



Türkiye'deki Etki Ekosistemi: İçgörü Raporu¹

Bu içgörü raporu,

S360

Araştırma ve Etki Tasarımı Ekibi'nden Irmak Büyükkutku ve Seza Eraydın tarafından Mart 2021'de hazırlanmıştır.

Özet

Bu rapor "etki" teriminin üzerinde durarak Türkiye'deki etki ekosistemini araştırmayı hedefliyor. Çalışma, güncel literatürün yanı sıra özel şirket, sivil toplum kuruluşu, kamu kuruluşu çalışanları ve sosyal girişimcilerle yapılan toplam 14 derinlemesine görüşmeden oluşan saha araştırmasını inceliyor. Bulgular "etki" etrafındaki farklı aktörlerin aynı dili konuşması ihtiyacını gösteriyor. Genç nüfus, gelişmiş girişimcilik ekosistemi, kriz anında hızlı hareket edebilmek, güçlü destek mekanizmaları, ağ kurma olanakları ve değişim öncüsü bireyler etki ekosistemi konusunda Türkiye'nin avantajları. Öte yandan Türkiye, güven eksikliği, beyin göçü, düzenleyici çerçevelerin eksikliği, etkiye finansman sağlama ve etki ölçümlemesi gibi konularda zorlanıyor. Kültürel değişimi gerçekleştirmek, kapsayıcı ve çeşitliliğe sahip ortamlar inşa etmek ve geleneksel araçların ötesine finansal çözümler üretmek etki ekosisteminin gelişmesine yardımcı olabilir.

¹Bu içgörü raporuna değerli katkılarını sunan kuruluşlara teşekkür ederiz: ATÖLYE, B-Corp Türkiye, EtkiYap Etki Yatırımı Platformu, Good4Trust, FIBA Holding, Impact Hub Türkiye, İstanbul Bilgi Üniversitesi, SDG Impact Accelerator, TED Üniversitesi, TÜRKONFED, UN Global Compact – Türkiye, Yenibir lider Derneği.

SIX²Wayfinder Istanbul, sosyal inovasyonların nasıl başarıya ulaştığının yanı sıra küresel öğrenimlerin ve deneyimlerin paylaşımıyla engellerin ve zorlukların nasıl aşılabileceğini keşfetmek için Mayıs 2018'de 30 ülkeden 500'den fazla katılımcıyı ağırladı. İmece summit de, SIX Wayfinder Istanbul etkinliğinden üç yıl sonra, yerel ve uluslararası etki savunucularını toplumun ve gezegenin iyiliği için bireylerin ve kurumların dönüşüme nasıl liderlik edeceklerini keşfetmeye davet ediyor.

S360, 2018'de SIX Wayfinder'ın gerçekleştirildiği Türkiye'de sosyal inovasyonun mevcut durumunu anlamak üzere, sosyal inovasyon ekosistemini inceleyen bir [içgörü raporu](#) hazırlamıştı. Bu raporda öne çıkan konular sosyal inovasyon finansmanı, sosyal inovasyonu destekleyen ve mümkün kılan düzenleyici çerçeveler, farklı sektörlerde ve organizasyonlarda sosyal inovasyona olanak tanıyan yeni yaklaşımları ve metodolojileri ortaya çıkaran sektörlerarası işbirliğiydi. İçgörü raporu, bu konulara ek olarak sosyal inovasyon ekosistemini geliştirmekten alıkoyan başlıca engellerin ve zorlukların, işbirliği ve diyalog ihtiyacının yanı sıra farklı paydaşlar arasında şeffaflık, güven ve hesap verebilirlik eksikliği olduğunu göstermişti. Sosyal inovasyon ekosistemini büyümesini desteklemek üzere, farklı sektörlerden insanların sosyal inovasyon bilgisini artırmak için kapasite geliştirmenin yanı sıra destekleyici mekanizmaları, araştırmayı ve ekosistemin temel alacağı ortak terminolojiyi kapsayan işbirliği ve diyalog için davetkâr bir ortama ihtiyaç vardı.

SIX Wayfinder'ın, iki temel çıktısı oldu. İlki, sosyal inovasyonun gelişmesi için herkesin karmaşanın ve değişimin "yeni normal" (pandemiyle birlikte yaygınlık kazanmasına rağmen çok daha önce, SIX Wayfinder'da ortaya çıkmış bir terim) olduğu bir ortamda çalışmayı kabul etmesiydi. İkincisi ise daha iyi bir gelecek için değişimi gerçekleştirmek üzere, aktörlerin değişimin mümkün olduğuna inandığı çok sektörlü, çok kültürlü ve çeşitlilik içeren bir ortamın gerekliliğiydi.

² [Social Innovation Exchange \(SIX\)](#) sosyal inovasyona odaklanan küresel bir ağıdır. Dünya genelinde sosyal inovasyon alanını canlandırmaya destek olan hükümetler, şirketler, akademisyenler, fon sağlayıcılar, uygulayıcılar ve önde gelen sosyal inovasyon araçlarıyla çalışmaktadır. SIX Wayfinder ise sosyal inovasyonun geleceğine ve sosyal inovasyon hareketinin belirli bir bölgeyi nasıl kalkındıracağına odaklanan küresel bir etkinliktir.

Bu tartışmadan iki yıl sonra, 2020 yılı SIX Wayfinder'ın çıktılarının günümüzün zorluklarıyla da fazlasıyla ilintili olduğunu gösterdi. 18-19 Mart 2021'de imece summit de sürdürülebilir bir gelecek için bireylerin ve kurumların sistem değişimini nasıl getirebileceğine odaklanıyor. Etkinlik, [imece](#) yürütücülüğünde, [Zorlu Holding](#) ev sahipliğinde, [ATÖLYE](#), [B Lab Europe](#), [BMW Foundation](#), [SIX](#) ve [S360](#)'ın içerik ve ağ partnerliğinde, [Açık Açık](#), [Ashoka Türkiye](#), [Impact Hub İstanbul](#), [İstasyonTED](#), [KUSIF](#), [Mikado](#), [NOW Partners](#), [SDG Impact Accelerator](#), [Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı](#) ve [UNDP Accelerator Labs](#)'ın oturma partnerliğinde ve [De-Coder](#)'in küratörlüğünde gerçekleştiriliyor.

