Bunun yanında, LGBTİ+ rgtlerinin karşı kaldığı baskılar, kapatılma tehditleri ve LGBTİ+ toplumuna yönelik artan hak ihlallerinin getirdiği ikincil travma ve tükenmişliğin de çalışan değişiminde etkili olduğu söylenebilir.

Kimi rgtler çalışanlarıyla yılda-altı ayda bir değerlendirme toplantıları düzenlediklerini ifade ederken, çoğu rgt çalışanlara özel bir performans yönetimi ve geri bildirim sistemi olmadığını belirtti. Belirli periyotlarla düzenlenen ofis toplantıları ve değerlendirme kampları rgtlerin bu amaçla kullandığı araçların başında geliyor. Özellikle az kişiyle çalışan rgtlerde, çalışanların aynı zamanda dernekte rgtlenen kişilerden oluşması, çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileri, belirsiz görev tanımları ile rgtn etrafındaki insan sayısının sınırlı olması nedeniyle çalışan-yönetim kurulu ayırımının olmaması, geri bildirim mekanizmasının işletilmesinin önündeki engeller olarak sayılıyor. Genel olarak bütün rgtler, çalışanlara yeterli düzeyde geri bildirim vermediklerini ve onlardan da yeterince geri bildirim almadıklarını söyledi.

Güçlü, yenilikçi ve dayanıklı bir rgt yapısı için rgtlerin sürekli gelişimi esastır. Bunun için de rgtlerde çalışan kişilerin bilgi ve becerilerini arttıracak çalışmalara vakit ve kaynak ayrılmalıdır. Görüştüğümüz rgtlerin tamamı kendi çalışanlarına özel kapasite geliştirme eğitimleri dzenlemese bile başka kuruluşların bu alanda yaptığı eğitimlere katılımlarını teşvik ediyor.

Görüştüğümüz LGBTİ+ rgtlerinin bir kısmı, profesyonel çalışanlarının yanı sıra faaliyetlerini yürütmek için gönüllülerle de işbirliği yapıyor. Hatta bir rgt, tamamen gönüllülerin çabasıyla çalışmalarını sürdürüyor. Dolayısıyla, alışanlar kadar gönüllülerin de rol ve sorumluluklarının belirli olması, yaptığı işlerin takip edilmesi ve yapıcı geri bildirimlerin verilmesi, esenliklerinin gözetilmesi ve gelişimleri için fırsatların yaratılması, hali hazırda oldukça yoğun çalışan rgtlerin önünde ek bir iş yükü gibi görünmesine rağmen, rgtsel işleyişin devamlılığına katkı sunar. rgtlerin tamamının – güncellenmesi gerekse bile – bir gönüllü politikası bulunuyor. Bir kısım rgt kamusal duyurularla gönüllüleri rgte kazandırmaya çalışırken, bazı rgtler kendilerine gelen bir başvuru olması durumunda değerlendirme yapıyor. Yine yerelde çalışan rgtlerin gönüllü yönetimine

dair en büyük handikabının, özellikle dönemsel öğrencilik ve göç sebebiyle gönüllülerin devamlılığını sağlayamamaları olduğu dile getirildi. Bazı örgütler, ağlarında bulunan meslek uzmanlarından (avukat, psikolog, sosyal hizmet uzmanı vs.) gönüllü destek alabiliyor. Akran desteği-danışmanlığı sağlayan örgütler ise bu çalışmalarını yetiştirdikleri gönüllülerle beraber yürütüyorlar. Bu yolla hem örgütün kendisine hem de LGBTİ+ hareketine insan kazandırdıklarını söyleyebiliriz. Gönüllülerle düzenli çalışmak için gerekli vakte ve yönetim araçlarına sahip olmayan birçok örgüt, ihtiyaç halinde faaliyet ya da etkinlik temelli gönüllülüğü kullanabiliyor. Son olarak, Gönüllülerin gelişimi aynı zamanda örgütün gelişimine de katkı sağladığı için gönüllülerin oryantasyonun yanı sıra, örgüt içi eğitimlere ya da başka örgütlerin eğitimlerine katılmaları örgütler tarafından önemseniyor.

