



# KADIN BARIŞ İNŞA KURULUŞLARINA DAHA İYİ HİBE SAĞLANABİLMESİNE İLİŞKİN OPERASYONEL KILAVUZ



# Kadın Barış İnşa Kuruluşlarına Daha İyi Hibe Sağlanabilmesine İlişkin Operasyonel Kılavuz

Aşağıdaki öneriler, hükümetler ve çok taraflı, uluslararası sivil toplum ve filantropi kuruluşları için kırılgan, çatışmalı ve şiddetin yaşandığı (FCV) bölgelerde barış inşası, hak savunuculuğu, şiddete varan aşırıcılığın önlenmesi ve karşı gelinmesi alanında faaliyet gösteren kadın barış inşa kuruluşlarına daha etkili bir şekilde hibe sağlayabilmeleri için pratik bir kılavuz olması amacıyla hazırlanmıştır. Fonları kontrol eden aktörler, bu fonların nasıl kullanılacağına belirlenmesi adına önemli bir etki ve sorumluluğa sahiptir. Bu aktörler “bağışçı” olarak adlandırılmaktadır.

Bu operasyonel kılavuz sürdürülebilir barış inşası çalışmalarına, kırılgan ve çatışmalardan etkilenen bölgelerdeki yerel kurumlara zarar veren mevcut yaygın uygulamalara karşı düzenlenmiştir. Bu mevcut yöntemlerin ardından daha iyi uygulama önerileri paylaşılmıştır. Bu öneriler hem işlevsel olacak kadar spesifik hem de farklı kurumlar tarafından da uygulanabilecek gibi genel bir şekilde tasarlanmıştır. Tasarım sürecinde bağışçı ve alıcılar arasında çeşitli paydaşlarla istişareler düzenlenmiştir.

Anlaşılmasının ve uygulanmasının kolay olabilmesi için bu kılavuz aşağıdaki dört başlık altında toplanmıştır:

- 1. Fonlama Önceliklerini Mevcut Kadın, Barış ve Güvenlik Taahhütleriyle Uyumlu Hale Getirin**
- 2. Adil İlişkiler Kurun**
- 3. Yerelde Kurumsal Sürdürülebilirliğin Güçlendirilmesine Önem Verin**
- 4. Hibe Süreçlerini Düzene Koyun**

## Fonlama Önceliklerini Mevcut Kadın, Barış ve Güvenlik (WPS) Taahhütleriyle Uyumlu Hale Getirin

Etkili barış inşası ve şiddete varan aşırıcılığın önlenmesi/karşı gelinmesi (P/CVE) çalışmaları, uzun vadede sürdürülebilir ve yerelde kontrol ve yürütmeyi sağlayacak kapsayıcı ve toplumsal cinsiyete duyarlı stratejiler gerektirmektedir.

### NE YAPMAMALI

- 1 Toplumsal cinsiyete dayalı barış inşası ve P/CVE alanında deneyim ve uzmanlığa sahip, sahada aktif çalışma yürüten yerel gruplara fon ve kaynak ayırmadan barış inşası ve/veya P/CVE çalışmalarına başlamayın.

### NE YAPMALI

- 1.1 FCV bölgelerinde faaliyet gösteren kadın barış inşa kuruluşlarına yeterli fonun sağlanmasının tüm barış inşa ve P/CVE çalışmaları için kritik öneme sahip olduğunu kabul edin.
- 1.2 Proaktif olarak bu yerel grupları bulmaya çalışın.
- 1.3 Barış inşasının kalkınma, insan hakları ve insani yardım çalışmalarından ayrı ancak bu alanlarla ilişkili, yeterli kaynağa sahip olunmasını gerekli kılan, hem kadınlar hem de erkekler için temel bir uygulama alanı, uzmanlık ve meslek olduğunu kabul edin.

### NASIL YAPMALI

- Dünya genelinde kadın barış inşa kuruluşlarına ayrılan toplam fon tutarını artırın.
- Barış inşası çalışmalarına ayrı fon akışı oluşturun ve barış, haklar, kalkınma ve insani müdahale alanlarının kesişim noktalarını da içeren kapsamlı bir stratejik barış inşası ve P/CVE tanımını benimseyin.
- Politika çerçevelerinde ve bütçe önceliklerinde, barış inşası ve güvenlik alanında uzman kadın barış inşa kuruluşlarının tanınması ve desteklenmesinden özellikle söz edin.
- Hükümetler için (uluslararası finans kuruluşları aracılığıyla olanlar da dahil) Denizaşırı Kalkınma Yardımı paketlerindeki WPS yasalarının ve varsa Ulusal Eylem Planlarının uygulanması için fon şartı arayın.
- Potansiyel yerel kadın barış inşa kuruluşlarını tespit etmek için yerelde haritalama yapın ve/veya ICAN/ Women's Alliance for Security Leadership (WASL – Güvenlik Liderliği İçin Kadın İttifakı), Women's International League for Peace and Freedom (WILPF – Barış ve Özgürlük İçin Uluslararası Kadın Birliği), Global Network of Women Peacebuilders (GNWP – Kadın Barış İnşacıları Küresel Ağı), Madre ve gibi mevcut küresel kadın barış inşa ağlarıyla irtibata geçin.

### NE YAPMAMALI

- 2 Program önceliklerini belirlerken veya FCV bölgelerine müdahale biçimlerini geliştirirken yerel kadın barış inşa kuruluşlarını sürecin dışında bırakmayın. Aksi takdirde bu durum kadınların çalışmaları ve uzmanlığının marjinalleştirilmesine, çatışma ve barış dinamiklerinin toplumsal cinsiyet perspektifinden anlaşılmasının engellenmesine, aynı çalışmaların tekrarlanmasına ve kötü uygulamaların devam etmesine yol açacaktır.



