

Genç Girişimciler için
"Sosyal Etki
Ölçümleri
Araçları

İHTİYAÇ
ANALİZİ





“SOSYAL İŞLETMELERİN VAR OLMA
MÜCADELELERİNİN FARKINDAYIM...
ETKİLERİNİ ÖLÇEREK KENDİ
VAR OLUŐLARINA KATKIDA
BULUNABİLİRLER”

– TÜRKİYE’DEN BİR SOSYAL İŞLETME
SEKTÖRÜ GELİŐTİRİCİSİ.

İÇİNDEKİLER

2 ARKA PLAN

9 ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİYAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

- TANIMLAR
- YASAL FORMLAR
- FİNANSAL KAYNAKLAR VE DESTEK
- ETKİ ANALİZİNİN (ALGILANAN) KISITLAMALARI
- DİĞER MESELELER

31 AYRINTILI ÜLKE PROFİLLERİ


- ESTONYA
- TÜRKİYE

59 ESTONYA TÜRKİYE VE BİRLEŞİK KRALLIK'TA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

- ESTONYA VAKA ÇALIŞMASI: ONLINE İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

“ARKA PLAN”

ARKA PLAN

Bu rapor,  “Etkinizi Bilin” projesi kapsamında yapılan hazırlık araştırmasının bir özetidir.

PROJENİN ANA AMACI:
Genç sosyal girişimcilere sosyal etki analizi becerileri kazandırarak profesyonelliklerini ve toplumsal etkilerini artırma

HAZIRLIK ARAŐTIRMASININ AMACI:
Sosyal girişimcilik ekseninde Estonya ve Türkiye’de etki analizi gelişiminin mevcut durumunu haritalandırma

TEMEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ:
Masa başı araştırma, online iletişim kanallarının analizi, bire bir mülakatlar, odak grupları da dahil olmak üzere atölye çalışmalarını ve kendi ülkelerinde ulusal düzeyde tanınmış uzmanlar olan proje ortaklarının mevcut deneyimlerini haritalandırma*

ARAŞTIRMA SÜRESİ:
Ekim 2015 - Şubat 2016

ARAŐTIRILAN ÜLKELER:
“Etkinizi Bilin” projesinin başlıca yararlanıcıları Estonya ve Türkiye’de faaliyet gösterdiği için araştırma bu ülkelere yoğunlaşmıştır ve projenin onların ihtiyaçlarına cevap vermesi gerekmiştir. Etki analizi uygulamalarının ileri örnekleri olarak Birleşik Krallık’tan ilave veriler toplanmış ve bunlar online iletişim çalışmasında karşılaştırma amacıyla kullanılmıştır.

Aşağıdaki tablolar, paydaşların doğrudan katılımını ve online iletişim çalışmasının kapsamını daha detaylı bir biçimde ortaya koymaktadır.



	SEKTÖR GELİŞİMİNİ ETKİLEYENLERLE VE SOSYAL GİRİŞİMCİLERLE DETAYLI MÜLAKATLAR	SEKTÖR GELİŞİMİNİ ETKİLEYENLER İÇİN GERÇEKLEŞEN ODAK GRUPLARINA KATILANLAR	GENÇ SOSYAL GİRİŞİMCİLER İÇİN GERÇEKLEŞEN ODAK GRUPLARINA KATILANLAR
ESTONYA	15	21 [3 atölye çalışması]	11 [2 atölye çalışması]
TÜRKİYE	20	13 [1 atölye çalışması]	10 [1 atölye çalışması]
BİRLEŞİK KRALLIK	4 [Çalışma BK odaklı değildi]	Çalışma BK odaklı değildi	Çalışma BK odaklı değildi
TOPLAM	39	34	21

Tablo 1: Paydaşların doğrudan katılımı

	TÜRKİYE	BİRLEŞİK KRALLIK	ESTONYA
ÖRNEKTEKİ ORGANİZASYON SAYISI	50	50	141
TOPLAM	241		

Tablo 2: Online iletişim çalışmasının kapsamı

*Gizlilik ilkesi ve ilgili hususlar nedeniyle, "Etkinizi Bilin" ekibi bireysel mülakat notlarını ve benzeri materyalleri paylaşamaz. Ancak yine de, araştırma metodolojisi ve bu rapora dahil edilemeyecek kadar ayrıntılı olan değerli içerikler üzerine ilgilenen paydaşlarla bire bir görüşmeler gerçekleştirilmekten mutluluk duyuyoruz.

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ
DURUMUN ve İHTİMAĞLARIN
KARŞILAŞTIRILMASI

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİYAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Genç sosyal girişimcilerin etki analizi geliştirilmesine ilişkin ihtiyaçları yasal gereklilikler, sosyal girişimcilerin

organizasyonel kapasitesi ve etki ölçümü uzmanlığının bulunması gibi bir dizi ülkelere özgü faktöre bağlıdır.

Doğal olarak, etki analizi ile ilgili yeni bir stratejik girişim, uygun ve başarılı olmak için bu unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Dolayısıyla, aşağıdaki rapor öncelikle genel bağlamı ve Türkiye ile Estonya özelinde sosyal girişimcilik sektörü ile ilgili bazı kritik faktörleri özetlemekte, daha sonra da etki analizi ile ilgili konular üzerine yoğunlaşmaktadır.

Estonya ile Türkiye'nin karşılaştırması ve sunulan iki ayrı detaylı ülke profili, masa başı araştırmalarından ve proje ortaklarının deneyimlerinden elde edilen veriler ile "Etkinizi Bilin" projesi kapsamında gerçekleşen mülakatları ve odak grubu çalışmalarını bir araya getirmektedir. Profiller, mevcut kaynaklara kıyasla literatüre yeni bir anlam katmaktadır

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN ve İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

MEVCUT İNCELEMELERİN HİÇBİRİ ULUSAL SOSYAL İŞLETME SEKTÖRLERİNİ, ETKİ ANALİZİ İÇİN KAPASİTE ARTTIRMA İHTİYAÇLARININ IŞIĞINDA DEĞERLENDİRMEMİŞTİR.



[Örneğin, 2014 yılı *Avrupa Komisyonu'nun karşılaştırmalı değerlendirmesi*], çünkü:

- Mevcut incelemelerin hiçbiri ulusal sosyal girişim sektörlerini, etki analizi için kapasite arttırma ihtiyaçları ışığında değerlendirmemiştir;
- Bu çalışmanın yazarlarının bilgisi dahilinde, Estonya ve Türkiye'de sosyal işletmelerin toplumsal etkisinin online iletişimi üzerine daha önce yapılmış bir analiz bulunmamaktadır;
- Mevcut araştırmalar, sosyal girişimcilik sektörünün değişen yapısından dolayı miadını doldurmuş ifadeler ve bilgiler ortaya koymaktadır. Bu araştırma ise en güncel bilgileri sunmaktadır.

Aşağıdaki bölümlerin her biri genel bir değerlendirme ile başlar ve sonrasında araştırma sırasında tespit edilmiş etki analizi geliştirme ilgili belirli noktalara odaklanır. Bölümlerin konuları ve içerikleri tam kapsamlı olmak üzere hazırlanmamıştır. Sosyal girişimcilik sektörünün gelişimi ile bağlantılı çeşitli başka konular bulunsa da, bu analiz yalnızca etki analizi geliştirme ile doğrudan ilgili konular üzerinde durmaktadır.

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAĞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

TANIMLAR

İKİ ÜLKEDE DE YASAL VEYA İŞLEVSEL AÇIDAN SABİT TANIMLAR BULUNMAMAKTADIR.

Türkiye'de paydaşlar, “sosyal işletme”, “sosyal girişimci” ve “sosyal girişimcilik” terimleri ile ilgili olarak kafa karışıklığı yaşamaktadır. Bu üç kavramı birbirinden ayrı olarak tanımlamak daha doğru olsa da, bu terimler eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Konu üzerine görüşler, Ashoka'nın ve onun “sosyal girişimciler” kavramının etkisi altındadır. Organizasyon, sosyal girişimcileri, “toplumun en acil sosyal

sorunlarına yenilikçi çözümler sunan”¹ ve gelir modeli her zaman ürün ve/veya hizmetlerin satışına bağlı olmayan bireyler olarak tanımlamaktadır.

Estonya'da yalnız “sosyal işletme” terimi yaygın biçimde kullanılmaktadır. Çoğu paydaş genel olarak böylesi bir organizasyonun aynı anda hem toplumsal bir amaca sahip olması, hem satış geliri kazanması hem de kar payı ödemekten kaçınması gerektiğini kabul etmektedir. Ürün ve/veya hizmetlerin satışı, tanımın ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. “Etkinizi Bilin” araştırması, birçok paydaşın (örneğin, bağış yapanlar, hayırseverler) sosyal işletmeleri, geleneksel kar amacı gütmeyen kuruluşlara kıyasla, mali açıdan daha sürdürülebilir ve

yönetimsel açıdan daha başarılı bulunduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, Estonya'daki tanım geniş ölçekte nispeten açık olduğu halde, belirli konularda hala kafa karışıklığına yol açmaktadır. “Kamu hizmetleri sağlayan bir STK ne zaman bir sosyal işletme olur?” ve “Kar amacı gütmeyen bir özel okul otomatikman bir sosyal işletme olarak mı kabul edilmelidir?” henüz kesin bir yanıtı olmayan sorulardan bazılarıdır. Ayrıca, tanımın genel olarak kabul gören özelliklerinden bazılarını (örneğin, kar payı ödememe gerekliliği gibi) özellikle genç sosyal girişimciler tarafından hali hazırda karşı çıkılmaktadır.

1 https://www.ashoka.org/social_entrepreneur

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Her iki ülkede paydaşlar, tanımlar konusundaki karmaşanın sektörün gelişimini engelleyip engellemediğine dair çeşitli görüşlere sahiptir. Çoğu, bu durumun özel olarak belirlenmiş bir yasal formun geliştirilmesini kısıtladığını kabul etmektedir. Ancak, ileride de görüleceği üzere, bazı (Estonyalı) paydaşlar ayrı bir yasal forma sahip olmanın faydalı olduğunu düşünmemektedir.

HER İKİ ÜLKEDE DE, ETKİ ANALİZİNİN ÖNCELİK KAZANMASININ SEBEBİ, TAM OLARAK NE ŞEKİLDE ORTAYA ÇIKTIĞINA BAKILMAKSIZIN, BİR SOSYAL MİSYONU, SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN MERKEZİNE KOYAN PAYDAŞLARDIR.

Her iki ülkede de, etki analizinin öncelik kazanmasının sebebi, tam olarak ne şekilde ortaya çıktığına bakılmaksızın, bir sosyal misyonu, sosyal girişimciliğin merkezine koyan paydaşlardır. Yine de, hangi tür görev, amaç, hedef ve sonuçların sosyal girişimciliğin tanımına uyacak şekilde “yeterince toplumsal ve/veya sosyal” olarak sınıflandırıldığına daha fazla açıklık getirilmelidir. Etki analizinin geliştirilmesi, tüm bu konuların daha da netleştirilmesine yardımcı olabilir.

YASAL FORMLAR

İki ülkede de sosyal işletmeler için özel olarak tasarlanmış standart bir yasal form bulunmamaktadır.

Estonya'da, çoğu sosyal işletme, kar amacı gütmeyen dernekler olarak kayıtlıdır. Türkiye'de ise limited şirketler

kurmak veya sosyal işletme girişimlerine yasal resmiyet kazandırmamak gibi popüler tercihler de bulunduğundan bu alanda çeşitlilik daha fazladır. Bununla birlikte, yasal konularla ilgili endişeler her iki ülkede de çarpıcı şekilde benzerlik göstermektedir.

Bir yandan, bir sosyal girişim için “kar amacı gütmeyen” bir form seçmek, aşağıdaki açılardan faydalıdır:

- Kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve sivil toplumun geliştirilmesine adanmış çeşitli ulusal ve uluslararası destek mekanizmalarına, özellikle hibe temelli finansmana, erişmek;
- Bu tür girişimler için geleneksel (yani, “kar amacı gütmeyen”) yasal yaklaşımı seçerek, imajını “ortak menfaat için fark yaratan” bir kurum olduğu yönünde desteklemek.

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN ve İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI



TÜRKİYE'DEKİ PAYDAŞLARIN ÇOĞU, SEKTÖRÜN DAHA FAZLA GELİŞEBİLMESİ İÇİN AYRI BİR YASAL FORMUN GEREKTİĞİ ÜZERİNDE HEMFİKİRDİR.



Öte yandan, bazı paydaşlar -özellikle de bazı genç sosyal girişimciler- “kar amacı gütmeyen” bir yaklaşımı, bir işletme için makul ve pratik bir seçenek olarak görmemektedir. Ancak, limited şirket olarak kayıtlı sosyal işletmeler, her iki ülkede de, kar amaçlı şirketlerin karşı karşıya kalmadığı bir şekilde, toplumsal misyonlarına ilişkin maliyetleri karşılamak için gereken kaynaklara erişme mücadelesi vermektedir. Ayrıca, Türkiye’de limited şirketler kültürel nedenlerle itibar ve prestij sorunlarıyla da karşı karşıya kalmakta ve toplumsal gelişmeye katkıda bulunmak genellikle

gönüllü hizmetler ve hayır işleriyle karıştırılmaktadır.

Türkiye’deki paydaşların çoğu, sektörün daha fazla gelişebilmesi için ayrı bir yasal formun gerektiği üzerinde hemfikirdir. Bu görüşün iki nedeni vardır: [1] limited şirket olarak kayıt yaptırmak, yüksek vergiler ödemek ve fonlara çok sınırlı erişim anlamına gelmektedir; [2] kuruluş, bir STK (dernek veya vakıf) olarak kayıtlıysa kar üretip sürdürülebilirliğini sağlayamamaktadır.

Estonya’da görüşler daha çeşitlidir. Örneğin, bazı paydaşlar, yasal

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

formun, ancak sektör için daha fazla kaynak sağlaması durumunda değerli olacağını savunmaktadır (potansiyel olarak bu durum yasal statükonun sürdürülmesiyle de sağlanabilir) ya da yeni bir yasal form oluşturup idare etmenin kamuya yaratacağı finansal maliyetlerin olası faydalarına değer olmadığını düşünmektedir.

Ancak, Estonyalı sosyal girişimcilerin çoğu, en sonunda net bir yasal kimliğin ve belirsizliğe mahal vermeyen bir toplumsal algının ortaya çıkmasını sağlayacağı için ayrı bir yasal form geliştirilmesini desteklemektedir.

Her iki ülkedeki paydaşlar, ayrı bir yasal form oluşturmak için ön koşulun, *sosyal işletme* ve *sosyal girişimcilik* kavramlarını çok net bir şekilde tanımlayarak öncelikle yukarıda bahsedilen sorunları ortadan kaldırmak olduğuna inanmaktadır. Estonya kamu çalışanları tarafından özellikle belirtilen bir gerekçe şudur: yeni bir yasal forma özel tasarlanmış devlet destek mekanizmaları eşlik edebileceğinden, bu form yalnızca destek almayı (örneğin, vergi yardımları veya diğer destek önlemleri) hak edecek ölçüde yeterli kamu yararına (diğer bir ifadeyle sosyal etkiye) sahip kuruluşlara tahsis edilmelidir.

FİNANSAL KAYNAKLAR VE DESTEK

PAYDAŞLAR, TÜRKİYE'DE SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN GENELLİKLE SABİT BİR GELİR MODELİNE SAHİP OLMADIĞI SONUCUNA ULAŞMIŞTIR.

Kuruluşlar, sağlam bir gelir modeli olmaksızın çeşitli kaynakları (örneğin, uluslararası hibeler, bağışlar, sponsorluklar) bir araya getirmeye çalışmaktadır.

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAĞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Mali açıdan sürdürülebilir gelir modellerine sahip olan sosyal işletmeler, yararlananlar ile ödeme yapan müşteriler arasında aracı olarak hareket etmektedir. Satış gelirleri, genellikle yararlananlardan değil müşterilerden kazanılır. Buna bir örnek, yörüklerin “çaput kilimi” kültürünü çağdaş tasarım çözümleri aracılığıyla günümüze taşımayı amaçlayan bir sosyal girişim olan Chapputz (El Yapımı İleri Dönüşümlü Yörük Kültürü) olacaktır. El yapımı ürünler, sosyal medya, Türkiye çapında tasarım festivalleri gibi çeşitli kanalların yanı sıra çevrimiçi ve çevrimdışı tasarım mağazaları aracılığıyla satılmaktadır. Dolayısıyla, bu örnekte birincil gelir kaynağı müşterinin alımıdır. Projenin hedef kitlesi sadece üreticiler değil, aynı zamanda müşterilerdir çünkü her iki grup da çaput kilim kültürünün korunmasına hizmet etmektedir.

➔ *Chapputz (El Yapımı İleri Dönüşümlü Yörük Kültürü)*

Estonya'da mevcut ulusal ve uluslararası finansman imkanları, kolaylıkla ölçeklenebilir olmasalar bile güçlü sivil toplum kuruluşları yaratmak için yeterlidir. 2009'dan bu yana, Ulusal Sivil Toplum Vakfı kar amacı gütmeyen kuruluşların iş planlarının oluşturulmasını ve bu planların uygulanmasını finanse etmiştir. Vakıf, ayrıca sivil toplum kuruluşları tarafından sağlanan yeni toplum hizmetlerinin geliştirilmesini ve pazarlanmasını desteklemiştir. Bununla birlikte, satış kolunun kurulması, yetersiz girişimcilik becerileri (yaratıcılık dahil) ve STK liderlerinin ve personelinin bir işletme idare etmeye yönelik destekleyici olmayan tutumları gibi alışılmış belirsizliklerin bir araya gelmesi nedeniyle karışık sonuçlar elde edilmiştir.