Örgütler, örgüt içi iletişim için güncel teknolojilerden mümkün olduğunca yararlanmaya çalışıyorlar. Görüşmelerde, örgüt içi iletişimi düzenleyici mekanizmaların yeterli olmadığını, çalışanların birbirlerinden haberdar olması için kullanılan temel araçların haftalık ya da aylık periyotlarla yaptıkları ofis toplantıları, eposta, anlık mesajlaşma uygulamaları, bulut sistemleri ve dijital takvimler olduğunu gözlemledik. Ancak bu iletişimin belirli hedeflere yönelik olduğunu ve kurallara dayalı ve yapılandırılmış bir şekilde işlediğini söylemek çok güç. Öyle ki, kendi içlerinde "çok fazla" iletişimde kaldıklarını ve bunu azaltmanın yollarını aradığını belirten örgütler oldu.

Son olarak, bütün örgütler hem çalışan hem de gönüllü seçiminde LGBTİ+'lar başta olmak üzere çeşitli kimliklere pozitif ayrımcılık yaptıklarını belirttiler. Kimileri çalışan ve gönüllü ilanlarını bu şekilde hazırlarken kimileri de değerlendirme sürecinde bu ilkeyi gözetiyor. Ancak çalışanlarda çeşitliliğin sağlanması kadar pozisyonların gerektirdiği uzmanlıkların da bütün örgütler tarafından dikkate alındığını belirtmek gerekir. Benzer şekilde, gönüllü seçimi söz konusu olduğunda, çeşitliliğin yanı sıra kişilerin söz konusu işler için verdiği taahhütler (toplantılara katılım, işlerin zamanında yapılması ve takibi, vs.) de belirleyici olabiliyor.

Örgütlerin bu bölümde dile getirdiği ihtiyaçlara yanıt vermedi umuduyla, örgütlere insan kaynağı ve gönüllü yönetimine dair politika belgelerinin oluşturulması, iş tanımlarının oluşturulması ve devir teslim süreçlerinin tanımlanması, ekip içi iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve güçlendirilmesi için uzman desteği vereceğiz. İnsan kaynağı yönetimiyle ilgili ihtiyaçlar örgütlerin genelinde geçerli olduğu için bu bireysel destekleri eğitimler ve dijital yayınlarla da güçlendirmeye çalışacağız.

## Finans: İstedığımız yere ulaşmak için gerekli finansal kaynaklara sahip miyiz?

### NELER SORDUK?

- Temel finansal usulleriniz, mekanizmalarınız ve politikalarınız tanımlı mı? (tedarikçilerin belirlenmesi, satın alma süreçleri, kaynak geliştirme, vb.)
  - Örgütün şeffaflığını ve hesap verebilirliğini sağlayacak denetim ve raporlama mekanizmaları var mı?
  - Düzenli iç ve dış denetim raporları hazırlanıyor mu? Denetim raporları üyelerle paylaşılıyor mu?
- Bütçe ve stratejik hedeflerin birbirleriyle bağlantılı olmasını nasıl sağlıyorsunuz?
  - Bütçe ve stratejik hedef bağlantısını hangi aralıklarla inceliyorsunuz?
- Örgütünüzün kaynak geliştirme alanındaki uzmanlığını nasıl değerlendirirsiniz? Bu uzmanlık, sürdürülebilirliği sağlamak için birden fazla çalışmayı yapmanıza imkan tanıyor mu?
  - Örgütün kaynak geliştirme stratejisi ve planı var mı?
  - Mali kaynakların bitmesi nedeniyle çalışmalarda kesintiler oluyor mu? Ne sıklıkta?
- Yeterince çeşitli gelir kaynağınız var mı?

Öz değerlendirmenin finans bölümü, yalnızca mali kaynakları değil, mali yönetim sürecinin tümünü ele alacak şekilde tasarlandı. Dolayısıyla bu başlıkta finansal usuller ve politikaların varlığından bütçe ve stratejik plan uyumuna, kaynak geliştirme yöntemlerinden kaynakların çeşitliliğine geniş bir alanı konuşma fırsatı bulduk. Görüştüğümüz örgütlerin tamamı, temel finansal usullerinin ve politikalarının tanımlı olduğunu ifade etti. Her yıl iç denetim gerçekleştirmelerinin yanı sıra, hibe kuruluşlarının talep etmesi veya kaynak yaratmaları halinde dış denetim de yaptırıyorlar. LGBTİ+ örgütlerinin bu titizliğini hem şeffaf ve hesapverebilir olma hem de – “Uyum” bölümünde ifade edildiği üzere – herhangi bir keyfi denetime karşı önlem alma çabasıyla açıklayabiliriz.