<b>NE YAPMALI</b>	<b>NASIL YAPMALI</b>
<p><b>2.1</b> Çatışmaları ve fonlama önceliklerini değerlendirirken veya analiz ederken, kadın barış inşacılarının duruma dair uzmanlığının ve yereldeki bilgi birikiminin tanınmasını, önem verilmesini ve dikkate alınmasını sağlayın.</p> <p><b>2.2</b> Kadın barış inşacılarının yereldeki uzmanlığı ve temsiliyetinin aşağıdakiler de dahil olmak üzere çatışmaların anlaşılması için farklı bir perspektif getireceğini kabul edin:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Topluma farklı ve benzersiz bir biçimde ulaşabilme yetisi</li><li>• Çatışma ve şiddetin kadınları, erkekleri, kız ve erkek çocuklarını, non-binary bireyleri ne yönden farklı etkilediklerinin anlaşılması</li><li>• Gizli etki kaynaklarından ve pozitif yerel değişim öznelerinden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durum değerlendirme ve proje tasarımından raporlamanın tamamlanmasına kadar tüm süreç boyunca kadın barış inşa kuruluşlarıyla birlikte çalışın.</li><li>• Fikir ve bilgilerini paylaşan kadın barış inşacılarıyla anlamlı ve saygılı istişareler düzenleyin.<ul style="list-style-type: none"><li>• Kadın barış inşacılarının devamlı katılımını sağlamak için resmi istişare mekanizmaları oluşturun.</li></ul></li><li>• Kadın aktivist ve barış inşa kuruluşlarının bağışçılarla /büyükkelçiliklerle masaya oturabilmesi için temel toplantı düzenleyici kuruluşlar olarak büyükkelçiliklerden faydalanın.</li><li>• Kadın barış inşacılarını yönetim, danışma ve inceleme kurul ve komisyonlarına dahil edin.</li><li>• Kadın barış inşacılarının istişarelere ve program geliştirme süreçlerine katılmalarını sağlayarak harcadıkları zamanın karşılığını ödeyin.<ul style="list-style-type: none"><li>• Tekliflerinize yerel kadın barış inşa kuruluşlarıyla istişareler için bir bütçe ekleyin.</li></ul></li></ul>

### **NE YAPMAMALI**

- 3** Bölgeyi ve toplumsal cinsiyet dinamiklerini anlama sorumluluğunu bağış kuruluşundaki birkaç toplumsal cinsiyet uzmanının üzerine yıkmayın.

### **NE YAPMALI**

- 3.1** Bağış kuruluşlarındaki P/CVE ve barış personelinin çatışma ve toplumsal cinsiyet alanında uzman, durum/bölge ve çatışmayla ilgili konular hakkında bilgi sahibi ve uzun dönem katılım sağlamaya hazır olduklarından emin olun.

### **NASIL YAPMALI**

- Mümkün olduğu hallerde bağış kuruluşlarında personel değişim devrini azaltın.
  - Mümkün değilse, güçlü iş devretme mekanizmaları oluşturarak çalışmanın sürekliliğini sağlayın.
- İşe alım ve değerlendirme aşamalarında barış ve çatışma hassasiyeti sertifikaları şartı arayabilirsiniz.

- Personel için kısa dönem eğitim modüllerini de içeren sürekli kapasite geliştirme çalışmalarına yatırım yapın.
  - Kapasite geliştirme çalışmalarına kadın barış inşacıların iyi uygulamalarını da dahil edin.
- FCV ülkelerinde hükümet ve uluslararası personel için gerekli eğitimlere (toplumsal cinsiyet, çatışma hassasiyeti, vb.) fon sağlayın.

## NE YAPMAMALI

- 4 Sadece çatışma değerlendirmesi yapmayın. Başka bir şey yapmadan yalnızca çatışma değerlendirmesi yapmak sadece sorunları öne çıkaracak, mevcut pozitif yapı ve sistemleri vurgulamayacak, bu sistemlerin geliştirilmesine imkan tanımayacaktır.

## NE YAPMALI

- 4.1 Toplumlardaki pozitif güçleri anlamak için bir barış analizi yapın ve tüm program tasarımı ve uygulamasını da bu analizden elde edilen bulgulara dayanarak gerçekleştirin. Aksi takdirde toplum ve özellikle de yereldeki barış inşacıları ciddi zarar görebilir.

## NASIL YAPMALI

- İstikrar veya istikrarsızlık yaratan güçleri değerlendiren, geçerli barış ve güvenlik bağlamının daha kesişimsel şekilde anlaşılmasını sağlayan entegre ve toplumsal cinsiyete dayalı barış ve çatışma analizleri gerçekleştirin.
  - Entegre ve toplumsal cinsiyete dayalı barış ve çatışma analizlerinde yerel kadın barış inşacılarının, kalkınma, insani yardım ve diplomasi alanındaki paydaşların katkılarından faydalanın. Tercihen, bu analizler bağlamın herkesçe anlaşılabilmesi için ortak bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Mümkünse yerel toplumsal cinsiyet, barış ve güvenlik uzmanları tarafından proje tasarımının başlangıcından itibaren toplumsal cinsiyete duyarlı çatışma analizi ve haritalama yapılmasını sağlayın.