➔ *Ulusal Sivil Toplum Vakfı*

Estonya için sosyal işletmelerin tipik bir örneği Kör Masörler Birliği'dir. Birlik, satıştan elde edilen geliri, uzun vadeli işsiz sayısının azaltılmasına ilişkin kamu hizmeti sözleşmelerini, hibeleri ve bağışları bir araya getirmektedir. Birlik kendisini on yıldan uzun süredir mali açıdan sürdürülebilir biçimde devam ettirmiş olsa da bu gelir akışlarından herhangi birinin kaybına karşı oldukça savunmasızdır ve büyümek için (örneğin, yeni masaj merkezleri açmak için) gereken ölçüde yatırım yapamamaktadır.

➔ *Kör Masörler Birliği*



HER İKİ ÜLKEDE DE, SOSYAL YATIRIM PAZARININ AZ GELİŞMİŞ OLMASININ ÖNEMLİ SEBEPLERİNDEN BİRİ YATIRIM YAPILABİLİR SOSYAL İŞLETMELERİN EKSİKLİĞİDİR.



Estonya'da kar amacı gütmeyen yeni şirketler sektörü (özellikle IT sektörüyle ilişkili olarak) oldukça hareketlidir ancak destek mekanizmaları sosyal işletmelere ilişkin hususlara hiç vurgu yapmamaktadır (ana ulusal iş fikirleri yarışmasında verilen düzensiz bir özel ödül hariç). Ekonomik kalkınma politikasının öncelikleri, şu anda sosyal işletme sektörüyle ilgisiz olarak görülen iki kavram olan ihracat ve yüksek gelirli işlerdir.

Her iki ülkenin ortak bir yönü, yatırımcıların sosyal işletmelere yatırım yapma konusuna özel olarak odaklanmamasıdır. Birbirinden farklı kültürel bağlamlara rağmen, ana kısıtlamalardan birisi, yatırımcıların tutumlarıyla ilgilidir.

Türkiye'de, kültürel ve dini açıdan maddi kazançları sınırlandıran bir bireysel bağış, yardım ve zekat kültürü vardır. Dolayısıyla, toplumsal fayda için bir şeyler yapmanın karlı bir faaliyet olmaması gerektiği, bunun uygunsuz olacağı algısı yaygındır. Bu kültürel zihniyet sebebiyle, bir STK geçmişinden gelen veya daha az tecrübeli bir iş geçmişine sahip olan sosyal girişimciler, gelir modellerini kurgulamakta veya tasarlamakta güçlük çekmektedir.

Estonya'da hayırseverler, sosyal işletmeleri ayrı bir sektör olarak algılamamaktadır. (Potansiyel) etki yatırımcıları, onları "hayır işi sektörünün bir parçası" olarak görmektedir. Bu nedenle, sosyal işletmeler, dikkat çekmek için yeterince açık bir toplumsal amacı olan diğer kar amacı gütmeyen dernek veya vakıflarla rekabet içindedir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar sektörü, bireysel bağışçılar ve potansiyel yatırımcılar tarafından, farklı kurallara ve çalışma ilkelerine tabi olarak görülmektedir, ayrıntılı stratejik planlar ve değerlendirmeler doğal ve gerekli sayılmamaktadır.

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAĞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Estonyalı (potansiyel) sosyal yatırımcıların çoğu başarılı bir iş ve hayırseverlik geçmişine sahiptir. Onlara göre, hayırseverlik genel olarak (sosyal etkinin ölçümü de dahil olmak üzere) her türlü ölçümle ve diğer resmi prosedürlere ters düşen duygusal bir girişimdir. Daha akılcı seçimler yapanlar, liderlik kapasitesi ve finansal sürdürülebilirlik gibi unsurlara odaklanma eğilimindedir. Bunlar çok daha iyi tanıdıkları konular olduğundan onlar için sosyal etkiye kıyasla daha öngörülebilir konulardır.

Her iki ülkede de, sosyal yatırım pazarının az gelişmiş olmasının önemli sebeplerinden biri yatırım yapılabilir sosyal işletmelerin eksikliğidir. Temel zorluk, gelir modelidir;

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI



TÜRKİYE'DE HALA FİNANSMAN KONUSUNDA BÜYÜK SORUNLAR MEVCUTTUR. HER ŞEYDEN ÖNCE, YATIRIMCILARI ÇEKMEK İÇİN GEREKEN UNSURLAR SÖZ KONUSU OLDUĞUNDA, TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERİN VE GİRİŞİMLERİN ÇOĞU NE YETERLİ YAPI, ORGANİZASYON VE İDAREYE NE DE İŞLEYEN BİR GELİR MODELİ VEYA İŞ MODELİNE SAHIPTİR.



Türkiye için bu bir eksiklikken Estonya'da geçerli model geleneksel kar amacı gütmeyen modeldir.

Ekosistem geliştiricilerinin sağladığı destek de Türkiye ve Estonya'da farklılık göstermektedir. Türkiye'de sistematik bir destek mekanizması bulunmamaktadır. Ancak, sosyal girişimcilere yardımcı olmak için çalışan birçok taraf mevcuttur. Bazı üniversiteler, kuluçka merkezleri, yarışmalar ve/veya kısa vadeli hızlandırıcı programlar yoluyla sosyal girişimciliği teşvik etmeye çalışmaktadır. Sosyal girişimciliğe odaklanmasa bile ticari girişimcilikle ilgilenen ve iş planlarına destek sağlayan bazı danışmanlık firmaları ve STK'lar mevcuttur.

Bu alanda, bir ortaklık programı ve bağlantıları aracılığı ile sosyal

girişimcilere destek veren Ashoka Vakfı Türkiye faaliyet göstermektedir. 2014 - 2015 yılları arasında Sabancı Vakfı'nın "Türkiye'de Fark Yaratıcılar" programı sosyal girişimcilere hibe programı ve bağlantıları aracılığıyla destek vermiştir. Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSİF) Türkiye'de sosyal etki alanının geliştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Çok yeni bir gelişme de çoğunlukla sosyal girişimcilere yönelik bir topluluk merkezi gibi hizmet etmeyi amaçlayan "Impact Hub Türkiye" kurulmasıdır.

Türkiye'de hala finansman konusunda büyük sorunlar mevcuttur. Her şeyden önce, yatırımcıları çekmek için gereken unsurlar söz konusu olduğunda, Türkiye'deki işletmelerin ve girişimlerin çoğu ne yeterli yapı, organizasyon ve idareye ne de işleyen bir gelir modeli veya iş modeline sahiptir.

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAĞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Bunun sebebi Türkiye'deki sosyal girişimlerin bir iş planı bulunmamasıdır: başka pek çok sorunun yanı sıra, uzun vadeli gelişim için büyümelerini ve ölçeklerini hesaplayamamakta, potansiyel riskleri aşamamakta ve rakiplerini değerlendirememektedirler.

İkinci olarak, Türkiye'de bir sosyal etki yatırım piyasası yoktur. Bunun sonucunda, sosyal girişimciler sürekli fon arayışı içindedir ve farklı maddi destekleri bir arada kullanmak durumundadır. Bütün bu sebepler göz önüne alındığında, Türkiye'de sosyal girişimcilerin alternatif gelir kaynakları yanı sıra yeni yapı ve organizasyon yöntemleri bulmaları gerekmektedir. Örneğin, bazı hizmet odaklı gruplar, yatırım veya fon alamayacaklarını zaten bildiklerinden, girişimlerine herhangi bir yasal statüye tabi olmadan devam etmeye karar vermiştir.

Bir örnek vermek gerekirse, Gelecek Daha Net Gençlik Platformu, teknolojiyi gençler ve profesyoneller arasında bir bağlantı olarak kullanarak, gençleri hayat, eğitim ve kariyer seçimlerini yapıp kendi kaderlerini tayin edebilmek üzere güçlendiren, destekleyen ve teşvik eden ülke çapında bir deneyim paylaşım platformudur. Genç üyeler, çevrimiçi danışmanlık ve koçluk oturumları, web seminerleri, mesleki ve sektörel videolar, bloglar gibi internet tabanlı fırsatların yanı sıra seminerler, gençlik kampları, üniversite veya lise toplantıları gibi çevrimdışı etkinliklerden

→ **Gelecek Daha Net**

yararlanmaktadır. Girişimin en önemli değerlerinden biri fırsat eşitliği olduğundan, bu hizmetler ve araçlar ücretsizdir. Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) programları ve proje finansman hibeleri yoluyla kaynak sağlamaya çalışan platform, e-danışmanlık ve koçluk gibi bazı hizmetlerini kamu ve özel sektör kuruluşlarına satarak ilave gelir elde etme çabası içindedir.

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Çeşitli alternatif finansman kaynaklarının kullanımının diğer bir iyi örneği, mevcut kentsel vizyonun ve eylem planlarının yeniden gözden geçirilmesi, kentsel kalkınma planlarının hazırlanması ve kentsel dönüşüm projelerinin sosyal etki analizi için yol haritaları tasarlamayı amaçlayan Kentsel Vizyon Platformu ve Tasarım Araştırma Katılım'dır (TAK). Kentsel Vizyon Platformu ve Tasarım Araştırma Katılım (TAK) yerel yönetimler ve özel sektör şirketleri ile bir çalışma alanı sağlamak ve operasyon ekibinin maaşlarını ödemek için anlaşmalar yapmıştır. Burada önemli olan husus, arzulanan etkiyi ve fayda sağlanabilecek finansal ve finansal olmayan mekanizmaları bilmektir. TAK'ın modelinin böylesine iyi bir örnek olmasının sebebi, destekçileri (yerel yönetimler veya özel sektör kaynakları) çözümün bir parçası olarak görmenin ve onları vizyona dahil etmenin öneminden kaynaklanmaktadır.

➔ *Kentsel Vizyon Platformu ve Tasarım Araştırma Katılım (TAK)*

Türkiye'deki diğer örnekler bazıları: (1) abonelik ücretleri, ücretli eğitimleri, bloglar üzerinden reklamları, bağlı etkinlikleri, ücretli tebrik kartları vb. olan Hayat Sende Derneği; ve (2) kitlesel finansman, ekonomik paylaşım, sponsorluk ve hibe gelirleri yanı sıra yerel ortaklarla karşılıklı işbirliklerine başvuran SineMASAL Açık Hava Film Festivali'dir.

➔ <http://hayatsende.org/>
➔ <http://www.sinemasal.org/>

Estonya'ya geldiğimizde SpeakSmart örneği, geleneksel organizasyonel fark yaratma yapısından, geleceğe yönelik yeni ulusal sosyal girişim sektörü yaklaşımına olan yolculuğu gözler önüne sermektedir. Ana kuruluşu Estonya Münazara Topluluğu (EDS), geleneksel bir kar amacı gütmeyen kuruluş olarak, argümanların ve mantığın herhangi bir tartışmada belirleyici faktörler olmasını benimseyen bir sosyal zihniyeti ve ilgili becerileri yaygınlaştırmak amacıyla 1994 yılında kurulmuştur. Kuruluşundan bu yana, çoğunlukla özel sektörün desteği ve hibeleriyle finansman bulan kuruluşun öncelikli misyonu, okullarda ve üniversitelerde münazara kulüpleri kurarak

➔ *SpeakSmart*
➔ *Estonya Münazara Topluluğu (EDS)*

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN ve İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

münazara eğitimini desteklemek öğrenciler ve öğretmenler için eğitimler ve yarışmalar düzenlemek ve eğitimin her düzeyi için dersler ve çalışma materyalleri geliştirmektir.

2006 yılında EDS, işletmeler, kamu kurumları, STK'lar ve bireyler için tartışma, konuşma, müzakere ve argüman oluşturma eğitimleri vermeye başlamıştır ve diğer faaliyetleri için gelir yaratmıştır. Kısa süre içinde satış kolu Vergi ve Gümrük Kurulu ile ayrı bir vergi hesaplama anlaşması yapmış ve muhasebesi organizasyonun (kar sağlamayan aktivitelere yönelik) ana mali yönetim sisteminden ayrı olarak tutulmaya başlamıştır. Aynı zamanda bu kol yasal olarak EDS'ye bağlı kalmaya devam etmiştir. Yine de satış kolu, kendi kendine yeterken kuruluşun kalanını da finansal olarak destekleyebilecek bir birim haline gelmeyi başaramamıştır.

2012 yılında EDS Ulusal Sivil Toplum Vakfı'ndan aldığı hibeye satış birimini, biri CEO, diğeri iletişim/pazarlama uzmanı olmak üzere iki tam zamanlı çalışanla yeniden başlatmıştır. Hibe bu çalışanların maaşlarının %50'sini karşılamıştır. 2013 baharına gelindiğinde ekip satış birimini karlı bir sosyal işletme haline getirmeyi başarmıştır.

Bu noktadan itibaren, birim herhangi bir ek hibe için başvurmak zorunda kalmamış ve tamamen kendi kendini sürdürülebilir ve karlı hale gelmiştir. Ar-Ge ve genişleme, birimin kendi karından finanse edilmiştir. Mali olmayan tek kaynak, şirketin daha iyi çalışması ve performans göstermesi için yatırım yapmayı seçtikleri çalışanların ücretsiz emeği olmuştur.

2015 yılında şube yasal olarak EDS'den ayrılmış ve SpeakSmart LLC olarak kaydedilmiştir.

Hisselerin %100'ü EDS'ye aittir. Yakın gelecekte şirket, hizmetlerini ihraç etmeye (örneğin, Pakistan'a) odaklanmayı ve Estonya'da misyonları için daha yüksek etkiye sahip belirli hizmetler üzerine yoğunlaşmayı planlamaktadır.

Girişim, EDS hala birincil hissedar olarak kalmaya devam ederken, daha hızlı bir şekilde büyümek için yatırımcılara başvurmayı düşünmektedir. Bu karar aynı zamanda yatırımcılara kar payı ödemeleri anlamına geleceğinden ve bu durumun Estonya sivil toplum paydaşları arasında tartışmalara neden olması olasıdır.

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAĞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

ETKİ ANALİZİNİN (ALGILANAN) KISITLAMALARI

TÜRKİYE'DE, ÇOĞU SOSYAL GİRİŞİMCİ, SOSYAL ETKİLERİNİ SİSTEMATİK OLARAK ANALİZ ETMEMEKTE; DEĞERLENDİRMELERİ FAALİYETLER VE ÇIKTILARLA SINIRLI KALMAKTADIR.

Ancak, bazı sosyal girişimciler *de facto* etki analizi faaliyetlerine başvurmaktadır. Bunlar, çoğunlukla yararlanıcılardan geribildirim talep etmek ve mümkünse çalışma şekillerini buna göre revize etmekle ilgilidir. Örneğin,

- *Hayat Sende Derneği* devlet koruması altındaki çocukların başarı hikayelerinin sayısını arttırmayı amaçlamaktadır. *Kızlar Sahada* ise, futbol oynadığı ve bir takımın parçası olduğu için hayatları değişen kadınların videolarını hazırlamıştır.

Estonya'da, çoğu sosyal işletme, en azından faaliyetler ve çıktılar hakkında sosyal etki analizi raporlaması yapmaktadır. Ancak, bunlar parçalara bölünmüş haldedir. Pek çok sosyal işletme, yalnızca belirli bir hibe ya da kamu hizmeti sözleşmesi tarafından finanse edilmiş çıktılar hakkında sistematik olarak bilgi toplayıp analiz yapmaktadır.

Analiz araçlarının yaygınlığı iki ülke arasında farklılık göstermektedir. Türk paydaşlar, ulusal dilde yerel araçların bulunmadığını belirtmekte ve ilgili uluslararası örnekler varsa bile bunların

ESTONYA'DA, ÇOĞU SOSYAL İŞLETME, EN AZINDAN FAALİYETLER VE ÇIKTILAR HAKKINDA SOSYAL ETKİ ANALİZİ RAPORLAMASI YAPMAKTADIR.

bulunmasının zor olduğunu dile getirmektedir.²

Estonya'da çeşitli kaynaklar mevcuttur (örneğin, *Estonya sivil toplum kuruluşları için özel olarak geliştirilen el kitabı* ve *Estonya Sosyal Girişim Ağı metodolojisi*). Estonyalı kuruluşlar, 2012 yılından bu yana temel etki analizi eğitimlerine sistematik olmasa da düzenli biçimde erişebilmektedir.

² Türkiye'nin ilk kapsamlı sosyal etki ölçümü kılavuzu olan "Sosyal Etki Ölçümlemesi: KUSİF 4 Adım Yaklaşımı" 2015 Aralık ayında KUSİF tarafından yayınlanmıştır.

