

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL ETKİ ÖLÇÜMÜ İÇİN SOSYAL YATIRIMIN  
GERİ DÖNÜŞÜ (SROI) YÖNTEMİ: İÇERİK ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

YİĞİT CUMHUR ERKAN

İstanbul, 2019

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL ETKİ ÖLÇÜMÜ İÇİN SOSYAL YATIRIMIN  
GERİ DÖNÜŞÜ (SROI) YÖNTEMİ: İÇERİK ANALİZİ  
ÇALIŞMASI**

Yüksek Lisans Tezi

YİĞİT CUMHUR ERKAN

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. REFİKA BAKOĞLU

İstanbul, 2019



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ  
Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi YİĞİT CUMHUR ERKAN'ın SOSYAL  
ETKİ ÖLÇÜMÜ İÇİN SOSYAL YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ (SROI) YÖNTEMİ:  
İÇERİK ANALİZİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.08.2019 tarih ve 2019-  
28/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi  
olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 04/12/2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

| Öğretim Üyesi Adı Soyadı                  | İmzası |
|---|--------|
| 1. Tez Danışmanı Prof. Dr. REFİKA BAKOĞLU |        |
| 2. Jüri Üyesi Prof. Dr. HAKAN YILDIRIM    |        |
| 3. Jüri Üyesi Doç. Dr. ŞAFAK GÜNDÜZ       |        |

## GENEL BİLGİLER

**İsim ve Soy İsim:** Yiğit Cumhur ERKAN

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Program:** Sürdürülebilir Büyüme ve Kalite Yönetimi

**Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Refika BAKOĞLU

**Tez Türü ve Tarihi:** Yüksek Lisans – 2019

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Etki, Sosyal Etki Ölçümü, SROI, Kurumsal Sosyal Sorumluluk

## ÖZET

### SOSYAL ETKİ ÖLÇÜMÜ İÇİN SOSYAL YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ (SROI) YÖNTEMİ: İÇERİK ANALİZİ

Son yıllarda hesap verebilirlik, meşruiyet ve şeffaflık tüm sektörler için önemli konular haline gelmiştir. Tüm dünyada şirketler, STK'lar ve diğer organizasyonlar artan kamu beklentileri ve paydaş eleştirileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu artan beklenti ve eleştirilere cevap olarak, birçok farklı ölçüm ve raporlama yöntemi geliştirilmiştir. Bu çalışmada, SROI yöntemi kullanılarak oluşturulan sosyal etki raporlarının hangi yıllarda ve ülkelerde yapıldığını, hangi organizasyon ve faaliyet türlerinde kullanıldığını, bu faaliyetlerin kategorisini, faydalanıcılarını, paydaşlarını ve SROI oranları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.

Bu inceleme sonucunda onaylanmış SROI raporlarının ülkeler bazında en çok İngiltere'de yayımlandığı görülmüştür. İngiltere'yi sırasıyla Tayvan, İrlanda ve Avustralya takip ettiği belirlenmiştir. Faaliyetlerin uygulayıcıları belirlendiğinde en çok rapor yayımlayan kuruluşların Sivil Toplum Kuruluşları (STK) olduğu gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak STK'ların toplum yararına çalışan kuruluşlar olması olabilir. Ayrıca

performanslarını paydaşlarına şeffaf bir şekilde göstermek istemeleri kendi meşruiyetleri için önemli olabilir. Projelerin türüne göre incelendiğinde değerlendirici SROI raporlarının çoğunlukta olmakla beraber tahmini raporların zamanla sayılarında artış gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak SROI yönteminin tanınırlığı ve güvenilirliği arttıkça organizasyonların var olan projelerine finansal destek amacıyla tahmini raporlar yayımlamış olabileceği düşünülebilir. Ayrıca faaliyetlerin faydalanıcıları incelendiğinde gençler ve çocuklar en çok proje yapılan grup olarak dikkat çekmektedir. Gençler ve çocukları sağlık problemi olan bireyler takip etmektedir.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

**Name and Surname:** Yiğit Cumhur ERKAN

**Field:** Business Administration

**Program:** Sustainable Growth and Quality Management

**Supervisor:** Prof. Dr. Refika BAKOĞLU

**Degree Awarded and Date:** Master – 2019

**Keywords:** Social Impact, Social Impact Measurement, SROI, Corporate Social Responsibility

## **ABSTRACT**

### **SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) METHOD TO MEASURE SOCIAL IMPACT: CONTENT ANALYSIS**

In recent years, accountability, legitimacy, and transparency have become important issues for all sectors. Companies, nongovernmental organizations (NGOs) and other organizations around the world face increasing public expectations and stakeholder criticism. In response to these increasing expectations and criticisms, many different measurement tools and reporting methods have been developed. In this study, in which countries and dates the social impact reports produced by using the SROI method, in which organizations and types of activities they used, the category of these activities, beneficiaries, stakeholders and SROI ratios were analyzed by content analysis method.

As a result of this review, it was seen that the assured SROI reports were published mostly in the UK. The UK was followed by Taiwan, Ireland, and Australia, respectively. When the implementers of the activities were identified, it was observed that the organizations that published the most reports were NGOs. This may be because NGOs are organizations working for the benefit of the community. It may also be important for

their legitimacy to want to show their performance transparently to their stakeholders. When the types of projects are analyzed, it is observed that the evaluator is the majority of the SROI reports, but the number of the forecast reports increases over time. The reason for this is that, as the recognition and reliability of the SROI method increases, it may be assumed that organizations may have published estimated reports for financial support to their existing projects. Also, when the beneficiaries of the activities are examined, young people and children are the groups with the highest number of projects. Young people and children are followed by individuals with health problems.

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

|   |      |
|---|------|
| TABLO LİSTESİ.....  | vii  |
| ŞEKİL LİSTESİ.....  | viii |
| KISALTMALAR .....   | ix   |
| GİRİŞ.....  | 1    |
| BİRİNCİ BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR.....   | 3    |
| 1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK .....   | 3    |
| 1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS).....  | 3    |
| 1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları.....                                       | 5    |
| 1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yatırımın Geri Dönüşü .....                          | 5    |
| 1.1.4. Firma Faaliyetlerinin Değerinin Tanımlanması (Stratejik Faaliyet Olarak KSS) ..... | 6    |
| 1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Paydaş Teorisi İlişkisi.....                         | 7    |
| 1.1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Stratejik Yönetim İlişkisi .....                     | 8    |
| 1.1.7. Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....  | 10   |
| 1.2. SOSYAL ETKİ.....   | 13   |
| 1.2.1. Sosyal Etki Kavramı .....  | 13   |
| 1.2.2. Sosyal Etki Tanımları .....  | 13   |
| İKİNCİ BÖLÜM: TEORİK ALTYAPI .....  | 18   |
| 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Ölçümü .....                              | 18   |
| 2.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etki Ölçümü .....                                    | 18   |
| 2.1.2. Performans Ölçümündeki Gelişmeler- Sosyal Etki Ölçümü İlişkisi .....               | 22   |
| 2.2. Sosyal Etki Ölçümü .....   | 23   |
| 2.2.1. Yöntemlere Genel Bakış .....   | 24   |
| 2.2.2. Yöntemlerin Sınıflandırılması .....  | 25   |
| 2.2.3. Yöntemlerin Özellikleri .....  | 28   |
| 2.2.4. Sosyal Etki Ölçümünün Zorlukları ve Sınırlılıkları .....                           | 36   |
| 2.3. Sosyal Yatırımın Geri Dönüşü (SROI) Yöntemi .....                                    | 38   |
| 2.3.1. SROI Yönteminin Geliştirilme Süreci.....   | 40   |
| 2.3.2. SROI Yönteminin Prensipleri .....  | 41   |
| 2.3.3 SROI Analizinin Aşamaları .....   | 42   |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.4. SROI Yararları ve Sınırlılıkları .....                              | 45 |
| 2.3.4.1. SROI Yönteminin Yararları .....                                   | 45 |
| 2.3.4.2. SROI Yönteminin Sınırlılıkları ve Zayıflıkları .....              | 47 |
| 2.3.5. SROI'nin Diğer Sosyal Etki Ölçüm Yöntemlerine Göre Avantajları..... | 49 |
| 2.3.6. SROI ile İlgili Akademik Tartışmaya Genel Bakış .....               | 50 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA.....   | 53 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı .....  | 53 |
| 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                     | 53 |
| 3.3. Araştırmada Örneklem Seçimi .....                                     | 53 |
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi.....   | 54 |
| 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma .....                              | 56 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER.....   | 65 |
| KAYNAKÇA.....  | 67 |

## TABLO LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Tablo 1: Sosyal etki tanımları .....  | 14 |
| Tablo 2: Sosyal etki ölçüm yöntemleri.....  | 24 |
| Tablo 3: Sosyal etki ölçüm yöntemlerinin sınıflandırılması.....                                   | 26 |
| Tablo 4: Sosyal etki ölçüm yöntemleri ve kısa açıklamaları .....                                  | 30 |
| Tablo 5: SROI analizinin aşamaları .....  | 44 |
| Tablo 6: SROI'nin akademik tartışma .....   | 52 |
| Tablo 7: Araştırmada Kullanılan İçerik Analizi Yönteminin Aşamaları .....                         | 55 |
| Tablo 8: SROI raporlarının yayımlandığı ülkelere göre dağılımı.....                               | 56 |
| Tablo 9: SROI raporlarının yayımlandığı yıllara göre dağılımı .....                               | 57 |
| Tablo 10: SROI raporlarının faaliyet kategorilerine göre değerlendirilmesi.....                   | 60 |
| Tablo 11: SROI raporlarının faaliyette bulunan organizasyon türlerine göre değerlendirilmesi..... | 61 |
| Tablo 12: SROI raporlarının faydalanıcı gruplarına göre değerlendirilmesi.....                    | 62 |
| Tablo 13: SROI oranı en yüksek olan beş rapor .....   | 63 |
| Tablo 14: SROI raporlarının türlerine göre kategorisi .....                                       | 64 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1: Etki değeri zinciri (Clark vd., 2004).....   | 16 |
| Şekil 2: SROI raporlarının yıllara göre dağılımı..... | 58 |

## **KISALTMALAR**

**NGO:** Nongovernmental Organization

**KSS:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**SROI:** Social Return on Investment

**STK:** Sivil Toplum Kuruluğu

**KSP:** Kurumsal Sosyal Performans

**KFP:** Kurumsal Finansal Performans

**SVI:** Social Value International

**vb.** ve benzeri

**vd.** ve diğerleri

## GİRİŞ

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), çeşitli eylemler için kullanılan ortak bir terimdir. Farklı şirketler için farklı bir anlamı olabilmekte ve birçok konuyu kapsayabilmektedir. Geçmişte KSS ve stratejik yönetim genellikle ayrı kavramlar olarak görülmüştür ve KSS literatürü temel olarak toplumsal değere odaklanırken, stratejik yönetim literatürü ekonomik değere odaklanmıştır. Ekonomik değer kavramı, bir şirketin sosyal sorumluluğunun, hissedarlar için oluşturulan değeri maksimize etme zorunluluğundan öteye gitmediğini göstermiştir. Öte yandan, sosyal değer fikri ekonomik görüşe karşı çıkmış ve bir şirketin sosyal sorumluluğunun yasal, etik ve isteğe bağlı sorumlulukları içeren ekonomik faktörlerin ötesinde olduğunu öne sürmüştür.

Her gün eylemlerimiz ve faaliyetlerimiz değer yaratmaktadır dolayısıyla çevremizdeki dünyayı değiştirmektedir. Yarattığımız değer, finansal terimlerle elde edilebilecek değerlerin çok ötesine geçmesine rağmen genellikle ölçülen, hesaplanan ve önem verilen tek değer türüdür. Sonuç olarak, maddi kavramlar önem kazanmakta ve birçok önemli kavram göz ardı edilebilmektedir. Bu şekilde verilen kararlar, yarattığımız tüm etkileri içeren bilgilere dayanarak verilebilecek kararlar kadar iyi olmayabilir.

Geçmişte, sosyal değer ile ekonomik değer kavramları arasında bir bağlantı olmadığı için, birçok şirket KSS'yi bağış ve gönüllülük yoluyla (hayırseverlik) başlatmış ve doğrudan hedefleriyle ilgili olduğunu düşünmemiştir. Sürdürülebilirlik ve şirket hayırseverliğine artan halk ilgisi göz önüne alındığında, hayırseverliğin şeffaflık, hesap verebilirlik ve meşruiyetle daha yakından ilgili olduğu ve bir tür onaylama gerektirdiği gözlemlenmiştir. Sürdürülebilirliğe kendini adanmış şirketlerin, KSS harcamalarını değerlendirmek ve çeşitli boyutlardaki etkilerini ölçmek için daha fazla motive olmaları beklenmektedir. Şirket hayırseverliğinin iş ve sosyal etkilerini ölçmek, firmaların hem finansal kazanç hem de toplum için harcadıkları paranın verimliliğini optimize etmelerini sağlayacağı belirtilmektedir.

Son on yılda hesap verebilirlik, meşruiyet ve şeffaflık tüm sektörler için önemli konular haline gelmiştir. Tüm dünyada şirketler artan kamu beklentileri ve paydaş

eleştirileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu artan beklenti ve eleştirilere cevap olarak, birçok farklı ölçüm ve raporlama yöntemi geliştirilmiştir.

Sosyal etki ölçümü, bir organizasyonun toplum üzerindeki etkisini ölçme eylemidir. Sosyal etki ölçümü iki nedenden ötürü önemlidir; birincisi, kuruluşun KSS faaliyetleri, projeleri veya programlarının toplum için (özellikle paydaşlara kanıtlanması açısından) önemli olduğunu göstermek ve ikinci olarak da kuruluşların projeleri hakkında neyin değerli olduğunu ve bunları nasıl düzenleyebileceğini öğrenmesidir. Kuruluşların sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yapabilecekleri faydaları en üst düzeye çıkarmak için kaynaklarını en iyi nasıl tahsis edeceklerini bilmeleri gerekmektedir.

Sosyal Yatırımın Geri Dönüşü (SROI), daha geniş değer kavramlarını ölçmek ve hesaplayabilmek için bir çerçevedir; sosyal, çevresel ve ekonomik faydaları içererek eşitsizliği ve çevresel bozulmayı azaltmayı ve refahı iyileştirmeyi amaçlamaktadır. SROI, değişikliği deneyimleyen veya katkıda bulunan kişi veya kuruluşlarla ilgili etkileri ölçmektedir. Sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçları ölçerek değişimin nasıl yaratıldığının öyküsünü anlatmakta ve bunları temsil etmek için finansal değerleri kullanmaktadır. SROI, hesaplanan faydaların maliyetlere oranını tespit etmektedir.

Her geçen gün önemi ve kullanım alanı artan sosyal etki ölçümü kavramı, bilimsel araştırmalar, işletmeler, STK'lar ve sosyal girişimler bazında öneminin ve buna bağlı olarak alanda çalışmaların sayısının arttığı gözlemlenmektedir. Bu önem doğrultusunda araştırmamızda sosyal etki ölçüm uygulamaları tespit edilmiştir.

Araştırmamızın temel amacı, SROI yöntemi kullanılarak oluşturulan sosyal etki raporlarının içerik analizi ile incelenmesidir. Böylece SROI yönteminin hangi yıllarda ve ülkelerde yapıldığını, hangi organizasyon ve faaliyet türlerinde kullanıldığını, bu faaliyetlerin kategorisini, faydalanıcılarını ve paydaşlarını, SROI oranlarını belirlemektir. Araştırmamızın bir diğer amacı da sosyal etki ölçümü ve ölçüm yöntemlerine genel bir bakış açısı sunmak olup SROI yöntemini derinlemesine incelemektir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR**

### **1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

#### **1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)**

Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) evrensel bir tanımı olmamasına rağmen, genel olarak etik değerlere, yasal gerekliliklere uyumu ve insanlara, topluluklara ve çevreye saygıya dayanan şeffaf iş uygulamalarını ifade etmektedir (Chandler, 2002 s.1-5). Literatürdeki fikir birliği eksikliği nedeniyle, farklı yazarlar bunu çeşitli yollarla tanımlamıştır. KSS, çeşitli eylemler için kullanılan ortak bir terimdir (Godfrey ve Hatch, 2007, s.89). Farklı şirketler için farklı bir anlamı olabilmekte ve birçok konuyu kapsayabilmektedir (Godfrey ve Hatch, 2007, s.89). KSS ile ilgili olarak literatürde tespit edilen bir dizi terim vardır: KSS, Kurumsal Sorumluluk, Kurumsal Vatandaşlık, Halkla İlişkiler ve Kurumsal Topluluk Katılımı, Üçlü Kâr Hanesi, Stratejik Hayırseverlik gibi terimleri farklı yazarlar dönemine, tercihine veya coğrafi bölgesine bağlı olarak birbirinin yerine kullanmıştır (Epstein ve Hanson, 2006; Googins vd., 2007, s.72; Matten ve Crane, 2005; Werther ve Chandler, 2010). Kirat, KSS'yi "firmaların sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını değerlerine, kültürlerine, karar vermelerine, stratejilerine ve operasyonlarına şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde entegre etmeleri ve böylelikle; toplumu geliştirmek ve firma içinde daha iyi uygulamalar oluşturmalarını sağlamak" olarak tanımlamıştır (2015).

Warren'ın belirttiği gibi, işletme ve toplum arasındaki ilişki karmaşık bir olgudur, toplumsal beklentiler şirketleri iç ve dış ortamlarında da sorumlu davranmaya zorlamaktadır (Werther ve Chandler, 2010).

KSS yatırımları, hayır kurumlarına bağış, gelişmekte olan ülkelerde çocuk emeğinin kullanımından kaçınılması, zararlı emisyonların azaltılması ve çalışanların gönüllü topluluk projelerine dahil edilmesi gibi projeleri desteklemeyi içermektedir (Auld vd., 2008).

Ekonomik faaliyetlerin toplumdan izole bir şekilde gerçekleşmeyeceği, ancak sosyal, çevresel ve politik sistemlerle ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Rayman-Bacchus, 2006). Ticari faaliyetler bireyler, topluluklar, uluslar ve tüm yaşam türleri üzerinde (örneğin kirlilik ya da işsizlik gibi) çeşitli sonuçlara yol açmaktadır (Gray vd., 2003). KSS

kavramı, şirketlerin bu sonuçlardan sorumlu olacağını öne sürerek paydaşlarına ve topluma olan rolünü kavramsallaştırmaktadır (Niskala ve Tarna, 2003).

KSS projeleri son 20 yılda istikrarlı bir şekilde büyümektedir, sanayi, jeopolitik ve firma düzeyinde önemli değişimler gözlemlenmiştir. Örneğin, insanlar veya çevre için bir dereceye kadar risk teşkil eden endüstrilerde faaliyet gösteren organizasyonlar, eleştirileri önlemek amacıyla KSS projelerine yatırım yapmak için daha fazla motive olabilmektedirler. KSS faaliyetlerinin büyük çoğunluğu gönüllü olsa da KSS'ye yatırım yapmak bazen zorunlu olabilmektedir. Örneğin, Hindistan'da, büyük kamu şirketlerinin net kârlarının %2'sini KSS faaliyetlerine harcaması gerekmektedir (Mukherjee ve Bird, 2016, s. 32-59).

KSS açıklamalarının 2000'li yıllarda arttığı gözlemlenmiştir. Dünya genelinde, sürdürülebilirlik raporu yayımlayan şirketlerin yüzdesi, son beş yılda %20'den %80'e yükselmiştir (Gilbert, 2015, s.18). ABD' deki KSS açıklaması gönüllü olmakla birlikte, birkaç yabancı düzenleyici zorunlu KSS açıklaması için harekete geçmiştir. Örneğin, Hindistan, Çin, Danimarka, Malezya ve Güney Afrika'daki büyük kamu şirketlerinin KSS açıklamaları sunması gerekmektedir (Ioannou ve Serafeim, 2017, s.11-100).

Çalışmalar, KSS'yi bir işletmenin, birden fazla paydaşın çıkarlarını gözetirken ekonomik, sosyal ve çevresel değerleri üst düzeye çıkarması, (Matten vd., 2003; Waddock, 2004) topluma fayda sağlayabilecek sorumluluklara uyması ve yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır (Schmidt ve Freeman, 2012; Sankar ve Bhattacharya, 2001). Her ne kadar iş dünyasının görüşü “iş iştir” olsa da modern şirketlerin, hedeflerini daha geniş bir şekilde tanımlamak için baskı altında olduğu gözlenmiştir. Görünen o ki, bugün başarılı bir iş kâr göstermekten ve hissedarların çıkarlarına hizmet etmekten daha fazlasını gerektirmektedir (Elkington, 1999, s.42; Freeman, 1984). Sürekli değişen iş ortamı, şirketlerin yeni iş ortamlarına ve yeni zorluklara adapte olmalarını gerektirmektedir. Küresel olarak rekabetçi kalmaya ek olarak şirketlerin paydaşlarına, iklim değişikliği, sürdürülebilir kalkınma ve çalışan sağlığı gibi konulara özen göstermeleri gerekmektedir. KSS, şirketler, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve bireysel tüketiciler tarafından teşvik edilen yaygın bir fikir haline gelmiştir (Lee, 2008, s.53-73).

### **1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları**

KSS, çeşitli yaklaşımları kapsamaktadır. Freeman ve Hasnaoui, kurumsal sosyal sorumluluğun “kurumsal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal performans” gibi birçok bileşeni olmasına rağmen bunların hepsinin eş anlamlı olduğunu söylemişlerdir (2011, s.419).

Esrock ve Leichty’e göre kurumların web sayfalarının kurumsal sosyal sorumluluk konularını ele alıp almadığını araştırmıştır. Yazarlar “adil iş uygulamaları, işçi sağlığı ve güvenliği, ürün güvenliği, kültürel çeşitlilik, çevre, hayırseverlik, çocuklar, eğitim, sağlık, gönüllülük, sanatın desteklenmesi, sivil katılım ve kalite” dahil olmak üzere on üç farklı kurumsal sosyal sorumluluk alanına odaklanmıştır (1998, s.311). Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sayısının kurumun büyüklüğü ile doğrudan bir ilişkisi ortaya koyulmuştur.

Spor endüstrisindeki kurumsal sosyal sorumluluk araştırma bulguları, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili en önemli hususların (önem sırasına göre) etik konular, hayırseverlik konuları, yasal sorumluluklar ve ekonomik sorumluluklar olduğunu göstermiştir (Sheth ve Babiak, 2010, s.433-450).

### **1.1.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yatırımın Geri Dönüşü**

KSS faaliyetleri bir şirketin yaptığı kâr miktarının belirli bir kısmı ile yapılmaktadır. Kâr kavramı, varlıkların değerlendirilmesini, maliyetlerin tahsisini, giderleri ve kolay veya kesin çözümlerin bulunmadığı bir dizi benzer problemi içeren oldukça ince bir kavramdır. KSS’nin uygulanması ile kârın nasıl maksimize edildiğinin belirlenmesinin zor olduğu belirtilmiştir (Bowen ve Gond, 2013, s.43).

Kıbrıs’ta hizmet sektöründe yapılan bir incelemeye göre; araştırmacılar, stratejik KSS yoluyla kurumsal itibar üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırmacılar iç ve dış faktörleri analiz etmişlerdir. İç faktörler, çalışanlara daha iyi ücret ve daha iyi çalışma koşulları sunmanın yanı sıra bir şirketin sosyal ve çevresel konularda şeffaflığını da içermektedir. Dış faktörler arasında kârı arttıran ve bir şirketin itibarını artıran müşteriler ve hissedarlar bulunmaktadır. Sonuçlar açıkça KSS’nin şirket itibarını arttırdığını göstermektedir. KSS bir şirkete faaliyet gösterdiği toplumla ilişki kurma fırsatı vermektedir. Aynı zamanda bir

şirkete rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Başarılı KSS uygulamalarının faydaları olarak; ürün sadakati, kalifiye iş gücü, iyileştirilmiş kâr ve daha mutlu toplum olarak belirtilmiştir (Komodromos ve Melanthiou, 2014, s.470-480).

