



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



Sosyal Girişimler için Sosyal Etki Ölçümü ve Yönetimi Standartları



 Vehbi Koç Vakfı

 **sii** | sosyal
inovasyon
inisiyatifi



Sosyal Girişim İstanbul Projesi, İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından desteklenmektedir.

“İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen Sosyal Girişim İstanbul Projesi kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği İstanbul Kalkınma Ajansı veya Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu'na aittir.”

Yazar:

Ayşegül Taşıtman, KUSIF Sosyal Etki Araştırmacısı

Katkı sunanlar:

Dr. Gonca Ongan, KUSIF Yönetici Direktör

Sedef Oral, Impact Hub Proje Uzmanı

Agata Fortuna, KUSIF Proje ve Eğitim Sorumlusu

Yayına hazırlayan:

Çiğdem Toparlak, VKV Sosyal Etki ve Sürdürülebilirlik Projeleri ve İletişimi

Tasarım ve uygulama:

Kitchenew Media

KUSIF YAYINLARI

1. Baskı Mayıs 2023

ISBN:

978-625-8022-48-3

BASKI:

Lajans Matbaa Reklam - BURAK SOLMAZ

Adres:

İstiklal Cad. No:76 Tokatlıyan Pasajı B:27 Beyoğlu/İstanbul

Beyoğlu v.d- 39415427522

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu**Koç Üniversitesi**

Rumelifeneri Yolu 34450 Sarıyer, İstanbul Tel (santral) 0212 338 00 00 kusif@ku.edu.tr

www.kusif.ku.edu.tr

Sosyal Girişim İstanbul nedir?

Çağımızın giderek karmaşıklaşan sorunlarına sürdürülebilir ve ölçeklenebilir çözümler sunmak isteyen sosyal girişimlere ihtiyacımız giderek artıyor. Yapılan araştırmalar, sosyal girişimlerin sorun yaşadıkları ve desteğe ihtiyaç duydukları başlıca konulardan ikisinin, pazara erişim ve etki yönetimi olduğunu gösteriyor. Analizler, sosyal girişimlerin, toplumda yarattığı sosyal etkiyi ölçme araçlarına ulaşma ve bu araçları kullanma konusunda ciddi eksiklik yaşadıklarına dikkat çekiyor. Ayrıca sosyal girişimlerin, pazara ürün ve hizmet satmalarını sağlayacak mekanizmaları kullanabilme, özel sektör ile işbirliği geliştirebilme, dolayısıyla finansmana erişim konusunda sıkıntı yaşadıkları görülüyor. **Sosyal Girişim İstanbul** projesiyle İstanbul merkezli sosyal girişimcilik ekosisteminin kapsayıcı, işbirliğine dayalı ve veri temelli bir şekilde gelişmesi için somut adımlar atılması; sosyal girişimlerin etkilerini ölçümlemelerini sağlayacak ve özel sektör ile işbirliği kurmalarına imkan verecek mekanizmaların kurgulanması amaçlanıyor.

İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından desteklenen **Sosyal Girişim İstanbul** projesi, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) liderliğinde, Vehbi Koç Vakfı ve Sosyal İnovasyon İnisyatifi Derneği (SIID, Impact Hub İstanbul) ortaklığında yürütülmektedir. Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı (TSGA) ise tüm ortaklarıyla projeye destekçi olarak katkı sağlamaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren etki odaklı girişimleri hedefleyen, bu girişimlerin etkilerini ölçebilmesi ve yönetmesi konusunda kapasitelerini artırmayı ve sosyal girişimlerle özel sektör arasında köprüler kurarak işbirlikleri geliştirilmesini amaçlayan proje, Haziran 2023'te sona eriyor. Proje kapsamında geliştirilen Sosyal Girişimler İçin Sosyal Etki Ölçümü ve Yönetimi Standartları, Sosyal

Etki Yönetimi Sertifikası ve PartnerUp Hızlandırma Programı'nın ilerleyen yıllarda da sürdürülebilir olması hedefleniyor.

Proje Ortakları

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu

Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu (KUSIF) 2012 yılında Koç Üniversitesi bünyesinde araştırma, eğitim ve işbirliği yoluyla sosyal inovasyonu teşvik etmek için sosyal etki odaklı araştırma ve uygulama merkezi olarak kurulmuştur. KUSIF, Türkiye'de sosyal etki alanında önde gelen kuruluşlardan biridir ve sosyal etki çalışmalarında referans kurum ve uygulama merkezidir. Türkiye Sosyal Etki Grubu'nun kurucu ortağı olarak Türkiye'de sosyal etki ölçümlemesi ve yönetimi için standartlar belirlemek üzerine çalışmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, fon veren kurumlar, özel sektör ve sosyal girişimler için sosyal etki üzerine birçok kaynak yayınlamış ve araştırmalar yapmış olan KUSIF; Türkiye'de ulusal ve uluslararası konferanslar aracılığıyla eğitim, danışmanlık ve bilginin yayılması dahil olmak üzere çeşitli kapasite geliştirme projelerine liderlik etmiştir. Ayrıca KUSIF; Social Value International, Avrupa Sosyal Girişimler ve Etki Odaklı Liderler Ağı (EUCLID) ile Uluslararası Sürdürülebilir Kampüs Ağı'nın (ISCN) aktif üyesidir.

KUSIF ekibi 2015 yılından bu yana Koç Üniversitesi'nde sosyal girişimcilik ve sosyal etki derslerini vermektedir. Ek olarak, sosyal girişimcilik alanında ekosistem oluşturma, kapasite geliştirme, sosyal finansmana erişim ve yatırıma hazır olma konularında çeşitli sosyal girişimcilik projelerine liderlik etmekte ve bu projelere ortak olmaktadır. Bu noktada, Türkiye'deki sosyal girişimcilik ekosistemi için önemli projelerden olan Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı (TSGA) projesinin 2018-2020 yılları arasında yürütücülüğünü üstlenmiştir.

Vehbi Koç Vakfı

Vehbi Koç Vakfı (VKV), Türkiye'nin ilk özel vakfı olarak kurulduğu günden itibaren yaşamın en temel gereksinimleri olan eğitim, sağlık ve kültür alanlarında yönetimini üstlendiği kurumlar, desteklediği projeler ve düzenli programlar aracılığıyla Türkiye'nin daha hızlı gelişmesine destek olmayı, sürdürülebilir ve tekrarlanabilir modellerle Türkiye'ye fayda sağlamayı amaçlamaktadır. 2018-2020 yılları arasında yürütülen Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı projesinin lider kurumu olan VKV, Türkiye'deki sosyal girişimcilik ekosistemine katkı sunmaya devam etmektedir.



Sosyal İnovasyon İnisyatifi Derneği

Sosyal İnovasyon İnisyatifi Derneği (SİİD), sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, sosyal girişimcilik ve girişimcilik ekosistemi oluşturulmasını teşvik etmek, sürdürülebilir etki ve toplumsal fayda yaratmak için çalışan kuruluşlar ve bireyler arasındaki ilişkileri oluşturmak ve beslemek için kurulmuştur. Derneğin amacı, Türkiye'de sürdürülebilir etki yaratmak için çeşitlilikten beslenen ve işbirliğine açık, disiplinler arası bireylerden oluşan bir topluluk oluşturmaktır. Dernek, bugüne kadar sosyal girişimlerle yürüttüğü çalışmalarla önemli

bir kuluçka programı yürütme becerisine ve deneyimine sahiptir. Ayrıca Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı projesinin ortağı olarak dijital platformun geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

Impact Hub İstanbul

Toplumdaki farklı sosyal ve çevresel sorunların, farklı paydaşların işbirliğine dayalı ortak çalışmayla çözülebileceğine inanan insanların bir araya gelmesiyle kurulan Impact Hub İstanbul, sosyal ve çevresel meseleleri sahiplenerek bu meseleler üzerine farkındalık çalışmaları yapmakta ve diyalog ortamı geliştirmektedir. Impact Hub İstanbul'da sosyal etki odaklı yaratıcı insanları güçlendirmek için üyelik tabanlı bir ortak çalışma alanı sunulur. Toplulukta girişimciler, danışmanlar, yatırımcılar, yazılımcılar, tasarımcılar, sanatçılar, serbest çalışanlar gibi farklı alanlardan bireyler yer alıyor. Hem kurumlara hem de topluluğa, etkilerini artırmaları için ilham alacakları bir ortam ve etkinlikler sunmanın yanında stratejik kaynakların ve işbirliği fırsatlarının da bulunduğu özgün bir ekosistem sağlanıyor.