Zirve, **toplulukların** işbirliği ve amaç odağında bireyleri nasıl harekete geçirebileceğini, **şirketlerin** sistem değişimi için nasıl dönüşebileceğini, **liderliğin** değişime nasıl yol gösterebileceğini, farklı sektörlerden **organizasyonların** değişimde nasıl bir rol oynayabileceğini ve **finans** mekanizmalarının bu değişime nasıl katkı sağlayabileceğini keşfetmeyi hedefliyor.

imece summit'in odaklandığı alana paralel olarak, bu iğr raporu da **"etki"** teriminin üzerinde duruyor ve Türkiye'deki etki ekosisteminin tabiatını araştırıyor. Sürdürülebilir bir geleceğe ulaşmak üzere gerçekleştirilecek değişimi hedefleyen etkiye ilişkin algıları ve yaklaşımları inceliyor. Ayrıca Türkiye'deki etki ekosistemini geliştmekten alıkoyan temel engelleri ve zorlukları tartışmaya açarken ekosistemi geliştirmeye katkıda bulunan başlıca unsurları anlamayı hedefliyor. Rapor, Türkiye'deki etki ekosistemini büyütmenin yeni yollarını da arıyor.

Rapor, etkiye ilişkin iki önemli soruya dayanıyor:

Türkiye'deki etki ekosisteminin güçlü yanları ve temel zorlukları nelerdir?

Ekosistemi geliştirmek için neler yapılabilir?

Bu içgörü raporunun ağırlıklı olarak saha araştırmalarımızda edindiğimiz içgörülere dayandığını ve Türkiye'deki etki ekosisteminin bütününe temsil etmediğini hatırlatmak isteriz. Yine de saha çalışmasına ek olarak bu rapor güncel literatürü değerlendirerek Türkiye'deki mevcut duruma ilişkin geniş bir perspektif sunuyor. Söz konusu saha araştırması sosyal girişimcilerin yanı sıra farklı kurumlardan, sivil toplum kuruluşlarından, kamu kurumlarından ve destekleyici mekanizmalardan 14 kişiyle 17 Şubat ile 1 Mart 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş 12 derinlemesine görüşmeden oluşuyor.

Yıllardır birçok aktör Türkiye'de farklı biçimlerde toplumsal ve çevresel etki yaratıyor olsa da "etki"yi bir kavram olarak değerlendirmek Türkiye için yeni bir gelişme. Bu nedenle, "Etki" kelimesinin Türkiye'de nasıl algılandığına bakmak, bu rapora başlamanın en doğru yolu olabilir. Görüşmecilerimiz, "sürdürülebilirlik" teriminin bile ortak dağarcığımızı yeni girmiş sayıldığını, "etki"nin de göreceli olarak yeni bir konsept olduğunu savunuyorlar. Etkinin doğrudan bir anlamı bulunmuyor ve farklı aktörler tarafından farklı biçimlerde anlaşılabilir. Örneğin, özel sektörde etki daha çok finansal etkiye işaret ediyor. Etki, sivil toplum kuruluşları veya sosyal girişimciler gibi halihazırda etki işinde olanlar için bile çıktı odaklı, yani çıktıların paydaşlar üzerindeki etkilerinden ziyade bir projede ulaşılan kişi sayısı gibi sayısal veriler olarak anlaşılabilir. Etkiyi toplumsal bir perspektiften tanımlamak da problemlili olabilir, çünkü çevreye zarar verirken de sosyal etki yaratmak mümkün. Dahası etki terimi belirli bir zaman aralığına sahip değil, bazıları için etki ivedi sonuç anlamına gelirken bazıları için de kalıcı sistemik sonuç anlamını taşıyabiliyor.

"Etki" teriminin anlamında bir uzlaşmaya varılmamış olmasına rağmen, bu raporda etki zaman aralığından bağımsız olarak toplumsal ve çevresel etki yaratmaya işaret ediyor. Bütüncül bir yaklaşımı benimsemek gerekirse, bu terim sosyal inovasyon, sosyal girişimcilik, toplumsal yatırım programları ve farklı iş modelleri gibi etkinin üretildiği birçok alanı kapsıyor. Ancak araştırmamız özellikle etkinin ölçülmesi için gelecekte etki konusunda ortak bir dile ihtiyaç olduğunu gösteriyor.

Türkiye'deki etki ekosisteminin güçlü yanları nelerdir?

Etki ekosisteminin bazı güçlü yanları Türkiye'nin özgün niteliklerinden kaynaklanıyor. Türkiye oldukça dinamik, **genç bir nüfusa** sahip. Türkiye İstatistik Kurumu'na (TÜİK) göre 15-24 yaş arasındaki genç nüfus toplam nüfusun %15,6'sını oluşturuyor, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin ortalaması ise %10,7³. İklim krizinin içine doğan genç nüfus statükoyu değiştirmek üzere aciliyet duygusunu ve motivasyonu üzerinde taşıyor. Bu genç nüfus girişimcilik için de büyük bir potansiyele işaret ediyor, tam da bu nedenle Türkiye'nin girişimcilik ekosistemi istikrarlı biçimde büyüyor. 2019'da British Council ve partnerleri tarafından hazırlanan bir rapor, Türkiye'de çoğu 2015'ten sonra kurulan yaklaşık 9.000 sosyal girişim olduğunu gösteriyor. Dahası bu girişimlerin %47'sinde 35 yaş veya altında bir lider bulunuyor, geleneksel şirketlerde ise bu oran %21'e iniyor.⁴ Girişimcilik ekosistemindeki büyük potansiyelinin yanı sıra genç nüfusun işgücü ve tüketici olarak da dönüştürücü bir etkisi bulunuyor. Gençler çevre ve toplum üzerinde olumlu bir etki yaratan şirketlerde iş aradıklarından ve tüketim kararlarını çevresel kalkınma, insan hakları ve şeffaflık gibi konuları gözeterek verdiklerinden, amaca ve etkiye odaklanan

