



YERELLEŞME
SAVUNUCULUK
GRUBU



TÜRKİYE MÜLTECİ KONSEYİ
REFUGEE COUNCIL OF TÜRKİYE



development
initiatives



OXFAM

Türkiye Ulusal Referans Grubu
“YEREL VE ULUSAL STK'LAR İÇİN GENEL
YÖNETİM GİDERLERİ (DOLAYLI MALİYETLERİN
KARŞILANMASI)” ÇALIŞTAY RAPORU

26 Haziran 2024
Ankara

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar	1
Arka Plan	2
Çalıştayın Amacı	2
Çalıştay Programı	3
Katılımcı Profili	4
1. Oturum: Karşılama ve Açılış Konuşmaları.....	4
2. Oturum: Genel Yönetim Giderleri Nedir, Nasıl ve Neden Oluşur.....	5
3. Oturum: Genel yönetim giderlerinin karşılanmasına ilişkin mevcut politika ve uygulamalar: Küresel seviye ve Türkiye	8
4. Oturum: Değişime Giden Yola İlişkin Grup Tartışması	11
5. Oturum: Türkiye Ulusal Referans Grubu için Sonraki Adımlar	17
Kapanış	18
Ek: Katılımcı Listesi	19

Kısaltmalar

DI	Development Initiatives
ICR	Dolaylı Maliyetlerin Karşılanması
NEAR	Network for Empowered Aid Response
URG	Ulusal Referans Grubu
YSG	Yerelleştirme Savunuculuk Grubu, Türkiye
TMK	Türkiye Mülteci Konseyi
TIF	Türkiye Yerel STK İnsani Forumu
GB	Büyük Uzlaş
USTK	Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşu
IASC	Kuruluşlar Arası Daimi Komite
BM	Birleşmiş Milletler
STÖ	Sivil Toplum Örgütü
UNHCR	Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği
IOM	Uluslararası Göç Örgütü
UNFPA	Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu
WFP	Dünya Gıda Programı
PSEA	Cinsel Sömürü ve İstismardan Korunma
UNICEF	Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
ECHO	Avrupa Birliği Sivil Koruma ve İnsani Yardım Operasyonla
USAID	United States Agency for International Development
IFRC	Uluslararası Kızıllaç ve Kızılay Dernekleri Federasyonu

Arka Plan

Küresel düzeyde, yerel ve ulusal aktörler için -dolaylı maliyetlerin daha adil karşılanması konusunda giderek daha fazla politika tartışması yapılmakta ve taahhütlerde bulunmaktadır. Bunlar, doğrudan belirli bir projeye ilgili olmayan, ancak bir kuruluşun verimli, etkili, hesap verebilir ve güvenli bir şekilde çalışmasını sağlayan maliyetler anlamına gelmektedir. Bu konu aynı zamanda ortaklar arasında risk paylaşımı için de kilit öneme sahiptir.

Yerel ve ulusal aktörlerin genel yönetim giderlerinin veya dolaylı maliyetlerinin karşılanması gerektiği konusunda yaygın bir mutabakat vardır. Yerel ve ulusal aktörlerin, uluslararası ortaklarının finansman yöntemlerinde ve davranışlarında acilen bir değişiklik yapmaları gerekmektedir; bu da yerel liderlik, müdahale, toparlanma ve kalkınmanın temeli olarak yerel liderliğin teşvik edilmesi ve sürdürülmesi için kritik önem taşımaktadır.

Yerelleşme Savunuculuk Grubu (YSG) ve Türkiye Mülteci Konseyi (TMK), Türkiye’de bu konuda uzun süredir savunuculuk yapmaktadır ve genel yönetim giderlerinin yerel kuruluşlara aktarılması konusunda bazı ilerlemeler kaydedilmesini sağlamıştır. Büyük Uzlaşma çerçevesinde Ocak 2023’te Türkiye’de Ulusal Referans Grubu’nun (URG) faaliyete geçmesiyle birlikte, ülkede bu konuda daha fazla ilerleme kaydedilmesi için daha fazla fırsat ve irade bulunmaktadır.

2021-2023 yılları arasında Development Initiatives (DI) tarafından UNICEF, Oxfam ve NEAR ağı (Güçlendirilmiş Yardım Müdahale Ağı) ortaklığıyla yürütülen araştırma, Kuruluşlar Arası Daimi Komite’nin (IASC) Yerel ve Ulusal Ortakların Genel Yönetim Giderlerin Karşılmasına ilişkin kılavuza¹ kaynaklık etmiştir.

Pek çok uluslararası kuruluş ve bağışçı şu anda kendi uygulamalarını yardım sektörünün gelişen standartlarıyla uyumlu hâle getirmek için kendilerini eleştirel bir şekilde gözden geçirmektedir. URG Türkiye, küresel toplumun yerelleşme politikası ve uygulamalarında önemli bir değişiklik yapma konusunda samimi olması hâlinde, adil maliyet uygulamalarını sürdürmenin sürekli bir çaba gerektirdiğine inanmaktadır.

Genel yönetim giderlerine ilişkin son küresel politika gelişmeleri göz önüne alındığında, URG Türkiye ülkedeki program ortaklıklarında genel yönetim giderlerinin yerel ve ulusal STK’lara aktarılmasına ilişkin politika ve uygulamaları ele almak ve geliştirmek amacıyla “Yerel ve ulusal STK’lar için genel yönetim giderleri” konulu bir çalıştay düzenlemeye karar vermiştir.

Çalıştayın Amacı

“Yerel ve ulusal STK’lar için genel yönetim giderleri” konulu atölye, URG Türkiye tarafından 26 Haziran 2024 tarihinde Ankara’da yüz yüze ve çok paydaşlı bir etkinlik şeklinde düzenlenmiştir. Çalıştay, hâlihazırda URG sekreteryasını yürüten iki yerel ağı

1 <https://interagencystandingcommittee.org/humanitarian-financing/iasc-guidance-provision-overheads-local-and-national-partners>

olan YSG ve TMK tarafından organize edilmiştir.

Program desteği DI, Oxfam ve NEAR ağı tarafından sağlanmıştır. Mali destek UNICEF ve Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) tarafından sağlanmıştır.

Çalıştayın amacı küresel araştırma ve rehberlik sonuçlarını sunarak, Türkiye'deki mevcut uygulamayı değerlendirmek ve genel yönetim giderlerinin tüm yerel ve ulusal kuruluşlara standart bir uygulama olarak sunulmasını sağlamak üzere planlanmıştır. Aynı zamanda ileriye yönelik adımlar konusunda tartışmalara olanak sağlayarak, Türkiye'de genel yönetim giderleri ve risk paylaşımı konusunda ortak bir URG yolu geliştirmeyi hedeflemiştir.

Çalıştayların özel hedefleri ise şunlar olmuştur:

1. Tüm paydaşları aynı bilgi seviyesine getirmek amacıyla, IASC kılavuzunda onaylandığı üzere uluslararası aktörler tarafından üstlenilen taahhütler de dâhil olmak üzere, genel yönetim giderleri konusundaki mevcut politika tartışmalarına genel bir bakış sağlanması
2. Türkiye'de genel giderler konusunda kaydedilen ilerleme, politika ve uygulamaların değerlendirilmesi;
3. URG Türkiye tarafından ileriye götürülmek üzere, genel giderler politikası ve daha genel olarak finansman mekanizmaları ve bunların yerel/ulusal ve uluslararası aktörler arasındaki eşit ortaklıklarla nasıl ilişkili olduğu konusunda toplu olarak bir yol geliştirilmesi.

Çalıştay Programı

09:00 - 9:30	Kahve ikramı ve kayıt
09:30 - 10:15	Karşılama ve açılış konuşması / Çalıştayın tanıtımı
10:15 - 11:15	Konuya giriş: Genel Yönetim Giderleri Nedir, Nasıl ve Neden Oluşur
11:15 - 11:45	Çay/Kahve Molası
11:45 - 12:45	Genel yönetim giderlerinin karşılanmasına ilişkin mevcut politika ve uygulamalar: Küresel ve Türkiye perspektifleri
12:45 - 14:00	Öğle yemeği
14:00 - 15:00	Türkiye'de değişime giden yola ilişkin grup tartışması
15:00 - 15:30	Çay/Kahve Molası
15:30 - 16:30	Özet: URG Türkiye için sonraki adımlara ilişkin grup geri bildirim
16:30 - 17:00	Kapanış konuşması

Katılımcı Profili

Çalıştaya 53 kurumdan toplam 74 temsilci katılmıştır.

Etkinlikte 13 uluslararası kuruluş, TMK, TİF ve YSG üyeleri dâhil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere 34 yerel ve ulusal kuruluş, BM kuruluşları, Büyükelçilikler/bağışçılar ve Avrupa Birliği Delegasyonundan temsilciler katılmıştır. Çalıştaya ayrıca Büyük Uzlaşma Sekreteryası ve NEAR ağı da katılım göstermiştir.