Social Value International

Social Value International, sosyal etki ve sosyal değere odaklanan küresel bir ağıdır. Ağ üyelerinin ortak hedefi, toplumun sosyal değeri hesaplama şeklini sosyal, çevresel ve ekonomik etkiyi de içine alacak şekilde değiştirmektir. Sosyal etki ölçümü ve yönetimi için temel ilkeleri oluşturmak, uygulama geliştirmek, paylaşmak ve kamu politikalarını etkilemek için bir araya gelen kişi ve kurumlarla ortak çalışmalar yürüten Social Value International (SVI); 45 ülkeden, farklı sektör ve disiplinlerden üyeye sahiptir. Profesyonel bir ağıdan çok daha fazlası olan SVI, değişim için birlikte hareket etmeyi amaçlar. KUSİF, 2013 yılından beri SVI'nın aktif bir üyesidir. Türkiye'de sosyal girişimler için tasarlanan sosyal etki ölçümü ve yönetimi standartları da SVI ilke ve standartlarına uyumlu olacak şekilde hazırlanmıştır.

Sosyal Etki Ölçümü ve Yönetimi Standartları

Sosyal Girişimlerin Etki Yolculuğu

Sosyal etki; kişilerin, kurumların veya girişimlerin yaşadığı veya yarattığı değişimlerin önemini anlamak ve buna bağlı içgörülerle daha iyi kararlar almak için kullanılır. Bu kararlarda girişiminiz, müşteriniz, faydalanıcınız ve paydaşlarınız için neyin öncelikli olduğuna odaklanabilir ve bu sayede faaliyetlerinizin, ürünlerinizin, toplumsal ve çevresel müdahalelerinizin olumlu veya olumsuz etkilerini değerlendirip yönetebilirsiniz. Böylece faaliyetlerinizle yaratmak istediğiniz sosyal değeri artırabilirsiniz. Bu değeri yaratmak, müdahaleleriyle toplumsal eşitliği ve sosyal kalkınmayı sağlamak ve çevresel sürdürülebilirliği artırmak isteyen her bir girişim ve sivil alan aktörü, temel standartlara ve ilkelere ihtiyaç duyabilir.

Bu yayını, etkinizi nasıl artıracığınıza ilişkin size rehberlik edecek bir kılavuz olarak düşünebilirsiniz. Belirlenen ilke ve standartlar, faaliyetleriniz sonucunda paydaşlarınızın yaşadıkları veya yaşayacakları değişimleri anlamaya çalışırken dikkat etmeniz gereken hususları size sunacaktır. Paydaşlarınıza yaşanan değişimlerin ne kadar önemli olduğunu sorarak, faaliyetlerinizin onların üzerinde yarattığı sosyal etkiyi doğrudan öğrenebilirsiniz. Bu, paydaşlarınızla etki odaklı ilişki kurduğunuz anlamına gelir, böylece onların seslerini duyulur kılarırsınız. Öte yandan yaşanan değişimleri derinlemesine anlamak ve karar vericilere aktarmak, onların kaynaklarını daha fazla değer yaratmak için nerede, nasıl kullanabileceklerine ilişkin yol gösterebilir.

Sosyal etki standartlarını ve ilkelerini benimsemek bazen zor olabilir. Bu zorluğun nedeni, her zaman için karar verme süreçlerinde daha güçlü

olan paydaşlara hesap verme ihtiyacı duymamızla ilgilidir. Bu “güçlü olan” paydaşlar kimi zaman yönetim kurulları, yatırımcılar veya fon sağlayıcılar olabilir. Oysa bizzat sizin ürünlerinizden faydalanan paydaşlara, yani gücü görece daha düşük olarak tanımlanan faydalanıcı gruplara ise hesap verme ihtiyacı duymayız. Sosyal girişimcilik ekosisteminde bazen faydalanıcı dediğimiz grup sizin müşteriniz olabilir, işte bu noktada müşterinizi yani faydalanıcınızı göz ardı edemezsiniz. Bu noktada, hesap verebilir olmak sadece yatırımcı, yönetim kurulu üyeleri veya güçlü ve söz sahibi olan paydaşlar için değil tüm faydalanıcılar için gereklidir. İlkelerin belirlenmesi ve standartların uygulanması, sosyal girişimlerin faaliyetleri sonucunda ne olduğunu görebilmeleri açısından hesap verebilir olmalarına yardımcı olur.

Etki odaklı düşünmek, sosyal ve çevresel etkiyi ölçmek ve yönetmek; sosyal girişimler için önemlidir. Ancak, son yıllarda Türkiye’de yapılan araştırmalar sosyal girişimlerin etki çerçevesi geliştirme ve raporlama standartlarına sahip olmadığını göstermektedir. Bu nedenle sosyal etki ölçümü ve yönetimi konusunda sosyal girişimlerin farkındalıklarının artması, ölçümleme tekniklerine ve standartlarına hakim olmaları ve uzman desteğine ulaşma gibi konularda yardıma ihtiyaçları olduğu görülmektedir.

Sosyal ve çevresel etki yönetimi, sosyal girişimlerin kendileriyle ilgili stratejik karar vermelerinde belirleyici bir unsurdur. Ancak sosyal girişimlerin etkiye verdikleri önemle etkiyi ölçme ve yönetme pratiklerinin birbirleriyle uyumlu olmadığı söylenebilir. Sosyal girişimcilik alanında yıllardır hem üniversite düzeyinde ders veren hem de çeşitli araştırmalar yürüten Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu’nun (KUSIF) deneyimlerine göre, sosyal girişimlerin bir kısmı sosyal etkilerini ölç(e) mezken bir kısmının ise ancak gelecek planlarına sosyal etki ölçümünü eklediği

görülyor. Halihazırda sosyal etki ölçümü yaptıklarını beyan edenlerin ise sayıları oldukça az ve ölçümleri de bir o kadar düzensiz. Öte yandan KUSIF'in yaptığı çalışmalara göre, etkilerini ölçmeye başlayan sosyal girişimlerin konuyla ilgili bilgi ve farkındalıklarının artmaya başladığı görülyor. Bu yüzden girişimlerin, sosyal girişimlerin ve/veya etki odaklı girişimlerin sosyal etki ölçümü yapabilmeleri için belli standartlara ve ilkelere göre hareket etmeleri büyük önem taşıyor.

Sosyal etkimizi ölçmemiz ve yönetmemiz gerektiğinin farkındayız!

O halde, ilk adımı nasıl atabiliriz?

Ekosistem aktörleri, genel olarak sosyal girişimlerin sosyal etkilerini ölçmediğini ve yapanların ise nadir örnekler olduğunu düşünüyor. Onlara göre, girişimler veya kurumlar nereden başlayacaklarını, kiminle çalışacaklarını veya ölçümlemeyi nasıl yapacaklarını bilemiyor. İşte bu noktada ihtiyacınız olan, adımlarınıza rehberlik edecek temel standartlar ve ilkeleri takip etmek!

Masaya oturdunuz ve sosyal etki ölçümü konusunda ilk araştırmanızı yapmaya başladınız. Çeşitli yayınları ve kaynakları incelediniz, internette karşınıza çıkan tanımlara baktınız. Bu noktada hem kapsamlı hem de Türkçe kaynak olması açısından KUSIF'in hazırladığı yayınları¹ incelemenizi tavsiye ederiz. Bu dokümanlara baktığınızda karşınıza çeşitli kavramlar çıkacak. Etki verisi, paydaş haritası, başarı hikayeleri, önceliklendirme, değişim göstergeleri, değişim haritası

gibi kavramları görüyorsanız doğru yoldasınız demektir. Sosyal etki yönetimi; girişiminizle ilgili planlama yaparken sizleri nelerin beklediğini, ne tür verileri toplamanın faydalı olacağını, uzun vadede yaşanabilecek olumlu ve olumsuz tüm değişimleri görebilmenizi sağlayan bir yol haritası sunar. Bu haritayla etki verisi toplamayı sistematik bir hale getirebilir, böylece girişiminizin büyük resmini görebileceğiniz etki stratejisini oluşturabilirsiniz. Önemli bir uyarı: Stratejinizi belirlerken topladığınız verilerin güvenilirliğini test etmeyi unutmayın. Etki verisi size hem yarattığınız sosyal değer boyutunu hem de finansal sürdürülebilirliğin nihai kapılarını açar. Unutmayın, faaliyetlerinizi, hizmetlerinizi ve ürünlerinizi etki odaklı planlamanız; işbirliği geliştirme, ürünleri iyileştirme ve kaynak geliştirme konusunda size fayda sağlar. Tüm bunlar için veriye ihtiyaç duyacaksınız, ancak her veri anlamlı olmayabilir. İhtiyacınız olan etki verisini topluyorsanız doğru yoldasınız demektir.