³ TÜİK, 2019. "[İstatistiklerle Gençlik, 2019](#)"

⁴ British Council, 2019. "[Türkiye'de Sosyal Girişimlerin Durumu](#)"

yeni bir liderlik türünün vücut bulmuş hâli olarak görülüyorlar. Bu nedenle, Türkiye'deki genç nüfus kendi ekosistemlerinde değişimi tetiklemek üzere güçlenmeleri için liderlik eğitimi ve mentorluk programları gibi mekanizmalarla farklı yollardan destekleniyorlar.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye fırsat eşitsizliği, gelir adaletsizliği ve eğitime erişim gibi gelişmeye yönelik birçok zorlukla karşı karşıya. Bu durum olumsuz gibi görünse de daha fazla soruna sahip olmak **inovasyonun** hızını artırıyor, bu nedenle Türkiye'de toplumsal ve çevresel problemlere yönelik birçok yenilikçi fikre tanık olmak mümkün. Türkiye'de böylesine ciddi problemleri çözmek, gelişmekte olan benzer ülkelerdeki problemlerin de çözülmesine olanak tanıyor. Türk girişimcilerin daha küresel bir düşünce yapısını benimsemeleri, Türkiye'de üretilen çözümlerin küresel olarak ölçeklendirilmesine yönelik büyük bir fırsat sunuyor. Ayrıca, hem MENA (Ortadoğu ve Kuzey Afrika) hem de EECA (Gelişen Avrupa ve Orta Asya) pazarlarına erişme potansiyeli nedeniyle Türkiye'yi etki yatırımı konusunda önemli bir katalizöre dönüştürüyor.⁵

Etki yatırımı piyasası Türkiye'de yeterince büyümemiş olmasına rağmen piyasanın gelişmesine olanak tanıyacak bazı özellikler mevcut. Öncelikle Türkiye'deki **girişimcilik ekosistemi oldukça güçlü**, bu da bölgedeki sosyal girişimcilik ekosisteminin güçlenmesi için büyük bir fırsat oluşturuyor. Girişimciler, yatırımcılar, inkübatörler ve destek mekanizmaları gibi aktörler ve kuruluşlar halihazırda buldukları için sıfırdan yeni bir etki yatırımcılığı ekosistemi kurma gereği bulunmuyor. Mevcut ekosistemde etki odaklı bir düşünce yapısını geliştirmek sosyal girişimcilik ekosisteminin de büyümesine yardımcı olabilir.

Bu özelliğine ek olarak, özellikle kamu tarafında **etki yatırımcılığına ilgi** giderek artıyor. Türkiye'de Etki Yatırımı Ekosistemi raporu⁶ Türkiye'de hatırı sayılır miktarda fonun toplumsal ve çevresel etki yaratan yatırımlar için kullanıldığını gösteriyor. Rapor, Türkiye'de en büyük yatırım fırsatlarını sunan alanlara da dikkat çekiyor: Mülteci istihdamı, kadınların güçlenmesi, sağlık teknolojileri, yenilenebilir enerji ve finansal

⁵⁻⁶ UNDP IICPSD, 2019. "[Türkiye'de Etki Yatırımı Ekosistemi](#)"

erişim. Bir görüşmecimiz, etki yatırımcılığının bir sorumlu sosyal yatırım yöntemi olarak değerlendirilen İslami finans ilkeleriyle de uyumlu olduğunu aktarıyor. Bu altyapı, doğru regülasyonlar ve teşviklerle etki yatırımcılığının Türkiye’de hızlı büyüyebileceğini gösteriyor.

Ekonomik, toplumsal ve çevresel problemlerle düzenli olarak karşı karşıya kalan bir ülke olarak **Türkiye krizlere karşı oldukça dayanıklı.** Bu da Türkiyeli insanların riskle yaşamaya alışmasına ve risklere karşı hazırlıklı olmasına olanak tanıyor. Risklerle yaşamak, ülkeyi acil durumlar karşısında çevik hâle getiriyor ve yeni zorluklar karşısında olumlu etki yaratabilmesini sağlıyor. Görüşmecilerimiz, bu özelliği sayesinde Türkiye’nin COVID-19’a ilişkin problemlere çözüm üretirken ve ihtiyacı olanlara yardım ederken hızlı hareket ettiğini dile getiriyorlar. Ancak bu özellik organizasyonların benmerkezci olmalarına ve kendileri konusunda korumacı davranmalarına da neden olabiliyor. Yaptığımız görüşmelerde özellikle özel sektördeki kuruluşları toplumsal ve çevresel fayda üretmeye ikna etmek için ortaya çıkacak finansal faydaya değinilmesi ve kazanımların açıkça gösterilmesi gerektiği tartışıldı.

Bu özelliklere ek olarak, Türkiye’nin sürdürülebilirlik başlığı etrafındaki **küresel gelişmelerden** etkilenmesi hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya değişikliklere neden oluyor. İklim krizi, insan hakları gibi meseleler hakkındaki farkındalık özellikle COVID-19 sonrasında artış gösterdi. Henüz sayıca az olsa da tüketiciler giderek daha bilinçli hâle geliyorlar ve organizasyonların toplumsal ve çevresel etkileri konusunda bilgi sahibi olmayı talep ediyorlar. Görüşmelerimizde, tüketicilerin topluluklarına ve çevrelerine karşı sorumlu olan işletmeleri daha fazla desteklediklerine dikkat çekildi. İnsanlar, ortak bir amaç için organize olmakta ve bir araya gelmekte artık çok daha iyiler. Gittikçe daha fazla insan günümüzün toplumsal ve çevresel sorunlarına çözüm bulmak için çalışıyor. Bir görüşmecimiz, sosyal inovasyon programlarına başvuran insanların son yıllarda önemli ölçüde artış gösterdiğine dikkat çekiyor. Üniversiteler sosyal girişimcilik alanında daha fazla faaliyet gösteriyor; 203 üniversiteden 13’ü sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik dersleri

veriyor ve bazı üniversitelerde kuluçka merkezleri bulunuyor.⁷ Ancak etki ekosistemini dönüştürmek için bu **aşağıdan yukarıya** sürecin yukarıdan aşağıya değişikliklerle desteklenmesi gerekiyor.

