

ÖZ DEĞERLENDİRME REHBERİ

Ayrımcılığa Karşı Gökkuşuğu Derneği



Funded by
the European Union



İçindekiler

Hakkımızda	2
Türkiye’de LGBTİ+ Haklarının Geliştirilmesi Projesi	2
Öz Değerlendirme Süreci Hakkında	2
Uyum: Mevzuata uyuyor muyuz?	4
Yönetim: Hesap verilebilirliği sağlıyor muyuz?	5
Yön: Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?	7
İlişkiler: Başkalarıyla iyi çalışıyor muyuz?	8
Faaliyetler: Hedeflerimize ulaşmada etkili ve verimli miyiz?	11
Ekip: Doğru insanlarla birlikte çalışıyor muyuz?	12
Finans: İstedğimiz yere ulaşmak için gerekli finansal kaynaklara sahip miyiz?	15
Yararlanabileceğiniz kaynaklar	17
Kapasite Güçlendirme Eylem Planı	18

Öz Değerlendirme Aracı Rehberi

Haziran 2023

Ayrımcılığa Karşı Gökkuşáğı Derneği

www.coalitionrainbow.org

Bu yayın Avrupa Birliği tarafından finanse edilmiştir. İçeriği yalnızca Ayrımcılığa Karşı Gökkuşáğı Derneği’nin sorumluluğundadır ve Avrupa Birliği’nin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.

Hakkımızda

Ayrımcılığa Karşı Gökkuşuğu Derneği (AKGD), LGBTİ+ örgütleri arasındaki iletişimi ve iş birliğini güçlendirmek amacıyla 2021 yılında kurulmuştur. Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyet yürüten 11 LGBTİ+ örgütünden oluşan dernek, başta üyeleri olmak üzere, Türkiye'de çalışma yürüten hak temelli LGBTİ+ örgütlerinin güçlü ve sürdürülebilir olmasını önemser. Onların güçlü örgütsel yapılar kurarak zor koşullara karşı dayanıklı olabilmesi ve kendi kaynaklarını yaratarak çalışmalarını kesintisiz sürdürebilmesi amacıyla kapasitelerini güçlendirir, örgütlere işbirliği ve iletişim alanı açar ve güvenilir finansman olanakları yaratır.

Türkiye'de LGBTİ+ Haklarının Geliştirilmesi Projesi

ILGA-Europe ve **Ayrımcılığa Karşı Gökkuşuğu Derneği** ortaklığında yürütülen ve **Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu**'nun desteklediği **"Türkiye'de LGBTİ+ Haklarının Geliştirilmesi"** projesine başlamış bulunuyoruz. Projenin 3 yıl boyunca (Mart 2023 - Şubat 2026) sürmesi planlanmış olup genel amacı, Türkiye'de LGBTİ+ haklarının korunması ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. Projenin 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.

Öz Değerlendirme Süreci Hakkında

Proje kapsamında, projenin LGBTİ+ örgütlerinin kapasitelerini güçlendirmeye dair 3 yıllık hedeflerinin özünü oluşturacak şekilde bir Öz Değerlendirme Aracı tasarlandı. Öz Değerlendirme Aracının amacı, LGBTİ+ örgütlerinin mevcut örgütsel kapasitelerini tespit ederek bu konuda hem güçlü hem de geliştirilmeye muhtaç yönlerini ortaya çıkarmak. Öz değerlendirme sonuçları, projenin bütün kapasite güçlendirme faaliyetlerinin temelini oluşturacak. Bunun için her örgütle çevrimiçi toplantılar yapacağız. Örgütlerin kapasite güçlendirmeye dair belirlenen alanlardan sorumlu çalışanlarının ve yöneticilerinin katılacağı bu toplantılarda bir dizi sorular eşliğinde iyi yönleri ve ihtiyaçları tartışma imkânı bulacağız. Daha sonra, öz değerlendirme sırasında tespit edilen ihtiyaçlarla ilgili yeni bir çevrimiçi toplantı yaparak her örgüt için bir Kapasite Güçlendirme Eylem Planı hazırlayacağız. Toplantıda, örgüt temsilcileriyle birlikte bu rehberin sonunda yer alan Eylem Planı tablosunu dolduracağız. Örgütler, eylem planında yazılı faaliyetler için AKGD'den uzman desteği talep edebilecek. Eylem Planını, proje süresi boyunca belirli periyotlarda örgütler ve uzmanlar eşliğinde gözden geçirerek ilerleme alanlarını çeşitli şekilde değerlendireceğiz.

Kapasite Güçlendirme Eylem Planını değerlendirenler aşağıdaki soruların örgütlere yol göstermesini umuyoruz:

- Neleri başardık? Eylem planında üzerinde anlaşılmaya vardığımız alanlarda ne tür ilerlemeler kaydettik?
- Bu süreçte örgütümüzde herhangi bir değişiklik meydana geldi mi? Örneğin, örgütsel kapasite ve dayanıklılıkla ilgili dikkat etmemiz gereken yeni bir konu var mı?
- Çalıştığımız bağlamda hangi değişiklikler meydana geldi ve bu değişikliklerin eylem planımız üzerinde etkileri oldu mu?
- Neler öğrendik? Hangi konularda zorlandık? Eylem planında işe yarayan ve yaramayan şeyler nelerdi?
- Şimdi sırada ne var? Nasıl ilerlemeliyiz?