Türkiye'deki ekosistem aktörlerine göre, etki ölçümü birkaç yıl öncesine göre daha fazla tartışılıyor, geliştirilen etki yönetimi modelleriyle ilgili deneyim paylaşımlarında artış gözlemleniyor. Ancak yine de yeterli iyi uygulama örnekleriyle pek karşılaşmıyoruz, belirlenmiş standartlar ve ilkelerden söz edemiyoruz. Ölçümleme yapan sosyal etki uzmanlarının kapasite ve becerilerine göre farklı niteliklerde raporlarla karşılaşyoruz. Bu çalışma ile size açık bir kaynak, diğer bir deyişle sosyal etkiyi hesaplamak, ölçmek ve yönetmek için standartlara ve ilkelere dayalı belli bir çerçeve sunuyoruz.²

¹ KUSIF yayınlarına ulaşmak için web sitemizi inceleyebilirsiniz: <https://kusif.ku.edu.tr/yayinlar/kilavuz-serisi/>

Sosyal etki aktörlerine destek olmak amacıyla hazırladığımız bu çerçeve belge, alanın ihtiyaçlarına katkı sunmayı hedefliyor. İşleyen araçları, yöntemleri, modelleri ortaya koyabilmeyi amaçlayan bu yayın; bilgi üretmek ve yeni araçlar geliştirebilmek için hazırlandı. Bu rehberle birlikte etki yolculuğuna çıkarken, bilgi ve deneyimlerinizi etki odaklı bir şekilde nasıl paylaşacağınıza birlikte göz atacağız. Etki odaklı düşünürken bazı ilke ve standartlardan söz edeceğiz. Söz konusu sosyal fayda ilkeleri, bizler (sosyal etki aktörü olan herkes) ve özellikle sosyal

girişimler için çok temel ilkeler olacak. Her bir adımınızda, yaptığınız her bir iş geliştirme çalışmasında bu ilkeleri içselleştirerek hareket etmeyi unutmayın. Son olarak bu yayın, Social Value International tarafından yayımlanan *Sosyal Değer İlkeleri (Social Value Principles)*³ esas alınarak hazırlanmıştır. *Sosyal Girişimler İçin Sosyal Etki Ölçümü ve Yönetimi Standartları* Türkiye ekosistemi göz önünde bulundurularak geliştirilmiş ve paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda onların katkısıyla son halini almıştır.



²Sosyal Girişim İstanbul projesi kapsamında hazırlanan sosyal etki ölçümlemesi ve yönetimi standartları çalışması için çevrimiçi olarak paydaş toplantıları gerçekleştirilmiştir. Projenin önemli bir aşaması olan paydaş görüşmeleri ile "sosyal etki ölçümü ve yönetimi standartları" konusu, değerli katılımcıların katkılarıyla sosyal girişimlerin, kooperatiflerin, özel sektörün, kamu kurumlarının ve sivil toplum örgütlerinin perspektifinden değerlendirilmiştir. Türkiye'ye özel sosyal girişimcilik alanında sosyal etki raporlama standartlarının oluşturulmasına girdi sağlamanı amaçladığımız bu görüşmelerle, etki odaklı sosyal girişimciliğin gelişmesine katkı sağlanmıştır.

³Social Value International (SVI) tarafından hazırlanan Sosyal Değer İlkeleri, eşitliği artırmak, refahı iyileştirmek ve çevresel sürdürülebilirliği artırmak için daha geniş bir değer tanımını dikkate alan kararlar almak isteyen herkes için temel yapı taşıdır. Genel olarak kabul edilen sosyal muhasebe ilkeleridir ve hesap verebilirlik ve sosyal değeri optimize etmek için önemlidir. Sosyal Değer İlkeleri, faaliyetlerden etkilenen paydaşları aktif olarak dahil etme ihtiyacı ile diğer geleneksel yaklaşımlardan ayırt edilebilir. SVI'ya göre bir sosyal değer hesabı, insanların yaşadığı değişimlerin hikayesini anlatır. Niteliksel, niceliksel ve karşılaştırmalı bilgileri kapsar ve ayrıca insanların yaşamlarını nasıl etkiledikleri ile ilgili çevresel değişiklikleri de içerir. SVI ilke ve standartlarına ulaşmak için bkz: <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2022/03/ThePurposeofthePrinciplesofSocialValueandtheSVIStandards-1.pdf>



Etki Yolculuğu Başlasın!

Siz, sosyal fayda ve değer yaratmak isteyen bir sosyal girişimsiniz. Finansal sürdürülebilirliğinizi sağlarken sahip olduğunuz kaynaklarla yarattığınız sosyal değeri en üst düzeye çıkarmaya çalışıyorsunuz. Sosyal eşitsizliğin ve çevresel sorunların mümkün olduğunca hızlı bir şekilde azalması için toplumsal müdahalelerde bulunuyor, çözümler üretiyor, ürün ve hizmetler geliştiriyorsunuz. Peki, sunduğunuz ürün ve hizmetlerin etkisini tam olarak görebiliyor musunuz? Belki de karşılaştığınız en büyük zorluklardan biri girişiminizin sosyal ve çevresel değerini, finansal değeri kadar kolay hesaplayamamanız. Oysa ki sosyal girişimlerin yarattığı değeri en üst düzeye çıkarabilmelerinin tek yolu, sosyal etkilerini hesaplayabilmek, ölçülebilmek ve yönetebilmek.

İncelediğiniz bu yayın, sosyal etki yönetimi ilke ve standartlarını anlamak ve kullanmak isteyen girişimler, sosyal girişimler ve etki odaklı girişimlere yönelik hazırlanmıştır.

Bu ilke ve standartları kullanarak aşağıda özetlenen etki çerçevesine sahip olabilirsiniz:

- ▶ *Girişiminizin faaliyetleri sonucunda paydaşlarınızın hayatlarında yaşanan değişimleri ölçebilirsiniz.*
- ▶ *Düzenli etki raporlaması yaparak karar vericiler, paydaşlar ve etki yatırımcıları ile yarattığınız sosyal etkiyi paylaşabilir ve etki odaklı bir iletişim sürdürebilirsiniz.*
- ▶ *Etki verisi kullanarak var olan ürün ve hizmetlerinizi iyileştirebilir, yenilerini geliştirebilirsiniz. Böylece etki verisi temelli sosyal inovasyon yapabilen bir girişime dönüşerek referans noktası ve örnek olabilirsiniz.*

Sosyal etki ölçümü ve yönetimi ilke ve standartlarını uygulayarak yarattığınız değeri en üst düzeye çıkarmak isteyen siz girişimler için etki yolculuğu başlıyor! Artık sahne sizin, faaliyetlerinizle yaratmak istediğiniz etkiyi düşünün ve adım adım ilerleyin.

İlke ve standartlar 1: Sosyal etki okuryazarı olun

Sosyal etki ölçümlemesi ve yönetimi konusunda bir anda uzman olamazsınız ama bu konuda farkındalık ve bilgi sahibi olabilirsiniz. Bunun başlangıç noktası sosyal değer ilkelerini anlamak ve benimsemek olabilir. Bir sonraki adıma geçtiğinizde ise sosyal etki yönetimini, girişiminiz için ekip, operasyon, iletişim, gönüllü ve finans yönetimi gibi temel yönetim alanlarından biri olarak değerlendirmeniz faydalı olacak. Ardından sosyal değer ilkelerini entegre ederek planladığınız etki yönetimi planınızı kurgulamaya başlayabilirsiniz. Bu planı uygularken yine sosyal değer ilkelerini ve standartlarını referans almalısınız. Örneğin, nasıl ki girişiminizin finans yönetimini yaparken belli teknik, standart ve formatları kullanarak planlama yapıyor, uyguluyor ve yönetiyorsunuz, aynı bakış açısıyla sosyal değer ilkelerini ve standartlarını düşünerek etki yönetimi planınızı tasarlayabilirsiniz. Böylece sosyal etki ilkeleri ve standartlarını uygulayarak etki yönetiminizi gerçekleştirebilirsiniz. Bu adımları atarken KUSIF'in *Etki Odaklı Düşünme Çerçevesi*⁴ kaynağına göz atmanızı tavsiye ediyoruz. Etki odaklı düşünme yaklaşımı dediğimizde, var olan kaynaklarımızla etkimizi nasıl maksimize ederiz ve yönetiriz, tam olarak bunu anlamaya çalışıyoruz. Yukarıda paylaşılan kaynağı mutlaka inceleyin, etki odaklı düşünürken size yol gösterici olacaktır.

Unutmayın bir yönetici veya girişimci olarak finans yönetimi yapabilirsiniz ama bir muhasebeciye her zaman ihtiyacınız olacak veya girişiminiz büyüdükçe ayrıca bir finans yöneticisine de ihtiyacınız olacak. Sosyal etki ölçümünü daha teknik bir konu olarak düşündüğümüzde, sizin bir ölçümleme uzmanı olmanız beklenmiyor ama sosyal etki okuryazarı olarak girişiminizin sosyal etki yönetimini yapabilmemiz bekleniyor. Tabii, girişimin erken aşamalarında ölçümleme konusunda dış destek, uzman yerine kendiniz ve küçük ekip olarak

bu planlamayı yapabilirsiniz. Girişim büyüdükçe, sosyal etki ölçümü için ekip içi uzmanlık ve dış destek ihtiyacı doğacaktır. Bu ihtiyaca göre insan ve finansal kaynağınızı geliştirebilirsiniz.