## NE YAPMAMALI

- 5 Finansal desteği yalnızca faaliyet temelli proje fonlarıyla sınırlı tutmayın. Aksi halde bu durum yerel kadın barış inşa kuruluşlarının kendi bölgelerindeki yeni ve acil sorunlara müdahale etme kabiliyetini sınırlandıracaktır.

## NE YAPMALI

- 5.1 COVID-19 krizinde de görüldüğü gibi, kadın barış inşa kuruluşlarının atik ve sahadaki anlık değişimlere müdahale etmeye hazır olabilmeleri için programın esnek olmasını sağlayın.

## NASIL YAPMALI

- Kadın barış inşa kuruluşlarının ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve acil girişimleri kısa vadede hemen destekleyebilmek amacıyla Acil Müdahale (RR) veya esnek fon mekanizmaları gibi alternatif fonlama mekanizmaları geliştirin. Kadın barış inşa kuruluşlarının girişimlerine örnek olarak barış veya karar alma süreçlerine katılım, risk ve tehditlerden korunma, ani insani krizlere müdahale veya acil psikososyal destek gösterilebilir.



## NE YAPMAMALI

- 6 Yereldeki duruma özel olarak hazırlanmamış, önceden tasarlanmış programlar vererek kadın barış inşa kuruluşlarını bağışçıların gündemlerine veya Küresel Kuzeyin önceliklerine odaklanmaya zorlamayın.

## NE YAPMALI

- 6.1 Yereldeki ortakların kendi halklarının ihtiyaçlarıyla ilgili bilgisine, muhakemesine ve değerlendirmelerine güvenin ve saygı gösterin.
- 6.2 Her bir durumun ve toplumun, aynı ülkede olsalar dahi birbirinden ayrı ve kendine has olduğunu, bu nedenle yapılan programların da buna uygun olması gerektiğini kabul edin.

## NASIL YAPMALI

- Ortaklardan en gerekli, acil ve en büyük etkiyi getirecek hedef ve müdahale biçimlerini tespit etmelerini, gerektiğinde değerlendirme yapmalarını, bölgeye ve yararlanıcılara dair ilk elden edindikleri bilgilere göre müdahale yöntemlerini belirlemelerini isteyin.
- Hiçbir çatışmanın ve bölgenin birbiriyle aynı olamayacağı ve eski zorluk ve başarılarından çıkarılan derslerden faydalanarak geliştirilen benzersiz strateji ve yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu gerçeğini yansıtan programlar tasarlayın.
- Başvuru sahiplerine önceden belirlenmiş hedef ve öncelikler empoze eden katı Teklif İsteme (RfP) modelleri kullanmaktan kaçının.
- Mümkün olduğu hallerde, her iki tarafın da uzmanlıklarıyla katkı sağladığı ve ortak bir anlayış ve vizyon geliştirebildiği birlikte tasarlanmış süreçler yürütün.

## NE YAPMAMALI

- 7 Ölçeklendirmenin (kapsam genişletme veya mevcut merkezi programların tekrar edilmesi gibi) barış inşası ve P/CVE çalışmaları için en iyi model olduğunu varsaymayın.

## NE YAPMALI

- 7.1 Farklı toplumlardaki güvenilir yerel kadın barış inşa kuruluşlarının tespit edilmesi ve güçlendirilmesini amaçlayan ve etkili toplum temelli programlardan faydalanan, bu programları uyarlama veya mümkünse tekrarlama hedefli bir “yatay ölçeklendirme” stratejisi benimseyin.

## NASIL YAPMALI

- Diğer yerel toplumlarda da tekrarlanabilecek ve uyarlanabilecek başarılı yerel program ve metodolojileri tespit edin.
- STK’ları yerel hükümet, polis, medya ve diğer kurumlarla (yerel işletmeler, okullar ve dini cemaatler gibi) bir araya getirecek toplum yapılarını güçlendirin.
- Yereldeki özgün seslerin bir araya gelmesini ve küresel düzeyde tanınmasını kolaylaştırın (WASL gibi platformları güçlendirerek).

## NE YAPMAMALI

- 8 Genellikle başkentlerde yer alan, büyük ve köklü barış inşa kuruluşlarını fonlamaya odaklanmayın.

## NE YAPMALI

- 8.1 Tüm il ve ilçelerde kendine has etki alanı ve erişim gücüne sahip daha küçük kadın barış inşa kuruluşlarına fon dağıtın.
- 8.2 Paranın şiddet ve istikrarsızlıktan en çok etkilenen toplumlarda faaliyet gösteren yerel kadın barış inşası ve P/CVE kuruluşlarına ulaştığından emin olun.

## NASIL YAPMALI

- Merkezi çalışmalar yürüten seçkin birkaç büyük kuruluş yerine daha büyük etki yaratacak, daha dirençli, krizlere daha çabuk müdahale edebilecek toplum temelli kuruluşları veya küçük kadın barış inşa kuruluşlarını güçlendirin.
- Kadın barış inşa kuruluşlarının uzun vadeli ve büyük ölçekli programlar için eşit fon alma fırsatlarına sahip olmalarını sağlayarak, uluslararası STK'ların bu tür projeler üzerindeki tekeli ortadan kaldırın.
- Toplumlardaki değişen ihtiyaçlara çabucak yanıt vermeye hazır yerel ve özgün sesleri destekleyin ve öne çıkarın.
- Yerel büyükelçilikler veya alternatif fonlama mekanizmaları üzerinden fon sağlamayı göz önünde bulundurun.
- Büyük hibeleri yönetebilecek kurulu altyapısı henüz olmayan, ancak yerelde faal ve önemli topluluklara erişimi olan küçük toplum temelli programların kuluçka sürecini yönetin (fonlama, mentorluk ve destek sağlayın).
  - Mümkün değilse büyükelçilikler veya alternatif fonlama mekanizmaları üzerinden fon sağlamayı göz önünde bulundurun.