Öz Değerlendirme Aracına eşlik edecek bu Rehber, örgütlerin belirlenen 7 alandaki sorular üzerine düşünürken bir kaynak ve yol gösterici olarak faydalanabilecekleri şekilde hazırlandı. Bu sayede öz değerlendirme sürecinin örgütler ve AKGD açısından en verimli şekilde geçmesini ve tartışmaların zenginleşmesini hedefliyoruz.

Uyum: Mevzuata uyuyor muyuz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **Uyum** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- 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 karşılaşılıyor musunuz?

Türkiye’de Medeni Kanun ve Dernekler Kanunu genel olarak dernekler mevzuatının çerçevesini oluşturmakta ve bize uymamız gereken çeşitli kurallar getirmektedir. Bunun yanında İçişleri Bakanlığı’nın Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü eliyle yaptığı uygulamaları da dernekleri ilgilendirmektedir. Ancak mevzuat geniş bir kavram olarak düşünülerek belirli bir ülkede var olan hukuki kurallar bütününe temsil eder. Bizim de bu konuda mevzuatla ilgili düşünürken yukarıda belirtilen ilgili kanunlar ve ötesini ve hatta uygulama pratiklerini dikkate almamız gerekir.

Örneğin derneğinizin danışmanlık faaliyetleri için Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, derneğin işçi-işveren ilişkisi için İş Kanunu, derneğin fon ilişkileri üzerinden Kitle İmha Silahlarının Yayılmasının Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanun, derneğin bağış ve yardım toplama işleri için Yardım Toplama Kanunu, derneğin mail yükümlülükleri için Vergi Kanunları, derneğin basılı yayınlarıyla ilgili Basın Kanunu, derneğin toplantı ve gösterileri için Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu gibi örnekleri çoğaltmak mümkün. Bu örnekler sadece belirtilen kanunlarla değil aynı zamanda bu kanunlara ilişkin yönetmelikler, ilgili Bakanlıkların genelgeleri gibi belgeleri de incelemeyi gerektiriyor.

Dernekler açısından mevzuata uyum sağlayıp sağlanmadığının tespiti genel olarak ilgili iç-dış denetimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada iç denetim, dernek denetim kurulu tarafından hazırlanır. Dış denetimden kasıt ise başta İçişleri Bakanlığı olmak üzere ilgili Bakanlıkların mevzuat uyarınca derneği denetleme yetkisini kullanmalarıdır. Bu denetimler esnasında derneğin yaşayabileceği kimi sorunlar olabilir. Örneğin eksik belgeler, ilgili personelin eksik aktarımları, mevzuata aykırı işlemler, denetim yetkililerinin tavırları, denetim mekanizmasının derneğe baskı unsuru olarak kullanılması.

Mevzuata uyum, yani hukuki yükümlülüklerin yerine getirilmesi, derneğin en temelde hukuka uygun faaliyetlerine devam edebilmesi için oldukça önemlidir. LGBTİ+ derneklerinin, idari ve hukuki denetim süreçlerinde fazlasıyla yıpratıldığını da göz önüne aldığımızda bu alandaki soruların kapsamlı şekilde düşünülmesi ve hazırlıklı olunması gerekmektedir

Yönetim: Hesap verilebilirliği sağlıyor muyuz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **Yönetim** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- Kararların birlikte çalıştığınız kişilerin katılımıyla ve doğru kişiler tarafından alındığına nasıl emin oluyorsunuz?
 - Örgüt bünyesindeki karar alma mekanizmaları ve organları tanımlı mı?
- Yönetim kurulunuz 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?

Sivil toplum örgütleri için hesap verebilirliğin kaynağı, yararlanıcılarına karşı ortak sorumluluk duygusu ve faaliyetlerine ilişkin sahiplenmedir. Özünde güven ile ilgili olan hesap verebilirlik, beraberinde meşruiyeti de getirerek örgütün hem olağan zamanlarda hem de ani değişimler ve belirsizlik barındıran olağanüstü zamanlarda yerel ve uluslararası kamuoyu desteğini kazanmasını sağlar. STÖ'ler dört temel alanda hesap verebilirliği sağlamalıdır: finans, yönetim, performans ve misyon. Yönetimde hesap verebilirlik, genellikle yönetim kurulunun ve/veya örgüt içindeki karar alma mekanizmalarının rolüne odaklanır.

Dernekler, mevzuat gereği belirli organlar dahilinde faaliyetlerine devam ederler. Bunlar genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kuruludur. Yönetim kurulu, derneğin çalışmalarının uygulanmasından ve planlanmasından sorumludur. Ancak hak temelli çalışan dernekler kendi faaliyet biçimlerine göre çeşitli yönetim ve katılım modelleri belirleyebilmektedir. STÖ yönetim organlarından, mali denetim ve mevzuata uygunluk dışında, örgütlerinin amaçları ile ilgili de (örneğin, ulaştığı sonuçlar, etkili bir stratejinin varlığı, toplumsal değişimi hedefleyen bir misyonun benimsenmesi...) hesap vermeleri beklenir. Dolayısıyla, hangi yönetim modelini

benimserse benimsemez, örgütün hesap verebilirliğinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekir.