Girişiminizin sosyal etki konusunda kapasite geliştirmesine olanak yaratın. İlk adımı attıysanız etki odaklı düşünmeye başladınız demektir. Artık hazırsınız, sosyal etkinizi ölçmek ve yönetmek için mutlaka zaman ve kaynak ayırın.

İlke ve standartlar 2: Paydaşlarınızı tüm süreçlere dahil edin

Etki dediğimizde insan ve doğa üzerindeki, yani faydalanıcılar üzerindeki değişimleri düşünüyoruz. Bu değişimlerle ilgili etkinizi ölçerken ve yönetirken faydalanıcılarınızı ve paydaşlarınızı sürece dahil etmeniz gerekiyor. Paydaşlarınızı dahil ederek, neyin nasıl ölçüldüğüne bakıp bir sosyal değer yaratıp yaratmadığınıza bakabilirsiniz. Paydaşlarınız, her zaman tüm faaliyetlerinizden memnun olmayabilir veya hizmetleriniz onlar için faydalı olmayabilir. Nasıl ki bir şirket, müşterisi için bir ürün veya hizmet geliştirirken müşterisinin her türlü görüşünü alıyorsa, siz de bir sosyal girişim olarak gerçekleştirdiğiniz faaliyetlerde paydaşlarınızı dahil ederek onların görüşlerini almalısınız. Neyi ölçtüğünüz, neyi yönetmeye çalıştığınız ve hangi değişim alanlarıyla ilgili çalıştığınız gibi konularda paydaşlarınızın görüşlerini alarak ilerlemeniz gerekiyor.

Paydaşlar, faaliyetleriniz sonucunda değişim yaşayan kişi veya kuruluşlardır ve yaşanan değişimi şüphesiz en iyi şekilde tanımlayacak olan kişi onlardır. Bu ilke, değer ve ölçülme şeklinin faaliyetten etkilenenler veya faaliyeti etkileyenler tarafından hedef grubunuzun veya faydalanıcınızın bilgilendirilmesi için paydaşların belirlenmesi ve planladığınız tüm süreçlere dahil edilmesi gerektiğine vurgu yapar.

⁴ Daha detaylı bilgi için KUSIF yayınına inceleyebilirsiniz: <https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/FrameworkPosterTR.pdf>

Paydaşlarınızın haritasını çıkarın! Kimlerin değişim yaşadığı sorusunu ya daha tasarım sürecinizde ya da faaliyet veya ürünlerinizi gerçekleştirdikten sonra sorabilirsiniz. Bu durumda şu soruları sormak size yardımcı olacaktır:

- ▶ Faaliyetlerinizi gerçekleştirmek için kimlere ihtiyacınız var?
- ▶ Faaliyetlerinizin kimleri etkilemesini bekliyorsunuz?
- ▶ Faaliyetleriniz sonucunda kimler değişim yaşadı?
- ▶ Sosyal girişiminizle kimlerin değişim yaşayacağını tahmin ediyorsunuz?
- ▶ Faaliyetlerinizden başka kimler dolaylı olarak etkilenebilir?
- ▶ Faaliyetleriniz nedeniyle olumsuz bir değişim yaşayan var mı? Ya da faaliyetlerinizden kimler olumsuz bir değişimle karşı karşıya kalabilir?

Bu sorulara yanıt verdiğiniz noktada ikinci önemli ilkeyi uyguladınız, yani paydaşlarınızı belirlediniz demektir. Şimdi onlara kulak verin, deneyimlerinin ve sözlerinin sizin için yol gösterici olacağını unutmayın. Girişiminiz, paydaşlarınızda ne gibi değişimlerin yaşanmasını amaçlıyor sorusuna yanıt arayarak diğer ilkeye geçiş yapabilirsiniz.

İlke ve standartlar 3: Faaliyetlerinizle paydaşlarınızda nelerin değiştiğini anlayın

Bir üstteki ilkede, etki dediğimizde insanların veya doğanın üzerinde yaratılan değişimlerden bahsettiğimizi vurgulamıştık. Bu ilkede ise değişimin nasıl yaşandığını anlamaya çalışıyoruz ve bunu, olumlu ve olumsuz değişimlerin yanı sıra planlanan ve planlanmayan değişimlere bakarak değerlendiriyoruz. Yaşanan farklı değişimler sonucunda farklı paydaşlar için farklı etkiler oluşabilir. Paydaşların yaşayacağı değişimler olumlu veya olumsuz olabilir. Bu ilke, paydaşlar tarafından dile getirilen ve beyanlarıyla desteklenen değişimlerin, nasıl yaşandığını anlamaya ilişkilidir. Değişimler, faaliyetlerinizin birer sonucudur ve paydaşların yaşadığı değişimlerin gerçekleştiğine dair kanıt sağlamak için ölçülmesi gereken sonuçlardır. Bunu öğrenmek için işte size yardımcı olacak birkaç soru:



Paydaşlarınız, tek bir faaliyete katılarak birden fazla değişim deneyimleyebilir. Bu soruları yanıtlayarak nelerin ve kimin değiştiğinin farkına varmış olacaksınız. Bu bilgiler mevcut hizmetleri değiştirmek veya geliştirmek için kullanılabilir. Bu ilke, ileriki aşamalarda size sosyal etkiye ilişkin hangi verilerin toplanması gerektiğini ve paydaşların bakış açısından sosyal değer nasıl ölçümlenmesi gerektiğini bildirecektir.

► Hangi gruplar (veya alt gruplar) değişim yaşadı? Unutmayın, değişim yaşayan grupları kategorize edebilmek için bu bilgiye ihtiyacınız olacak.

► Bu gruplarda ne değişti?

► Olumlu veya olumsuz, beklenen veya beklenmeyen değişimler dahil olmak üzere bu değişimler nasıl gerçekleşti?

► Yaşadığınız bu değişimler başka neye yol açtı? Farklı bir durumla karşılaştınız mı?

İlke ve standartlar 4: Paydaşlarınız için öncelikli olan konulara değer verin

Değer, farklı değişimlerin göreceli önemini ifade eder. Burada paydaşlarınızın öncelik verdiği değişimlere odaklanın. Eğer paydaşınızı yeteri kadar iyi tanıyorsanız (tüm süreçlere dahil ettiyseniz), karşınıza çıkan farklı değişimlerden hangilerinin paydaşınız için öncelikli olduğunu anlayabilirsiniz, ancak yine de sizin tahmin edemeyeceğiniz değişimler de olacaktır. Bu nedenle her zaman paydaşlarınıza sorun! Onların tecrübe ettiği değişimleri detaylı bir biçimde öğrenmek önemlidir. Size yol göstermesi açısından aşağıdaki sorulardan yararlanabilirsiniz:

► Hangi değişimler paydaşlarınız için önemli?

► Hangi değişimler paydaşlarınız için ne kadar önemli?

► Hangi değişimler onlar için öncelikli?

► Tüm değişimlerin yönetilmesi gerekiyor mu?

► Paydaşlar için bazı değişimler tahmin ettiğiniz kadar önemli olmayabilir mi?

Genellikle herhangi bir faaliyetin sonucu olarak birçok değişim yaşanacaktır. Siz, paydaşınız için öncelikli olanı seçin ve o değişime odaklanın. Peki, paydaşlar bize yaşadığı değişimlerin değerini ifade edebilir mi? Öyleyse nasıl?

Paydaşlarınız için değişimler arasında göreceli önemi anlamak istiyorsanız, mutlaka bunu onlara sormalı ve paylaştıkları görüşlere önem vermelisiniz. Bu noktada görüş ve düşüncelerinin altında yatan nedenlere odaklanın, bakış açılarını anlamaya çalışın. Dahası kaynaklarınızı paydaşlarınızın önem verdiği değişimlere yönlendirin. Değer dediğimiz şey öznedir, dolayısıyla görecelidir ve mutlak değildir. Bu nedenle tanımladığımız değer, paydaşın gözünden olmalıdır. Paydaşlarınızın yaşadığı değişimleri değerlendirmek için bunu tanımlamak esastır. Bu noktada değerlendirme yaklaşımı,⁵ en fazla etkiyi elde etmek için mevcut kaynaklara öncelik verilmesine yardımcı olacaktır.