Yavaş da olsa **yukarıdan aşağıya** bazı değişimler yaşanıyor. Yeşil Yeni Anlaşma (Green New Deal) gibi küresel gelişmeler, Türkiye küresel tedarik zincirinde önemli bir oyuncu olduğu için organizasyonları iş yapma biçimlerini yeniden değerlendirmeye zorluyor. Sosyal inovasyona yönelik yeni teşvik mekanizmaları, özellikle de devletin sağladığı finansal yardımlar artıyor. Devlet kurumları fonlar oluşturuyor ve sosyal inovasyon ve sosyal girişimciliği geliştirmeye odaklanan hibeler sağlıyor. 2018'de KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) ve TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) tarafından fikir aşamasındaki girişimlere toplam 12,2 milyon dolar, tohum ve erken aşamadaki girişimlere 35,7 milyon dolar tutarında finansman sağlandı.⁸ Devlet kurumları sosyal kooperatifleri geliştirmek konusunda da çalışıyorlar. TÜSEV'in (Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı) 2018'de hazırladığı rapora göre sosyal kooperatifler tüzel kişilik olarak tanınmıyorlar ancak sosyal kooperatif modeliyle uyumlu biçimde faaliyet gösteren ve kendilerini sosyal kooperatif olarak tanımlayan kooperatifler bulunuyor. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, mevzuata temel oluşturmak ve modeli yaygınlaştırmak için bu kooperatiflerle birlikte çalışıyor.⁹

Dahası, aktörler ortak toplumsal ve çevresel meseleler konusunda son yıllarda daha çok **işbirliği** geliştiriyor. Bu konu, birkaç yıl önce oldukça sorunlu bir alan olsa da COVID-19'un ardından aciliyet duygusu yoğunlaştıkça oyuncuların **etki yaratmak** için bir araya gelmesi de kolaylaştı. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) gibi ortak hedefler de bu konuda büyük bir rol oynadı. Artık pek çok aktör Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları hakkında bilgi sahibi. Bu somut ve ölçülebilir hedefler, topluluk yaratmayı ve birlikte problem çözmeyi aktörler için daha kolay hâle getiriyor.

⁷ British Council, 2019. "[Türkiye'de Sosyal Girişimlerin Durumu](#)"

⁸ UNDP IICPSD, 2019. "[Türkiye'de Etki Yatırımı Ekosistemi](#)"

⁹ TÜSEV, 2018. "[Sosyal Kooperatifçilik: Yasal Mevzuat Açısından Avrupa Birliği Örnekleri ve Türkiye'deki Gelişmeler](#)"

Olumlu etki yaratmak için farklı aktörleri bir araya getiren **ağ platformları** gibi destek mekanizmaları da işbirliklerinin artırılmasına önemli ölçüde yardımcı oluyor. Türkiye'de halihazırda iş dünyasını, sosyal girişimcileri, kamu kurumlarını, akademiye ve STK'ları bir araya getiren platformlar bulunuyor. Bu platformların çoğu belirli bir hedef kitleye odaklansa da ekosistemi destekleyecek ve bilgi birikimlerini aktaracak farklı aktörlere yer veriyorlar. STK'lar özellikle uzmanlıkları için dahil oluyorlar. COVID-19 hayatlarımızın birbirine nasıl bağlı olduğunu ve etki yaratmak için birlikte hareket etmemiz gerektiğini anlamamıza yardımcı oldu. Tüm platformlar da bunun farkında olarak özellikle farklı bakış açılarını ve güçlü yönleri de içerecek biçimde tasarlanmış durumda. Ayrıca, COVID-19 salgınının ardından bu platformlar teknolojinin yardımıyla çevrimiçi etkinliklerle farklı konumlardan farklı deneyimlere sahip aktörlere ulaşabiliyor.

Bugün Türkiye'de birçok organizasyon ve insan toplumsal ve çevresel etki yaratmak için çalışıyor. Çok sayıda aktör olsa da Türkiye'nin en güçlü yanı etki ekosisteminin **değişim yaratan kararlı ve yetenekli bireylere** dayanıyor olması. Bu kararlı insanlar benzer düşünce yapısına sahip insanlarla işbirliği geliştiriyorlar ve bugün Türkiye'de olumlu etki yaratan birçok platformlardan/mekanizmalardan sorumlular. Bireylerin kişisel gayretleri sayesinde **iyi uygulamalar** da çoğalıyor. Bugün Türkiye'de de gözlemlediğimiz gibi, genelde büyük aktörler olumlu etki yaratmak için adım attıklarında diğerleri de bunu takip etme eğiliminde. Örneğin, büyük şirketlerin daha sürdürülebilir bir geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirme taahhüdünü imzalaması diğer şirketleri de etkiliyor.

Belediyelerin dahil olmasıyla, sosyal ve çevresel etkiyi hedefleyen projelere veya programlara katılan **yerel aktörlerin** sayısında da artış bulunuyor. Görüşmecilerimiz, özellikle İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerdeki belediyelerin son yıllarda etki ekosisteminde aktif olduklarını, yerel sorunları çözmek ve etki yaratmak için sosyal girişimler ve STK'larla ortaklık kurduklarını belirtiyorlar. Bu, aynı zamanda problemlere çözüm üretmek için aşağıdan yukarıya bir yaklaşım uygulanmasına da yol açıyor. Şimdilik belli sayıda şehirle sınırlı olsa bile, diğer belediyeler de yaratılan etkiyi

gördüklerinde bu örnekleri takip edebilirler.