Tüm katılımcıların listesi Ek 1'de sunulmuştur.

1. Oturum: Karşılama ve açılış konuşmaları

Çalıştay, yerel kuruluşları temsilen URG Finansman Çalışma Grubu eş başkanları Burçak Sel ve Musab Alsayd'ın açılış konuşmalarıyla başlamıştır. URG temsilcilerinin ardından katılımcılara Büyük Uzlaşma Danışmanı Bjoern Hoffman tarafından karşılama konuşması yapılmıştır.

URG Finansman Çalışma Grubu temsilcilerinin açılış konuşmaları aşağıda özetlenmiştir:

Yerel Kuruluşların Katkısı:

İnsani yardım çalışmalarının başarısı büyük ölçüde yerel kuruluşların sağladığı önemli katkılara dayanmaktadır. Onların katılımı olmasaydı Suriye krizine yönelik müdahale ve 6 Şubat depreminin yaralarının sarılması süreci çok farklı olurdu.

Güç Dengesizliklerinin Ele Alınması:

Mali kaynaklara erişimde güç dengesizliklerinin ele alınması ihtiyacı kritik önem taşımaktadır. Eğer uluslararası toplum yerelden yönetilen müdahaleyi tetikleme konusunda ciddiye, yerel düzeye daha fazla kaynak ve destek sağlanması bir zorunluluktur.

Finansman Güçlükleri:

Finansmanın niteliği ve niceliği yerelleşmenin önündeki en büyük engellerden biridir ve mevcut kaynaklarda kayda değer bir azalma söz konusudur. Yerel kuruluşların amacı bağışçılara, BM kuruluşlarına, uluslararası sivil toplum kuruluşlarına ve diğerlerine etkilenen topluluklar, mülteciler ve diğer risk altındaki nüfuslara yönelik çalışmaları hakkında etkili mesajlar vermektir. Bu kuruluşların seslerinin duyulması ve savunuculuk mesajlarının Türkiye'nin ötesine ulaşması çok önemlidir.

Yerelleşme Konusundaki İlerleme:

Yerelleşme hususunda, 2016 Büyük Uzlaşma taahhütleri² ve Türkiye'deki güçlü yerel liderliğe rağmen ilerleme çok az ilerleme kaydedilmiştir. Bu atölye, Türkiye'ye özgü daha somut çözüm ve eylemlerin ele alınması suretiyle daha fazla ilerleme kaydedilmesi umuduyla düzenlenmiştir.

Bjoern Hoffman tarafından yapılan açılış konuşmasında vurgulanan hususlar ise

aşağıda özetlenmiştir:

Büyük Uzlaşı Taahhütlerinde Kaydedilen İlerlemenin Hızlandırılması

Büyük Uzlaşı'nın 10. yıldönümünden önce (2026'da), verilen taahhütler konusunda ilerlemenin hızlandırılması gerekmektedir. Bunlar arasında esas olarak yerelleşme, etkilenen nüfuslara karşı hesap verebilirlik ve kaliteli finansman konuları yer almaktadır. Genel yönetim giderleri gibi özel kılavuz belgeler çeşitli görüşmelerde kabul edilmiştir ve tüm Büyük Uzlaşı imzacıları tarafından riayet edilip uygulanması gerekmektedir. Bunun için yerel ve ulusal aktörlerin, bağışçuların, BM kuruluşlarının, uluslararası sivil toplum kuruluşlarının ve Kızılhaç/Kızılay gibi kuruluşların bir araya getirilmesi önemlidir

Yerelleşme:

Yerelleşme, Büyük Uzlaşı'da kilit bir öncelik olarak tanımlanmıştır. Önümüzdeki iki yıl boyunca Büyük Uzlaşı'nın bu konuda daha fazla enerji ve etkileşimle URG'leri güçlendirmek için çaba sarf edeceği ve küresel bir sürecin ülke düzeyinde nasıl değişime dönüştüğünü göstereceği vurgulanmıştır. Ekim 2024'te yapılacak Büyük Uzlaşı yıllık toplantısında bu konuya odaklanılacaktır.

Genel Yönetim Giderleri Politikalarına Odaklanma:

Akranlar arası öğrenme ve genel yönetim giderleri uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik farklı yaklaşımların araştırılması Büyük Uzlaşı tarafından başlatılacak ve teşvik edilecektir. Bu değişiklikler için siyasi iradenin oluşmasını sağlamak üzere kilit paydaşlara ulaşmak için planlar yapılmaktadır.

Katılımcı Sivil Toplum:

Başarı için, angaje olmuş bir sivil toplumun önemi açıktır. Bu kuruluşlar sadece işlevsel olmakla kalmaz, aynı zamanda politika ve stratejilerin şekillendirilmesinde de aktif olarak yer alır. Etkilenen toplulukların ihtiyaç ve haklarının savunulmasında, hesap verebilirliğin sağlanmasında ve yerelleşme ilkelerinin teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynarlar. Büyük Uzlaşı çalışmalarının etkisini ve erişimini güçlendirmek için bu kuruluşların gelecekteki toplantılara aktif katılımını geliştirecektir.

2. Oturum: Genel yönetim giderleri nedir, nasıl ve neden oluşur?

Bu oturum, genel yönetim giderlerinin (Indirect Cost Recovery (ICR): dolaylı maliyetlerin karşılanması olarak da adlandırılır) tanımını, özelliklerini, nasıl kullanıldığını ve tüm paydaşları aynı bilgi ve uygulama düzeyine getirmenin neden önemli olduğunu tartışmayı amaçlamaktadır. Bir sunumla yapılmış tartışmaların öncesinde genel yönetim/dolaylı maliyet giderlerinin çeşitli yönlerine genel bir bakış sağlamıştır.

Genel yönetim giderlerinin tanımı

- İnsani yardım sistemi içerisinde, doğrudan proje maliyetine karşı neyin "dolaylı" maliyet teşkil ettiğine dair tek bir tanım yoktur, dolayısıyla bağışçular ve uluslararası kuruluşlar farklı yaklaşımlar benimsemektedir.

- Birçok farklı terim (ICR-indirect cost recovery-, genel yönetim giderleri, destek maliyetleri, idari maliyetler, temel operasyon maliyetleri, vb.) aynı fikir için biraz farklı anlamlarla kullanılmakta, bu da kafa karışıklığına sebep olmaktadır. Bu da kuruluş maliyetlerini farklı şekillerde çözmek zorunda kalmalarından dolayı farklı bağışçıların iş yüklerinin artmasına neden olabilmektedir.
- Ortak bir tanım olmadığı sürece, bu maliyetlere ihtiyaç duyanların hem sürdürülebilirlikleri hem de hangi haklara sahip olduklarını bilmeleri zorlaşır.
- Mevcut tanımlardan birkaçı aşağıdaki gibidir:
 - "Belirli bir programa doğrudan atfedilemeyen, programla ilgili maliyetler için bir kuruluşun harcamalarına uygulanan yüzde bazlı bir ücret." (DI, 2008)
 - "Kurumu bir bütün olarak yönetmek, tüm faaliyetleri üzerinde gözetim sağlamak ve faaliyet göstermesini sağlayan kapsayıcı politikaları, çerçeveleri ve sistemleri uygulamaya koymak için katlanılan gerekli ve makul maliyetler." (Money Where It Counts protokolü, 2019)
- Genel yönetim giderlerinin program/faaliyet maliyetleri için kullanılacak fonlardan çaldığı ve bu nedenle proje faaliyetlerine daha fazla pay ayrılmasını sağlamak için genel yönetim giderlerinin azaltılması gerektiği varsayımında bulunmaktadır. Ancak kuruluşların yerine getirmesi gereken üç farklı maliyet türü olduğunu düşünmek daha gerçekçidir.
 - proje uygulanmasına ilişkin doğrudan maliyetler,
 - farklı projeler arasında paylaşılan doğrudan maliyetler (ofis tesisleri, finans personeli gibi) ve
 - bir proje veya programla doğrudan ilişkilendirilemeyen dolaylı maliyetler.
- Bir kuruluşun genel yönetim giderlerine her bir proje veya hibe ile katkı sağlanır ve bir proje genel yönetim giderlerini dâhil etmezse, bunun kuruluşun tamamı üzerinde önemli bir etkisi olur.
- Genel yönetim giderleri kısıtlanmamalı, zamana bağlı olmamalı ve doğrudan proje maliyetlerine zarar vermemelidir. Bağışçıların, genel yönetim giderlerinin sağlanması hâlinde yerel kuruluşlardan doğrudan proje maliyetlerini azaltmalarını bekleme riski bulunmaktadır. Bu durum, proje kalitesi üzerinde olumsuz bir etkiyi önlemek için net tanımlara sahip olunması gerektiğini göstermektedir.