## NE YAPMAMALI

- 9 Kadın barış inşa kuruluşlarının sadece kadın, barış ve güvenlikle ilgili faaliyetler için para ayırmasını destekleyen programları şart koşarak fonları ayrı tutmayın.

## NE YAPMALI

- 9.1 Kadın barış inşa kuruluşlarının barış inşası ve P/CVE çalışmaları için farklı kalkınma, insani yardım, güvenlik veya insan hakları temelli başlangıç noktalarını kullanabileceğini kabul edin.

## NASIL YAPMALI

- Kadın barış inşa kuruluşlarına sahada ihtiyaçlara yanıt verebilmeleri ve katı proje temelli fonlarla kısıtlanmadan kendi önceliklerini belirleyebilmeleri için gereken esnekliği sağlayın.



**9.2** Barış ve güvenlik, insani yardım, haklar ve kalkınmayla ilgili sorunları kesişimsel ve toplumsal cinsiyete duyarlı şekilde ele alın.

**9.3** Daha açık ve şeffaf bir diyalog sağlanabilmesi amacıyla bağışçılar, farklı hükümet birimleri, uluslararası STK'lar ve bölgesel kuruluşlar gibi tüm paydaşların, fon girişimleri ve programlar üzerinde hem birbirleriyle hem de kadın barış inşa kuruluşlarıyla eşgüdümlü çalışmalarını isteyin.

- Ayrık ve izole çalışmaları bitirmek ve yerel aktörlerin bütüncül bir biçimde müdahalede bulunmasını sağlamak için fonlardan faydalanın.
  - Barış inşası, insani müdahale ve kalkınmayla ilgili faaliyetlere tek bir teklif kapsamında izin verin.



## Adil İlişkiler Kurun

Hibe sürecinin şeffaf olmasını sağlayarak ve yerelde geliştirilen konsept ve uygulamaların izinsiz sahiplenilmesini engelleyerek bağışçılarla ortaklar arasında daha adil ve eşitlikçi ilişkiler kurun.

### NE YAPMAMALI

- 10** Kadın barış inşa kuruluşlarının becerileri, uzmanlığı ve bilgi birikimine değer verilmeyen, dışlanma veya sömürüye maruz kalma riskiyle karşı karşıya oldukları güç dengesizliği dinamiklerinin oluşmasına veya sürdürülmesine izin vermeyin.

### NE YAPMALI

- 10.1** Bağışçılar ve tüm ilgili ortaklarla, kadın barış inşa kuruluşlarının çalışmalarına güvenildiğini ve bu çalışmaların sahiplenildiğini gösteren adil ilişkiler kurulmasını sağlayın.
- 10.2** Mali şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik eden sistemler kurun.
- 10.3** Ortakları ve yararlanıcıları, bağışçılarla kurdukları bağlantı veya yürüttükleri faaliyetler nedeniyle doğabilecek her türlü zarar, taciz ve sömürüden koruyun.

### NASIL YAPMALI

- Uluslararası STK'ların (ve hükümetlerle anlaşmalı olan tüm diğer uluslararası kuruluşların) şeffaf olmasını ve bağışçılar tarafından ayrılan toplam program bütçesini kadın barış inşa kuruluşlarına açıklamalarını sağlayın.
- Kaynakların taraflar arasında (özellikle uluslararası STK'lar ve yerel ortakları) adil bir şekilde dağıtılmasını ve yerel personel için adil kaynakların (piyasaya uygun maaş ve faydalar dahil) mevcut olmasını sağlayın.
- İhtiyaç tespitinden uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar tüm proje süresi boyunca kadın barış inşa kuruluşlarıyla birlikte çalışarak toplumsal cinsiyete duyarlılığın sağlanmasını ve yerel paydaşların bilgi ve deneyimlerinden faydalanılmasını sağlayın. Kadın barış inşa kuruluşlarının sürdürülebilirlik ve kurumsal/insan kaynaklarını güçlendirme çalışmalarını tanıyarak ve kaynak sağlayarak yerel kuruluşların kontrolünü geliştirin.
- Kadın barış inşa kuruluşlarının lider kuruluş hakkındaki değerlendirme ve/veya geribildirimlerini ana bağışçıya güvenli bir şekilde iletebilecekleri yollar sağlayın.
- Ortaklık anlaşmaları eşit taahhütler içermeli ve ortak sorumluluklardan söz etmelidir (her iki ortağın da karşı tarafın programla ilgili mali kayıtlarına eşit erişim hakkının olması gibi).
- Cinsel istismar ve tacizin önlenmesi de dahil olmak üzere, ortakları ve yararlanıcıları her türlü zarardan koruyacak sağlam koruma politikaları geliştirin.
  - Tüm personelin koruma politikalarından haberdar olmasını ve koruma gerektiren olaylara müdahale edebilmeleri için yeterli eğitim ve desteği almalarını sağlayın.



## NE YAPMAMALI

- 11** Yerel kurumlar tarafından yapılan çalışmalarını kendi çalışmanız gibi sahiplenmeyin veya bu kurumları “uygulayıcı kurumlar” olarak nitelendirmeyin. Bu durum kurumların değerini küçültecek ve güç dengesizliği dinamiklerini de sürdürecektir.