Derneğin çalışma şekline bağlı olarak yönetim mekanizmalarının tanımlı ve belirli olması, bu mekanizmalar arasındaki ilişkinin belirli olması, karar alma süreçlerinin ve organizasyon şemasının düşünülmesi, sorumlulukların özenle belirlenmesi gereklidir. Örneğin gönüllü ekiplerle çalışan bir derneğin yönetim ve karar alma süreçleri, sadece profesyonel çalışanları olan bir dernekten farklı olacaktır. Karar alma süreçlerine, dernek içindeki grupların (çalışanlar, gönüllüler, üyeler, yönetim kurulu vs.) iyi belirlenmiş şekillerde ve etkili olarak dahil edilmesi derneğin iyi yönetimini gündeme getirecek ve derneğin alanındaki potansiyelini de belirleyecektir.

Örgütün yönetimindeki kişilerin örgütün temsil ettiği ve birlikte savunuculuk yaptığı kişilerden oluşması ve çeşitliliğin sağlanması, hem çalışmalarımızın ihtiyaçlara yanıt vermesi hem de örgütün farklı kesimlerce sahiplenilmesine olumlu katkı yapabilir. Derneğin karar alma ve yönetim süreçlerindeki kişilerin çeşitliliğini güvence altına almak için yeterince temsil edilmediğini düşündüğümüz kimliklere yönelik özel tedbirler düşünmek gerekir. Örgütün performans ve ilerlemesinin değerlendirilmesi ve finansal konulardaki sapmaların tespit edilmesi de yine yönetimin sorumluluğundadır.

Risk, kurumsal olarak örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşma sırasında karşılaşılabilecekleri belirsiz durumları ifade eder. Risk analizi, örgütün bu belirsiz durumları katılımcı bir yöntemle (örneğin yönetim kurulu, çalışanlar, gönüllüler ve üyelerin ortak çalışması.) tespit etmesi ve bu risklere ilişkin olası senaryoları ve tedbirleri planlamasıdır. Risk analizinin gerçekçi bir yaklaşımla yapılması örgütün buna yönelik planlarını ve senaryolarını da etkileyecektir.

Riskler çok çeşitli başlıklara ayrılabilir. Bunlar idari, organizasyonel, hukuki, finansal ve politik riskler olabilir. Her bir başlıktaki riskler için de kendilerine özgü bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Risklerin bu şekilde başlıklara ayrılması ayrıca örgütün de bu risklere yönelik planlarının öngörülü ve gerçekçi olmasına olanak tanır. Kimi başlıklardaki riskler dışarıdan gelen değil içerideki işleyiş sebebiyle ortaya çıkmaya daha müsaittir. Örneğin idari ve organizasyonel riskler.

Karşı karşıya kaldığımız riskler ve tehditler her zaman bağlamsaldır. Dolayısıyla, tedbir alınması beklenen riskler örgütün bulunduğu konuma, kullandığı yöntemlere, hedef grubuna, ve amaçladığı etkiye göre değişiklik gösterir. Örneğin Bursa'da faaliyet gösteren yerel bir örgütle İzmir'de faaliyet gösteren ulusal bir örgütün ya da Ankara'da faaliyet gösteren bir örgütle İstanbul'daki bir örgütün farklı risklerle karşı karşıya kalabileceği beklenir. Bunun yanında örgütlerin etki alanı da örneğin uluslararası savunuculuk yapan bir örgütle yerelde katılım çalışan bir örgütün risk analizi aynı olamaz. Kimi risk başlıkları ise her bir örgüt için geçerli olabilir. Örneğin politik riskler, siyasi iklim ve söylemler.

Risk analizinin bir kere yapıp biten bir çalışma olmadığından, aksine belirli periyotlarda ya da belirli olayların sonrasında tekrar gözden geçirildiğinden ve bu planlardan dernek paydaşlarının gerektiği ölçüde faydalandığından emin olmak gerekir. Paydaşların, risk analizindeki olası sorumluluklarını da bu şekilde gündeme getirmek mümkündür.

Yön: Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **Yön** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- 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?

Örgütler, yaşadıkları toplumda istedikleri değişimi görmek için belirli bir amaç doğrultusunda faaliyetlerine devam ederler. Örgütlerin amaçları çok çeşitli meselelere ilişkin olabilir. Örneğin genel olarak bir örgütün misyonu LGBTİ+ haklarının bütünsel olarak korunması ve buna ilişkin yasal politikaların sağlanması, savunuculuk geliştirilmesi olabilir. Başka bir örgüt LGBTİ+ hak savunucularının korunmasına ve iyilik hallerine yönelik bir amaç geliştirebilir. Üniversiteli LGBTİ+'ların hakları üzerine çalışan bir örgüt veya transların özel ihtiyaçlarına, hukuki ve psikososyal danışmanlığına, trans seks işçilerinin haklarının korunmasına yönelik çalışmalar

yapan bir örgüt olabilir. Bu amaçlara ulaşılabilmesi adına ise belirli bir takım planlamaların yapılması gerekmektedir.