Genel yönetim giderlerinin önemi

- Genel yönetim giderleri, herhangi bir kuruluşu yönetmenin ayrılmaz bir parçasıdır. Kuruluşların verimli, profesyonel ve güvenli bir şekilde çalışmasına yardımcı olur.
- Genel yönetim giderleri kuruluşların şunları yapmasına olanak tanır:
 - Personele yatırım yapmak ve personeli elde tutmak: Bir hibenin kesilmesi ile diğerinin başlaması arasında personel maaşlarını karşılayabilmek, personele eğitimi ve gelişimine yatırım yapmak, adil işgücü uygulamalarını hayata geçirebilmek, gönüllülere veya kendi birikimlerini kullanan personele aşırı bağımlılığı azaltmak, hafta sonları çalışmak, güvenlik veya operasyonel riski yönetmek.
 - Bağışçıların sıklıkla ön koşul olarak talep ettiği koruma/ cinsel sömürü

ve istismarın önlenmesi, risk yönetimi, şikâyet mekanizmaları, izleme ve değerlendirme ve kurumsal stratejiler ve planlar dâhil olmak üzere kurumsal politikalar geliştirmek;

- Mali yönetim ve iç kontrol sistemleri gibi süreçlere yatırım yapmak ve bunları iyileştirmek;
- Kısmen rezerv oluşturarak sürdürülebilirlik inşa etmek, böylece destekledikleri toplulukların değişen ihtiyaç ve önceliklerine esnek bir şekilde uyum sağlamak için daha iyi konumlanmış ve hazırlıklı olmak;
- Kuruluşların insani yardım koordinasyonuna, müdahalesine ve stratejisine katılımına ve bunları etkilemesine olanak tanıyan savunuculuk pozisyonları gibi belirli pozisyonlara fon sağlamak- örneğin ulusal/küresel küme toplantılarına ve küresel politika oluşturma alanlarına ve konferanslara katılmak.

Yukarıdaki önemli hususların sunumundan sonra katılımcılardan aşağıdaki yorumlar/geri bildirimler alınmıştır:

Çalıştaya katılan yerel kuruluşların çoğu, projeye özgü olmayan uzun vadeli kurumsal maliyetleri karşılamak için genel yönetim giderlerinin sağlanması gerektiği konusunda fikir birliği içindedir. Ancak farklı uluslararası aktörlerin genel giderler konusunda farklı bakış açılarına, tanımlara ve uygulamalara sahip olması, çoğu zaman bu maliyetler konusunda ortak bir anlayışa varılmasının önünde bir engel teşkil etmektedir.

Ofis malzemeleri, iletişim maliyetleri, misafir ağırlama, temizlik, güvenlik ve benzeri gibi operasyonel maliyetlerin çoğu - ve bazıları saha ofisi düzeyinde - birçok uluslararası ortak tarafından proje dışı maliyetler olarak kabul edilmekte, dolayısıyla gerçekten projeye ilgili olmayan dolaylı maliyetler üzerinde yük oluşturmaktadır. Dolayısıyla sunumda bahsedilen 3 kademeli tanım, tüm fon ortakları tarafından benimsenmesi gereken bir referans teşkil etmektedir.

Genel yönetim giderleri ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiye dikkat çekilerek, projelerin kısa vadeli doğasının uzun vadeli iyileşme ve kalkınmaya geçiş için planlama yapmayı zorlaştırdığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, uluslararası kuruluşlar daha iyi maaş ödemeleri ve sosyal haklar sağladığında, kaliteli hizmetler için gerekli olan kaliteli personeli korumak neredeyse imkânsızdır.

Genel yönetim giderleri, katılımcılar tarafından hiper enflasyon ve hızla değişen döviz kurları gibi riskler ve kırılgan koşullar karşısında öngörülemeyen harcamaların yapılması gerektiğinde "kara günler" için de önemli olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları için devlet yükümlülüklerini karşılayabilecek bir yedek akçeye sahip olmamak ciddi bir risktir.

Genel yönetim giderlerinin (eğer varsa) mevcut düşük oranlarda alınmasının, özellikle proje fonları daralırken, kuruluşların personele yatırım yapmasına, kurumsal strateji geliştirmesine, risk yönetimine vb. izin vermediğinin altı çizilmiştir. Yerel kuruluşların gerçekten güvenli, ilkeli ve sürdürülebilir bir şekilde değer katabilmeleri için genel yönetim gideri oranlarının artırılması gerekmektedir.

Genel yönetim giderlerinin karşılanmasının eşitlikçi ortaklıklar kurmak için sadece bir adım olduğu ve tamamlayıcılık, iletişim kalitesi ve kaliteli finansmanla ilgili diğer çok katmanlı zorlukların da tartışılmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir.

3. Oturum: Genel yönetim giderlerinin karşılanmasına ilişkin mevcut politika ve uygulamalar: Küresel seviye ve Türkiye

Bu oturum, küresel düzeydeki güncel politika tartışmaları ve gelişmelerin yanı sıra Türkiye'deki ülke düzeyindeki politika ve uygulamalara genel bir bakış sağlamayı amaçlamıştır. Oturum bir sunum ile başlamış, ardından katılımcıların görüşlerini ve yorumlarını paylaşmaları için genel bir tartışma yapılmıştır.

Küresel seviyede politika ve uygulamalar:

Küresel düzeyde bağışçıların ve uluslararası kuruluşların, IASC, Büyük Uzlaş, Chapter for Change gibi girişimler aracılığıyla çeşitli taahhütleri bulunmaktadır:

- IASC üyeleri, yerel ortakların sadece doğrudan proje faaliyetleri için finansmana erişebildiği geçmişteki adil olmayan finansman uygulamalarını kabul eden resmi "yerel ve ulusal ortaklara ek gider sağlanmasına ilişkin IASC kılavuzunu"³ onaylamıştır. Kılavuz, iyi uygulama örnekleri ve yeni politikaların neleri içerdiğine ve ortaklar arasında genel yönetim giderlerinin daha eşit ve adil bir şekilde paylaşılması için izlenecek yola dair fikirler vermektedir.
- Büyük Uzlaş grubu, araçlar için genel yönetim giderlerinin yerel aktörlere tahsis edilmesi taahhüdünü içeren bir sonuç belgesi⁴ geliştirmiştir
- Eşitlikçi Ortaklıklar taahhüdü⁵ kapsamında genel yönetim giderlerinden adil bir pay sağlamayı taahhüt etmiştir. Ayrıca Charter 4 Change de kuruluşların genel yönetim giderleri için yeterli ve tutarlı destek sağlanmasını savunmuştur.

DI'nin 2022 ve 2023 yıllarında gerçekleştirdiği BM kuruluşu ve uluslararası sivil toplum kuruluşu politikaları eşleştirmelerine göre:

- Bazı olumlu gelişmeler yaşanmıştır: Uluslararası sivil toplum kuruluşlarının çoğunun ya yeni bir politikası vardır ya da genel yönetim giderlerinin yerel ortaklara aktarılmasına yönelik politikalarını geliştirmektedir. 2022'den bu yana 6 kuruluş genel yönetim giderlerinin transferine ilişkin yeni bir iç politika geliştirmiştir ve 10 kuruluş da bir politika geliştirme sürecindedir. Ancak bu kuruluşlar genellikle çok küçük yüzdeler aktarmaktadır.
- UNHCR 2019 yılında yeni bir politika uygulamaya koymuştur (uluslararası sivil toplum kuruluşu ortaklarına %7'ye karşılık yerel ortaklara %4). UNICEF de 2023 yılında yeni bir politika uygulamaya başlamıştır ancak bu politikanın uygulamada netleştirilmesi ve kolaylaştırılması gerekmektedir.