Son olarak, Türkiye'de SIX Wayfinder ve imece summit gibi **etkinliklerin** sayısı çoğalıyor. Etki yaratmak için insanları bir araya getirmek de ekosistem için başlı başına olumlu bir gelişme sağlıyor. Dahası sosyal girişimcilik, etki yatırımcılığı, sosyal kooperatifler ve sosyal etki alanlarında mevcut durumu anlamak, incelemek ve bu alanlarda ilerlemeyi sağlamak üzere son zamanlarda hazırlanan raporlar da etki alanına gösterilen ilgiyi ve gayreti açıkça gösteriyor.



WAYFINDER

Türkiye'deki etki ekosisteminin temel zorlukları nelerdir?

Görüşmecilerimizin dile getirdiği en büyük zorluk, iş dünyasındaki **tüm aktörlerin ekosisteme dahil olmaması** sorunu. Sürdürülebilirlik meseleleri konusunda küçük işletmelerin giderek artan farkındalığına rağmen etki kavramının yeterince bilinmemesi görüşmeler sırasında tekrarlanarak vurgulanan bir konu oldu. Daha da önemlisi, büyük şirketler harekete geçmek için daha fazla kaynağa, küresel trendlerle daha güçlü bağlara, olumlu ve olumsuz etkileri konusunda daha fazla farkındalığa sahipken küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ne uzun vadeli planlar yapacak kadar ne de etki ekosisteminde etkin rol oynayacak kadar kaynağa sahip olduğu belirtildi. Büyük şirketler, özellikle de küresel bağlantılara sahip olanlar, bilgiye erişebiliyorlar ve bilgi birikimini kendi ülkelerine taşıyabiliyorlar. Ancak görüşmecilerimize göre küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için olumlu sosyal ve çevresel etki yaratmak için kaynakları kullanmak daha çok "lüks" veya "gereksiz" olarak değerlendiriliyor.

Türkiye’de iş faaliyetlerinin ve istihdamın büyük bir kısmını oluşturan KOBİ’lerin içinde bulunduğu bu durum, etki ekosisteminin gelişmesini engelliyor. KOBİ’lerin Türkiye’deki istihdamın %70’ini oluşturduğunu düşündüğümüzde¹⁰ küçük ve orta büyüklükteki işletmeler etki ekosisteminde sistem değişimini gerçekleştirmek için hayati önem taşıyorlar.

Kapsayıcılık sorunu, **beklenmedik aktörleri ekosisteme dahil etme** konusunda da geçerli. Mevcut ekosistem, yabancıları pek de hoş karşılamayan ayrıcalıklı bir kulüp olarak tanımlanıyor. Genelde aynı aktörler ve değişim yaratan bireyler etkiye ilişkin faaliyetler yürütürken, farklı deneyime sahip farklı konumlardan insanlar kulübe dahil edilmiyor. Örneğin, Türkiye’de sosyal girişimler küçük şehirlerde destekleyici bir ortam bulmak daha zor olduğundan İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde yoğunlaşıyor.¹¹

Raporda daha önce değinildiği üzere, farklı kesimler arasındaki işbirlikleri etki ekosisteminin gelişmesi adına fazlasıyla önem taşıyor. Güçlü işbirlikleri geliştirmek için de güvenin temel ilke olarak kabul edilmesi gerekiyor. Ancak aktörler arasındaki **güven eksikliği**, Türkiye için belirli konular etrafında gerçekleştirilecek işbirliklerini geciktiren kayda değer bir mesele. Bu gecikmenin nedenlerinden biri de Türkiye’deki mevcut siyasi atmosfer. Bir görüşmecimiz, Türkiye’de birçok konunun siyasileştirilmesinden ötürü farklı kesimler arasında güven inşa etmenin zor olduğunu aktarıyor. Bu sorunla bağlantılı olarak, kamu sektörü de sivil toplum sektörüyle işbirlikleri geliştirmekten kaçınıyor. Görüşmelerimizde dikkat çekilen bir başka nokta da benzer alanlarda çalışan farklı sektörlerden paydaşların daha sık bir araya gelmelerinin, son gelişmeleri ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşmalarının gerekliliği. Örneğin paydaşlar bir araya gelmediğinde bir belediyenin sürdürülebilir gıda ve tarıma yoğunlaşan paydaşları ilgili bakanlık tarafından hayata geçirilen yeni düzenlemeden haberdar olmayabiliyor. Bunlarla birlikte, görüşmelerimiz sırasında karmaşık toplumsal ve çevresel meselelerin üstesinden gelmek konusunda çok paydaşlı teşebbüslerin önemine de değinildi. Türkiye’de gelişimin önündeki engellerin üzerine gitmek ve

¹⁰ OECD, 2019. “[OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019](#)”.

¹¹ British Council, 2019. “[Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Durumu](#)”

olumlu etki yaratmak üzere özel sektörün, kamu sektörünün, sivil toplum kuruluşlarının ve akademinin bir araya geldiği çok paydaşlı işbirliği modellerinin sayıca artırılması gerekiyor.

Etki yaratmak için Türkiye'deki genç nüfusun önemine daha önce değinilmişti, ancak **beyin göçü** meselesi de göz ardı edilmemeli. Bir görüşmecimiz, Türkiye'nin şu anda ikinci dalga beyin göçünden muzdarip olduğunu belirtiyor. Farklı siyasi, toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlı birçok yetenekli insan ülkeden ayrılıyor, mevcut siyasi atmosfer nedeniyle "nefes alamadıklarını", "hayatta kalmaya çalıştıklarını" veya "başka bir alternatif olmadığını" söyleyerek yurtdışında çalışmayı tercih ediyor. Çeşitlilik arz eden insan sermayesinin, Türkiye'nin en önemli değerlerinden biri olduğunu unutmamak gerekiyor, TÜİK'e göre Türkiye'den göç etmiş insanların %40,8'i 20-34 yaş grubu aralığında.¹² Bir görüşmecimize göre genç nüfusu böyle kaybetmek sivil toplum ekosisteminin gelişmesine yönelik bir tehdit.