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Her iki ülkede de, ekosistem geliştiricileri, finansman ve gerekli raporlama faaliyetleri ve çıktıları üzerine yoğunlaştıklarından ve genellikle etki ölçümünü desteklemediklerinden geleneksel olarak sorunun bir parçası olmuştur. Estonya'da durum biraz daha iyidir, çünkü Ulusal Sivil Toplum Vakfı'nın yıllık hibe başvuruları için yaptığı çağrısında, başvuranların destek almaya hak kazanmak için kabul edilebilir bir stratejik gelişim alanında faaliyet göstermesi gereklidir ve etki analizi, başvuru sahipleri için kabul edilebilir faaliyetlerden biri olarak listelenmiştir.

Her iki ülkede de, etki analizi gelişiminin temel sorunları, kimin bunları tanımladığına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Biz, hem sosyal girişimcilik ekosistemi geliştiricilerinin hem de sosyal girişimcilerin kendilerinin görüşlerini sunmayı amaçlıyoruz.

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ GELİŞTİRİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Birçok Estonyalı uzman ve kamu sektörü finansörü, etki analizi için sosyal girişimcilerin paydaşların ihtiyaçlarını tespit etme ve hedeflerini belirleme yöntemlerinin sorunlu olduğu görüşündedir. Görevler ve stratejik hedeflerin tanımları, yönetsel araçlar olarak kullanılamayacak kadar belirsiz veya geniş kapsamlıdır; çünkü sosyal girişimciler, misyonlarının peşine düşerken nadiren spesifik sonuç hedefleri belirlemektedir. Amaçlar genellikle paydaşların "proje uygulama kelime hazinesi" olarak adlandırdığı standart kalıplarla göre ifade edilir. Bu kalıplar geleneksel bir "SMART" [Spesifik, Ölçülebilir, Kabul Edilir,

ESTONYA'DAKİ DENEYİMLER, SOSYAL GİRİŞİMCİLERE BASİT ETKİ ANALİZ ARAÇLARI SUNMANIN HIZLI BİR İLERLEME SAĞLAMADIĞINI GÖSTERMEKTEDİR.

Gerçekçi, Zamana Bağlı hedefinin önemli ölçütlerini, özellikle spesifik, ölçülebilir ve zamana bağlı olmayı, yansıtmadığından değerlendirme için bir temel sağlamaz. Estonya'daki deneyimler, sosyal girişimcilere basit etki analiz araçları sunmanın hızlı bir ilerleme sağlamadığını göstermektedir.

Daha da açık olmak gerekirse, bu yöntemler, öncesinde (varsa) kendi stratejileri için uyarlanmadan kuruluşlar tarafından kullanılamamaktadır. Türkiye'deki paydaşlar, çoğu sosyal



ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

TÜRKİYE'DEKİ PAYDAŞLAR, ÇOĞU SOSYAL GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLE FAALİYETLERE VE ÇIKTILARA ODAKLANDIĞINI ANCAK BUNUN HENÜZ STRATEJİLERİNİN VE ORGANİZASYONEL GELİŞİMLERİNİN İLERİ AŞAMALARINDA ORTAYA ÇIKARDIKLARI SONUÇLARIN BAŞARISINI SORGULAMA SEVİYESİNE ERİŞMEDİĞİNİ ONAYLAMAKTADIR.

girişimcinin özellikle faaliyetlere ve çıktılara odaklandığını ancak bunun henüz stratejilerinin ve organizasyonel gelişimlerinin ileri aşamalarında ortaya çıkardıkları sonuçların başarısını sorgulama seviyesine erişmediğini onaylamaktadır.

Öte yandan, yalnızca birkaç sosyal işletme, test edilmiş bir hipotez ile (örneğin, hedef grup üyelerinin ihtiyaçları) bir değişim teorisine başvurmaktadır. Türk paydaşlar, birçok sosyal girişimci toplumsal meselelerle ilgili kişisel tecrübelerine sahip olsa da hedef grup üyelerinin çözüm tasarımına dahil edilmesinin pek yaygın olmadığını ifade etmektedir.

Estonya'da, kar amacı gütmeyen sosyal işletmeler, Ulusal Sivil Toplum Vakfı'ndan, değişim teorilerini geliştirme ve test etme de dahil olmak üzere strateji geliştirme konusunda düzenli destek alabilmektedir. Hizmet tasarımı ile ilgili bazı eğitimler ve geliştirme programları da bulunmakla birlikte bunların katılımcı profilleri, kamu hizmetleri sağlayan sosyal işletmelerle sınırlıdır.

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN GÖRÜŞLERİ

İki ülkede de sosyal etki analizinin kısıtlamaları söz konusu olduğunda sosyal girişimcilerin dile getirdiği görüşler çok benzerdir.

Her şeyden önce, bazı girişimciler, sosyal etki analizini, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek adına önem taşımayan, verimsiz bir süreç olarak görmektedir.

HER ŞEYDEN ÖNCE, BAZI GİRİŞİMCİLER, SOSYAL ETKİ ANALİZİNİ, DÜNYAYI DAHA İYİ BİR YER HALİNE GETİRMEK ADINA ÖNEM TAŞIMAYAN, VERİMSİZ BİR SÜREÇ OLARAK GÖRMEKTEDİR.

Onlar için önemli olan günlük faaliyetleridir ve analize saatler harcamayı mantıksız bulmaktadırlar, çünkü:

- Çalışmalarının değerinin açıkça anlaşılabilir düşünmektedirler (örneğin, başka kimse aynı bölgedeki hedef kitleye yardım etmemektedir);
- Ve/veya işlerini yaparken kendiliğinden gelen geri bildirimden memnundurlar (örneğin, “çocukların mutlu olduğunu görebiliyorum”).

İkinci olarak, çoğu sosyal girişimci etki analizinin değerinin farkında olsa da beraberinde iki temel zorluk getirdiğini ileri sürmektedir:

- Kimileri, organizasyonun gelişiminin geri kalan tüm aşamaları tamamlandıktan sonra, analizin son adım olması gerektiğini düşünmektedir.

- Çoğu etki analizi için kaynak eksikliği çektiklerini (para, ekip üyesi, zaman veya know-how, ve genellikle aynı bunların birden fazlası) dile getirmektedir.

Estonyalı sosyal girişimciler, pazarlama ve iletişim için içerik sağlayabilirse sosyal etki analizinin değerini kabul edeceklerini vurgulamıştır. Temel motivasyonları, yaptıkları işin, fon sağlayıcıları çekme ve “memnun etme” de dahil olmak üzere, hali hazırda değerli ve etkili olduğunu paydaşlara ispatlamaktır.

KİMİLERİ, ORGANİZASYONUN GELİŞİMİNİN GERİ KALAN TÜM AŞAMALARI TAMAMLANDIKTAN SONRA, ANALİZİN SON ADIM OLMASI GEREKTİĞİNİ DÜŞÜNMEKTEDİR.



TÜRKİYE'DE YETERSİZ MENTOR HAVUZU, ÖLÇEKLENDİRME VE AĞ OLUŞTURMA İHTİYACI PAYDAŞLAR TARAFINDAN ÖNE SÜRÜLEN KONULAR ARASINDADIR.



DiĞER MESELELER

Araştırma, kuruluşların/girişimlerin sosyal etkilerini tartışmak ve dolaylı olarak etkilemek için paydaşların çok önemli bulduğu bazı konulara dikkat çekmiştir. Türkiye'de, yetersiz mentor havuzu, ölçeklendirme ve ağ oluşturma ihtiyacı paydaşlar tarafından öne sürülen konular arasındadır.

SORUNUN İHTİYACIN TASARLANMASI SÜRECİNE YARARLANANLARIN DAHİL EDİLMESİ

Türkiye'de, hedeflerin ve hedef grubun tanımlanması sırasında saha deneyiminin eksikliği, projenin yarattığı etkiyi doğrudan etkileyen bir dezavantajdır. Türk sosyal girişimcilerinin neredeyse hiçbiri, çözüm tasarlama sürecine hedef grubu/yararlanananları dahil etmemektedir. Yalnızca bazıları çözüm bulmak istedikleri sorunu/ihtiyacı bizzat deneyimlediğini; diğerleri ise bir ihtiyaç gördüklerini ve harekete geçmek istediklerini belirtmektedir.

ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAĞLARIN KARŞILAŞTIRILMASI



TÜRK SOSYAL GİRİŞİMCİLERİNİN NEREDEYSE HİÇBİRİ, ÇÖZÜM TASARLAMA SÜRECİNE HEDEF GRUBU/ YARARLANANLARI DAHİL ETMEMEKTEDİR.



ESTONYA ve TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN ve İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Sorunu ilk elden deneyimleme konusundaki iyi uygulama örneklerinden biri “e-bursum”un kurucusudur. Kurucu, birçok kurum farklı burslar sunduğu ve ciddi ölçüde evrak işi gerektirdiğinden, lise ve üniversite eğitimi için burs bulmakta güçlük çekmiştir. Sonuçta, bir burs bulmuş ancak aynı zamanda bu sistematik olmayan araştırma ve başvuru sürecine bir çözüm bulmaya karar vermiştir. Yaklaşık 24 aylık bir ön araştırma ve burs veren kurumlarla yapılan mülakatların ardından, öğrencilerin burs bulmalarını sağlayacak bir web sitesi fikri ortaya çıkmıştır. Web sitesi hem öğrenciler hem de kurumlar için faydalı olmuştur. Türkiye’deki farklı kurumların sunduğu bursların neredeyse tamamı ortak bir başvuru formu ile web-sitesindeki yerini almış ve artık evrak işleri ile uğraşmalarına gerek kalmadığından kurumların işi çok daha kolay hale gelmiştir. Sonuç olarak, kurucu, oldukça düzenli ve etkin bir çözüm tasarlamıştır.

→ *e-bursum (e-scholarship)*

Türkiye’de yararlananların çözümün tasarlanma sürecine dahil edildiği sadece bir örnek bulunmaktadır: Kömürün İsi, Sabunun Misi – Yasemin Yırca inisiyatifi. Girişim, termik santral inşası sonucu zeytin ağaçlarının tahrip edilmesi nedeniyle işsiz kalan kadınlar için alternatif bir gelir kaynağı yaratmıştır. Kadınlar, gelir kaynağı olarak el yapımı doğal sabunlar ve kokulu taşlar üretmek üzere eğitilmiştir. Mülakat yapılan kişi, bu girişimin arkasındaki başarının, girişimin kurucusunun bölgeye taşınmasında yattığını dile getirmiştir. Kurucu, hedef kitleyle aynı köyde yaşamakta ve onların günlük yaşamlarını ve sorunlarını kendisi de tecrübe etmektedir. Komşularıyla daha iyi empati kurabilmesi, daha fazla etki yaratmak üzere girişimini daha iyi şekillendirebilmesini sağlamıştır.

→ *Kömürün İsi, Sabunun Misi- Yasemin Yırca*

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI



TÜRKİYE'DE GÖNÜLLÜLERİ MOTİVE ETMEK VE DEVAMLILIK VE BAĞLILIKLARINI SAĞLAMAK İÇİN BAŞVURULAN YÖNTEMLERE RAĞMEN, ÇOĞU SOSYAL GİRİŞİMCİ, GÖNÜLLÜ BİR ÇALIŞMA MEKANİZMASI TASARLAMADA BAŞARISIZDIR VE BU KONUDA REHBERLİĞE İHTİYAÇ DUYMAKTADIR.



GÖNÜLLÜLERİ YÖNETME

Türkiye'de gönüllüleri motive etmek ve devamlılık ve bağlılıklarını sağlamak için başvurulan yöntemlere rağmen, çoğu sosyal girişimci, gönüllü bir çalışma mekanizması tasarlamada başarısızdır ve bu konuda rehberliğe ihtiyaç duymaktadır. Bu konu girişimin/kuruluşun başarısı ve etkisi açısından çok önemlidir çünkü sosyal girişimcilerin pek çoğu oldukça sınırlı insan kaynaklarına sahiptir. Dolayısıyla, Türkiye'deki girişimlerin/kuruluşların çoğu sürdürülebilir ve uzun vadeli gönüllülük sağlamalıdır.

Bazı sosyal girişimler/kuruluşlar, gönüllüleri yönetmek için kendi sistematik olmayan yöntemlerine sahiptir. Örneğin, Kızlar Sahada turnuva organizasyonları ve takımların eğitimi için gönüllüler çağırmaktayken; Adım Adım, organizasyon için aktif olarak çalışan yaklaşık 50 gönüllüye sahiptir. Ancak, Kızlar Sahada'dan farklı olarak, Adım Adım, her bir gönüllü için belirli görevler belirlemiş olduğundan daha sistematiktir. Yine de, bu girişim/kuruluşların ikisi de gönüllülerin devamlılığı konusunda sorunlarla karşı karşıyadır.



Kızlar Sahada

Adım Adım

Kızlar Sahada, Adım Adım

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

MENTOR HAVUZU

Türkiye'de ihtiyaç odaklı mentorluğa artan şekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Kimi durumlarda bir girişimciye bir mentor atanmakta ve bu mentorun her konuda rehber olması beklenmektedir. Fakat bu, çoğu zaman etkisiz bir mentor-mentee ilişkisine yol açmakta ve bazen kötü kararların alınmasına sebep olmaktadır. Sonucunda da girişimlerinin sosyal etkisi olumsuz etkilenmektedir.

TÜRKİYE'DE İHTİYAÇ ODAKLI MENTORLUĞA ARTAN ŞEKİLDE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR. KİMİ DURUMLARDA BİR GİRİŞİMCİYE BİR MENTOR ATANMAKTA VE BU MENTORUN HER KONUDA REHBER OLMASI BEKLENMEKTEDİR.

ÖLÇEKLENEBİLİR SOSYAL GİRİŞİMLERİ İŞLETMELER

TÜRKİYE'DEKİ SOSYAL İŞLETMELERİN/GİRİŞİMLERİN ÇOĞU MODELLERİNİ BÜYÜTME AŞAMASINA HENÜZ ULAŞAMAMIŞ OLSA DA MODELLERİNİ GENİŞLETEREK OPERASYONLARINI YEREL ORTAKLARA DEVREDEBİLMİŞ BİRKAÇ ÖRNEK BULUNMAKTADIR.

Örneğin, kırsal kesimlerdeki çocukların sinemayla ve sanatın tüm yönleriyle buluşmasını sağlayan bir sosyal girişim olan SineMASAL (Açık Hava Film Festivali), yerel aktörlerin katılımı için uygun bir model geliştirerek onların sorumluluk almasını ve festivali sahiplenmesini sağlamıştır. Bu katılım modeli sayesinde aktörler, bir film festivali düzenlemeyi öğrenmiş ve festivalin yarattığı değişimi ilk elden tecrübe etmiştir. Bu da, yerel aktörlere, Türkiye'nin iki ayrı şehrinde kendi yerel girişimleriyle festivaller düzenleme kapasitesi ve fırsatı sunmuştur.

→ SineMASAL (Açık Hava Film Festivali)

ESTONYA VE TÜRKİYE'DEKİ DURUMUN VE İHTİMAÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Ölçeklendirmenin başka bir örneği, danışmanlık, mentorluk, koçluk, anketler, forumlar, videolar ve beceri kazandırma eğitimleri yoluyla gençleri bilinçli eğitim ve kariyer seçimleri yapıp kendi kaderlerini tayin edebilen bireyler olmakta desteklemek üzere, 14-30 yaş grubunu hedefleyen çevrimiçi ve çevrimdışı bir girişim olan Gelecek Daha Net Gençlik Platformudur (GDN). GDN tarafından hazırlanan model şimdi gençler arasında işsizliğin üst seviyeye çıktığı İtalya'da uygulanacaktır. GDN İtalya'da faaliyete geçebilmek için bir eğitim merkezi, bir kuluçka merkezi, Ashoka İtalya ve Bosch İtalya gibi yerel ortakların desteğini almıştır.

→ Gelecek Daha Net (GDN)

AĞ OLUŞTURMA İHTİYACI

Bir yandan da, sosyal girişimcilerin ve ekosistem geliştiricilerin, karşılaştıkları güçlüklerden bahsetmek ve birbirlerinin çalışmalarına katkıda bulunmak, mevcut yetkinlik ve kaynaklardan faydalanmak ve bunları ekosistemi geliştirmek için kanalize etmek üzere bir araya gelmesine ve böylelikle kuruluşlarını/ girişimlerin sosyal etkilerini arttırmasına acil biçimde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aynı zamanda ortak bir alan eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Yine de, 2016 yılından itibaren, *Impact Hub İstanbul*, ekosistemin tüm üyelerinin, deneyimlerini tartışmak ve paylaşmak için bir araya gelebilecekleri fiziki bir alan sunarak ve bu tür işbirliği toplantılarını teşvik etmek için etkinlikler düzenleyerek, bu sorun ele almaktadır.

BİR YANDAN DA, SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN VE EKOSİSTEM GELİŞTİRİCİLERİN, KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLERDEN BAHSETMEK VE BİRBİRLERİNİN ÇALIŞMALARINA KATKIDA BULUNMAK, MEVCUT YETKİNLİK VE KAYNAKLARDAN FAYDALANMAK VE BUNLARI EKOSİSTEMİ GELİŞTİRMEK İÇİN KANALİZE ETMEK ÜZERE BİR ARAYA GELMESİNE VE BÖYLELİKLE KURULUŞLARINI GİRİŞİMLERİN SOSYAL ETKİLERİNİ ARTTIRMASINA ACİL BİÇİMDE İHTİYAÇ DUYULMAKTADIR.

