



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

TRB1 Bölgesindeki Dezavantajlı Kişilerin İş Gücü Piyasasına Sürdürülebilir Entegrasyonu Operasyonu

EuropeAid/140635/IH/SER/TR

Kontrat N⁰ TREESP3.2.FDA/P0-1

Aktivite 4.2. TRB1 Bölgesi (Malatya, Elazığ, Bingöl & Tunceli) Sosyal Girişimcilik ve İş Birliği Modeli Çalışması Raporu

Aralık 2023

İÇİNDEKİLER

EXECUTIVE SUMMARY	3
KISALTMALAR.....	11
TAKDİM.....	11
GİRİŞ	12
YÖNTEM.....	17
○ MASA BAŞI ARAŞTIRMASI	18
○ SAHA ÇALIŞMALARI VE PAYDAŞ GÖRÜŞMELERİ.....	19
○ ANALİZ VE RAPORLAMA	19
BULGULAR.....	21
○ GENEL BULGULAR	21
○ İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	23
○ EKOSİSTEM HARİTASI ANALİZİ	28
ÖNERİLER	31
○ TRB1 SOSYAL GİRİŞİMCİLİK YOL HARİTASI.....	31
○ SOSYAL GİRİŞİM DESTEK KURULUŞU (SESO) MODELİ.....	39

EXECUTIVE SUMMARY

This report conveys the work carried out within the scope of the “TRB1 Social Entrepreneurship and Cooperation Model” component of the “Sustainable Integration of Disadvantaged People to Labour Force in the TRB1 Region Operation” project. The study was carried out by Impact Hub Ankara and İstasyonTEDÜ - TED University Social Entrepreneurship Center with the support of Firat Development Agency between July - December 2022.

For the region that includes Malatya, Elazığ, Bingöl and Tunceli provinces, the study aims to ;

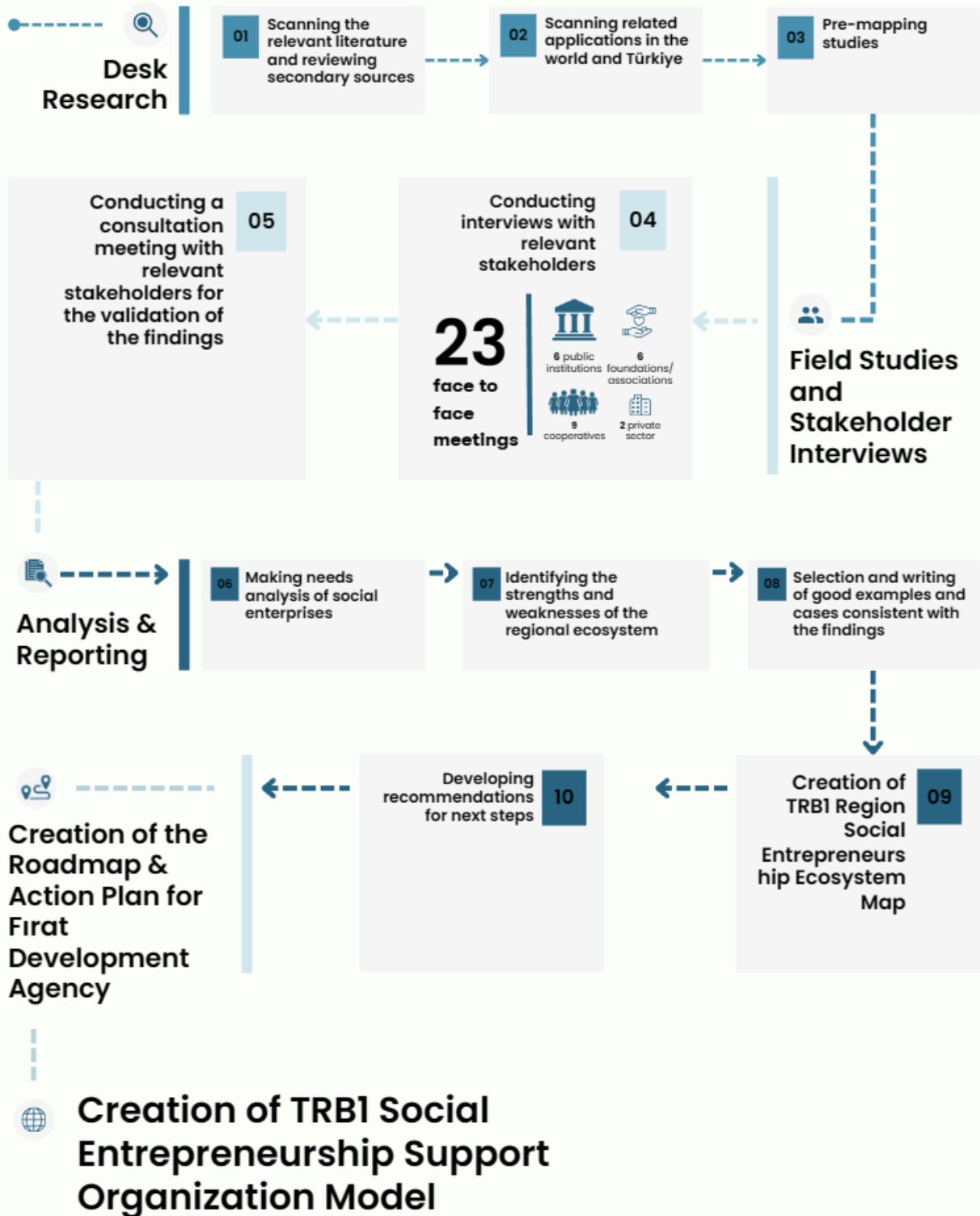
- understand the potential for social entrepreneurship
- reveal the needs
- propose suitable social entrepreneurship models
- present a roadmap for setting up a social entrepreneurship support structure

In order to develop a social entrepreneurship support and cooperation model specific to the TRB1 Region, desk research was carried out in the first place, and then field studies were carried out by interviewing the organizations that affect the social entrepreneurship ecosystem in the region.

As a result of these studies, the ecosystem characteristics of the TRB1 Region were evaluated and it was determined that the region's ecosystem was in the very early period (nascent). In this context, a road map was created within the scope of ecosystem development activities that are recommended to be carried out through the Firat Development Agency, before any social entrepreneurship center is established in the region. A model and steps for the support organization that can be established after the completion of these steps are also defined.

Methodology

The methodology of the study is made up of the following stages, the details of which can be found in the graph below: the review of the relevant literature and secondary sources, the screening of relevant practices and good practices in the world and Türkiye, the realization of face-to-face and online interviews with stakeholders, the comparison of the characteristics of the TRB1 Region with Türkiye and the world in general, the writing of good examples and cases, the verification of the findings by presenting them to the relevant stakeholders before reporting.



General Findings

In the desk research, looking at the fields of civil society, entrepreneurship and cooperatives that feed social entrepreneurship, Malatya and Elazığ are relatively developed in the field of entrepreneurship compared to other provinces of TRB1 Region, and cooperatives are developing in line with national trends in the region; however, it has been observed that the number of civil society - especially associations and foundations with economic enterprises is few.

As a result of the field studies carried out in the region on 3-5 August and 5-9 September 2022, it has been determined that the municipalities, one of the prominent structures in Türkiye among the organizations supporting the field, are also one of the active stakeholders in the TRB1 Region, and they carry out some work especially for the development of cooperatives. Apart from the activities of student societies, no systematic activity/support specific to social entrepreneurship has been encountered by the regional universities, which are another important stakeholder.

It has been determined that the support of the private sector, which is in a position to provide financial support to the field, for the solution of social problems remains within the framework of social responsibility and philanthropy, and the awareness of social entrepreneurship is low. No concrete studies of the private sector developed with a social impact perspective, such as social purchasing and collaborations to develop impact-oriented solutions were encountered.

As a result of the current situation analysis, the main deficiencies/problems regarding social entrepreneurship in TRB1 Region are as follows:

- Awareness of social entrepreneurship is low and confused with social responsibility.
- The number of innovative solutions to social enterprises and problems in the region is very low.
- The ties between social entrepreneurs in the region and Türkiye's social entrepreneurship ecosystem are weak.
- Social entrepreneurs face more barriers than other entrepreneurs.
- There are significant shortcomings in the market access capacities of social entrepreneurs.
- Although it is a functional market, social purchasing options are not sufficiently utilised on a national and global scale.

- There are potential funders or financial intermediaries in the ecosystem, but they are not utilised enough by social enterprises.
- There are barriers to social enterprises' access to information.
- Private sector engagement in social entrepreneurship is low.
- Universities, academics and researchers have low interest in social entrepreneurship.
- The existing entrepreneurship support organisations staff have low knowledge and capacity on social entrepreneurship and social economy.

In addition to these deficiencies, the ecosystem characteristics of the TRB1 Region were evaluated after the screening of the applications in the TRB1 Region, 23 face-to-face interviews and mapping studies, and it was determined that the region's ecosystem was in a very early period (nascent) within the framework of the criteria listed below:

- general (sectoral organisations, citizens) awareness and knowledge level on social entrepreneurship
- special (related institutions and actors) awareness and knowledge level on social entrepreneurship
- number of existing social enterprises
- number of existing non-governmental organisations
- interaction status with existing networks and platforms operating in the field of entrepreneurship
- current human resource capacity and application experience in institutions such as municipalities and universities
- isolation between sectors (private, public, civic and social) and their activities in this field

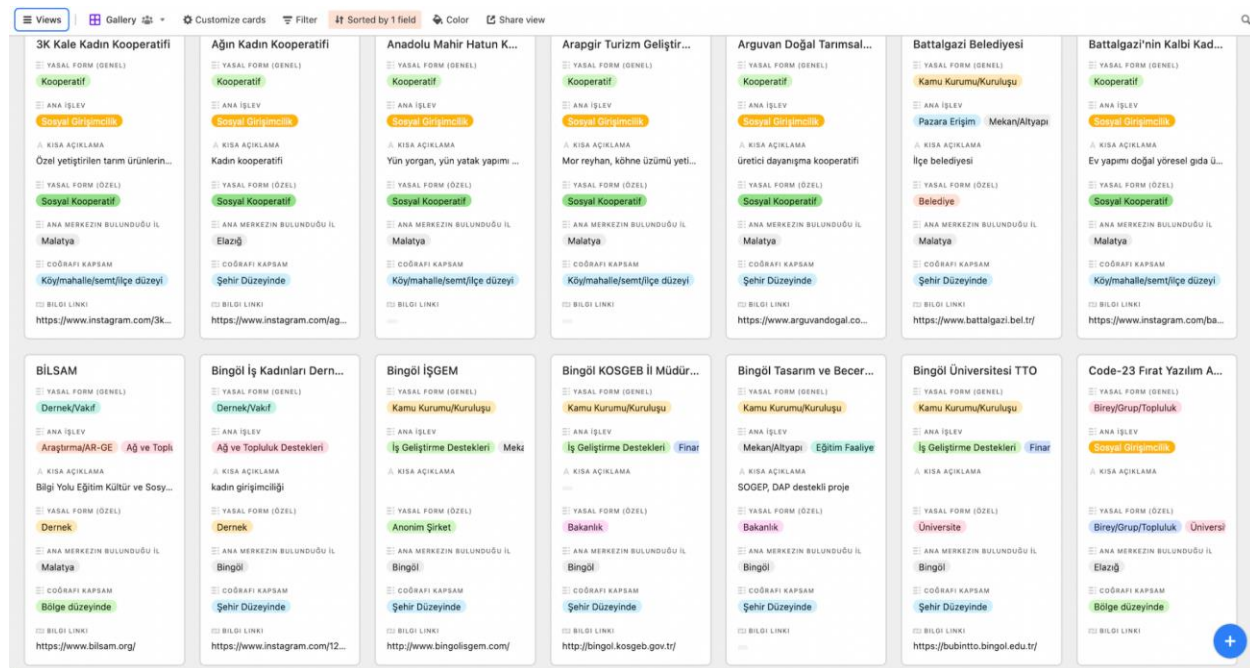
As a result of the evaluation of the social entrepreneurship ecosystem in the TRB1 Region as a nascent ecosystem, a road map and an action plan were drafted within the scope of the ecosystem development activities proposed to be carried out through the Firat Development Agency, before any social entrepreneurship support organisation (SESO) was established.