### NE YAPMALI

- 11.1** Fonlanan programların başarıları, sonuçları ve etkilerinin adil bir şekilde temsil edilmesini, eşit referans verilmesini, ve kadın barış inşa kuruluşlarının çalışmalarının tanınmasını talep edin.
- 11.2** Kadın barış inşa kuruluşlarının bağımsız olarak tanınmasını sağlayacak fırsatlar geliştirin.

### NASIL YAPMALI

- Fonlanan programlar için işbirliği halinde bir iletişim stratejisi geliştirin.
- Logo, sosyal medya ve fotoğraf kullanımı ve diğer haklarla ilgili olarak Taraflar arasında bir anlaşma yapılmasını sağlayın.
- Kadın barış inşa kuruluşlarının onayını alarak, yerel kurumların kontrolünü, getirdikleri yenilikleri ve programa katkılarını açıkça tanıyın.
- Kadın barış inşa kuruluşlarının onayını almak kaydıyla Uluslararası Kuruluşlar, programla ilgili konuşurken veya rapor hazırlarken kadın barış inşa kuruluşlarına atıfta bulunmalı ve/veya referans göstermelidir.

## NE YAPMAMALI

- 12** Benzer hizmet ve ilgili yereldeki ortak kuruluşlara ve personeline de sağlamayı teklif etmedikleri sürece, uluslararası aktörlerin kendi personellerinin, mülklerinin ve ofislerinin güvenliği için büyük kaynaklar ayırmasına izin vermemeyin.

### NE YAPMALI

- 12.1** Tüm ortaklara ve personele eşit şekilde davranarak iyi olmalarına önem verin.
- 12.2** Bu çalışmaların kadın barış inşacıları üzerindeki fiziksel ve psikolojik ağırlığını ve riskini tanıyın.
- 12.3** ICAN Kadın Barış İnşacılarının Korunmasına İlişkin Operasyonel Kılavuzu benimseyin ve uygulayın.

### NASIL YAPMALI

- Yerel barış inşa kuruluşlarının güvenlik protokolleri oluşturabilmeleri için gerekli kaynağı sağlayın ve bu amaç için programda yer ayırın.
- Psikososyal ve duygusal destek için kaynak ve yardım sağlayın veya ortakların bu giderleri bütçelerine eklemelerine izin verin.
- Kişisel, dijital ve kurumsal güvenlikle ilgili kurumsal kapasite geliştirme çalışmaları için fon ayırın.
- Kadın Barış İnşacılarına ve Kadın İnsan Hakları Savunucularına fon sağlarken risk değerlendirme ve koruma mekanizmaları için de destek sağlayın.

## Yerde Kurumsal Sürdürülebilirliğin Güçlendirilmesine Önem Verin

Hibe verme çalışmalarını faaliyetlerin tamamlanması veya proje çıktılarının elde edilmesinden ziyade kadın barış inşa kuruluşlarının kurumsal güç ve sürdürülebilirliğini artırmaya odaklanacak şekilde değiştirin. Hükümetlerin kamusal paranın yönetiminden sorumlu olduğunun, tüm bağışçıların yönettikleri paranın kaynaklarına karşı sorumlu olduğunun farkındayız. Bu nedenle bu bölümde bağışçıların paydaşlarına karşı yükümlülükleri ile kadın barış inşa kuruluşlarının kurumsal ihtiyaçları arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır.

### NE YAPMAMALI

**13** Bütçede genel giderler veya proje yönetim masraflarına katı sınırlar koymayın. Ayrıca, proje faaliyetleri için fonları sınırlandırmayın. Bu durum kadın barış inşa kuruluşlarının kurumsal ve personel kapasitelerini geliştirmelerine engel olur.

### NE YAPMALI

**13.1** Ortak kurumların kurumsal desteğinin önemini kabul ederek işe alım ve koruma politikaları gibi yönetim prosedür ve politikalarını geliştirmelerine ve güçlendirmelerine olanak tanıyın.

### NASIL YAPMALI

- Fonun en azından projenin uygulanması için gereken destek maliyetini karşıladığından emin olun. Ortakların finansal ihtiyaçlarını tespit etmelerine ve gerektiğinde bunlara gerekçe sunmalarına olanak tanıyın.
- Yerel kadın barış inşa kuruluşlarının bağımsızlığını teşvik etmek ve atik olmalarını sağlamak için kritik öneme sahip olan çekirdek ve esnek fon imkanları sağlayın.
  - Yerel kurumların kendi iç sistemlerini güçlendirmeleri için zaman ve kaynak ayırın, faaliyet gösterdikleri toplumun ihtiyaçları, talepleri ve risklerine hızlıca ve stratejik bir biçimde yanıt verin.
- Her bir kurumun ihtiyaçlarının ve durumunun farklı olacağını bilincinde olarak teklif yazma, izleme ve değerlendirme, raporlama, personel maaşları ve muhasebe de dahil olmak üzere teknik destek ve kurumsal gelişim için fon sağlayın.
- FCV bölgelerinde ulusal hükümetlerle işbirliği yaparak ulusal planlama ve bütçeleme çalışmalarının toplumsal cinsiyete duyarlı olmasını sağlamak amacıyla kapasitelerini geliştirmeleri için yerel kurumlara fon sağlayın.
- Ortakların teklif veya program tasarım süreçlerinde çatışma analizi veya diğer programla ilgili incelemeler yapması gerekiyorsa kaynak sağlayın.



## NE YAPMAMALI

- 14** Bağışçıların istekleri doğrultusunda belirlenen programatik, ölçme-değerlendirme veya raporlama şartlarını yerel kadın barış inşa kuruluşlarının geribildirimini almadan veya bu şartların kurum kapasitelerini geliştirebilmeleri için nasıl yapılandırılabileceğini göz önünde bulundurmadan şart koşmayın.