// DETAYLI
" ÜLKE PROFİLLERİ //

DETAYLI ÜLKE PROFİLERİ

ESTONYA

“SOSYAL İŞLETME”, “SOSYAL GİRİŞİMCİLİK” VE “SOSYAL GİRİŞİMCİ” KAVRAMLARININ TANIMLARI

YASAL BAĞLAYICILIĞI OLAN TANIMLAR

Estonya’da sosyal işletmeleri için standart bir yasal yapı bulunmamaktadır (detaylar için bir sonraki bölüme bakınız).

Tüm mevcut tanımlar ya resmiyet kazanmamış ya da oldukça sınırlı yasal kapsama sahip durumdadır (örneğin, bir dernek için üyelik kriterleri veya belirli bir finansman mekanizması için kurallar gibi).

Sosyal işletmelere bir kavram olarak değinen devlet düzeyinde belgeler bulunmaktadır (örneğin, İçişleri Bakanlığı’nın 2015-2020 Sivil Toplum için Ulusal Kalkınma Planı, Sosyal İşler Bakanlığı’nın 2016-2023 Refah Kalkınma Planı, Hükümet Ofisinin kamu sektörü ve sosyal inovasyon üzerine bir görev gücü kurulmasına ilişkin kararı 2016-2017). Yine de, bu dokümanlar, ya hiçbir tanımlamaya yer vermemekte ya da kavramın önemli yönlerini (örneğin, “toplumsal amacın” anlamı ve kapsamı) es geçen tanımlar sunmaktadır.

Sosyal işletmelerin tanımlanması için en çok başvurulan örnek, Estonya Sosyal Girişim Ağı’nın (ESEN) üyelik kriterleriyle ilgilidir. Kuruluş, kavramı kapsayıcı ve esnek bir şekilde yorumlamaktadır.

DETAYLI ÜLKE PROFİLLERİ



Bu durum, öncelikle net bir toplumsal amaca sahip olma gerekliliği tarafından tanımlanır. Diğer önemli unsur, finansal açıdan sürdürülebilir bir iş modeline (yani satış gelirlerine dayalı bir finansal modele) sahip olmaktır.

Üyelik başvuruları her vaka için ayrı olarak değerlendirilir ve üyelerin toplumsal amacının «açıkça tanımlanmış» ve iş modelinin “sürdürülebilir biçimde geliştirilmiş” olması için eşit ölçüde kabul edilebilir çeşitli alternatifler bulunmaktadır. Ağ, ayrıca, sosyal işletmelerin artan sermayelerini yatırım için kullanmalarını ve etki analizi sonuçlarını açıklamalarını şart koşmaktadır (detaylar için «Sosyal girişimciler için etki analizi geliştirme» bölümüne bakınız).

Uygulamada tanımlarla ilgili olarak, özellikle “sosyal işletmeler” ile

- sosyal sorumluluk sahibi şirketler; ve
- satış geliri elde eden sivil toplum kuruluşları; söz konusunda olduğunda hala kafa karışıklıkları bulunmaktadır.

Sosyal işletmelerin tanımlanmasına ilişkin bir diğer karışıklık sebebi, geçerli ve değerli sosyal amaçlar meselesiyle ilintilidir. Tipik örnekler arasında kültür & sanatla ilgili halk girişimleri veya özel okullar olarak satış geliri kazanan kuruluşlar bulunmaktadır. Örneğin: ESEN, mevcut yaklaşım ve yöntemleri çeşitlendiren ve genel kamu yararına eğitim alanında savunuculuk yapan topluluk temelli özel okulları (Waldorf okulları gibi) kabul etmektedir.



ESTONYA'DA “SOSYAL GİRİŞİMCİ” TERİMİNİN, “BİR SOSYAL İŞLETMENİN KURUCUSU/LİDERİ/CEO'SU” ANLAMINI HARİCİNDE, AYRI BİR TERİM OLARAK KULLANIMI YAYGIN DEĞİLDİR.



“SOSYAL GİRİŞİMCİ” VAKASI.

Estonya'da “sosyal girişimci” teriminin, “*bir sosyal işletmenin kurucusu/lideri/CEO'su*” anlamını haricinde, ayrı bir terim olarak kullanımı yaygın değildir. Terim, ilk olarak David Bornstein'ın 2005 yılında tercüme edilen “Dünya Nasıl Değişir?” kitabında geçmiştir. Kitabı, Baltık bölgesindeki ilk girişimsel yardım kuruluşu olan Good Deed Vakfı, yayınlamıştır. Temel misyonu “sosyal girişimcileri desteklemek” olan vakıf, “sosyal girişimci” terimini 2005-2007 yılları arasında (örneğin, sosyal girişimcilik yarışmalarını organize ederek) yaygın biçimde kullanmıştır. Ashoka, Estonya'da hiç faaliyet göstermemiştir ve Good Deed Vakfı

birkaç yıl boyunca bu kavramı aktif biçimde tanıtan tek organizasyon olmayı sürdürmüştür.

Ancak, terim benimsenmemiştir. Paydaşlar terimi kavramsal olarak bulanık bulmuş ve bu nedenle toplumda fark yaratanları desteklemek üzere pratik olmadığını düşünmüştür. Ayrıca, bazı sivil toplum paydaşları, kavramı, taban hareketi olarak büyüyen işletmeleri (örneğin, dezavantajlı olanlar için yenilikçi olmayan ancak gerekli hizmetleri mali olarak sürdürülebilir biçimde sağlayan yerel girişimleri) kapsamadığından üzere gereksiz biçimde elitist olmakla eleştirmiştir.



DETAYLI ÜLKE PROFİLLERİ

2009 yılına gelindiğinde, aşağıdaki iki kavram arasındaki ayırım belirginleşmiştir:

- “sosyal işletme” (sistemik değişim yaratma olgusunu kapsamamaktadır)
- “yüksek etkiye sahip kar amacı gütmeyen kuruluş” (satış geliri elde etmese bile, finansal sürdürülebilir biçimde sistemik değişim yaratma olgusunu kapsamaktadır)

Good Deed Vakfı, yüksek etkiye sahip kar amacı gütmeyen kuruluşları desteklemeye yoğunlaşmıştır.

Destekledikleri arasında diğer (potansiyel olarak) yüksek etkili girişimler yanı sıra bazı yenilikçi, hırslı ve ölçeklenebilir sosyal işletmeler vardır. 2012 yılında, sosyal amaçlı kuruluşları bir araya getirmek ve ürün ve/veya hizmetlerin satışına bağlı sürdürülebilir bir iş modeliyle desteklemek üzere Estonya Sosyal İşletmesi kurulmuştur.

Son zamanlarda, “sosyal işletme” ve “yüksek etkiye sahip kar amacı gütmeyen kuruluş” terimlerinin kapsamına girmeyen sivil toplum paydaşlarını ifade etmek için “sosyal yenilikçi” kavramı

kullanılmaktadır. Bu terim, “Girişimci - girişimcilik - işletme” eksenindeki kafa karışıklığından kaçınırken, sistemsel değişimi de kapsayabilme avantajına sahiptir.



ESTONYA'DA SOSYAL
İŞLETMELER İÇİN
ÖZEL BİR YASAL YAPI
BULUNMAMAKTADIR.



SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN YASAL BOYUTU

Estonya'da sosyal işletmeler için özel bir yasal yapı bulunmamaktadır. Ülkede, kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak kaydolmak, sosyal amaçlı girişimler için varsayılan seçenektir. Daha da açık olmak gerekirse, çoğu sivil toplum kuruluşu olarak kayıtlıdır. Bunlar, kar amacı gütmeyen (üyeleri tarafından yönetilen) dernekler veya (bir yönetim kurulu tarafından yönetilen) vakıflardır. Kendilerini sosyal işletme olarak tanımlayan birkaç limited şirket de bulunmaktadır.

Sosyal işletmelerin büyük çoğunluğu kar amacı gütmeyen dernekler olmayı seçmiştir. Bununla birlikte, bu derneklerdeki üye sayısı genellikle azdır. Üyeler, genellikle organizasyonda yönetim kurulu üyesi ve proje yöneticisi olarak faaliyet gösteren kişilerdir.

Bazı sosyal girişimciler tarafından başvurulmuş bir çözüm, iki sosyal kuruluşu (örneğin, kar amacı gütmeyen bir kuruluşu ve limited şirket) birleştirerek bir sosyal işletme oluşturmaktadır. Bundaki amaç, daha uygun vergi koşullarına tabi olmak ve hem ticari hem de sivil toplum geliştirme hibelerinden yararlanmaktır.

Birçok sosyal işletme “kar amacı gütmeyen kuruluşlar” olduğundan, sosyal işletme geliştirme, Estonya'da çoğunlukla sivil toplumun gelişimi altında ele alınan bir konudur. Sonuç olarak, etki analizi tartışması ve sosyal girişim sektörünün gelişimi, aynı zamanda hayırseverlik, savunuculuk ve diğer organizasyonel kimlikleri de içeren sivil toplumdaki bu tür tartışma ve gelişmelere paralel olarak gerçekleşmiştir.

Etki analizi geliştirme sürecini etkileyen iki yasal nokta aşağıda sunulmuştur:

- Tüm sivil toplum kuruluşları, Şirket Kayıt Portalı'na yıllık raporlarını sunmalıdır (detaylı bilgi için Ek 1'e bakınız). Raporun yapısı, yıllık hesaplara ek olarak faaliyet raporlarını da kapsadığı için, etki analizi temel alınarak elde edilmiş bilgileri de sunma fırsatı sağlamaktadır. Raporun içeriği ile ilgili belirli bir standart yoktur (yönetim kurulu üyelerinin kimliklerinin belirtilmesi gibi resmi gerekliliklerin dışında). Sonuç olarak, çoğu sosyal işletme faaliyetleri ve çıktıları hakkında tutarlı bir şekilde raporlama yapmamaktadır. Sonuçlardan ve etkiden nadiren bahsedilmektedir.

- Herhangi bir kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşu (kayıtlı sosyal işletmeler dahil) Gelir Vergisi Kanunu uyarınca bazı vergi muafiyetleri sağlayan “kamu yararı” listesine dahil olabilir. 1990'lı ve 2000'li yıllarda Gelir Vergisi Kanunu, organizasyonun “ana faaliyetinin” mal veya hizmet satışı olduğu durumlar hariç, gönüllülük ve hayırseverlik esasıyla çalışan kuruluşlar için bir destek mekanizması olarak yorumlanmıştır.
- Şu anda, kamu yararına çalışan bir kuruluşun misyonu ve ana faaliyetleri toplumsal odaklı olduğu sürece satış gelirini bir finansman aracı olarak kullanabilmesi de kabul

edilmektedir. Bağış toplamak da, Estonya'daki tanıma göre sosyal işletmelerin gelir modelinin geçerli bir parçası olabileceğinden, bu tanıma uyan çeşitli kuruluşların listeye eklenme başvuruları kabul edilmiştir. Bu sosyal işletmelerin bir kısmı, kamu yararına odaklandıklarını ve dolayısıyla listeye dahil olmaya uygun olduklarını ispatlamak amacıyla bir sonuç ve etki raporu hazırlamaya motive olmuşlardır.

SOSYAL İŞLETMELERİN PROFİLİ

2014 baharında, ESEN, Estonya İstatistik Kurumu ve Estonya Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar Ağı'nın işbirliğiyle ve Avrupa Komisyonu'nun desteğiyle, Estonya sosyal girişim sektörünün ilk istatistiksel genel değerlendirme sonuçlarını derlemiştir. Ana sonuçlar aşağıdaki gibidir³

- 2009-2012 arası dönemde, sektörün toplam girişim geliri yılda ortalama %18 ve yeni sosyal işletmelerin sayısı yılda ortalama %7 oranında artmıştır.

³ <http://sev.ee/wp-content/uploads/2015/04/Kvartalikiri-Sotsiaalne-ettev%C3%B5tlus-Eestis.pdf>



Ayrıca, sosyal işletmeler tarafından sağlanan işlerde istikrarlı bir artış olmuştur.

- Sosyal işletmelerin ortalama toplam gelirinin önemli bir kısmı [%66] girişimci faaliyetler yoluyla kazanılmıştır. [Gerçek sayı daha yüksek olabilir, çünkü bazı paydaşlar girişimci faaliyetlerini tamamen ifşa etmekten kaçınmak için finansal gerekçelere sahiptir. Örneğin, sosyal işletmelerden kamu hizmeti alan bazı belediyeler, sözleşmenin hizmet tabanlı olmak yerine bir destek hibesi olmasını şart koşar].
- Sosyal işletmelerin neredeyse üçte biri bağış veya hibe kullanmamaktadır. Başka bir deyişle,

sosyal işletmelerin yaklaşık 1/3'ü, yalnızca satış gelirleriyle kendilerini idare edebilmektedir.

- Sosyal işletmelerin yaklaşık 1/3'ü sosyal refah hizmetleri sunmaktadır.
- Sosyal işletmeler, Estonya'nın her yerine yayılmıştır, ancak çoğunlukla en büyük iki şehir merkezinde [başkent Tallinn ve üniversite şehri Tartu] ve bunların çevresinde yoğunlaşmışlardır.
- Ortalama bir sosyal girişim, 1-4 çalışana sahip mikro bir organizasyondur.

Etki analizini ilgilendiren başlıca sonuçlar şu şekildedir:

- Bir mikro organizasyon olarak, ortalama bir sosyal girişim, sosyal etki analizi için gereken kapasiteden yoksundur.
- Kuruluşların 2/3'ü hibelerden yararlandığından, çoğu sosyal işletme, hibe veren kuruluşlar tarafından (hibe finansmanı sonuçlarının yaygınlaştırılması amacıyla) yayınlanmak üzere talep edilen faaliyetler, çıktılar ve sonuçlar hakkında halka açık raporlamalar yapmaktadır. Ancak, etki analizi verilerini yayınlama zorunluluğu olmadığı için (örneğin, yıllık raporun faaliyetlerle ilgili bölümü için

standartlar bulunmamaktadır) sosyal işletmelerin çalışmalarına ve değerine ilişkin olarak kamuoyunda dağınık bir görüntü ortaya çıkmaktadır.

DEVLET TARAFINDAN TANINMA

ESEN, 2012 yılında (diğer çalışmaları yanı sıra) sosyal girişim sektörünün bir savunucusu olarak öne çıkmadan önce, kamu kurumları tarafından derlenen herhangi bir belgede sosyal işletmelerden bahsedilmemiştir. 2016 yılına gelindiğinde, kamu sektörünün hazırladığı çeşitli stratejik belgelerde sosyal işletmelerden bahsedilir olmuş ve ESEN, sektörün meşru bir savunucusu olarak kabul edilmiştir.

En önemlisi, 2015-2020 Sivil Toplum için Ulusal Kalkınma Planı (Şubat 2015'te Estonya Hükümeti tarafından onaylanmıştır), içindeki üç bölümden biri «sosyal girişimcilik, kamu hizmetleri ve sosyal inovasyon»dur. Planın esas sorumlusu olan İçişleri Bakanlığı, ESEN'i, planın uygulanmasına katkıda bulunmak üzere üç stratejik ortağından biri olarak seçmiştir.

Şubat 2016'da Estonya Hükümeti, Hükümet Ofisi bünyesinde kamu sektörü ve sosyal inovasyon için bir görev gücü oluşturmuş ve ESEN bu ekibin tam üyesi olmuştur. Bu kapsamda, üç alt komiteden biri sosyal girişimciliğin geliştirilmesine adanmıştır.

Sosyal işletme sektörünü destekleyen hususlar içeren diğer önemli belgeler



POLİTİKACILAR ARASINDA FARKINDALIK HALA DÜŞÜKTÜR ANCAK YİNE DE ESEN'İN ÇABALARI SONUCUNDA ESTONYA'DAKİ DÖRT BÜYÜK SİYASİ PARTİDEN ÜÇÜ, 1 MART 2015 TARİHLİ PARLAMENTO SEÇİMLERİ İÇİN SOSYAL İŞLETMELERİN GELİŞİMİ KONUSUNU SEÇİM PLATFORMLARINA DAHİL ETMİŞTİR.



arasında Refah Kalkınma Planı 2016-2023 (Sosyal İşler Bakanlığı) ve Avrupa Komisyonu'nun orijinal direktifindeki "ayrılmış sözleşmeler" konulu 20. Madde ve "belirli hizmetler için ayrılmış sözleşmeler" konulu 77. Maddeyi tamamen uyarlayan Yeni Kamu İhale Kanunu vardır.

Politikacılar arasında farkındalık hala düşüktür ancak yine de ESEN'in çabaları sonucunda Estonya'daki dört büyük siyasi partiden üçü, 1 Mart 2015 tarihli parlamento seçimleri için sosyal işletmelerin gelişimi konusunu seçim platformlarına dahil etmiştir. Bunun bir sonucu olarak koalisyon anlaşmasında da bu konu yer bulmuştur.

2016 ve sonrası süreçte zorluk, eldeki fırsatları taban hareketi olarak büyüyen sosyal işletmeler için somut desteğe dönüştürmektir. Kamu görevlileri, sosyal girişimciliği belli belgelere dahil etmeye sıcak baksa bile, hala toplumsal kalkınma için stratejik önemine hala şüpheyle yaklaşmaktadır. Birçok sosyal işletme topluma yönelik olup ihracata, yüksek gelir getiren işlerin yaratılmasına veya benzeri hükümet önceliklerine katkıda bulunmadığından, kendi değerlerini ve katkılarını sergileme kabiliyetleri, sektörün devamlılığı için çok önemlidir.