Ecosystem Map Analysis

The functional map study reveals the spectrum of different actors in the ecosystem, identifies the gaps in the ecosystem and points out the opportunities for cooperation. The map offers some useful insights and recommendations for any entrepreneurial support provider who can provide entrepreneurs with access to knowledge, networks, expertise and funding.

A comprehensive directory/database of ecosystem actors was created using a digital database application. An expanded catalogue of nearly 100 ecosystem actors can be accessed from the [Airtable database table](#). The database also presents the functions, industries and geographical coverage of the listed actors. All organisms (actors or stakeholders) and mechanisms (accelerator, incubator reward programs, platforms, regular event formats, etc.) were mapped during the study.

TRB1 Social Entrepreneurship Ecosystem Map



A network analysis was conducted on the map to obtain a panoramic view of the ecosystem and to identify opportunities for participation and collaboration. In this framework, the findings of the clustering, similarity and centrality analyses¹ confirm the interview and workshop findings. Some findings worth repeating are listed below:

- Public, private, social and civic actors are not interconnected but intra-connected. Inter-sectoral or inter-institutional cooperation is limited.
- The private sector is almost entirely linked to the public sector. The links between the private sector and the social sector are very weak.
- There is a huge gap between institutionalised and publicly funded communities and independent communities.
- The centrality and dominance of public institutions is very evident.

¹ In cluster analysis, actors that are more interconnected by many links are clustered together. In similarity analysis, two actors that share many common neighbors are considered similar. Centrality analysis places actors at the center of the ecosystem based on the number of connections they have. Most of the connected actors are located in the center of the network map. [Graphcommons](#) tool was used for this analysis.

- The peripheral position of the social sector is evident.

All findings point to the necessity of a multifunctional anchor actor who will assume roles such as facilitator, catalyst and bridger in order to increase awareness and cooperation among ecosystem actors. As a result of the research findings and the interviews with the actors in the region, it was determined that the most suitable actor for this role was the Fırat Development Agency, and the recommendations and roadmap were prepared in line with that.

Recommendations

Objective, strategy and targets were determined in line with the needs that emerged as a result of the study and listed in Section 3.1; actions/sub-actions are defined to achieve these goals and implementation stakeholders for actions were presented. Some good examples of these actions are given from Türkiye and around the world, suitable for the context of the TRB1 Region. Fırat Development Agency, which has a key role in the development of social entrepreneurship in the region, was envisaged with many roles (organiser, facilitator, funder, catalyst and advocate) at the same time, namely a multifunctional working system.

The roadmap that emerged in this context and previewed below is presented in the respective section.

Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

	koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler alt bileşenler, destekleyici ve da desteklenen eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler benzer ekosistemler ya da iyi uygulamalar
1	sosyal girişimcilikçe dair farkındalık düşük, sosyal sorumluluk ile karıştırılıyor	organizatör	sosyal girişimcilik ve sosyal ekonomi alanlarının hızla gelişmekte ve sektörleşmekte olduğuna dair ilgili kitlelerde farkındalık yaratmak	geniş katılımlı ve ilgi çekecek etkinlikler düzenlemek, rol modelleri ön plana çıkartan iletişim kampanyaları düzenlemek	Türkiye'den iyi örnekleri, rol modelleri bölgeye davet etmek, düzenli bilgilendirme toplantıları gerçekleştirmek bölgeden doğru kontakt kişileri ve ilgililerle bir Çalışma Grubu oluşturmak ve düzenli paydaş toplantıları aracılığıyla organizasyonlar yapmak	Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, Ashoka Türkiye, Impact Hub İstanbul, İmece KEDV, KAGİDER, Öğrenci Toplulukları, Grameen Vakfı, Toplum Gönüllüleri	Social Innovation Summit, Ashoka Sosyal Girişimcilik Günü, TSGA Köprüler Kurmak Konferansı, İmece Summit Social Entrepreneurship Community of Practice (SECOP)
2	bölgedeki sosyal girişim sayısı az, problemlere dair yenilikçi çözüm sayısı az	kolaylaştırıcı	hazırladığı fikir ve çözüm sayısını belli sektörlere odaklanarak arttırmak, örn. sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir mobilite çözümleri, sürdürülebilir gıda ve gastronomi	alanında aktif girişimcilik destek kuruluşları ve araçlar ile ortaklıklar kurarak fikir aşaması için destek programları geliştirmek ortaklıklar yoluyla fikir aşamasında ödül programları geliştirmek ya da mevcut programları bölgeye getirmek bölgenin ihtiyaçları ile uyumlu mevcut sosyal işletmeler ve sosyal girişimcilik modelleri ile köprüler kurmak üniversite öğrencileri gibi fikir aşamasında çalışmaya yakın grupları angaje etmek	hızlandırıcılar, kuluçka merkezleri, üyelik ağları, ortak çalışma alanları, ödül/ödül programları vb. ile işbirliği yapmak uluslararası kalkınma kuruluşları, üniversiteler, özel sektör ağ kuruluşları, belediyeler ile işbirlikleri yoluyla uzun erimli ve sürdürülebilir ödül programları ya da yarışmalar düzenlemek eşleştirme ve uyarılma programları düzenlemek fikirlerin hayata geçirilmesi konusunda destekler sağlamak, işbirliklerini kolaylaştırmak	Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, Ashoka Türkiye, Impact Hub İstanbul, İmece, Etki Çemberleri Vakfı İstihdam entegrasyonu, kapasite geliştirme ve pazar köprüsü modellerine sahip ilgili tüm sosyal girişimler İstihdam entegrasyonu, kapasite geliştirme ve pazar köprüsü modellerine sahip ilgili tüm sosyal girişimler UNDP, Sürdürülebilir Kentsel Gelişim Ağı	Social Impact Award, Enactus, Young Guru Academy, Global Shapers Programı, Hayal Edin Gerçekleştirilelim Sosyal İnovasyon Fikir Yarışması, Young Guru Academy (YGA) Nilüfer Sosyal Girişimcilik Yarışması, Bu Gençlikte İş Var Usturlab, Good4Trust Denizli ve İzmit Çarşı, Design Factory, İhtiyaç Haritası, Güçlü İyilik, Gölür, Arkerobox, AnkaraAKS UNDP Acclab Sosyal İnovasyon Destek Programı, Sürdürülebilir Kentsel Gelişim Ağı, DAKA SOGİP Sosyal Girişimcilik Programı

After the development of the emerging social entrepreneurship ecosystem in the TRB1 Region through this roadmap, a model proposal for the establishment of support organisations (SESOs) that can provide the right support at the right time for the needs of social entrepreneurs is presented in the respective section. It is possible for SESO, which is the subject of the model, to be positioned in the public, private or non-governmental sectors.

KISALTMALAR

ESEM	European Social Enterprise Monitor - Avrupa Sosyal Girişim Monitörü
ILO	International Labour Organisation - Uluslararası Çalışma Örgütü
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development - İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
SESO	Social Enterprise Support Organisation - Sosyal Girişim Destek Kuruluşları
SEWF	Social Enterprise World Forum - Sosyal Girişimcilik Dünya Forumu
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
TSGA	Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı

TAKDİM

Bu rapor, “TRB1 Bölgesi’ndeki Dezavantajlı Kişilerin İşgücü Piyasasına Sürdürülebilir Entegrasyonu” Projesi’nin “TRB1 Sosyal Girişimcilik ve İşbirliği Modeli” bileşeni kapsamında yürütülen çalışmaları aktarmaktadır. Çalışmanın amacı TRB1 Bölgesi’ne uygun bir sosyal girişimcilik modeli önermek ve sosyal girişimcilik destek yapısı kurulması için yol haritası ortaya koymaktır.

TRB1 Bölgesi’ne özgü bir sosyal girişimcilik desteği ve işbirliği modeli geliştirilmesi amacıyla ilk etapta masabaşı araştırma yapılmış sonrasında bölgede sosyal girişimcilik ekosistemine etki eden kuruluşlarla görüşülerek saha çalışmaları yürütülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda TRB1 Bölgesi’nin ekosistem özellikleri değerlendirilmiş ve bölge ekosisteminin çok erken dönemde (nascent) bulunduğu saptanmıştır. Bu çerçevede bölgede herhangi bir sosyal girişimcilik merkezi kurulmadan önce Fırat Kalkınma Ajansı aracılığıyla gerçekleştirilmesi önerilen ekosistem geliştirme faaliyetleri kapsamında bir yol haritası oluşturulmuştur. Bu adımların tamamlanması sonrasında kurulabilecek destek kuruluşuna dair bir model ve adımlar ayrıca tanımlanmıştır.

GİRİŞ

Bu çalışma, “TRB1 Bölgesi’ndeki Dezavantajlı Kişilerin İşgücü Piyasasına Sürdürülebilir Entegrasyonu” Projesi’nin “TRB1 Sosyal Girişimcilik ve İşbirliği Modeli” bileşeni kapsamında Impact Hub Ankara ve İstasyonTEDÜ - TED Üniversitesi Sosyal Girişimcilik Merkezi tarafından Fırat Kalkınma Ajansı’nın destekleriyle Temmuz - Aralık 2022 tarihleri arasında yürütülmüştür.

Çalışmanın amacı Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerini kapsayan TRB1 Bölgesi’nde;

- sosyal girişimcilik potansiyelini anlamak
- bölgenin ihtiyaçlarını ortaya koymak
- bölge bağlamına uygun sosyal girişimcilik modelleri önermek
- sosyal girişimcilik destek yapısı kurulması için yol haritası ortaya koymaktır.

Çalışma masabaşı araştırma, haritalama, saha ziyaretleri, analiz, raporlama, iyi örneklerin seçimi ve yazımı ile bölgede sosyal girişimciliğin geliştirilmesine yönelik önerileri içeren bir yol haritasının tasarlanması süreçlerinin tamamını kapsamaktadır.

TRB1 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planında bölge vizyonu “Eğitimli ve girişimci insan gücüyle üreten, yaşam kalitesi yüksek TRB1” şeklinde ifade edilmiş, vizyona götüren gelişme eksenleri “yaşam kalitesi” ve “sürdürülebilir ekonomi” olarak belirlenmiştir. Bu eksenlerden “sürdürülebilir ekonomi”nin sağlanması için Aralık 2021’de Avrupa Komisyonu’nun açıkladığı Sosyal Ekonomi Aksiyon Planı’nda sosyal ekonomi ve dayanışma ekonomisinin bir bileşeni olarak tanımlanan sosyal girişimlerin rolü büyüktür. Sosyal girişimcilik, günümüzde derinleşen ve karmaşılaşan sosyal ve çevresel sorunlara, piyasa temelli çözümler geliştirir. Bir yandan pozitif sosyal/çevresel etki yaratırken bir yandan geleneksel girişimlerin daha sorumlu faaliyet göstermelerine yönelik örnekler oluşturur. Bunun yanı sıra istihdam yaratarak ve yetersiz hizmet alan dezavantajlı gruplara hizmet sağlayarak daha eşitlikçi bir sosyo-ekonomik yapıya katkı sunmakta; bölgesel kalkınmanın da önemli bir aracı olma yolunda ilerlemektedir. Tanımı gereği çevresel ve finansal sürdürülebilirliği esas alan, her sektörde aktif olan sosyal girişimciliğin bölgede desteklenmesi sürdürülebilir bir ekonomik yapının sağlanması için elzemdir. Bu nedenle çalışma, TRB1 Bölgesi’ne özgü bir sosyal girişimcilik gelişim stratejisi sunması açısından önem arz etmektedir.