Bağışçılar, değişimi sağlamak ve uluslararası ortaklarının finansman uygulamalarını

3 <https://interagencystandingcommittee.org/humanitarian-financing/iasc-guidance-provision-overheads-local-and-national-partners>

4 <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/caucus-role-intermediaries-final-outcome-document-august-2022>

5 <https://pledgeforchange2030.org/metrics-accountability/>

etkilemenin yanı sıra kısıtlayıcı genel yönetim gideri yüzdelerine meydan okumak konusunda kilit bir role sahiptir. Bu nedenle DI, UNICEF ile birlikte bağışçıların yaklaşımlarını ve mevcut politikalarını anlamak için görüşmeler gerçekleştirmiştir:

- Bağışçılarla yapılan görüşmeler, bağışçıların aracı ortaklarının uygulamaları hakkındaki bilgilerinin sınırlı olduğunu ortaya koymakta ve yerel kuruluşlara genel yönetim giderlerinin sağlanması konusunda şeffaflığın sınırlı olduğuna işaret etmektedir.
- Temel çıkarım, çok az sayıda bağışçının hâlihazırda uluslararası ortaklarından genel yönetim giderlerinin aktarılmasına ilişkin politikaları, gereklilikleri veya rehberliği olduğu ve çok azının bu tür uygulamaları teşvik ettiğidir. Bilgiler çoğunlukla geri rapor edilmemektedir. Bağışçılar şu anda genel yönetim giderlerinin uluslararası ortakları tarafından sağlanıp sağlanmadığını veya paylaşılıp paylaşılmadığını bilmemektedir.
- Bazı bağışçılar genel yönetim giderlerine ilişkin politikalarını belirlemeye başlarken, diğerleri bunun önemli bir konu olduğunu ancak kendileri için oldukça yeni olduğunu ve belki de emsal teşkil etmesi için daha büyük bağışçılara bakmaları gerektiğindüşünmektedir. Bağışçılar, uluslararası sivil toplum kuruluşu ortaklarıyla genel yönetim giderleri konusunda, çoğu bağışçılarından işaretlenmemiş fon alan BM kuruluşlarına kıyasla daha ileri düzeyde bir tartışma yürütmektedir.

Türkiye'deki politika ve uygulamalar:

Bu çalışmaya hazırlık olarak URG sekreteryası iki çevrimiçi anket başlatmıştır. Anketlerden biri yerel/ulusal sivil toplum kuruluşlarını, diğeri ise uluslararası aktörleri hedeflemiştir. Amaç, Türkiye'deki kuruluşların genel yönetim giderlerine ilişkin uygulama ve deneyimlerini anlamaktır.

Ankete 29'u yerel/ulusal kuruluşlardan ve 14'ü uluslararası aktörlerden olmak üzere toplam 43 yanıt alınmıştır. Elde edilen temel bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Yerel/ulusal kuruluşlar, fon kaynaklarının çeşitliliğini yansıtacak şekilde 48 farklı bağışçıdan proje fonu aldığını belirtmiştir. BM kuruluşları, yani UNHCR, UNICEF, IOM, UNFPA, WFP ve FAO'dan 29 kez bahsedilmiştir. Bu yüksek oran, küresel insani yardım fonlarının yaklaşık %60'ının BM kuruluşları aracılığıyla akarken, Türkiye'deki BM kuruluşlarının çoğunun yerel ve ulusal STK'larla doğrudan ortaklık kurma politikasına sahip olmasıyla açıklanabilir.
- Bağışçılar ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarından yanıt verenlerin çoğunluğu (14 katılımcıdan 11'i) kuruluşlarının bir genel yönetim giderleri politikası olduğunu belirtmiştir.
- Ankete yanıt veren yerel/ulusal kuruluşlar arasında, fon sağlayan ortaklarının mevcut genel yönetim gideri politikaları ve uygulamalarından memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu bildirilmiştir.
- Öte yandan, uluslararası aktörlerin genel yönetim gideri uygulamalarının etkileri konusunda daha olumlu olduğu görülmektedir. Uluslararası kuruluşların çoğunluğu, politika ve uygulamalarının yerel ortakların dolaylı maliyetlerini karşılamalarını sağladığına ve adil bir ortaklığa katkıda bulunduğuna inanmaktadır.
- Ülke ofislerinin genel yönetim giderlerinin yerel ortaklara aktarılmasına ilişkin

kuralları tanımlama ve belirleme konusundaki esnekliğine ilişkin soruya 5 üzerinden ortalama 3 cevabı verilmiştir; bu da ülke ofislerinin genel yönetim giderlerinin ülkedeki yerel ortaklara aktarılması konusunda düşük düzeyde karar verme yetkisine sahip olduğunu göstermektedir.

- Genel yönetim giderleri konusunda açık ve dürüst bir diyalog kurma becerisine ilişkin görüşler yerel/ulusal kuruluşlar ile uluslararası aktörler arasında farklılık göstermektedir. Yerel/Uluslararası kuruluşlar olumlu bir iletişim deneyimi bildirmezken, uluslararası aktörler olumlu bir ortam yarattıklarına inandıklarını ve genel yönetim giderleri konusunun açıkça tartışılabilirdiğini bildirerek kendilerini yüksek puanlamaktadır.

Bu bulguların kısa bir sunumunun ardından, çalıştay katılımcıları aşağıdaki yorumlar ve geri bildirimleri paylaşmıştır:

Yıllarca sadece etkilenen toplulukların ihtiyaçlarına odaklandıktan ve 6-12 aylık proje döngüleri uyguladıktan sonra, yerel kuruluşlar risklerini de karşılamaları ve faaliyetlerini büyütürken karşılaştıkları çoklu zorlukların üstesinden gelmek için yatırım yapmanın yollarını bulmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu atölye yerel kuruluşlara, tıpkı aracı ortakları gibi pazarlık gücüne ve genel yönetim giderleri alma hakkına sahip olduklarını ve bunları kurumsal büyümeleri ve risk yönetimi için kullanabileceklerini açıklığa kavuşturmak açısından önemli olmuştur.

Neredeyse tüm BM kuruluşlarının genel yönetim giderlerinin sağlanmasına yönelik küresel politikaları var gibi görünse de, Türkiye'deki yerel ortaklar için bu bütçe kalemine ve genel yönetim giderlerinin hangi oran ve koşullarda verildiğine erişmek hâlâ güçtür.

Uluslararası sivil toplum kuruluşlarının genel yönetim giderlerinin aktarılmasına ilişkin politikalarında iyileştirmeye açık çok alan vardır. Küresel ve ülke içi politikalar tanımlanırken, uluslararası sivil toplum kuruluşları ve yerel ortakları arasında daha iyi diyalog ve iletişim için bir sistem kurulması gerekmektedir.

Uluslararası aktörlerin yukarıdan aşağıya yaklaşımı, yerel/ulusal kuruluşlarla aralarındaki diyalogu olumsuz etkileyen bir faktör olarak belirtilmiştir. Yerel muhataplar genellikle genel yönetim giderleri konusunu gündeme getirmekten çekinmekte ve bu nedenle daha eşitlikçi ve şeffaf ilişkiler kurmak ve yürütmek söz konusu olduğunda nereden başlayacağını bilememektedir.

Yerel/ulusal kuruluşlar çoğu zaman finansman ortaklarıyla müzakere edecek beceri ve savunuculuk yaklaşımından yoksundur. Bu konuda net bir tutum ve politikanın oluşturulması, yerel aktörlerin proje finansmanlarında genel yönetim giderleri talep etmelerini kolaylaştıracaktır.

Türkiye'de genel yönetim giderlerinin yerel ortaklara aktarılması uygulaması incelenmeli ve sistematik hâle getirilmelidir. Genel yönetim giderleri konusunda yerel kuruluşların harekete geçmesine ve savunuculuk yapmasına ihtiyaç vardır.

Bağışçıların, yerel uygulayıcıların dolaylı maliyetlerini karşılama ve yerel sivil topluma geniş destek sağlama konusunda hükûmetleri ve parlamenterleri ile açık ve iddialı diyaloglar kurmaları önerilmiştir.

4. Oturum: Türkiye'de Değişime Giden Yollar

Genel yönetim giderleri politikası ve uygulamasına ilişkin küresel araştırma, "Yerel ve Ulusal Ortaklara Genel Giderlerin Sağlanmasına İlişkin Kuruluşlar Arası Daimi Komite (IASC) Kılavuzunun" hazırlanmasına yol açmıştır. Dördüncü oturum IASC Rehberinin sunumuyla açılmıştır.

Genel yönetim giderlerine ilişkin politika ve uygulamaların iyileştirilmesi için elverişli bir ortam yaratabilmek amacıyla, potansiyel değişimin çeşitli düzeyleri ve yolları çalıştay katılımcılarıyla paylaşılmıştır. Ülke düzeyinde ve Genel Merkez/küresel düzeyde değişimin yanı sıra gerçekleştirilebilecek kolektif eylemlere ilişkin kısa örnekler verilmiştir.

Biri IFRC'den diğeri Concern Worldwide'dan olmak üzere iki spesifik kurum örneği sunulmuştur.

IFRC Türkiye Delegasyonu Başkanı Jessie Thompson, IFRC'nin sürdürülebilir yerel liderlik eylemine yatırım yaptığı ve IFRC ağındaki üyeler için bir ulusal toplum maliyetlendirme politikası geliştirdiği bilgisini paylaşmıştır. Daha önce ulusal toplumlar genel yönetim giderlerini çeşitli şekillerde müzakere etmekteydi. Şimdi ise genel politika, istenen eylemin maliyetlerini (hem doğrudan hem de dolaylı maliyetler) tam olarak karşılamak; etki yaratmaya paralel olarak sürdürülebilirliğe yatırım yapmak ve ölçek ekonomileri için IFRC ağı üyelerinin bilgi birikiminden ve karşılaştırmalı avantajlarından yararlanmaktır. Thompson, uluslararası aktörlerin yerel ve ulusal kuruluşlara finansal yatırım yapmamasının, bu kuruluşların çalışmalarında gerçekten yerel liderlik yapmalarını engelleyeceğini söyleyerek sözlerini tamamlamıştır.