Stratejik planları, değişim teorileri ve bu doğrultuda hedefleri olan örgütlerin tamamı, bütçelerini de bu hedeflerle bağlantılı olarak hazırlıyorlar. Bu örgütler hibe başvurularını stratejik plan kapsamında hazırladıkları eylem planlarından hareketle hazırladıkları için bütçe ve stratejik plan bağlantısı ister istemez kuruluyor. Ayrıca, stratejik planların gözden geçirilmesi sırasında bütçe ve hedeflerin de gözden geçirildiği ifade edildi. Uzun süreli hedefler belirlense de uzun süreli, hatta yıllık bütçe hazırlamak her örgüt için kolay değil. Nitekim görüştüğümüz örgütlerden dördü yıllık bütçe yapabildiklerini söyledi. LGBTİ+ örgütlerine göre, hem tüm ihtiyaçlara karşılık gelebilecek düzenli fon kaynakları mevcut değil hem de ekonomik kriz mali öngörülebilirliği engelliyor. Ek olarak, hibelerin başvuru ve uygulama dönemi arasındaki vaktin uzaması, başvuruda öngörülen bütçe ile uygulama sırasında kullanmak zorunda kaldıkları bütçe arasındaki farkı derinleştiriyor. Bütçelerde özellikle insan kaynağı ve mal ve hizmet satın alımı için ayrılan tutarlar, döviz kurundaki dalgalanma ve enflasyon karşısında gerçekçiliğini yitiriyor. Dolayısıyla örgütler, uzun süreli bütçe yapsa bile çok sık değişiklik yapmak zorunda kalıyor. Bu tür değişiklikler, proje fonlarıyla hayatlarına devam eden ve çalışanlarını bu şekilde istihdam eden örgütler için oldukça zorlayıcı. Yalnızca Yine de örgütlerin büyük bir kısmı mali kesintiler nedeniyle faaliyetlerini durdurmadığını çünkü çalışanların bu gibi kriz anlarında gönüllü bir şekilde çalışmalarına devam edebildiğini belirtti. Bu durum, LGBTİ+ örgütlerinin öz örgütlenmeler olmasının, yani buralarda çalışan insanların aynı zamanda kendi hakları için de mücadele etmesinin artı değeri olarak açıklanabilir.

Örgütlerin kaynak geliştirme ve yönetim kapasitesi, ölçeklerine göre değişkenlik gösteriyor. Kimileri yerelde çok daha az kişiyle ve projeye çalışmalarını sürdürürken, kimileri ise büyükşehirlerde çok daha fazla insanla, çok daha çeşitli ve hacimli kaynakları yönetebiliyor. LGBTİ+'lara yönelik ihlallerin çok yönlü olduğu ve haklarının birçok bakımdan savunulması gerektiği düşünöldüğünde, çeşitli alanlarda varlık göstermek için aynı anda birden fazla projeyi yürütmek LGBTİ+ örgütleri için bir zorunluluk haline geldi. Örgütler, özellikle idari ve finansal yükümlölükler konusunda kimi zaman zorlandıklarını ve bu kadar fazla projeyi takip etmenin kendisinin de en az çalışmalarını sürdürdükleri alan kadar yorucu olduğunu belirttiler. Son olarak, Ankara ve İstanbul dışındaki örgütler, bu şehirlerde bulunan fon verenlerle iletişimin dahi kaynak gerektirdiğini, bu kuruluşlarla düzenli görüşme imkanlarının olmadığını dolayısıyla fon bulmaya yönelik lobi faaliyetleri yürütemediklerini dile getirdi. Bu noktada, AKGD, ve hibe kuruluşları ile aralarındaki mesafeyi azaltmaya çalışarak

Türkiye'deki LGBTİ+ örgütlerinin ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimlerine katkıda bulunmayı hedefliyor.

Örgütlere, kaynak geliştirme işini bir plan ya da strateji dahilinde yapıp yapmadıklarını sorduk. Bazı örgütler düzenli uyguladıkları stratejileri olmadığını söyleyerek bunun büyük bütçeli fonlara/hibelere erişmelerinin önündeki engellerden biri olarak tanımladılar. Bazı örgütler ise kaynak geliştirme stratejisine ihtiyaçları olmadığını çünkü zaten bu alanda çok fazla seçeneklerinin olmadığını belirtti. Kaynak geliştirme stratejisi veya planı olan örgütlerin bir kısmı ise bu konuya özgü bir çalışan uzman veya ekipleri olmadığı için planı düzenli olarak uygulayamadıklarını, yine bilindik yöntemlerle devam ettiklerini ifade etti.