## NE YAPMALI

- 14.1** Bağışçıların istekleri doğrultusunda belirlenen idari gereksinimlerden dolayı ortakların üzerindeki gereksiz yükü azaltabilmek adına şeffaflık sağlamayı ve diyalog başlatmayı teşvik edin.
- 14.2** Raporlama şartlarının kadın barış inşa kuruluşlarına fayda sağladığından ve kurumsal misyonlarını geliştirdiğinden emin olun.
- 14.3** Kadın barış inşa kuruluşlarının kendi finansal ve idari kapasitelerini geliştirmeye istekli olduklarını kabul edin.

## NASIL YAPMALI

- Program başlamadan önce teslim edilecek belgeler, raporlama şartları, prosedürler ve beklentiler hakkında konuşmak için bir bilgilendirme toplantısı düzenleyin.
- Ortak kadın barış inşa kuruluşlarının bağışçıyla ilgili zorlukları ve engelleri açıkça tartışabileceği güvenli bir alan ve belli bir esneklik (ortakların varsa kendine ait farklı rapor kalıplarıyla çalışmalarına izin vermek gibi) sağlayan iki yönlü görüşme kanalları oluşturun.
- Açıklama raporlarında basit, makul ve hedefe yönelik sorular yer almalı, raporlar farklı formatlarda ve dillerde teslim edilebilmelidir.
  - Etki raporlamasından neler beklenebileceğine dair bilgi için Öneri 4.3'e bakınız.
- Kadın barış inşa kuruluşlarının çevrelerini ve faaliyetlerinin etkilerini daha iyi anlamalarına, değişim teorilerini doğrulamalarına ve ileride atılacak adımlar için eksiklikleri tespit edebilmelerine olanak tanıyan proje raporlarını teşvik edin.
  - Proje kabullerinin ve kavramsallaştırmaların yerinde olduğunu teyit edebilmeleri için ortak kurumların performans çerçevelerini ve ölçme-değerlendirme çalışmalarını mantıksal model ve değişim teorileriyle kıyaslamalarını teşvik edin.

## Hibe Süreçlerini Düzene Koyun

Kadın barış inşacılarının ve kuruluşlarının maksimum etkiyi yaratabilme becerilerini olumsuz yönde etkileyen katı program ve mali şartları azaltın. Bağışçılardan ortak kadın barış inşa kuruluşlarına fon aktarma sürecini, kuruluşlara ve personeline minimum risk ve mali yük getirecek şekilde düzene koyun. Tüm öneriler bir yandan bağışçıların kısıtlarına uyararak bir yandan da etkin bir biçimde çatışma çözümü veya çatışmanın nedenlerinin önlenmesine yönelik proaktif stratejiler geliştirip uygulayabilmeleri için gereken esnekliği ve kontrolü sağlamayı amaçlamaktadır.

### NE YAPMAMALI

- 15** Program için kısa, tek seferlik uygulama dönemleri belirlemeyin. Bu durum genellikle bağışçıların mali yılı gözeterek çalışma zorunluluklarından doğmakta, dolayısıyla da büyük meblağları tek seferde göndererek kurumların 3 ila 12 aylık bir süre içinde fonu kullanıp faaliyetlerini tamamlamalarını beklemelerine yol açmaktadır.

### NE YAPMALI

- 15.1** Barış inşası ve P/CVE programlarının planlanması, uygulanması ve raporlanması için ciddi sürelere ihtiyaç olduğunu kabul edin. Kısa uygulama dönemleri programlardan beklenen sonuçları baltalamaktadır.
- 15.2** Kurumların kısa sürelerle sıkışıp kalmasını önleyerek kurumsal güçlenmeyi ve program sürdürülebilirliğini destekleyin.
- 15.3** Ortaklıkların devamlılığını teşvik edin. Bu da sürdürülebilirliği ve programların yerel halktan gelmesi, halk tarafından sahiplenilmesi ve organik olarak geliştirilmesini teşvik edecektir.

### NASIL YAPMALI

- Daha uzun uygulama dönemlerine izin verin (en az 12 ay, ideali: çok yıllı).
- Ortaklarla programlarının birbiri üzerine inşa edilebileceği çok yıllı işbirlikleri kurun.
- Çok yıllı resmi anlaşmaların yapılmasına imkan yoksa:
  - Ortaklarla ilişkileri derinleştirin ve önemseyin (proje tamamlandıktan sonra da iletişimin sürdürülmesi gibi).
  - Kadın barış inşa kuruluşlarının uygulamalarının, geçmiş başarılarından ve tamamlanmış projelerden alınan derslerden faydalanmasını teşvik ederek programın devamlılığına öncelik verin.
  - Yıllık fon döngüleri arasındaki süreyi azaltın.



## NE YAPMAMALI

- 16** FCV bölgelerinde çalışan kurumlara güvenlik tehdidi oluşturabilecek ve/veya uygulaması son derece külfetli finansal yönetim ve raporlama şartları getirmeyin.

## NE YAPMALI

- 16.1** Finansal yönetim ve raporlama şartları, tarafların hesap verebilirliğini ve ortakların güvenliğini sağlarken aynı zamanda tüm tarafların idari masraflarını azaltmayı amaçlamalıdır.
- 16.2** Kadın barış inşa kuruluşlarının ve barış inşası ve P/CVE alanındaki diğer aktörlerin işlerini yapabilmek için hayatlarını riske attıkları gerçeğini tanıyın. Fon düzenlemeleri bu riski artırmamalıdır.