#### **1.1.4. Firma Faaliyetlerinin Değerinin Tanımlanması (Stratejik Faaliyet Olarak KSS)**

Firmaların öncelikli hedefi değer yaratmak ve korumaktır (Conner, 1991, s.125). Uygun bir değer yaratma stratejik yönetim ve örgütsel literatürdeki temel kavramlardır (Lepak vd., 2007, s.182). Bununla birlikte, gerçekte değeri oluşturan şey, bu teorilerde çoğunlukla tanımsız bırakılmaktadır.

Stratejik yönetim teorileri, bir stratejinin neden bir ürüne, firmaya ve sektörün özelliklerine göre değer yaratmada ve sürdürmede daha başarılı olduğu sorusunu araştırmaktadır. Williamson'a (2001, s.371-386) göre, stratejik yönetim teorileri iki genel tipe ayrılır: (1) yetkinlik temelli teoriler ve (2) yönetim temelli teoriler. Yetkinlik temelli teoriler- (1a) evrimsel iktisat ve (1b) kaynak temelli bakış açısı dahil- ekonomik kiralardan ortaya çıkışını ve sürdürülebilirliğini açıklayarak değer yaratmaya odaklanır (Barney, 1991; Conner, 1991, s.128; Barney vd., 2001). Porter ve Hall, şirketlerin hem düşük maliyetler temelinde hem de ürünleri kalite ve performans özellikleriyle farklılaştırarak rekabet arasında bir seçim yapmaları gerektiğini savunmaktadır (1980). (2a) vekalet teorisi, (2b) işlem maliyeti ekonomisi ve (2c) mülkiyet hakları teorisi dahil olmak üzere yönetim temelli teoriler, esas olarak, şirketler gibi ekonomik kurumların varlığını ve sınırlarını ve istihdam ilişkilerini açıklayarak değer tahsisine odaklanır (Williamson, 1985; Makadok, 2009). Her iki durumda da değer firma sahipleri için gelecekteki finansal kazançlar açısından tanımlanır.

Kâr, özel sektörde optimum işleyiş için önemli bir standart olmaya devam etmekte (March ve Simon, 1993, s.311) ve firmalar için ana hedefin uzun vadede firma hissedarlarının zenginliğini en üst düzeye çıkarmak olduğu kabul edilmektedir (Friedman, 1970, s.124). Bu açıdan bakıldığında, KSS'nin, şirketler üzerindeki etkisinin temel olarak maliyet oluşturduğu ve ilave düzenleyici taleplerle firmaların özgürlüğünü sınırladığı sıfır toplam bir oyun olarak şüphecilikle karşılanmaktadır (Haigh ve Jones, 2006).

Bu görüş, 1970'lerde, işletmenin sosyal sorumluluğuyla ilgili kamuoyu ve akademik bir tartışmaların ana konusu olmuştur (Ackerman, 1975). KSS kavramının yükselişi, bu tartışmayı yeniden canlandırmıştır. KSS'yi benimseyen firmalar, sosyal iyiliği arttırmaya yönelik ve ekonomik çıkarlarının ötesinde ve yasaların gerektirdiği eylemleri gerçekleştirmektedir (McWilliams ve Siegel, 2001).

### **1.1.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Paydaş Teorisi İlişkisi**

Paydaş teorisi KSS incelemesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Her ne kadar paydaş yönetimi ve KSS birbirinden ayrı gibi görünse de her iki kavram da şirketlerin sosyal sorumluluk alma yükümlülüğü ile aynı değeri paylaşmaktadır. Paydaş teorisi ilk olarak 1984'te Freeman'ın çalışmalarında yönetim literatüründe yer almıştır. Freeman, paydaşları “kuruluşun hedeflerine ulaşmasından etkilenebilen veya etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey” olarak tanımlamıştır (Freeman, 1984). Ancak yaptığı tanım geniştir ve bir grup paydaşın önem düzeyini göstermemiştir. Freeman'ın paydaş teorisinin yayımlanmasından bu yana, teori ile ilgili çok sayıda çalışma geliştirilmiştir (Donaldson vd., 1995). Ek olarak, teori KSS çalışmaları ve yönetim literatüründe tutarlı bir bileşen olarak kalmıştır.

1995 yılında, Clarkson 10 yıllık bir araştırma programı yürütmüş ve bir şirketin paydaşlarıyla olan ilişkisinin KSS performansını etkileyebileceği sonucuna varmıştır. Sonuç olarak şirket paydaşlarını iki gruba ayırmıştır: birincil ve ikincil paydaşlar. Clarkson'a göre, birincil paydaş grubun katılımı şirketin hayatta kalabilmesi için esastır. Birincil paydaş grubu hissedarları, çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri içermektedir. İkincil paydaş grubu, bir şirketle işlem yapan ve hayatta kalabilmesi için gerekli olmayan kişiler olarak tanımlanmıştır. İkinci grubun talepleri bir şirketin davranışlarından etkilenebilir veya şirketin davranışlarını etkileyebilmektedir; ancak, etkileri önemli bulunmamıştır. Clarkson, bir şirketin performansının, birincil paydaş grubunun bir üyesi olarak kabul edilen her paydaş için yeterli ekonomik ve sosyal amacı yerine getirme yeteneğine bağlı olduğunu savunmuştur (1995).

Mitchell, Agle ve Wood (1997), paydaş önceliği modeli geliştirmiştir. Yazarlar, paydaş sınıflarının üç özellikten birine veya daha fazlasına sahip olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir: etkileme gücü, taleplerinin meşruiyeti ve taleplerinin

aciliyeti. Mitchell ve arkadaşlarına göre, eğer bir paydaş üç özellikten sadece birine sahipse, paydaş gizli bir paydaş olarak kabul edilir ve paydaşların açıklığı düşüktür. İki özellik varsa ve paydaşa paydaş olarak adlandırılan paydaşların ilgisi ılımlı olarak kabul edilir. Her üç özelliğe de sahipse, paydaş kesin bir paydaş olarak kabul edilir ve en yüksek belirginliğe sahiptir. Şirket, belirli bir paydaşın derhal talebine öncelik vermek zorundadır. Son olarak, üç özellikten hiçbirine sahip olmayan paydaşlar paydaş değildir. Çalışmalarının bir varsayımı, paydaşların bu özelliklerden bir veya daha fazlasını edinerek veya kaybederek sınıflar arasında geçiş yapabileceğidir (1997).

Bir şirketin KSS stratejisinin oluşturulmasında paydaşların talepleri kritik bir rol oynamaktadır, çünkü talepleri bir şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin seviyesine yön vermektedir. Menfaat sahiplerinin talepleri, yönetimin ihtiyaçları algılamasına ve talebi sunanların önemine bağlı olarak tehdit veya fırsat olarak görülebilmektedir. Sonuç olarak, yöneticinin şirketin öne çıkan paydaşlarını belirlemesinin, şirketin performansını optimize etmedeki önemi vurgulanmıştır (Hillman ve Keim, 2001).

### **1.1.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Stratejik Yönetim İlişkisi**

1979' da Ansoff, işletmenin çevresi ve toplumdaki rolü ile olan etkileşimini tanımlayan bir işletme stratejisi önermiştir. Konseptin karmaşıklığına rağmen, Ansoff'un işletme stratejisi, KSS'yi stratejik yönetim paradigmasına bağlamaya yardımcı olmuştur (Meznar vd., 1991). Bu Ansoff'un, bir şirketin daha sonraki çalışmaları boyunca topluma verdiği sorumluluğa dair bakış açısıdır. 1990'da Ansoff, bir şirketin sahip olduğu meşruiyetin önemini vurgulamıştır ve toplumsal bir strateji önermiştir. Toplumsal strateji, bir şirketin özlemlerinin, kısıtlamalarının, güç alanının ve meşruiyetinin analizinin bir ürünüdür. Bir şirketin meşruiyet stratejisi ve sosyal sorumluluk stratejisi, sosyal stratejiyi formüle etmede birbirleriyle ilişkilidir (1990).

KSS'nin stratejik yönetim görüşüne katkıda bulunan bir diğer araştırmacı ise Peter Drucker'dır. 1970'lerde hükümet ve kamu sektörü sosyal sorunlarına cevap arayışı, Drucker'ın KSS incelemelerinin motivasyonu olmuştur (Carroll, 1999). KSS' ye katkısı derindir ve şirketlerin topluma karşı sorumluluklarının yönetmelikler ile sınırlı olmadığını anlamalarına yardımcı olmuştur. Sosyal sorumlulukların iki gruba ayrılabilirliğini öne sürmüştür: sosyal etki (şirket topluma ne yapıyor) ve sosyal sorun

(bir şirket topluma ne yapabilir). Bir şirketin, sorunların performans kabiliyetini bozması, yetkinliğini aşması ve meşru makamlarla çatışması halinde sosyal sorunlara cevap vermesi gerektiğini belirtmiştir (Drucker, 1973). 1984 yılında, Drucker bir şirketin sosyal sorunları ekonomik fırsatlara ve ekonomik kârlara dönüştürebileceğini öne sürmüştür. Önerisi, işletmelerin bugün hala yaklaşmakta olduğu “iyi iş yaparken iyi yapma” kavramına benzer bir düşünceyi paylaşmıştır. Bu, Drucker’ın KSS konusundaki doktrininin hala uygulanabilir olduğunu ve 20. yüzyılda KSS’nin temelini oluşturduğunu belirtmektedir.

1990’lar boyunca hem Ansoff’un hem de Drucker’ın KSS’nin stratejik yönetim görüşleri yaygın olarak benimsenmemiştir. KSS ve stratejik yönetim genellikle ayrı kavramlar olarak görülmekteydi ve KSS literatürü temel olarak toplumsal değere odaklanırken, stratejik yönetim literatürü ekonomik değere odaklanmıştır. Ekonomik değer şeması, bir şirketin sosyal sorumluluğunun, hissedar değerini maksimize etme zorunluluğundan öteye gitmediğini göstermiştir (Friedman, 1970, s.125). Öte yandan, toplumsal değer fikri ekonomik görüşe karşı çıkmış ve bir şirketin sosyal sorumluluğunun yasal, etik ve isteğe bağlı sorumlulukları içeren ekonomik faktörlerin ötesinde olduğunu öne sürmüştür (Carroll ve Shabana, 2010, s.89). Sonuç olarak, şirketlerin yalnızca etik ve normatif nedenlerden ötürü KSS üstlenmelerini önermiştir (Wood, 2010, s.72).

Geçmişte, sosyal değer ile ekonomik değer kavramları arasında bir bağlantı olmadığı için, birçok şirket KSS’yi bağış ve gönüllülük yoluyla (hayırseverlik) başlatmış ve doğrudan hedefleriyle ilgili olduğunu düşünmemiştir (Carroll, 1999). Bu geleneksel hayırseverlik fikirleri, stratejik bir yönetim katılımı olmadığını göstermektedir. 2002 yılında Porter, halkla ilişkiler ve medya kampanyalarını içeren hayırseverliğe yeni bir bakış açısı getirmiştir (Porter ve Kramer, 2006). Bir şirketin hayırseverliğinin uzun vadeli sosyal değerler yaratma stratejisi olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Geleneksel hayırseverlik iyi bir başlangıç olarak görülse de mevcut iş ortamlarında sosyal değer yaratmak için yeterli olmadığı vurgulanmıştır (Porter ve Kramer, 2006). Bu nedenle, Porter iş ve toplumun bağımsız olmadığını birbirine bağlı olduğunu belirtmiştir. Daha sonraki çalışmalarında, (Porter ve Mark, 2011) bir şirketin iş dünyası ile toplumun ilgisi arasında “ortak bir değer” önermiştir.

Porter ve Kramer'e (2006) göre, şirket KSS tarafından yaratılan fırsatlardan yararlanmak istiyorsa, KSS'yi stratejisine veya faaliyetlerine entegre etmek için çaba sarf etmesi gerektiği belirtilmiştir. Yapıları çerçevesinde, şirketlerin önce kendi operasyonları ve değer zincirleri aracılığıyla yarattıkları iç sosyal etkileri taraması gerektiğini, yani içten dışa bir bağlantı kurmasını gerektiğini önermişlerdir. İkincisi, şirketler, rekabet gücünü etkileyen dış sosyal sorunları araştırmalıdır. Şirket içi ve dışı uygulamalarını bütünleştiren şirketler, değer zincirlerini yenileyerek ve rekabet edebilirlik üzerindeki sosyal sınırlamaları değerlendirerek ekonomik ve sosyal değer üretebilecekleri belirtilmiştir. Rekabetçi bir ortamda toplumun sosyal boyutlarına cevap vererek, şirketlerin KSS stratejileri dolayısıyla uzun vadeli rekabet gücü ve sosyal değer yaratabilecekleri yazılmıştır. Porter ve Kramer'ın makalesi stratejik sorunların bir sınıflandırmasını sunsa da çerçevenin önerdiği tutarlı bir stratejik model gözlemlenmemiştir (Jastram, 2007).

### **1.1.7. Stratejik Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Stratejik KSS, "rekabet avantajını korurken bir şirketin davranışını inceleyen ve etkileyen stratejik bir sistem yaklaşımı" olarak tanımlanmaktadır (Hopkins, 2009, s.55). Bir KSS stratejisini uygulamanın birçok derecesi vardır. RARE- ye (2005) göre, şirketin iki tür KSS süreci vardır: yerleşik ve dönemseldir. Bir şirket devamlı yaklaşımı kullandığında, KSS faaliyetleri şirketin faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kurulmaktadır. Yerleşik KSS, bir şirketin iş süreçlerini daha sürdürülebilir hale getirme ve ürün ve hizmetlerin ekolojik ve sosyal özelliklerini geliştirme çabalarını içermektedir. Bir şirket dönemsel yaklaşım kullandığında, şirket en düşük entegrasyon derecesinde KSS faaliyetlerine başlar. Dönemsel KSS, bir şirketin temel ticari faaliyetlerinin ötesine geçen KSS faaliyetlerinde bulunmayı da içermektedir. Dönemsel KSS, bağışları, sponsorluğu ve şirketin olağan ticari faaliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri içermektedir. KSS' ye proaktif yaklaşımı olan şirketler, KSS stratejilerini iş stratejilerine entegre eden ve ticari faaliyetlerinde KSS faaliyetleri bütünleştiren şirketler olarak görülmektedir (RARE, 2005).

Porter ve Kramer (2006) iki farklı KSS yaklaşımı önermiştir: duyarlı KSS ve stratejik KSS. Duyarlı KSS yaklaşımlarına sahip şirketler, paydaşların sosyal kaygılarına

tepki göstermekte ve iş faaliyetlerinden kaynaklanan mevcut zararları önlemeyi amaçlamaktadır. Duyarlı KSS iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm iyi bir kurumsal vatandaş olarak faaliyet göstermek ve paydaşların sosyal kaygılarına uyum sağlamaktır. İkinci bölüm, iş faaliyetlerinin mevcut veya gelecekteki zararlı etkilerinin ciddiyetini azaltmaktır. Bu yaklaşımda, şirketler değer zincirlerini yeniden düzenlemeyi planlamamakta, ancak şirketin değer zinciri faaliyetlerinin önündeki engelleri en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bu, önemli bir operasyonel zorluktur, çünkü her işletme birimi için birkaç olası değer zinciri etkisi vardır ve birçok şirket, standart sosyal ve çevresel tehdit kümelerine dayanan, KSS'ye yönelik bir kontrol listesi yaklaşımı geliştirmiştir. Sonuç olarak, duyarlı bir KSS yaklaşımının faydalarının kısa vadeli ve geçici olması muhtemeldir.

Öte yandan, stratejik KSS'ye sahip şirketler en iyi uygulamaları ve standardının ötesini hedeflemektedir. Stratejik KSS, müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlayarak ve maliyetleri düşürerek kendilerini rakiplerinden ayıran farklı bir konum seçmekle ilgilidir. Bu stratejiler, şirketlerin hem toplumla hem de müşterileriyle ve rakipleriyle nasıl ilişkili olduklarına uygulanır. Stratejik KSS iki unsurdan oluşmaktadır: iç ve dış boyut. Şirketler, pazarda istisnai bir pozisyon elde etmek için sosyal sorumluluk uygulamaktadır. Şirketin değer zincirindeki öncü yenilikler ve sunulan ürünler hem topluma hem de bir şirketin kendi rekabet edebilirliğine fayda sağlamak için bir strateji olarak kullanılır. Stratejik KSS yaklaşımı, toplum ve şirket arasında paylaşılmış değer yaratmaktadır. Hem şirketin hem de toplumun başarıları karşılıklı olarak pekiştirilmektedir (Porter ve Kramer, 2006).

Burke ve Logsdon, bir şirketin KSS politikalarını, programlarını ve süreçlerini değer yaratma yeteneğini etkileyen beş stratejik boyuttan bir model önermiştir. Beş stratejik boyut merkezîyetçilik, özgüllük, proaktivite, gönüllülük ve görünürlüktür (1996).

- Merkezîyet, bir şirketin misyonu ile KSS programı arasındaki ilişkinin bir göstergesidir. KSS programlarının sahip olduğu merkezîyet ne kadar yüksekse, şirketin kârı da o kadar yüksek olur.

- Spesifiklik, şirketlerin KSS girişimlerinin faydalarını nasıl yakalayabildiklerini ya da içselleştirebildiklerini ve rakiplerinden farklılaşma yoluyla nasıl değer yaratabildiklerini ifade etmektedir. Spesifik olarak, bir şirketin finansal fayda yaratma kabiliyeti, sosyal hedeflere ulaşması ile bağlantılıdır.

- Proaktivite, bir şirketin ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik eğilimlerden etkilenen değişiklikleri tarama ve öngörme yeteneğini ifade eder. Yazar, sosyal değişimleri önceden tahmin etme kabiliyetinin ne kadar yüksek olduğunu, bir şirketin KSS' sinden yaratılan değer yüksek olmasıyla ilişkili olduğunu savunmuştur.

- Gönüllülük, şirketin isteğe bağlı karar verme kapsamını ifade eder. Şirketler, KSS'nin inovasyon gibi bir değer yaratma kaynağı olduğuna inandıkları için dışsal uyumluluk gereklilikleri olmaksızın sosyal faaliyetlerde bulunmaktadır.

- Görünürlük, sadece şirketlerin bir KSS faaliyetini nasıl gözlemlediğini değil aynı zamanda hem iç hem de dış paydaşlar tarafından nasıl önemli bulunduğunu ifade etmektedir. Şirketlerin KSS programlarının görünürlüğü ne kadar yüksek olursa, yarattıkları değer o kadar fazla olur ve iyi bir kurumsal itibar beklenir. Bu beş stratejik KSS boyutu, şirketlerin kaynaklarının ve kabiliyetlerinin KSS uygulamalarında stratejik olarak nasıl kullanıldığını ve şirketlere nasıl değer yarattığını açıklamıştır (Burke ve Logsdon, 1996).

Literatüre dayanarak, stratejik KSS, bir şirketin sosyal, etik ve çevresel uygulamalar yoluyla sürdürülebilirliği geliştirmek için sistematik bir yaklaşım olduğu belirlenmiştir. Stratejik KSS, bir şirketin, şirkete değer sağlayan, uzun vadeli, sosyal açıdan sorumlu bir imaj oluşturması için bir araçtır (Collis vd., 2003). KSS stratejisi, yalnızca iş stratejisine dahil edildiğinde ve bir strateji olarak kullanılmadığında “Stratejik KSS” olarak görülebilir (Porter ve Kramer, 2006). Stratejik KSS, özellikle temel iş faaliyetlerini destekleyerek ve böylece şirketin misyonunu yerine getirme konusundaki etkinliğine katkıda bulunarak şirkete önemli faydalar sağlamaktadır (Burke ve Logsdon, 1996).

## 1.2. SOSYAL ETKİ

### 1.2.1. Sosyal Etki Kavramı

Son on yılda hesap verebilirlik, meşruiyet ve şeffaflık tüm sektörler için önemli konular haline gelmiştir. Tüm dünyada şirketler artan kamu beklentileri ve paydaş eleştirileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu artan beklenti ve eleştirilere cevap olarak, birçok farklı ölçüm ve raporlama yöntemi geliştirilmiştir (Maas, 2007). Bu araştırmada, bir kurumun topluma olan etkisinin ekonomik, çevresel ve sosyal boyut üzerindeki etkisini tanımlamak için sosyal etki terimi kullanılmaktadır.

Kuruluşların sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına yardımcı olmak için oynayabileceği rol söz konusu olduğunda, terminoloji ve tanımlar belirsizleşmektedir; KSS, toplum katılımı, kurumsal duyarlılık, kurumsal vatandaşlık, kurumsal sosyal performans ve diğerleri gibi terimler kullanılmaktadır (Matten vd., 2003; Bakker vd., 2005). Rastgele kullanılan terimlere rağmen, birkaç ortak nokta tanımlanabilir. Tanımların çoğunun ortak özellikleri, organizasyonların ve toplumun birbirine bağımlılığı ve 3P'nin (People-insan, Profit-kâr, Planet-gezegen) rolüdür. Diğer bir ortak özellik, firma “firmanın çıkarlarının ötesinde ve yasaların gerektirdiği gibi, sosyal bir yarar oluşturan bir eylem” gerçekleştirdiğinde firma faaliyetlerinin KSS olarak kabul edilebilir olması şartıdır (McWilliams ve Siegel, 2001).

### 1.2.2. Sosyal Etki Tanımları

Günümüzde mevcut olan literatüre göre, sosyal etki ölçümüne ilişkin tanımların tutarsız ve genellikle öznel olduğu belirtilmektedir. Son yirmi yılda, birçok vakıf, devlet kuruluşu ve akademisyen ve sivil toplum kuruluşu (STK) sosyal etkiyi açık ve tutarlı bir şekilde tanımlamakta zorlanmışlardır (Ebrahim ve Rangan, 2014). Yazara, menşei ülkeye, mesleki geçmişe bağlı olarak, sosyal etkiyle ilgili terminoloji de büyük farklılıklar görülmektedir. Sosyal getiri, sosyal fayda ve sosyal değer, sosyal etki teriminin diğer varyasyonlarıdır (Nicholls vd., 2009).