Sivil toplum örgütlerinin kaynaklarının çeşitliliği, kriz anlarında kaynak sorunu yaşanmadan çalışmalara devam etme imanı verdiği için mali sürdürülebilirliğin, dolayısıyla da örgütsel dayanıklılığın ön koşullarından biri kabul edilir. Biz de bu bölümde, son olarak, örgütlerdeki kaynak çeşitliliğini sorduk. Sivil toplum örgütlerinin başlıca kaynak geliştirme araçları iktisadi işletmeler, bireysel yardım ve bağışlar ile yerli ve yabancı kurumsal fonlardır. Ne var ki, Türkiye'de hak mücadelesi veren diğer örgütler gibi, LGBTİ+ örgütlerinin de gelir kaynakları ağırlıklı olarak fon ve hibeler oluşuyor. Bunu bir tercih değil, Türkiye'deki örgütlenme özgürlüğü ortamının yol açtığı bir zorunluluk olarak yorumlamak lazım. LGBTİ+ hakları açısından elverişli koşullar olmadığında, hem bürokratik engeller hem de hedef gösterme nedeniyle fazla görünür olmaktan kaynaklı güvenlik kaygıları, LGBTİ+ örgütlerinin alternatif kaynak geliştirme yöntemlerine başvurmasını engelliyor. Öte yandan, 7262 sayılı Kitle İmha Silahlarının Yayılmasının Önlenmesi Kanunu ile birlikte derneklerin gündemine giren risk değerlendirmesi, fon ve hibelerin de LGBTİ+ örgütleri için güvenlik anlamına gelmediğini gösteriyor. Kanun çıktığından beri merkezi yurt dışında bulunan kurumlardan hibe ve yardım alan dernek ve vakıflar, kamu idaresi tarafından "riskli" olarak değerlendiriliyor ve daha sık denetime maruz kalabiliyor. Ayrıca, örgütlerden biri, görüşme sırasında, derneğin bütçesi arttıkça da keyfi denetimlere daha açık hale gelebileceğini, bu riskten kaçınmak için büyük fonlara başvurmadığını belirtti. Büyük hibelere başvurmanın ve yürütmenin de uzmanlık ve kapasite gerektirmesinin dışında bu tür bir risk, LGBTİ+ örgütlerinin gelirlerini 1-2 yıllık ve çalışmalarının sadece bir bölümünü karşılayabilecek küçük ölçekli hibelerle sınırlandırıyor. Sonuç olarak, örgütler hem çalışanlarını bünyesinde tutmakta hem de faaliyetlerini kesintisiz bir şekilde sürdürmekte zorlanıyor.

Geniş çaplı ve sistematik yardım ve bağış kampanyaları, hem Türkiye'de oturmuş bir bağış kültürünün olmaması hem de mevzuattaki engeller nedeniyle LGBTİ+ örgütlerinin başvurabileceği gelir kaynakları değil. 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu derneklerin yetkili makamdan izin almadan yardım toplamasını engellerken, örgütler için ağır bürokratik kurallar ve süreçler barındırıyor. Ayrıca, 7262 sayılı kanunla STÖ'ler için yardım toplama yasağının kapsamı genişletilerek örgütleri yardım toplamaktan caydıracak düzenlemeler yapılmıştı. Dolayısıyla, LGBTİ+ rgtleri, hem yardım toplama izni alabileceklerine inanmadıkları hem de bu bürokratik süreçlerin kendilerine başka riskler getirebileceği kaygısıyla yardım toplama faaliyeti yürütmüyor. Örneğin, bir örgüt, bağış kampanyası yapan örgütlerin hedef haline gelme olasılığının yüksek olduğunu belirterek bu yöntemi tercih etmediklerini söyledi. Öte yandan, kimi rgtler COVID-19 öncesinde dayanışma partileri düzenlerken son zamanlarda bu etkinlikleri yapamıyorlar. Örgütler, artık sermaye ve sponsor bulamadıklarından, LGBTİ+ örgütlerinin kamusal etkinliklerinin ya hukuka aykırı bir şekilde yasaklandığından ya da hedef gösterildiğinden bahsetti. Sonuç olarak, LGBTİ+ örgütlerinin bağış gelirlerinin yalnızca üyelerinden veya yakın çevrelerinden gelen düzensiz bağışlarla sınırlı olduğunu gözlemledik.