Bu kapsamda raporda öncelikle sosyal girişimcilik tanımlanmış ve Türkiye’de sosyal girişimciliğin durumu yapılan son çalışmalara dayanarak aktarılmıştır. Sonrasında araştırmanın yöntemi

aktarılmış; masa başı araştırmaları ve saha çalışması sonucunda TRB1 Bölgesi ekosistemine yönelik bulgular yansıtılmıştır. Son olarak bu değerlendirme ve izlenimlere dayanarak bölge bağlamına uygun, çapa kuruluşlar önderliğinde uygulanabilecek bir sosyal girişimcilik modeli ve bölge illerinde sosyal girişimcilik merkezi kurulmasına yönelik bir yol haritası önerilmiştir.

Sosyal Girişimcilik

Türkiye’de sosyal girişimciliğin resmi bir tanımı bulunmamakla birlikte literatürde genel ilkeler üzerinde büyük oranda mutabakat bulunmaktadır. Bu ilkeler çerçevesinde British Council (2019) tarafından yayınlanan ‘Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Durumu’ raporuna göre sosyal girişimler; sosyal/çevresel etki yaratmayı öncelikli amacı olarak belirleyen, gelirlerinin yarısından fazlasını ticari faaliyet yoluyla elde eden ve karını öncelikle sosyal amaçları için harcayan kuruluşlardır. Son çalışmalarda bu ilkelere yönetim yapısı da eklenmiş ve katılımcılık, etik yönetim, şeffaflık öğeleri de tanıma dahil edilmiştir. Ticaretten elde edilen gelirin toplam gelire oranı, karın amaca yatırılma oranı gibi meseleler, sosyal girişimciliğe özgü yasal mevzuatı olan ülkelerde de farklılık göstermektedir.



Sosyal girişimlerin önemli bir özelliği kamudan ve özel sektörden bağımsız olmasıdır. Örneğin kadın emeğini değerlendirmeye yönelik bir pazar yeri kuran belediye sosyal girişim olarak kabul edilmemektedir. Benzer şekilde sosyal sorumluluk projeleri yürüten bir özel sektör kurumu sosyal girişim değildir; ancak bu kurum diğer ilkeleri sağlayacak şekilde bir sosyal girişime dönüşebilir veya ayrı bir tüzel kişilik altında sosyal girişim kurabilir. Sosyal girişimler, yukarıda bahsedilen ilkeleri koruduğu sürece ticari girişim (şahıs, anonim, limited, vb.), dernek ve vakıfların iktisadi işletmeleri ve sosyal kooperatif formunda kurulabilirler. Sosyal kooperatifler “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen

bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu ve belli bir sosyal amaç doğrultusunda çalışan, gelir elde eden (AnkaraKA, 2019) ve elde ettiği kârı tekrar amacına yatıran kooperatifler” olarak tanımlanmaktadır. Rekabet yerine dayanışmanın esas alındığı sosyal girişimciliğin ilkeleri kooperatifçilik ile büyük ölçüde örtüştüğünden sosyal kooperatifler sosyal girişimcilik ekosisteminde önemli bir yere sahiptir. **Sosyal kooperatifler TRB1 Bölgesi’nde en sık rastlanan sosyal girişim örgütlenme modelidir.**

Türkiye’de Sosyal Girişimcilik

Türkiye’de sosyal girişimciliğin durumuna dair en güncel veriler Ocak 2023’te yayınlanan Türkiye Sosyal Girişimcilik İzleme Anketi sonuç raporunda bulunmaktadır. Avrupa’daki sosyal girişimcilik destek organizasyonlarını birbirine bağlayan, akran öğrenmesi ve işbirliklerine alan sağlamayı amaçlayan bir çatı örgüt olan Euclid Network’ün 21 ülkede eş zamanlı olarak uyguladığı, Avrupa çapında karşılaştırmalı veri sağlayan Avrupa Sosyal Girişim Monitörü (ESEM) anketinin Türkiye bileşeni Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı (TSGA) tarafından yürütülmüştür². Çevrimiçi ankete 35 ilden 248 kişi katılmıştır. Türkiye anketi sonuçları Avrupa genelinde toplanan verilerle kıyaslamalı ve interaktif bir şekilde yayınlanmıştır.

² TRB1 Bölgesi kapsamında yürütülen bu çalışmayı yürüten ekip [ESEM Türkiye](#) anketinin çevirisi, yaygınlaştırılması, analizi ve raporlanmasında da aktif rol almıştır. Aynı ekip British Council (2019) tarafından yayınlanan [Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Durumu](#) ve Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı tarafından (2020) yayınlanan [Türkiye Sosyal Girişimcilik Ekosistemi Durum Analizi](#) çalışmalarının da koordinasyonunda ve yürütülmesinde görev almıştır.



Bu bulgulara göre Türkiye'de ESEM anketine katılan sosyal girişimlerin, çoğunluğu son 10 yıl içinde kurulmuş genç girişimlerdir. Büyük bir çoğunluğu 10'dan az çalışan istihdam eden mikro işletmelerdir. Sosyal girişimler hemen her alanda faaliyet göstermekle birlikte eğitim, imalat ve tarım öne çıkan ilk üç sektördür. Sosyal girişimler en yaygın olarak kooperatif, şahıs işletmesi ve dernek yasal yapılarını tercih etmektedir. Birkaç yasal formu bir arada kullanan sosyal girişimler de bulunmaktadır.

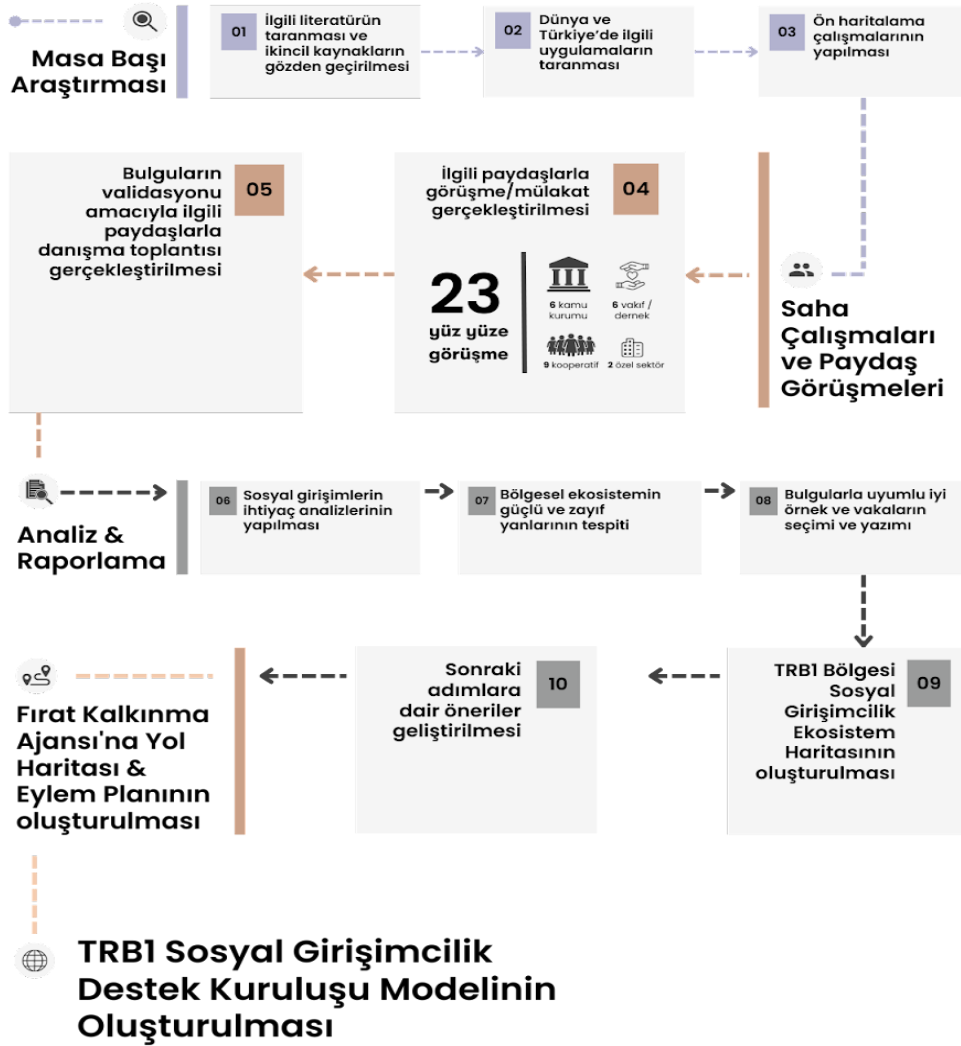
Sosyal girişimlerin ürün/hizmet, iş modeli ve yönetim modeli geliştirmede inovatif yaklaşımlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Sosyal girişimlerin kurucuları, yöneticileri ve çalışanları arasındaki kadın oranı yüksektir. Bu anlamda kadın girişimciliği ve istihdamı perspektifinden de sosyal girişimcilik fırsatlar sunmaktadır. Sosyal girişimler yarattıkları sosyal/çevresel etki ile Birleşmiş Milletlerin 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacına hizmet etmektedir. Hedefler için Ortaklıklar (SKA 17), İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (SKA 8), Kaliteli Eğitim (SKA 4) ve Eşitsizliklerin Giderilmesi (SKA 10) öne çıkmaktadır.

ESEM anketinde sosyal girişimlerin dile getirdiği engeller arasında ise 2019'daki British Council araştırmasına benzer şekilde "toplumun/müşterilerin sosyal girişimler hakkında bilgi/farkındalığının yetersizliği" ilk sırada yer almaktadır. Ekosistemde son yıllarda yaşanan gelişmelere rağmen sosyal girişimciliğe dair farkındalığın hala istenen seviyede olmaması bu

alanda bir müdahale tasarlanmasının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi/farkındalık eksikliğinin ardından ise finansmana erişim önemli bir engel olarak öne çıkmaktadır. Bu zorluklara rağmen, Avrupa verileriyle kıyaslandığında Türkiye'de sosyal girişimcilik ekosisteminin Avrupa ekosistemi ile çok benzer özelliklere sahip olduğu ve umut verici gelişme eğilimleri gösterdiği değerlendirilmektedir.

YÖNTEM

Çalışmanın metodolojisi, ilgili literatür ve ikincil kaynakların gözden geçirilmesi, dünya ve Türkiye genelinde ilgili uygulamaların ve iyi örneklerin taranması, paydaşlarla yüzyüze ve çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmesi, TRB1 Bölgesi özelliklerinin Türkiye ve dünya geneli ile kıyaslanması, iyi örnek ve vakaların yazımı, bulguların ilgili paydaşlara sunulması ve doğrulanması sonrası raporlama aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalara dair ayrıntılar aşağıdaki bilgi grafiğinde listelenmiştir:



○ Masa Başı Araştırması

A. İlgili literatürün taranması ve ikincil kaynakların gözden geçirilmesi

Sosyal ekonomi, sosyal girişimcilik, sosyal inovasyon, ekosistem gelişimi kavramları, uygulamaları ve bunların ekonomik ve sosyal kalkınma ile ilişkileri üzerine en güncel bilimsel araştırma, rapor ve içgörü paylaşımlarını tarama ve çalışmaya kılavuzluk edecek ana çerçeve belirlenmiştir.

B. Dünya ve Türkiye’de ilgili uygulamaların taranması

Sosyal girişimcilik, sosyal ekonomi ve sosyal inovasyon alanlarında hem girişim hem de destek aktörü seviyesinde iyi uygulama örnekleri taranmıştır. Özellikle ilgili iş, etki ve yönetim modellerinin gözden geçirilecek ve TRB1 Bölgesi için tematik ve sektörel önceliklerin yanı sıra yararlanıcı ve paydaşların ihtiyaçları göz önünde tutularak iyi uygulama yazımı için derinlemesine araştırma yapılmıştır.

C. Ön haritalama çalışmalarının yapılması

Saha çalışmasına hazırlık çerçevesinde bölgedeki mevcut ve potansiyel sosyal girişimler, destek kuruluşları ve komşu ekosistemlerden (girişimcilik, ARGE, sivil toplum vb.) ilgili aktörlerin isimleri ve iletişim bilgileri belirlenmiş ve kamuya açık nitelikte bilgiler Airtable aracılığıyla veritabanına girilmiştir. Haritalama çalışması için Fırat Kalkınma Ajansı uzmanlarından destek alınmıştır ve harita içeriği saha çalışmaları sürecinde toplanan bilgilerle genişletilmiştir.