Concern Worldwide'ın Kıdemli Küresel Danışmanı Andrew Clenaghan, kuruluşun yerel liderlik eylemini destekleme yolculuğunu sunmuştur. Yerelleşme konusunda bir pozisyon belgesi hazırlayan Concern, şu anda ortaklıklar, finansman, kapasite güçlendirme, görünürlük ve toplum temsilciliği bileşenlerini içeren 5 yollu bir kurumsal strateji üzerinde çalışmaktadır. Concern kısa bir süre önce, yerel ortaklara yönelik artan hibe ve genel yönetim giderlerinin etkisi ile ilgili kurumsal bir politikayı kabul etmiştir.

Concern Worldwide şu anda United States Agency for International Development (USAID)'in İnsani Yardım Bürosu tarafından finanse edilen küresel bir yerelleşme araştırma projesi yürütmektedir. Bu projenin sonuçlarının genel yönetim giderleri konusunda küresel politikaya ve farklı yerelleşme uygulamalarına yön vermesi umulmaktadır.

Grup Çalışması: Değişime Giden Yollar

Yerel ve Ulusal Ortaklara Genel Yönetim Giderlerinin Sağlanmasına ilişkin IASC Kılavuzu referans alınarak, çalıştay katılımcıları aşağıdaki üç soru üzerinde çalışmak üzere gruplara ayrılmıştır.

1. Yerel kuruluşların dolaylı maliyetlerinin karşılanması konusunda ilerleme kaydetmek için ele almamız gereken temel konular nelerdir?
2. Hangi somut adımları atabiliriz?

- Hâlihazırda mevcut bulunan hangi alanlar ve girişimleri geliştirebiliriz?
- Hem bireysel hem de kolektif olarak hangi yeni adımların atılması gerekiyor?

3. İlerlemeyi nasıl takip edeceğiz?

Her grupta bağışçılar, BM kuruluşları, uluslararası sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşlardan eşit sayıda temsilci yer almıştır. Grup çalışmaları sırasında alınan notlar ve sonrasında genel oturumda yapılan tartışmalar bu üç soru altında sunulmuştur.

1. Yerel kuruluşların dolaylı maliyetlerinin karşılanması konusunda ilerleme kaydetmek için ele almamız gereken temel konular nelerdir?

Sözleşme ve proje ile ilgili hususlar:

Yinelenen proje anlaşmaları, etkilenen topluluklar üzerinde etki yaratan faaliyetlerin daha uzun süre devam etmesi için faydalıdır, ancak bu anlaşmalar, ortakların dolaylı maliyetleri karşılanmadığında yerel kuruluşlar için risk oluşturmaktadır. Takip anlaşmasının imzalanmasındaki herhangi bir gecikme veya takip bütçesinde son dakikada yapılan önemli değişiklikler, yerel kuruluşlar için kurumsal refahlarını ciddi şekilde zorlayan ek masraflara neden olmaktadır.

Yinelenen projeler aynı zamanda personelin tek bir projenin kısa süresinin (6, 9 veya 10 ay) ötesinde daha uzun bir süre boyunca istihdam edilmesi anlamına gelir. Aynı personel 12 aylık istihdam sınırını geçtiğinde, işveren kıdem tazminatı için bir yedek fon oluşturmak zorundadır. Bu, genellikle proje bütçelerinden karşılanmayan bir giderdir, ancak projeleri uygulamaya devam eden ve aynı personeli birkaç yıl boyunca istihdam eden yerel kuruluşlar için ciddi bir uzun vadeli yükümlülük hâline gelmektedir. Bu, kısmen veya tamamen dolaylı yönetim maliyetleri altında karşılanması gereken bir giderdir.

Zaman çizelgeleri ve maliyet paylaşımı, projelerdeki değişikliklere bağlı olarak maliyet paylaşım yüzdelerini değiştiremeyen yerel kuruluşlar için ciddi bir risk oluşturmaktadır. Maliyetler düştüğünde, fon veren ortaklar kesintiyi kabul etmekten mutluluk duymaktadır, ancak paylaşılan maliyetler arttığında, fon verenler çoğu zaman proje sözleşmesinin imzalanması üzerine proje için üst limitlerin sabitlendiği ve fazla harcamaya izin verilmediği açıklamasıyla paylaşılan maliyetlerin artırılmasını kabul etmemektedir.

Mevzuat ve politika uyumsuzluğu:

Türkiye, iş hukuku ile dernekler ve vakıflar hukuku konusunda güçlü bir yasal çerçeveye sahiptir. Bağışçı kuralları önemli ölçüde farklılık göstermekte ve bazıları Türkiye kanun ve yönetmelikleriyle çelişmekte, bu da kafa karışıklığına neden olmakta ve yerel kuruluşlar için risk oluşturmaktadır. Dış denetimler sırasında, özellikle ülke dışından gelen ve yerel hukuk hakkında çok az bilgiye sahip olan denetim firmaları, Türkiye merkezli kuruluşların yükümlülüklerini göz ardı edebilen bulgulara ulaşabilmektedir.

Bağışçılar ve aracılar riskten son derece kaçınmaktadır ve uyum konusunda sadece bir avuç yerel ve ulusal kuruluşun karşılayabileceği yüksek standartlara sahiptir. İÇ sistemlere gerekli yatırım yapılmadan bu kadar yüksek standartların uygulanması, insani yardım sisteminin çözmesi gereken bir sorundur.

Proje finansmanının bir kısmı yerel bir kuruluşun iç sistemlerinin kurulması ve sürdürülmesine gitmediğinde, finansman ortakları aslında yerel kuruluşlara aktardıkları

proje fonlarına ek yük ve risk getirmektedir. Yerel kuruluşların iç hesap verebilirliği ve özerkliği için yeterli yatırım yapılmadığından, araçlar kendi iç kontrol ve izleme mekanizmalarını kurmak için çok fazla fon ayırmak zorunda kalmakta, bu da yerel ortakların öğrenmesi ve güçlenmesi için çok az alan bırakmaktadır. Bağışçılar bu yaklaşımı sorgulamadıklarında, fonları yerel sivil toplumu güçlendirmeye ve yerel olarak yönetilen eylemleri desteklemeye gitmemektedir.

Bağışçılar ve araçlar, yerel ortaklarının kurumsal politikalarına ve uygulamalarına fazla müdahaleci davranmaktadır. Yerel kuruluşların personeline maaş olarak ne kadar ödeyebilecekleri ya da ne gibi yan haklar sağlayabilecekleri konusunda tavanlar koymak, yerel kuruluşların kurumsal egemenliklerini ortadan kaldırdığı için büyük bir sorundur.

Personelin refahı, ekip oluşturma, emniyet ve güvenlik yönetimi, kapasite geliştirme, şikâyet mekanizmaları, etik komiteleri ve soruşturma maliyetleri ile ilgili masrafları geniş fonlardan karşılanmaları gereken masraflardır ancak olup bu fonlara bazı yerel kuruluşlar sahip değildir.

Ortaklıklarla ilgili hususlar:

Genel yönetim giderleri konusunda küresel bir politikası olan ajanslar için bile, bu politikanın ayrıntılarını paylaşmak istemedikleri için hangi maliyetlerin genel yönetim giderleri kapsamında olduğu konusunda bir belirsizlik bulunmaktadır. Sonuç olarak, bu konu neredeyse her zaman fon ortağı ile yerel kuruluş arasındaki müzakerelere bırakılmaktadır.

Yerel ortaklar konuyu ortaklık görüşmelerinde veya proje anlaşmalarında gündeme getirmedikçe, fon veren ortaklar genel yönetim giderleri konusunu görmezden gelme eğilimindedir. Bu durum özellikle yerel kuruluşlar projeye ilgili tüm masraflarını karşılamakta zorlandıklarında geçerlidir.

Genel yönetim giderleri karşılamayı başaran kuruluşlar için bile bunu tutarlı bir uygulama olarak sağlamak zordur. Fon sağlayan kuruluşlar genel yönetim gideri oranlarını bir projeden diğerine değiştirme eğilimindedir, bu da yerel kuruluşlar için sürekli bir mücadele ve pazarlık konusu hâline gelmektedir.

2. Hangi somut adımları atabiliriz?

İkinci soru etrafında yapılan grup tartışmaları, bu adımların kimler tarafından atılabileceğine göre aşağıda özetlenmiştir.