Dilin değişkenliği ve sosyal etkinin farklı tanımlanması (*Impact Investment: The Invisible Heart of Markets*, 2014) kuruluşların karşılaştığı zorluklar olarak gösterilmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından işletme ve toplum çalışmaları, yönetim muhasebesi, stratejik yönetim ve uygulayıcıların kullandığı farklı terimler kafa karıştırıcı

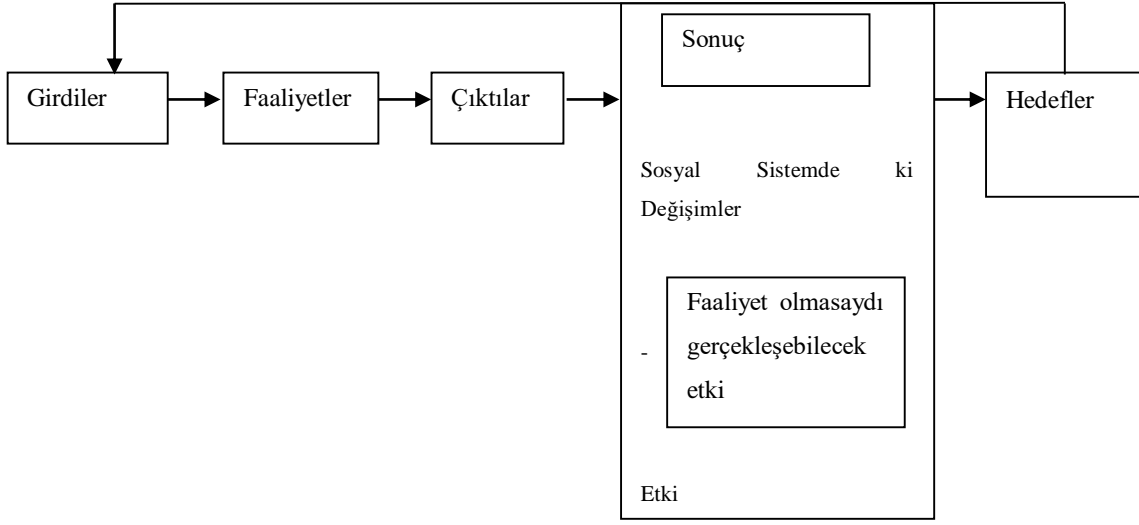
olabilmektedir. Temel fark, girişimciler ve sosyal bilimciler arasında “etki”, “çıktı”, “sonuç” ve “sosyal geri dönüş” terimlerinin tanımları arasında bulunur. Literatürde birçok sosyal etki ile ilgili terimin tanımları bulunabilmektedir (bkz. Tablo 1-1) (Latané, 1981; Burdge ve Vanclay, 1996). Sosyal etki terimi genellikle “sosyal değer yaratma” (Emerson ve Wachowicz, 2000) ve “sosyal geri dönüş” (Clark vd., 2004) gibi terimler yerine kullanılabilir. Sosyal etkinin kontrolü, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili tanımlar, işletme ve yönetim alanındaki literatür tarafından da sağlanmaktadır (Freudenburg, 1986; Gentile, 2000).

Tablo 1: Sosyal etki tanımları

| Terim                                 | Tanım  |
|---------------------------------------|--|
| Sosyal Etki (Burdge ve Vanclay, 1996) | Sosyal etki, insanların, yaşama, çalışma, oyun oynama, birbirleriyle ilişki kurma, ihtiyaçlarını karşılamak için örgütlenme ve genellikle bir toplumun üyesi olarak hareket etme biçimlerini değiştiren herhangi bir kamu veya özel eylemin insan popülasyonunun üzerindeki etkisi anlamına gelir. Bu terim ayrıca, kişilerin ve toplumun bilişini yönlendiren ve rasyonelleştiren normlar, değerler ve inançlar üzerindeki değişiklikleri içeren kültürel etkileri de içermektedir. |
| Sosyal Etki(Latané, 1981)             | Sosyal etki ile, bir insanın veya hayvanın içinde meydana gelen fizyolojik durumlar ve öznel duygular, motifler ve duygular, bilişler ve inançlar, değerler ve davranışlardaki çok çeşitli değişikliklerden bahsedilmektedir.  |
| Etki (Clark vd., 2004)                | Etki, sosyal değer yaratma amaçlı girişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan toplam çıktının, faaliyet yapılmısa da gerçekleşecek olanın üstünde ve ötesinde olan kısmıdır.  |

|   |   |
|---|---|
| Sosyal Değer(Emerson ve Wachowicz, 2000)        | Kaynaklar, girdiler, süreçler ve politikalar birleştirildiğinde, bireyin veya bir bütün olarak toplumun hayatında iyileşmeler sağlamak için sosyal değer yaratılır.   |
| Sosyal Etki Değerlendirmesi (Freudenburg, 1986) | Sosyal etki değerlendirmesi, bir eylemin sonucu olarak eşit derecede geniş bir sosyal grup tarafından yaşanması muhtemel geniş bir etki (etkilerinin veya sonuçlarının) aralığının değerlendirilmesini (ölçülmesi veya özetlenmesi) ifade etmektedir.   |
| Sosyal Etki Değerlendirmesi("IAIA", 2019)       | Sosyal etki değerlendirmesi, planlı müdahalelerin (politikalar, programlar, planlar, projeler) ve bu müdahalelerin gerektirdiği herhangi bir sosyal değişim sürecinin hem olumlu hem de olumsuz amaçlanan ve istenmeyen sosyal sonuçlarını analiz etme, izleme ve yönetme süreçlerini içerir. Öncelikli amacı daha sürdürülebilir ve eşit bir insani ortam sağlamaktır. |

Aşağıda, Etki Değer Zinciri olarak adlandırılan bir yapı ve çıktıları sonuçlardan ve etkilerden ayırmak için kullanılan Şekil 1'de, etkilerin çıktılarından farklı olduğu kavramsallaştırılmıştır. Çıktılar ve sonuçlar, ürün, faaliyet veya hizmet sağlayıcısı ile ilgili olmakla birlikte, etkiler yararlanıcı ile ilişkilidir (Kolodinsky ve Stewart, 2006).



Şekil 1: Etki değer zinciri (Clark vd., 2004)

Girdiler, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için programa veya kuruluşa sağlanan kaynaklardır. Bu girdiler, belli çıktılara yol açacak faaliyetlerde ve programlarda kullanılmaktadır. Çıktılar, gerçekleştirilen faaliyetlerin doğrudan ve hemen oluşan sonuçlarıdır. Sonuçlar, girdilerin ve çıktılarının aksine çok daha kapsamlı ve kuruluşun hedeflerine ulaşıldığı ölçüde tespit edilmektedir. Sonuçlar, kuruluşun faaliyetlerine katıldıktan veya etkilendikten sonra bireyler veya topluluklar için sağlanan faydalar veya değişiklikleri tanımlamaktadır. Etkiler, bu faaliyetler yapılmazsa neler olacağıyla ilişkilidir. Faaliyetler organizasyon tarafından üstlenilemezse ne olabileceğinin bir göstergesidir. Karşılıklılık veya temel durum, mutlaka etkinlik yapılmazsa zaman içinde mevcut duruma hiçbir şey olmayacağı anlamına gelmez. Etkiler, istenmeyen etkilerin yanı sıra amaçlanan, olumsuzların yanı sıra olumlu etkileri, hem uzun vadeli hem de kısa vadeli etkileri içermektedir (Wainwright, 2002).

Sonuçları ölçmek, paydaşlarda nasıl değişiklik yapıldığını belirlemenin bir yoludur. Çıktılarla sonuçların karıştırılmaması gerekmektedir. Örneğin, eğer bir eğitim programı insanları işe almayı hedefliyorsa, eğitimin tamamlanması bir çıktıdır, işi almak bir sonuçtur (Nicholls vd., 2012).

Etkisi ise SROI analizinin aşamaları bölümünde detaylı anlatılacak olan özgül ağırlık, yer değiştirme, atıfta bulunma, azalma oranları hesaplandıktan sonra oluşturulmaktadır.

'Etki' terimi, organizasyon yapmış olduğu faaliyeti yapmamış olsaydı ne olacaktı (özgül ağırlık), faaliyet alanındaki diğer organizasyonların katkısını (atıfta bulunma) ve sonuçların ne kadar süreceğini (azalma) göz önünde bulundurarak sonuçların analiz edilmesidir (Nicholls vd., 2012).

Çıktılar, sonuçlar ve etkiler arasındaki farka bir örnek olarak, belirli bir ilacın kullanımı gösterilebilir. Üretilen ilaç sayısı ile çıktıları, sonuçlar ilaçların hastalar tarafından kullanımını, etki ilaçları kullanmamış oldukları duruma göre ilaç kullananların gerçek sağlık etkilerini ölçmektedir. Bu örnek, etki ölçümünün bir performans veya etkinlik ölçümü türünde olduğunu göstermektedir (Nicholls vd., 2012).

Diğer bir örnek ise otizm spektrum bozukluğu tanısı koyulmuş bireylerin çalıştığı bir kafe gösterilebilir. Girdiler kafede çalışan bireylerin zamanıdır. Çıktılar çalışma aktiviteleri ve sosyal aktivitelerdir. Sonuçlar ise bu bireylerin sosyalleşmesi, sorumluluk duygularının gelişmesi, aile ilişkilerinin düzelmesi olabilir. Etki ise ilgili aktivite olmasaydı ne olurdu, bu aktivite ile bir sorun çözüldü mü yoksa farklı bir yere mi kaydı, ileriki yıllarda sonuç azalmaya uğrayacak mı sorularının hesaplanması ile ortaya çıkan değerdir (Krlev vd., 2013).

Çıktılar ve etkiler arasında ayırım yaparak, burada kullanılan etkinin kapsamı, şirketlerin kurumsal performansın parasal olmayan yönlerinin yönetimi ve ölçülmesine daha fazla önem vermesi gerektiği fikrini destekleyen yazarların görüşlerini belirtmektir. (Kaplan ve Norton, 1996, s.1-13).

## İKİNCİ BÖLÜM: TEORİK ALTYAPI

### 2.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Ölçümü

Eğer KSS stratejik bir faaliyet olarak incelenecek ise, iki koşulun karşılanması gerekmektedir. Stratejik KSS'nin ilk koşulu, üç tipte ayırt edilebilen, KSS'nin firma stratejisine dahil edilmesidir. Firmalar için ikinci koşul ise sadece finansal getirilerini değil aynı zamanda çevresel ve sosyal boyutta katma değeri ölçmek ve izlemektir. Mevcut uygulama, KSS tarafından üretilen değer yalnızca sınırlı bir bölümünü ölçmeye odaklanma eğilimindedir. Yönetim akademisyenleri, sadece firmanın finansal kazancını ölçerek, esas olarak performans ölçümüne odaklanmışlardır. Bu KSS eylemlerinin ne kadar etkili olduğu sorusu, sadece üçlü kâr hanesinde değil, aynı zamanda toplum ve ekosistem üzerinde de büyük ölçüde keşfedilmemiş durumdadır (Margolis ve Walsh, 2001).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların ve sosyal girişimlerin temel amacı sosyal değer yaratmaktır. Ancak, bu değer sistematik olarak ölçülmesi ve paylaşılması, sosyal sektördeki birçok kuruluşun karşılaştığı büyük bir zorluk olarak belirtilmektedir (Bhatt ve Hebb, 2013). Bir yandan, sosyal değer ölçülmesinde yer alan zorluklar kavramsaldır, çünkü sosyal değer tanımını konusunda fikir birliği yoktur. Diğer yandan, sosyal değer ölçümünün zorlukları metodolojik sınırlamalardan kaynaklanmaktadır (Maas, 2007). Ekonomik ve çevresel etkiyi ölçmek için pek çok araç olmasına rağmen, sosyal faydaları ve sosyal değer yaratmayı ölçmek için hangi aracın kullanılması gerektiği konusunda literatürde çok az anlaşma olduğu gözlemlenmiştir.

#### 2.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etki Ölçümü

Son on yılda, KSS faaliyetleri, toplum ve şirket için hedeflerin fayda sağlamak amacıyla yapıldığı daha stratejik bir yaklaşıma doğru evrilmiştir (Fry vd., 1982; Varadarajan ve Menon, 1988; Hess vd., 2002; Saiia vd., 2003; Seifert vd., 2003). KSS'nin bu stratejik yaklaşımı, stratejik KSS olarak adlandırılmaktadır.

Stratejik KSS'nin hem sosyal refah hem de bir şirketin finansal durumu üzerinde doğrudan ve ölçülebilir bir etkisi (artan güven, sadakat, iyi niyet) olduğu belirtilmektedir (Godfrey, 2005). Diğer bir deyişle, stratejik hayırseverliğin iki amacı vardır: sosyal performans ve finansal karlılık (Porter ve Kramer, 2002; Saiia vd., 2003; Seifert vd.,

2003). Bu, firmaları uyum sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Jensen, KSS faaliyetleri ile kâr arasında karşılıklı bir dönüşüm olmadığı müddetçe, aynı anda ikisinde birden yaratılan değeri maksimize etmenin mantıklı olmadığını belirtmektedir (2001). Bu kısıtlama, sosyal performans ile kazanç arasında bir takas olduğu için sosyal performans ve kârın aynı anda en üst düzeye çıkartılamayacağı anlamına gelmektedir (Husted ve Salazar, 2006).

Ancak, iyimser araştırmacılar ve uygulayıcılar stratejik KSS'nin sosyal performans üzerinde ve kârda olumlu bir etkiye neden olan bir kazan-kazan durumu yaratabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle, karar verme sürecindeki ana zorluklar, kazan-kaybet veya kaybet-kazan durumlarında bulunmaktadır; burada yapılacakların ve seçimlerin çelişkili çıkarlar nedeniyle kolay olmadığı görülmektedir (Kolk, 2004). Kararları optimize etmenin bir yolu veri toplamak ve analiz etmektir. KSS hedeflerinin ekonomik hedeflerle uyumlaştırılmasını sağlamak için, KSS'nin sosyal performans üzerindeki etkilerinin doğrudan ve dolaylı olarak ayrıca ticari kâr üzerindeki etkilerini de ölçmek gerekmektedir.

Birkaç çalışma KSS faaliyetlerinin kurumsal etki ölçümüyle ilişkisini açıklamaktadır. Carrigan'ın çalışması İngiltere'deki 180 sanayi ve tüketici firmasına dayanmaktadır (1997). Carrigan'dan sonra, Tokarsky'nin çalışması, Orange County, ABD'de bulunan 19 firmayı içermektedir (1999). Carrigan, çalışmasında, firmaların yüzde 75'inin KSS çalışmalarının etkisini izlemediğini ve değerlendirmedeğini tespit etmiştir. Refah ekonomisi teorisi ışığında, kıt kaynakların en etkin şekilde kullanılması gerektiği düşünülürse, bu ifade şaşırtıcıdır. Bu, şirketleri hesap verilebilirlik davranışlarını değiştirmeye ve sadece iş perspektifinden değil aynı zamanda toplumsal bir perspektiften etkiyi ölçmeye davet etmektedir (Schreuder ve Ramanathan, 1984; Owen vd., 2000; Gray, 2001).

Sürdürülebilirlik ve şirket hayırseverliğine artan halk ilgisi göz önüne alındığında, hayırseverliğin şeffaflık, hesap verebilirlik ve meşruiyetle daha yakından ilgili olduğu ve bir tür onaylama gerektirdiği belirtilmektedir. Sürdürülebilirliğe kendini adanmış şirketlerin, KSS harcamalarını değerlendirmek ve çeşitli boyutlardaki etkilerini ölçmek için daha fazla motive olmaları beklenmektedir. Bunun yanında, KSS stratejik bir

faaliyet haline gelecekse, firmanın faaliyetlerinin etkisini izlemeye ihtiyacı olacaktır. Şirket hayırseverliğinin iş ve sosyal etkilerini ölçmek, firmaların hem kâr hem de toplum için harcadıkları paranın verimliliğini optimize etmelerini sağlayacağı belirtilmektedir.

KSS terimi, firmaların yalnızca ekonomik kazanımlar için çabalamakla kalmayıp aynı zamanda daha geniş bir bakış açısı benimsemiş ve toplum üzerindeki etkileri konusunda sorumluluk aldıkları bir durumu ifade etmektedir (Carroll, 1991). Kurumsal hayırseverlik bir KSS türü olarak kabul edilmekte ve bu nedenle bir firmanın Kurumsal Sosyal Performansının (KSP) bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Carroll, 1979; Seifert vd., 2003; Brammer ve Millington, 2008). Kurumsal hayırseverliğin başlıca biçimleri; doğrudan hayır kurumlarına verilen nakit bağışlar, firmaların ürün, hizmet, tesislerin kullanımı veya yönetim uzmanlığı gibi hibeler ve hayır kurumlarına dolaylı olarak verilen ve şirketten ayrı bir tüzel kişilik olan kurumsal destekli bir vakıf yoluyla yapılan bağışlardır (Seifert vd., 2003).

KSP ile Kurumsal Finansal Performans (KFP) arasındaki bağlantı, işletme ve toplum literatürü alanında en çok araştırılan, ancak en az anlaşılan ilişkilerinden kavramlardan biri olarak gösterilmektedir (Wood ve Jones, 1995; Waddock ve Graves, 1997; Seifert vd., 2003). Uzun süredir KSP ve KFP arasındaki ilişki tutarsız sonuçlar göstermiştir: Bazı araştırmacılar KSP ve KFP'nin pozitif bir ilişki içerdiği sonucuna varırken, diğerleri negatif bir korelasyon olduğunu belirtmiştir (Wood ve Jones, 1995; Waddock ve Graves, 1997; McWilliams ve Siegel, 2000). 2007 yılında Margolis ve arkadaşları 167 KSP ve KFP arasındaki ilişkiyi inceleyen yayımlanmış araştırmaları toplayıp ampirik olarak incelemişlerdir, bulguların genel olarak olumlu bir ilişki gösterdiğini, olumsuz bir ilişki için çok az kanıt bulunduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma, bir kuruluşun KSS faaliyetlerinde bulunmanın finansal olarak en iyi çıkarları olup olmadığı konusunda bir durum saptamasında bulunamamıştır (March ve Simon, 1993, s.300).

Kurumsal hayırseverlik de dahil olmak üzere, KSS, şirketleri çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar üzerindeki etkilerini değerlendirmeye ve bu etkileri yönetim kararlarına dahil etmeye zorlamaktadır (Elkington, 1999, s.42; Willard, 2002). Genel olarak, yönetim kararları, üzerinde durulan konu hakkında mevcut bilgilere dayanır. Bu

tür bilgilerin finansal açıdan sağlanması, geleneksel olarak muhasebenin temel konusudur. Ancak, sosyal ve çevresel etkilerin genellikle piyasa tarafından ifade edilmediği, piyasa değerinin bulunmadığı, geleneksel muhasebe yöntemleriyle tespit edilemediği ve bu nedenle firmalar tarafından temel olarak göz ardı edildiği iddia edilmektedir (Schaltegger vd., 2002).

İşletmelerde, finansal getirileri ölçmek ve raporlamak için genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve uluslararası bir yasal altyapı bulunmaktadır. Sosyal etki ölçümü için karşılaştırılabilir standartlar henüz mevcut değildir. Sosyal etki ölçümlemesi konusundaki bu yaygın uygulama eksikliğini bir sonucu olarak, birçok firma yalnızca işletme etkisini ve finansal sonuçları ölçmektedir (Schaltegger vd., 2002; Elkington, 1999, s.42; Margolis ve Walsh, 2003; Clark vd., 2004). Carrigan (1997) ve Tokarsky'nin (1999) yaptığı çalışmalar bunun kurumsal hayırseverlik faaliyetinde bulunan firmalar için de geçerli olduğunu göstermektedir. Herhangi bir kurumsal hayırseverlik eyleminin birincil yararlanıcısı toplum olmakla birlikte, firmaların yüzde 75' i hayırseverlik çalışmalarının sosyal etkisini izlememektedir.

Sosyal etki ölçümü gibi etki ölçüm yöntemleri, “ekonomikliğin ötesinde” çeşitli hesaplama türleri kullanılmaktadır (Gray, 2001). Etki ölçümü, iç kararları almak için gereklidir, ancak aynı zamanda kurumsal ve paydaş baskıları tarafından teşvik edilebilir ve hatta zorlanabilir. Daha spesifik olarak, etkinin ölçülmesi ve etkiyle ilgili bilgilerin açıklanması meşruiyet, paydaş yönetimi ve içsel karar alma için kullanılabilir.

Wood (1991), iş stratejisini toplumsal beklentilere bağlayan üç ilke sunmaktadır: kurumsal düzeyde meşruiyet, organizasyon düzeyinde kamu sorumluluğu ve yönetici düzeyinde bireysel seçimler. Şirket hayırseverliğinin etkisinin ölçülmesi bu üç ilkeye uymaktadır. Firmalar sosyal etkiyi ölçebilir, kurumsal hayırseverliğin topluma katma değeri nedir? Buna, diğerlerinin yanı sıra, iş yaratma, vergiler, yerel satın alma, aynı zamanda çalışanlar ve aileleri için eğitim programları aracılığıyla çocuk emeğinin azaltılması da dahildir. Firmalar, itibar ve paydaş memnuniyeti üzerindeki etkiyi ölçerek dolaylı iş etkisini ölçebilirler. Bu, artan güven, genel imaj ve tanınmayı içermektedir. Firmalar sosyal etki ölçümünün kendileri üzerindeki etkisini “Şirket hayırseverliğin veya

KSS'nin katma değeri nedir?" sorusuna cevap arayabilirler. Artan satışlar, marka tanınırlığı ve marka sadakati bu sorunun cevabı olabilir.

### **2.1.2. Performans Ölçümündeki Gelişmeler- Sosyal Etki Ölçümü İlişkisi**

Ekonomik davranışın amacı, kıt kaynakları en iyi şekilde yöneterek kârı en üst düzeye çıkarmaktır. Bu nedenle, yöneticilerin verimli sonuçlar aramasına duyulan ihtiyaç üzerinde durulmaktadır (Burritt ve Saka, 2006). Genel olarak verimlilik, bir süreçten gelen girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Belirli bir girdi için çıktı ne kadar yüksek olursa veya belirli bir çıktı için girdi ne kadar düşük olursa, etkinlik, ürün veya işletme o kadar verimli olmaktadır. Hem yatırım hem de geri dönüş konusundaki anlayışımız, geleneksel bir sosyal değer ve ekonomik değer ayrımı üzerine kuruludur. Yatırım ve geri dönüşünün doğası, sosyal ve finansal çıkarları birbirinden ayırırken, her ikisinden de oluşan harmanlanmış bir değer yaratmaktır (Emerson, 2003, s.54).

Geleneksel muhasebeden çağdaş muhasebeye ve finansal değer yaratmaya odaklanmadan, değer yaratmaya yönelik gelişimlere ihtiyacımız olduğu belirtilmektedir. 1991'de Eccles, performans ölçümünde bir devrimin başlangıcına yönelik olarak "önümüzdeki beş yıl içinde her şirketin iş performansını nasıl ölçtüğünü yeniden tasarlamak zorunda kalacağı" öngörüsünde bulunmuştur (1991: s.136). Firmalar geleneksel olarak neredeyse yalnızca performansın ölçülmesi için finansal varlıklara güvenmekteydiler (Ittner ve Larcker, 1998). Ancak yeni stratejiler ve rekabetçi gerçekler yeni ölçüm sistemleri ihtiyacını oluşturmuştur.

Değişen bu bağlamda değer yaratmayı ölçebilecek yeni bilgi sistemleri ve süreçlere ihtiyaç vardır. Bir adım ileri olarak, firma faaliyetlerinin geleneksel finansal, parasal ve ölçülebilir etki ölçütlerinin ötesine bakmak ve sosyoloji gibi diğer disiplinlerden alınan metodolojileri araştırmaya ve birleştirmeye başlamaktır (London, 2009). Etkiler, farklı seviyelerde, bireysel düzeyde, şirket düzeyinde ve sosyal düzeyde ölçülebilir. Sosyal etkinin karar verme, planlama ve problem çözme süreçlerine entegrasyonu yenilikçi ve disiplinler arası bir yaklaşım gerektirmektedir. Sahne ardında, bilim insanları, uygulayıcılar ve danışmanlar, ikili kâr hanesi, üçlü kâr hanesi ya da çok boyutlu değer yaratma ile bağlantılı diğer kavramlar üzerindeki etkilerin

değerlendirilmesi için multidisipliner yöntemler geliştirmişlerdir (Maas, 2007). Bir sonraki bölümde yöntemlere genel bir bakış sunulmaktadır.