○ **Saha Çalışmaları ve Paydaş Görüşmeleri**

D. İlgili paydaşlarla görüşme/mülakat gerçekleştirilmesi

Her ilden sosyal girişimler, sosyal girişim destek kuruluşları ve konuya dair bilgi sahibi veya kurulacak modele destek olabilecek 23 aktörle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kurumların yasal statü dağılımı şu şekildedir;

- 6'sı kamu kurumu
- 6'sı vakıf veya dernek
- 9'u kooperatif
- 2'si özel sektör kurumu

Görüşülen aktörün, gelir ve finansman, etki, topluluk, iletişim stratejisi ve modellerini ayrıntılı şekilde anlamaya yönelik açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

E. Bulguların validasyonu amacıyla ilgili paydaşlarla danışma toplantısı gerçekleştirilmesi.

Paydaş görüşmelerinin tamamlanmasının ardından bölgeye ve konuya dair uzmanlar ve ilgili paydaşlarla ön bulguların paylaşılacağı bir çevrimiçi danışma/validasyon toplantısı gerçekleştirilmiştir. Validasyon aşamasında eldeki ön bulgular ve masa başı araştırma çıktıları birleştirilmiş, araştırılan konseptler ve ölçüm parametrelerini içeren bir validasyon matrisi hazırlanmıştır.

○ **Analiz ve Raporlama**

F. Sosyal girişimlerin ihtiyaç analizlerinin yapılması

Görüşülen sosyal girişimlerin ihtiyaç analizi için, ekibin büyüklüğü, ekibin yönlendirmeye açıklığı, bilgi seviyesi, iş ve etki modelinin tasarımı ve işleyişi, ekosistem farkındalığı, tüzel kişiliğin kavranışı, kullanılışı ve yönetim modelleri gibi faktörler göz önünde bulundurularak ihtiyaç analizi yapılmıştır. Analiz sonunda istihdam entegrasyonu, piyasa/pazar erişim, topluluk oluşturma, havuz (pipeline) geliştirme ve destekleyici hizmetler gibi ihtiyaçlar listelenmiştir. Bu kategorizasyon yol haritası tasarımı için bir ön plan oluşturmuştur.

G. Bölgesel ekosistemin güçlü ve zayıf yanlarının tespiti

TRB1 Bölgesi'nin diğer bölgeler, Türkiye geneli ve dünya geneli ile benzerlikleri ve farklılıkları TSGA çalışmaları (örn. ESEM anket raporları, TR Sosyal Girişimcilik Ekosistem Haritası) ve British Council, OECD, ILO, Dünya Ekonomik Forumu gibi aktörlerin hazırladığı küresel çaptaki rapor bulgularıyla kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama sonunda bölge ekosisteminin güçlü ve zayıf yönleri ve temel karakteristikleri tespit edilerek listelenmiştir.

H. Bulgularla uyumlu iyi örnek ve vakaların seçimi ve yazımı

Araştırma bulguları ile ortaya konan güçlü, zayıf yanlar ve ihtiyaçlar çerçevesinde belirlenen kriterlerle uyumlu bir sosyal girişimcilik modeli kurgulanmıştır. Örnek oluşturması amacıyla bölgede kamu desteğiyle kurulan, özel sektör desteğiyle kurulan, pazara erişim ve yaygınlaştırmada başarı gösteren, iyi yönetim ilkelerini uygulayan vakalar incelenmiştir.

İ. TRB1 Bölgesi Sosyal Girişimcilik Ekosistem Haritasının oluşturulması

Ekosistem haritası iki ana bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, bölgedeki mevcut sosyal girişimlere dair kamuya açık katalog bilgileri (bilinen adı, yasal formu, sektörü, hedef kitlesi, kuruluş yılı, ürün/hizmet satış durumu vb.) içeren girişimler listesidir. İkinci bileşen ise sosyal girişimlere destek sunan ya da faaliyetleri sosyal girişimcilik ekosistemini etkileyen ya da ondan etkilenen aktörlerin (örn. ticaret ve sanayi odaları, melek yatırımcı ağları, kuluçka merkezleri vb.) faaliyet ve fonksiyonlarına dair bilgiler içeren bir listedir.

J. Sonraki adımlara dair öneriler geliştirilmesi

Ortaya konan tüm bulgular ışığında kısa, orta ve uzun vadede hem Fırat Kalkınma Ajansı hem de ilgili diğer ekosistem aktörleri (örn. özel sektör kuruluşları, çatı kuruluşlar, belediyeler, üniversiteler vb.) tarafından uygulanabilecek aksiyonlara dair öneriler hazırlanmıştır.

BULGULAR

○ Genel Bulgular

Masabaşı araştırmasında, sosyal girişimciliği besleyen sivil toplum, girişimcilik ve kooperatifçilik alanlarına bakıldığında Malatya ve Elazığ'ın TRB1 Bölgesi'nin diğer illerine kıyasla girişimcilik alanında nispeten gelişmiş olduğu, kooperatifçiliğin bölgede ulusal trendlerle uyumlu şekilde gelişmekte olduğu; ancak sivil toplumun - özellikle iktisadi işletmesi olan dernek ve vakıfların az sayıda olduğu gözlemlenmiştir.

Bölgede 3-5 Ağustos ve 5-9 Eylül 2022 tarihlerinde yürütülen saha çalışmaları sonucunda, alana destek veren kuruluşlar arasında Türkiye genelinde öne çıkan yapılardan belediyelerin TRB1 Bölgesi'nde de aktif paydaşlardan biri olduğu, özellikle kooperatifçiliğin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürüttükleri tespit edilmiştir. Diğer bir önemli paydaş olan bölge üniversitelerinin ise, öğrenci topluluklarının faaliyetleri haricinde, sosyal girişimciliğe özgü sistematik bir faaliyetine/desteğine rastlanmamıştır.

Alana özellikle finansal destek sağlayabilecek konumdaki özel sektörün, sosyal sorunların çözümüne yönelik desteklerinin sosyal sorumluluk ve hayırseverlik çerçevesinde kaldığı, sosyal girişimciliğe dair farkındalığın düşük olduğu tespit edilmiştir. Özel sektörün sosyal satın alma, etki odaklı çözüm geliştirmeye yönelik işbirlikleri gibi sosyal etki bakış açısı ile geliştirilen somut bir çalışmasına rastlanmamıştır.

Mevcut durum analizi sonucunda TRB1 Bölgesinde sosyal girişimciliğe dair tespit edilen temel eksikler/sorunlar şu şekildedir:

- Sosyal girişimciliğe dair farkındalık düşüktür ve sosyal sorumluluk ile karıştırılmaktadır.
- Bölgedeki sosyal girişim ve problemlere dair yenilikçi çözüm sayısı çok düşüktür.
- Bölgedeki sosyal girişimciler ile Türkiye sosyal girişimcilik ekosistemi arasındaki bağlar zayıftır.
- Sosyal girişimciler diğer girişimcilerin karşılaştığı engellerden daha fazla sayıda engelle karşılaşmaktadır.
- Sosyal girişimcilerin pazara erişim kapasitelerinde önemli eksiklikler mevcuttur.
- İşlevsel bir pazar/piyasa olmasına rağmen ulusal ve küresel ölçekte sosyal satın alma seçeneklerinden yeterince faydalanılmamaktadır.

- Ekosistemde potansiyel fon sağlayıcılar ya da finansal araçlar mevcuttur ancak sosyal girişimler tarafından yeterince kullanılmamaktadır.
- Sosyal girişimlerin bilgiye erişimi konusunda engeller mevcuttur.
- Sosyal girişimcilik alanında özel sektör angajmanı düşüktür.
- Üniversiteler, akademisyen ve araştırmacıların sosyal girişimciliğe ilgisi düşüktür.
- Mevcut girişimcilik destek kuruluşları personelinin sosyal girişimcilik ve sosyal ekonomi konusunda bilgi ve kapasiteleri düşüktür.

Tespit edilen bu eksiklerin yanı sıra TRB1 Bölgesi'ndeki uygulamaların taranması, gerçekleştirilen 23 yüz yüze görüşme ve yapılan haritalama çalışması sonrasında TRB1 Bölgesi'nin ekosistem özellikleri değerlendirilmiş ve aşağıda sıralanan kriterler çerçevesinde bölge ekosisteminin çok erken dönemde (nascent) bulunduğu saptanmıştır:

- sosyal girişimcilik konusundaki genel (sektörel kuruluşlar, yurttaşlar) farkındalık ve bilgi seviyesi
- sosyal girişimcilik konusunda özel (ilgili kurum ve aktörler) farkındalık ve bilgi seviyesi
- mevcut sosyal girişimlerin sayısı
- mevcut sivil toplum kuruluşlarının sayısı
- girişimcilik alanında faaliyet gösteren mevcut ağ ve platformlarla etkileşim durumu
- belediye, üniversite gibi kurumlardaki mevcut insan kaynağı kapasitesi ve uygulama tecrübesi
- sektörler (özel, kamu, sivil ve sosyal) ve bu alandaki faaliyetleri arasındaki izolasyon

TRB1 Bölgesi'ndeki sosyal girişimcilik ekosisteminin yeni oluşmaya başlayan bir ekosistem olarak değerlendirilmesi neticesinde de herhangi bir sosyal girişimcilik destek kuruluşu (SESO) kurulmadan önce, Fırat Kalkınma Ajansı aracılığıyla gerçekleştirilmesi önerilen ekosistem geliştirme faaliyetleri kapsamında bir yol haritası ve eylem planı taslağı oluşturulmuştur.

○ İyi Uygulama Örnekleri

TRB1 Bölgesi'ne 3-5 Ağustos ve 5-9 Eylül 2022 tarihlerinde saha ziyaretleri düzenlenmiş ve 4 ilde farklı sektörlerden sosyal girişimler, sosyal girişim destek kuruluşları ve konuya dair bilgi sahibi veya kurulacak modele destek olabilecek 23 aktörle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda bölgede model olabilecek bir organizasyonel yapıya sahip olan Ağın Kadınları Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ve farklı temalar altında KÜÜM Gıda A.Ş. - Misaş Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi, Battalgazi'nin Kalbi Kadın Kooperatifi, Ovacık 94 Mahallesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi ve Zembul Kadın Girişimi Üretim İşletme Kooperatifi iyi uygulama örnekleri olarak belirlenmiş ve incelenmiştir.

Kooperatif Yapılanmasına Dair İyi Uygulama Örneği

Girişimin Künyesi	
Adı	Ağın Kadınları Tarımsal Kalkınma Kooperatifi
Ortak Sayısı	34
Çalışma Alanı	Gıda İşleme ve Paketleme
Başlıca Ürünler	Kurutmalıklar, baharatlar, salça, badem şekeri
Üretim Yeri:	Beyelması ve Kaşpınar Köyleri - Ağın/Elazığ
Kuruluş Yılı	2019
Web Sitesi	https://www.aginkadinkooperatifi.com/
Sosyal Medya Adresleri	@aginkadinkooperatifi https://www.facebook.com/groups/558210431388541/

Kolektif Yaklaşım

Kooperatif ortakları kuruluşundan itibaren temel odağın finansal kazançtan öte birlikte üretmek olduğunu kooperatif kültürlerinin bir parçası haline getirmiştir.

Alınan Destekler

Kooperatif büyük çaplı bir finansal destek, hibe almamıştır. Eski Kaymakamlık Binası'nı kendi olanaklarıyla onarmışlardır. Ticaret Odası, Kaymakamlık, Japonya Büyükelçiliği, Habitat Derneği ve milletvekilleri gibi kişi ve kurumlardan çeşitli düşük miktarda finansal, aynı ve kapasite geliştirme destekleri almışlardır. Ayrıca Trendyol ve Hepsiburada gibi pazar yerlerinin komisyonlu satış desteği sağlamasına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bunların yanında en önemli finansal ve tanıtım desteği hemşehriler üzerinden alınmaktadır.