⁵ Değerleme yöntemleri için Social Value International tarafından paylaşılan yöntemleri inceleyebilirsiniz: <https://www.socialvalueint.org/standards-and-guidance>

İlke ve standartlar 5: Yalnızca öncelikli konuları dahil edin ve ilgili verilere odaklanın

Ürün, hizmet ve faaliyetlerinizde etki odaklı değerlendirme yapabilmek ve paydaşlarınıza etki çerçevesi sunmak için kaynaklarınızda hangi bilgi ve kanıtların yer alması gerektiğini belirleyin. Verilmesi gereken en önemli kararlardan biri, etki tablonuza/çerçevenize hangi değişimlerin dahil edilip hangilerinin dışarıda tutulacağıdır. Bu karar, birçok değişimin olacağını ve etki raporlaması yapan bir girişimin bu değişimlerin tümünü yönetemeyeceğini kabul ettiğini gösterir. Bu da sadece ilgili verilerin toplanmasını sağlar. İşte aşağıda, ilgili verileri toplarken ne verisi topladığınızı ayırt edeceğiniz birkaç soru örneği paylaşıyoruz:

- ▶ Topladığınız veriler kimin için önemli?
- ▶ Ne tür bilgiye ihtiyacınız var?
- ▶ Hangi veriyi toplarsanız paydaşınız için gerçek ve tutarlı bir değişimin yaşandığını anlayabilirsiniz?
- ▶ Bir değişimin uygun olup olmadığına nasıl karar vereceksiniz?
- ▶ Peki, yaşanan bir değişim paydaşınız için anlamlı mı değil mi?

Düşünmeniz gereken verilerin, paydaşlarınız için önemli olup olmadığı veya yarattığınız değeri artırmakta size yardımcı olup olmayacağına karar vermektir. Eğer gerçekleştirdiğiniz faaliyetler ile yarattığınız değişim, paydaşlarınız için önemliyse ve bu alanda çalışan başka uzmanlar, araştırmalar yaşanan bu değişimlerin değerini ispatlıyorsa yarattığınız değişim, paydaşınız için uygundur demektir. Benzer şekilde yaşanan değişimler, sosyal fayda yaratmak isteyen sizlerin misyonuyla uyumluysa ve toplumsal değer yaratıyorsa paydaşınız için uygun olan değişimi seçtiniz demektir. Burada finansal değişimleri de atlamamak gerekir, eğer ki değişimleri önceliklendirdiğinizde finansal sürdürülebilirlik açısından bir değişim yaratıyorsanız, bu değişimin uygun olduğunu söyleyebilirsiniz.

Uygunluğun yanı sıra yarattığınız değişimin anlamlı olup olmadığını da mutlaka sorgulayın. Eğer değişimin etkisi, kararlarınızı ve faaliyetlerinizi etkileyebilecek derecede belirlediğiniz referans noktasını geçiyor ise o zaman yarattığınız değişim paydaşlarınız için anlamlı demektir. Peki, bunu nasıl anlayacaksınız? Her bir paydaş veya paydaş grubu için aşağıdakileri göz önünde bulundurarak değişimlerin anlamlı olup olmadığına ilişkin yeni bir karar verebilirsiniz.



► Değişim miktarına odaklanın - Her bir değişim ne düzeyde gerçekleşti?

► Nedensellik kurun - Her bir değişimin ne kadarı bizim faaliyetlerimiz sayesinde gerçekleşti?

► Değişimin süresi önemli, sakın atlamayın - Bu değişimleri ne kadar süreyle ölçmeliyiz?

► Değişimin göreceli önemi yine karşımıza çıkıyor - Farklı değişimlerin göreceli önemi nedir?

Etki odaklı düşünme, etkinizi artırmak için neler yapabileceğinize ve neleri geliştirebileceğinize dair fikirler üretmenizi sağlar. Bu noktada veriler size, yarattığınız değeri paydaşlarınızın bakış açısından görebilme olanağı verir. Toplanan veriler etkiyi artırmak, karar vermek ve stratejinizi gözden geçirmek açısından önemlidir. Ancak her veri işinize yaramak zorunda değildir, bu nedenle yaratmak istediğiniz değişime odaklanın ve sadece onunla ilgili veriler toplayın. Ayrıca topladığınız verilerin de yeterince iyi olduğundan emin olun. Yani güvenilir, nitelikli ve hatasız veri toplayın. Unutmayın topladığınız veriler çözmek istediğiniz sorunu iyileştirmeye yönelik atacağınız adımlara ilişkin size kaynak olacaktır. Aşağıdaki sorulardan yararlanarak verilerinizin yeterince iyi olup olmadığını sorgulayabilirsiniz.

► Etki sorularının (10 Etki Sorusu)⁶ her biri için uygun sorular var mı?

► Verileriniz paydaşlarınız tarafından deneyimlenen tüm önemli ve yönetilmesi gereken değişimlere dair bilgi içeriyor mu?

► Verileriniz ihtiyacınız olan bilgilere odaklanıyor mu?

Veri toplama kanalını bir kere açtınız, artık o kanalın sürekli açık tutulması lazım. O nedenle verilerinizi mümkünse veri toplama planı ile sistematik hale getirin. Sabit bir veri toplama uzmanınız olursa ne şahane!

► Farklı zaman dilimleri veya farklı ürün ve hizmetler arasında karşılaştırmalar yapıldığında veri toplama yöntemi, veri setleri açısından tutarlı mı?

► Verileriniz paydaşlarınız ve(ya) karar vericiler tarafından anlaşılır mı?

► Bu veriyi neden topladığınıza dair bilgilendirme yaptınız mı?

► Veri odaklı kararlar verirken zamansal kısıtı dikkate alıyor musunuz?

► Verilerinizin doğru olduğundan emin misiniz? Kararınızın yanlış olduğu ortaya çıkarsa bunun tüm paydaşlarınız için sonuçları neler olur?⁷



⁶ 10 Etki Sorusu için KUSIF tarafından yayımlanan Etkinizi Zirveye Taşayın: Sosyal Girişimcinin Rehberi yayınının 20. sayfasını inceleyebilirsiniz.

⁷ Veri kalitesi ve verilerin yeterince iyi olması ile ilgili daha detaylı bilgi edinmek isterseniz yine aynı yayınının 62-65. sayfalarını okuyabilirsiniz.

ilke ve standartlar 6: Dünyayı bugünden yarına kurtaramayabilirsiniz ama dönüşümün bir parçası olabilirsiniz. Gereğinden fazla iddiada bulunmayın!

Faaliyetlerinizin sonucunda oluşan ve girişiminizin sorumlu olduğunu düşündüğünüz değişim değerini belirleyin. Bu ilke, size atıfta bulunmaktan çekinmemeniz gerektiğini öğretir. Yani sizin dışınızda başka hangi kişi, kurum ve/veya girişimlerin paydaşınızın değişim yaşamasında etkili olduğunu öğrenin. Emeğiniz, zamanınız ve kaynaklarınız kıymetli; bunu asla unutmayın. Bu nedenle en fazla fayda yaratacağınız gruplara odaklanmalısınız. Ayrıca paydaşlarınızda oluşan değişimlerin hepsinden siz sorumlu olamazsınız, bunun farkında olmanız gerekiyor. Etki konusu için bu farkındalık oldukça önemli bir başlık. Öte yandan bir başka kişi, kurum veya girişim paydaşınızda sizin gerçekleştirmek istediğiniz değişimi yaratmış olabilir, o zaman siz öncelediğiniz başka değişimlere odaklanabilir veya bu kurum ve kişilerle etki odaklı işbirlikleri geliştirip yaşanan değişimlerin etkisini çoğaltabilirsiniz. Bunu nasıl mı öğrenebilirsiniz, aşağıdaki soruları paydaşlarınıza sorun:

- ▶ Ne kadar değişim gerçekleşti veya hangi değişimlerin gerçekleşmesi olası?
- ▶ Bu değişimlerin ne kadarı sizin sayenizde gerçekleşti?
- ▶ Hizmet verdiğiniz kişilerin/grupların destek aldığı başka kimler var?
- ▶ Sizin faaliyetleriniz olmasaydı bu değişimler yine de yaşanır mıydı?

Faaliyetleriniz sonucunda paydaşlarınızda büyük değişimlerin yarattığınızı düşünüyor ve yönetim düzeyindeki kişilerin yaratılan bu değer hakkındaki düşüncelerini iyileştirmeye çalışıyor olabilirsiniz. Yine de güvenilir olmak için gereğinden daha fazla iddiada bulunmamalısınız. Söz konusu faaliyetlerinizin sonuçlarını paydaşlarınızla birlikte değerlendirmeniz yeterli olacaktır. Sizin gerçekleştirdiğiniz faaliyetleriniz olmasaydı paydaşlarınızda ne olacağına dair tahmin yürütmekle sınırlı kalacaktınız. Bunu düşünürken daha önceden hazırladığınız paydaş haritanıza (ilke ve standart 2'de detayları paylaşılmıştı) geri dönüp bakın. Bu haritayı faaliyetlerinizin her aşamasında sıkça kontrol etmek, sizi fazla iddiada bulunmaktan kurtaracaktır. Unutulmaması gereken yaşanan değişimin ne kadarının sizin faaliyetlerinizden kaynaklandığını anlamak. Tüm bunları bir sonraki ilke için hazırladığımız sorularla birlikte düşünebilirsiniz.