ESTONYA'DA SOSYAL İŞLETME ALTYAPISINA YÖNELİK DESTEK MEVCUT OLSA DA BÖLÜNÜŞ HALDEDİR. TÜM PAYDAŞLAR, MEVCUT KOŞULLARIN SEKTÖRÜN BÜYÜMESİNE VE NİTELİKSEL GELİŞİMİNE İMKAN SAĞLAMADIĞI ÜZERİNDE HEMFİKİRDİR.



SEKTÖRÜN GELİŞİMİ İÇİN DESTEK MEKANİZMALARI

Estonya'da sosyal işletme altyapısına yönelik destek mevcut olsa da bölünmüş haldedir. Tüm paydaşlar, mevcut koşulların sektörün büyümesine ve niteliksel gelişimine imkan sağlamadığı üzerinde hemfikirdir.

Bu konuda en büyük finansal destekçi Ulusal Sivil Toplum Vakfı olmuştur. Desteği, sosyal işletme sektörüne iki şekilde ulaşmaktadır:

- Sosyal girişimciliğin ve kamu hizmetlerinin geliştirilmesi için özel çağrılar (iş planları geliştirilmesi ve uygulanması, mutlaka ayrı çağrılarla).
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak kayıtlı sosyal işletmeler de diğer tüm kapasite arttırma hibelerinden yararlanabilmektedir (konular, gönüllü yönetiminin güçlendirilmesinden sektörler arası vatandaş girişimlerine yönelik pilot ağ çalışmalarına kadar uzanmaktadır). Son zamanlarda, etki analizi geliştirme, hibeler için başvururken seçilecek konulardan biri olarak Vakıf tarafından teşvik edilmiştir.

Sosyal İşler Bakanlığı, yeni sosyal işletmeler (aynı zamanda mevcut sivil toplum kuruluşlarının yeni kolları) kurulması ve yeni kamu hizmetlerinin (aynı zamanda mevcut sosyal işletmelerde) tasarlanması için iki kez (2015 ve 2016'da) yıl boyu süren bir hızlandırma süreci uygulamıştır.

Geleneksel işletme destek mekanizmaları, sivil toplum kuruluşlarının yasal yapılarını kapsamamaktadır. Estonya'da yeni kurulan işletmeler için canlı ve gelişmiş bir ortam bulunmaktadır, fakat sosyal işletmeler bu ortamın sistematik bir parçası değildir. Ancak, Estonya'nın en büyük

**SOSYAL İŞLER BAKANLIĞI,
YENİ SOSYAL İŞLETMELER
(AYNI ZAMANDA MEVCUT SİVİL
TOPLUM KURULUŞLARININ
YENİ KOLLARI) KURULMASI VE
YENİ KAMU HİZMETLERİNİN
(AYNI ZAMANDA MEVCUT
SOSYAL İŞLETMELERDE)
TASARLANMASI İÇİN İKİ KEZ
(2015 VE 2016'DA) YIL BOYU
SÜREN BİR HIZLANDIRMA
SÜRECİ UYGULAMIŞTIR.**

işletme fikirleri yarışması zaman zaman sosyal işletmeleri ayrı bir kategoride ödüllendirmektedir.

Kamu hizmeti geliştirme kamu sektörü için bir öncelikken, sosyal işletmeler yalnızca hizmet sağlayıcılar içinde bir grup olarak görülmektedir (kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlar arasında). Yalnızca bazı paydaşlar sosyal işletmeleri, (potansiyel olarak) ortalama bir “kar amaçlı” kuruluştan daha müşteri odaklı ve ortalama bir “kar amacı gütmeyen” kuruluştan daha yüksek finansal sürdürülebilirliğe sahip bir hizmet sağlayıcı türü olarak algılamaktadır.

Estonya kamu sektörünün çeşitli sistematik kusurları nedeniyle bazı sosyal işletmeler diğer sivil toplum kuruluşlarıyla aynı zorlukları yaşamaktadır. Bunlar arasında aşağıdakiler bulunmaktadır:

- Pek çok kamu ihalesi, çıktılara odaklanan ve faydalananların katılımı olmadan derlenmiş hizmet tanımlamalarına dayanmaktadır;
- Hizmet tedariki için yetersiz kaynaklar düşük kaliteye veya çoğu zaman tükenmişliğe yol açan zorunlu gönüllü hizmete neden olmaktadır;
- Hizmet geliştirme için kaynak ayrılmamaktadır.

Kamu sektörü, sonuçlara ve etkiye öncelik vermediğinden, bunlar üzerine yoğunlaşan hizmet sağlayıcılar da (sosyal işletmeler dahil) göz ardı edilmektedir.

SOSYAL GİRİŞİMCİLER İÇİN ETKİ ANALİZİ GELİŞTİRME

Etki analizi, 2011 yılından bu yana Estonya'da sivil toplumun gelişimi ekseninde temel hususlardan biridir. Konuyu gündemde tutmak pek çok paydaşın ortak etkisi olmuştur. Aşağıdaki açıklama Good Deed Vakfı'ndan ESEN'e uzanan gidişata odaklansa da pek çok paydaş, konuyla ilgili tartışmaların canlı tutulmasını ve ilerlemesini sağlamıştır. Aşağıda bunun örnekleri görülebilir:

**ETKİ ANALİZİ, 2011 YILINDAN
BU YANA ESTONYA'DA
SİVİL TOPLUMUN GELİŞİMİ
EKSENİNDE TEMEL
HUSUSLARDAN BİRİDİR.**

- Politika Araştırmaları Vakfı Uygulama Merkezi bilgi tabanlı karar verme süreçlerini desteklemiştir;
- Ulusal Sivil Toplum Vakfı, hem stratejik olarak (ESEN ve Good Deed Vakfı aracılığıyla) hem de ayrı kuruluşlar için etki analizi gelişimine maddi ve manevi destek vermektedir;
- Sosyal İşler Bakanlığı (Eğitim ve İşçileri Bakanlıklarının da desteğiyle) kanıt tabanlı programların Estonya'da uygulanmasına öncülük etmiştir;
- Reach for Change Estonya, uluslararası olarak geliştirdiği, yeni kurulan sosyal işletmeler için sosyal etkiyi haritalandırma metodolojisini tanıtmıştır (halka açık olarak değil, hibe verdiklerine yönelik olarak);

2011 yılında, Good Deed Vakfı, geniş çaplı bir tanıtımla Estonya dilinde basit bir anlatıma ve ilgi çekici bir tasarıma sahip olan sosyal etki analizi el kitabını yayınlamıştır. Öyle ki, el kitabı sosyal etki analizi eğitimleri için anında bir talep doğurmuştur.

Kitabın yazarlarından birisi aynı zamanda, kısa süre içinde, Estonya'da sosyal etki yaratmayı amaçlayan organizasyonlara etki analizini tanıtmakta öncü haline gelen ESEN'in kurucularındandır.

Bu çabalar bilinirliğin artmasını sağlamış ve ESEN başkanı Jaan Aps, etki analizinin savunuculuğuna yönelik çabaları için Estonya Sivil Toplum Kuruluşları Ağı tarafından “2014 Yılı Misyon Kişisi” seçilmiştir.

2013-2014 yıllarında ESEN, sosyal işletmelerin, değişim teorileri, temel göstergeler ve hikaye anlatımı kullanarak sonuçlarını ve etkilerini tanımlaması ve açıklaması için bir format geliştirmiştir. Raporun derlenmesi, ağa üye olabilmek için yazısız bir kriter olmuştur.

2016 yılına gelindiğinde bu standart çözüm, sosyal bir amaca sahip Estonyalı kuruluşlar için yaygın olarak kabul edilmiş bir etki-haritalandırma standardı haline gelmiştir. Metodoloji hal iyileştiriliyor olsa da, online bir format haline getirilmesi için Ulusal Sivil Toplum Vakfı vasıtasıyla İçişleri Bakanlığı'ndan

finansman almaya yetecek kadar başarılı bulunmuştur. Web çözümü, yararlanıcı profillerinin çeşitli yönlerini yansıtan göstergeleri ve değişim teorilerinin temel ölçütlerini bir Google Haritalar çözümü ile birbirine bağlamaktadır. Amaç, yalnızca sosyal işletmelerin değil, Estonya'daki tüm sosyal amaçlı organizasyonlarının toplumsal etki bilgilerini eklemek, yapılandırmak, analiz etmek ve yayınlamak için bir online portal oluşturmaktır.

ESEN üyelerinden gelen geri bildirim formata bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Tamamlayanların pek çoğu (üyelik anketlerine göre) formatı aşağıdaki yönlerden olumlu bulmuştur:

- Organizasyonel kimliğin analizi de dahil olmak üzere bir stratejik düşünce ve planlama metodolojisi olarak;

- Kamu hizmetlerini ihale eden kamu kurumları ve hibe veren kuruluşlar da dahil olmak üzere harici paydaşlara amaçlarını ve pozitif değerlerini açıklamak için bir araç olarak. Aynı zamanda, raporun (ve arkasındaki mantığın) kamu görevlileriyle başarılı görüşmeler gerçekleştirmelerine vesile olduğunu da belirtmişlerdir. Öte yandan, yalnızca bir sosyal işletme, ödeme yapan müşterilerinin (özel şahısların) rapordan haberdar olup raporu ilgi çekici bulduklarını bildirmiştir.

Raporu derleyenlerin bir kısmı, raporu harici iletişim kanallarını aşağıdaki yöntemlerle dönüştürmek için de kullanmıştır:

- görsel görünüm - sayfayı değişim teorilerinin mantığına göre yeniden yapılandırma;



AYRICA, ETKİ ANALİZİNİ EK FİNANSMAN GETİRMEDİĞİ SÜRECE İŞE YARAMAZ OLARAK GÖRMEKTEDİRLER ÇÜNKÜ MEVCUT BÜTÇELERİ DAHİLİNDE PROGRAMLARINDA DEĞİŞİKLİK YAPABİLECEKLERİNE İNANMAMAKTADIRLAR.



- içerik – anlamlı başarı göstergelerini ve başarı hikayelerini ekleme veya daha iyi biçimde vurgulama.

Diğer sosyal işletmeler ise raporun derlemelerinin sonrasında, aldıkları finansmanın artmamış olmasından dolayı hayal kırıklığına uğramıştır. En sert tavır takınanlar, etki analizinin uygulanmasına sadece finansman artışı garantisi sağlandığı takdirde yanaşacaklarını belirtmiştir.

Ayrıca, etki analizini ek finansman getirmediği sürece işe yaramaz olarak görmektedirler çünkü mevcut

bütçeleri dahilinde programlarında değişiklik yapabileceklerine inanmamaktadırlar.

Sonuç olarak, bu tecrübeden memnun olan sosyal işletmeler bile raporu güncellenmek için zaman ayırmaya nadiren öncelik tanımaktadır. Raporu genellikle değişim teorilerini sunmak için bir “kartvizit” olarak kullanmakta ve verilerini güncel tutmayı veya faydalananlardan yeni hikayeler toplamayı pek gerekli görmemektedir.

TÜRKİYE

“SOSYAL GİRİŞİMCİ”, “SOSYAL GİRİŞİMCİLİK” VE “SOSYAL İŞLETME” KAVRAMLARININ TANIMLARI

Türkiye’de sosyal girişimciliğin yasal bağlayıcılığı olan bir tanımı yoktur. Sosyal girişimcilik kavramı çoğunlukla Türkiye’deki öncü organizasyonların tanımları üzerinden anlaşılmaktadır.

Sektör geliştiricileri tarafından kullanılan çeşitli tanımlar, paydaşın yoğunlaştığı alana bağlı olarak konseptin farklı yönlerini vurgulamaktadır.

Sosyal girişimcilik sektörü, 2000 yılında Ashoka Türkiye’nin kurulmasıyla başlamış ve hız kazanmıştır. Ashoka, ülkedeki sosyal girişimcilerin en önemli referans noktalarından biri olmaya devam etmektedir.

Ashoka sosyal girişimcileri toplumun en acil sosyal sorunlarına yenilikçi çözümler sunan bireyler olarak tanımlamaktadır. Sosyal girişimciler hırslı ve ısrarlıdır, büyük sosyal sorunlara mücadele eder ve geniş çaplı değişim için yeni fikirler öne sürerler. Toplumsal ihtiyaçları devlete veya özel sektöre bırakmak yerine, sosyal girişimci, neyin aksadığını belirler ve sistemi değiştirerek, çözümlü yayarak ve toplumun tümünü farklı yönde hareket etmeye ikna ederek sorunu çözmektedir.

Sosyal girişimciler, harekete geçecek, fikirler üretecek ve bunları uygulamaya koyacak insanların sayısını en üst düzeye çıkarmak için büyük destek gören, kullanıcı dostu, anlaşılır ve etik fikirler ortaya koyar. Önde gelen sosyal girişimciler, yerel olarak fark yaratan kişileri topluca işe almaktadır – bu rol modelleri fikirlerini uygulamaya kanalize eden insanların neredeyse her şeyi başarabileceğinin kanıtıdır.⁴

2007 yılında Sivil Toplum Geliştirme Merkezi “Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi” başlıklı kitapçığını yayınlamıştır. Yayın, Türkiye’de sosyal girişimciliği tanıtan ilk kaynaklardan biri olarak sosyal girişimcilere ve işletmelerine dair örnekler sunmuştur. Rehberde kullanılan sosyal girişimci

tanımı, bu kişilerin toplumdaki problemleri tespit eden ve yenilikçi çözümler sunmaya çalışan “fark yaratan” lider yönlerini vurgulamıştır.

“Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı” (TÜSEV), sosyal işletme kavramının Türkiye’de yaygınlaştırılmasına önemli katkı yapmıştır. (ÇN: metinde “importer contribution” diyordu, “katkı ithal etmiştir” gibi bir şey demek saçma geldi yazım hatası olabilir mi? Ben “important” denmiş gibi çevirdim) TÜSEV, Türkiye’de üçüncü sektörün gelişimini destekleyen bir şemsiye kuruluştur. TÜSEV’in ortaya koyduğu yaklaşımda “sosyal girişimcilik”, “sosyal” ve “girişimcilik” olmak üzere iki farklı bileşene sahiptir. Bir yandan, girişimcilik anlayışı, tıpkı ticari girişimcilikte olduğu gibi riskler ve fırsatlar, doğru değerlendirme, risk alma ve yenilikçi çözümler barındırmaktadır.

Bununla birlikte, kavramın “sosyal” yönü, girişimcilik prensibinin kar maksimizasyonundan ziyade sosyal ihtiyaçlara ve sorunlara yanıt vermesini içerir. Bu nedenle, sosyal girişimcilik, toplumsal ihtiyaçlara ve sorunlara cevap verirken sistematik değişiklikler yapmayı amaçlamaktadır. Sosyal girişimler, bir yandan tekrar edilebilir çözümler modelleyerek bir yandan da toplumun desteğini kazanarak sosyal ihtiyaçlara yanıt vermeyi veya sorunları çözmeyi hedeflemektedir.⁵

Sosyal Girişimci Genç Liderler Akademisi (SOGLA), sosyal girişimciliğin popülerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması üzerinde çalışan ve bağlantı ağı üzerinden, hızlandırıcı programlar,

4 https://www.ashoka.org/social_entrepreneur

5 <http://www.sosyalgirisim.org/content/detail.aspx?cid=10>



DEVLET POLİTİKASI
BAĞLAMINDA, SOSYAL
GİRİŞİMCİLİK TBMM
TARAFINDAN 2 TEMMUZ
2013'TE KABUL EDİLEN
ONUNCU KALKINMA
PLANI'NDA YER BULMUŞTUR.



mentorluk ve Türkiye'nin her yerinde düzenlenen çeşitli sosyal girişimcilik etkinlikleri aracılığıyla gençlere rehberlik eden bir kuruluştur. SOGLA sosyal girişimciliğin bir tanımını yapmamayı tercih etmektedir; bunun yerine sosyal girişimciliği dört temel yapıtaşını vurgulamaktadır: sosyal etki yaratma, sosyal etki yaratacak fırsatları görme, yenilikçi olma ve kaynak yaratma ve sürdürülebilirlik.⁶

Devlet politikası bağlamında, sosyal girişimcilik TBMM tarafından 2 Temmuz 2013'te kabul edilen *Onuncu Kalkınma Planı*'nda yer bulmuştur. Doküman girişimciliğin önemini vurgulamış ve destek sağlayıcı mekanizmalar ve politikalar geliştirmenin önemi üzerinde durmuştur. Sosyal girişimcilik,

genel girişimcilik kavramının önemli bir parçası olarak tanımlanmıştır. Plan, sosyal girişimciliğin tanımı üzerinde bir mutabakat sağlamadığını belirtmiş ve kavram, genel anlamda toplum için, özel anlamda da dezavantajlı durumdaki gruplar için fayda sağlayan, pratik, yenilikçi ve sürdürülebilir bir girişimcilik modeli olarak tanımlanmaktadır. Belgede Ashoka'nın kurucusu olan W. Drayton'un sosyal girişimcilik kavramının geliştirilmesindeki önemli rolünden bahsedilmekte ve kendisinin sosyal girişimci tanımı, "sosyal bir problemi sistemi değiştirerek çözmeye çalışan kişi" olarak ifade edilmektedir.