## **2.2. Sosyal Etki Ölçümü**

Sosyal etki ölçümü, bir organizasyonun toplum üzerindeki etkisini ölçme eylemidir. Birçok sosyal etki ölçüm metodolojisi vardır. Sosyal etki ölçümü iki nedenden ötürü önemlidir; birincisi, kuruluşun çalışmasının toplum için (özellikle paydaşlara kanıtlanması) önemli olduğunu göstermek ve ikinci olarak da kuruluşların projeleri hakkında neyin değerli olduğunu ve bunları nasıl düzenleyebileceğini öğrenmesidir (Bhatt ve Hebb, 2013). Kuruluşların sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yapabilecekleri faydaları en üst düzeye çıkarmak için kaynaklarını en iyi nasıl tahsis edeceklerini bilmeleri gerekmektedir. Bir sivil toplum kuruluşu (STK) sosyal etkiyi araştırıp analiz sürecine girdiğinde, sosyal değerini ölçmeye çalışarak, paydaşlara verimliliğini kanıtlayabilecektir. Yalnızca fonlama için daha güçlü bir durum oluşturmakla kalmayacak, aynı zamanda sahip olduğu kaynakları daha fazla etki yaratabileceği faaliyetlere odaklayabilecektir. Kuruluş kaynakları daha etkin bir şekilde tahsis edebilecek ve daha verimli çalışabilecektir. STK'lar için bağışlar sadece hayatta kalmak için değil aynı zamanda başarı için de çok önemlidir ve bu nedenle kuruluşlar sosyal etki ölçümünü aşırı maliyet yaratmayacak kadar uygun maliyetle yapabildiği sürece bu yöntemler yararlıdır. Tamarak Enstitüsü'nün ortağı Mark Cabaj, ortak ölçümün kuruluşların birbirlerini sorumlu tutmalarını ve birbirlerinin başarılarını ve başarısızlıklarını öğrenmelerini sağladığını belirtmektedir (Cabaj, 2011). Bu sonuç, kuruluşların neden birlikte çalışması gerektiği ve karşılıklı olarak birbirlerine nasıl fayda sağlayabilecekleri konusundaki gerekçeyi daha da geliştirmektedir. Sosyal etkilerin ölçülmesi, kuruluşların devam eden programı geliştirmeye katılmalarına izin verir; bu, sosyal değişim ile ilgili varsayımlarda bulunmaktan, sosyal değişim için kanıt elde etmek ve sağlamaktan geçebilecekleri anlamına gelmektedir. Daha sonra yatırımcılara hesap verebilirlik sağlayabilir ve yatırımcıların güvenini kazanabilirler. Analiz, şeffaflığı daha da artırır ve bilgilerin paylaşılmasını sağlayan bir karşılaştırma temeli sunmaktadır. Organizasyonlar tüm etki ölçüm sürecini uygularsa, o zaman sadece bulgularını değil, keşiflerini paydaşlara ve diğer kuruluşlara da rapor edebilirler. Benzer etki hedeflerini benimseyen kuruluşlar arasında önde gelen uygulamalar arasında verilerin toplanmasını

sağlamak ve bunlardan yararlanmak için kabul edilmiş, evrensel bir çerçeve sağlamak yer almaktadır.

### 2.2.1. Yöntemlere Genel Bakış

1990'lı yıllardan itibaren sosyal etkiyi ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Literatür taraması, internet araştırması ve uzman görüşleri doğrultusunda otuz nicel sosyal etki ölçüm yönteminin bir listesi Tablo 2' de gösterilmiştir. (Schaltegger vd., 2002; Clark vd., 2004; Epstein, 2008). Bu liste ayrıntılı bir liste değildir, ancak yöntemlerde var olan çeşitliliği göstermek için sosyal etki ölçüm yöntemlerine genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 2: Sosyal etki ölçüm yöntemleri

| <b>Sosyal etki ölçüm yöntemleri</b>                    |
|--|
| 1. Acumen Scorecard                                    |
| 2. Atkinsson Compass Assessment for Investors (ACAFI)  |
| 3. Balanced Scorecard (BSc)                            |
| 4. Best Available Charitable Option (BACO)             |
| 5. BoP Impact Assessment Framework                     |
| 6. Center for High Impact Philanthropy Cost per Impact |
| 7. Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)    |
| 8. Foundation Investment Bubble Chart                  |
| 9. Hewlett Foundation Expected Return                  |
| 10. Local Economic Multiplier (LEM)                    |
| 11. Measuring Impact Framework (MIF)                   |
| 12. Millennium Development Goal scan (MDG-scan)        |
| 13. Measuring Impacts Toolkit                          |
| 14. Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)       |
| 15. Participatory Impact Assessment                    |
| 16. Poverty Social Impact Assessment (PSIA)            |
| 17. Public Value Scorecard (PVSc)                      |
| 18. Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio           |
| 19. Social Compatibility Analysis (SCA)                |
| 20. Social Costs-Benefit Analysis (SCBA)               |
| 21. Social Cost-Effectiveness Analysis (SCEA)          |
| 22. Social e-evaluator                                 |
| 23. Social Footprint                                   |
| 24. Social Impact Assessment (SIA)                     |
| 25. Social return Assessment (SRA)                     |
| 26. Social return on Investment (SROI)                 |
| 27. Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)           |
| 28. Stakeholder Value Added (SVA)                      |

29. Toolbox for Analysing Sustainable Ventures in Developing Countries  
30. Wellventure Monitor

Kaynak: (Maas, 2007)

Kâr amacı gütmeyen veya kamu kuruluşları tarafından veya organizasyonlar için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Örnekler SROI, OASIS, SCBA ve LEM'dir. Diğer yöntemler esasen, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için geliştirilmiştir ve kullanılmaktadır. Örnekler SRA, ACAFI, TBL, MIF ve BACO' dur. Her ne kadar belirli bir organizasyon için başlangıçta bir yöntem geliştirilebilse de yöntem diğer organizasyonlar tarafından da kullanılabilmekte ve uyarlanabilmektedir. SROI kullanımını bu olguya güzel bir örnektir. Bu yöntem başlangıçta kâr amacı gütmeyen bir organizasyon için geliştirilmiştir ve şu anda firmalar tarafından giderek daha fazla kullanılmaktadır (Maas, 2007). Daha sonra, bu nicel etki ölçüm yöntemlerine göre, birkaç şirket, STK'lar ve dernekler, sosyal etkinin nasıl ölçüleceğine dair, genellikle bir veya daha fazla mevcut yönteme dayanan rehber dokümanlar geliştirmiştir.

### **2.2.2. Yöntemlerin Sınıflandırılması**

Faaliyetlerine, amaçlarına ve ölçmek istedikleri etkilere bağlı olarak, farklı türdeki kuruluşların gereksinimlerine göre uyarlanmış çok çeşitli yöntemlere ihtiyaç vardır. Tüm etki alanını yakalayabilecek veya tüm kuruluşlar tarafından uygulanabilecek tek bir araç veya yöntem yoktur. Mevcut sosyal etki ölçüm yöntemlerinin çokluğu, sosyal etki ölçümündeki ilerlemeyi analiz ederken yöntem seçerken karar vericiler için zor olabilmektedir. Mevcut ölçüm yöntemleri, neyin ölçüleceği, niçin veya kim için ölçüleceği konusunda bir uyum göstermemektedir.

Yöntemleri sınıflandırarak karar vericiler için karar verme sürecini kolaylaştırmak amacıyla Maas farklı yöntemlerin özelliklerini gösteren bir tablo oluşturmuştur (Maas, 2007). Bunu yaparak, farklı yöntemlerin hangi amaç için kullanılabilirliğini göstermiştir (tarama, gözlem, raporlama ve değerlendirme). Bunun yanında, tablo hangi zaman dilimini, yönelimini, incelenen süre ve yöntemlerin hangi perspektifleri benimsediğini göstermektedir. Son olarak, yöntemlerde kullanılan yaklaşım gözlenebilmektedir.

Tablo 3: Sosyal etki ölçüm yöntemlerinin sınıflandırılması

| Özellikler     | Kategoriler     | 1. Acumen scorecard | 2. ACAFI | 3. Balanced Scorecard | 4. BACO | 5. BoP Impact Assessment Framework | 6. Center for high impact philanthropy cost per impact | 7. CHAMP | 8. Foundation Investment Bubble | 9. Hewlett Foundation Expected | 10. Local Economic Multiplies | 11. Measuring Impact Framework | 12. MDG-scan | 13. Measuring Impacts Toolkit | 14. OASIS | 15. Participatory Impact Assessment |
|----------------|-----------------|---------------------|----------|-----------------------|---------|------------------------------------|--|----------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|-----------|-------------------------------------|
| Amaç           | Tarama          | X                   | -        | X                     | X       | X                                  | X  | -        | -                               | X                              | X                             | X                              | -            | -                             | -         | X                                   |
|                | Gözlem          | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | X  | -        | -                               | -                              | -                             | X                              | -            | -                             | X         | X                                   |
|                | Raporlama       | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | X  | X        | X                               | -                              | -                             | X                              | X            | -                             | X         | X                                   |
|                | Değerlendirme   | -                   | -        | X                     | -       | X                                  | X  | X        | X                               | -                              | X                             | X                              | X            | X                             | X         | X                                   |
| Zaman dilimi   | Prospektif      | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | X  | -        | -                               | X                              | X                             | X                              | -            | -                             | -         | X                                   |
|                | Kesitsel        | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | X  | -        | X                               | -                              | -                             | X                              | -            | -                             | X         | X                                   |
|                | Retrospektif    | -                   | -        | X                     | X       | X                                  | -  | X        | X                               | -                              | X                             | X                              | X            | X                             | X         | X                                   |
| Yönelim        | Girdi           | X                   | X        | -                     | X       | X                                  | X  | X        | -                               | -                              | X                             | X                              | -            | X                             | X         | X                                   |
|                | Çıktı           | -                   | -        | X                     | -       | -                                  | -  | -        | X                               | X                              | -                             | -                              | X            | -                             | X         | -                                   |
| İncelenen süre | Kısa süreli     | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | X  | X        | X                               | X                              | X                             | X                              | X            | X                             | X         | X                                   |
|                | Uzun süreli     | X                   | X        | -                     | -       | -                                  | X  | -        | -                               | -                              | -                             | X                              | -            | -                             | -         | X                                   |
| Perspektif     | Bireysel        | -                   | X        | -                     | -       | X                                  | X  | X        | X                               | X                              | X                             | -                              | -            | X                             | X         | X                                   |
|                | Kurumsal        | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | -  | -        | -                               | -                              | X                             | X                              | -            | X                             | -         | -                                   |
|                | Toplumsal       | -                   | -        | X                     | X       | X                                  | X  | X        | X                               | X                              | -                             | X                              | X            | X                             | X         | X                                   |
| Yaklaşım       | Süreç yöntemi   | X                   | X        | X                     | X       | X                                  | X  | X        | X                               | X                              | X                             | X                              | X            | X                             | X         | X                                   |
|                | Etki yöntemi    | -                   | -        | O                     | -       | X                                  | -  | -        | -                               | -                              | -                             | X                              | O            | -                             | X         | X                                   |
|                | Parasallaştırma | -                   | -        | -                     | X       | -                                  | -  | -        | -                               | -                              | X                             | -                              | -            | X                             | X         | -                                   |

(Maas, 2007)

| Özellikler     | Kategoriler     | 16. PSIA | 17. Public Value Scorecard | 18. Robin Hood Foundation Benefit-cost ratio | 19. SCA | 20. SCBA | 21. SCEA | 22. Social evaluator | 23. Social Footprint | 24. SIA | 25. Social Return Assessment | 26. SROI | 27. SEAT | 28. SVA | 29. Toolbox for Analysing Sustainable Ventures | 30. Wellventure Monitor |
|----------------|-----------------|----------|----------------------------|--|---------|----------|----------|----------------------|----------------------|---------|------------------------------|----------|----------|---------|--|-------------------------|
| Amaç           | Tarama          | X        | -                          | X  | X       | X        | -        | -                    | X                    | X       | X                            | -        | -        | -       | X  | -                       |
|                | Gözlem          | -        | X                          | -  | X       | -        | -        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | -       | X  | -                       |
|                | Raporlama       | X        | X                          | X  | -       | X        | X        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | -       | X  | X                       |
|                | Değerlendirme   | X        | -                          | X  | X       | X        | X        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | X       | X  | X                       |
| Zaman dilimi   | Prospektif      | -        | X                          | X  | X       | X        | -        | -                    | X                    | X       | X                            | -        | -        | -       | X  | -                       |
|                | Kesitsel        | -        | X                          | X  | X       | X        | -        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | -       | -  | -                       |
|                | Retrospektif    | X        | -                          | X  | -       | X        | X        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | X       | X  | X                       |
| Yönelim        | Girdi           | X        | X                          | -  | X       | X        | X        | X                    | -                    | X       | X                            | X        | X        | -       | X  | -                       |
|                | Çıktı           | -        | -                          | X  | -       | -        | -        | -                    | X                    | -       | -                            | X        | -        | X       | -  | X                       |
| İncelenen süre | Kısa süreli     | X        | X                          | X  | X       | X        | X        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | -       | X  | -                       |
|                | Uzun süreli     | X        | -                          | X  | -       | X        | X        | -                    | X                    | -       | -                            | -        | -        | -       | X  | X                       |
| Perspektif     | Bireysel        | X        | -                          | -  | -       | -        | -        | X                    | X                    | -       | X                            | X        | -        | -       | X  | X                       |
|                | Kurumsal        | -        | X                          | -  | X       | -        | -        | -                    | X                    | -       | X                            | X        | X        | X       | X  | X                       |
|                | Toplumsal       | X        | X                          | X  | X       | X        | X        | O                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | X       | X  | X                       |
| Yaklaşım       | Süreç yöntemi   | X        | X                          | X  | X       | X        | X        | X                    | X                    | X       | X                            | X        | X        | X       | X  | X                       |
|                | Etki yöntemi    | X        | -                          | X  | -       | X        | -        | O                    | -                    | X       | -                            | X        | -        | -       | -  | -                       |
|                | Parasallaştırma | -        | -                          | X  | -       | X        | X        | X                    | -                    | -       | X                            | X        | -        | X       | O  | -                       |

Mevcut ölçüm yöntemleri neyin ölçüleceği, niçin veya kimlerin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği konusunda ortak bir anlayış göstermemektedir. Sonuç olarak, yöntemler arasında perspektif, amaç ve yaklaşım açısından farklılık gösterebilmektedir.

Parasallaştırma yöntemleri sosyal ve çevresel göstergeleri ölçmekte ve bu göstergeleri geleneksel finansal verilerle karşılaştırılabilecek parasal bir değere dönüştürmektedir (Lamberton, 2005; Pearce vd., 2006).

SROI kullanıldığında hem olumlu hem de olumsuz sonuçların gösterilmesi muhtemeldir: müdahale sonuçlarının parasal değerini ve de bu müdahaleyi sağlamak için harcanan kaynakların parasal değerini göstermeyen diğer değerlendirme türlerinden daha objektif olabilmektedir (Yates ve Marra, 2017).

SROI girdiler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Hem etkilenen hem de kuruluşu etkileyen paydaşların analizine vurgu yapılmıştır. Bir etki haritası “kurumlar arasında birbirine bağlı değer yaratma yapısının kabulü ile yaratılan net değeri” göz önünde bulundurmak için karmaşık birçok paydaşlı ağın girdileri ve sonuçları üzerinden analiz etmektedir (Rotheroe ve Richards, 2007).

Kriterler, sonuçların değerini paraya dönüştürmek için kullanılmaktadır; böylece sonuçların girdilere oranı hesaplanabilmektedir.

### **2.2.3. Yöntemlerin Özellikleri**

Faaliyetlerine, amaçlarına ve ölçmek istedikleri etkilerin boyutlarına bağlı olarak, farklı organizasyon türlerinin gereksinimlerine göre uyarlanmış çok çeşitli metodolojilere ihtiyaç bulunduğu belirtilmiştir. Tüm etki alanını yakalayabilecek veya tüm kuruluşlar tarafından uygulanabilecek tek bir araç veya yöntemin mevcut olmadığı gözlemlenmiştir. Mevcut sosyal etki ölçüm yöntemlerinin çokluğu ilk bakışta kafa karıştırıcı olabilmektedir. Mevcut ölçüm yöntemleri neyin ölçüleceği, niçin veya kimlerin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği konusunda ortak bir anlayış göstermemektedir. Sonuç olarak, yöntemler diğerleri arasında perspektif, amaç ve yaklaşım açısından farklılık gösterebilmektedir. Sosyal etki ölçüm yöntemleri, yöntemlerin özelliklerine göre sınıflandırılabilir. Böyle bir sınıflandırma, şirketler için bir sosyal etki ölçüm yöntemi seçmek istediklerinde yardımcı olabilir.

Yöntemlerin sosyal etkiyi ölçmede farklı yaklaşımları olabilmektedir. Literatürde üç geniş kategori tanımlanmıştır: işlem yöntemleri, etki yöntemleri ve parasallaştırma yöntemleri (Clark vd., 2004). Süreç yöntemleri devam eden operasyonel süreçlerin verimliliğini ve maliyet etkinliğini izler. Bu nedenle, sosyal geri dönüşlerin kesin bir ölçüsünü sağlamazlar. Bununla birlikte, çıktılar, arzu edilen sosyal sonuçlarla ne kadar ilişkilendirildiği veya neden olduğu ölçüde değerlendirilebilir. Etki yöntemleri operasyonel çıktılar ve bunların etkilerini, yani organizasyon olmasaydı ne olacağını aşan ve ötesindeki artan sonucu ölçer. Etki birkaç şekilde ölçülebilir. KSP ve KFP' birbirine bağlayarak etkisini ölçen yöntemler vardır (Wood ve Jones, 1995; Mcwilliams ve Siegel, 2000; Margolis ve Walsh, 2003; Dentvech, 2004). Etki yöntemlerinin bir başka örneği, ekonomik boyutun (Kâr), sosyal boyutun (İnsanlar) ve çevresel boyutun (Gezegen) kendi birimlerinde ölçüldüğü 3P yaklaşımıdır (Elkington, 1999, s.42; Labuschagne vd., 2007). Bunun yanı sıra, parasallaştırma yöntemleri sosyal ve çevresel göstergeleri ölçmekte ve bu göstergeleri geleneksel finansal verilerle karşılaştırılabilecek parasal bir değere dönüştürmektedir (Lamberton, 2005; Pearce vd., 2006). Çevresel ekonomik literatürde çeşitli parasallaştırma yöntemlerine kapsamlı bir genel bakış bulunabilir (Pearce ve Turner, 1994; Pearce vd., 2006).

Tablo 4: Sosyal etki ölçüm yöntemleri ve kısa açıklamaları

| <i>Yöntem</i>                                       | <i>Yıl</i> | <i>Açıklama</i>   |
|---|------------|---|
| 1. Acumen Scorecard                                 | 2001       | Acumen'in portföyündeki kurumların sosyal girişim yatırımlarını değerlendirmektedir. Uzun vadeli ve kısa vadeli sonuçların ilerleyişini dönüm noktaları ile takip ederek düzenlemektedir.   |
| 2. Atkisson Compass Assessment for Investors (ACAI) | 2000       | Beş temel alanda derecelendirme sistemi kullanmaktadır: Doğa, Toplum, Ekonomi, Refah+ Sinerji. Büyük KSS Raporlama Standartlarıyla entegre olması amacıyla tasarlanmıştır. Kurumun yöneticileri, ekonomi akademisyenleri ve yatırım uzmanları tarafından da gözden geçirilmektedir.   |
| 3. Balanced Scorecard                               | 1992       | Şirketlerin faaliyetlerini finansal amaçların ötesinde ölçmeyi amaçlamaktadır. Etki tedarik zincirindeki verileri toplamakta ve bunları sisteme entegre etmektedir. Değerlendirmeleri, içsel faaliyet verilerini ve kalite testlerini koordine etmeye yardımcı olmaktadır ancak bunların yerine kullanılması mümkün değildir. |
| 4. Best Available Charitable Option (BACO)          | 2006       | Bir yatırımın sosyal etkisini ölçmeyi ve bu etkiyi aynı konudaki diğer bağış opsiyonlarıyla karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Böylece yatırımcıların bağışçı olarak harcadıkları ücretin nasıl bir etki yaratacağını gözlemlenmelerine yardımcı olmaktadır.   |

|  |      |   |
|--|------|---|
| 5. Bottom of the Pyramid (BoP) Impact Assessment Framework | 2007 | Piramidin en altındakilerin faaliyetlerden nasıl etkilendiğini ve nasıl fayda sağlanacağını göstermektedir. Kazanç elde etmek ve yoksulluğu hafifletmek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yardımcı olmaktadır.  |
| 6. Center for High Impact Philanthropy Cost Per Impact     | 2007 | Bağışçıların etki maliyetini hesaplayıp yapacakları harcamalar karşılığında elde edecekleri sonuçları görmelerini amaçlamaktadır. Bağışçıların etki ve maliyet değerlendirmesi yapmasına yardım etmek için gerekli analitik araçları sağlamaktadır.   |
| 7. Charity Assessment Method of Performance (CHAMP)        | 2006 | Beş farklı alanda etki ve verim ölçümü yapmak için göstergeler sunmaktadır: 1. Toplum 2. Kamu 3. Çıktılar 4. Faaliyetler 5. Girdiler  |
| 8. Foundation Investment Bubble Chart                      |      | Bir görüntüleme aracıdır. Vakıf bağışlarının boyutunu görmeye yardımcı olur. Portföydeki firmaların performanslarının karşılaştırılmasına olanak tanımaktadır.  |
| 9. Hewlett Foundation Expected Return                      | 2008 | Yatırımın beklenen verimini hesaplamaktadır. Vakıfların tüm yatırım portföyleri için doğru soruları sorup bunları cevaplamak için tasarlanmıştır. 1. Hedef nedir? 2. Ne kadar faydalı olabilir? 3. Bu, iyi bir tercih midir? 4. Ne kadar fark yaratır? 5. Maliyeti ne olur? Genel olarak uygun maliyet analizi oluşturmak üzerine kurulmuştur. İç kaynaklı bir değişkenin, dış kaynaklı bir değişken etkisiyle nasıl değişebileceğini oransal olarak ölçmektedir. |

|  |      |  |
|--|------|--|
| 11. Measuring Impact Framework                   | 2008 | Firmaların toplumda yarattıkları faydaları gözlemlenmeleri için tasarlanmıştır. Bu anlayışı uzun vadeli yatırımlar ve iş faaliyetleri hakkında bilgi vermek ve paydaşlarıyla daha faydalı iletişim kurmalarını sağlamak için kullanılmaktadır. Şirketin bakış açısını, bulunduğu bölgedeki toplumsal kalkınma hedefleriyle birleştirmeyi amaçlayan dört adımlı bir yöntem kullanılmaktadır. İç ve dış paydaşlar ile birlikte çalışmayı gerektirmektedir. |
| 12. Millennium Development Goal (MDG)- scan      | 2009 | Firmaların Binyıl Kalkınma Hedefleri'ne yönelik olumlu etkilerini ölçmek ve bu amaçlara ulaşmak için bir yol haritası çizmek hedefiyle tasarlanmıştır. İşleyiş ve toplumsal yatırım faaliyetleri üzerine önemli veriler girerek şirketlerin Binyıl Kalkınma Hedefleri üzerindeki etkilerini ölçmektedir.   |
| 13. Measuring Impacts Toolkit                    | 2004 | Gönüllülük sisteminin gönüllüler, faydalanıcılar, firmalar ve toplum üzerindeki etkilerini görmek için bir yol sunmaktadır. Farklı sonuçların kıyaslanma olanağı sunmaktadır. Negatif ve pozitif sonuçları göstermektedir. Planlı ya da planlı olmayan etkilerin tespit edilmesini sağlamaktadır.  |
| 14. Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS) | 1999 | İsteğe göre uyarlanabilen, geniş kapsamlı bir toplumsal yönetim bilişim sistemidir. STK'ların verileriyle entegre olabilen bir yönetim bilişim sistemi tasarlanmasını, kısa ve orta vadeli sonuçları takip etme mekanizması oluşturmayı amaçlamaktadır.  |
| 15. Participatory Impact Assessment              | 1990 | Nasıl fark yaratıldığını katılımcı bir yaklaşımla, toplum üzerindeki etkileri ölçmeyi amaçlamaktadır. Sadece nasıl bir fark yaratıldığını değil, bu farkın neden ortaya çıktığını da anlamaya yarayan bir araç sunar. Sekiz adımlı bir yaklaşım sunar ve farklı alanlara da uyumlanabilecek çeşitli araçlar sunmaktadır.   |