Yerel aktörler ve ağıları:

- Her yerel kuruluş, ikili ortaklarıyla genel yönetim giderleri konusunu gündeme getirebilir ve değişim için açık bir diyalog başlatabilir.
- YSG, TMK ve TİF gibi yerel platformlar aracılığıyla yerel kuruluşlar, finansman ortaklarıyla genel yönetim giderlerini teşvik etmek için ortak bir savunuculuk planı tasarlayabilir.
- Yerel kuruluşların bakış açısından ortak bir genel yönetim giderleri çerçevesi geliştirmek için genel yönetim giderleri üzerine bir çalışma grubu kurulabilir ve bu çerçeveye dayalı olarak ortak savunuculuk faaliyetleri yürütülebilir.

- “Yerel ve Ulusal Ortaklara Genel Yönetim Giderlerinin Sağlanmasına İlişkin IASC Kılavuzu”, uluslararası ortaklar arasında farkındalığı ve bağlılığı artırmak için ilgili tüm forumlarda gündeme getirilebilir.
- Uluslararası kuruluşlar ve yerel ortakları arasında paylaşılan genel yönetim giderlerinin miktarını ve kalitesini izlemek için bir izleme mekanizması geliştirilebilir.
- Özellikle Kahramanmaraş deprem felaketinden sonra yapılan bağışlar temelinde, Türkiye’deki filantropi vakıfları ile kapsamlı bir araştırma yapılarak esnek fonlama ve yerel sivil topluma temel kurumsal destek konularında bazı iyi uygulamalar ortaya çıkarılabilir.
- Yerel sivil toplum ağları, bağışçılara, ikili/çok taraflı kalkınma bankalarına, teknik ajanslara ve diğer uluslararası finans kuruluşlarına yerel sivil toplumla daha doğrudan ortaklıklar kurmaları, yerel aktörlere doğrudan finansmanı artırmaları ve daha geniş erişim ve daha büyük etki için yerel sivil toplumun kurumsal sürdürülebilirliğini desteklemeleri için savunuculuk yapabilir.

Aracılar:

- Her bir aracı kurum, kendi kurumsal tanımı ve genel yönetim giderlerine ilişkin politikası konusunda netlik sağlayabilir ve diyalog için alan açarak bunu yerel ortaklara şeffaf bir şekilde iletebilir.
- Aracılar, yerel kuruluşların kapasitesine değer veren bir yaklaşım benimsemeli ve proje çıktılarının yanı sıra kurumsal refahı ve sürdürülebilirliği destekleme niyeti konusunda açık olmalıdır.
- Fon sağlayan ortaklar, bağışçı ile yerel kuruluş arasındaki aracı rollerini göz önünde bulundurarak, tamamlayıcılıkları konusunda netleşerek ve ardından yerel ortaklarının faaliyetlerini bu doğrultuda destekleyerek ilerleme kaydedebilirler.
- Genel yönetim giderlerine ilişkin merkez politikasının eksik olduğu durumlarda, aracılar yerel ortaklara genel yönetim giderleri sağlamak için ülke ofisi olarak inisiyatif alabilir.
- Uluslararası ortaklar yerel kuruluşlara ve onların ağlarına fon sağlayarak yerel aktörlerin genel yönetim giderlerinin iyileştirilmesi konusunda savunuculuk faaliyetlerine öncülük etmelerini sağlayabilir.
- Yerel sivil toplumun çeşitliliği göz önüne alındığında, uluslararası kuruluşlar farklı türdeki yerel kuruluşlarla ortaklık kurmanın yenilikçi yollarını geliştirebilir ve genel yönetim gideri desteklerini buna göre uyarlayabilir.
- Proje fonlarını bağışçılar yerel kuruluşlara aktaran kuruluşlar, kurumsal politikalarının ve iç sistemlerinin güçlendirilmesi için mentorluk sağlama ve bu sistemlerin sürdürülmesi için genel yönetim giderlerinin de aktarılmasını sağlama konusunda yerel ortaklarla birlikte çalışmalıdır.
- Yerel ortaklara yönetim maliyetlerinin analizi, izlenmesi, planlanması ve karşılanması dâhil olmak üzere dolaylı maliyetlerini en iyi şekilde nasıl karşılayacaklarına karar vermeleri için özerklik, yetki ve kaynak verilmelidir.
- Aracılar, bağışçılara temel proje finansmanının yanı sıra yerel ortakların dolaylı maliyetlerinin de karşılanmasını ve bu maliyetlere ilişkin raporlama sürecinin basitleştirilmesini savunmalıdır.

- Uluslararası kuruluşlar arasında uygulamanın uyumlaştırılmasını sağlamak amacıyla genel yönetim giderlerine ilişkin ortak uygulamaların gözden geçirilmesi için akran değerlendirme sistemleri kurulabilir.

Bağışçılar:

- Her bir bağışçı, doğrudan proje bütçe kalemlerine ek olarak götürü/kısıtlanmamış genel bütçe kalemleri oluşturmayı taahhüt edebilir.
- Bağışçılar, Türkiye'deki güçlü sivil toplum göz önüne alındığında, araçlardan programları neden yerel kuruluşlar aracılığıyla uygulamadıklarını gerekçelendirmelerini talep edebilir.
- Proje fonları yerel kuruluşlara aktarıldıkça, bağışçılar dolaylı maliyetlerin eşit ve adil bir şekilde karşılandığından emin olmak için izleme sistemlerini kurabilir.
- Türkiye'deki yerel sivil toplumun operasyonel gücü göz önüne alındığında, bağışçılar yerel kuruluşlara doğrudan fon sağlama uygulamalarını destekleyebilir.
- Bağışçılar, yerel ve ulusal aktörlere genel yönetim giderlerinin daha iyi sağlanması konusunda araştırma ve savunuculuk çalışmaları yürütmeleri için yerel kuruluşlara ve ağlarına doğrudan fon sağlayabilir.

Kolektif olarak:

- Türkiye'deki yerel aktörlerin yönetim masraflarının desteklenmesi yoluyla yerel eylemlere ve sürdürülebilirliğe yatırım yapılması, Yerel ve Ulusal Ortaklara Genel Yönetim Giderlerinin Sağlanmasına ilişkin IASC kılavuzu üzerine ortak bir çalışma grubu/iş akımı kurulması yoluyla toplu olarak savunulabilir.
- Genel yönetim giderlerine ilişkin mevcut küresel araştırma Türkiye'de de yapılabilir. Türkiye'deki mevcut durum ve değişime dair önerileri de içeren bir şekilde yerelleştirilebilir.
- Paydaşlar, genel yönetim giderlerinin tanımını ve Türkiye'deki uygulamasını kolektif olarak uyumlaştırabilir.
- Ortak ve kolektif bir çaba olarak, tüm ortaklıklar için referans olarak genel yönetim giderlerine ilişkin ulusal bir asgari standartlar belgesi hazırlanabilir.
- Benzer adımların nasıl atıldığına dair diğer bağlamlardan öğrenilenler, değerli içgörüler ve ilham sağlayabilir.
- Tüm paydaşlar, genel yönetim giderleri konusunu uygun olan tüm koordinasyon toplantılarının gündemine almalı ve takip etmelidir.

Türkiye Ulusal Referans Grubu:

- Bu çalıştayda belirlenen en acil ve eyleme geçirilebilir noktalar URG tarafından ele alınabilir ve desteklenebilir.
- URG, Türkiye'deki Büyük Uzlaşma imzacılarına, yerel ortaklara genel yönetim giderlerinin sağlanmasına öncelik vermeleri için bir çağrıda bulunabilir
- URG Türkiye, yerel aktörler ve Büyük Uzlaşma imzacıları arasındaki bağlantıları geliştirmek için bir alan yaratabilir.
- URG, genel yönetim giderleri konusunda Türkiye'ye özgü araştırmaları finanse edebilir.

- URG, Türkiye'de yerel olarak yönetilen eylemlerin teşvik edilmesi ve sürdürülmesinde genel yönetim giderlerinin kritik rolü konusunda savunuculuk yapabilir.
- URG üyeleri, diğer paydaşlarla yapılan tüm ilgili toplantılarda genel yönetim giderleri konusunu gündeme getirebilir ve önemini vurgulayabilir.

3. İlerlemeyi nasıl takip edeceğiz?