⁶ <http://www.sogla.org/sosyal-giri351imcilik.html>



TÜRKİYE'DE YAYGIN OLARAK KULLANILAN SOSYAL GİRİŞİMCİLİK TANIMLARI, ASHOKA'NIN YAKLAŞIMINI VE MEVCUT PARALEL GÖRÜŞLERİ TEMEL ALMAKTADIR. BİREYLERİN SOSYAL PROBLEMLERİ TESPİT ETMESİNE VE UZUN VADELİ SİSTEMATİK DEĞİŞİM ELDE ETMEK AMACIYLA YENİLİKÇİ ÇÖZÜMLER GELİŞTİRMESİNE ÖNEM VERİLMEKTEDİR.



Türkiye'de yaygın olarak kullanılan sosyal girişimcilik tanımları, Ashoka'nın yaklaşımını ve mevcut paralel görüşleri temel almaktadır. Bireylerin sosyal problemleri tespit etmesine ve uzun vadeli sistematik değişim elde etmek amacıyla yenilikçi çözümler geliştirmesine önem verilmektedir. Sürdürülebilirlik, sosyal etki ve iş modeli gibi kavramla ilgili diğer hususlardan bahsedilmesine rağmen bunlar kavramın özünde yer almamaktadır.

Türkiye'de sosyal girişimcilik sivil toplum sektörü bünyesinde gelişmiştir ve halen "kar amacı gütmeyen" yaklaşımdan güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Sürdürülebilirlik, iş modeli geliştirme ve kar kazanımı ile ilgili konular vurgulanmamaktadır. Türk toplumunda yerleşik bireysel düzeyde bağış anlayışı ve kültürel ve dinsel

açıdan her türlü iftihar ya da kazancı reddeden yardım ve zekat kültürü, kar elde etme üzerinde olumsuz bir algı oluşturmaktadır. Bu nedenle, sosyal hizmet odaklı faaliyetlerden kazanç edinmek uygunsuz bulunmaktadır. Bu kültürel anlayış, Türkiye'de sosyal girişimciliğin tam olarak benimsenmesi ve anlaşılması önünde bir engeldir. STK geçmişi olan veya iş tecrübesi kısıtlı olan sosyal girişimciler gelir modellerini kurgulamakta ve tasarlamakta çektikleri sıkıntıların yanı sıra iş modellerini kendilerine ve paydaşlarının çoğuna açıklamakta da zorlanmaktadır.

SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN YASAL BOYUTU

TÜRKİYE'DE MEVZUATLAR
SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİ
TANIMAMAKTA VEYA
TANIMLAMAMAKTADIR.
SOSYAL GİRİŞİMCİLER BİR
SOSYAL İŞLETME KURARKEN
İKİ SEÇENEĞE SAHIPTİR.

Bunlar:

- Bir vakıf veya dernek kurmak (bunlar Türkiye'deki STK yapılanmalarıdır), böylece kurumlar vergisinden muaf olmak ve fonlara erişim kazanmak; veya
- Bir şirket kurmak ve kar elde etmek ancak bu nedenle fonlara ve vergi muafiyetlerine erişimde kısıtlamalara tabi olmaktır.

Gerçekleştirilen mülakatlara ve sosyal girişimcilerden atölye çalışmaları sırasında alınan geri bildirimlere göre şirket kurma yönünde bir eğilim mevcuttur. Ancak, şirket kuran sosyal girişimciler pek kar edememekte ve vergi yüküne maruz kalmaktadır. Bir dernek yapılanmasını tercih etmek ise karlılığın önünde engel teşkil etmekte

fakat sivil toplum kuruluşlarına sağlanan fon ve hibelere erişim sağlamaktadır. Çeşitli sosyal işletmeler, gayri resmi girişimler olarak kalmayı tercih etmekte ve onay ve destek bulmak için yenilikçi çözümler aramaktadır.

Her yasal yapının kendine has avantajları ve dezavantajları olduğundan, pek çok sosyal girişimci, birbirine paralel işleyen iki ayrı yasal kuruluştan oluşmuş karma modeller kurmak zorunda kalmaktadır. Şirketleri olanlar bir vakıf veya dernek kurmayı tercih edebilmekte, sivil toplum kuruluşları ise sürdürülebilir ticari şirketler kaydettirmeyi düşünebilmektedir.

SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN PROFİLİ

TÜRKİYE'DE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK SEKTÖRÜ HENÜZ ÇOK ERKEN BİR SAFHADADIR. HENÜZ BİR YASAL YAPI VEYA KAVRAMIN TANIMI ÜZERİNDE BİR MUTABAKAT BULUNMADIĞINDAN SEKTÖRÜN BÜYÜKLÜĞÜ, FAALİYET GÖSTEREN SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN SAYISI VEYA PROFİLLERİ ÜZERİNE KESİN VERİLER BULUNMAMAKTADIR.

Konu üzerine en kapsamlı araştırma, 2013 yılında İstanbul Politikalar Merkezi (İPM), Sabancı Üniversitesi ve Impact Investing Policy Collaborative (Etkiye Yatırım Politika İşbirliği) tarafından gerçekleştirilmiştir.⁷ Sosyal girişimcilik son birkaç yıl içinde çok hızlı büyüme kaydettiğinden anket yalnızca Türkiye'de sosyal girişimcilik sektörüne genel bir bakış sunmaktadır.

Araştırmaya göre katılanların %79'ı birincil olarak bir sosyal/çevresel amacı karşılamak için, %11'i birincil olarak paydaşlarına finansal getiri sağlamak için varlığını sürdürmektedir.

Ankete katılan sosyal işletmeler arasında, %71 çocuk ve gençlere, %65 kadınlara, %65 çevreye ve %58 engellilere fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır.

⁷ http://www.socialimpactmarkets.org/wpcontent/uploads/2012/11/130405_Surveyresults_final1.pdf



DETAYLI ÜLKE PROFİLLERİ

YAKLAŞIK
%31

MÜLAKAT YAPILAN SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN %31'İ DEĞER ODAKLI BİR KURULUŞ OLARAK GELİR ELDE ETMEMELERİ VEYA SAĞLADIKLARI ÜRÜN VE HİZMETLER İÇİN ÜCRET TAHSİL ETMEMELERİ GEREKTİĞİ FİKRİNE TAMAMEN VEYA KISMEN KATILMAKTADIR.

Üzerinde uzlaşmaya varılmış gelir yaratma, kar elde etme ve harici finansman yaklaşımları yoktur. Mülakat yapılan sosyal girişimcilerin %31'i değer odaklı bir kuruluş olarak gelir elde etmemeleri veya sağladıkları ürün ve hizmetler için ücret tahsil etmemeleri gerektiği fikrine tamamen veya kısmen katılmaktadır. Mülakat yapılanların %76'sı ise kuruluşlarını sosyal etki tabanlı bir iş planına göre idare ettiğini belirtmiştir.

%76

MÜLAKAT YAPILANLARIN %76'SI KURULUŞLARINI SOSYAL ETKİ TABANLI BİR İŞ PLANINA GÖRE İDARE ETTİĞİNİ BELİRTMİŞTİR.

Gelir söz konusu olduğunda kuruluşların %43'ü ürün veya hizmetlerin satışıyla, %18 hibelerle, %18 bağışlarla ve %7 üyelik ücretleriyle gelir elde ettiklerini belirtmektedir.

ÜZERİNDE UZLAŞMAYA
VARILMIŞ GELİR YARATMA,
KAR ELDE ETME VE HARİCİ
FİNANSMAN YAKLAŞIMLARI
YOKTUR.

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK İÇİN YASAL DÜZENLEMELERİN, OLUMLU BİR ORTAMIN VE DESTEK MEKANİZMALARININ OLMAYIŞI BU KAVRAMIN POPÜLERLEŞMESİNİN VE SOSYAL İŞLETMELERİN GELİŞİMİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER OLARAK ÖNE ÇIKMAKTADIR.

DEVLET TARAFINDAN TANINMA

Her ne kadar sosyal girişimcilerin desteklenmesi için gereken ortam ve mekanizmalar gelişmeye yeni başlamış olsa da Türkiye’de sosyal girişimcilik ekosisteminin güçlenme sürecine tanıklık etmek mümkündür.

Devlet de dahil olmak üzere paydaşların ilgisinde artış gözlemlenmektedir. Parlamentonun 2 Temmuz 2013 yılında kabul ettiği Onuncu Kalkınma Planı sosyal girişimciliği de içermekte ve bunu gelişim hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak sunmaktadır. Onuncu Kalkınma Planına göre sosyal girişimcilik dahil girişimcilik kavramı, girişimcilik eğitimleri, kurslar ve stajyerlik programları vasıtasıyla hükümet politikalarına entegre edilmelidir. Belgede sunulan yaklaşım girişimcilere

ilişkin mevcut “kendi çıkarını düşünme” algısının değiştirilmesini içermektedir. Bu algıyı değiştirmeye gücü olan bir araç olarak sosyal girişimciliğin ve yatırımcı dostu bir toplum geliştirilmesini desteklemenin önemi açıkça ifade edilmiştir.

Sosyal girişimcilik için yasal düzenlemelerin, olumlu bir ortamın ve destek mekanizmalarının olmayışı bu kavramın popülerleşmesinin ve sosyal işletmelerin gelişimin önündeki engeller olarak öne çıkmaktadır. Yapılan analizler uyarınca, Türkiye Kalkınma Bakanlığı plan genelinde sosyal girişimciliğin önemini vurgulamakta ve sosyal girişimcilik üzerine farkındalık yaratıp potansiyel girişimcileri cesaretlendirmek için profesyonellerin yardımıyla hazırlanacak stratejiler ve iletişim planları gibi uzun vadeli yaklaşımların üzerinde durmaktadır.



HENÜZ SİSTEMATİK BİR DESTEK MEKANİZMASI BULUNMAMAKTADIR ANCAK DESTEK VEREN KURULUŞLARIN SAYISI VE DESTEK MİKTARI SON YILLARDA ARTMIŞTIR.



SEKTÖRÜN GELİŞİMİ İÇİN DESTEK MEKANİZMALARI

Tıpkı Estonya'da olduğu gibi sosyal girişimciler için altyapısal destek Türkiye'de de dağınıktır. Henüz sistematik bir destek mekanizması bulunmamaktadır ancak destek veren kuruluşların sayısı ve destek miktarı son yıllarda artmıştır.

Şu anda, sosyal girişimcilik ağları, destek programları, enstitüler, kuluçka merkezleri, yarışmalar ve hibe programları, kitlesel finansman platformları, Lisans ve lisansüstü dersleri ve öğrenci kulüpleri bulunmaktadır.

DETAYLI ÜLKE PROFİLLERİ



SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM IN TURKEY

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AĞLARI

- Ashoka Foundation Vakfı

DESTEK PROGRAMLARI

- Ashoke Changemaker Xchange
- Sosyal Girişimci Genç Liderler Akademisi (SOGLA)
- Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (Tüsev)

ENSTİTÜLER

- Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (Kusif)

KULUÇKA MERKEZLERİ

- İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Kuluçka Merkezi
- Impact Hub Türkiye
- Girişim Fabrikası

YARIŞMALAR VE HİBE PROGRAMLARI

- Sabancı Üniversitesi Fark Yaratıcılar Programı
- İstanbul Bilgi Üniversitesi Geç Sosyal Girişimci Ödülleri
- Koç Üniversitesi Küresel Sosyal Girişimcilik Yarışması
- Anadolu Vakfı Sosyal Girişimcilik Yarışması
- Okan Üniversitesi Sosyal Girişimcilik Yarışması
- Garanti Bankası Kadın Sosyal Girişimci Ödülü

KİTLESEL FİNANSMAN PLATFORMLARI

- <http://www.fongogo.com/>
- <http://www.fonlabeni.com/>
- <https://www.bulusum.biz/>

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK DERSLERİ

- Sabancı Üniversitesi
- Koç Üniversitesi
- Işık Üniversitesi
- Özyeğin Üniversitesi

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ÖĞRENCİ KULÜPLERİ

- İzmir Amerikan Koleji
- Robert Koleji
- Marmara Eğitim Enstitüsü
- Avrasya Anadolu Lisesi
- Erciyes Üniversitesi
- Fatih Üniversitesi
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi
- Yıldız Teknik Üniversitesi

ESTONYA’NIN AKSİNE
TÜRKİYE’DE ETKİ ÖLÇÜMÜ
YENİ GELİŞMEKTE OLAN
BİR KAVRAMDIR VE
EKOSİSTEMDEKİ PEK ÇOK
KİŞİ TARAFINDAN HENÜZ TAM
OLARAK BENİMSENMEMİŞTİR.

SOSYAL GİRİŞİMCİLER İÇİN ETKİ ANALİZİ GELİŞTİRME

Estonya’nın aksine, Türkiye’de etki ölçümü yeni gelişmekte olan bir kavramdır ve ekosistemdeki pek çok kişi tarafından henüz tam olarak benimsenmemiştir. Bu nedenle de Türkiye’deki sosyal girişimcilerin neredeyse hiçbirisi etkilerini ölçmemektedir. Etki ölçümüyle ilgili çalışmalar çoğunlukla çıktılarını veya ifadelerin toplanmasından ibarettir.

2013 yılında yapılmış olan sosyal girişimcilik sektörü araştırmasına göre⁸, araştırmaya katılan sosyal işletmelerin %52’si sosyal etki performansları üzerine düzenli olarak veri toplamamaktadır. Veri toplayan girişimler arasında, %74

yarattıkları sosyal değeri ölçmediğini, %64 sonuçları ölçmediğini ifade etmiştir. Yalnızca %34 çıktılarını ölçmektedir.

%52

SOSYAL ETKİ PERFORMANSLARI
ÜZERİNE DÜZENLİ OLARAK
VERİ TOPLAMAMAKTADIR.

⁸ <http://ipc.sabanciuniv.edu/wp-content/uploads/2014/05/AnjaRaporWeb.08.05.14.pdf>

Sosyal etki ölçümlemeyle ilgili olarak 3 temel sorun bulunmaktadır:

1- SOSYAL ETKİ VE ARAÇLARLA İLGİLİ BİLGİLER ÜZERİNDE ORTAK BİR ANLAYIŞ BULUNMAMAKTADIR:

Türkiye'deki bağlam için uygulanabilir ve kullanışlı araçlar bulunmamaktadır. Etkilerini ölçmeye istekli olan ve araştırmalarına başlayan sosyal girişimciler yalnızca yabancı örneklerden, kaynaklardan ve araçlardan faydalanabilmektedir; ancak bunlar Türkiye'deki bağlama uyumlu değildir. Türkiye'de etki ölçümünün gelişmesi ve yayılması için karşılıksız (pro bono) teknik destek ve mentorluk büyük önem taşınmaktadır. Mülakat yapılan

sosyal girişimciler, etki ölçümünün Türkiye'de yeni gelişmekte olan bir kavram olduğunu ve ekosistemdeki pek çok kişi tarafından henüz tam olarak benimsenmediğini belirtmiştir. Ancak yine de ekosistem içindeki çabalar göz ardı edilmemelidir.

Ekosistem içindeki geliştiricilerin, sosyal etkinin önemini vurgulama çabalarına bir örnek olarak Ashoka Fellowship kriterleri verilebilir. Her yıl, Ashoka Fellow'ları, "fikirlerinin sosyal etkisi" de dahil olmak üzere Ashoka'nın tüm seçim kriterlerini karşıladıklarını gösteren kapsamlı bir araştırma ve seçim sürecinden geçmektedir. Bu kriterler adayın kendisine değil, fikirlerine yoğunlaşmaktadır. Ashoka yalnızca alanı kayda değer ölçüde değiştirecek ve ulusal çapta etki yaratacak veya daha

küçük ülkeler için geniş çaplı bölgesel değişim yaratacak fikirler üzerinde durmaktadır⁹

Bir diğer örnek, Sabancı Üniversitesi'nin Türkiye'nin Fark Yaratanları programıdır. Program, toplumdaki sosyal girişimcileri, sosyal etkilerini göz önünde bulundurarak desteklemektedir.

Sosyal etki ölçümü eksenindeki çalışmaların üzerine yoğunlaşan bir diğer kurum, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu'dur (KUSİF). KUSİF, sivil toplumun, öğrencilerin, geleceğin liderlerinin ve diğer etki paydaşlarının kapasitesini arttırarak, sosyal etkisini arttırmayı amaçlayan bir "Araştırma ve Uygulama Merkezi" olarak kurulmuştur.

⁹ <https://www.ashoka.org/support/criteria>



Sosyal organizasyonların karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olarak ve destek ağlarının, etkili sosyal etki ölçümlene araçlarının ve sürekli olarak Türkçe kaynakların geliştirilmesiyle işletmelerin topluluklarıyla daha iyi biçimde etkileşime girmesini sağlamakta, STK'lar, işletmeler ve topluluklar için sosyal etki yaratmaya yardımcı bir "sosyal inovasyon katalizörü" görevi görmektedir.¹⁰ Projeleri, çalışmaları, araştırmaları ve eğitimleri yanı sıra, yakın süre önce KUSİF, ekosistemin tüm paydaşlarıyla birlikte bu alanı daha da geliştirmek üzere Türkiye'de bir "Sosyal Etki Çalışma Grubu" kurulmasına öncülük etmiştir.