|  |      |   |
|--|------|---|
| 16. Poverty Social Impact Assessment (PSIA)  | 2000 | Özellikle yoksul gruplara odaklanan; yönetsel reformların, farklı menfaat gruplarının refahları üzerindeki etkisini analiz etmeye yarayan sistematik bir yöntem sunar. Programın oluşturulmasına yardımcı olan varsayımları, programın etkilerinin ortaya çıkacağı kanalları ve ilgili menfaat sahiplerini tanımlamaktadır.   |
| 17. Public Value Scorecard (PVS)             | 2003 | Dengeli Ölçüm Karnesi konseptinden uyarlanmıştır, ancak arada üç önemli farkı bulunmaktadır: 1. Kamusal Değer Ölçüm Karnesinde (PVS), kurumun elde edeceği değer finansal olmayan göstergelerle ölçülmektedir. 2. PVS'ler sadece hizmet için para ödeyen müşterilere veya STK'ların faaliyetlerinden yararlanacak olan bireylere değil, üçüncü parti fon sahiplerine de odaklanmaktadır. 3. PVS'ler STK'ların faaliyetlerinin ötesinde geniş ölçekli toplumsal sonuçlar elde etmeyi amaçlamaktadır. |
| 18. Robin Hood Foundation Benefit-Cost Ratio | 2004 | Benzer ve farklı programların değerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Yöntem; 1. Tüm türlerdeki projeler için ortak bir başarı ölçümü yapmaktadır. 2. Proje için bir fayda/maliyet oranı hesaplamaktadır. Toplam kazancı Robin Hood Vakfı'nın ödeneğinin miktarına bölerek hesaplanmaktadır. Bu oran, her projenin yoksul insanlara kattığı değeri göstermektedir.   |
| 19. Social Compatibility Analysis (SCA)      | 2003 | Hangi toplumsal uyumluluğun değerlendirildiğini hesaba katarak tarafsız bir kriter belirlemektedir  |
| 20. Social Cost-Benefit Analysis (SCBA)      |      | Sosyal maliyet fayda analizi genel olarak kentsel gelişim projelerinin sebep olduğu bütün etkileri araştırmak/inceleme için kullanılan sistematik bir çerçevedir. Bu analizde hem mali hem de kirlilik, güvenlik, dolaylı iş pazarı, yasal yönler gibi sosyal etkiler değerlendirilir.  |

|   |      |   |
|---|------|---|
| 21. Social Cost Effectiveness Analysis (SCEA) |      | Toplumsal etkileri de ölçmek üzere yeniden düzenlenmiş, geleneksel bir ekonomik performans değerlendirme aracıdır. Çeşitli faktörleri kullanarak bir projenin genel değerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bir müdahalenin ekonomik veya verimli olup olmadığını belirler.  |
| 22. Social e-valuator                         | 2007 | Social Return on Investment (SROI) yöntemi esas alınarak hazırlanmış bir internet aracıdır (bkz. SROI).   |
| 23. Social Footprint                          | 2006 | Şirketlerin toplumsal sorumluluk performanslarının ölçülmesi amacıyla beşeri ve toplumsal durumları ele alan içerik bazlı bir ölçüm aracıdır. Ekolojik ayak izi konseptinden uyarlanmıştır.   |
| 24. Social Impact Assessment (SIA)            | 1994 | Projenin etkilerini tahmin etmek, gözlemlenmek ve olumsuz sonuçları azaltmak amacıyla uyarlanabilir yönetimler içermektedir. Bu sebeple proje planlamasının başından itibaren kullanılmalıdır. Tüm beşeri etkileri kapsayan bir şemsiye sistem işlevi görmektedir.  |
| 25. Social Return Assessment (SRA)            | 2000 | Pasifik Toplum Girişimleri'nin portföyünde bulunan şirketlerin yarattığı iş imkânlarını ve bu işlerin kalitesini takip etmektedir   |
| 26. Social Return on Investment (SROI)        | 1996 | Değerin ölçülmesi ve hesaplanabilmesi için oluşturulmuş bir çerçevedir. Değişimin sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçlar ölçülerek nasıl yaratıldığını, parasal değer kullanarak anlatmaktadır. Bu durum, fayda/maliyet oranını hesaplamaya yardımcı olur. Bu yöntemden sonraki başlıklarda daha detaylı bahsedilecektir.  |
| 27. Socio- Economic Assessment Toolbox (SEAT) | 2003 | Var olan bazı yöntemleri geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır: 1. Bir örgütün toplum profilini tespit etmek. 2. Paydaşları tanımlamak ve iletişime geçmek. 3. Faaliyetlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ve toplumun ihtiyaçlarını değerlendirmek. 4. Faaliyetlerin faydalarını en iyi şekilde kullanmak. 5. Toplumun desteğini almak amacıyla, paydaşlarıyla birlikte rapor hazırlamak. |

|  |      |   |
|--|------|---|
| 28. Stakeholder Value Added (SVA)                                      | 2001 | Asıl amacı paydaşlar ve şirketler arasındaki ilişkileri analiz etmek olan bir sistem üzerine uyarlanmıştır. Paydaşlarla olan ilişkilerin şirkete kattığı değeri dört adımda ölçmektedir   |
| 29. Toolbox for Analyzing Sustainable Ventures in Developing Countries | 2009 | Fırsatların tanımlanması, başarıyı belirleyen faktörlerin anlaşılması, fayda ve zararların değerlendirilmesi konusunda ortaya çıkan sorulara cevap vermek amacıyla geliştirilmiştir. Sürdürülebilir girişimleri sistematik olarak tanımlamak, değerlendirmek, desteklemek ve onlara tavsiye sağlamak amacıyla kullanılabilir.   |
| 30. Wellventure Monitor  | 2006 | Hem hedef kitlenin hem de şirket, çalışanlar ve sosyal örgütlerin projeden nasıl yarar sağlayabileceğini belirlemeyi amaçlar. Farklı projelerin etkilerini bir araya getirerek toplumsal yatırımların uzun vadeli yararlarını görmeyi mümkün kılar. Örgütleri yatırımcılar, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve hedef kitle tarafından doldurulacak bir anket yaratmaya teşvik eder. |

Kaynak: (KUSIF, 2012)

#### **2.2.4. Sosyal Etki Ölçümünün Zorlukları ve Sınırlılıkları**

Sosyal etki ölçümünde hala bazı sınırlılıklar ve zorluklar mevcuttur. Birincisi, kendi başına yaygın olarak kabul edilen bir etki veya sosyal etki tanımı olmadığı için, etki performansını değerlendirmek söz konusu olduğunda terimin farklı anlaşılması doğal olarak çatışmaya neden olmaktadır. Meehan, kuruluşların sürekli değişen bir ortamda birden fazla paydaşla ve ekonomik çıkarları doğrultusunda performanslarını dengelemek zorunda olduklarını belirterek çoğulluk sorununu vurgulamaktadır (2009). Somers bu beyana, işletmelerde artan finansal performans ile sosyal etki arasındaki değişimin objektif değerlendirmeyi zorlaştırdığını eklemektedir (2005).

Meehan'a göre bir başka sorun nedenselliklerdir. Birçok paydaş sosyal sorunlara değinirken, sadece kuruluşun uyguladığı faaliyetlerin sosyal koşulların iyileştirilmesi üzerindeki etkisini izole etmenin zorluğunu belirtmektedir (2009). Faaliyetler ve sonuçlar arasında nedensel bir bağlantı kurmanın ve kanıtlamanın, politik ve ekonomik değişiklikler gibi dış faktörler içeren bir çalışma ortamında tespit edilmesinin sorunlu olabileceği belirtilmektedir. Zappalà ve Lyons böylece çeşitli seviyeler üzerindeki etkilerin ölçülmesi sorununu gündeme getirmekte ve mikro seviyeden makro seviyeye toplanmanın imkânsız olmasının zor olduğu sonucuna varmaktadır (2009). Bu, sosyal organizasyonların bireysel programlarının hedef grupları üzerindeki sonuçlarını yakalayabilecekleri ve tüm kuruluşlarının hedef gruplar üzerindeki etkilerini ölçmeye çalışabilecekleri anlamına gelebilir, ancak bu seviyenin ötesine geçmek neredeyse imkânsızdır. Bir kuruluşun hedef grubunun, kuruluşun eyleminin somut sonucu olarak elde etmesinin eşit derecede zor olması nedeniyle, bir hedef kitlenin sahip olduğu olumlu değişimin ölçülmesi açısından çeşitli düzeylerde etkisinin kanıtlanması (Zappalà ve Lyons, 2009). Bu aynı zamanda, paydaş olarak kabul edilen, ancak başarısını bildiren sosyal kuruluşlara etkisi mutlaka zorunlu olmayan diğer sosyal kuruluşların sonuçları için kredi alma sorununa yol açmaktadır. Etki yatırımına ilişkin olarak, So ve Staskevicius ayrıca, resmi olmayan ölçüm araçlarının kullanımı hakkında uyarıda bulunmakta; kuruluşlar içindeki pazarlama amaçlı eksik etki ölçümünün, kayıp nedeniyle artan etki sektörü için ciddi bir engel olabileceğini söylemektedirler (2015).

Güvenilirlik konusu ile yakından ilgili olarak, ilgili verilerin toplanamaması veya yetersiz kalması durumunda etkiyi tahmin etmek için göstergelerin (proxy) ortak kullanımını vurgulamak gerekmektedir. Ele alınan konu veri toplamak için çok karmaşık veya uzun süreli ise, hükümet istatistikleri veya önceki çalışmalar gibi kaynaklardan gösterge etki verilerini entegre etmenin makul olduğu belirtilmiştir (Olsen ve Galimidi, 2008). Ayrıca, bir kuruluşun etkisi her zaman olumlu değildir, ancak istenirse de olumsuz olabilir. Etki ölçmenin veya raporlamanın etkinin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini dikkate alıp almadığı şüpheli olabilir (Olsen ve Galimidi, 2008).

Son olarak, somut formül ve sayıları kullanarak finansal başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek için çeşitli standartlaştırılmış finansal göstergeler mevcut iken, sosyal etkiyi ölçmek için standartlaştırılmamış bir süreç olduğunda objektif bir kanıya varmanın karmaşık ve zor olduğu belirtilmektedir (Smith, 2010). Sawhill ve Williamson, bir sosyal organizasyonun sosyal misyonu ve iş modeli ne kadar soyut olursa, etki ölçüm sistemi geliştirmenin daha zor olduğunu keşfetmiştir. Erken aşamadaki sosyal girişimlere daha yakından bakıldığında, etki performanslarının ölçülmesi konusunda bazı zorluklar ortaya çıkmaktadır (Sawhill ve Williamson, 2001, s.371-386). Barraket ve Yousefpour tarafından küçük ve orta ölçekli sosyal işletmeler arasında sosyal etki ölçümü üzerine yapılan bir araştırma, sosyal teşebbüslerinde etki ölçüm sistemi uygulamasında beş temel zorluk olduğunu belirtmiştir (2014, s. 452-454).

1. Zaman kısıtlamaları ve rekabetçi iş taahhütleri,
2. Sınırlı personel becerisi, deneyim ve gecikme veya tamamlanma eksikliğine yol açan ciro,
3. Değerlendirme sürecini planlama ve tutarlı veri toplama karmaşıklığı,
4. Örgüt kültürü ve yönetim desteğinin olmayışı
5. Etki ölçümünün anlaşılması (Yousefpour ve Barraket, 2014), paydaş katılımı etkisinin ölçülmesi ve raporlanmasının önemli bir parçası olmasına rağmen, kuruluşun zaman kısıtlamalarını dikkate alarak tüm paydaşları sürece dâhil etmenin zor olduğunu eklemektedir. Bu engeller yalnızca etki ölçümü sonuçlarının kalitesini değil, aynı zamanda ölçümü

yapmak için seçilen modelin belirlenmesinde de rol oynadığı belirtilmiştir (Yousefpour ve Barraket, 2014).

### **2.3. Sosyal Yatırımın Geri Dönüşü (SROI) Yöntemi**

SROI metodolojisi ilk olarak 1996 yılında Amerikan hayırseverlik teşebbüsü olan Roberts Foundation tarafından “Yeni Sosyal Girişimciler: Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş Yaratıcılığının Başarısı ve Mücadelesi” başlıklı öncü bir raporda geliştirilmiştir (Emerson ve Twersky, 1996). Sonraki yıllarda, Roberts Vakfı (Roberts Kurumsal Gelişim Fonu veya REDF kapsamında), finansal olmayan faydaları hesaplamak için anlamlı bir metodoloji oluşturma çabalarında bulunmuşlardır (Emerson vd., 2000).

Sosyal Yatırımın Geri Dönüşü (SROI), program/projelerin sahip olduğu çeşitli etki türlerini daha bütünsel bir şekilde inceleyen “düzenlenmiş bir fayda- maliyet analizi şekli” olarak tanımlanmaktadır (Lawlor, 2009). Ancak teknik açıdan klasik fayda-maliyet analizi (Cost Benefit Analysis) ve SROI arasında fazla bir fark olmadığı belirtilmektedir (Arvidson vd., 2010). Fayda-maliyet analizi olan SROI, nakit akışı şeklinde, yatırımların ve faydaların oranını belirli bir süreçte birleştirmektedir.

SROI fayda-maliyet analizi ve sosyal muhasebe gibi daha iyi bilinen analitik yöntemlerden türetilmiştir ve müdahaleler veya kuruluşlar tarafından yaratılan etki, sonuç ve değerlerin ölçülmesinde bilinen bir yöntem haline gelmiştir (Willis vd., 2018). Paydaşların katılımıyla SROI, bir müdahalenin gerçekleşmesini sağlama maliyetine karşı yarattığı değeri ölçmektedir. Sosyal değer olarak adlandırılan toplam değeri hesaplamak için sosyal, çevresel ve/veya ekonomik unsurları dâhil ederek, tamamen finansal olarak elde edilebilecek değer in ötesine geçmeyi amaçlayan bir değer kavramı kullanmaktadır.

Yazarlar, SROI metodolojisinin kurulmasını yakından takip etmiştir (Nicholls vd., 2009). SROI yöntemi karma bir yöntem tasarımı içerir. Niteliksel yöntemler, hangi sonuçların (temaların) katılımcının yaşamları üzerinde en önemli ve etkili olduğunu belirlemek ve sonuçta sosyal değer yaratmak için birleştirilir, ardından bu sonuçların ve değerlerinin parasal bir temsili oluşturmak için nicel bir yaklaşım izlenmektedir (Willis vd., 2018).

SROI, literatürde ve uygulayıcılar arasında farklı şekillerde tanımlanmıştır ve bir SROI 'hesabı' yapmak için birçok yaklaşım bulunmaktadır. Aşağıdaki tanım SROI Rehberinden (Nicholls vd., 2012), SROI Ağı tarafından yazılmış ve halen Social Value International (SVI) tarafından kullanılmakta olan tanımdır. Bu tanım, SROI'nin anahtar yönlerini kapsamaktadır (Nicholls vd., 2009):

“Her gün eylemlerimiz ve faaliyetlerimiz değer yaratmakta ve yok etmektedir; çevremizdeki dünyayı değiştirmektedir. Yarattığımız değer, finansal terimlerle elde edilebilecek değerlerin çok ötesine geçmesine rağmen, bu çoğunlukla, ölçülen ve hesaplanan tek değer türüdür. Sonuç olarak, satın alınabilecek ve satılabilecek şeyler daha büyük önem kazanmakta ve birçok önemli kavram dışarıda kalmaktadır. Bu şekilde verilen kararlar, tam etkilerle ilgili bilgilere dayanarak verilebilecekleri kadar iyi olmayabilir.

SROI, bu daha geniş değer kavramlarını ölçmek ve hesaplayabilmek için bir çerçevedir; sosyal, çevresel ve ekonomik, maliyet ve faydaları içererek eşitsizliği ve çevresel bozulmayı azaltmayı ve refahı iyileştirmeyi amaçlamaktadır.

SROI, değişikliği deneyimleyen veya katkıda bulunan kişi veya kuruluşlarla ilgili etkileri ölçmektedir. Sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçları ölçerek değişimin nasıl yaratıldığının öyküsünü anlatır ve bunları temsil etmek için parasal değerleri kullanmaktadır. Bu, hesaplanacak faydaların maliyetlere oranını sağlamaktadır. Örneğin, 3:1 oranı, 1 TL'lik bir yatırımın 3 TL'lik sosyal değer sağladığını göstermektedir.” (Nicholls vd., 2012)

SROI'nin paradan çok yaratılan değer ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Para uluslar arası düzeyde bir birimdir ve bu nedenle değeri göstermekte faydalı ve yaygın olarak kabul edilen bir yol olduğu belirtilmektedir (Nicholls vd., 2009). SROI'nin sadece bir yatırımın geri dönüşü oranı olmadığı belirtilmektedir. Örnek olayları, kalitatif, kantitatif ve finansal bilgileri içeren kararları temel alan değişim hakkında bir hikaye oluşturduğu vurgulanmaktadır.

Bir SROI analizi birçok farklı şekilde olabilmektedir. Kuruluşun tamamı tarafından üretilen sosyal değeri kapsayabilir veya kuruluşun çalışmalarının yalnızca belirli bir yönüne odaklanabilmektedir (Nicholls vd., 2012).

SROI yönteminin insanların bir organizasyonun faaliyetlerinden nasıl etkilendiğinin daha objektif bir şekilde anlaşılması için bir çerçeve olduğu belirtilmektedir. Sürecin merkezine faydalanıcıları koymakta, nitel ve nicel verileri birlikte kullanmaktadır. SROI genellikle sonuçları paraya dönüştüren bir yaklaşım olarak görülmektedir (Haugh, 2005). Daha az sıklıkla, bu sonuçların göreceli değerinin anlaşılmasının, değeri artırmak için karar vermede esas olduğu hesaba hangi sonuçların dahil edilmesi gerektiğine karar vermek için kullanılan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Her ne kadar sosyal etki genellikle sonuçlarla ilgili olsa da SROI sonuçlarında doğrudan ya da dolaylı olarak faydalanıcıların yaşamlarındaki değişiklikleri göstermeyi amaçlamıştır (Nicholls vd., 2012).

Sosyal girişimcilik bağlamında, SROI yöntemi, performans ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve bu alanda yer alan kuruluşların etkilerinin kanıtlanması için daha geniş bir çerçeveye yerleştirilmiştir (Flockhart, 2005, s.33; Allan, 2005).

SROI 4 temel özelliğe sahiptir:

1. Parasallaştırma
2. Sosyal unsurlar
3. Paydaş odağı
4. Girdi-çıktı ilişkisi (Krlev vd., 2013)

### **2.3.1. SROI Yönteminin Geliştirilme Süreci**

SROI metodolojisinin devam eden standardizasyonunu daha iyi desteklemek ve kullanımını artırmak amacıyla SROI Ağı kurulmuştur (Nicholls vd., 2012). Bu, SROI ile ilgilenenleri dahil olmaya teşvik eden fayda sağlamak ve uluslararası standardizasyonun, uygulamaların artırılması ve iyileştirilmesi için kritik olduğu argümanını kazanması için

ağ üzerinde çalışmaya başlamıştır. Bunun bir sonucu olarak, global standardizasyonun artmasına rağmen, SROI'nin farklı şekillerde yorumlanmaya devam etmesidir.

Üyelik dünya çapında genişlemiş ve SROI ağları başka ülkelerde de kurulmuştur. Üyeler ayrıca kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarından ve yatırımcılardan, danışmanlardan ve politika yapımcılardan ve ayrıca mal ve hizmet sunan organizasyon ve işletmelerden oluşmaktadır.

SROI Ağı, 2009 yılında SROI kılavuzunu yayımlamıştır. Bu, ağ üyeleri ve sektörler arası danışma grubu ile yapılan kapsamlı istişarelerin sonucu oluşturulmuştur. Rehber İngiltere Hükümeti tarafından desteklenmiş ve başlangıçta İngiltere'de kâr amacı gütmeyen kuruluşlara odaklanmıştır (Nicholls vd., 2012).

SROI Ağı'nın uluslararası büyümesini desteklemek ve kamu ve özel sektörden gelen ilgiyi karşılayabilmek için 2012'de (Nicholls vd., 2012) güncellenmiş bir sürümü yayımlanmıştır. O zamandan beri SROI rehberi birçok dile çevrilmiştir.

Bu gelişmelerle aynı zamanda, sosyal etki analizine ilgi alanında daha genel bir büyüme yaşanmıştır ve 2011'de İngiltere'de Sosyal Etki Analistleri Derneği (SIAA) kurulmuştur.

SIAA'nın rolü, Bertelsmann Vakfı'nın desteğiyle, hayır kurumlarında ve sosyal girişimlerde çalışan uygulayıcıları desteklemektir. Sosyal etki grupları diğer ülkelerde de gelişmeye başlamıştır. SROI Ağı 2015 yılında SIAA ile birleşmiş ve iş birliğini ve standardizasyonu sağlamak için çalışmalarına devam etmektedir. Yeni kuruma Uluslararası Sosyal Değer (Social Value International) adı verilmiştir. Halen yedi tam ulusal ağ ve birkaç bağlı kuruluş ağı bulunmaktadır.

### **2.3.2. SROI Yönteminin Prensipleri**

SROI Prensinin (Social Value Network UK ve Social Value, 2015), uygulamanın standartlaştırılması ve sistemik değişimin temeli olarak önemli olduğu belirtilmiştir çünkü zaman içinde standartların gelişmesi ve tutarlılığı açısından objektiflik kazandırabileceği belirtilmiştir (Nicholls vd., 2009). SROI'nin Yedi Prensipleri aşağıdaki gibidir:

1. Paydaşları analize dâhil edin
2. Neyin proje paydaşları için değiştiğini anlamaya çalışın
3. Yalnızca proje açısından “önemli” olan şeylerin değerini hesaplayın
4. Sadece “öncelikli” konuları hesaplamalarınıza katın
5. Değerleri abartmayın
6. Şeffaf olun
7. Sonuçlarınızı doğrulayın (Nicholls vd, 2009)

### **2.3.3 SROI Analizinin Aşamaları**

SROI'yi uygulayabilmek için, değişim teorisini ve değişikliklerin ekonomik ve sosyal faaliyetlerden nasıl etkilenebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamadan sonra, sosyal değişimlerin de ölçülebileceği belirtilmektedir (Lombardo vd., 2019, s.3612). Değişim Teorisi “bir faaliyetin mantıksal sırasını girdilerden çıktılara ilişkilendirmek için kullanılan için bir araç ve metodoloji” olarak tanımlanabilir (Vogel, 2012).Beklenen değişikliğin neden belirli bir bağlamda gerçekleşmesinin beklendiğini ve kapsamlı bir tanımını göstermektedir. Değişim teorisi metodolojisi uzun vadeli hedefleri tanımlamakta ve daha sonra hem uzun vadeli hedefe götüren adımları hem de bu faaliyetler ile bir faaliyetin veya programın sonuçları arasındaki bağlantıları açıklayan gerekli ön koşulları veya varsayımları sunmaktadır (Vogel, 2012).