İşlem hacmi ve geliri ne olursa olsun derneklerin iktisadi işletmelerinin ticari işletme kabul edilmesinin getirdiği mali ve idari yk, iktisadi işletmeyi LGBTİ+ rgtleri için uygulanabilir bir kaynak geliştirme aracı olmaktan çıkıyor. Nitekim görüştüğümüz örgütlerin yalnızca ikisinin iktisadi işletmesi vardı. Bunlardan biri, daha önce ürün satışı yaparak burayı aktif kullandığını ancak daha sonra hem satış yaptıkları platformun kapanması hem de yeni ürünler için sermayelerinin olmaması nedeniyle satışa ara vermek zorunda kaldıklarını ifade etti. Başka bir örgüt ise geleneksel olmayan kaynak geliştirme yöntemlerine eğilmek istediklerini ancak bu konuda bilgilerinin olmadığını aktardı.

ye aidatlarının LGBTİ+ rgtleri için güçlü ve güvenilir bir gelir kaynağı olduğunu söylemek çok zor. Öncelikle insanlar kimlik bilgilerinin açıklanması veya hedef gösterilme kaygısıyla ye olmaktan kaçındığı için LGBTİ+ örgütlerinin kalabalık bir ye tabanı yok. Ayrıca, ekonomik kriz ve enflasyon nedeniyle satın alma gücü azalan, sınırlı geliri olan insanların dernek aidatını öncelikli harcama kalemi olarak belirlemesini beklemek çok gerçekçi değil. Örneğin, ye tabanlı büyüyen bir örgüt, ye aidatlarını toplamakta zorluk yaşadığını ifade etti.

Özetle, LGBTİ+ örgütleri gerek sermayelerinin olmayışı gerekse alternatif yollar için ihtiyaç duydukları bilgi, uzmanlık ve insan kaynağına sahip olmadıkları gerçeğinden hareketle, kendilerini "kaynak geliştirmek için kaynak geliştirmek" gibi bir döngünün içinde buluyor. AKGD olarak, örgütlerin kaynak geliştirme çabalarını desteklerken, ülkedeki örgütlenme özgürlüğü ortamını ve sivil alanın daralmasını da dikkate alan gerçekçi bir plan yapmaya çalışıyoruz. Bu kapsamda ihtiyaç duyduğunu söyleyen örgütlerle kaynak geliştirme planlarının hazırlanması, hali hazırda planı olan örgütlerle bunların gerçeğe uygun şekilde güncellenip hayata geçirilmesi, proje başvurularına geri bildirim desteği gibi uzman desteklerinin yanı sıra, farklı kaynak geliştirme yöntemleriyle ilgili çevrimiçi eğitimler, deneyim paylaşımı toplantıları ve bilgi notları hazırlamayı planlıyoruz. Ayrıca, kaynak geliştirmenin örgütlenme özgürlüğüyle ve donör davranışlarıyla bağlantısını da göz önünde tutarak üye örgütlerle birlikte bu konu hakkında daha geniş şekilde düşünmeye ve tartışmaya devam edeceğiz.

# Sonuç

---

11 LGBTİ+ örgütüyle Haziran-Eylül ayları arasında çevrimiçi ortamda gerçekleştirdiğimiz öz değerlendirme ve eylem planı toplantıları, bize dernekler mevzuatı, örgütlerin yönetim ve yönetim mekanizmalarını, ortaklığa bakış açılarını, planlama, izleme ve değerlendirme pratiklerini, çalışan ve gönüllü ilişkilerini ve kaynak geliştirme ile mali yönetim süreçlerini öğrenme fırsatı verdi. Öz değerlendirme görüşmeleri, TBMM ve cumhurbaşkanlığı seçimlerinden hemen sonrasında, aynı zamanda LGBTİ+ Onur ayı olan Haziran ayında başladığı için örgütlerin hem yoğun ve coşkulu hem de kaygılı oldukları bir döneme denk geldi. Ancak bu gelişmelerin öz değerlendirme sürecini olumsuz etkilemediğini söyleyebiliriz. Aksine, LGBTİ+ örgütlerinin şu ana kadar yaptıkları işleri değerlendirmelerine fırsat sağladı, onları örgütsel kapasite ihtiyaçları için atacakları somut adımları düşünmeye teşvik etti ve iyi yaptıkları işleri hatırlatarak gelecekteki çalışmaları için motive etti.