Örgütlerin amaçlarına göre hedef grupları ve paydaşları değişmektedir. Örneğin üniversiteli LGBTİ+'larla çalışan bir örgütle, yerelde LGBTİ+'ların siyasal katılımına dair çalışan bir örgütün hedef grupları ve paydaşları aynı değildir. Her ne kadar aynı şemsiye altındaki LGBTİ+ örgütlerinin ortak amaç ve hedefleri baki olsa da örgütlerin stratejik planlarını yaparken kendilerine özgü koşulları dikkate almaları gerekmektedir. Örgütümüzün hedef grubuna ilişkin gerçekleşen değişiklikler bizim stratejik planımıza etki edebilir, bu nedenle hedef gruplarımıza ve onların ihtiyaçları ile sorunlarına yönelik düzenli analizlerin yapılması gerekir.

Stratejik plan, çalıştığımız ortamın analiz edilmesi, örgüt içi ve dışı paydaşlarımızın belirlenmesi, hedef grubumuzun öncelikleri, amacımıza yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ilişkin faaliyet planımız ve bütçemizin hazırlanmasıyla oluşur. Stratejik planlar birden fazla iç ve dış faktöre bağlı olarak geliştirildikleri ve örgütlerin kendilerini ve başardıklarını anlama konusunda önemli bir role sahip oldukları için belirli periyotlarla gözden geçirilmeleri gerekmektedir. Stratejik planların aralıklarla gözden geçirilmesi, bu planları gerçekçi ve yaşayan belgeler haline getirmenin yanında, her yıl yürütülen çalışmaların örgütün amaç ve hedeflerine uygunluğunu güvence altına almayı da sağlar. Stratejik plan, örgütümüzün bir yol haritası olarak tasarlandığı için gideceğimiz yere varırken kaybolmamızı engeller, belirlediğimiz hedeflere ulaşmak yolundaki sapmalarını ve olası çözümleri de gözden geçirebiliriz. Stratejik plan gibi yol haritalarını örgüt içerisindeki tüm bileşenlerle birlikte hazırlamak ve yeni gelenlerle paylaşmak, çalışmalarımızın herkesçe sahiplenilmesini sağlar ve bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sunar.

İlişkiler: Başkalarıyla iyi çalışıyor muyuz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **İlişkiler** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- 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?

Örgütler, amaç ve hedefleri doğrultusunda ilerledikleri çalışma alanlarında çok çeşitli aktörlerle ilişki kurma fırsatı bulurlar. Bu ilişkiler, örgütün çalışmalarına yön vermesinde destekleyici bir rol oynar.

Örgütlerin, çalışma alanlarının kilit aktörlerini belirlemesi ve bu aktörlerle işbirlikleri geliştirmesi, sınırlı kaynaklarla faaliyetler yürüten sivil toplum örgütlerinin etki alanlarını genişletmesi bakımından önemlidir. Bu aktörlerin nitelikleri birbirinden farklı olacağı için ilişkilendirme biçimlerinin de farklılaşması gerekir. Örneğin çalıştığınız alana ilişkin Birleşmiş Milletler mekanizmaları da bir aktör olabileceken yerel bir inisiyatif de kilit aktör olabilir. İşbirliği yapabileceğiniz evren sabit ve değişmez değildir. Örgüt, çalışmalarına devam ettikçe belirli periyotlarla kilit aktörlerin kim olduğu, roller, ihtiyaçlar ve beklentiler tekrar değerlendirilmeli ve gözden geçirilmelidir. Bu sayede örgüt stratejik ve kilit alanlarda kimleri hedeflemesi gerektiğini, çalışmalarının ivmesini nasıl güçlendirebileceğini ve dayanışma ağlarını nasıl kurabileceğini tartışma imkanı bulur.

Türkiye'deki genel olarak LGBTİ+ hareketi ve özel olarak LGBTİ+ dernekleri arasındaki ilişkiler de sabit ve değişmez değildir. Koşullar değiştikçe, örgütlerin stratejileri ve çalışma alanları değiştikçe ve genel olarak LGBTİ+ hareketi üzerindeki çok yönlü baskılar arttıkça ilişki biçimleri de değişmektedir. Bu noktada temel olarak çalışma alanımızın en kilit aktörleri aslında yine LGBTİ+ hareketi olduğundan ilişkilerimizi inceleyip gözden geçirmek, alanda yapılan diğer çalışmaların farkında olmak, geçmiş deneyimlerden yararlanmak ve beklentilerimizi belirlemek gerekir.

Hak temelli örgütler ortaklıklar ve işbirlikleriyle hem sivil toplumu hem de kendilerini güçlendirir. Örgütlerin kendi çalışma alanlarındaki ya da diğer ilgili alanlardaki kişi, grup ve kuruluşlarla kurduğu bağlantılar, özellikle belirsizlik ve kriz anlarında güven duygusunu artırır, kaynaklara erişimi artırır ve sonuç olarak da örgütsel dayanıklılığa katkı sunar. Ayrıca, paydaşlarla kolektif bir şekilde hareket etmek, artan baskı ve kısıtlamalara daha etkili yanıt vermeyi olanaklı kılar.