Değişim Teorisi farklı etkinlik seviyeleri için geliştirilebilir; bir etkinlik, proje, program, politika veya strateji (Rogers, 2014) ve böylece SROI çerçevesi içinde önemli bir adımı temsil etmektedir. Paydaşların projeye veya faaliyete katılımının hayatlarını nasıl değiştirdiğine veya değişeceğine dair algı ve inançlarını belirlemektedir.

Genel olarak, SROI metodolojisi değişimin nasıl yaratıldığını, bu değişime parasal bir değer verdiğini ve dolayısıyla bir kuruluş tarafından oluşturulan sonuçların bu göreceli maliyete ilişkin maliyetiyle ilişkili olarak ölçülmesini sağladığını açıklamaktadır.

Yatırımın geri dönüşü sosyal muhasebe ve fayda-maliyet analizinin unsurlarını kullanmaktadır (Rogers, 2014), çünkü maliyetler ve sonuçlar para birimleri cinsinden

ölçülmekte ve bir faaliyetin veya müdahalenin etkisini değerlendirmek için karşılaştırılmaktadır.

Bununla birlikte, SROI'nin finansal değeri ifade etmeyi sınırlamadığını, ancak sosyal değer yaratmayı ifade etmenin anlaşılabilir bir yolu olması amaçlamaktadır (Rogers, 2014). Bu nedenle, SROI ölçümü, bir kuruluş ile paydaşlarının ne elde etmek istediği arasındaki buluşma noktalarını bulmak, sosyal değeri artırmaya yardımcı olmak ve paydaşlarla etkin bir şekilde katılımlarını sağlayan bir diyalog oluşturmak için paydaşların deneyimlerinin nitel bir değerlendirmesi ile birleştirilmelidir.

SROI metodolojisi (Nicholls vd., 2012) iki ana kategoriye ayrılabilir:

1. Değerlendirici: geriye dönük olarak yapılmış bir proje/program veya faaliyetin gerçek sonuçlarına dayanarak yapılmıştır.
2. Tahmini: Faaliyetler amaçlanan sonuçlarına ulaşırsa ne kadar sosyal değer yaratılacağını öngörmektedir.

SROI'nin uygulanması, kamu ve özel sektörde çeşitli alanları kapsayan geniş bir faaliyet çeşitliliğini kapsamaktadır. Bunlar arasında sağlık ve sosyal bakım, insani girişimler, kültürel etkinlikler ve müzeler, kırsal kalkınma ve çevresel sürdürülebilirlik bulunmaktadır (Lombardo vd., 2019, s.3612).

Bir SROI raporunun oluşturulma süreci ile ilgili olarak, aşamaları tanımlamak ve bu aşamaları takip etmenin önemli olduğu belirtilmiştir. Tablo 5, SROI yönteminin ana ilkeleri ve standardıyla uyumlu bir çalışma için her bir aşamanın yer aldığı bir liste ve açıklama sunmaktadır (Nicholls vd., 2012).

Tablo 5: SROI analizinin aşamaları

| SROI Aşaması  | Açıklama   |
|---|--|
| Analiz konusunun tanımı, tanımlama ve paydaşların katılımının sağlanması. | Paydaşlar değişimi yaşayan veya faaliyetten hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilenen özneler olabilir.  |
| Paydaşların katılımıyla modellenmiş bir Etki Haritasının oluşturulması.   | Etki haritası, analiz edilen faaliyetin, sonuçlara yol açacak çıktılarını üretmek için belirli kaynakları (girdileri) nasıl kullandığını açıklamaktadır.   |
| Sonuçların tespiti ve oluşacak değerlerin kanıtlanması.                   | Bu aşamada değişimi deneyimlemiş kişilerin yani paydaşların dahil edilmesi esastır. Ayrıca, nicel veri toplamanın yanı sıra açık uçlu anket soruları, görüşmeler veya odak grup görüşmeleri gibi nitel yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bir paydaşa, değişikliklerin önemini göstermeye yardımcı olan yeterli finansal değerlerin belirlenmesi yoluyla sonuçlara parasal bir değer verilmektedir. Bu nedenle, analizin bu aşaması, genellikle piyasa değeri olmayan varlıklar için ekonomik proxy'lerin tanımlanmasını içermektedir.  |
| Etkinin hesaplanması  | Bu aşama, yapılan analizin sonuçlarının olduğundan fazla gösterme riskini azalttığı için çok önemlidir, böylece etkinin değerini tedbirli bir şekilde rapor etmeyi ifade etmektedir. Hesaplama dört adımdan oluşmaktadır. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgül ağırlığın tahmini. Özgül ağırlık, hâlihazırda yapılmış olan faaliyet gerçekleşmemiş olsaydı gerçekleşebilecek olan sonuçların tahmin edilmesidir. Özgül ağırlık ve sonuç arasındaki ilişkinin ters olduğu belirtilmiştir: özgül ağırlık arttıkça sonuç azalmaktadır.</li> <li>• Yer değiştirmenin tahmini. Başlangıçta var olan problemlerin ne kadarının tamamen çözüldüğü ne kadarının ise sadece başka bir yere taşındığıyla ilgilidir. Örneğin hırsızlıkla mücadele etmek için bir sokağın aydınlatılması projesi yapılırken o sokaktaki hırsızlık azalmıştır ve bu amaçlanan sonuç/değişim olduğu için proje başarılı addedilmiş olabilir. Ancak hırsızlık sadece yer değiştirmiş, yani yan sokağa kaymış da olabilir.</li> <li>• Atıfta bulunmanın tahmini. Atıfta bulunma, elde edilen sonucun ne kadarının diğer</li> </ul> |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | <p>kuruluşların veya bireylerin katkısından geldiğinin değerlendirilmesidir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azalmanın tahmini. Azalma, etkinin zaman içinde ne kadar azaldığını göstermektedir.</li> </ul>                                   |
| SROI Oranının hesaplanması. | <p>Bu adımda, gelecekteki sonucun değeri tahmin edilmekte ve Net Bugünkü Değer hesaplanmaktadır. Daha sonra, maliyet ve faydaların toplamının belirli bir iskonto oranı ile hesaplanır.</p> $SROI = \frac{\text{Yaratılan Değer}}{\text{Yapılan Yatırım}}$ |

Kaynak: (Lombardo vd., 2019, s.3612)

#### 2.3.4. SROI Yararları ve Sınırlılıkları

SROI, sosyal etkiyi, ifade etmeye, ölçmeye çalışmakta ve yatırımın sosyal bir getiri oranı yaratması için parasallaştırma yöntemini kullanmaktadır (Nicholls vd., 2012). Genellikle değer nasıl yaratıldığını açıklamak için bir “hikâye” (değişim teorisi) ve ne kadar sosyal etkinin gerçekleştiğini gösteren bir “oran” vermektedir (Gibbon ve Dey, 2011). Değişim teorisi girdiler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Hem etkilenen hem de kuruluşu etkileyen paydaşların analizine vurgu yapılmaktadır. Bu etki haritası daha sonra, kurumlar arasında birbirine bağlı değer yaratma yapısının ilişkisinin gösterilmesi ile yaratılan net değeri göz önünde bulundurmak için çok paydaşlı ağı girdileri ve sonuçları üzerinden analiz edilmektedir (Rotheroe ve Richards, 2007). Kriterler, sonuçların değerini paraya dönüştürmek için kullanılmaktadır; böylece sonuçların girdilere oranı hesaplanabilmektedir.

##### 2.3.4.1. SROI Yönteminin Yararları

SROI çalışmalarının sağladığı bir avantaj, toplum için önemli olan etkinin tanımlanmasıdır. Geleneksel etki ölçüm yöntemleri kullanıldığında bu husus ihmal edilebilmektedir. Çoğu zaman, kâr amacı gütmeyen faaliyetler, yalnızca bir maliyet faktörü olarak ele alınmaktadır. SROI analizi, öncelikle, kolayca anlaşılabilir ve geniş kabul görmüş bir para dilini kullandığı için projelerin yararını anlaşılabilir ve tartışılabilir hale getirerek bu algıyı değiştirebilir (Arvidson vd., 2013).

İkinci bir fayda ise, paydaş grupları açısından etki zincirleriyle gerekli sıkı ilişkilerden oluşmaktadır. Analiz sırasındaki etki üzerine sürekli odaklanma, hangi

hizmetlerin neden etkili olduğunu ve aynı zamanda değişikliklerin amaçlandığı alanları belirleyerek daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmektedir (Arvidson vd., 2013). Araştırmacıların deneyimlerine göre, bu stratejik yönetim için gerekli olan öğrenme etkileriyle sonuçlanabilir. Yöntemin bir diğer avantajı, her şeyden önce SVI'ya göre kullanılırsa, paydaş temelli bir yaklaşım izlemesi olarak belirtilmektedir. Müdahalelerin etkisi, dışarıdan gelen araştırmacılar veya analistler tarafından değil, anketler ve görüşmeler yoluyla büyük oranda paydaşların kendileri tarafından tanımlanmaktadır. Bu, yakalanan etkinin yüksek bir geçerliliği ile sonuçlanabilir. Yatırımcılar açısından, SROI analizi, SROI değerleri beklenen sosyal yatırım getirisi hakkında bilgi verdiği için, potansiyel yatırım için bir kıyaslama anlamında karar verme sürecinde yardımcı olan bir araç olabilir (Arvidson vd., 2013).

SROI yönteminin önemli bir yararı, genellikle geleneksel pazar değerlemede dışlanan faktörlerin değerini içeren sosyal etkiyi kendi perspektiflerinden değerlendirmek için kuruluşun paydaşlarına danışılması olduğu vurgulanmaktadır (Arvidson vd., 2010; Gibbon ve Dey, 2011; Rotheroe ve Richards, 2007). Bu diyalog paydaşların beklentilerinin belirlenmesine ve sosyal ve çevresel etkilerin açıklanmasına yol açabilir. SROI, kurumların bireyler ve kurumlar arasındaki sosyo-ekonomik problemleri çözmeye karmaşıklığını görebilmelerini sağlamaktadır (Arvidson vd., 2010; Rotheroe ve Richards, 2007).

SROI, kendilerine tahsis edilmiş piyasa değeri olmayan çevresel veya sosyal etkilere finansal bir değer koyarak maddi olmayan kavramları finansallaştırmaya çalışmaktadır. Ekonomik dili kullanarak sosyal değeri ifade etmenin bir yolu olduğu belirtilmektedir (Cooney ve Lynch-Cerullo, 2014). Bunu yaparak, SROI uygulayıcılara bir organizasyonun neden olduğu değişiklikleri anlama ve raporlama yaklaşımı; iyileştirilmiş stratejiler, sistemler ve hesap verebilirlik, riski yönetme, fırsatı belirleme ve misyonlarına ulaşmak için gereken finansmanı artırma yeteneği sağlamaktadır (Gibbon ve Dey, 2011). Dolayısıyla, kuruluşların kaynaklarını en etkili olan alanlara hedeflemesine ve optimum sonuçları elde etmek için gereken sermaye ve kaynakları belirlemesine yardımcı olabilmektedir (Cooney ve Lynch-Cerullo, 2014; Gibbon ve Dey, 2011). Özellikle sürecin ve verilerin bütünlüğünün doğrulanmasını sağlayacak dış

güvenceye sahipse, şeffaflık, hesap verebilirlik mekanizmalarının benimsenmesi yoluyla örgütsel meşruiyeti artırabilir (Nicholls vd., 2012; Rotheroe ve Richards, 2007).

#### **2.3.4.2. SROI Yönteminin Sınırlılıkları ve Zayıflıkları**

Yöntemin sunduğu var olan faydalara rağmen, SROI analizinin bazı sınırlılıkları ve zayıflıkları da mevcuttur. Bir zayıflık, analistlerin analiz çerçevesinde kendi takdirine bağlı olarak çok sayıda standardı tanımlamaları gerektiği gerçeğinden oluşmaktadır (Rauscher vd., 2012). Bu hem etkinin ölçümü hem de değerlendirilmesi için geçerlidir. Doğrudan ölçülemeyen etkiyi değerlendirebilmek için yardımcı yapılar (proxy) oluşturulma gerekliliği mevcuttur (Arvidson vd., 2010). Burada bahsedilmesi gereken kritik bir nokta, proxy göstergelerinin ölçüm için normal olarak birkaç olası yapıdan yalnızca biri olmasıdır. Prensipte olarak, bu eleştiri aynı zamanda göstergelerle çalışmanın yaygın bir uygulama olduğu kantitatif sosyal araştırma alanları için de geçerlidir. Ancak, SROI analizleri için tanımlanmış kilit göstergelerin sayısı daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bazı standardizasyonu sağlama çabaları olduğu, ancak hala gelişme aşamasında oldukları vurgulanmaktadır (Arvidson vd., 2010). Aynı zamanda, standartlaştırılmış göstergelerin (proxy) tüm faaliyetlere uyacağı konusunda şüpheler mevcuttur. Bir başka eleştiri noktası parasal olmayan kavramların paraya çevrilmesidir. Alternatif üretim maliyetlerinin veya elde edilen tasarrufların değerlendirmenin temeli olarak ne zaman kullanılacağına dair net bir kriter eksikliği vardır. Ek olarak, değerlendirme alternatif üretim maliyetleri kullanılarak yapılırsa, bunlar için tanımlanacak tutarda standart yoktur. Yüksek kaliteli çalışmaların ayırt edici bir özelliği, hangi standartların hangi sebeplerle uygulandığını şeffaf ve anlaşılabilir bir şekilde göstermeleridir (Rauscher vd., 2012). Ayrıca, analize aşağıdaki koşulları dahil etmenin zor olduğunu belirtilmiştir,

- Dolaylı yoldan sebep olan durumlar,
- Oluşması pek muhtemel olmayan durumlar,
- Uzun bir gecikmeyle meydana gelen durumlar,
- Spesifik olmayan geniş bir etki alanında meydana gelen durumlar,
- Parasalaştırmanın zor olduğu durumlar (Rauscher vd., 2012).

Sosyal etkilerin değerlemesi, toplumsal olayların parasal bir şekilde ifade edilmesi oldukça öznel bir süreç haline gelebilmektedir (Zappalà ve Lyons, 2009). Karar verme yalnızca proxy seçimi sürecinde değil, aynı zamanda “özgül ağırlık” (herhangi bir faaliyet olmasaydı gerçekleşebilecek etki nedir?), “atıfta bulunma” (kuruluşa atfedilebilecek etki yüzdesi) ve “azalma” (projelerin/programların etki derecesinin zamanla azalması) hesaplamasında da önemli rol oynamaktadır. Krlev ve meslektaşları tarafından incelenen 114 çalışmanın sadece beşte biri kontrol grupları veya “eski / önceki / sonrası gözlem” gibi ağırlıkları hesaplamak için objektif yöntemler kullanmıştır (2013). Objektiflikten uzak puanların sonucu olarak, kurumlar arasındaki SROI oranlarının karşılaştırılmasının faydalı olmayacağını belirlemişlerdir. Bu, aynı verileri kullanan kişilerin çok farklı nihai SROI oranları üretebileceğini gösteren çalışmalar yoluyla ortaya çıkmıştır (Cooney ve Lynch-Cerullo, 2014).

Ek olarak, SROI süreci “daha geniş bir paydaş sorumluluğuna ulaşmak yerine fon sağlayıcı ve yatırımcı odaklı sosyal değer ölçümüne ve finansal hesap verebilirliğe tek boyutlu bir odaklanma” sağlayabilmektedir (Gibbon ve Dey, 2011). Bu etkiler, SROI analizini gösteren çalışmalara nadiren yardımcı olmakla birlikte, finansman kesintilerini önleyebilse de politika yapıcılar veya fon sağlayıcılar gibi bazı paydaşların ilgisini çeken sonuçlara yönelik göstergeleri manipüle etmek için SROI değerlendiricisini etkileyebilir (Maier vd., 2015; Millar ve Hall, 2013). Bu nedenlerden dolayı, SROI analizi “siyasi çevre ve analizi yapan kurumun kişisel hedefleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir” (Lingane ve Olsen., 2004).

SROI analizini gerçekleştirmedeki bir diğer zorluğun da maliyet olduğu belirtilmektedir. Eğitim, veri toplama, analiz ve iletişim için kaynaklar gerekmektedir. Bunlar önemli ve aşırı geniş kapsamlı maliyet kalemleri olabilmektedir (Leighton ve Wood, 2010). Maliyetlerin küçük olan SROI projeleri, her biri için 12.000 ile 15.000 £ arasında ve daha büyük projelerde ise maliyet 40.000 £'e kadar çıktığı belirtilmektedir (Gordon, 2009, s.25). Bunlara ek olarak bu süreçler ayrıca zaman alıcı olabilmektedir ayrıca kuruluşların rutin olarak veri toplama kabiliyetleri de kısıtlı olabileceği göz önüne alınmalıdır (Lingane ve Olsen., 2004).

SROI çerçevesini kullanmanın en büyük riski, dâhili ve harici kullanıcıların SROI oranına olan güvenlerinin düşük seviyede olabilmesi olarak belirtilmiştir. Gibbon ve Dey bu görüşü destekleyerek, SROI'nin sadeliği ve netliği politika yapıcılar, fon verenler ve yatırımcılar için çekici olsa da, etkinin değerini tek bir rakama indirgenliğine dikkat çekmişlerdir (Gibbon ve Dey, 2011).

Son bir konu, SROI değerlerinin sınırlı karşılaştırılabilirliğidir. Uygulamada, organizasyonların SROI değerlerinin karşılaştırılması oldukça açık ve yöntem konusunda özel olsa da sadece belirli önkoşullara tabidir. Örneğin, evsizlerin faydalanıcı olduğu iki farklı ülke olarak Romanya ve Avusturya' da soğuktan donmalarını önlemek için uyku tulumları sağlanmışsa, uyku tulumlarının maliyeti her iki ülkede de benzer olacak iken, iki ülkede hastane maliyetleri veya beklenen gelirdeki farklılık nedeniyle Romanya'daki insan yaşamı Avusturya'ya kıyasla daha farklı görünebilir (Lombardo vd., 2019, s.3612). Bu nedenden dolayı, SROI göstergelerinin bilimsel olarak güvenilir bir şekilde karşılaştırılması, aynı değerlendirme yapılan kurum içinde, zaman içinde sürekli hesaplama yöntemleri için izin verilebilir. Sınırlı karşılaştırılabilirliğin, benzer genel şartlar altında işletilen organizasyonlar veya programlar ve projeler için mümkün olduğu belirtilmektedir (Arvidson vd., 2010).

Bununla birlikte, bu sınırlılıkla göz önünde bulundurularak ve gerekli standartlar oluşturulduğu takdirde, SROI analiz oranlarının proje veya kuruluşlar bazında karşılaştırmasının mümkün olabileceği belirtilmektedir (Nicholls vd., 2009).

### **2.3.5. SROI'nin Diğer Sosyal Etki Ölçüm Yöntemlerine Göre Avantajları**

SROI'nin, proje/programlar tarafından tüketilen kaynakların sosyal değeri hakkında bilgi topladığı ve analiz ettiği için diğer birçok yönteminden farklı olduğu belirtilmektedir (Yates ve Marra, 2017). Çoğu sosyal etki ölçüm yönteminin, bir program tarafından tüketilen kaynakların topluma değer vermesine rağmen bu konuda bilgi içermediği belirtilmektedir. Programların ölçülmesinin yanı sıra, SROI ayrıca, belirli programlara atfedilebilen sonuçların topluma katkısı ve program maliyetlerini çıkardıktan sonra programın toplumda yarattığı net değer hakkında bilgi vermesi nedeniyle diğer sosyal etki ölçüm yöntemlerinden farklı olduğu belirtilmektedir.

Yates ve Marra'ya göre SROI'nin diğer etki ölçüm yöntemlerine göre avantajları (2017):

- Program faaliyetlerine ek olarak program/proje tarafından kullanılan kaynak miktarları hakkında bilgi içermektedir.
- Toplumsal değer açısından ifade edilmeyen sonuçlara ek olarak, program tarafından elde edilen çıktıların topluma kazandırdığı değer hakkında bilgi içermektedir.
- Farklı programların sonuçları tipik olarak farklı birimler halinde ifade edilse bile karşılaştırılabilir.
- Program/proje işleminden kaynaklanan toplumsal kaynaklarda olası net kazancı göstermektedir.
- Program değerini, belirli bir paydaş grubundan ziyade topluma bir bütün olarak gösterebilmektedir.
- Çok sayıda paydaşı bir değerlendirmenin başlangıcından itibaren programa/projeye katılmaya motive edebilir (Yates ve Marra, 2017).

### **2.3.6. SROI ile İlgili Akademik Tartışmaya Genel Bakış**

Genel olarak, SROI rasyonel bir seçim mantığına dayanmakta olduğu (Zappalà ve Lyons, 2009) bu nedenle temel olarak maliyet-fayda analizi kavramı (Rotheroe ve Richards, 2007) ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, etki yönleri arasında daha ayrıntılı bir ayırım yapmaya çalışmakta (Smith, 2010) ve farklı sosyal durumların göz önüne alınmasını teşvik etmektedir (Taylor ve Bradbury-Jones, 2011).

Aynı zamanda, parasallaştırma kapsamını boyutlar arasında artırma eğilimi vardır. Bunun, sosyal refah oluşumunu doğru bir şekilde yakalamanın amaçlarına faydalı olup olmadığı tartışılmaya devam etmektedir. Bununla birlikte, Arvidson ve arkadaşları, SROI'nin parasallaştırmayı mümkün olduğunca genişleterek finansal piyasaların ve ticari yatırımların mantığını izlediğini belirtmişlerdir (2010).

Eşzamanlı olarak, yöntem, nitel olarak gösterilen sosyal değere bir vurgu yapmaktadır. Böylece yöneticilerin ve yatırımcıların sosyal ve finansal faydaları aynı

anda kullanabilmelerini sağlarken, bunlar klasik maliyet-fayda analizinde takas olarak değerlendirilir (Arvidson vd., 2010).

SROI'nin bir başka özelliği ise, paydaş analizine odaklanması ve bu nedenle ilgili tüm etki alanlarının bütünsel olarak dâhil edilmesidir. Bu, girdilerin, çıktılarının, etkilerin ve bunların arasındaki bağlantıların eksiksiz bir haritasını içeren analizin gerçekleştirilmesine yönelik net bir şekilde yapılandırılmış ve standartlaştırılmış model yaklaşımının geliştirilmesi ile yönlendirilmektedir (Nicholls vd., 2009).

Sosyal değer bağlamında, SROI yöntemi, performans ölçüm araçlarının geliştirilmesini ve bu alanda yer alan kuruluşların etkilerinin kanıtlanmasını gerektiren daha büyük bir çerçeveye yerleştirilmektedir (Haugh, 2005; Flockhart, 2005, s.38).

SROI 4 temel özelliğe sahiptir:

1. Parasallaştırma
2. Sosyal unsurlar
3. Paydaş odağı
4. Girdi-Çıktı ilişkisi

Bununla birlikte araştırmacılar, modelin sahte girdiler göstererek program/proje veya faaliyetin uygulayıcısı olan organizasyonun yasadışı bir şekilde tamamen “stratejik bir gerekçeden” dolayı SROI uygulanabileceğini de belirtmişlerdir (Krlev vd., 2013).

Tablo 6'da SROI ile ilgili akademik tartışmanın ana bileşenlerini özetlemektedir.