İlke ve standartlar 7: Sektörün içindeki diğer aktörleri iyi tanıyın, sizin dışınızda başka kimler var gözlemleyin

Aynı alanda toplumsal müdahaleler geliştirmeye çalıştığınız diğer girişimleri, grupları ve kişileri iyi tanıyın. Rakip olmak zorunda değilsiniz, birlikte etkinizi çoğaltabilir ve ürün, hizmet ve faaliyetlerinizin boyutunu artırabilirsiniz. Kolektif düşünmenin, çalışmanın ve üretmenin her zaman için size bir artı değer katacağı fikrinden uzaklaşmayın.

Öte yandan diğerlerini tanımak, sizin neyi farklı yaptığınızı da anlamanıza yardımcı olacaktır. Bu da sizi tekrara düşmekten kurtarır. Böylece pazarda yaratmış olduğunuz en büyük etkiye odaklanabilir ve buna göre ölçümleme yapabilirsiniz. Kaynak geliştirmenin ötesine geçerek fark yarattığınız değeri bulun. Çözüm geliştiren diğer aktörleri iyi tanırsanız kendinize özgü çözümleri geliştirmeniz daha kolay olur. Unutmayın işe her zaman bir sorunu tanımlamak ve algılamakla başlıyoruz. Sorun analizi ve ihtiyaç analizi yapın. Sorunun ne olduğunu anlamaya çalışın. Problemi anlarken ve çözümü planlarken benzer konularda çalışan ve çözüm geliştiren başka kimler var iyi gözlemleyin. Sorun ağacınızı hazırladığınızda, sizinle aynı alanda çalışan diğer girişimleri tespit edin.

► Değişimler ne ölçüde sizin faaliyetleriniz sayesinde gerçekleşti?

► Sizin faaliyetinize dâhil olmasalardı ya da ürün veya hizmetlerinizi kullanmasalardı insanların durumu ne olurdu?

► Bu değişim miktarına katkıda bulunan başka girişim veya kişiler oldu mu?

► Bu değişimlerin gerçekleşmesinde size yardımcı olan başka girişim veya kişiler oldu mu? Olduysa kimler?

► Değişimin tahmini olarak ne kadarlık kısmı diğer girişim veya kişilere bağlı olarak gerçekleşti? Örneğin; %20, %40, %60, %80 şeklinde ifade edebilir misiniz?

Etkinizi arttırmak istiyorsanız ölçümlediğiniz değişimde “diğerlerinin” katkısını tespit edebilmeniz gerekir. O nedenle “diğerlerine” atıfta bulunmayı asla atlamayın. Atıf, ölçtüğünüz değişimin bir kısmının birlikte çalışmadığınız başka bir organizasyona veya gruba dayanması halinde gerçekleşir. Etkinizi arttırmak istiyorsanız ölçümlediğiniz değişime onların katkısını tespit edebilmeniz gerekir.⁸ Sosyal girişiminiz yeniyse, diğer kurumlarla ve kişilerle çalışmak için zaman ayırmada güçlük çekebilirsiniz. Bu durum zamanla değişecektir. Bu noktada, doğrudan paydaşlarınıza sorarak değişimlere başka kimlerin katkıda bulunduğuyla ilgili bilgi toplayabilirsiniz. Eğer paydaşınızın önemli saydığı bir değişimin sadece bir kısmını ölçüyorsanız değer yaratıp yaratmadığınızı bilemezsiniz. Bu da etkinizi en üst düzeye çıkarmanıza yardımcı olacak verilere ulaşamadığınızı gösterir. O nedenle paydaşlarınıza göre hangi değişimlerin önemli olduğuna ne kadar odaklanırsanız bu değişime olan katkınızı o kadar iyi anlar ve başkalarıyla birlikte çalışma ihtiyacını kabullenebilirsiniz. Ortak bir sosyal fayda yaratmak amacıyla yola çıktığınızı aklınızda hep tutun.

⁸ Etkinizi Zirveye Taşıyın: Sosyal Girişimcinin Rehberi. 2017. s: 70. KUSIF Yayınları: İstanbul

İlke ve standartlar 8: Şeffaf olmak sadece finansal hesapverebilirlik değildir, yarattığınız etki konusunda da şeffaf ve hesapverebilir olun

Bu ilke, alınan her bir kararın ve atılan her bir adımın detaylıca açıklanmasını ve belgelenmesini gerektirir. Etkinizi göstermekten kaçınmayın. Topladığınız veriler, sonuçlar ve etkiniz konusunda şeffaf olun. Yarattığınız etkiyi paydaşlarınıza rapor edin, tartışmaya açın ve ekosistem aktörleriyle paylaşın. Böylece yapılan değerlendirmeler girişiminizle ilgili stratejik kararlar verirken faaliyetlerinizin neden ve nasıl değişebileceğine dair bir netlik sunar. Alınan kararların gerekçeleri ne kadar şeffafsa etkinizi yönetmek de bir o kadar inandırıcı olacaktır. Ayrıca yatırımcılarınıza ve diğer kaynak sağlayanlara raporlama yapmak ve onlarla sosyal etkiye dair bilgi paylaşımında bulunmak, şeffaflığınızı ortaya koyarak güvenilirliğinizi arttıracaktır. Bu da kaynak yaratmanızda ve yatırım bulmanızda size yardımcı olur.

Öte yandan sadece stratejik kararlar verirken değil, faaliyetlerinizin planlamasından tutun da kamusal raporların hazırlanmasına kadar tüm farklı hedeflerde şeffaf ve hesap verebilir olun. Bir sosyal girişim olarak hedefiniz sadece yatırımcı bulmak değildir. Ayrıca sadece yatırımcıları etkilemek için sosyal fayda yaratmıyorsunuz. En önemli paydaşınız olan faydalanıcılarınızı görmezden gelmeyin, onların üzerinde yarattığınızı etkiyi görünür kılın ve bu etkiyi sistematik hale getirin. Etkiye ilişkin bilgileri, paydaşlarınızla paylaşmak önemlidir çünkü bu kişiler verilerin doğruluğunu kontrol edebilirler. Böylece kararlarınızı ve faaliyetlerinizi değerlendirip doğrulayabilirler. Ayrıca paydaşlarınızla ne kadar açık

ve doğrudan ilişki kurarsanız, sizin ne kadar etkili olduğunuzu ve kendilerinde ne tür değişimlerin gerçekleşmesini bekleyebileceklerini sizinle doğrudan paylaşabilirler.

İlke ve standartlar 9: Sonuçları doğrulayın

Bağımsız bir güvence sağlayın. Yani topladığınız verilerin güvenilir olduğunu ispat edin, verileri nasıl topladığınızı açıklayın, tarafsız koşullar yarattığınızı gösterin. Bu konuda tarafsız bir değerlendirme uzmanıyla da çalışabilirsiniz. Bu ilke, nesnel olmakla ilgilidir. Bu aşamada bağımsız ve uluslararası geçerliliği olan ölçekleri inceleyebilirsiniz. Paydaşlarınız için alınan kararların uygun olup olmadığını değerlendirebilmek için sonuçlarınızın güvenilirliğini test edin. Unutmayın veriye sahip bir girişim aynı zamanda yatırıma da hazırdır. Bu ilke, sosyal girişimler için yatırıma hazırlık sürecinin de başlangıcıdır. Topladığınız veriler, hizmet ettiğiniz paydaşlarda gerçek bir değişim yarattığınızdan emin olmak için ürünlerinizi uygun hale getirmenize yardımcı olur. Eğer ki ürün ve hizmetleriniz paydaşlarınızda etkili oluyorsa ve bunun da doğruluğunu kanıtlayabiliyorsanız, o zaman yolunuzdan şaşmayın.



İlke ve standartlar 10: Paylaşım toplulukları kurun veya bu topluluklara dahil olun

Rafa kalkan raporlar hazırlamayın, yarattığınız etkiyi görünür kılmak için mutlaka paylaşın. Bilgi paylaştıkça değerlenir. Etki raporunuz yazılı ve kalıcı olarak arşivde durabilir, ancak etkinize ses vermek sizin elinizde. Tüm ekosistem aktörlerine sesinizin rengini tanıttın, sesinizi yaygınlaştırın. Hem sektörel olarak hem tematik olarak paylaşım toplulukları kurun veya bu topluluklara dahil olun. Sadece raporlardan da faydalanacak kişiler, kurumlar ve girişimler vardır ama paylaşım yapmak, deneyim aktarımı yapılmasını sağlayacaktır. Bazen zorlandığınızda, kendinizi yalnız ve tükenmiş hissettiğinizde; “Çözüm aradığım mesele neydi?” diyerek dönüp sorabileceğiniz insanlarla çevrili bir topluluğun üyesi olun. Etki odaklı düşünen, tasarlayan, işbirliği geliştiren ağlara üye olun. Ortak etki çalışmalarını çoğaltın.