Sunulan hibe ve kredi desteklerinden eş finansman ve KDV ödemelerinin yüksek olması ve ortakların kredi yükünden çekinmesi nedeniyle yeterince faydalanılamamaktadır.

Tedarik Zinciri

Kooperatifin güçlü bir sermaye birikimi bulunmadığı için toptan hammadde alımı yapılamamakta bu da giderlerin artmasına sebep olmaktadır. Kooperatif bu durumun olumsuz etkisini, hammaddeyi olabildiğince işlenmemiş halde temin edip iş gücünü kullanarak azaltmaya çalışmaktadır. Örneğin badem şekeri için gereken yerli bademi kabuklu şekilde alıp ortaklar tarafından kırılması gibi maliyet düşürücü önlemler alınmaktadır. Hammaddenin tamamına yakını Ağın ilçesinden karşılanmaktadır.

Satış ve Pazarlama

Kooperatifin Ağın'da bir satış yeri bulunmaktadır. Satışların çoğu çevre ilçelerden ve diğer illerdeki hemşehriler üzerinden ilerlemektedir. Instagram ve Facebook üzerinden tanıtım yapılmaktadır. Web sitesi yeni kurulmuş olup e-ticaret altyapısı bulunmaktadır. İstanbul'daki tüketim kooperatiflerine ve Denizli'deki bir kadın girişimciye düzenli ürün gönderilmektedir. Kooperatifte birlikte üretilen ürünler dışında bireysel üretilen ürünlerin de satışı yapılmaktadır.

Finansal Durum

Kooperatif mevcut durumda kirasını ödeyebilir, elektrik, su vb. giderlerini karşılayabilir ve ortaklarına, emeklerinin karşılığını tam karşılamasa da, gelir getirir duruma gelmiştir.

Birlikte Çalışma Kültürü ve Yönetişim

Ortaklar arasında yüksek bir güven ortamının bulunduğu gözlemlenmiştir. İş bölümü net ve rotasyonlu şekilde ilerlemektedir. Yemek, temizlik gibi faaliyetler, tüm ortakların dahil olduğu nöbet sistemi ile yürütülmektedir. Kooperatif finansal fayda sağlamanın ötesinde bir sosyalleşme

ortamı olarak görülmekte, çeşitli gezilerle ve etkinliklerle bu ortam pekiştirilmektedir. Bu sosyal bağlar kendini, üretime katılma oranının yükselmesiyle göstermektedir.

Kooperatifin karar alma süreçleri mümkün olduğunca oy birliğiyle yürütülmektedir. Karar öncesinde tüm ortaklar bilgilendirilmektedir. Kooperatif komisyon sistemi ile yönetilmektedir:

- Tadım komisyonu: Dışarıdan alınan ürünlerin kalite kontrolünden sorumludur. 5 kişilik sabit komisyonda kör tadım yöntemi kullanılmaktadır.
- Fiyat komisyonu: Fiyatlandırma ve fiyat güncellemelerinden sorumludur. Fiyatlandırma maliyet hesabı ve pazar araştırmasına dayandırılmaktadır.
- Sosyal komisyon: Etkinliklerden sorumludur. Ortakların kaynaşmasını sağlayacak etkinliklerin yanı sıra kermes yapıp ihtiyaç sahibi çocuklara bağışlamak gibi sosyal sorumluluk faaliyetleri de yürütülmektedir.
- Satın alma komisyonu: Eksiklerin tespiti, ihtiyaçların karşılanmasına yönelik fiyat araştırması yapılması ve satın alımları gerçekleştirmekten sorumludur.

Bağlama dair:

- Ağın Türkiye'nin yaş ortalaması en yüksek ilçesidir; ancak Kooperatif'te genç ortaklar da bulunmaktadır.
- Hemen hemen tüm ortakların ilave gelirleri bulunmaktadır.
- Kooperatif'in kurucu ortakları arasında uzun yıllar farklı çalışma ortamlarında bulunmuş kadınlar yer almaktadır.
- Köyün muhtarı kadın olup Kooperatif'e üyedir.

İyi uygulama örneği; çünkü:

- Ortaklar arası uyum ve birlikte üretme motivasyonu çok yüksek.
- Kadının güçlenmesinin yanı sıra sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sosyal fayda sağlamak da amaçlanıyor.
- Örgütlenme süreçleri hemen hemen tüm ortakların aktif katkı sağladığı, katılımcı ve adil bir çerçevede ilerliyor. Rotasyon, nöbetçi sistemi ve komisyonlarla yönetmek örnek teşkil edebilecek uygulamalar olarak öne çıkıyor.

- Hibelerden ziyade ticaretten gelir elde etmeye odaklanmış bir anlayış hakim.

“İlk başlarda erkekler “Boş işlerle uğraşmayın” demişlerdi. Şimdi çok destekçiler, “geç kalıyorsun hadi git” diyorlar... ” (Kooperatif üyesi)



Ağın Kadınları Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Elazığ) ziyareti, 5 Eylül 2022.

Tematik İyi Uygulama Örnekleri

Özel Sektör Destekli Sosyal Girişimcilik: KÜÜM Gıda A.Ş. - Misaş Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi (Elazığ)

Misaş Marketler zincirini bünyesinde bulunduran KÜÜM Gıda A.Ş. 50'nin üzerinde şubesi ve 500'e yakın çalışanıyla Elazığ ve Tunceli'de faaliyet göstermektedir. KÜÜM Gıda A.Ş.'de bilgi işlem, gıda

mühendisliği ve insan kaynakları gibi birimlerde çalışan beyaz yakalı kadınlar mevcut satış ve pazarlama ağlarını kullanarak dar gelirli kadınların istihdam edileceği ve gelir fazlasının kız çocuklarının üniversite eğitimine ayrılacağı bir girişim kurma fikriyle Misaş Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi'ni kurmuşlardır. Kurucu ortaklar kooperatiften herhangi bir gelir elde etmemekte olup tüm gelir, çalışan ve üretim maliyetleri ile burslara yatırılmaktadır. 3-4 kişiye burs vererek başlayan süreçte 2022 itibarıyla burslu öğrenci sayısı 30'a ulaşmıştır. Kooperatifte reçel, kurutmalık, baharat vb. ürünler üretilmektedir. Hammaddeler yerel üreticilerden alınarak yerel kalkınmaya da katkı sağlanmaktadır. Gıda, satış - pazarlama, muhasebe, insan kaynakları gibi alanlarda birikim sahibi kadınların yönetimde olması Kooperatif'in pazara erişimi ve düzenli gelir etmesinde önemli bir olumlu rol oynamaktadır. Kooperatif modeli mevcut haliyle kolektif bir yönetim anlayışından ziyade bir şirket mantığıyla yönetilmekle birlikte yenilikçi bir sosyal girişim örgütlenmesi örneğidir.

Kamu Destekli Sosyal Girişimcilik: Battalgazi'nin Kalbi Kadın Kooperatifi (Malatya)

Malatya'nın Battalgazi ilçesi, 300 bini aşan nüfusu ile Türkiye'deki birçok ilden daha kalabalık bir ilçedir. Battalgazi'nin Kalbi Kadın Kooperatifi, Malatya'da kadın kooperatifçiliği için bir model olması amacıyla Battalgazi Belediyesi inisiyatifi ile kooperatiften herhangi bir gelir elde etmeyen belediye çalışanları tarafından kurulmuştur. Kooperatifin 300 kadar ortağı bulunmaktadır. Ortakların evde ürettikleri ürünleri Battalgazi Belediyesi kendi bünyesindeki gıda mühendislerinin kontrolünden geçirerek satış mağazalarında yer vermekte, bir pazar köprüsü vazifesi görmektedir. Kooperatif tarafından 7 çalışanla, kurumlara yönelik günlük, düzenli yemek üretimi ve uzun ömürlü ürünlerin satışları da yürütülmektedir. Kooperatif SOGEP, Innovation for development (I4D), ProDes, KoopDes, Kızılay gibi birçok kurumdan finansal ve kapasite geliştirme desteği almıştır.

Kooperatifin üretim alanı belediye tahsisli başlamış olsa da mevcut durumda kira, elektrik vb. giderlerini karşılayacak duruma gelmiştir. Battalgazi Belediyesi, çalışanlarının gönüllü desteğinin yanı sıra Kooperatif'e halen meşruiyet/güvenilirlik sağlamak ve Kooperatif ürünlerini çeşitli mecralarda hediye ederek görünürlük sağlamaktadır. Benzer bir görünürlük desteği Yazıhan Belediyesi tarafından dokumacılık sektöründe faaliyet gösteren Yazıhan Kadın Girişimciler Küçük Sanat Kooperatifi'ne de verilmektedir. Görünürlük, meşruiyet, yer tahsisi ve satın alma tercihlerini sosyal girişimlerden yana kullanma yerel yönetimlerin sosyal girişimcilik alanına verebileceği katkılarda öne çıkmaktadır.

Pazara Erişim ve Yaygın Etki: Ovacık 94 Mahallesi Tarımsal Kalkınma Kooperatifi (Tunceli)

Kooperatifin 35 ortağı bulunmakta olup Türkiye'nin çeşitli illerinden 100'ün üzerinde kooperatifle sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Kooperatif faydalanıcılarına paketleme desteği ve tarım, gıda, kooperatifçilik gibi çeşitli konularda eğitimler/atölyeler yoluyla kapasite geliştirme desteği de sağlamaktadır. Üretimde doğayla uyumlu politikalar izlenmekte ve üreticiler bu konuda bilgilendirilmektedir.

Kooperatif Tunceli'de 15 kişi istihdam etmektedir. Kooperatif ürünlerinin satışını yapan tüketim kooperatiflerinde de 160'a yakın çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanlara eşit ücret ödenmektedir. Satışların büyük bir kısmı tüketici kooperatiflerinin yönettiği çeşitli illerdeki mağazalar üzerinden ilerlemekte olup 2021 yılında ihracata da başlanmıştır. 30 bin TL sermaye ile başlayan girişim mevcut durumda 1 milyon TL'nin üzerinde ciro yapmaktadır.

Kooperatif şimdiye kadar herhangi bir hibe desteğinden faydalanmamış olup tamamen ticaretten elde ettiği gelirle finansal sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. ... yılında Kooperatif çalıştay yaparak Türkiye'nin her yerinden 200'e yakın kooperatif ve üreticiyi Tunceli'de bir araya getirmiş, işbirliği ortamı yaratarak sistem düzeyinde etki yaratmıştır.

Ovacık 94 Kooperatifi'nin üretim kapasitesi ve bir arada hareket etme ilkesi sayesinde özellikle nohut, fasulye gibi belirli ürünlerde piyasayı belirleme gücü oluşmuştur. Fiyatlar üretici ve tüketici kooperatifleri tarafından birlikte kararlaştırılmaktadır. Birlikte üretme ve birlikte kazanma yaklaşımı tersine göçü başlatması açısından da örnek bir uygulamadır.