## NASIL YAPMALI

- Uluslararası STK'lar da dahil tüm bağışçılar, ortak bütçe ve uygulama planları da dahil olmak üzere kadın barış inşa kuruluşlarıyla işbirliğine dayanan bir finansal planlama süreci yürütmelidir.
- Daha büyük aktörler veya çatışmasız bölgeler için tasarlanan düzenlemeler yerine ortakların kendi iç finansal politikalarını ve kılavuzlarını (yemek ve ulaşım giderlerinin fişlerini ibraz etmeyle ilgili düzenlemeler gibi) takip etmelerine izin verin.
  - Gerektiğinde ve istendiğinde bu kılavuz ve kuralların oluşturulması için teknik destek sağlayın veya ortaklarla birlikte çalışın.
- Aynı bütçeler düzeyindeki küçük farklılıklar için bağışçı ön onay şartlarını kaldırmayı göz önünde bulundurun. Bunun yerine faaliyet (veya çıktı) seviyesindeki daha büyük (%10 veya daha fazla) farklılıklar için bağışçı onayı istemeyi düşünün.
- ABD kanunları uyarınca Sabit Tutar (FAA – Fixed Amount Award) gibi aşağıdaki imkanları sağlayan, çıktı ve etki odaklı alternatif ihale modellerini değerlendirin:
  - Fon harcamalarını, teslim edilecek çalışmaların ve faaliyetlerin tamamlandığını belgelemek için farklı yollar (video, fotoğraf, sinopsis, sosyal medya paylaşımları, atölye katılımcı listeleri, haber başlıkları vb. gibi) içeren, ve
  - Fiili harcamalar yerine kaydedilen aşamalara ve önceden onaylanmış bütçeye göre sabit dilimler halinde ödeme yapılmasına olanak tanıyan.

## NE YAPMAMALI

- 17** Barış inşası ve P/CVE girişimlerinin kalıcı davranış değişiklikleri hedeflediğini göz önünde bulundurarak, kısa dönem programlardan, barış inşası ve P/CVE programları için tasarlanan aktivitelerden hemen gözle görülür etki beklemeyin.

## NE YAPMALI

- 17.1** Ölçme ve değerlendirme metodolojisinde, bu alanda kısa vadede elde edilmiş olsa bile istenen etkinin zaman içinde kendini daha çok göstereceğinin hesaba katılmasını sağlayın.

## NASIL YAPMALI

- Davranış değişiminin veya barış inşası programlarının başarısının kısa bir zaman dilimi içinde görülmesinin zor olduğunu hesaba katarak faaliyetlerin tamamlanmasıyla etkinin raporlanması arasında 3-12 ay süre bırakın.

**17.2** Ölçme ve değerlendirme metodolojisinin davranışın değiştiğini göstermenin ve negatif vaka (şiddetin meydana gelmemesi gibi) ispat etmenin zorluklarını yansıtmasını sağlayın.

- Davranış değişiminin veya barış inşası programlarının başarısının kısa bir zaman dilimi içinde görülmesinin zor olduğunu hesaba katarak faaliyetlerin tamamlanmasıyla etkinin raporlanması arasında 3-12 ay süre bırakın.
- Yerel ortakların değerlendirme göstergelerini geliştirirken süreci eşit ölçüde yönlendirmelerine izin vererek bu göstergelerin her iki taraf için de makul ve toplumda etki yaratmaya odaklanmış olmasını sağlayın.
- Artan kurumsal güç ve sürdürülebilirliği, program başarısının bir göstergesi olarak kabul edin (gelişmiş personel kapasitesi, yeni bağışçılar aranması, güçlü finansal muhasebe vb.).
- Gözlem ve diğer nitel yöntemlerle kavramsallaştırılan nicel çalışmaları (röportajlar, öz değerlendirme gibi) raporlamanın parçası olarak kabul edin.

## NE YAPMAMALI

**18** Gereksiz idari yük getiren veya kadın barış inşacı kuruluşlarının karşı karşıya olduğu riskleri artırabilecek program veya başvuru şartları tasarlamayın.

## NE YAPMALI

**18.1** FCV bölgelerinde faaliyet gösterirken çok sayıda değişkenin istikrar ve güvenliği, dolayısıyla da program uygulamalarını etkileyebileceği gerçeğinin program tasarımında ve finansal şartlar belirlenirken hesaba katılmasını sağlayın.

**18.2** İlk teklif çağrısından son raporlama dönemine kadar tüm süreç boyunca ortak kurumlar üzerindeki idari yükü azaltın.

## NASIL YAPMALI

- Ortakların proje uygulamalarını ve ölçme-değerlendirme planlarını değişen koşullara ve projeden öğrenilenlere göre revize etmelerine izin verin.
- Bağışçıların teklif ve raporlama şartları ile ortak kurumun kapasitesi arasında denge kurun.
  - Bu şartlar için fon sağlanmalı ve şartlar hem bağışçı hem de yerel kuruma fayda sağlamalıdır.
- Mümkün olduğu hallerde, fonlayacak kurumları tespit etmek için açık teklif çağrısı yerine talebe dayanan bir süreç kullanın. Açık teklif çağrılarını, hak kazanamayan kurumların harcadığı büyük iş yüküne karşılık hiçbir kazanım elde edememeleriyle sonuçlanabilir.
- Açık çağrı yapılması gerekiyorsa, örneğin sadece konsept notu ya da fonlama ihtimalinin değerlendirilebilmesi için 1 sayfalık bir niyet mektubu isteyerek hibe alanların yükünü azaltın.
- Kayıt belgesi gibi belgeleme şartlarını yerel bağlama uygun şekilde düzenleyin.