Örgütlerin en güçlü olduğu başlık, mevzuata uyumdu. Bu konuda örgütler, idari tacizlere ve denetimlere olabildiğince hazır olmaları gerektiğinin farkında olarak hareket ediyor, olası cezalar ve davalardan kendilerini olabildiğince korumak için çalışıyor. "Yönetim" başlığı, örgütlerin karar alma mekanizmalarını işletecek sayıda insanı örgüte katma konusunda zorlandıklarını, bunun temel sebebinin de hedef gösterilme kaygısıyla insanların üyelikten kaçınmaları olduğunu gösterdi. Ayrıca, siyasi atmosferin – özellikle LGBTİ+ örgütlerini etkileyecek şekilde – çok hızlı değişmesinin örgütleri risk değerlendirmesi konusunda zorladığı ortaya çıktı. Türkiye'de sürekli değişen gündem, LGBTİ+ örgütlerinin uzun dönemli planlama yapmakla ilgili çekingen davranmalarına da yol açıyor. Bazı örgütler, belirledikleri hedeflerin gerçekçiliğini yitireceği ve planların işlevsiz olacağı endişesini taşıırken, hali hazırda stratejik planlama yapan örgütler de olumlu deneyimlerinden ve planlarını güncelleme isteklerinden bahsetti. "İlişkiler" bölümündeki tartışmalar, sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde olmasa da örgütlerin yeri geldikçe diğer örgütlerle ortaklık ve işbirliği kurduklarını gösterdi. Ayrıca, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği dışındaki temellerde de

ayrımcılığa uğrayan, diğer dışlanmış grupların örgütlere dahil edilebilmesi için atılan adımların farklılık gösterdiğini gözlemledik. Örgütler, erişilebilirlik ve kapsayıcılık tedbirleri için ya yeterli kaynaklara sahip değildi ya ihtiyacı bilmiyordu/tespit edemiyordu ya da şimdiye kadar onlara bu tür ihtiyaçlar iletilmemiştir. Bununla bağlantılı bir şekilde, görüştüğümüz örgütlerin neredeyse tamamı örgütsel iletişimi tekrar düşünmeye ihtiyaçları olduğunu ve yeni iletişim planları hazırlamak istediklerini ifade etti. Faaliyetlerini güncel gelişmelere göre adapte eden örgütler ancak faaliyet bazlı izleme değerlendirme yapabildiklerini, geleceğe dönük bir etki değerlendirmesi yapamadıklarını belirttiler. Benzer şekilde, paydaşlardan sistematik geri bildirim almak da örgütlerin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu konulardan biri olarak gözlemlendi. LGBTİ+ örgütleri, en büyük güçleri olan insan kaynağını sürdürülebilir kılmak noktasında da sıkıntılar yaşadıklarını söyledi. Çoğu örgütün temel insan kaynakları prosedürleri tanımlanmış olsa da fon ve projelere bağlı çalışmak zorunda olmaları, örgüt içerisindeki çalışanların hakları ve devamlılığını olumsuz etkiliyor. Örgütler, çok az kişiyle ve kısıtlı kaynaklarla fazla iş yaptıkları için çalışanların ve gönüllülerin tükenmişliği söz konusu olabiliyor. Ayrıca, yükselen LGBTİ+ karşıtlığı sebebiyle derneklerin sürekli hedef alınarak gündemde olması da ekipleri etkileyen en önemli unsurlardan biri. Son olarak, mali kaynaklarla ilgili konuşurken örgütler, hukuki ve idari yasaklar veya caydırıcı düzenlemeler nedeniyle kaynaklarını diledikleri gibi çeşitlendiremediklerini ancak çalışmalarına devam etmekte kararlı olduklarını, dolayısıyla da alternatif kaynak geliştirme yollarını tartışmaya ve öğrenmeye açık olduklarını belirttiler.

LGBTİ+ örgütlerinin rapor boyunca özetlediğimiz tüm ihtiyaçları, LGBTİ+'lara ve onların haklarını savunan sivil toplum örgütlerine karşı artan baskı ve hak ihlalleriyle birlikte okunmalıdır. Örgütler, her şeye rağmen, dayanıklılıklarını korumak ve değişen koşullarda çalışmalarının sürekliliğini sağlamak için çokça çaba sarf ediyor. LGBTİ+'ların haklarının bu denli kısıtlandığı bir zamanda hem Ayrımcılığa Karşı Gökkuşáğı Derneği ile örgütlere yönelik benzer kapasite güçlendirme destekleri sunan kuruluşlara hem de hibe veren kuruluşlara düşenin, LGBTİ+ örgütlerinin varlığının önemini kabul ederek, devamlılıklarını sağlayacak programları hayata geçirmek olduğuna inanıyoruz.