Ortak Dahil Etme Süreçleri: Zembul Kadın Girişimi Üretim İşletme Kooperatifi (Tunceli)

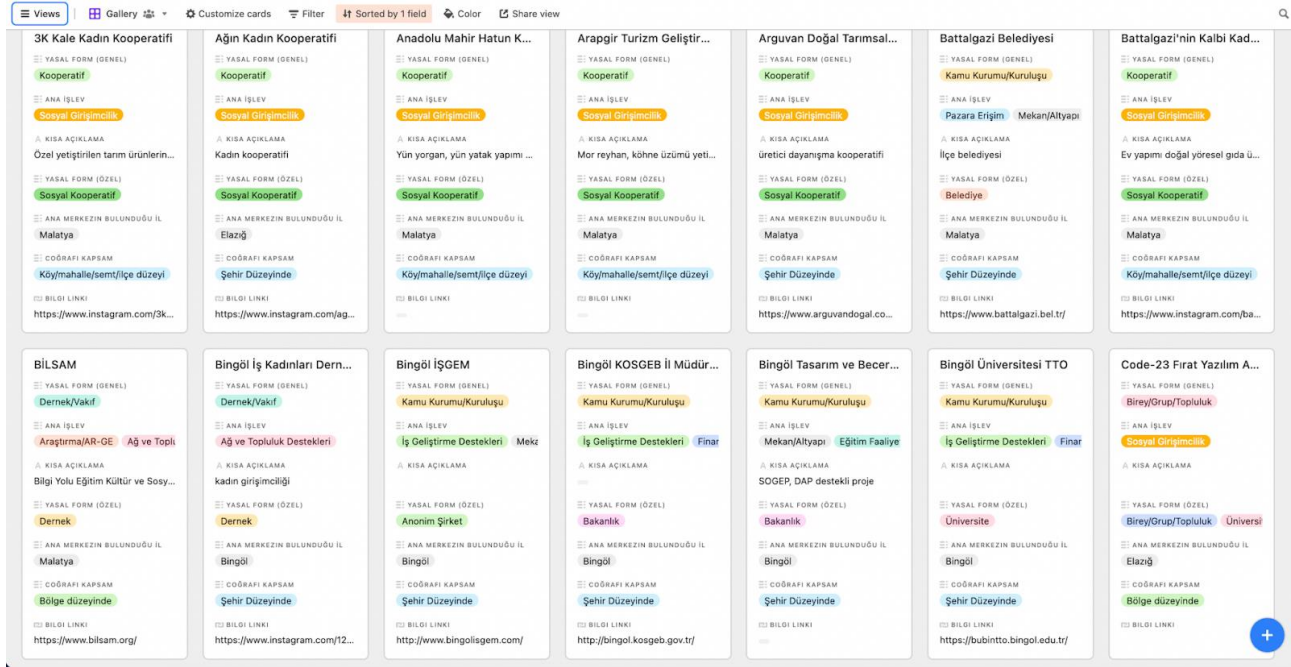
Geleneksel yemeklerin yok olmasını engellemek amacıyla kurulan Zembul Kooperatifi Tunceli'de bir cafe işletmektedir. Bireysel bir çaba olarak başlayan girişim 2020 yılında kolektif emeğin ön plana çıktığı bir kooperatife dönüşmüştür. Cafenin müşteri kitlesinin artmasıyla birlikte mutfakta, serviste ve yönetimde ihtiyaç duyulan insan kaynağı da artmıştır. Zembul Kooperatifi üretenleri istihdam etmektense kooperatife ortak olarak alma stratejisini benimsemektedir. Çalışanlarını 1 sene istihdam edip kooperatif ilkeleriyle uyuşanları kooperatife ortak yaparak çalışanların da karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlamayı ve birlikte güçlenmeyi hedeflemektedir.

○ Ekosistem Haritası Analizi

Bu fonksiyonel harita çalışması, ekosistemde farklı aktörlerin yer aldığı yelpazeyi ortaya koymakta, ekosistem içindeki boşlukları tespit etmekte ve işbirliği fırsatlarına işaret etmektedir. Harita, girişimcileri bilgiye, ağlara, uzmanlığa ve fona eriştirebilecek herhangi bir girişimcilik destek sağlayıcısı için bazı yararlı görüşler ve öneriler sunmaktadır.

Bir dijital veritabanı uygulaması kullanılarak ekosistem aktörlerinin kapsamlı bir dizini/veritabanı oluşturulmuştur. 100'e yakın ekosistem aktörünün genişletilmiş kataloğuna [Airtable veritabanı tablosu](#)ndan erişilebilir. Veritabanında, listelenen aktörlerin işlevleri, sektörleri ve coğrafi kapsamı da sunulmaktadır. Tüm organizmalar (aktörler ya da paydaşlar) ve mekanizmalar (hızlandırıcı, kuluçka ödül programları, platformlar, düzenli etkinlik formatları vb.) çalışma sırasında haritalanmıştır. Harita dinamik bir formatta hazırlanmış olup ekleme/çıkarmalara izin vermekte ve yıllar içerisinde ekosistemde gerçekleşecek değişikliklerin izlenmesi için bir baz oluşturmaktadır.

TRB1 Sosyal Girişimcilik Ekosistem Haritası



Ekosistemin panoramik bir görüntüsünü elde etmek, katılım ve işbirliği fırsatlarını tespit etmek için harita üzerinde bir ağ analizi yapılmıştır. Bu çerçevede kümelenme, benzerlik ve merkezilik

analizlerinin³ bulguları görüşme ve çalıştay bulgularını doğrular niteliktedir. Tekrarlamaya değer bazı bulgular aşağıda sıralanmıştır:

- Kamu, özel, sosyal ve sivil aktörler kendi aralarında değil, kendi içlerinde bağlantılıdır. Sektörler arası veya sektörler arası işbirliği kısıtlıdır.
- Özel sektör neredeyse tamamen kamu sektörü ile bağlantılıdır. Özel sektör ile sosyal sektör arasındaki bağlantılar çok zayıftır.
- Kurumsallaşmış ve kamu tarafından finanse edilen topluluklar ile bağımsız topluluklar arasında büyük bir uçurum bulunmaktadır.
- Kamu kuruluşlarının merkeziliği ve hakimiyeti çok belirgindir.
- Sosyal sektörün periferik konumu belirgindir.

Tüm bulgular ekosistem aktörleri arasında farkındalığı ve işbirliğini artırmak amacıyla kolaylaştırıcı, katalizör, köprü kurucu gibi rolleri üstlenecek çok fonksiyonlu bir çapa aktörün gerekliliğine işaret etmektedir. Araştırma bulguları ve bölgedeki aktörlerle yapılan görüşmeler sonucunda bu role en uygun aktörün Fırat Kalkınma Ajansı olduğu tespit edilmiş, öneriler ve yol haritası bu çerçevede hazırlanmıştır.

³ Kümelenme analizinde, birçok bağla birbirine daha çok bağlı olan aktörler bir arada kümelenir. Benzerlik analizinde, birçok ortak komşuyu paylaşan iki aktör benzer kabul edilir. Merkezilik analizi, aktörleri sahip oldukları bağlantı sayısına göre ekosistemin merkezine yerleştirir. Bağlantılı aktörlerin çoğu, ağ haritasının merkezinde konumlanır. Bu analiz için [Graphcommons](#) uygulaması kullanılmıştır.

ÖNERİLER

Çalışma sonucunda ortaya çıkan ve yukarıda sıralanan ihtiyaçlar doğrultusunda amaç, strateji ve hedefler belirlenmiş; bu hedeflere erişmek için eylemler/alt eylemler tanımlanmış ve eylemlere yönelik uygulama paydaşları sunulmuştur. Bu eylemlere dair Türkiye ve dünyadan TRB1 Bölgesi bağlamına uygun bazı iyi örnekler verilmiştir. Bölgede sosyal girişimciliğin gelişmesinde kilit rolde olan Fırat Kalkınma Ajansı için aynı anda birçok rol yani çok fonksiyonlu bir çalışma sistemi öngörülmüştür.

○ **TRB1 Sosyal Girişimcilik Yol Haritası**

Yol haritası, TRB1 Bölgesi'nde sosyal girişimciliğin gelişmesini etkileyebilecek şu koşullar üzerinden oluşturulmuştur:

- Sosyal girişimciliğe dair farkındalık düşük, sosyal sorumluluk ile karıştırılıyor.
- Bölgedeki sosyal girişim sayısı az, problemlere dair yenilikçi çözüm sayısı az.
- Bölgedeki sosyal girişimciler ile Türkiye sosyal girişimcilik ekosistemi arasındaki bağlar zayıf.
- Sosyal girişimciler diğer girişimcilerin karşılaştığı engellerden farklı engellerle karşılaşüyor.
- Sosyal girişimcilerin pazara erişim kapasitelerinde önemli eksiklikler mevcut.
- İşlevsel bir pazar/piyasa var, ulusal ve küresel ölçekte sosyal satın alma seçenekleri mevcut.
- Ekosistemde potansiyel fon sağlayıcılar ya da finansal araçlar var, sosyal girişimler tarafından yaygın olarak kullanılan mevcut gayri resmi çözümler var.
- Sosyal girişimlerin bilgiye erişimi konusunda engeller var.
- Sosyal girişimcilik alanında özel sektör angajmanı düşük.
- Üniversiteler, akademisyen ve araştırmacıların sosyal girişimciliğe ilgisi düşük.
- Mevcut girişimcilik destek kuruluşları personelinin sosyal girişimcilik ve sosyal ekonomi konusunda bilgi ve kapasiteleri düşük.

Bu koşulların iyileştirilmesi için bölgede sistem düzeyinde bir bakış açısıyla bütüncül müdahaleler uygulanmalıdır. Bölgesel kalkınma perspektifinden TRB1 Bölgesi'ni iyi tanıyan, özel sektör-kamu sektörü ve sivil toplumla etkileşim içinde, farklı disiplinlerden uzmanlarıyla tüm faaliyet alanlarında etkin, bölgesel planlama misyonu ile bölgenin gelecek vizyonu üzerinde etkisi olan kalkınma ajanslarının bu müdahalelerin tasarlanması, uygulanması ve teşvikinde önemli roller üstlenebileceği değerlendirilmektedir. Bölgede ekosistemin henüz erken aşamada olması nedeniyle Fırat Kalkınma Ajansı'nın organizatör, kolaylaştırıcı, fon sağlayan, katalizör ve savunucu gibi birçok farklı rolü aynı anda yürütmesi elzemdir. Bölgede bu sistem dönüşümünün yaratılması için ulusal ve uluslararası ekosistem aktörleriyle işbirliği içinde hareket etmek elzem olduğundan bu eylemlerin gerçekleştirilmesinde destek olabilecek Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, Yeni Nesil Kooperatifler Ağı, Yekpare Sosyal Girişim Birliği, Açık Açık Sosyal Girişim, Good4Trust gibi ulusal destek mekanizmalarına; SEWF, Catalyst 2030, B Corp, Ashoka, Impact Hub, Adil Ticaret Örgütü, Sosyal Girişimcilik Dünya Forumu (SEWF), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Euclid Network gibi uluslararası ağlara/örgütlere de alt eylemler bazında yer verilmiştir.

Bu bağlamda ortaya çıkan yol haritası aşağıda sunulmuştur. TRB1 Bölgesi'nde yeni oluşmakta olan sosyal girişimcilik ekosisteminin bu yol haritası aracılığıyla gelişmesi sonrasında sosyal girişimcilerin ihtiyaçlarına yönelik doğru zamanda doğru desteği sağlayabilecek destek kuruluşlarının (SESÖlar) kurgulanmasına yönelik bir model önerisi ayrıca sunulmuştur. Modele konu SESÖ'nun kamu, özel sektör ya da sivil toplum sektörlerinde konumlanması mümkündür.