LGBTİ+ örgütleri yıllar boyunca çok çeşitli alanlarda ağlara ve dayanışmalara dahil olmuştur. Bunun yanında faaliyet/proje bazlı ortaklıklar da yine bu kapsamda düşünülebilir. Bütün bu ortaklaşma süreçlerinde temel ilkelerin belirli olması, anlamlı ve verimli işbirliklerinin kurulmasını sağlar ve belirsizliklerin neden olabileceği çatışmaları önleyerek hem örgütünüzü hem de ortaklarınızı korur.

Örgütsel ilişkinin bir boyutu da çalışma alanlarımızla bağlı olarak örgütümüzün hedef kitleleriyle ve paydaşlarıyla kurduğumuz ilişkidir. LGBTİ+ örgütleri hedef gruplarından çalıştıkları alandaki paydaşlarından bağımsız bir değişim/dönüşüm isteğine sahip değildirler. Bu sebeple de belirli aralıklarla bu grupların beklentilerini ve katkılarını duymaya yönelik eylemler gerçekleştirilebilir. LGBTİ+ örgütlerinin büyük bir bölümü, aynı zamanda öz örgütlenmeler olmaları sebebiyle hedef gruplarıyla beraber çalışırlar. Bu durum, sorunları tespit etme ve beklentileri duyma konusunda onları daha avantajlı bir konuma taşır. Örgütlerin kendi içlerindeki değerlendirme ve yürütme toplantıları bu avantajı gözetilerek etkili bir şekilde planlanabilir.

Hak temelli örgütlerin, hedef gruplarıyla çalışırken kapsayıcılık ve dahil etme ilkelerini gözetmeleri, dolayısıyla hedef gruplarının içerisindeki ötekileştirilmiş grupları da düşünmeleri beklenir. Bu beklentinin boyutu her örgütün çalışma alanı, düzeyi, etki alanı, bütçesi gibi çeşitli koşullara göre şekillenmekle birlikte, ötekileştirilmiş gruplara alan açmak ve seslerini duyurmak LGBTİ+ örgütlerinin kesişimsellik çabasını güçlendirir.

Örgütlerin benimsediği iletişim yaklaşımı, bütün bu ilişkiler ağının işleyişini olumlu veya olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Örgütün çalışma alanına ve hedef grubuna yönelik stratejik bir iletişim politikası, ilişkileri güçlendirmekle birlikte örgütün etki alanını genişletir. İletişim politikası aynı zamanda örgütün kurumsal kimliğini ve bu sayede de kapasitesini güçlendirmeye yardımcı olur. Örgütler misyon ve vizyonları doğrultusunda yaptıkları savunuculuk faaliyetlerini toplumsa bir dönüşme hizmet etmesi için yaparlar. Bu sebeple örgütün kendini içinde bulunduğu topluma ve Dünya'ya anlatma yolları detaylı ve özenli şekilde düşünülmelidir. STÖ'ler, ulaşmayı hedeflediği kitleyi iyice anlamalı, onlara yönelik etkili ve tutarlı mesajlar geliştirmelidir.

Kullanılan dil ve kelimelerin dış dünyada karşılığının olması, bu süreci kolaylaştıran en önemli etkidir. Örneğin, yalnızca belirli bir kesimin anlayabileceği ifadelerle dolu bir mesaj, iletişim hedeflerine ulaşmayı engeller. Özetle, iletişim politikamızı ve stratejilerimizi iç ve dış paydaşları hedefleyen farklı araçların kullanımını içerecek şekilde, çok boyutlu olarak düşünmeliyiz.

Dış dünya ile iletişim kurma yollarımız zamanla değişir. Çalışmalarımızı yürütürken artık yeni teknolojilerin gücünden daha fazla yararlanıyor, iletişim faaliyetlerimizi daha farklı biçimlerde ve daha çeşitli kanallarla yürütüyoruz. Bunu yaparken amacımız, hedef gruplarımıza daha etkili bir şekilde ulaşmaktır. Örgütler, etkili iletişim için yeni teknolojilerden yararlanırken altyapılarını desteklemeyi ve çeşitli koruma tedbirleri geliştirmeyi ihmal etmemelidir. Ayrıca, kullanacakları iletişim yöntemine ve araçlarına karar verirken, hem bileşenlerindeki hem de hedef gruplarındaki dijital okuryazarlık seviyesini gözlemeleri gerekir.

Son olarak, LGBTİ+ karşıtı söylem ve politikaların yoğun bir şekilde gündeme geldiği Türkiye gibi bir ülkede, örgütlerin kriz iletişim planı hazırlaması ve gerektiğinde bu planı uygulaması gerekir. Etkili bir kriz iletişimi, örgütünüzü dış ortamdaki değişimlerin etkilerinden korumak ve savunmak için koşulları ve alternatifleri önceden tahmin edebilmeyi ve kriz anında çeşitli ve ihtiyaca uygun iletişim stratejilerini kullanabilmeyi gerektirir. Kriz iletişim planları, ayrıca, sivil toplum örgütlerinin belirsizlik dönemlerinde hızlı mali destek için başvurdukları acil durum fonları için de kullanışlı olabilir.

Faaliyetler: Hedeflerimize ulaşmada etkili ve verimli miyiz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **Faaliyetler** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- 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?

Örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşmak için çeşitli faaliyetler belirlerler. Bu faaliyetlerin stratejik plandaki amaç ve hedeflerle bağlantısının kurulması, kaynakların etkili kullanımı, örgütün kısa ve uzun vadede gelişimi ve kendini değerlendirmesi açısından önemlidir.

Örgütlerin kimi faaliyetleri geleneksel olarak ya da uzun yıllardır süre gelen faaliyetler olabilir. Bu faaliyetlerin güncel koşullara (bunlar politik koşullar, riskler, LGBTİ+ hareketinin gündemi, yeni gelişmeler vs.) uyum sağlaması örgütün faaliyetin faydasını maksimuma çıkarmasına olanak sağlar. Ayrıca, sivil toplum örgütlerinin kaynaklarının (insan, zaman, mali kaynak) kısıtlılığı düşünüldüğünde, faaliyetler arasında öncelik sıralaması yapılması tavsiye edilir.

Örgütsel hesap verebilirliği sağlamanın bir başka yolu, çalışmalarımızı değişen koşullara göre uyarlamamıza katkı sunacak bir izleme ve değerlendirme yaklaşımı benimseyerek hala hedef grupların ihtiyaçlarına yönelik çalışıp çalışmadığımızı test etmektir. Sivil toplum örgütlerindeki yaygın uygulama, faaliyetlerin çıktılarını öncelikle fon veren kuruluşlara raporlamak üzere toplamaktır. Ancak bunun yerine, çalışmalarımızın etkinliğini arttırmak için sadece raporlama sırasında değil, program döngüsü boyunca izleme, değerlendirme ve öğrenmeye yatırım yapmalı, veri ve bilgi toplama sistemi kurmalı ve bunlardan elde ettiğimiz sonuçları örgütümüzün karar alma süreçlerinde işimizi kolaylaştıracı kanıtlara dönüştürmeliyiz.

Örgütlerin başarılarından ve başarısızlıklarından öğrenmeye yönelik bir değerlendirme sürecinin olması, örgütün planlama kabiliyetini ve gelecekteki faaliyetlerin kalitesini yükseltir. Böyle bir sistem, stratejik planımızın yaşayan ve güncel bir doküman olmasına da katkı sunar. Örgütün yeterince etkili olmayan bir çalışmaya devam etmesi, en başından doğru planlama yapılmadığının göstergesi olmakla birlikte, uygulama sırasında planların gözden geçirilmediği ve dolayısıyla kaynakların boşa harcandığı anlamına gelebilir. Yine örgütün başarılarını sahiplenerek buradan kendine bir motivasyon hikayesi çıkarması ve faaliyetlerini bu yönde geliştirerek devam ettirmesi de tam tersine kaynakların doğru kullanımına örnek olacaktır.

İzleme ve değerlendirme sırasında veri ve bilgi toplamanın birçok yolu vardır. Puanlamaya dayalı değerlendirmeler ve anlatıya dayalı değerlendirmeler arasında bir denge kurmak, amaca yönelik ve işlevsel bir değerlendirme yapmamıza katkı sunar. Kurduğumuz izleme ve değerlendirme sisteminin kapsamı ne olursa olsun, bu işi katılımcılığı esas alan bir yaklaşımla yerine getirmeliyiz. Yani örgütün çalışanları ve yöneticileri kadar üyelerin, gönüllülerin, yararlanıcıların ve diğer paydaşların dahil edilmesi gerekir ki yaptığımız işlere birden fazla pencereden bakabilelim.

Ekip: Doğru insanlarla birlikte çalışıyor muyuz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **Ekip** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- 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 görevlendiriyor sunuz? 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?

Doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişiyle çalışması, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma performansını olumlu yönde etkiler. LGBTİ+ örgütlerinin temel insan kaynağı genellikle çalışanlar ve gönüllülerden oluşur. Bazen stajyerler de bu ekibe katılabilmektedir.

Özellikle LGBTİ+ örgütleri açısından insan kaynağının en büyük önemi, kişilerin hem kendilerini hem de LGBTİ+ hareketini çift yönlü olarak beslemesidir. Bu noktada LGBTİ+ örgütlerinde çalışacak/gönüllü olacak kişilerin seçimi kritik önem taşır.

Çalışanların iş tanımları her ne kadar bir özel iş-işçi ilişkisine bağlı kalsa da örgütlerin ve çalışanların LGBTİ+ hareketindeki konumları gereği etki alanlarının yüksek olması da belirleyici olabilmektedir. Bunun yanında, örgütte çalışanların seçimine ve gelişimine ilişkin politikaların olması, örgütün hem profesyonel bir işveren olarak tarafsız ve bağımsız bir değerlendirme yapabilme kapasitesini gösterir hem de çeşitlilik ve çalışan güvenliği konusunda diğer örgütlerle kamuoyunu da benzer süreçleri izlemeleri için teşvik eder. Örgütün iş sürecinin tamamı boyunca (iş ilanı yayımlanmasından, iş ilişkisinin sona erdirilmesine kadar) hem işveren olarak yükümlülüklerini hem de hak temelli bir örgüt olarak çalışan haklarına ilişkin bakışını politika düzeyinde belirleyebilmesi gerekir.