Paylaşım topluluklarında yer alarak girişimizin kime, ne zaman ve ne ölçüde fayda ettiğini keşfedebilirsiniz. Farklı koşullarda yaşayan hedef kitlelere dönük faaliyetleriniz varsa bunlar hakkında çıkarımlarda bulunabilirsiniz. Etkinizi göstermek için hazırladığınız raporları paylaşarak ve etkinizi anlatarak, aslında etki yönetimi sisteminizde işleyen ve işlemeyen noktaları da paylaşmış oluyorsunuz.

İlke ve standartlar 11: Etki odaklı işbirlikleri geliştirin

Etkinizin hacmini artırmak için odaklanmanız gereken en kritik süreçlerden biri ortak sürdürülebilirlik hedeflerini paylaştığınız kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmektir. Birleşmiş Milletler’in 2015 yılında on yedi başlıktan oluşan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nı (SKA) yayınlamasından bu yana birçok ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluş SKA’ları benimsemiş, bu hedefler doğrultusunda somut adımlar atmaya

başlamıştır. Bu doğrultuda özellikle sürdürülebilirlik konusunda kurum içi farkındalık yaratmayı, çevresel ve sosyal etki odağında kapsayıcı hizmet ve ürün geliştirmeyi hedefleyen kurumlar için etki odaklı girişimlerle işbirlikleri geliştirmek oldukça önem taşımaktadır. Önceki ilkelere kendi girişiminiz dışındaki diğer aktörleri belirlemiştiniz. Ayrıca kapsamlı bir paydaş haritanız ve listeniz de oluşmuştu. Şimdi bu bilgilerden yararlanarak etki odaklı işbirliği geliştirmenin siz etki odaklı sosyal girişimlere ne gibi faydalar sağlayabileceğini adım adım sıralayalım:

✓ Birlikte öğren!

Birlikte öğrenmek için işbirliği geliştirebilirsiniz. Hazırladığınız listelere bakınca pek çok paydaşın genellikle benzer sorunları farklı yönleriyle ele aldıklarını fark ettiniz. Fikirlerinizi, bilgilerinizi ve kaynaklarınızı paylaşarak mevcut sorunla ilgili paylaşılan bilgileri çoğaltabilir, topluluğun ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlayabilir, sorunu ve çözümü derinleştirebilirsiniz. Böyle bir işbirliği kurduğunuzda kaynaklarınızı daha az fakat bir o kadar daha etkili ve verimli kullanmış olursunuz. Özellikle erken aşama bir sosyal girişimseniz böyle bir işbirliğini mutlaka deneyin.

✓ Stratejik boşlukları iyi gözlemle!

Stratejik boşlukları doldurmak için işbirliği yapacağınız kurumları ve ihtiyaçlarını yakından takip etmeniz gerekir. Ortak veya tamamlayıcı stratejiler üzerinde anlaşmak, özellikle birbiriyle uyumlu sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yatırım yapabilir ve/veya çalışma grupları oluşturabilirsiniz. Böylece açıkta kalan veya karşılanmayan ihtiyaçları ortaya çıkarabilir, bunları ele almak için dayanışabilir, problemleri çözüme ulaştırırken daha kapsamlı çalışabilir ve kurumsal stratejilerinizi etki odaklı iyileştirmelerle geliştirebilirsiniz. Özellikle orta ve ileri aşama bir sosyal girişimseniz bu işbirliği tam size göre.

✓ Yeni çözümlere odaklan!

Yeni çözümler ve yaklaşımlar oluşturmak ve uygulamak için işbirliği geliştirebilirsiniz. Bazen ciddi bir sosyal sorunu ele almak yeni bir strateji, farklı bir yaklaşım, inovatif bir bakış açısı ve hatta tamamen yeni bir anlayışın yaratılmasını gerektirebilir. Halihazırda odaklandığınız probleme başka aktörler ne gibi çözümler üretiyor? Bu noktada sizi yeni yolculuklara çıkaracak fikirlere açık olun ve uygulama alanınızı genişletin. Siz bu aktörlerden neyi farklı yapıyorsunuz? Açık iletişim, paydaş katılımı, yeterli kaynağa sahip olma ve işbirliği kurma; size değişime giden yeni yolların kapılarını açacaktır. İleri aşama sosyal girişimlerin odaklanacağı işbirliği modellerini mutlaka denemelisiniz.

Bu durumların her birinde yatırımcılar, işbirliği yoluyla geleneksel kaynak sağlamanın ötesine geçerek hem zaman hem de finansal olarak kendi yatırımlarının etkisini ve diğer paydaşların katkılarını artırmanın yollarını bulabilirler. Zamanlarını ve kaynaklarını uygun şekilde yönetirken farklı hedeflere ulaşabilirler.

İlke ve standartlar 12: Sosyal etkinizi yönetmeye devam edin, tüm kararlarınızda sosyal değer anlayışını takip edin

Bu ilke; girişiminiz adına stratejik kararlar verirken, değişim hedeflerinizle uyumlu en iyi faaliyetleri seçerken ve mevcut faaliyetlerinizde iyileştirme yaparken; sosyal etki yönetimi anlayışını benimsemeniz gerektiğine vurgu yapar. Artık şu soruları göz önünde bulundurmalısınız:

► Hedeflerinize ulaştınız mı?

► Hedefleriniz doğru mu yoksa yaptığınız şeyi değiştirmeli misiniz?

► Ürünlerinizi ve değişim odaklı tasarladığınız hizmet ve faaliyetlerinizi oluşturabilmeniz için nasıl bir yapıya ihtiyacınız var?

► Hangi yasal ve yapısal modelde etki yönetimi sisteminizi hayata geçirebilirsiniz?

► Gelir modelinizi, oluşturduğunuz etki modeline göre kurguluyor musunuz?

► Etki analizi planınız hazır mı?

Tüm bu sorulara yanıt verdiğiniz noktada sosyal girişim olarak sizler, etkinizi yönetmek ve maksimize etmek için gerekli olan adımları atmış ve etki planınızı oluşturmuş oluyorsunuz. Ne zaman ki çözümü hayata geçiriyorsunuz; yani ürün, hizmet ve faaliyetlerinizi hayata geçiriyor ve uyguluyorsunuz, işte o zaman etki analizi planınıza bakarak veri toplamaya başlıyorsunuz. Veri topladıkça da aslında vereceğiniz kararı doğrulama adımına geçiyorsunuz. Nihayetinde etkinizi yönetmek ve daha faydalı bir sosyal girişim olmak için almanız gereken kararları iyi belirlemeniz gerekiyor. Peki, bu kararlar neler olabilir?

Yaptığınız ürünleri, hizmetleri ve aktiviteleri durdurma kararı alabilirsiniz. Her bir ürün, hizmet ve faaliyetin etkisini göremeyebilirsiniz. Eğer ki hedeflediğiniz değişimleri hayata geçiremiyorsanız, o zaman faaliyetlerinizi durdurmanız gerekir. Baktınız ki hedeflerinize yakınsınız ama bazı adımların yeniden tasarlanması gerekiyor, o zaman faaliyetlerinizi gözden geçirip yeniden planlayabilirsiniz. Hedeflediğiniz grupta planladığınız sosyal etkiyi görüyor ve paydaşlarınız üzerinde hedeflediğiniz değişimlere ulaşabiliyorsanız; işte o zaman da ürün, hizmet ve faaliyetlerinizi ölçeklendirebilirsiniz. Unutmayın, neye karar vererseniz verin, en başta belirlediğiniz sorununuza geri dönmeyi sakın atlamayın. Önemli olan sorunu iyi algılamak, çözüme giden süreci iyi tasarlamak ve yönetebilmektir.



İlke ve standartlar 13: Yanıtlayıcı olun ve etki yönetimi yaklaşımını uygulayın

Bu ilke, sosyal girişimlerin etki ölçümü veya sosyal değer hesapları için eyleme geçmelerini şart koşar. Yani masadan kalk ve sahaya çık! Alanda seni neler bekliyor, kimlerle karşılaşacaksın? Geliştirdiğin yaklaşımlar sahaya örtüşüyor mu, ona bak. Bu ilkeyi benimseyen sosyal girişimler; etkilerini en uygun şekilde kullanmak için stratejik, taktiksel ve operasyonel düzeylerde karar vermelerine rehberlik edecek, yapılandırılmış bir etki yönetimi yaklaşımı oluşturmuş olacaklar.

- ▶ Stratejik karar vermek - paydaş ihtiyaçları ve toplumsal hedeflerle uyumlu etki hedefleri belirlemek
- ▶ Taktiksel karar vermek - etki hedeflerine en iyi şekilde ulaşan faaliyetleri seçme
- ▶ Operasyonel karar vermek - mevcut faaliyetlerde iyileştirmeler yapmak

Bu yaklaşım, hedeflerinize ulaşmanıza, daha sürdürülebilir ve eşitlikçi bir dünyaya katkıda bulunmanıza yardımcı olacaktır. Sosyal değeri hesaplamak ve ona bağlı olarak karar alma şeklini değiştirmek, girişimlere sürdürülebilir bir dünyanın

parçası olma fırsatı sunar. O nedenle aşağıdaki sorular ve onlara verdiğiniz yanıtlar, girişiminizin tüzüğünde mutlaka yer almalı.