## NE YAPMAMALI

- 19** Kurumların kendi nakdi kaynaklarını kullanıp mali rapor ve/veya başka bir finansal belge ibraz ettikten sonra iade alabilmesini öngören geri ödemeli anlaşmalar yapmayın.

## NE YAPMALI

- 19.1** Sözleşmelere ortak kuruma gereksiz finansal yük getirmeyecek nakit harcama düzenlemeleri getirin.
- 19.2** En etkili, adil ve risksiz fon harcama düzenlemelerini tespit etmek için ortak kuruma danışın.
- 19.3** Bağışçının fon harcamalarına onay verme sürecini kısaltın.
- 19.4** Ortakların döviz kaybı riskini azaltın.

## NASIL YAPMALI

- Faaliyetlere başlanmadan önce nakdin bir kısmının harcanmasına izin verin.
- Sonraki ödemelerin finansal rapor veya destekleyici finansal belgelerin ibrazı şartına bağlı olduğu durumlarda, destekleyici belgelerin tamamını istemek yerine örnek bir belge istemeyi göz önünde bulundurun. Bu durum raporlama ve ödeme onay süresini ciddi ölçüde azaltacaktır.
- Mümkünse ortak kurum tercih ettiği takdirde yerel para biriminde ödeme yapmayı değerlendirin.

## NE YAPMAMALI

- 20** Kadın barış inşa kuruluşlarının programı fondan tasarruf ederek tamamlamaları ve tüm hedefleri/çıktıları elde etmeleri halinde, harcanmamış fonları faiz geliri ve/veya döviz kuru kazançlarıyla birlikte geri ödemelerini talep etmeyin.

## NE YAPMALI

- 20.1** Ortak kurumu verilen fonun tamamını harcamaları yönünde teşvik etmek yerine kendi kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmaya teşvik edin.
- 20.2** Fonun geri kalan kısmını kurumsal kapasitenin geliştirilmesi veya diğer kurumsal ihtiyaçların giderilmesi için kullanmayı düşünün.

## NASIL YAPMALI

- İade edilmesi gereken mevcut minimum harcanmamış fon miktarını belirleyin veya artırın.
- Verilen fonla ilgili döviz kazançları ve faiz gelirlerinin proje faaliyetleri ve ortak kuruluşun kurumsal ihtiyaçları için harcanmasına izin verin.
- Geri kalan fonların tamamının veya bir kısmının aşağıdaki seçeneklerden biri için kullanılmasını teklif edin:
  - Kurumsal destek için (genel giderler)
  - Final rapor ve denetimle ilgili masraflar gibi uygulama sonrası hibe yönetim masrafları (çoğu zaman dikkate değer bir gider kalemi olup fonlar tarafından karşılanmamaktadır) veya son ödeme diliminde meydana gelebilecek döviz kuru kayıpları için,
  - Benzer program faaliyetleri için





- Kurumsal istikrarın sağlanması amacıyla fon döngüleri arasındaki farkı kapatmak için
- Acil ihtiyaçlar için (tehditlere karşı koruma veya barış süreçlerine katılım gibi).

## NE YAPMAMALI

- 21** Fon ödemeleri için minimum taksit miktarı belirlemeyin. Bu durum ortakların güvenlik riskini artırabilir ve yereldeki iktidar sahibi elitlerin dikkatini çekebilirler.

## NE YAPMALI

- 21.1** Fon ödemeleri ve sözleşme modeli ortak kurumun güvenliğine ve bağımsızlığına öncelik veren politikalara uygun olmalıdır.

## NASIL YAPMALI

- Sürdürülebilir gelişim, çalışma ve planlamaya olanak tanıyan öngörülebilir bir fon sağlayabilmek amacıyla mevcut fonların etkili bir biçimde kullanılmasına olanak tanıyan küçük ödeme dilimlerine izin verin.
- Kadın barış inşacılarına danışarak ne tür esnek veya sürdürülebilir fonlama mekanizmalarına ihtiyaç duyduklarını öğrenin.
- Görece daha düşük meblağlar halinde düzenli ödemeler yapılmasını öngören esnek fonlama mekanizmaları sunarak olası risk ve zararı azaltın.

## NE YAPMAMALI

- 22** Fon ödeme seçeneklerini geleneksel banka havalesi işlemleriyle sınırlandırmayın.

## NE YAPMALI

- 22.1** Geleneksel banka havalesinin mümkün veya güvenli olmadığı durumlarda alternatif finansal transfer mekanizmaları kullanılmasına izin verin.

## NASIL YAPMALI

- Fon ödemesi ve sözleşme modelini kuruluşla birlikte belirleyin.
- Nakit ödeme, Western Union ve ön ödemeli banka kartıyla ödeme gibi seçeneklere imkan tanıyan politika ve prosedürler kullanın.



*“Bağışçuların esnek olmaları ve sivil toplumun ihtiyaçlarını anlamaları son derece önemli. IPF projemizde de görüldüğü gibi mevcut durum çok hızlı değişebiliyor. Kurumların sürdürülebilirliğini ve mümkün olduğunda çalışmalarına başlamaya hazır olabilmelerini destekleyeceği için, sivil toplumun doğrudan çalışmaların yapılamadığı kriz anlarında bile desteklenmesi önemlidir.”*

*– Charlotte Midouni, Mobdi’un Creative Youth, Tunus*