Dernekler, özel hukuk tüzel kişileri olarak işveren, çalışanlar da işçi sıfatıyla İş Kanunu'na tabiidir. Ancak hak temelli çalışan örgütlerin hakları genişletici bir rol üstlenmeleri beklendiği için, benimsedikleri insan kaynakları politikalarının İş Kanunu'ndaki standartların ötesine geçerek yenilikçi bir yaklaşıma sahip olması beklenir. Örneğin trans+ çalışanlar için hormon izni, regl olan herkes için regl izni, partnerlere yönelik izinler gibi.

Gönüllüler bakımından ise her ne kadar hukuki bir düzenleme mevcut değilse de bu kaygan zeminin yine dernek tarafından doldurulması gerekir. Gönüllü kişilerin derneğe verecekleri katkılara dair sınırların çizilmesi, gönüllülerle iletişimin düzenlenmesi, gönüllüler için çeşitli geribildirim mekanizmalarının oluşturulması, gönüllülerin derneğe katılımlarının teşvik edilmesi ve bunun yanında karşılıklı bir süreç olarak derneğin beklentilerinin de açıkça gönüllülere iletilmesi gerekir. Gönüllü yönetimi, dernekle gönüllü arasındaki ilişkinin şeffaf ve hesap verilebilir olarak düzenlenerek hem bu ilişkinin sağlıklı yürümesi, ayrıca derneğin gönüllüler tarafından yapılan işlerinin normalde bir çalışanın yapacağı işlere dönüşmemesi ve karşılıklı fayda için elzemdir.

Yine çalışan ekiplerin yönetimi açısından özenli ve detaylı iş tanımlarının hazırlanması, iş süreçlerinin planlanması, sorumlulukların detaylı olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlar arası iletişim mekanizmaları ile geri bildirim ve şikayet mekanizmaları özellikle ekip içi çatışma ihtimali gözetilerek tasarlanmalıdır. Yine çalışanların, işveren olarak dernekle ve yönetim kuruluyla iletişimlerine dair diyalog kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar, örgütün en büyük kaynaklarından biri olarak aynı zamanda örgütler tarafından da desteklenmeli, kendi alanlarına ilişkin özellikle hak temelli çalışan diğer örgütlerin ve/veya kurumların eğitimleriyle kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Hatırlatmak gerekir ki, çalışanların kapasitelerine ve dolayısıyla da örgüt kapasitesine yönelik bu tür bir yatırımı hayat geçirirken iş ve vakit dengesi ihmal edilmemelidir.

Örgütün çeşitli yöntemlerle çalışanlarının performansını izlemesi, kurulan iş ilişkisinin gereği olmakla birlikte, hem örgütün sürdürülebilirliği hem de çalışanlara yönelik geri bildirimlerin somut olgulara dayanması açısından önemlidir. Bu noktada izleme metotlarını çalışanlara ve çalıştıkları alana göre kişiselleştirebilmek, niceliksel ya niteliksel inceleme imkanlarını gözden geçirmek gerekebilir.

Ayrıca, performans izleme sistemi çalışanların öz farkındalıklarını artıracak ve başarılarını takdir edecek şekilde kurgulanmalı, çalışanların da örgütün genel işleyişine dair görüşlerini paylaşmasına olanak sağlamalıdır. Bu sayede izleme tek taraflı bir faaliyet olmaktan çıkarak uzun vadeli bir karşılıklı öğrenme sürecine dönüşebilir.

Finans: İstedüğimiz yere ulaşmak için gerekli finansal kaynaklara sahip miyiz?

Bu bölümde öz değerlendirme aracımızın **Finans** başlığı altındaki sorularla ilgili açıklama ve ipuçlarını bulabilirsiniz.

- 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?

Amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmeye çalışırken finansal kaynaklar dahil çok geniş bir kaynak yelpazesine (çalışanlar, gönüllüler, emek ve bilgi, finans, potansiyeller vs.) ihtiyaç duyarız. Finansal kaynakların çeşitliliği ve devamlılığı, örgütlerin sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kapasitesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Örgütlerin başlıca finansal kaynakları, kayıtlı dernekler için üye aidatları, bağışlar, sponsorluklar, iktisadi işletme gelirleri ve üçüncü taraflardan sağlanan fon destekleri olarak düşünülebilir.

Örgütün finansal kaynaklara erişebilmesi kadar, bu kaynakların örgüt içerisinde nasıl yönetildiği de önemlidir. Örgütler, dernekler mevzuatı gereği finansal açıdan Denetim Kurulu tarafından

hazırlanan raporlarla bağılı olsalar da bunun yanında kendilerine özgü mali yönetim süreçlerini belirleyebilir (Örneğin, ödeme usul ve koşulları, satın alma kuralları, vs.).

Bunun yanında, üçüncü taraflardan fon desteği alınıyorsa, her fon verenin sözleşmeyle zorunlu kıldığı mali yükümlülükler de söz konusudur.