Bu süreçleri etkin bir şekilde takip etmek için grup çalışmasında aşağıdaki somut adımlar önerilmiştir:

Araştırmalar ve kanıtlar:

Türkiye'de genel yönetim gideri politikası ve uygulamalarına ilişkin politika değişikliği ve iyileştirmeyi desteklemek için bir temel ve belirli kanıtlar gereklidir. DI tarafından yürütülen küresel araştırmaya benzer şekilde, Türkiye'de genel yönetim giderleri gündemini ilerletmek için nelere ihtiyaç duyulduğunun haritalandırılması ve kanıt toplanması için bu tür çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Uyumlaştırma ve taahhütler:

Etkili bir değişimin başlatılabilmesi için Türkiye'deki tüm operasyon türleri (insani yardım-kalkınma-barış) ve fon sağlayan kuruluşlar arasında açık ve tutarlı tanımlar, standartlar ve ölçütler belirlenmelidir. Uyumlaştırılmış bir yol haritasının ortaya konması ve uygulanması için tüm paydaşların genel yönetim giderlerine ilişkin IASC kılavuzunu iyi bilmesi ve buna bağlı kalması gerekmektedir. Buna tüm Büyük Uzlaşa imzacıları da dâhildir.

Protokoller ve kılavuzlar::

Politika değişikliği yaygınlaştırıldıkça, her kuruluşun ülke içi politikasını yeniden tanımlaması veya ayarlaması ve bu politikanın Türkiye bağlamında nasıl uygulanacağını belirlemesi gerekecektir. Örneğin, Türkiye'de belirli bir dolaylı maliyet olarak kıdem tazminatı yükümlülükleri gibi yüksek riskli maliyetlerin iyi tanımlanması ve genel yönetim giderlerinin karşılanmasına ilişkin protokol ve kılavuzlara dâhil edilmesi gerekmektedir. Türkiye'ye özgü diğer benzer koşulların, her bir kuruluşun genel yönetim giderleri politikasına nasıl dâhil edileceği açısından düzenlenmesi gerekmektedir.

Şeffaf iletişim:

Genel yönetim giderleri konusunda açık ve net iletişim kanallarının kurulması, bu konunun tüm paydaşların gündemine girmesi açısından kilit önem taşımaktadır. Yerel kuruluşlar, aracılar ve bağışçılar arasında şeffaf ve dürüst bir iletişim ve açık diyalog zemini olmadan, stratejik ve adil işbirliği ve ortaklıkların geliştirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu aynı zamanda, bu alandaki gelişmelerin açıkça paylaşılması ve karşılıklı hesap verebilirliğin sürdürülmesi için genel yönetim giderleri konusunun çeşitli platformlarda canlı tutulmasını da kapsamaktadır.

Kaynak tahsisi:

Genel yönetim giderleri konusunda araştırma, katılımcı planlama, kolektif eylem ve savunuculuk, politika ve uygulamaların etkili bir şekilde iyileştirilmesi için kaynak ve finansmana ihtiyaç duymaktadır. Türkiye'deki insani yardım topluluğu, bu süreci mali destekle güçlendirerek konunun ciddiye alınmasını, gerçek taahhütlerde bulunulmasını ve takip sürecinin katılımcı ve kapsamlı olmasını sağlayacaktır.

5. Oturum: Türkiye Ulusal Referans Grubu için Sonraki Adımlar

Bu çalıştay, Türkiye'deki yerel ve ulusal STK'lar için finansman kalitesini ve genel yönetim giderlerinin'nin adil paylaşımını geliştirmek için anlayış ve işbirliğini teşvik etmek, iç görüşleri paylaşmak, birlikte beyin fırtınası yapmak ve pratik çözümler geliştirmek için önemli bir platform görevi görmüştür.

Bu çalıştay sonucunda kolektif olarak geliştirilen uygulanabilir stratejiler, ülkede daha hesap verebilir, adil ve sürdürülebilir ortaklık ve finansman uygulamalarının önünü açacaktır. URG Türkiye, elverişli bir ortam yaratmaya ve yerel olarak yerel eyleme giden yolda olumlu bir değişim sağlamaya kararlıdır ve bu çalıştay bu girişimde önemli bir kilometre taşıdır.

Çalıştay sırasında kaydedilen ilerlemeyi devam ettirmek için URG Türkiye, grup çalışmasında geliştirilen eylem noktalarına odaklanacak ve bu eylemlerin yerel sivil toplum ağları ve Türkiye'deki diğer Büyük Uzlaşma imzacıları ile en iyi nasıl ele alınacağını görecektir.

Sonraki adımlar açısından, URG sekretaryası tarafından belirtilen diğer somut adımlar aşağıdaki gibidir:

NRG çalışma grupları aracılığıyla takip:

Bu çalıştayın sonuçları, ilgili hususların takip edilebilmesi için URG çalışma grupları ile paylaşılacaktır. URG çalışma gruplarıyla sanal ortamda bir araya gelirken, finansman sağlanması hâlinde 3 çalışma grubunu bir araya getirecek yüz yüze bir toplantı düzenlenecektir.

Türkiye'de genel yönetim gideri/ICR araştırmasının yapılması:

URG adına sekretarya, Türkiye'de genel yönetim gideri araştırması yapmak için fon sağlamaya çalışacak olan DI ile etkileşime girmeye devam edecek, bu da ülkede bu gündemi ilerletmek ve çalıştayın sonuçlarını geliştirmek için sağlam bir temel oluşturacaktır.

Gelişmiş işbirliği ve değişim için tüm paydaşların bir araya getirilmesi:

Tüm Büyük Uzlaşma imzacılarını ve yardım vakıfları ve uluslararası finans kuruluşları gibi potansiyel aktörleri masaya davet eden URG Türkiye, yerel ve ulusal kuruluşlara yönelik genel yönetim giderleri konusunda iletişimi, işbirliğini, savunuculuğu ve politika değişikliğini geliştirmek için çalışacaktır.

Yerel aktörlerin güçlendirilmesi:

URG Türkiye, yerel aktörleri güçlendirmeye ve genel yönetim giderleri ve kaliteli finansmanın diğer yönleri alanında olumlu değişimi teşvik etmeye odaklanmaya devam edecektir.

İyi uygulamaların sergilenmesi:

URG Türkiye, Büyük Uzlaşma Yıllık Toplantısı'nda ve diğer küresel forumlarda aktif bir rol oynayarak, genel yönetim giderlerinin adil paylaşımı ve yerelleşmenin diğer yönleri konusunda bugüne kadar kaydedilen ilerlemeyi ve URG'nin son bir yılda Türkiye'de yerel olarak yönetilen eylemi güçlendirmeye yönelik genel desteğini sergileyecektir.

Kapanış

Çalıştayın kapanış oturumunda katılımcılara beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı sorulmuştur. Dijital bir araç aracılığıyla toplanan yanıtlar, 5 üzerinden 4,1'lik bir memnuniyet puanı göstermektedir. Katılımcılar ayrıca etkinliğin kapanışındaki ruh hâllerini de paylaşmış; en sık kullanılan kelimeler "umutlu", "memnun" ve "farkında" olmuştur.

Genel olarak, katılımcıların genel yönetim giderleriyle ilgili küresel politikaları tartışmalarına, Türkiye'deki uygulamaları gözden geçirmelerine ve birlikte beyin fırtınası yapmalarına olanak sağlayan etkinlik oldukça verimli olarak nitelendirilmiştir. Çalıştayın en önemli sonuçlarından biri, yerel kuruluşların proje sözleşmelerinde genel yönetim giderleri tartışabileceklerini fark etmeleri olmuştur; bu da esnek finansman, ortaklık kalitesi, risk paylaşımı ve sürdürülebilirlik konularında iyileştirmelerin önünü açacaktır.

Katılımcılardan çalıştayla ilgili son birkaç görüş alındıktan sonra, aşağıdaki katılımcılar son görüşlerini paylaşmıştır:

URG Yönlendirme Komitesi üyesi olarak ECHO:

ECHO'dan bir temsilci tartışmalardan çok şey öğrendiklerini belirterek Türkiye'deki yerel kuruluşların genel yönetim giderlerinin adil paylaşımı gibi kritik konularda üstlendikleri öncü rolü takdirle karşıladıklarını ifade etmiştir. Kaliteli finansman konusundaki teknik zorluklar göz önüne alındığında, bağışçı olarak ECHO ilgili sorunları çözmek için diyalogu sürdürmeye isteklidir. ECHO, iletişimi geliştirme ihtiyacının altını çizmiş ve bu konuda çalışmaya kararlı olduklarını belirtmiştir.

URG Yönlendirme Komitesi üyesi ve çalıştayın mali destekçisi olarak UNICEF:

UNICEF, yerel aktörlere doğrudan finansman sağlamanın yanı sıra genel yönetim giderlerine ilişkin iyileştirilmiş uygulamalar yoluyla yerelleşmeyi hayata geçirme konusundaki kararlılıklarını vurgulamıştır. UNICEF, URG'ye ve katılımcılara yerelleşmenin bu önemli unsurlarını vurgulamaya devam etme taahhütleri için teşekkür ederek, bunun Türkiye'de kalıcı bir değişim yaratacağını umduğunu ifade etmiştir.