- ▶ Neyi hedefliyorsunuz yani girişiminizin etki hedefi ne?
- ▶ Etki hedefinize ulaşmada hangi değişimlerin yaşanmasını bekliyorsunuz?
- ▶ Hedeflediğiniz değişimlerle faaliyetleriniz eşleşiyor mu?
- ▶ Ne zaman, ne tür kararlar almanız gerekiyor?
- ▶ Karar vermek için hangi tür veriye ve bilgiye ihtiyacınız var?
- ▶ Yarattığınız değer ve aldığınız kararlara ilişkin neleri raporlamanız gerekir?

Bir sosyal girişim olarak etki modeliniz ve etki hedefiniz var. Tüm değişimlerinizi ve iş modelinizi aslında bu etki modelinize erişmek için kuruyorsunuz. Demek ki, etki stratejinizi hazırlamak için etkinizi ölçmeniz ve yönetmeniz gerekiyor. Böylece kat edilen mesafeyi görmeniz, gelişme alanlarınızı daha iyi anlamanız ve kaynaklarınızı maksimum etki yaratacak şekilde kullanabilmeniz için etkinizi görmeniz gerekiyor.

Diğer yandan, etkinizi gördükçe motive olduğunuzu da fark edeceksiniz. Bu noktada çalışanlar, gönüllüler ve tüm paydaşların motivasyonunun arttığına tanıklık edebilirsiniz. Sosyal etkinizi ölçmenin bir başka önemli faydası ise bir sosyal girişim olarak sizin güvenilirliğinizi sağlaması. Özellikle Türkiye’de sosyal girişimcilik yeni gelişen bir kavram olduğundan güvenilirlik meselesiyle ilgili sahada zorluk yaşayabilirsiniz. Bunu yaşamamız çok normal, kendinizi yalnız hissetmeyin (ilke ve standartlar 10’da bahsettiğimiz topluluklar bu yüzden de önemli). Bu nedenle etkinizi ne kadar şeffaf, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilirsiniz toplumun gözünde de daha güvenilir ve etkili aktörler olarak yer alabilirsiniz.

Şimdi elinize bir kalem alın ve aşağıdaki kontrol listesine göz atın. Bu liste, girişiminizin hangi aşamada hangi etki araçlarını ve analiz yöntemlerini kullandığınızı size gösterecektir. Böylece sosyal etki yönetimi konusunda etki haritasının neresinde olduğunuzu ve ne yöne ilerlemeniz gerektiğini görmenizi sağlayacaktır. Yolculuğun neresindesiniz, merak mı ediyorsunuz? İşte size konumunuzu gösterecek kontrol listesi!

✓ Planlama Aşaması

Bu aşamada girişiminizin etki planı ve stratejisini oluşturuyorsunuz. En temelde çözmek istediğiniz sorunu ve çözüm önerilerinizi tanımlıyorsunuz. Değişim hedeflerinizi sıralıyor ve hangi paydaşta hangi değişimleri yaratmak istediğinizi belirliyorsunuz. Bu aşamanın sonuna geldiğinizde aşağıdaki listenin hazırlanmış veya güncellenmiş olması gerekir. Eğer ki yola çıkmış ve belli aşamaları tamamlamış bir sosyal girişimseniz elinizde bu dokümanlara dair bilgiler olabilir.

- ▶ Sorun ağacı
- ▶ Hedef ağacı
- ▶ Etki hedefi
- ▶ Değişim teorisi
- ▶ Paydaş haritası
- ▶ Değişim listesi
- ▶ Değişim haritası

✓ Uygulama Aşaması

Bu aşamada planlarınıza göre hareket ediyorsunuz. Sosyal girişiminizin etki modelini hayata geçirecek faaliyetlere başlamış oluyorsunuz. Artık verilerin konuştuğu bir aşamaya geçtiniz. Bu aşamada, veri toplama planınıza göre veri

toplamaya başladınız. Diğer bir deyişle ne kadar değişim yaşandığını ve değişimleri nasıl yönetmeniz gerektiğini anlamaya başlıyorsunuz. Bu aşamanın sonuna geldiğinizde aşağıdaki listenin hazırlanmış veya güncellenmiş olması gerekir.

- ▶ 10 etki sorusuna yanıt
- ▶ Veri toplama planı
- ▶ Paydaşlara sormak üzere hazırlanmış soru setleri
- ▶ Veri tabanında toplanan veriler

✓ Değerlendirme Aşaması

Bu aşamada topladığınız verileri analiz etmeye başlıyorsunuz. Etki hedefinize ulaştınız mı, beklediğiniz değişimler gerçekleşti mi, kararlarınızda nasıl etkisi olacak gibi sorulara ilişkin değerlendirmeler yapıyorsunuz. Değerlendirme ve analiz aşamasının sonuna geldiğinizde aşağıdaki listenin hazırlanmış veya güncellenmiş olması gerekir.

- Değişimlerinizi gösteren tablo
- Durumu ve sonuçları özetleyen bir rapor
- Hedef ve hizmetlerinize yönelik değişim gerektiren öneriler

✓ Revizyon Aşaması

Bütün toplanan veriler ve yapılan analizler çerçevesinde her bir faaliyet için karar almanız gerekiyor. Kaynaklarınızı doğru ve etkili kullanmak için ürün, hizmet ve faaliyetlerinize devam edebilir, durdurabilir veya ölçeklendirebilirsiniz. Bu aşamanın sonuna geldiğinizde aşağıdaki listenin hazırlanmış veya güncellenmiş olması gerekir.

- ▶ Karar vericilere iletilmek üzere tüm seçenekleri gösteren öneriler tablosu
- ▶ Hedeflerin neden değişeceğine veya değişmeyeceğine ilişkin açıklayıcı bilgi notları

Sosyal etki yönetimi standartları sosyal girişimler, kamu kurumları, özel sektör veya sivil toplum kurumları tarafından kullanılabilir. Bu standartlar, yaratılan etkiyi artırmak ve yönetmek isteyen tüm sosyal sektör aktörlerine uygun olacak şekilde tasarlanmıştır. Standartları takip etmek önemlidir çünkü tüm karar alma süreçlerine paydaşların seslerini dahil etmeyi ve onların bakış açısından değeri tanımlamayı ilkeleştirmiştir. Bu standartları takip etmek, parasal olmayan değeri görünür kılarak bizzat etkiyi ve değişimi yaşayanların sesi olacak yayınların hazırlanmasına yardımcı olacaktır. Dikkatlice incelediğinizde tüm ilke ve standartlar, farklı türde bir karar vermek ve değer yaratmak için güçlü bir çerçeve oluşturur.

Artık finansmanın ötesindeki faktörleri değerlendirmenin vakti geldi. Ölçmek kolay olmayabilir, ancak bu ilkelere öncelik verirseniz girişiminizin sosyal etkisini en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olacak adımı atmış olursunuz. Etkinizi en uygun şekilde kullanabileceğiniz ve gösterebileceğiniz bir hale getirin! **Etkinizi zirveye taşıyın!**⁹



Sosyal girişimler için paydaşlar üzerinde kalıcı bir etki yaratmanın anahtarı sosyal etki verileridir. Sosyal etki yönetimi yolculuğuna başlamak için paylaşılan ilke ve standartları takip edin. Gerçekten yaratmak istediğiniz değişim ne? Nasıl daha etkili olabilirim ve etkimi ölçebilirim? Yaratığım etkiyi nasıl sürdürülebilir ve görünür kılabilirim? İşte bu sorulara yanıt aramaya başlarken sosyal etki yönetimi ilkeleri ve standartları size yol gösterecek.

Artık etkinizi yönetmeye hazırsınız. Etki yolculuğunuz başlıyor, iyi yolculuklar!

⁹ *Etkinizi Zirveye Taşıyın* rehberi 2017 yılında Estonian Social Enterprise Network, Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu, Mikado Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanlığı ve Social Value UK tarafından "Know Your Impact: Social Impact Management Tools for Young Social Entrepreneurs" kapsamında hazırlanmıştır.

Rehbere ulaşmak için bkz:

<https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/MaximiseYourImpactTR-1.pdf>



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



Sosyal Girişimler için Sosyal Etki Ölçümü ve Yönetimi Standartları



 Vehbi Koç Vakfı

 **sii** | sosyal
inovasyon
inisiyatifi

 **IMPACT
HUB** İstanbul

 TÜRKİYE
SOSYAL
GİRİŞİMCİLİK
AĞI