Tablo 6: SROI'nin akademik tartışma

| <b>SROI Hakkında Akademik Tartışma</b> |  |
|--|--|
| Temel varsayım                         | Rasyonel seçim   |
| Hedefler ve amaçlar                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticiler (karar verme işlevi)</li> <li>• Sosyal hizmet uzmanları (meslek oluşturma işlevi)</li> <li>• Hedef gruplar (hizmet geliştirme işlevi)</li> <li>• Fon verenler (kaynak fonksiyonu)</li> <li>• Düzenleyiciler (hesap verebilirlik işlevi)</li> <li>• Toplum (meşruiyet işlevi)</li> </ul> |
| Teorik temel                           | Fayda-maliyet analizi, ancak <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etki üzerindeki daha çok yönlü resmi göstermekte</li> <li>• Daha geniş sosyal koşulların dikkate alınması sağlamakta</li> </ul>  |
| Temel mantık                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırım mantığı: getirileri belirler</li> <li>• Girdilerin sonuçlarla / etkilerle ilişkisini ortaya koymakta</li> </ul>   |
| Ortaya çıkan sınırlılıklar             | Parasallaştırma ve daha yumuşak sosyal sorunların yakalanması  |
| Tehditler                              | 'Stratejik gerekçeler' dolayısıyla oluşabilecek sözde kanıtlar   |

Kaynak: (Krev vd., 2013)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın temel amacı, SROI yöntemi kullanılarak oluşturulan sosyal etki raporlarının içerik analizi ile incelenmesidir. Böylece SROI yönteminin hangi yıllarda ve ülkelerde yapıldığını, hangi organizasyon ve faaliyet türlerinde kullanıldığını, bu faaliyetlerin kategorisini, faydalanıcılarını ve paydaşlarını, SROI oranlarını belirlemektir. Araştırmamızın bir diğer amacı da sosyal etki ölçümü ve ölçüm yöntemlerine genel bir bakış açısı sunmak olup SROI yöntemini derinlemesine incelemektir.

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

SROI raporlarının incelenmesi, benzer proje/program ve KSS faaliyetlerinin kategorilerine, uygulandığı yıla ve uygulanan faydalanıcılara göre değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmamızda birtakım sınırlılıklar bulunmaktadır.

Öncelikle örneklem kapsamına alınan SROI raporlarını hazırlayan organizasyonların birçok farklı ülkede faaliyet göstermeleri ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin yerel dillerinde (Örneğin; Çince, Rusça, Japonca vb.) raporları yayımlaması bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir diğer sınırlılık ise araştırma konumuzu oluşturan SROI raporları ile ilgili toplanan veriler, organizasyonların web sitelerinden çevrimiçi olarak belirlenmiştir. Ancak raporlar organizasyonların tek taraflı beyanlarından oluşmaktadır. Bu beyanlar doğrultusunda incelenen raporlara ait verilerin gerçek hayatta nasıl belirlendiğinin kuşkulu olduğu söylenebilir. Karşılaşılan bu sorunu çözmek adına SVI ilgili raporları inceleme kapsamına almıştır. Bu durum mevcut SROI raporlarından daha az sayıda rapor incelenmesine yol açmış olabilir. Dolayısıyla bu sınırlılıktan hareketle, bu araştırmanın sonuçları mevcut sosyal etki değerlendirme uygulamalarının genelini yansıtmadığı gibi SROI yöntemini kullanan tüm organizasyonları ve raporları kapsamadığı söylenebilir.

### 3.3. Araştırmada Örneklem Seçimi

SROI yöntemi kullanılarak oluşturulan sosyal etki ölçümüne dayalı raporlara SVI'nın veri tabanından ulaşılmıştır. Veri tabanında 316 adet onaylanmamış ve 111 adet

onaylanmış rapor yer almaktadır. Çalışmanın geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla yalnızca onaylanmış olan raporlar içerik analizine tabi tutulmuştur. Örneklem seçimine ülke, yıl ve faaliyet kategorisi gibi herhangi bir sınırlama getirilmemiştir. Veri tabanında yer alan raporlar 2008 ve 2019 yılları arasında kapsamaktadır. Buna göre bu araştırmanın evrenini SROI yöntemi ile sosyal etki ölçümü yapılan tüm raporlar oluştururken, örneklemini SROI tarafından onaylanmış 2008-2019 tarihleri arasındaki tüm onaylı SROI raporları oluşturmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

SVI'nın veri tabanında yayımlanan SROI raporlarının tespit edilmesi ve araştırma amacımıza uygun olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla raporların nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile incelenmesine karar verilmiştir. Böylece araştırmamızda içerik analizi yöntemi kullanılarak onaylanmış 111 SROI raporu incelenmiştir.

İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik bir teknik olması sebebiyle organizasyonların yayımlanmış olduğu raporları araştırmamızın amacına uygun bir şekilde tespit etmek ve değerlendirmek için tercih edilmiştir.

İçerik analizi yöntemi, bilgisayar destekli veya kişi kodlaması yöntemi olarak iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Araştırmamızda kişi kodlaması yöntemi ile içerik analizi tercih edilmiştir. Farklı sözcüklerle ifade edilmiş, benzer terimlerin uygun bir şekilde kodlanabilmesi ve doğru kategorilere dâhil edilebilmesi amacı, araştırmamızda kişi kodlaması yönteminin kullanılması gereğini doğurmuştur.

İçerik analizi yapılırken kodlamalarda objektif bir bakış açısıyla tarafsız bir yaklaşım uygulanmıştır. Bu yöntem ile onaylanmış SROI raporları öncelikle Excel tablolarında veri setlerine dönüştürülmüştür. Ardından amaçlarımız doğrultusunda hedeflenen bulgulara ulaşmak amacıyla bir aktarım gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızda uygulanan içerik analizi aşamaları Tablo 7’te sunulmuştur.

Tablo 7: Araştırmada Kullanılan İçerik Analizi Yönteminin Aşamaları

| Aşamalar | Açıklama   |
|----------|--|
| 1. Aşama | Araştırma için belirlenen, örnekleme dahilinde seçilen onaylanmış raporlara ulaşılması ve pdf formatında bilgisayar ortamında kaydedilmesi.  |
| 2. Aşama | Social Value UK veri tabanından temin edilen 111 adet raporun tespit edilmesi ve bu uygulamaların Excel tablosuna aktarılması.   |
| 3. Aşama | Her Bir raporu yılına, faaliyet kategorisine, SROI oranına, faydalanıcı grubuna, paydaşlarına, faaliyette bulunan kuruluş türüne ve faydalanıcı türüne başlıkları altında frekansların kodlanması. |
| 4. Aşama | SROI raporlarının yukarıdaki frekanslara göre analiz edilmesi.   |
| 5. Aşama | Bulguların elde edilmesi akabinde sonuç kısmında faaliyetlerin türleri, faydalanıcılar ve paydaşlar kategorisinde benzerlik görölen maddelerin tespit edilmesi.                                    |

### 3.5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

SROI raporlarının yayımlandığı ülkelere göre dağılımı Tablo 8’de sunulmuştur. Buna göre, veri tabanında yer alan SROI raporlarının en sık yayımlandığı ülke %69,3 (n:63) ile İngiltere’dir. Ardından sırasıyla %11 (n:10) ile Tayvan, %5,5 (n:5) ile Kanada, %4,4 (n:4) ile Avustralya, %3,3 (n:3) ile Yeni Zelanda ve %2,2 (n:2) ile ABD gelmektedir. Veri tabanında yer alan onaylanmış diğer SROI raporlarının sayısı ve ait oldukları ülkeler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: SROI raporlarının yayımlandığı ülkelere göre dağılımı

| No            | Ülkeler      | Sayı       | Yüzde      |
|---------------|--------------|------------|------------|
| 1             | ABD          | 2          | 1,8        |
| 2             | Avustralya   | 4          | 3,6        |
| 3             | Brezilya     | 1          | 0,9        |
| 4             | Filistin     | 1          | 0,9        |
| 5             | Güney Afrika | 1          | 0,9        |
| 6             | Hollanda     | 1          | 0,9        |
| 7             | İngiltere    | 63         | 56,8       |
| 8             | İrlanda      | 8          | 7,2        |
| 9             | İspanya      | 1          | 0,9        |
| 10            | İsveç        | 1          | 0,9        |
| 11            | İtalya       | 1          | 0,9        |
| 12            | Japonya      | 1          | 0,9        |
| 13            | Kanada       | 5          | 4,5        |
| 14            | Kenya        | 1          | 0,9        |
| 15            | Myanmar      | 1          | 0,9        |
| 16            | Rusya        | 1          | 0,9        |
| 17            | Tayvan       | 10         | 9,0        |
| 18            | Türkiye      | 1          | 0,9        |
| 19            | Ukrayna      | 1          | 0,9        |
| 20            | Ürdün        | 1          | 0,9        |
| 21            | Yeni Zelanda | 3          | 2,7        |
| 22            | Zimbabve     | 1          | 0,9        |
| <b>Toplam</b> |              | <b>111</b> | <b>100</b> |

Araştırmamızda SROI raporlarının yayımlandığı ülkelere göre dağılımı, organizasyonların genel merkezleri açısından değil program/projenin yapıldığı ülkeler açısından değerlendirilmiştir. Verilerimiz, yapılan çalışmaların sayısı bakımından Anglo-Sakson ülkelerinin öncü olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi SROI'nin İngiliz Yeni Ekonomi Vakfı (British New Economics Foundation) ve İngiltere merkezli SROI Ağı tarafından yoğun bir şekilde tanıtılması olabilir (Krlev vd., 2013).

SROI raporlarının yayımlandığı yıllara göre dağılımı Tablo 9'de sunulmuştur. Buna göre, veri tabanında yer alan SROI raporlarının en sık yayımlandığı yıl %22,0 (n:20) ile 2011'dir. Ardından sırasıyla %17,6 (n:16) ile 2013, %15,4 (n:14) ile 2018, %14,3 (n:13) ile 2012 ve %13,2 (n:12) ile 2016 gelmektedir. Veri tabanında yer alan onaylanmış diğer SROI raporlarının yayımlandıkları yıllar tabloda gösterilmiştir.

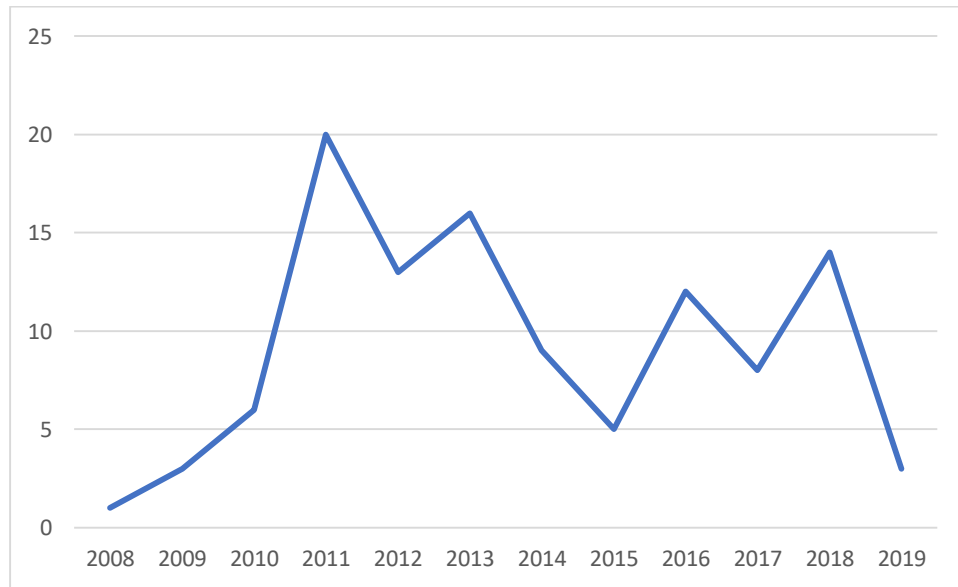
Tablo 9: SROI raporlarının yayımlandığı yıllara göre dağılımı

| Yıllar        | Sayı       | Yüzde      |
|---------------|------------|------------|
| 2008          | 1          | 0,9        |
| 2009          | 3          | 3,3        |
| 2010          | 6          | 5,4        |
| 2011          | 20         | 18,8       |
| 2012          | 13         | 11,6       |
| 2013          | 16         | 14,3       |
| 2014          | 9          | 8,1        |
| 2015          | 5          | 4,4        |
| 2016          | 12         | 10,7       |
| 2017          | 8          | 7,2        |
| 2018          | 14         | 12,5       |
| 2019          | 3          | 2,7        |
| <b>Toplam</b> | <b>111</b> | <b>100</b> |

Tablo 9'da görüldüğü üzere, SROI çalışmalarının sayısının zamanla arttığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, yıllık büyüme oranlarında önemli farklılıklar vardır. SVI'nin raporları onayladığı ilk yıllarda yayımlanan rapor sayısı düşük seviyelerde görülmüştür. SROI, SVI tarafından 2008 yılında öne sürüldüğü zaman bu metodolojinin öne çıkması ve yaygınlaşması amacıyla tanıtımı yapılmıştır (Krlev vd., 2013).

SVI veri tabanında yer alan rapor sayısının 2008'den 2010'a kadar sabit bir seviyede kaldığı, 2010 yılından sonra ise yayımlanan raporların sayısında bir sıçrama olduğu görülmektedir. Bu dönemin, İngiltere'deki SVI'nın ilk uygulayıcı ağlarının kurulduğu zaman olarak belirtilmektedir (Kşlev vd., 2013).

Şekil 2'de görüldüğü üzere, 2018 yılında 14 olan rapor sayısı 2019 yılında 3'e düşmüş gibi görünmektedir. Ancak araştırmamızın veri toplama süreci ağustos ayı sonu itibari ile tamamlanmıştır. Dolayısıyla bu tarihten sonra yayımlanan onaylanmış SROI raporları analizimize dahil edilmemiştir. SROI raporu yapmak isteyen kuruluşlar, geçmişte yapmış oldukları veya hali hazırda devam eden proje/program veya faaliyetlerinin raporlarını yapabilmektedir. Dolayısıyla proje/program veya faaliyetin yılı ile raporların yılı aynı olmamaktadır. Araştırmamızda incelediğimiz raporların bir bölümü faaliyet bittikten sonra raporu hazırlamışlardır. Ayrıca proje/program veya faaliyetten birkaç yıl sonra da SROI raporu hazırlandığı gözlemlenmiştir. Bu sebeplerden ötürü 2019 yılında yayımlanan onaylı raporların sayısında bir düşüş olduğu söylenebilir.



Şekil 2: SROI raporlarının yıllara göre dağılımı

SROI raporlarının faaliyet kategorilerine göre dağılımı Tablo 10'da sunulmuştur. İncelenen SROI raporları arasında uygulanan faaliyetin türüne göre 22 kategori belirlenmiştir. Belirlenen kategoriler faaliyetin uygulandığı faydalanıcılara göre

şekillendirilmiştir. Faaliyet kategorisine göre “istihdam ve mesleki eğitim” %13,95 (n:27) ile en çok faaliyet gösterilen alandır. İstihdam ve mesleki eğitim kategorisindeki faaliyetler faydalanıcıların mesleki gelişimlerine hizmet etmektedir. Bu kategorideki faydalanıcıların %45,85’i gençler ve çocuklar, %21,42’si sağlık problemi olan bireyler, %21,42’si ise engelli bireylerden oluşmaktadır.

Faaliyet kategorisine göre istihdam ve mesleki eğitimden sonra en çok faaliyet gösterilen alan %12,46 (n:24) ile “Aile Bütünlüğü” olmuştur. Aile bütünlüğü kategorisindeki faaliyetler bireylerin aileleriyle olan ilişkilerini düzenlemelerine ve eğitimlerine hizmet etmektedir. Bu kategorideki faydalanıcıların %44,74’ü gençler ve çocuklar, %18,43’ü aileler, %15,79’u dezavantajlı bireylerden oluşmaktadır.

Faaliyet kategorisine göre istihdam ve mesleki eğitimden sonra en çok faaliyet gösterilen diğer bir alan %12,46 (n:24) ile “Dezavantajlı Bireylerin Güçlendirilmesi” olmuştur. Dezavantajlı bireylerin güçlendirilmesi kategorisindeki faaliyetler yaşlı, engelli bireylerin yaşamlarındaki problemlerin çözümü ve desteklenmeleri, sosyal entegrasyonlarının sağlanmasını içermektedir. Bu kategorideki faydalanıcıların %55,55’i engelli bireylerden, %33,36’sı yaşlı bireylerden ve %22,21’i gençler ve çocuklardan oluşmaktadır.

Faaliyet kategorisine göre üçüncü en sık rapor yayımlanan alan %8,81 (n:17) ile “Konut” olmuştur. Konut kategorisindeki faaliyetler bireylerin konaklama ihtiyaçları doğrultusunda; evsizlerin barınma ihtiyacının karşılanması, yaşlı ve/veya sağlık sorunu olan bireylerin evlerine tamirat/tadilat yapılması, evsiz kalan gençlerin desteklenmesi vb. yapılan faaliyetleri içermektedir. Bu kategorideki faydalanıcıların %38,89’u evsizler, %11,21’i yaşlılar, %11,11’ sağlık sorunu olan bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 10: SROI raporlarının faaliyet kategorilerine göre değerlendirilmesi

| No            | Faaliyetin Kategorisi                   | Sayı       | Yüzde      |
|---------------|---|------------|------------|
| 1             | Acil ve İnsani Yardım                   | 2          | 1,04       |
| 2             | Cinsiyet Eşitliği                       | 5          | 2,59       |
| 3             | Çevre ve Hayvan Refahı                  | 6          | 3,11       |
| 4             | Aile Bütünlüğü                          | 24         | 12,46      |
| 5             | Dernek ve sendikalar                    | 2          | 1,04       |
| 6             | Eğitim                                  | 13         | 6,74       |
| 7             | Evsizlik                                | 5          | 2,59       |
| 8             | Finans                                  | 1          | 0,52       |
| 9             | Gönüllülük ve toplumsal çalışmalar      | 5          | 3,11       |
| 10            | Hükümet ve/veya Kamu Politikası         | 2          | 1,04       |
| 11            | İnşaat Sektörü                          | 4          | 2,07       |
| 12            | İstihdam ve Mesleki Eğitim              | 27         | 13,95      |
| 13            | İş ve Profesyonel Yaşam                 | 5          | 2,59       |
| 14            | Konut                                   | 17         | 8,81       |
| 15            | Kültürel Faaliyetler ve Spor            | 8          | 4,15       |
| 16            | Ruh Sağlığı                             | 15         | 7,77       |
| 17            | Sağlık ve Refah                         | 4          | 2,07       |
| 18            | Suç ve Anti-Sosyal Davranış             | 10         | 5,18       |
| 19            | Uluslararası Gelişim                    | 1          | 0,52       |
| 20            | Dezavantajlı Bireylerin Güçlendirilmesi | 24         | 12,45      |
| 21            | Yoksulluk                               | 3          | 1,55       |
| 22            | Zararlı Madde Kullanımı                 | 9          | 4,65       |
| <b>Toplam</b> |   | <b>193</b> | <b>100</b> |

SROI raporlarının faaliyette bulunan organizasyon türlerine göre dağılımı Tablo 11’de sunulmuştur. Buna göre, veri tabanında yer alan SROI raporlarında en çok faaliyette bulunan organizasyon türü %52,21 (n:59) ile STK’lardır. Ardından sırasıyla %33,63 (n:38) ile özel sektör (şirketler), %10,62 (n:12) ile sosyal girişim ve %3,54 (n:4) ile kamu kuruluşları gelmektedir.

Araştırmamızda faaliyette bulunan organizasyon türüne göre kategoriye ayırım yapılırken, iki farklı türdeki organizasyonların yaptıkları iş birlikleri ayrı kategorilere

eklenmiştir. Dolayısıyla faaliyette bulunan organizasyon türlerinin sayılarının toplamı onaylanmış SROI raporlarının sayısından fazladır.

Tablo 11: SROI raporlarının faaliyette bulunan organizasyon türlerine göre değerlendirilmesi

| <b>Faaliyette Bulunan Organizasyon Türü</b> | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|---|-------------|--------------|
| Sivil Toplum Kuruluşu                       | 60          | 52,63        |
| Sosyal Girişim                              | 12          | 10,52        |
| Özel Sektör (Şirketler)                     | 38          | 33,35        |
| Kamu Kuruluşu                               | 4           | 3,50         |
| <b>Toplam</b>                               | <b>114</b>  | <b>100</b>   |

SROI raporlarının faydalanıcı gruplarına göre değerlendirilmesi Tablo 12’de gösterilmiştir. Buna göre, veri tabanında yer alan SROI raporlarında en çok proje/program yapılan faydalanıcı grubu %27,61 (n:37) ile gençler ve çocuklardır. Ardından sırasıyla %12,69 (n:17) ile sağlık problemi olan insanlar, %9,70 (n:13) ile dezavantajlı bireyler ve %8,96 (n:12) ile engelli bireyler gelmektedir.

Faydalanıcı grupları belli kriterler oluşturularak gruplandırılmıştır. En çok faaliyet gösterilen faydalanıcı grubu olan gençler ve çocuklar grubunun alt grupları; dezavantajlı bölgelerdeki çocuklar, yoksul çocuklar, genç ebeveyn olmuş insanlar (16-20 yaş aralığı), cinsel istismara uğramış çocuklar ve uyuşturucu madde bağımlısı gençler vb. bu kategorinin altında yer almaktadır.

Sağlık problemi olan insanlar faydalanıcı grubunun alt grupları ise; psikolojik ve fiziksel hastalığı olan insanlar, otizm spektrum bozukluğu olan bireyler, alerjik insanlar, obez insanlar, intihar girişiminde bulunan bireylerden vb. oluşmaktadır.

Engelli bireyler faydalanıcı grubunda ise fiziksel ve zihinsel engeli olan bireyler bulunmaktadır. Dezavantajlı bireyler faaliyet grubu ise; sağlık sigortası olmayan bireyler, boşanmış aile fertleri, toplum tarafından dışlanmış bireyler, dezavantajlı bölgelerde yaşayan bireylerden vb. oluşmaktadır.

Sosyal değer yaratmak amaçlı yapılan faaliyetler bölgesel sorunlara yönelik ise Yerel halk faydalanıcı grubu proje/program veya faaliyetin uygulandığı bölgedeki insanları kapsamaktadır.

Tablo 12: SROI raporlarının faydalanıcı gruplarına göre değerlendirilmesi

| <b>Faydalanıcı grubu</b>      | <b>Sayı</b> | <b>Yüzde</b> |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| evre                         | 2           | 1,49         |
| Yaşlı insanlar                | 13          | 9,70         |
| Gençler ve ocuklar           | 37          | 27,61        |
| Aileler                       | 10          | 7,46         |
| Sağlık problemi olan insanlar | 17          | 12,69        |
| İşsiz bireyler                | 5           | 3,73         |
| Engelli Bireyler              | 12          | 8,96         |
| Yerel Halk                    | 7           | 5,22         |
| Göçmenler                     | 4           | 2,99         |
| Evsizler                      | 9           | 6,72         |
| Uyuşturucu madde bağımlıları  | 5           | 3,73         |
| Dezavantajlı Bireyler         | 13          | 9,70         |
| <b>Toplam</b>                 | <b>134</b>  | <b>100</b>   |

Literatürde SROI oranlarının kıyaslanmasının doğru bir yaklaşımlı olmadığı belirtilmektedir. Bu konuda literatürde ne çıkan bir örnek; fayda-maliyet oranları karşılaştırılarak, HIV ile mücadelenin iklim değişikliğine değinmek yerine öncelik verilmesi gerektiği sonucuna varılan Kopenhag Konsensus projesidir (Maier vd., 2015). Ancak çoğu araştırmacı, SROI'nin yalnızca benzer sonuçlar için çalışan kuruluşlar veya projeler arasındaki karşılaştırmalar için kullanılabilieceğine ve “zorluk katsayısı” ya da “risk katsayısı” gibi kavramlar hesaplanarak, müdahalelerin farklı başlangıç noktalarının dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır (Maier vd., 2015). Dolayısıyla analizimizde incelediğimiz raporların SROI oranları kıyaslanmamaktadır.