Yerel sivil toplum temsilcisi ve ev sahibi olarak STGM:

STGM, özellikle birçok uluslararası kuruluş ve bağışçının artık küresel politikalar uygulamaya koyduğu ve ülkedeki uygulamalarını gözden geçirdiği bir dönemde, Türkiye'de genel yönetim giderlerinin ele alınmasındaki öneme dikkat çekmiştir. STGM, URG Türkiye'nin yerel aktörleri güçlendirerek olumlu değişimi teşvik etme taahhüdünü övmüş ve bu çalıştay bu hedefe yönelik önemli bir adım olarak değerlendirmiştir.

Ek 1. Katılımcı Listesi

No	Adı ve Soyadı	Kurumu	Unvanı	Kuruluş Türü
1	Ahmet Ünver	UNHCR	Kuruluşlar Arası Koordinasyon Asistanı	BM
2	Alaz Erdost	STGM	Hazine ve Maliye Uzmanı	Ulusal
3	Ali Fuat Sütü	ACTED	Ülke Koordinatör Yardımcısı	Uluslararası STK
4	Amy Croome	Oxfam	İnsani Yardım Politika Danışmanı	Uluslararası STK (Türkiye'de yerleşik değil)
5	Andrew Clenaghan	Concern Worldwide	Kıdemli Küresel Danışman	Uluslararası STK (Türkiye'de yerleşik değil)
6	Arda Akçiçek	GIZ	Danışman	Uluslararası Kuruluş
7	Asuman Şahin	TİF	Forum Koordinatörü	Ulusal
8	Aylin Başak Ata	SGDD-ASAM	Finans Koordinatörü	Ulusal
9	Başak Salihler Gürbir	UGKDD	Kurucu Üye	Yerel
10	Berna Övül	IDEMA	INOGAR - Kurumsal İlişkiler Koordinatörü	Ulusal
11	Bişeng Onuk	Dayanışma Saygı ve Koruma Derneği	Direktör	Mülteci Kuruluşu

12	Bjoern Hoffman	Büyük Uzlaş Sekreteryası	Danışman	Büyük Anlaşma
13	Bora Arıcan	Building Markets	Ülke Direktörü	Uluslararası STK
14	Burcu Bostancıoğlu	Bir Hayata Dokun Derneği	Başkan	Yerel
15	Burçak Sel	Dünya Evimiz Uluslararası Dayanışma Derneği	Genel Koordinatör	Yerel
16	Ceren Can	STGM	Yerelleşme Koordinatörü	Ulusal
17	Ceren Topgül	TMK - OXFAM KEDV	Program Yöneticisi	Ulusal
18	Christianne Danne	GIZ	Proje Başkanı	Uluslararası Kuruluş
19	Çağdaş Özbakan	Genç Hayat Vakfı	Strateji Geliştirme ve Ortaklıklar Koordinatörü	Ulusal
20	Deniz Kaya	SENED	Proje Koordinatörü	Mülteci Kuruluşu
21	Derya Baykal	WFP	Ulusal Koordinatör	BM
22	Ece Ceren Doğar	Türk Kızılayı	Dış İlişkiler ve Ortaklıklar Yöneticisi	Ulusal Vakıf
23	Edanur Dursun	Sürdürülebilirlik için Gençlik	Kurucu Başkan	Yerel
24	Edvina Bihorac	Türk Kızılayı	İnsani Yardım Politika Danışmanı	Ulusal Vakıf

25	Elise Belcher	Development Initiative	Kıdemli Politika ve Katılım Danışmanı	Araştırma
26	Emre Sakmen	IFRC	Dış İlişkiler Koordinatörü	Uluslararası Kuruluş
27	Erdal Akın	Lider Kadınlar Derneği	Proje Koordinatörü	Yerel
28	Esen Biçer Vurucu	Hayata Destek Derneği	İdari Sorumlu	Ulusal
29	Esin Bozkurt	GIZ	Başdanışman	Uluslararası Kuruluş
30	Eyyüp Bulut	Yerel Kalkınma Derneği	Başkan	Yerel
31	Gizem Solakdağ Yılmaz	SGDD-ASAM	Kıdemli Finans Sorumlusu	Ulusal
32	Gülşah Üzüm	SGDD-ASAM	Kıdemli İdari ve Mali İşler Sorumlusu	Ulusal
33	Hatice Yıldız Türkmen	Afrika Kültür Dernekleri Federasyonu	Başkan	Mülteci Kuruluşu
34	Hazim Aslan	Human Appeal	Hibeler ve Ortaklıklar Koordinatörü	Uluslararası STK
35	Hilal Burç	MOKİD	Proje Koordinatörü	Yerel
36	İlhan Güvel	DG ECHO	Program Yöneticisi	Bağışçı
37	İlke Öztürk	MEDAK	Proje Asistanı	Ulusal

38	İlker Güney	MUDEM	Genel Koordinatör	Ulusal
39	Jessie Thomson	IFRC	Delegasyon Başkanı	Uluslararası Kuruluş
40	Kemal Gülpınar	İzmir Suriyeli Mültecilerle Dayanışma Derneği	Kapasite Geliştirme Uzmanı	Mülteci Kuruluşu
41	Kenan Sağım	RET International	Finans ve İdari İşler Uzmanı	Uluslararası STK
42	Kıymet Muratoğlu	STGM	Finans Koordinatörü	Ulusal
43	Mahmut Küpeli	Uluslararası Mavi Hilal	Proje Yöneticisi	Ulusal
44	Melek Kılıç	TEMAS Emzirme ve Anne Sütü Gönüllüleri Derneği	Başkan	Yerel
45	Merfat Sorour	İzmir Suriyeli Mülteciler Örgütü	Suriyeli Kadınlar Birliği Başkanı	Mülteci Kuruluşu
46	Mert Altıntaş	STGM	Proje Koordinatörü	Ulusal
47	Monzer Koukhou	CARE Uluslararası	Ortaklıklar ve Kapasite Geliştirme Müdürü	Uluslararası STK
48	Muhammet Gül	Afgan Hazaralar Kültür ve Dayanışma Derneği	Başkan	Mülteci Kuruluşu
49	Musab Alsayed	WATAN	Bağışçı İlişkileri Müdürü	Mülteci Kuruluşu
50	Nadine Saba	NEAR ağı	Üye	Küresel Ağ

51	Nihan Ünal	Türk Kızılayı	Risk ve Finans Yönetimi Kıdemli Direktörü	Ulusal Vakıf
52	Nisa Göçmenoğlu	TMK - OXFAM KEDV	Program Yöneticisi	Ulusal
53	Nur İncetahtacı	SENED	Yönetim Kurulu Üyesi	Mülteci Kuruluşu
54	Nuran Farina	Yardım Konvoyu Derneği	Başkan	Ulusal
55	Nuray Akankan	Müstakil İş Kadınları Derneği	Başkan	Yerel
56	Nurdan Terzioğlu	MEDAK	Saha Koordinatörü	Ulusal
57	Nurhal Çelik	İGAM	Başkan Yardımcısı	Ulusal
58	Odip Enis	Concern Worldwild	Program Direktörü	Uluslararası STK
59	Ozan Dinçer	STGM	Sivil Toplum Uzmanı	Ulusal
60	Özge Dursun	Köprü Derneği	İcra Direktörü	Yerel
61	Philip Rundell	FCDO	İnsani Yardım Danışmanı	Bağışçı
62	Saygın Erdem Birer	Türk Kızılayı	Kızılaykart - Risk ve Finans Müdürü	Ulusal Vakıf

63	Seçil İnceişçi	UNHCR	Program Asistanı	BM
64	Sema Genel Karaosmanoğlu	Hayata Destek Derneği	İcra Direktörü	Ulusal
65	Serkan Denli	Hayata Destek Derneği	Yerelleşme Müdürü	Ulusal
66	Sezai Çelik	Çankırı Sivil Toplum Derneği	İcra Direktörü	Yerel
67	Süheyla Vefai	Bünyan Gençlik ve Kalkınma Derneği	Yönetim Kurulu Üyesi ve Halkla İlişkiler Koordinatörü	Mülteci Kuruluşu
68	Süleyman Gök	Kalkınmada Kadının Sağlık Hakkı Derneği	Savunuculuk ve Politika Uzmanı	Yerel
69	Şule Yılmaz	Lüksemburg Büyükelçiliği	Politika Danışmanı	Bağışçı
70	Taylan Cengiz	Hayata Destek Derneği	Projeler ve Ortaklıklar Koordinatörü	Ulusal
71	Tezcan Eralp Abay	STGM	Genel Koordinatör	Ulusal
72	Tolga Karakayalı	MUDEM	Proje Koordinatörü	Ulusal
73	Yekta Işık Nergiz	Sevgi ve Kardeşlik Vakfı	Genel Koordinatör	Ulusal
74	Yousra Semmache	NEAR	Kıdemli Savunuculuk Danışmanı	Küresel Ağ