2- SOSYAL GİRİŞİMCİLER FAALİYET ODAKLIDIR

Türkiye'deki sosyal girişimcilerin çoğu faaliyet odaklı yaklaşımları nedeniyle çalışmalarına yanlış bir başlangıç yapmıştır; bu durum da rotalarını etki odaklı olacak şekilde döndürmeyi güçleştirmektedir. Sosyal girişimcilerin, girişimlerini yeni geliştirirken ve iyileştirirken nihai hedeflerini ve vizyonlarını akıllarından çıkarmamaları önemlidir. Hevesli sosyal girişimciler, faaliyetlerini buna uygun şekilde tasarlayabilmek ve planlayabilmek için ne tür bir değişim yaratmak istedikleriyle ilgili olarak en başından yönlendirilmelidir.

TÜRKİYE'DEKİ SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN ÇOĞU FAALİYET ODAKLI YAKLAŞIMLARI NEDENİYLE ÇALIŞMALARINA YANLIŞ BİR BAŞLANGIÇ YAPMIŞTIR; BU DURUM DA ROTALARINI ETKİ ODAKLI OLACAK ŞEKİLDE DÖNDÜRMEYİ GÜÇLEŞTİRMEKTEDİR.



¹⁰ <http://kusif.ku.edu.tr/about-us>

TÜRKİYE'DE SOSYAL
GİRİŞİMCİLER ETKİLERİNİ
ÖLÇMEK BİR YANA,
FİNANSAL, YASAL VE
BÜROKRATİK OLARAK
AYAKTA KALMAKTA BİR
HAYLI ZORLANMAKTADIR.

3- ÖNCELİK SIRALAMASINDA ETKİ ÖLÇÜMÜ GERİLERDE KALMAKTADIR

Türkiye'de sosyal girişimciler etkilerini ölçmek bir yana, finansal, yasal ve bürokratik olarak ayakta kalmakta bir hayli zorlanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları yönünden eksiklik çekmektedirler. Pek çok girişim, girişimin her yönüyle ilgilenen bir iki kişi tarafından finanse edilmektedir. Bu kişiler de ekosistemi ve ağı daha iyi tanımak için konferanslara, seminerlere

veya farklı etkinliklere katılmak, gönüllüleri idare etmek, aktiviteler organize etmek, finansal meselelerle ilgilenmek, ortaklıklar kurmak, fon aramak, kendilerini ve gönüllüleri motive etmek, vb. üstlenmek zorunda oldukları iş yükü miktarı altında ezilmektedir. Pek çok sosyal girişimci bir tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Bu operasyonel yük, sosyal girişimcilerin etkilerini ölçmesini imkansız hale getirmektedir.

ESTONYA, TÜRKİYE ve
BİRLEŞİK KRALLIKTA
ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN
ANALİZİ

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIK'TA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

ESTONYA, TÜRKİYE VE BİRLEŞİK KRALLIK'TA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

Çalışmanın amacı, mevcut Estonyalı ve Türk işletmelerde online etki iletişimine ilişkin tipik zorluklara ve çözümlere dair bilgi edinmektir.

Online iletişime dair sistematik bir bakış açısı elde etmek için, çalışmada niceliksel içerik analizi kullanılmıştır. Estonyalı ve Türk sosyal işletmelerinin web sayfalarında yer alan hedefler, faaliyetler, çıktılar, sonuçlar ve etkiler farklı göstergeler (örneğin, görünürlük ve konum) kullanılarak kodlanmıştır.

Yorum farklılıklarını azaltmak için, faaliyetler ve çıktılar bir kategori altında toplanmış ve bir başka kategori altında sonuçlar ve etkiler bir araya getirilmiştir. Faaliyetler/çıktılar ile sonuçlar/etki arasındaki ayrım, saygın uluslararası yaklaşımlara (çoğunlukla değişim teorisi) dayanan etki analizi modeline göre açıklanmış ve ESEN tarafından taban hareketi seviyesindeki organizasyonlara daha iyi uyması için değiştirilmiştir (örneğin, bir değişim teorisi ile analiz edilecek grup bir “organizasyon” değil “belirli bir hedef grup”tur). Verileri kodlayan personel, kategoriler hakkında kapsamlı talimatlar almış ve sonuçlar eğitimciler tarafından kalite kontrolünden geçirilmiştir.

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

	TURKİYE ¹¹	BK ¹²	ESTONYA ¹³
ÖRNEKLEMDEKİ ORGANİZASYON SAYISI	50	50 [49 ¹⁴]	141
WEB SAYFASI YOK	%4 [2]	%2 [1]	%14 [20]
HEDEFLER/MİSYON/VİZYON	%42 [21]	%96 [47]	%80 [113]
MİSYON VE VİZYONDAKİ NİCEL UNSURLAR	%24 [12]	%20 [10]	%2 [3]
FAALİYET/ÇIKTI	%20 [10]	%61 [30]	%57 [80]
SONUÇ/ETKİ (NİCELİKSEL)	0	%55 [27]	%18 [26]
ETKİ RAPORLAMA/BELGELEME	0	%20 [10]	%4 [5]
NİTELİKSEL ETKİ (HİKAYE ANLATMA, vb.)	%26 [13]	%55 [27]	%25 [36]
FACEBOOK	%92 [46]	%76 [37]	%61 [86]
TWITTER	%74 [37]	%86 [42]	%9 [13]

- 11** Türkiye'de 50 organizasyon kodlanmıştır. Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı, bu kuruluşları ekosistem geliştiricilerinin görüşlerini dikkate alarak seçmiştir. Bu kuruluşlar, şu anda aktiftir, sosyal girişimcilik ekosistemi tarafından iyi bilinmektedir ve Türkiye'deki sosyal işletmeleri temsil etmektedir. Türkiye'deki sosyal işletmelerin sayısı oldukça sınırlı olduğundan, 50 organizasyonun temsil gücü çok yüksektir.
- 12** İngiltere örneği için seçilen web sayfalarıyla çeşitlilik sağlamak amaçlanmıştır. Seçilen organizasyonlar arasında küçük ölçekli yerel yardım grupları, topluluk geliştiricileri, eğitimciler, alternatif terapi sağlayıcıları, daha geleneksel sosyal işletmeler ve ekosistem geliştiricileri yer almaktadır.
- 13** Estonya'da 141 organizasyon kodlanmıştır. ESEN'in 43 üyesine ek olarak, Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilmiş ve esas olarak Estonya İstatistik Kurumu tarafından derlenmiş 2014 yılı Estonya sosyal işletmelerinin genel istatistiksel incelemesinde yer alan 124 organizasyon da çalışmaya dahil edilmiştir (mükerrer olanlar kaldırılmıştır). Estonya'da [Türkiye ve Birleşik Krallığa kıyasla çok küçük bir ülke], kodlanmış kuruluşların sayısı daha yüksek olduğundan örneklemdeki her bir organizasyonun ağırlığı diğer ülkelerdeki duruma kıyasla çok daha düşüktür.
- 14** Web sayfalarından birisi saldırıya uğramış ve kuruluş yalnızca e-bay satış kanalını kullanabilmiştir. Bu organizasyonun bir tercihi veya eksikliği olmadığından geri kalan yüzdeler 49 üzerinden hesaplanmıştır.

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIK TA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

- BK organizasyonları neredeyse bütün kategorilerde – özellikle niceliksel ve niteliksel etki bilgilerini yayınlama alanında en yüksek derecelere sahiptir.
- Tüm ülkelerde, sosyal işletmelerin web sayfaları büyük farklılıklar göstermektedir – hem iyi hem de “kötü” uygulamaların görülebileceği zengin bir kaynak sağlamaktadırlar:
 - *İyi uygulama örnekleri: sosyal medyanın aktif kullanımı; ayrı bir etki bölümü*
 - *“Kötü” uygulama örnekleri: etkiyle ilgili bilgilerin okuması güç formatlarda ayrı dosyalarda bulunması; sayfa üzerinde güncelliğini yitirmiş bilgiler.*
- Araştırma örneğinin çok daha büyük olmasından ve ülkenin

kendisinin küçük olmasından dolayı, incelenen Estonyalı organizasyonlar ortalama olarak çok küçüktür ve sade, işlevsel ve güncel bir web sayfasına sahip olmakta bile güçlük çekmektedir. [Nispeten küçük organizasyonlar yalnızca sosyal medya platformlarını kullanmayı ve güncel tutmayı düşünebilir.]

- Genel olarak, vizyon, misyon ve stratejik hedefler oldukça muğlak biçimde ifade edilmiş ve etki analizi için işlevsel olarak kullanılamaz durumdadır. Bu durum, standart ifadeleri soyut olan ve niceliksel unsurlar barındırmayan (%98) Estonyalı organizasyonlar için özellikle bir sorun teşkil etmektedir. Türkiye ve Birleşik Krallık'ta iyi örneklerle rastlansa

da (örneğin, bazı organizasyonlar faydalananların katılım düzeylerini belirtmektedir) aynı sorun bu ülkelerde de yaygın biçimde karşımıza çıkmaktadır.

- Çoğu zaman, faaliyetler ve çıktılar sistemsel olarak sunulmamaktadır. Türkiye'deki web sayfalarının bu bilgiyi barındırma oranı çok düşüktür (%20). Estonya'da bu durum genellikle belirli faaliyetler üzerine eksik bilgiler sağlayan proje raporları şeklindedir.
- Türkiye'deki web sayfalarının hiçbirinde etkiye ilişkin bilgiler paylaşılmamıştır. Hem BK'ta hem Estonya'da ise etki verileri dağınık ve bulunması zor haldedir. Etkiye ilişkin bilgiler genellikle bulunması ve okunması zor yıllık raporlara veya etki raporlarına konulmuştur.

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

Bazı durumlarda etki ayrı bir sayfada sunulmuştur (örneğin, “Etki” başlığı altında) – bu durum Estonya’dan çok BK’ta görülmektedir. Estonya’da ESEN ve sonuç/etki raporlama metodolojisi çok güzel bazı örnekler ortaya koymuştur. Bunlar dışında, etki üzerine halka açık biçimde iletişimde bulunmak hem Estonya hem Türkiye için oldukça nadir bir durumdur.

- Niceliksel etki verileri şeffaf değildir. BK organizasyonlarının %38’i verilerinin kaynaklarını paylaşmıştır; bu oran Türkiye’deki %0 ve Estonya’daki %5’lik oranlara kıyasla çok yüksektir. Ancak BK organizasyonlarında bile kaynaklar genellikle eksiktir veya referanslar kısmen verilmiştir, dahili araştırmalarda açıklamalar

(örneğin, metodoloji veya örneklem) paylaşılmamıştır. Estonya’da etki raporu formatını takip etme açısından ve bir örnekte araştırmaya katkıda bulunan üniversite öğrencileriyle yapılan verimli işbirliği sayesinde, verilerin kaynakları daha şeffaftır.

- Etki bilgileri için özel bir rapor veya bir doküman hazırlanması BK’ta daha yaygındır (%20). ESEN’in yardımıyla yakın zaman önce bir etki raporu hazırlamış olan birkaç organizasyon, raporlarını web sayfalarında yayınlamamıştır.
- Birleşik Krallık’taki tüm web sayfaları birer satış kanalı işlevine sahiptir (işletme faaliyetlerini açıkça belirtmekte ve/veya hizmetlere web sayfası üzerinden erişim sağlamaktadır) ve yine tüm web

sayfaları sosyal amaçlarını belirten bazı bilgiler barındırmaktadır (ancak bazılarında bu bilgiye ulaşmak için birkaç tıklama gerekmektedir). Türkiye ve özellikle Estonya tabanlı web sitelerinde kimlik sorusu çok daha problemlidir; birkaç web sayfası organizasyonun “işletme” yönünden hiç bahsetmemekte, bazılarıysa işin “sosyal” boyutuyla sorun yaşamaktadır. Pek çok Estonya tabanlı web sayfası, öncelikli olarak bir sosyal işletmeyi değil, hibe tabanlı kar amacı gütmeyen bir kuruluşu yansıtmaktadır.

- Niteliksel etki bilgilere (hikaye anlatma veya kullanıcı geri bildirimleri paylaşma gibi) niceliksel değerlendirmelerden daha sık rastlanmaktadır.

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

Yine de, organizasyonların yalnızca dörtte birinin niteliksel etki verileri paylaştığı Türkiye ve Estonya'da potansiyel gerektiği gibi kullanılmamaktadır. BK'ta da hikaye anlatılarının miktarı (%55) arttırılabilir.

- Sosyal medya, Türkiye ve Birleşik Krallık organizasyonları tarafından çok daha yaygın biçimde kullanılmaktadır. Türk organizasyonlar için Facebook özellikle aktif bir kanaldır [kullanıcıların %92'si Facebook'ta, %74'ü Twitter'dadır], BK'ta en yaygın kanal Twitter'dır (%85,7). Estonya, en düşük paylaşım sıklığıyla Facebook'ta en az sayıda hesaba sahiptir (%61) ve Twitter'ın önemi çok düşüktür (%9,2) ve elbette bu durum bu platformların genel popülerliğine de yansımaktadır.

GENEL ÇIKARIMLAR:

- *Estonya web sayfaları genel anlamda verimli satış ve iletişim kanalları olarak geliştirilmemiş olmakla birlikte, fon verenlerin gereksinimlerine büyük ölçüde yanıt vermektedir [proje raporlarının ve yıllık raporların bulunması]. Bazı önemli istisnaları olan en güçlü organizasyonlar bile çevrimiçi iletişimin potansiyelini tam olarak kullanmamaktadır.*
- *Birleşik Krallık organizasyonları, web sitelerini hem sosyal hedefleri hem de satış için stratejik kanallar olarak kullandıklarından daha iyi bir konumdadır. Ancak, özellikle etkiye ilişkin bilgilerin standart formatları olmadığı için bilgileri bulmak güç olabilmektedir.*

- *Türk organizasyonlar, sosyal medyayı [özellikle de Facebook'u] etkin biçimde kullanmaktadır. Bununla birlikte, etki verilerini paylaşmamaktadırlar ve bazı çok iyi örnekler bulunmasına rağmen web sayfalarının yarısından çoğunda, stratejik amaçlar, misyon veya vizyon ifadeleri açıkça belirtilmemektedir.*

ESTONYA VAKA ÇALIŞMASI: ONLINE İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

ONLINE ÇALIŞMANIN SONUÇLARINA GÖRE ESTONYALI SOSYAL İŞLETMELERDEN YALNIZCA BİRKAÇ TANESİ HARİCİ PAYDAŞLARIN İHTİYAÇLARINI KARŞILAYABİLME VE OLASI SİNERJİLERİ KULLANABİLME ÖNÜNDEKİ ENGELLERİ AŞABİLMİŞTİR. SOSYAL İŞLETMELERİN BİR SEKTÖR OLARAK NASIL İLETİŞİM KURDUĞUNU ETKİLEYECEK OLAN HARİCİ RAPORLAMA KURALLARINI GELİŞTİRMEYE VEYA DEĞİŞTİRMEYE BAŞLAYAN DİĞER ÜLKELER İÇİN VAKANIN ANALİZ EDİLMESİ ÖNEMLİDİR.

Araştırma, tipik bir Estonyalı sosyal girişimcinin harici paydaşlarla (yani, fon verenler gibi, sosyal işletme “ekosisteminin” gelişimini etkileyenlerle) etkileşimiyle ilgili olarak yaptığı tercihlerin, işletmenin toplayacağı, güncelleyeceği ve yayınlayacağı bilgilerin içeriğini ve bunlar için kullanılan kanalları, en az işletmenin dahili ihtiyaçlarına bağlı olarak yapılan tercihler kadar (hatta belki de daha fazla) etkileyeceğini göstermektedir.