SROI yöntemi kullanmayı düşünen kişi ve organizasyonlar için en yüksek SROI oranı olan ilk beş raporun faydalanıcıları ve faaliyet kategorisi Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: SROI oranı en yüksek olan beş rapor

| Rapor Adı   | Faydalanıcı Grubu               | SROI Oranı |
|---|---------------------------------|------------|
| Restore the Earth Foundation Reforestation SROI Report Tensas River National Wildlife Refuge                          | Çevre                           | 32,99      |
| Linkwide Older Persons Advice Project (OPAP) Social Return on Investment (SROI) Analysis                              | Yaşlılar                        | 27,53      |
| SROI of behavioral intervention "Seven Steps: Psychosocial Intervention Model for people who inject drugs in Ukraine" | Uyuşturucu madde bağımlıları    | 22,77      |
| Kesho Organisation Secondary School Programme SROI  | Öğrenciler                      | 18,89      |
| Social Impact from CTBC's Sponsorship of Professional Baseball  | Dezavantajlı bölgedeki çocuklar | 17,59      |

Yayımlanan onaylanmış SROI raporlarını incelediğimiz araştırmamızın bir diğer bulgusu da proje/program veya faaliyetlerin %61,26 (n:68)'inde paydaşlarından birinin bir kamu kurum veya kuruluşu olmasıdır. Kamu kurum veya kuruluşları genellikle fon sağlayıcılar olmuşlardır. Araştırmamızda kamu kurum veya kuruluşlarının genellikle analizlere dahil edilmediği gözlemlenmektedir. Bunun sebebi olarak SROI yönteminin uygulayıcılarının, faydalanıcılara, yapılacak proje/program veya faaliyetin türüne göre paydaşları analize dahil edilip edilmeyeceğinin kararını vermesi olarak görülebilir.

Yeni finansal araçlar ve performans yönetimi bakış açısıyla bu durum "Sosyal Etki Tahvilleri" gibi yeni finansal araçların ortaya çıkması ile önem kazanmaktadır (Mulgan, 2010). Temel mantığı; özel yatırımcılar, finanse edilen projenin önceden belirlenmiş başarı kriterlerini karşılaması durumunda, devlet tarafından desteklenme ihtimaline göre sosyal projelere yatırım yapmaya teşvik edilmektedir.

Sosyal etki tahvilleri net bir performans odağını içermektedir ve sosyal alandaki mali katılımı sınırlı kamu bütçelerinin karşı teşvik etmenin bir yolu olabilir. Önceden tanımlanmış başarı kriterleri ikili bir işle ve sahiptir: hem kamu risklerini azaltma hem de kamu kaynaklarının israfını sınırlamaktadırlar. Bununla birlikte, aynı zamanda başarıyı ölçmek için yaratılan etkinin gösterilmesini de zorunlu kılmaktadırlar. SROI ve benzeri araçlar bu amaca hizmet edebilir (Krlev vd., 2013).

SROI raporlarının türlerine göre dağılımı Tablo 14’de gösterilmiştir. Buna göre, veri tabanında yer alan SROI raporlarının çoğunluğu %74,78 (n:83) ile değerlendirici türündeki raporlardır.

Tablo 14: SROI raporlarının türlerine göre kategorisi

| <b>Proje türü</b>                     | <b>Toplam</b> | <b>Yüzde</b> |
|---------------------------------------|---------------|--------------|
| Değerlendirici Türdeki SROI raporları | 83            | 74,78        |
| Tahmini Türdeki SROI raporları        | 28            | 25,22        |

Teorik bir bakış açısıyla (Maas, 2007) SROI yöntemi, ileriye dönük kullanım için yetersiz olduğu belirtilmektedir (tahmini), araştırmamız bu tür bir uygulamanın pratikte uygulandığını göstermektedir. Çalışmaların çoğunluğu gerçekte değerlendirici türdedir (yani, geçmişte gerçekleştirilen faaliyetlerin etkisini analiz etmektedir). Ancak araştırmamızda tespit ettiğimiz oranlar ileriye dönük çalışmaların varlığının öneminin altını çizmektedir.

Herhangi bir SROI analizi, proje/program veya faaliyetin değişim teorisini derinlemesine analizini içermektedir. Bu hem retrospektif bir yaklaşım geliştirmek hem de bir tahmin modeli geliştirmek için başlangıç noktası olabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada SROI yöntemi kullanılarak oluşturulan sosyal etki raporları içerik analizi ile incelenmiştir. Böylece SROI yönteminin hangi yıllarda ve ülkelerde yapıldığının, hangi organizasyon ve faaliyet türlerinde kullanıldığının, bu faaliyetlerin kategorisinin, faydalanıcılarını ve paydaşları belirlenen kriterlere göre ortaya konulmaya çalışılmıştır. Söz konusu araştırma sonucu elde edilen bulgularından yola çıkarak incelenen raporlar doğrultusunda birçok SROI raporunun kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından yapıldığı açıkça ortaya koyulmuştur. Bu gelişmenin ardından, bu tür organizasyonların etki analizlerinden uzun vadeli bir perspektifte nasıl faydalanabileceği incelenmelidir.

Bir çerçeve olarak SROI, kuruluşlara, değişim teorilerini tanımlama ve açıklamada, etkinin haritalandırılmasında, göstergelere(proxy) değer vermede, kanıt toplamanın ve SROI oranının hesaplanmasında destekleyici kılavuzlar sunmaktadır. Ayrıca, sonuçlar hakkında daha stratejik düşünme ve bunları tanımlamaya yönelik katılımcı bir yaklaşım sunar.

Araştırmamız, SROI yönteminin nasıl uygulandığını göstermeyi amaçlamaktadır. Bu analiz sonucunda, SROI kullanımı ve paydaş katılımını çevreleyen dinamikler ile ilgili teknik ve metodolojik yönler hakkında daha fazla araştırma yapılması gerekliliği bulunmaktadır. Bir denetim sistemi aracılığıyla onaylama sağlanmasına ihtiyaç vardır, ancak bu, birçok kişinin zaten pahalı olduğunu düşündüğü bir yaklaşıma daha fazla maliyet getirebilir. Ayrıca, farklı paydaşların SROI sonuçlarını nasıl kullandıklarına ilişkin sorular gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Ayrıca, SROI hesaplanma şeklini standartlaştırmayı (örneğin, belirli sektörlerde) ve bu standardizasyonun sonuçlarını araştırmak gerekir.

SROI yönteminin tanıtılmasının kuruluşlar tarafından performansın artmasına yol açıp açmadığını ve eşitsizlik ve çevresel bozulmayı azaltma ve refahı artırma vizyonunun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hakkında bir dizi soru işareti bulunmaktadır.

Araştırmamızda faaliyette bulunan organizasyon türü kategorisinde kamu kurum ve kuruluşlarının yayımladığı SROI rapor oranı %3,50 ile diğer organizasyon türlerinin gerisinde kaldığı veya raporlama konusunda isteksiz olduğu düşünülebilir. Ancak, kamu kurum ve kuruluşlarının yayımlanan raporlarda destekçisi veya fonlayıcı olarak %61,26 oranında katılımıyla öncü olduğu belirlenmiştir. Bu durum, STK'lar ve diğer organizasyon türleri için önemli bir bulgudur, çünkü yaratılan etkinin gösterilmesi ve kendi faaliyetlerinin veya performanslarının bir arttırmasının bir yolu olabilir.

Araştırmamızda şirketlerin projelerinin %34,21'inin faydalanıcılarının çocuklar ve gençler olduğu belirlenmiştir. Literatüre göre daha önce yapılan çalışmalarda da sonuçların benzer olduğu gözlemlenmiştir.

SROI yönteminin en önemli sınırlılığı olan SROI oranlarının kıyaslanamaması yatırımcılar ve fonlayıcılar için bir dezavantaj oluşturmaktadır. Dolayısıyla analizde kullanılan göstergelerin standartlaştırılması gerekmektedir.

Yıllara göre tahmini SROI raporu yayımlanmasının artmış olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırmamızın bulgular kısmında yer alan "Social Impact Bond"ların zamanla artabileceğine işaret olabilir.

## KAYNAKÇA

- Ackerman, R. W. (1975). The social challenge to business. *Harvard University Press*.
- Allan, B. (2005). Social enterprise: through the eyes of the consumer (prepared for the National Consumer Council). *Social Enterprise Journal*, 1(1), 57–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17508610580000707>
- Ansoff, H. I., ve McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management (2nd ed.)*.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S. ve Moro, D. (2010). *The Ambitions and Challenges of SROI. Third Sector Research Centre*. Birmingham, UK.
- Arvidson, M., Lyon, F., Mckay, S. ve Moro, D. (2013). Valuing the social ? The nature and controversies of measuring social return on investment ( SROI ). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3–18.
- Auld, G., Bernstein, S., ve Cashore, B. (2008). The New Corporate Social Responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 33(1), 413–435. <https://doi.org/10.1146/annurev.enviro.32.053006.141106>
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., ve Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business Society*, 44(3), 283–317. <https://doi.org/10.1177/0007650305278086>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., ve Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)
- Bhatt, B., ve Hebb, T. (2013). Measuring Social Value A Social Metrics Primer. In *Carleton Centre for Community Innovation*.
- Bowen, P. G., ve Gond, J. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- Brammer, S., ve Millington, A. (2008). Does it Pay to be Different? An Analysis Of The Relationship Between Corporate Social And Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1325–1343. <https://doi.org/10.1002/smj.714>
- Burdge, R. J., ve Vanclay, F. (1996). Social Impact Assessment : A Contribution to The State of The Art Series. *Impact Assessment*, 14(1), 59–86. <https://doi.org/10.1080/07349165.1996.9725886>

- Burke, L., ve Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Burritt, R. L., ve Saka, C. (2006). Environmental management accounting applications and eco-efficiency : case studies from Japan. *Journal of Cleaner Production*, 14(14), 1262–1275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.012>
- Cabaj, M. (2011). *Shared Measurement The Why is Clear , The How Continues to Develop*.
- Carrigan, M. (1997). The great corporate give-away--can marketing do good for the “do-gooders”? *European Business Journal*, 9(4), 40–46. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican02191846-3b>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society Review*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., ve Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts , Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., ve Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*.
- Chandler, G. (2002). “What is Corporate Social Responsibility?” In *Catalyst Corporation and U.S. Agency for International Development (USAID)*.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework and Evaluating For Analyzing. *Academy of Management*, 20(1), 92–117.
- Collis, B., Lacey, M., O’Hagan, S., Shah, R., Wainwright, S., & Wilding, K. (2003). *Case-studies of impact assessment in small and medium-sized voluntary organisations*. London: NCVO Publications.
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics- Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cooney, K., ve Lynch-Cerullo, K. (2014). Measuring the Social Returns of Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), 367–393. <https://doi.org/10.1515/npf-2014-0017>

- Dentvech, N. A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 397–412.
- Donaldson, T., Preston, L. E., ve Preston, L. E. E. E. (1995). Theory The Stakeholder of The Concepts , Evidence , Corporation: And Implications. *Academy of Management*, 20(1), 65–91.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: task, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley.
- Ebrahim, A., ve Rangan, V. K. (2014). What Impact? *California Management Review*, 56(3), 118-141.
- Eccles, R. G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Elkington, J. (1999). Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Emerson J., ve Wachowicz J, C. S. (2000). *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector* (The Robert).
- Emerson, J., ve Twersky, F. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation; The Roberts Foundation Homeless Economic Fund*. San Francisco, CA, USA.
- Emerson, J., Wachowicz, J., ve Chun, S. (2000). *Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector; Roberts Foundation: Volume 2*. San Francisco, CA, USA.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Epstein, M. (2008). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Sheffield UK: Greenleaf Publishing Limited.
- Epstein, M. J. ve Hanson, K.O. (Ed.). (2006). *The accountable corporation: corporate social responsibility*. Greenwood.
- Esrock, S. L., ve Greg, B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?. *Public relations review*, 24(3), 305-319.
- Flockhart, A. (2005). Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment SROI and investment ready tools IRT to bridge the financial credibility gap. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 29–42.
- Freeman, I., ve Hasnaoui, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility : The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443.

<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6>

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder perspective*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32(33), 122–126.
- Fry, L. W., Keim, G. D., ve Meiners, R. E. (1982). Corporate Contributions : Altruistic or For-Profit ? *Academy of Management*, 23(1), 94–106.
- Gentile M.C. (2000). *Social impact management, a definition, Discussion Paper II*.
- Gibbon, J., ve Dey, C. (2011). Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63–72. <https://doi.org/10.1080/0969160x.2011.556399>
- Gilbert, K. (2015). *CSR Reporting Is on the Rise, and So Is Its Impact*. Institutional Investor.
- Godfrey, P. C. (2005). Philanthropy and Shareholder Wealth : the Relationship Between Corporate a Risk Management Perspective. *Academy of Management*, 30(4), 777–798.
- Godfrey, P. C., ve Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9080-y>
- Googins, B. K., Mirvis, P. H., ve Rochlin, S. A. (2007). *Beyond Good Company: Next generation corporate citizenship*, Macmillan.
- Gordon, M. (2009). *Accounting for Making a Difference*. *Social Enterprise Magazine*, 25.
- Gray, R., Owen, D., ve Adams, C. (2003). *Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Gray, Rob. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 9–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00207>
- Haigh, M., ve Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *The Business Review*, 5(2), 245-251.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1–12.
- Hess, D., Rogovsky, N., ve Dunfee, T. W. (2002). The next wave of corporate community involvement : Corporate social initiatives. *California Management Review*, 42(2),

110–125.

- Hillman, A. J., ve Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Hopkins, M. (2009). *Strategic CSR and Competitive Advantage*.
- Husted, B. W., ve Salazar, J. D. J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x>
- IAIA (2019). <https://www.iaia.org/> (16.08.2019)
- Impact Investment: The Invisible Heart of Markets*. (2014). <https://impactinvestingaustralia.com/wp-content/uploads/Social-Impact-Investment-Taskforce-Report-FINAL.pdf> (28.09.2019)
- Ioannou, I., ve Serafeim, G. (2017). *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*. Harvard Business School research working paper. s.11-100 <https://doi.org/10.2139/ssrn.1799589>
- Ittner, C. D., ve Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement : Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205.
- Jastram, S. (2007). The Link Between Corporate Social Responsibility and Strategic Management. *CIS Papers*, 17, 81-84.
- Jensen, M. (2001). Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297–317. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00158>
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Kirat, M. (2015). Public Relations Review Corporate social responsibility in the oil and gas industry in Qatar perceptions and practices. *Public Relations Review*, 41(4), 438–446. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.07.001>
- Kolk, A. (2004). MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief: het belang van duurzaam management. *Management En Organisatie*, 4(5), 112–125.
- Kolodinsky, J., ve Stewart, C. (2006). Measuring Economic and Social Impacts of Membership in a Community Development Financial Institution. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(1), 27–47. <https://doi.org/10.1007/s10834-005-9002-7>
- Komodromos, M., ve Melanthiou, Y. (2014). Corporate Reputation Through Strategic Corporate Social Responsibility : Insights From Service Industry Companies.

- Journal of Promotion Management*, 20(4), 470–480.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2014.930284>
- Krlev, G., Münscher, R., ve Mülberr, K. (2013). *Social Return on Investment (SROI): State of-the-Art and Perspectives A Meta-Analysis of practice in Social Return on Investment (SROI) studies published 2002-2012.*
- KUSIF (2012). *Sosyal Etki Ölçümlemesi Sosyal Etki Ölçümlemesi.*  
<https://kusif.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/02/KUSIF-Sosyal-Etki-Olcumlemesi-Kilavuzu.pdf> (15.07.2019)
- Labuschagne, C., Brent, A. C., ve Erck, R. P. G. Van. (2007). Assessing the sustainability performances of industries . J Clean Prod Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting - A brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, 29(1), 7–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2004.11.001>
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343–356. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.36.4.343>
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Leighton, D., ve Wood., C. (2010). *Measuring Social Value: The Gap between Policy and Practice.* London: Demos.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., ve Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>
- Lingane, A., ve Olsen., S. (2004). Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review*, 46(3), 116–35.
- Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayser, N., ve Cincotti, S. (2019). Assessment of the Economic and Social Impact Using SROI : An Application to Sport Companies. *Sustainability*, 11(13), 3612.
- London, T. (2009). Making better investments at the base of the pyramid. *Harvard Business Review*, 87(5), 106–113.
- Maas, K. (2007). *Corporate Social Performance From Output Measurement To Impact Measurement.*
- Maier, F., Schober, C., Simsa, R., & Millner, R. (2015). SROI as a Method for Evaluation Research: Understanding Merits and Limitations. *Voluntas: International Journal of*

*Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805–1830.

- Makadok, R. (2009). Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do : Why the Whole Is Greater than the Sum of the Parts. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1043–1055.
- March, J. G., ve Simon H.A. (1993). Organizations Revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299–316.
- Margolis, J. D., ve Walsh, J. P. (2001). Misery Loves Companies : Whither Social Initiatives by Business ? *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Margolis, J. D., ve Walsh, J. R. (2003). Misery Loves Rethinking Companies : Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. <https://doi.org/10.1080/10350339209360349>
- Matten, D., ve Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward An Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179. <https://doi.org/10.2307/20159101>
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W., ve Chappie, W. (2003). Behind Revealing the Mask : the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of business ethics*, 45(1-2), 109–120.
- McWilliams, A., ve Donald . (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., ve Siegel, D. S. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21)
- Meehan, J. (2009). *Strategic Management for Social Enterprises*. London: SAGE Publications Ltd.
- Meznar, M., Chrisman, J. J., ve Carroll, A. B. (1991). Social Responsibility and Strategic Management : Toward an Enterprise Strategy Classification. *Business & Professional Ethics Journal*, 47(66), 332–337.
- Millar, R., ve Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J., ve Mitchell, R. K. (1997). Toward a Theory Of Stakeholder Identification and Silence: Defining The Principle of Who and What Really. *Academy of Management*, 22(4), 853–886.
- Mukherjee, A., ve Bird, R. (2016). Analysis of mandatory CSR expenditure in India: a survey. *International Journal of Corporate Governance*, 7(1), 32–59.

<https://doi.org/10.1504/ijcg.2016.077982>

- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review, Summer*, 38–43.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzer, E., ve Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. <https://doi.org/http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neizert, E., ve Goodspeed, T. (2009). *A guide to social return on investment*.
- Niskala, M., ve Tarna, K. (2003). *Social Responsibility Reporting*. Helsinki: KHT Media.
- Olsen, S., ve Galimidi, B. (2008). Managing Social and Environmental Impact: A New Discipline for a New Economy. *Brown Jurnal of World Affairs*, 15, 43.
- Owen, D. L., Swift, T. A., ve Humphrey, C. (2000). The new social audits : accountability , managerial capture or the agenda of social champions ? *European Accounting Review*, 9(1), 81–98.
- Pearce, D., Turner R.K., Bateman I. (1994). *Environmental economics, an elementary introduction*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Pearce, D., Atkinson, G., ve Mourato S. (2006). *Cost-benefit analysis and the environment: Recent development*. Paris: OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–69.
- Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 80(12), 57–68.
- Porter, M. E., ve Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Rauscher, O., Schober, C., ve Millner, R. (2012). *Social Impact Measurement und Social Return on Investment ( SROI ) -Analysis New methods of economic evaluation ?*
- Rayman-Bacchus, L. (2006). Reflecting on corporate legitimacy. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(2–3), 323–335. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.07.002>
- Rogers, P. (2014). *Theory of Change: Methodological Briefs—Impact Evaluation No. 2; UNICEF Office of Research*. Florence, Italy.
- Rotheroe, N., ve Richards, A. (2007a). Social return on investment and social enterprise:

- transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31-48.
- Saiia, D. H., Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., (2003). Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity “Begins at Home.” *Business & Society*, 42(2), 169–201. <https://doi.org/10.1177/0007650303253289>
- Sankar S., ve Bhattacharya C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Sawhill, J. C., ve Williamson, D. (2001). Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 371-386.
- Schaltegger S. (2002). *Sustainability management in business enterprises: Concepts and instruments for sustainable organisation development*. Lunenburg: Centre for Sustainability Management (CSM).
- Schmidt, H., ve Freeman, S. J. (2012). Corporate and Attractiveness Performance as an Employer Seeking to Different Populations Job focus. *Journal of Business*, 28(3), 243–253.
- Schreuder, H., ve Ramanathan, K. V. (1984). Accounting and corporate accountability: An extended comment. *Accounting, Organizations And Society*, 9(3–4), 409–415.
- Seifert, B., Morris, S. ve Bartkus, B. R. (2003). Comparing Givers : of Corporate Big Givers Philanthropy and Small Sam A Correlates of Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 195–211. <https://doi.org/10.1023/A:1024199411807>
- Sheth, H., ve Babiak, K. M. (2010). Beyond the Game : Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>
- Smith, S. R. (2010). Nonprofits and Public Administration: Reconciling Performance Management and Citizen Engagement. *The American Journal of Managed Care* *Review of Public Administration*, 40(2), 129–152.
- So, I., ve Staskevicius, A. (2015). Measuring the “impact” in impact investing. *Harvard Business School*.
- Social Value Network UK, & Social Value. (2015). *The Seven Principles of Social Value*.
- Somers, A. (2005). Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 43–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17508610580000706>
- Taylor, J., ve Bradbury-Jones, C. (2011). International principles of social impact assessment: lessons for research? *Journal of Research in Nursing*, 16(2), 133–145.

- Tokarski, K. (1999). Give and thou shall receive. *Public Relations Quarterly*, 44(2), 34–40.
- Varadarajan, P. R., ve Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.
- Vogel, I. (2012). Review of the use of ‘ Theory of Change ’ in international development. In *UK Department of International Development*.
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5–42.
- Waddock, S. A., ve Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303–319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18)
- Wainwright S. (2002). *Measuring impact: A guide to resources*. London: NCVO Publications.
- Werther, B. , Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*.
- Willard, B. (2002). *The sustainability advantage, seven business case benefits of a triple bottom line*. Gabriola, Canada: New Society Publishers.
- William R. Freudenburg. (1986). Social Impact Assessment. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 451–478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.002315>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York:Free Press.
- Willis, E., Semple, A. C., ve Waal, H. de. (2018). Quantifying the benefits of peer support for people with dementia: A Social Return on Investment (SROI) study. *Dementia*, 17(3), 266–278. <https://doi.org/10.1177/1471301216640184>
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance : A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x>
- Wood, D. J., ve Jones, R. E. (1995). Stakeholder Mismatching A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229–267.
- Yates, B. T., ve Marra, M. (2017). Social Return On Investment (SROI): Problems, solutions ... and is SROI a good investment? *Evaluation and Program Planning*, 64, 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.009>

Yousefpour Nina, Barraket, J. (2014). Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447-458. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8500.12042>

Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview. *The Centre for Social Impact* [http://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8913/2938/6375/CSI\\_Background\\_Paper\\_No\\_5\\_-\\_Approaches\\_to\\_measuring\\_social\\_impact\\_-\\_150210.pdf](http://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8913/2938/6375/CSI_Background_Paper_No_5_-_Approaches_to_measuring_social_impact_-_150210.pdf)