Hatırlamak gerekir ki, finansal yönetim yalnızca muhasebe kayıtlarını tutmaktan ibaret değildir. Örgütün amaçlarına ulaşması için mali kaynakların planlanmasını, kullanılmasını, kontrol edilmesini ve izlenmesini içerir. Mali kaynaklarınızın nereden geldiğini, nasıl harcandığını ve örgütünüzün neyi başarmasını sağladığını açıklama biçiminiz ve bu açıklamayı kimlere (yönetim kurulu, üyeler, gönüllüler, destekçiler, hibe verenler, genel kamuoyu, kamu kurumları, vb.) yaptığınız, finansal yönetim ve raporlama sisteminizi de şekillendirir.

İyi bir finansal yönetim ve raporlama sistemi, sınırlı kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına, örgütsel hedeflerinize ulaşmanıza ve birlikte çalıştığınız kişilerle diğer paydaşlara karşı taahhütlerinizi yerine getirmenize, açıklığa ve şeffaflığa verdiğiniz önemi ortaklarınıza ve destekçilerinize göstererek güven kazanmanıza ve son olarak da uzun vadeli sürdürülebilirliğin temellerini atmanıza yardımcı olur. Bu sonuçları elde edebilmek için kurduğunuz finansal yönetim sisteminin tutarlı, hesap verebilir, şeffaf, doğru, açıklayıcı ve yaygın bir şekilde kabul görmüş muhasebe standartlarıyla uyumlu olması gerekir.

Finansal kaynakların, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmesi için bütçe ile stratejik plan arasında uyum olmalıdır. Örneğin, örgütün misyonunu gerçekleştirmek için planladığı faaliyetler mevcut bütçeye göre önceliklendirilebilir ve bunlara göre yeni kaynak arayışına girilebilir. Bu sayede örgütler, sınırlı kaynaklarını benimsedikleri vizyon ve misyon doğrultusunda kullanarak etkilerini sürdürebilirler.

Sivil toplum örgütleri olarak, hem uygulama hem de kaynak yaratma konusunda yeni yol ve yöntemleri denemeye açık olmalıyız. Örgütsel dayanıklılık ve finansal kaynak geliştirme süreci arasında sıkı bir bağ vardır. Her örgüt, bütçeleri içerisinde tek bir kaynağa bağılı kalmalarının riskli ve olumlu yönlerini kendi içinde değerlendirmelidir. Örneğin, yereldeki küçük ölçekli örgütler için fon veren kuruluşun güveni ve çalışma ilişkisinin olumlu seyri tek bir kaynağa bağılı kalarak sağlanabilirken, fon veren kuruluşun ülke politikasının değişmesiyle desteğini sona erdirmesi gibi dış riskler de hesaba katılmalıdır. Öte yandan, kaynakların çeşitlilik barındırması, mali istikrarı artırarak özellikle belirsizlik ve kriz zamanlarında yaşanabilecek operasyonel ve finansal riskleri azaltır. Dolayısıyla, özellikle LGBTİ+ örgütlerinin baskı ortamında çalışmalarına daha güçlü bir şekilde devam edebilmesi için yalnızca belirli ve alışıldık kuruluşlardan alınan hibelerden daha fazlasını düşünmesi gerekir. Kaynaklarımızı çeşitlendirmek ve bizim dışımızda gelişen olayların etkisinden sıyrılabilmek için etkili ağlar ve stratejik ortaklıklar kurmalı, çalışmalarımıza devam etmenin yenilikçi yollarını bulmalıyız. Bu konuda gerektiğinde girişimci bir bakış açısıyla yeni fırsatlardan yararlanmanın ve değer yaratmanın yollarını aramalıyız.

Örgütün kaynak geliştirme stratejisi, bu alandaki öncelikli işbirliği haritalarının çıkarılması, geçmişe yönelik iyi-kötü deneyimler sonucu kaynak geliştirme havuzunun oluşturulmasını, güncel olarak kaynaklara erişime dair lobi faaliyetlerini, üçüncü tarafların fon verme eğilimlerini, örgütün sürdürülebilirlik ve stratejik plan bağlamındaki ihtiyaçlarını kapsayabilir.

Yararlanabileceğiniz kaynaklar

[Many Faces of Non-Profit Accountability](#), Harvard Business School

[Tools for success: Self-assessment tool](#), Bayes Business School

[The quest for resilience](#), CIVICUS

[Resiliency+ Framework: A Guide for Civil Society to Thrive in Uncertain Times](#), CIVICUS ve Partners Global

[ROTA Örgütsel Kapasite Öz Değerlendirme Aracı](#), Sivil Toplum Geliştirme Merkezi

Kapasite Güçlendirme Eylem Planı

Öz-değerlendirme Bölümleri	Neyi iyi yapıyoruz	Neyi geliştirmeliyiz	Atmamız gereken adımlar	Hangi kaynaklara ihtiyacımız var?	Kimlere ihtiyacımız var?	Öncelik sırası	Öngörülen bitiş tarihi
Uyum: Mevzuata uyuyor muyuz?							
Yönetim: Hesap verilebilirliği sağlıyor muyuz?							
Yön: Nereye gittiğimizi biliyor muyuz?							
İlişkiler: Başkalarıyla iyi çalışıyor muyuz?							
Faaliyetler: Hedeflerimize ulaşmada etkili ve verimli miyiz?							
Ekip: Doğru insanlarla birlikte çalışıyor muyuz?							
Finans: İsteddiğimiz yere ulaşmak için gerekli finansal kaynaklara sahip miyiz?							