Bir önceki içgörü raporunda vurgulanan en önemli konulardan biri de etki ekosistemini mümkün kılan ve destekleyen **düzenleyici çerçevelere duyulan ihtiyaçtı.** Sorunlardan biri sosyal inovasyon ekosistemini desteklemek için yasal dayanağı oluşturmaktan sorumlu ana paydaşın kamu sektöründe henüz belirlenmemiş olmasıydı. Bununla ilişkili ikinci sorun da çalışanları, toplulukları ve çevre için olumlu etki sağlamayı amaçlayan şirketlerin ihtiyaç duyduğu yasal çerçevenin eksikliği idi.

Meselenin daha görünür olmasına ve kamu sektöründeki çeşitli aktörlerin artan gayretlerine rağmen, bu rapordan üç yıl sonra bile **yasal bir çerçeve henüz tanımlanmamış** durumda. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın bu raporun ilk bölümünde belirtildiği gibi sosyal kooperatiflerin tanımlanması üzerinde çalışması olumlu bir adım ancak Türkiye'de sosyal girişimciliğin yasal tanımı konusunda henüz önemli bir gelişme yaşanmadı.

¹² TÜİK, 2019. "[Uluslararası Göç İstatistikleri, 2019](#)"

Yasal tanıma duyulan ihtiyaç büyük. Ancak sosyal etki değerlendirmesi, sosyal ve çevresel normlar, çalışan hakları, ücret politikaları gibi temel ilkeleri vurgularken esnek çözümleri benimsemeden tanımlamalar yapmak da sorunu çözmeyebilir. Bir görüşmecimiz Türkiye'de tüzel kişiliğin uygulamaları kurumlar için katı, karmaşık ve anlaşılmaz hâle getirdiğini ileri sürüyor ve tüzel kişilikleri "deli gömleği"ne benzetiyor. Sosyal girişimler için oluşturulacak bir tüzel kişiliğin faydaları finansal teşvikler açısından sosyal girişimciler için çok yönlü olsa da iş yapma sürecini karmaşıklştırabilir.

Etkinin finansmanı paydaşlarımız arasında konuşulan ana başlıklar arasında yer alıyor. Finansmana erişim sosyal girişimlerin önündeki en büyük engel olarak görülüyor¹³ ve Türkiye'de etki yatırımlarını destekleyen **işlevsel bir piyasaya ihtiyaç** duyuluyor. Bu konuya ilişkin görüşmelerimizde değinilen en büyük problem, etki yatırımı için sermaye ihtiyacı değil sosyal girişimleri fonlayacak yenilikçi enstrümanların eksikliğinin yanı sıra stratejik önceliklerin olmayışydı. Ancak mevcut sermaye akışını etki girişimlerine yönlendirmek kolay değil, çünkü Türkiye'deki yatırımcılar genellikle kısa vadeli bir yatırım yaklaşımına sahipler. Bu nedenle, hızlı geri dönüşler görmek istiyorlar. Etki yatırımları geleneksel piyasa ortalamalarına göre daha iyi getiri yaratma potansiyeline sahip, ancak Türkiye'deki yatırımcılar bu tür yatırımları sabırla beklemeyi gerektirdiği için pek tercih etmiyorlar. Bu bağlamda, etki yatırımı için kaynak yaratma potansiyelini ortaya çıkarmak için farkındalığı artırmak ve standart hâle getirilmiş bir çerçeve geliştirmek gerekiyor. Ayrıca, etki yatırımını tasarlamak ve yönetmek için kapasite geliştirmek ve bilgi birikimi oluşturmak yatırımcılar ve etki odaklı kurumlar için oldukça önemli.¹⁴

Etkiyi anlamak ve ölçümlemek görüşmelerimizde en çok değinilen konulardan biriydi. Etkiyi ölçümlemek etki ekosisteminin gelişmesi için hayati önem taşıyor. Uzmanlar sosyal etki ölçümlemesinin neredeyse tüm aktörler için oldukça muğlak bir konsept olduğunu aktarıyorlar. Etki ölçümlemesi uluslararası düzeyde gelişmekte olan ancak hızlı gelişen bir uygulama, Türkiye'de ise oldukça soyut kalıyor.

¹³⁻¹⁴ UNDP IICPSD, 2019. "[Türkiye'de Etki Yatırımı Ekosistemi](#)"

Bir görüşmecimiz sosyal etki ölçümlemesinin temel performans veya memnuniyet metriklerini izlemekle eşdeğer tutulmasının yaygın bir yanlış olduğunu ileri sürüyor. KUSIF (Koç Üniversitesi Sosyal Etki Forumu) tarafından 2014'te yapılan bir araştırma STK'ların yalnızca %28'inin sosyal etkilerini ölçümlediklerini gösteriyor. Aynı soru 2019'da sosyal girişimcilere yöneltildiğinde, girişimcilerin %57'si sosyal ve çevresel etkiyi ölçümlediklerini aktarıyor.¹⁵

¹⁵ British Council, 2019. "[Türkiye'de Sosyal Girişimlerin Durumu](#)"

Ekosistemi

geliştirmek için

neler yapılabilir?