TRB1
Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

	koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler alt bileşenler, destekler ya da tamamlayıcı eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler benzer etkinlikler ya da iyi uygulamalar
1	sosyal girişimcilğe dair farkındalık düşük, sosyal sorumluluk ile karıştırılıyor	organizatör	sosyal girişimcilik ve sosyal ekonomi alanlarının hızla gelişmekte ve sektörlleşmekte olduğuna dair ilgili kitlelerde farkındalık yaratmak	geniş katılımlı ve ilgi çekecek etkinlikler düzenlemek, rol modelleri ön plana çıkartan iletişim kampanyaları düzenlemek	Türkiye'den iyi örnekleri, rol modelleri bölgeye davet etmek, düzenli bilgilendirme toplantıları gerçekleştirmek bölgeden doğru kontakt kişileri ve ilgililerle bir Çalışma Grubu oluşturmak ve düzenli paydaş toplantıları aracılığıyla organizasyonlar yapmak	Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, Ashoka Türkiye, Impact Hub İstanbul, İmece KEDV, KAGİDER, Öğrenci Toplulukları, Grameen Vakfı, Toplum Gönüllüleri	Social Innovation Summit , Ashoka Sosyal Girişimcilik Günü , TSGA Köprüler Kurmak Konferansı , İmece Summit Social Entrepreneurship Community of Practice (SECOP)
2	bölgedeki sosyal girişim sayısı az, problemlere dair yenilikçi çözüm sayısı az	kolaylaştırıcı	havuzdaki fikir ve çözüm sayısını belli sektörlere odaklanarak arttırmak, örn. sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir mobilite çözümleri, sürdürülebilir gıda ve gastronomi	alanında aktif girişimcilik destek kuruluşları ve araçlar ile ortaklıklar kurarak fikir aşaması için destek programları geliştirmek ortaklıklar yoluyla fikir aşamasında ödül programları geliştirmek ya da mevcut programları bölgeye getirmek bölgenin ihtiyaçları ile uyumlu mevcut sosyal işletmeler ve sosyal girişimcilik modelleri ile köprüler kurmak üniversite öğrencileri gibi fikir aşamasında çalışmaya yakın grupları angaje etmek	hızlandırıcılar, kuluçka merkezleri, üyelik ağları, ortak çalışma alanları, ödül/ödül programları vb. ile işbirliği yapmak uluslararası kalkınma kuruluşları, üniversiteler, özel sektör ağ kuruluşları, belediyeler ile işbirlikleri yoluyla uzun erimli ve sürdürülebilir ödül programları ya da yarışmalar düzenlemek eşleştirme ve uyarlama programları düzenlemek fikirlerin hayata geçirilmesi konusunda destekler sağlamak, işbirliklerini kolaylaştırmak	Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, Ashoka Türkiye, Impact Hub İstanbul, İmece, Etki Çemberleri Vakfı İstihdam entegrasyonu, kapasite geliştirme ve pazar köprüsü modellerine sahip ilgili tüm sosyal girişimler İstihdam entegrasyonu, kapasite geliştirme ve pazar köprüsü modellerine sahip ilgili tüm sosyal girişimler UNDP, Sürdürülebilir Kentsel Gelişim Ağı	Social Impact Award, Enactus, Young Guru Academy, Global Shapers Programı, Hayal Edin Gerçekleştirilim Sosyal İnovasyon Fikir Yarışması, Young Guru Academy (YGA) Nilüfer Sosyal Girişimcilik Yarışması , Bu Gençlikte İş Var Usturlab, Good4Trust Denizli ve İzmit Çarşı, Design Factory, İhtiyaç Haritası, Güçlü İyilik, Goluri, Arkerobox, AnkaraAKS UNDP AccLab Sosyal İnovasyon Destek Programı , Sürdürülebilir Kentsel Gelişim Ağı , DAKA SOGIP Sosyal Girişimcilik Programı

TRB1
Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

	koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler alt bileşenler, destekleyici ya da tamamlayıcı eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler başarı örnekleri ve de iyi uygulamalar
3	bölgedeki sosyal girişimciler ile Türkiye sosyal girişimcilik ekosistemi arasındaki bağlar zayıf	kolaylaştırıcı	mevcut desteklere sosyal girişimlerin erişebilmesini sağlamak	bölgedeki sosyal girişimlerin ulusal ve uluslararası etkinlikleri takip edebilmesi için seyahat ve katılım destekleri vermek	özellikle her yıl belirli zamanlarda düzenlenen Ashoka Sosyal Girişim Günü ya da Social Enterprise World Forum (SEWF), Catalysing Change Week gibi etkinliklerde bölgenin temsilini sağlamak	SEWF, Catalyst2030, Ashoka Türkiye, Impact Hub	Catalysing Change Week, SEWF Forum
				sosyal girişimcilik iyi örneklerini ziyaret etmek ve iyi örnekleri bölgeye ziyaret etmesi için seyahat desteği vermek	değişim programları tasarlanması	Yeni Nesil Kooperatifler Ağı, Yekpare	OKA Sosyal İnovasyon Yaz Okulu ve Tanıtım Programı
4	bölgedeki sosyal girişim sayısı az, problemlere dair yenilikçi çözüm sayısı az	kolaylaştırıcı	havuzdaki fikir ve çözüm sayısını belli sektörlere odaklanarak arttırmak, örn. sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir mobilite çözümleri, sürdürülebilir gıda ve gastronomi	sosyal girişimcilikle ilgili etkinlik, atölye ve eğitimlerin duyurularının takip edilebileceği platformları tanıtmak	TSGA gibi platformlarda ile ya da bölgeye özelleştirilmiş sayfalar açmak, içerik üretmek ya da duyurulara odaklanan haber bültenleri oluşturmak	TSGA, Yekpare, İmece	Yekpare Mevcut Destekler Veritabanı, SosyalUp
				belediyeler, üniversite merkezleri gibi kurumlar bünyesinde özelleştirilmiş destek programları başlatmak; atıl makine ve altyapının ihtiyaç sahibi sosyal girişimlerin kullanımına açılması konusunda çözüm geliştirmek	Türkiye genelinde yürütülen destek programlarına bölgeden katılımı artırmak için bilgilendirme çalışmaları yürütmek	Ticaret ve Sanayi Odaları, Kalkınma Ajansları, TKDK, KOSGEB, TSGA, Yekpare	Perşembe Buluşmaları, İmeceLAB
				halihazırda yürütülen girişimcilik destek programları içinde sosyal girişimcilere özel patikalar ya da alt programlar tasarlamak	halihazırda ülke genelinde yürütülen sivil toplum destek programlarına sosyal girişimcilerin katılımını artırmak için bilgilendirme çalışmaları yürütmek	STGM, Sivil Düşün, STİGM	Stok Eğitim Platformu, Sivil Düşün Dünyalar Topluluk Kuluçkası Programı

TRB1
Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

	koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler alt bileşenler, destekleyici ya da tamamlayıcı eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler benzer aktyörler ya da niş uygulamalar
5	sosyal girişimcilerin pazara erişim kapasitelerinde önemli eksiklikler mevcut	organizatör	sosyal girişimcilerin pazar dinamikleri konusunda kapasite ve yapabilirliklerini artırmak	tasarım, ürün ve marka geliştirme, pazar araştırması, fiyatlandırma gibi alanlarda eğitimler ve destek sağlamak	sertifika, akreditasyon gibi görünürlüğü ve pazara erişimi artıran hizmetlere sosyal girişimlerin erişimini sağlamak	Açık Açık Sosyal Girişim, Adil Ticaret Örgütü, BCorp Türkiye, Yekpare, KOSGEB	Adil Ticaret Sertifikası, BCorp Sertifikası, Açık Açık Sosyal Girişim ya da SEWF akreditasyonu
6	işlevsel bir pazar/piyasa var, ulusal ve küresel ölçekte sosyal satın alma seçenekleri mevcut	katalizör	pazara erişimin iyileştirilmesi	sosyal satın alma konusunda ilgili tüm aktörlerle farkındalık ve bilgilendirme çalışmaları yürütmek	#SosyalGirişimde nAl #BuySocial kampanyası konusunda bilgilendirme faaliyetleri düzenlemek; sosyal satın alma rehberlerini yaygınlaştırmak	TSGA, Yekpare, Euclid Network	Dünya Ekonomik Forumu Sosyal Satın Alma, SEWF Sosyal Satın Alma, ILO Türkiye Sosyal Satın Alma Rehberi
				mevcut pazar yeri köprüsü modelleriyle bölgeye özgü çözümler geliştirmek	Fiziksel dükkan, online pazar yeri ve pazara erişim fırsatları konusunda sosyal girişimleri bilgilendirmek ve bu fırsatlara erişimlerini kolaylaştırmak/d esteklemek	Good4Trust, TSGA, Postane, Yekpare, KOSGEB	Good4Trust İzmit Çarşısı, Postane Dükkanı, TSGA Açık Tezgah, Local Makers

TRB1
Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler altı bileşenler, destekleyici ya da tamamlayıcı eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler benzer aksiyonlar ya da iyi uygulamalar
7 ekosistemde potansiyel fon sağlayıcılar ya da finansal araçlar var, sosyal girişimler tarafından yaygın olarak kullanılan mevcut gayri resmi çözümler var	savunucu	finansla erişimin iyileştirilmesi	sosyal işletmelerinin ihtiyaçlarına uygun finansman arzının sağlanması	etki yatırımı gibi yenilikçi finansman fırsatları için ortaklıklar kurmak	EYDK, Village Capital, Alethina, Arya Kadın Yatırım Platformu	Refugee Impact Bond
			alternatif ya da yenilikçi finansman fırsatları için ortaklıklar kurmak	akran borçlanması, kitle fonlaması, kredi kooperatifleri, İslami finans gibi yenilikçi veya alternatif finans kaynaklarının teşvik edilmesi	Fonbulucu, Fongogo	CircleUp, köy sandıkları uygulamaları
			mevcut fırsatların kullanılabilirliğini artırmak	mevcut kredi ve borçlanma araçlarına sosyal girişimlerin erişimini artırmak	BKM	Tüzel kişilik sponsorluğu modelleri
			yeni finans mekanizmaları sunabilen finansal kurumları teşvik etmek	halihazırda alternatif oluşturan kurum ve modellerin yaygınlaştırılması nı sağlamak	Microfon	Microfon

TRB1
Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler alt bileşenler, destekleyici ya da tamamlayıcı eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler benzer aksiyonlar ya da iyi uygulamalar
8	sosyal girişimlerin bilgiye erişimi konusunda engeller var	kolaylaştırıcı	bilgi ve bilgi takibi olanaklarına erişimin iyileştirilmesi	sosyal girişimcilik ağlarının geliştirilmesi veya mevcut olanlarla bağlantı kurulması için destek sağlanması	Yekpare, SEWF, Yeni Nesil Kooperatifler Ağı, Adil Ticaret Türkiye	Yeni Nesil Kooperatifler Topluluğu
				sosyal girişimciler için çevrimiçi bilgi portallarına erişim noktalarının sayısını artırmak ve mevcut kaynakları erişilebilir kılmak	TSGA, KOSGEB, TSÖlar	Kooperatif Bilgi Bankası
				dijital girişimcilik destek hizmetlerine erişimin genişletilmesi	Yekpare	Yekpare Mevcut Destekler Veritabanı, Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Fırsatlar Haritası (Sabancı Vakfı)
9	sosyal girişimcilik alanında özel sektör angajmanı düşük	katalizör	özel sektörün sosyal girişimlere yönelik bilgi ve ilgisini artırmak	özel sektörün sosyal girişimcilik ya da sosyal inovasyon alanında kapasitesini artırmak	Türkonfed, UNDP, TOBB	Hedefler İçin İş Dünyası Platformu
				kurumiçi girişimciliği ve kurumsal sosyal inovasyon programlarını teşvik etmek	Global Compact Türkiye	Genç SKH Elçileri
				sosyal satın alma konusunda teşvikler sunmak	SEWF, Euclid	Global Compact on Refugees Taahhüt Sistemi