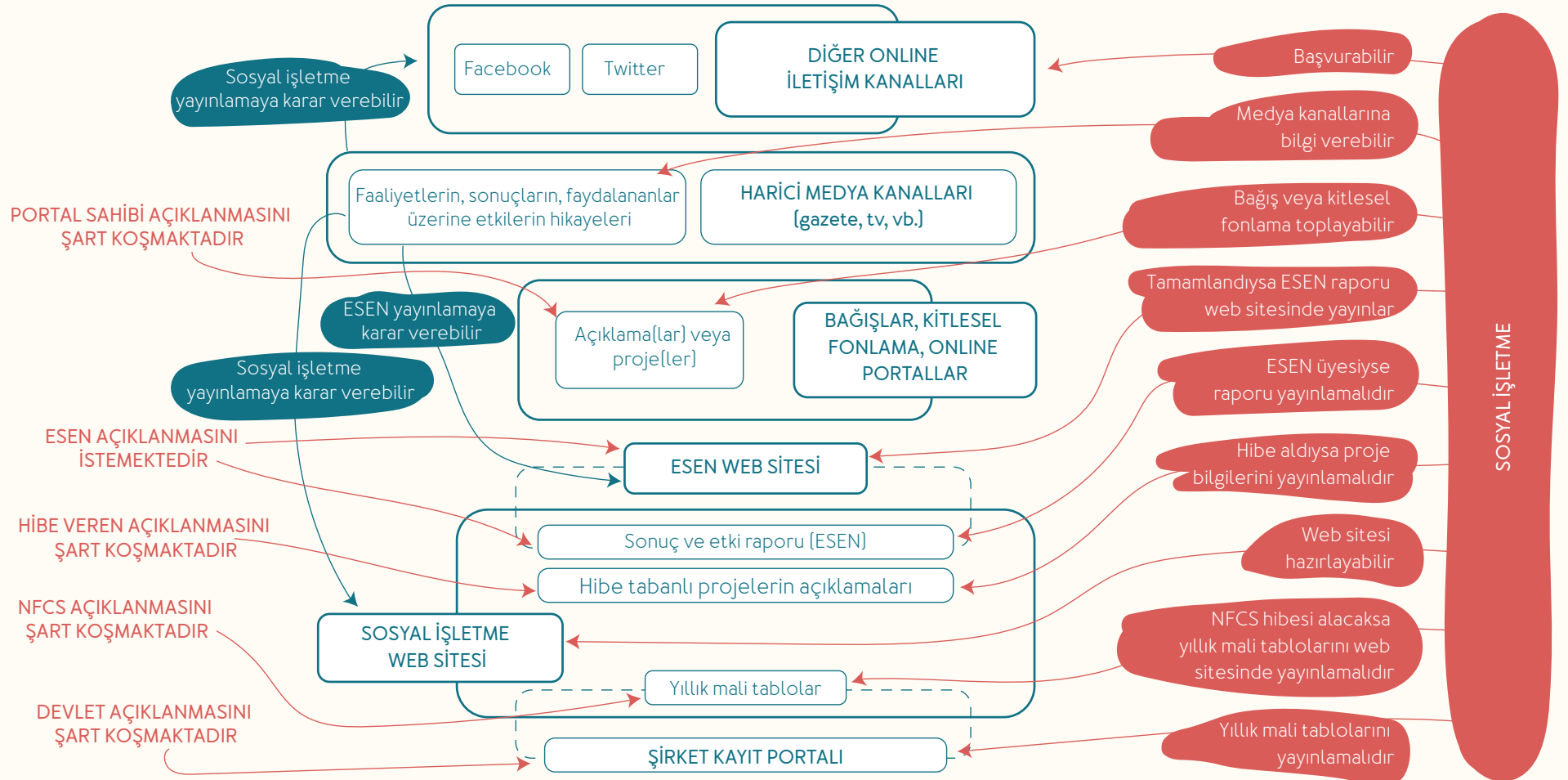
Sosyal işletmeler, iletişim stratejilerini belirlerken harici faktörler tarafından

optimal olmayan çözümler kullanmaya itilmiş ve sonucunda açık olmayan ve karışık stratejik iletişim mesajlarına, profesyonel görünmeyen iletişim çıktılarına ve tekrar eden bilgilere ulaşılmıştır. Yeni sosyal girişimciler için böylesi vakalardan çıkarılacak dersler bulunmaktadır.

Aşağıdaki görsel, tipik bir Estonyalı sosyal işletmenin harici paydaşlarıyla temel etkileşimini ve bunun iletişim uygulamaları üzerindeki sonuçlarını göstermektedir. Her etkileşimin anlamı şemanın ardından açıklanacaktır.

ESTONYA, TÜRKİYE ve
BİRLEŞİK KRALLIKTA
ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN
ANALİZİ

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIK TA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ



ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

Yukarıdaki tablo bir sosyal girişimcinin toplamak, güncellemek ve organizasyon ekibinin seçtiği online kanallarda (bir web sitesi veya sosyal işletmenin başka online iletişim kanalları olabilir) yayınlamak zorunda olduğu (veya bunu tercih ettiği) bilgileri etkileyen paydaşların bir listesini göstermektedir:

- Şirket Kayıt Portalı (yani, Estonya Devleti);
- Ulusal Sivil Toplum Vakfı (NFCS);
- NFCS dışında kalan herhangi bir ulusal veya uluslararası hibe sağlayıcı;
- Estonya Sosyal İşletme Ağı (ESEN);
- Bağış ve kitlesel fonlama portalları;
- Harici medya kanalları

Toplumsal etkiyi paylaşmak üzere online iletişim kanallarının kullanılması için yetkinliklerin ve kaynakların eksikliği gibi dahili faktörler de bu konuda önemli rol oynamaktadır. Araştırmanın sonuçları, pek çok vakada, bir sosyal işletmenin sosyal etkiyle ilgili bazı bilgileri online olarak paylaşmayı tercih ettiğini, ancak bunun girişimcinin aklındaki hedefle tam olarak örtüşmediğini açıkça göstermektedir.

İletişim hedeflerinde başarısızlığa ulaşmanın sebepleri arasında aşağıdakiler gösterilebilir:

- Düşük kaliteli içerik (güncellenmeyen materyaller dahil);
- Kullanıcı dostu olmayan teknik sunumlar.

Diğer bir zorluk, sosyal işletmelerin diğer paydaşlar için ayrı birer iletişim çıktısı olarak ürettiği bilgileri (örneğin, raporlar, online profiller) kendi iletişim kanallarında yetersiz ölçüde kullanımı ile ilgilidir. Küçük, taban hareketli bir sosyal işletme, kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak zorundadır ve dış paydaş için saatler harcanarak hazırlanmış özel bir iletişim çıktısını, sadece birkaç saatlik ek süre ile erişilebilir kılmak büyük bir fark yaratacaktır (örneğin, online bir gazete makalesinin metin ve resimlerini şirketin kendi web sayfalarına kopyalayıp yapıştırmak veya en azından bir linkini paylaşmak).

Eğer bir sosyal işletme, online bağışlardan veya kitlesel fonlama portallarından yararlanmak istiyorsa

destek almak istediği belirli projenin açıklamasının yanı sıra hedefleri ve sonuçları/etkisi üzerine kısa, öz ve profesyonel görünen bilgiler sağlamak zorundadır.

Bu tarz formatlar çeşitli sosyal işletmelerin belirli bir türdeki etki verilerini paylaşmasını sağlamıştır. Ancak bu iletişim çıktılarının genellikle geri kalan iletişim kanallarında (örneğin, web sayfalarında) hiçbir etkisi yoktur. Pek çok vakada, argümanlar, çıktı ve etki göstergeleri ve videolar gibi diğer tanıtım materyalleri kendi web sayfaların (en azından özlü bir biçimde) kullanılmamaktadır.

Aşağıda, biri resmi yıllık raporlar ve diğeri hibe finansmanı sonuçları olmak üzere harici etkilerle ilgili iki temel vaka daha yakından incelenecektir:



YILLIK RAPORLAR

Estonya'da resmi olarak kayıtlı bütün kuruluşlar (yasal yapıları her ne olursa olsun sosyal işletmeler dahil) yıllık raporlarını hazırlamak ve bunları *Şirket Kayıt Portalı*'na yüklemekle mükelleftir.

Pek çok organizasyon için mali yıl Ocak'tan başlayarak Aralık'ta sona ermektedir ve raporlar yıl ortasına kadar yüklenmelidir.

Yıllık rapor iki bölümden oluşur: finansal rapor ve faaliyetlerin bir özeti. "Finansal rapor" standart bir yapıya sahiptir. "Faaliyetlerin özeti" ise standart bir yapıya sahip olmamakta beraber çoğunlukla idari yapının şeffaflığı (örneğin, Yönetim Kurulu üyelerinin isimlerinin ve katkılarından dolayı herhangi bir ücret alıp almadıklarının



ESTONYA'DA RESMİ OLARAK KAYITLI BÜTÜN KURULUŞLAR (YASAL YAPILARI HER NE OLURSA OLSUN SOSYAL İŞLETMELER DAHİL) YILLIK RAPORLARINI HAZIRLAMAK VE BUNLARI ŞİRKET KAYIT PORTALI'NA YÜKLEMEKLE MÜKELLEFTİR.



belirtilmesi gibi) ile ilgili birkaç zorunlu bileşen barındırmaktadır.

Yıllık mali tablolarla ilgili durum karmaşıktır. Bir yandan, ilgili dokümanların organizasyonun web sitesinde yayınlanması zorunlu değildir; ancak öte yandan, pek çok sosyal

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

işletme, bu yöntemi tercih etmektedir, çünkü:

- Ulusal Sivil Toplum Vakfı, başvuru sahibinin (yıllık mali tablolar, dernek/yönetim kurulu üyelerinin listesi vb.) belirli bilgileri web sitesinde paylaşmasını şart koşmaktadır. Bu gereklilik, teknik değerlendirme kapsamında kesin biçimde kontrol edilmektedir.

- Estonya'daki pek çok sosyal işletme kar amacı gütmeyen dernekler veya vakıflar olarak kayıtlıdır, bu nedenle Ulusal Sivil Toplum Vakfı'nın sağladığı hibeleri alabilmektedirler. Bu hibeler sosyal işletmelerin gelişim ihtiyaçları için de oldukça uygundur. Ayrıca Vakıf, özellikle sosyal girişimcilikle ve kamu hizmetlerinin pilot çalışmalarının geliştirilmesiyle ilgili özel başvuru çağrıları da yapmıştır.
- Sonuç olarak, pek çok sosyal işletme yıllık mali tablolarını web sitelerinde yayınlamak üzere motive olmuştur.

Ancak, yıllık raporların yayınlanmasına rağmen, sosyal işletme sektöründe toplumsal etkiye dair bilgilerin paylaşımı aşırı biçimde dağınıktır.

- Bazı sosyal işletmeler raporları faaliyetlerini, çıktılarını ve

sonuçlarını detaylı biçimde sunmak için kullanmaktadır.

- Genelde bu, organizasyonun sonuçlarının oldukça dağınık bir özetini ortaya koymaktadır (örneğin, aralarında hiçbir bağlantı verilmeden 2013 yılında bir sonuç, 2014 yılında başka bir sonuç sunulmaktadır). Finansal bilgiler açısından, zorunlu karşılaştırmalı tablolar bulunmaktadır (mali yılın tamamının bir önceki yıla kıyaslanması) fakat sosyal etki analizi söz konusu olduğunda farklı dönemler arasında karşılaştırmalı tablolar sunulmamaktadır.
- Aynı organizasyonun farklı yıllık raporları çok farklı seviyede detay barındırabilmektedir. Aşağıda bunun bir örneği mevcuttur:

**ANCAK, YILLIK RAPORLARIN
YAYINLANMASINA
RAĞMEN, SOSYAL İŞLETME
SEKTÖRÜNDE TOPLUMSAL
ETKİYE DAİR BİLGİLERİN
PAYLAŞIMI AŞIRI BİÇİMDE
DAĞINIKTIR.**

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

- 1.yıl faaliyetlerin oldukça detaylı bir özetini sunmakta, 2.yıl misyon ifadesini kopyalayıp yalnızca iki hibe tabanlı projenin başlığını paylaşmaktadır.
- 1.yıl faaliyetler ve çıktılar üzerine hiç niceliksel veri barındırmamakta, 2.yıl niceliksel veriler paylaşmakta, 3.yıl yine yalnızca niteliksel veriler sunmaktadır.
- Genellikle yıllık raporları web sayfalarında bulmak, özellikle yalnızca etkiye ilişkin bilgileri arayanlar ve yıllık raporların birincil kaynaklar olduğunu bilmeyenler için, zordur.
- Zaman zaman, yıllık raporlar organizasyonun gelişiminin dağınık bir görünümünü verecek şekilde sunulmaktadır. Örneğin:
- 2014 yılına ait bir rapor, 2015 yılı Aralık ayında hala yayınlanmamış olabilmektedir (aslında en son paylaşılan raporların 2012 veya 2013 yıllarına ait olması alışılmadık dışında değildir)
- Mali tablolar bulunurken, içerik özetleri eksik kalabilmektedir;
- En eski yıllık raporlara ait linkler çalışmayabilmektedir.
- Bazı organizasyonlar yıllık raporlarını hiç yayınlamamaktadır.
- Teknik bir doküman olarak bunların iletişimsel değeri çok düşüktür. Estonya'da raporlarında tasarım unsurları kullanmış olan bazı STK'lar bulunsa da bunları sayısı 15'in altındadır.

HİBE RAPORLAMA

Pek çok web sitesi, bir sosyal işletme değil, hibe tabanlı kar amacı gütmeyen bir kuruluş kimliği yansıtmaktadır.

- Giriş sayfası ve pek çok alt sayfa toplumsal bir meseleyle, organizasyonun misyonuyla ve hibe tabanlı proje girişimleriyle ilgili genel bilgiler sunmaktadır.
- Pek çok örnekte, ürünler/hizmetler ile ilgili bilgiler de bulunmasına rağmen bunlar ikinci planda ve çoğu zaman kafa karıştırıcı biçimde yerleştirilmiştir (örneğin, alt sayfalardan birinde nasıl erişilebilecekleri belirtilmeden hizmetlerin genel olarak açıklanması şeklinde).

ESTONYA, TÜRKİYE ve BİRLEŞİK KRALLIKTA ONLINE ETKİ İLETİŞİMİNİN ANALİZİ

Estonyalı sosyal işletmelerin yaklaşık 2/3'ü, çoğunlukla başarılı hibe başvuruları sayesinde gelirlerini çeşitlendirmektedir.¹⁵ Gelir akışlarını çeşitlendirmek yararlıdır ancak bunun bir sonucu olarak online iletişimde karmaşaya yol açılabilmektedir.

- Bir sosyal işletme hibe aldığı anda, projeye ilgili olarak belirli bir düzeyde bilgiyi web sayfasında paylaşmak zorundadır. Bu şartı yerine getirmemek, hibenin kaybedilmesine yol açar. Bir sosyal işletme sosyal etkisi veya ürünleri/hizmetleri üzerine güncel bilgiler paylaşmadığında olumsuz sonuçları görmek kolay değildir.

Bunun sonucunda pek çok sosyal işletmenin web sayfası oldukça karmaşık bir kimlik yansıtmaktadır:

- Güncel bilgilerin çoğu projeler hakkındadır
- Sosyal ihtiyaç ve sonuçlarla ilgili bilgiler muğlaktır ve güncel değildir
- Sosyal işletme kimliği ya tamamen göz ardı edilmekte ya da üstü kapalı biçimde yansıtılmaktadır [örneğin, başka bir bilgi olmadan yalnızca sağlanan hizmetler listelenmektedir]
- Genellikle web sayfaları, proje başvurusuna dahil olan projenin tanıtıcı bir özetini içermektedir. Çoğu zamana projenin sonuçlarına ilişkin bilgiler bulunmamaktadır. (İşletmeler muhakkak nihai raporları içinde sonuçlarının bir özetini

paylaştığından bu zamanın boşa harcanması anlamına gelmektedir.)

- Projelerin özetleri, var olmaları halinde, oldukça zor bulunmaktadır çünkü genellikle “haberler” bölümüne konulmuşlardır, bu nedenle “haber arşivlerini” incelemek gereklidir. Bazı durumlarda ise “haber” bölümleri o kadar eskidir ki, 2013 yılına ait bir projenin özeti ana sayfada bulunabilmektedir.
- Proje açıklamaları, organizasyonun kimliğine dair net bir fikir elde etmek isteyenler için kafa karıştırıcı olabilmektedir. Bazı kalkınma projeleri, sosyal işletmenin temel çalışmalarıyla doğrudan bağlantılı olmasa da bunların açıklamaları, web sayfalarında büyük yer kaplamaktadır.

15 <http://sev.eel/wp-content/uploads/2015/04/Kvartalikiri-Sotsiaalne-ettev%C3%B5tlus-Eestis.pdf> sayfa 130



SONUÇ OLARAK, İLETİŞİM
PROJELERİ MESELESİ
(BUNLARIN HEDEFLERİ,
FAALİYETLERİ VE SONUÇLARI)
BÜYÜK KAFA KARIŞIKLIĞINA
NEDEN OLMAKTADIR.

Sonuç olarak, iletişim projeleri meselesi (bunların hedefleri, faaliyetleri ve sonuçları) büyük kafa karışıklığına neden olmaktadır. “Projeler” bölümü organizasyon için bir portföy olarak algılanabilir. Eğer bir sosyal işletmenin “projeleri” yalnızca tipik hibe finansmanlı programları içeriyorsa ve sosyal işletme boyutuna açık biçimde vurgu yapılmıyorsa bu işletmenin kimliği “geleneksel” sivil toplum kuruluşlarından (yani kar amacı gütmeyen kuruluşlardan) ayırt edilemez.

Pek erişilebilir olmadıklarından yüzeysel veya güncelliğini yitirmiş yıllık mali tablolar, sosyal işletmelerin imajı için pek sorun teşkil etmese de, proje açıklamaları çok daha görülebilirdir ve bu nedenle yüzeysel ve güncelliğini yitirmiş veya kafa karıştırıcı bilgiler yanlış

temsil edilme sorunlarına yol açabilir (örneğin, profesyonellik veya net bir kimliğe sahip olma anlamında). Temel problemlerden birisi, farklı projeler arasında bağlantılar (örneğin, değişim teorileri) kurulmaması ve projelerin ayrı görünmesidir.

Projelerin gereğinden fazla temsil edilmesi de ESEN gibi sektör savunucuları için bir sorun teşkil etmektedir. ESEN üyelerini inceleyen birisi, isimlerden birisi üzerine tıklayıp web sitesinde yalnızca hibe tabanlı projelerle ilgili güncelliğini yitirmiş bilgiler barındıran geleneksel bir kar amacı gütmeyen dernekle karşılaştığında, sektörün genel imajı hakkında nasıl bir hisse kapılacaktır?

KNOW
YOUR
"impact"



kusif.ku.edu.tr