SIX Wayfinder'ın gerçekleştirildiği 2018'den bu yana daha fazla işbirlikleri, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya destekler, yerel aktörlerin oyuna dahil olması ve iyi uygulamaların sayısının artması gibi önemli gelişmeler yaşandı. Hepsinden önemlisi, COVID-19 ile birlikte, sosyal inovasyonların gelişmesi için hayati önem taşıyan sürekli değişen bir atmosferde yaşamayı kabullendik. Ancak finansmana erişim, düzenleyici çerçevenin eksikliği ve güven sorunu gibi o dönemde var olan problemler bugün hâlâ geçerli. Bu kapsamda, saha araştırmamıza dayanarak etki ekosistemini geliştirmeye yönelik birkaç öneri sunmak mümkün.

Öncelikle uzun vadeli sistemik etki yaratmak için bir **zihniyet değişimi** gerekiyor. Bir görüşmecimiz, problemin temel nedenini ortadan kaldırmak için sistemsel bir yaklaşım yerine bir sorunun neden olduğu olumsuz etkiyi hafifletmenin Türkiye'de daha yaygın bir yaklaşım olduğunu belirtiyor. Düşünce yapısını değiştirmek için ekosistemdeki tüm aktörlerin olumlu etki yaratmayı önceliklendiren uzun vadeli bir stratejiyi benimsemesi gerekiyor.

Türkiye'nin benimsediği yaklaşımın aksine **zorlukları daha geniş bir perspektifle ele almak** gerekiyor. Genellikle, olumlu etki yaratmak için atık, eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi spesifik alanlar belirleniyor, ancak çoğu problem birbiriyle ilişkili. Bu nedenle, farklı alanların kesişimine odaklanan bir yaklaşım gerekiyor. Benzer bir durum Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları söz konusu olduğunda da ortaya çıkıyor. Aktörler genelde bir ya da birkaç amaca odaklanıyor, ancak tüm amaçları birlikte görmek ve sistemsal bir etki yaratmak için bu amaçların birbirlerini nasıl etkilediğini anlamak önemli.

Bilim temelli inovasyon, Türkiye'deki etki ekosistemini büyütmenin anahtarı olabilir. Türkiye'de temel bilimlerin yenilikçi ürünlere ve hizmetlere uygulanmasının etkili olduğu bilimsel girişimcilik ekosistemine ihtiyaç duyuluyor. Akademik özel sektör ve kamu sektörüyle işbirliği bu açıdan önemli. Araştırma kapasitesi ise daha büyük etki yaratmak için oldukça değerli.

Etki ekosistemini geliştirmek için sistemin çok daha **kapsayıcı** olması gerekiyor. Kapsayıcılığı büyütme için de farklı kesimlerden insanlar arasında diyalogu geliştiren daha kapsayıcı ve kucaklayıcı bir dilin benimsenmesi gerekiyor. Özellikle farklı aktörleri bir araya getiren ağ platformları söz konusu olduğunda, platformların beklenmedik aktörlerin de dahil olabileceği ve görüşlerini ilk ağızdan dile getirebileceği biçimde tasarlanması gerekiyor. Örneğin, etki yaratmayı hedefleyen bazı programlar yalnızca belirli yaş aralığındaki insanların başvurabileceği biçimde tasarlanıyor. Dahası, kadınlar sosyal girişimcilik dünyasına daha ileri yaşlarda dahil olabildiğinden yaş sınırından daha fazla etkilenebiliyor. Sistem gerçekten kapsayıcı hâle geldiğinde hem farklı sesleri duyabileceğiz hem de sistemin güçlendiğini göreceğiz.

Kapsayıcılık, **ekosistemdeki farklı aktörleri destekleyebilmek** için de önemli. Yalnızca en iyi uygulamalar desteklenirse, kendilerini geliştirmek isteyen aktörler sürecin daha ileri aşamalarını göremezler. Bir görüşmecimiz, sosyal girişimleri destekleyen platformların değerlendirme yöntemleri için alternatifler geliştirebileceklerini, böylece

umut vaat eden ancak sosyal veya çevresel etki konusunda henüz istenen noktaya gelememiş girişimlerin de desteklenebileceğini söylüyor. Farklı aktörleri güçlendirmek üzere kapsayıcı bir yaklaşımı benimsemek, o girişimlerin en iyi uygulamalardan ders almalarını ve kendilerini daha iyisi için geliştirmelerini de sağlıyor.

İş dünyası perspektifinden baktığımızda, **KOBİ'ler kendi işlerini dönüştürebilmek için büyük şirketlerin desteğine ihtiyaç duyuyor.** Büyük şirketler, küresel ağlara erişimleri sayesinde daha nitelikli bilgi birikimine ve kaynaklara sahip oluyorlar. Bu bağlamda, tedarik zincirleri çözümün anahtarı olabilir. Büyük şirketler hem bilgi ve deneyimlerini paylaşarak hem de etkiye ilişkin farkındalığı artırarak, tedarik zincirleri aracılığıyla KOBİ'ler üzerinde etkiye sahip olabilirler. Sistem değişiminin bütün aktörler dahil olmadıkça gerçekleşemeyeceğini unutmamak gerekiyor.

Kendi kendine yeten sistemler oluşturmak da oldukça önemli. Halihazırda etki ekosistemi kuruluşların aksine birkaç güçlü lidere yaslanıyor. Kalıcı etki yaratmak için sistemlerin bireysel çabalardan bağımsız güçlü organizasyonlar aracılığıyla ayakta kalmaları gerekiyor. İsrarla **iyi örnekleri paylaşmak ve bilgi birikimini aktarmak** bu açıdan kritik önem taşıyor. Toplulukların, uzun vadeli ilişkileri ve birlikte öğrenmeyi teşvik edecek şekilde tasarlanması gerekiyor. Çözümleri ölçeklendirmek için sistemlerin başka yerlerde de uygulanabilecek şekilde tasarlanması önemli. Her soruna uygun tek çözüm bulunmadığından, bir yerde işe yarayan bir çözüm başka yerde işlevsiz kalabilir. Yine de temel yapıları korurken yerel uyarlamalara olanak tanımak değişimin yayılmasını sağlayabilir. Aynısı organizasyonlardaki iyi liderler için de geçerli. Amaç odaklı liderler bir organizasyonu dönüştürmeye çalışırken, bu liderlerin hikâyeleri ekosistemde paylaşılmalı. Hikâye anlatıcılığı, bu hikâyeleri öne çıkarmak için kıymetli bir araç olabilir.