TRB1
Sosyal Girişimcilik Yol Haritası

koşullar bağlam, varsayımlar vb.	FKA'nın rolü ekosistem fonksiyonu	amaç stratejiler ve hedefler	eylemler tavsiye edilen eylemler	alt eylemler alt bileşenler, destekleyici ya da tamamlayıcı eylemler	ilgili kuruluşlar uygulama paydaşları	örnekler benzer ekolojiler ya da iyi uygulamalar
10 üniversiteler, akademisyen ve araştırmacıların sosyal girişimcilik ilgişi düşük	fon sağlayan	bölgedeki AR-GE kuruluşlarının sosyal girişimcilik konusunda bilgi üretimini teşvik etmek	bölgedeki üniversitelerle bu alanda aktif diğer kuruluşlar arasında işbirliğini teşvik etmek	araştırmacı ve pratisyenlerin ortak bilgi üretimini ya da program geliştirmesini teşvik eden teknik destek ve mali destek programları tasarlamak	KUSIF, İstasyonTEDÜ, Özyeğin Üniversitesi Sürdürülebilirlik Platformu, Living Knowledge Network	ICG Evidence Fund, Science Shops, EPIC-N, Ashoka U Changemaker Campus
			üniversitelerde sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon alanında düzenlenen programların sayısını artırmak	yeşil ekonomi ve sosyal ekonomi, döngüsel ekonomi ve sosyal ekonomi, yaratıcı ekonomi ve sosyal ekonomi gibi kesişim alanlarında gerçekleştirilen üniversite-sanayi işbirliklerini artırmak	Özyeğin Üniversitesi Sürdürülebilirlik Platformu, Başkent Üniversitesi YAKEM	OECD Leed Politika Belgesi
			üniversitelerin sosyal girişimcilik alanındaki kapasitesini artırmak	üniversitelerin ilgili ağlara üyeliğini teşvik etmek, Türkiye'de bu alanda çalışan üniversitelerle eşleştirme programları düzenlemek	SDSN Türkiye, YÖK, ISCN	Aurora European University Alliance, Yunus Social Business Centre Modeli, EMES Network, SDSN Türkiye, Uluslararası Sürdürülebilir Kampüs Ağı (ISCN) vb.
11 mevcut girişimcilik destek kuruluşları personelinin sosyal girişimcilik ve sosyal ekonomi konusunda bilgi ve kapasiteleri düşük	organizatör	destek kuruluşlarının kapasitesini geliştirmek ya da güçlendirmek	sosyal girişimcilik ve işbirliği yönetimi alanlarında çeşitli ve çok katmanlı öğrenme fırsatları yaratmak	eğitmen eğitimleri ve rehber kitapçıkların geliştirilmesini desteklemek	TSGA, Junior Achievement	TSGA Sosyal Girişimcilik Okulu, Social Enterprise Academy International
			en iyi işbirliği ve angajman fırsatlarını tespit etmek için ekosistem haritalarının kullanımını teşvik etmek	ekosistem haritalarını güncel tutmak	TSGA	İskoçya Sosyal Girişimcilik Ekosistem Haritası
			destek kuruluşlarına nitelikli personel çekmek	İK programları geliştirmek, destek kuruluşlarına operasyonel hibe destekleri sağlamak	PERYÖN, İlk Fırsat	İlk Fırsat

○ Sosyal Girişim Destek Kuruluşu (SESO) Modeli

SESO'nun rolü sosyal girişimcilerin iyi bir başarı ihtimali yakalamasına imkan tanımak; sosyal girişimcinin ve onların sosyal girişiminin ihtiyaçlarına yönelik doğru zamanda doğru desteği sağlamaktır. Sosyal girişim destek organizasyonları ya da SESOlar, kamu, özel sektör ya da sivil toplum sektörlerinde konumlanmış olabilir. TRB1 Bölgesi'nde ileride kurulabilecek olası bir SESO'nun da söz konusu sektörlerin herhangi birinde konumlanması mümkündür.

SESOların faaliyetleri beş ana madde altında özetlenebilir:

1. Diğer sosyal girişimciler ile olan bağlantılar ve daha geniş bir destek ekosistemi üzerinden ilham, motivasyon ve topluluk destekleri sağlamak.
2. Sosyal girişimcinin becerilerini ve kapasitesini geliştirmesine yardım etmek.
3. Sosyal girişimin gelişmesine ve büyümesine olanak sağlamak.
4. Daha geniş bir destek ekosistemindeki uygun kaynaklara, finansal ve finansal olmayan desteğe giden yolu geliştirmek.
5. Sosyal girişimcilerin rolünü ve etkisini hem toplumda hem de ekonomide yerel, bölgesel ve ulusal seviyelerde savunmak, farkındalık yaratmak.

Çoğu SESO yukarıda sıralanan faaliyetleri yüksek kalitede destek programları tasarlayarak ve uygulayarak yapar. Bu programlar aşağıdaki "destek menüsü"nde sıralanan hizmetlerden bir ya da daha fazlasını içerebilir:

Beceri: Beceri odaklılık sosyal girişimcinin belirli becerilerinin gelişmesine, başarılı bir sosyal girişim öncüsü olmasına olanak sağlar.

Komisyon: Her girişimci kendi ihtiyaçlarına yönelik oluşturulmuş, özelleştirilmiş bir destek alır.

Tematik: Teknoloji, iklim değişimi, eğitim gibi konularla ya da kadınlar, azınlıklar, gençler gibi yetersiz hizmet alan gruplarla ilgili sorunlarla mücadele eden sosyal girişimcilerin ihtiyaçlarına yönelik özel 'tematik' destek sağlarlar.

Yatırıma hazır olma: Erken aşamalardaki sosyal girişimcileri ve girişimleri, diğer yatırımcıların yatırım yapmaya hazır olduğu bir hale getirmeye odaklanır. Bu genelde diğer

destekçilerle benzer aktiviteleri de içinde barındırır sadece öncelikleri ve yoğunluk seviyeleri farklıdır.

Mekan: Destek SESO'nun sağladığı çalışma mekanı etrafında kurulur. Buna genelde bu metodolojilerden herhangi birinden esinlenerek hazırlanmış destek programları eşlik eder, fakat en önemlisi mekan akran desteğini ve uygulayıcı topluluğu kuvvetlendirmeyi teşvik eder.

İletişim ağı: Bu program katılımcılarının akran iletişim ağını (rol model ve ortak destek sağlayan kişiler) ve ortaklarını, tedarikçilerini, müşterilerini ve diğer paydaşlarla olan geniş bir bağlantı ağını kapsayabilir. Bu iletişim ağları yüzyüze ya da çevrimiçi platformlardan kolaylaştırılabilir.

Ekosistem: Bu modelde daha geniş kapsamda çalışan destek örgütleri farklı şekillerde destek metodolojileri olan, sürekli yenilik yapan ve kapsamlı destek programları sağlayan hibrit merkezlere dönüşür.

Fonlama ve sosyal yatırım: Hibe, borç ya da karışık finans opsiyonlarının koşullarına odaklanır.

TRB1 Bölgesi'nde faaliyet gösterecek bir SESO'nun bölgedeki sosyal girişimcilik ekosisteminin "nascent" düzeyi ve aktörler arasındaki düşük ilişki dikkate alındığında faaliyetlerini ekosistemi güçlendirici, iletişim ağlarını ve fon olanaklarını artırıcı yönde odaklamasının daha etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Dünyada iyi bilinen SESOlardan bazı örnekler aşağıda sıralanmıştır. TRB1 Bölgesi için destek menüsüne dahil etmenin mantıklı olabileceği fikirler ve faaliyetler için bu örnekler yararlı olabilecektir.

- Acumen Fund www.acumen.org
- Alfamar www.alfamar.org
- Ashoka www.ashoka.org
- Echoing Green www.echoinggreen.org
- Impact Hub www.impacthub.net

- MaRS www.marsdd.com
- Social Enterprise UK www.socialenterprise.org.uk
- UnLtd www.unltd.org.uk
- Yunus Social Business www.yunussb.com

SESO'lar için Yol Gösterici Değer ve İlkeler

SESO'ların sosyal girişimcileri desteklemek için doğru teknik becerilerden daha fazlasına ihtiyaçları vardır. Bir SESO'nun çalışmasının temelini oluşturan değerler ve ilkeler hayati önem taşır. Muhtemelen, doğru değerleri iş kültürüyle harmanlamak, herhangi bir sosyal girişim destek programının en etkili unsurudur. Bu değerler daha sonra, başarılı bir destek yaratan davranışları doğurarak, sosyal girişimcilerle etkileşim biçimine yol gösterir.

SESO'ların kültüre dönüştürülebilecek bazı önemli özellikleri şunlardır:

- Yeteneğin/becerinin hemen yanı başımızda olduğuna dair kesin bir inanç
- Soruna en yakın kişilerin genellikle en iyi çözümlere sahip olduğunu kabul etmek
- Hem girişimcinin hem de sosyal girişimlerinin ihtiyaçlarına odaklanma
- "Olağandışı şüphelileri" ve sorunu yaşamış kişileri desteklemek
- Sadece zaten başarılı olacak olanları değil, potansiyeli olan fikirleri ve insanları aramak;
- İhtiyaca dayalı yardım sağlamak
- Sosyal girişimi olmak istediği yere götürmeye odaklanan etkili bir rehber olma
- Sorgulayan ve dinleyen bir koçluk tarzını benimseme
- Girişimciye veya girişimci için bir şeyler yapmaktansa, onun anlamasına ve öğrenmesine yardımcı olma
- Yansıtıcı pratikler uygulama; öğrenme ve öğrendiklerini uygulamalı olarak kullanma ve yardımlaşma

- Çabaların ilişki temelli olduğundan emin olma; güvene dayalı bir ilişkiye sahip olma,
- Eleştirel bir arkadaş gibi hareket etme; sosyal girişimcinin tarafında ama gerektiğinde meydan okuyabilecek bir rolde olma
- Yolculuk boyunca girişimciyle birlikte yürüme
- Deneyim ve bilgiye dayalı nesnel içgörüler getirme
- Sonuç ve kalite odaklı olma. Onların başarısını ve kendi başarılarını izleme ve kutlama;
- Sosyal girişimcinin en iyi başarı şansına sahip olmasını sağlamak için başkalarıyla çalışma ve bağlantı kurma
- "Söylemi eyleme geçirme" - girişimciler risk alır, destekçiler de öyle yapmalı
- Deneyimlerden öğrenme ve sosyal girişimcilere sunulan teklifi sürekli olarak iyileştirme

Sosyal Girişimlere Yönelik Destek Programı Geliştirme

Çoğu sosyal girişimci destek programı, etkili olmak için aşağıdaki dokuz temel aşamayı içerir:

Aşama 1: Program tanımlama ve tasarım

- Ekosisteminizin haritasını çıkarın ve var olan sosyal ihtiyaçları anlayın
- Sosyal girişimciler için programınızı ve destek menünüzü geliştirin
- Ekibinizin ve dahil olan tüm ortakların gereken doğru becerilere ve değerlere sahip olduğundan emin olun

Aşama 2: Destek programınız için fon geliştirin

- Projeniz için bir bütçe oluşturun
- Kuruluşunuz ve programınızın temel mesajlarını belirleyin
- Potansiyel fon sağlayıcıları belirleyin ve fon için başvurun

Aşama 3: Erişim stratejiniz

- Sosyal girişimcilere nasıl ulaşacağınıza ve programınıza nasıl çekeceğinize karar verin.

Aşama 4: Değerlendirme ve Seçim

- Destek programınız için sosyal girişimcileri değerlendirin ve seçin.
- Sosyal girişimcilerin destek ihtiyaçlarını değerlendirin.

Aşama 5: Olanak Tanıma

- Sosyal girişimciler için bir destek menüsü geliştirin.
- Bu, hem sosyal girişimcilerin ihtiyaçlarına hem de sosyal girişimlerine odaklanmalıdır.

Aşama 6: Bağlantı Kurma

- Sosyal girişimcilerin, mentorluk ve ücretsiz yardım gibi ekosistemdeki diğer desteklere yönelmelerine yardımcı olun.
- Bu genellikle başkalarıyla ortaklık yapma anlamına gelir.

Aşama 7: Etki Yönetimi

- Neyin işe yaradığını bilin ve sağladığınız desteği öğrenme ve değerlendirme yoluyla adapte edin.

Aşama 8: Sosyal Girişimler için Finans ve Yatırım

- Başlamalarına veya büyümelerine yardımcı olmak için girişimcileri doğru türde fon sağlayıcılar ve yatırımcılarla buluşturun.

Aşama 9: Göstermek ve Etkilemek

- Başarılarınızı sergilemek ve çalışanınızı desteklemek için başkalarını dahil edin.
- Bu araç setinin geri kalanının çoğu, adım adım bir program planlamanıza izin verecek şekilde bu aşamalara dayalı olacaktır.

⁴Referans Notu: Bu dokümanda sunulan model, Impact Hub Network’ün Avrupa Komisyonu desteğiyle yürüttüğü “MedUP: Promoting Social Entrepreneurship in the Mediterranean Region” projesi kapsamında oluşturulan araç kiti kullanılarak oluşturulmuştur.

⁴ Impact Hub (Devi Clark, Nayla Attas and Zulfiqar Ahmed), 2019. Social Entrepreneurs Support Toolkit: Building Capacity for Social Entrepreneurship Support Organisations. European Union. <<https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2019/12/01/social-entrepreneur-toolkit-building-capacity-for-social-entrepreneurship-support-organisations/>>