Sistemlerin kendi kendine yeterli hâle gelmesi için **mali açıdan da istikrarlı olmaları** gerekiyor. Etki için finansman yaratmak, etki ekosisteminin kritik bir boyutu. Bir önceki içgörü raporumuza göre, geleneksel iş kollarından milyonlarca dolar farklı kurumsal

sosyal sorumluluk projelerine aktarılırken, bu projelerin çok azı sosyal etki yaratmak bir yana, yenilikçi yöntemlere, alternatif gerekçelere ve yaklaşımlara başvuruyordu. İhtiyaç duyulan finansmana ulaşmak için, özel sektör sosyal girişimlerden mal veya hizmet satın alabilir. Özel sektörün satın alma kararlarının sosyal ve çevresel etkileri dikkate alındığında, sosyal satın alma Türkiye'deki sosyal girişimlere yardımcı olarak etki ekosistemini güçlendirebilir.

Aşağıdan yukarıya ilerleyen sürecin güçlenebilmesi için yukarıdan aşağıya daha fazla desteğe ihtiyaç var. Öncelikle, daha fazla **etki odaklı lidere** ihtiyaç duyuyoruz. Devlet kurumları sorunları çözmek için diğer aktörlerle yakın çalışabilir ve bunu kendileri için fırsat olarak görebilir. Bunun için sosyal girişimcilik ekosistemine ulusal politikalarla öncelik verilmesi gerekiyor. Sosyal girişimler, becerileri ve benzersiz bakış açılarıyla, sorunları hükümetten çok daha düşük bir maliyetle çözebilirler. Bu nedenle, Türkiye'deki sosyal girişimciler kalkınma ajanslarına ve hibelere daha kolay erişebilmeli. Ayrıca, etki ekosisteminde oldukça aktif olan ve yerel sorunları çözmek için sosyal girişimler ve STK'lar ile ortaklıklar kuran belediye modellerinin de Türkiye geneline yayılması gerekiyor.

Ekosistemi büyütmek için **güçlü bir etki yatırım piyasası** da çok önemli, bu da etki yatırımı hakkında farkındalık ve bilgi birikimi oluşturmakla başlıyor. Türkiye'deki yatırımcılar genellikle yatırımlarının uzun vadeli etkisini göz önünde bulundurmadan çoğunlukla hızlı getirilere değer veriyorlar. Etki yatırımı ekosistemi, yatırımın geri dönüşü için daha uzun zaman ufkuna sahip **"sabırlı" yatırımcılara** ihtiyaç duyuyor. Ayrıca, yatırımcılar risk ve getirilere ek olarak bakış açılarında etki merceğine de yer vermeliler ve kendi kendilerine yatırımlarının ne türden bir etki yaratacağını sormalılar.

Etki yatırımı tasarlamak ve yönetmek için farkındalık yaratma, kapasite geliştirme ve bilgi birikimi oluşturmanın yanı sıra **etki yatırımı için yasal bir kimlik** oluşturmak ve **finansal teşvikler sağlamak** da gerekiyor.¹⁶ Bir görüşmecimiz, sermaye piyasasını sosyal girişimlere yatırım yapmaya yönlendirmek için etki odaklı risk sermayesi yatırım

¹⁶ UNDP IICPSD, 2019. "[Türkiye'de Etki Yatırımı Ekosistemi](#)"

fonlarının kurulması gibi teşviklere ihtiyaç olduğunu belirtiyor. Ayrıca, stopaj vergisinden muafiyet veya vergi teşvikleri gibi hükümetten gelecek farklı teşvikler de bu konuda etkili olabilir. Halihazırda etki yaratan sosyal girişimler veya kuruluşlar için tüzel kişilik tanımlanmamış durumda. Ancak, daha sürdürülebilir bir gelecek için çalışan kurumlar için teşvik mekanizmaları tasarlanabilir. Örneğin, B Corp gibi sertifikalara sahip fayda odaklı kuruluşlar için belirli avantajlar sunmak bu konuda önemli bir adım olabilir. Bir görüşmecimiz, B Corp'ların rolünün iş dünyasında etki yaratmak için gerekli olduğuna dikkat çekiyor. Bu kuruluşlar değerlerini, insanlar ve gezegen üzerindeki etkilerini değerlendirme taahhütlerini paylaşarak itibar ve güven inşa ediyorlar.

Etki ölçümü, ekosistemi iyileştirmek ve ortak bir dil benimsemek için bir başka önemli unsur. Etkiyi ölçümlemek için paydaşların ve faydalanıcıların sürece daha fazla dahil edilmesi ve yaratılan etkinin onların bakış açısından dinlenmesi gerekiyor. Böylece sorunlara yönelik daha aşağıdan yukarıya bir yaklaşım da benimsenebilir. Hibe sunan kurumların etki ölçümüyle ilgili raporlara ihtiyaç duymaları, bu türden hibeleri gelecekte daha yaygın biçimde görebileceğimiz anlamına geliyor.¹⁷ Ayrıca, aktörlerin etki ölçümü konusunda eğitilmesi gerekiyor. İş perspektifinden, sağlam metriklerle etkiyi ölçümlemek, yatırımı çekmek için çok önemli. Ekosistemin büyümesine yardımcı olmak için etki ölçümü araçlarını ve yaklaşımlarını yaygınlaştırmak hayati önem taşıyor.

İletişim: imece@imece.com

¹⁷ KUSİF, 2015. "[Sosyal Etki Ölçümü: KUSİF 4 Adım Yaklaşımı](#)"



imece@imece.com

Evliya Çelebi Mahallesi, Refik Saydam
Caddesi, Haliç Apartmanı No:23 Kat:3
Daire:6 Beyoğlu - İstanbul