

Modül 3

Fikriniz, Misyonunuz ve Vizyonunuz için hangi organizasyonlar?

Yönetişim ve kurumsal seçimde yetkinlik kazanın

Bölüm 1 Sosyal Girişim ve Türleri

Sosyal girişim, ticari bir yapıyı kullanarak ana hedefi sosyal amaçlar olan bir işletmeyi ifade eder. Sosyal girişimler genellikle toplumsal bir etki yaratmayı amaçlarken aynı zamanda kârlarını da maksimize etmeye çalışırlar ve elde ettikleri kârı sosyal programlarını finanse etmek için kullanırlar.



Şekil 1: Sosyal Girişim

Sosyal Girişimleri Anlamak

Sosyal girişimler, kâr amacı güden veya gütmeyen kuruluşlar olabilir ve birçok farklı kuruluş türünü alabilirler. Tüm sosyal girişimlerde ortak olan şey, genellikle iki ana hedefi benimsemeleridir. Birincisi kâr elde etmek; ikincisi ise şirketin misyonunda belirtilen sosyal, kültürel, ekonomik veya çevresel sonuçlara ulaşmaktır.

Sosyal girişimler geleneksel işletme yapısı altında faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte bir sosyal girişimi anlamının anahtarı, temel sosyal hedeflerini özetleyen misyonunu anlamaktır.

Kazanç elde etmek sosyal girişimler için son derece önemlidir; çünkü gelirler, girişimin geçimini sürdürmek için önemlidir. Ancak önemli fark, kârın pay sahipleri arasında dağıtılması yerine, kârın "sosyal misyonunu" gerçekleştirmeye yardımcı olmak için girişime yeniden yatırılmasıdır.

Unutulmamalıdır ki sosyal girişimler genellikle tüketicilere bir çeşit mal veya hizmeti bir fiyat karşılığında sunmaktadır. Bir şey satmıyorsa, sosyal bir program olarak kabul edilir; aksi takdirde sosyal bir girişim olarak kabul edilmez.

Bir sosyal girişim ile diğer topluluk ve gönüllü sektör kuruluşları arasındaki temel fark,

gelirin büyük çoğunluğunun mal veya hizmet ticaretinden gelmesidir.

Sosyal Girişim Türleri

Temel amaçlarına, sahipliğine, yönetim yapısına ve hesap verebilirliğine göre değişen birçok farklı sosyal girişim iş modeli ve yapıları bulunmaktadır.

Sosyal girişimler genellikle dört ana gruba kategorize edilir, ancak yeni alanlar oluşturulduğunda sürekli olarak gelişip değişmektedirler. Bireysel farklılıklarına rağmen tüm sosyal girişim türleri, kâr elde etme ile sosyal amaçlarının gerçekleştirilmesi arasında denge sağlamayı amaçlar.

1. Ticari İşletmeler

Ticari işletmeler; kooperatifler, kolektifler ve diğer kuruluşları ifade eder. Kendi amaçları doğrultusunda kurulan ve hizmetlerinden faydalanan insanlar tarafından gönüllü olarak sahip olunan ve kontrol edilen bir varlıktır. Üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak için mal veya hizmet sağlamak veya üyelerin ürünlerini, mal ve hizmetlerini genel halka pazarlamak için oluşturulabilir. Başka bir deyişle ticari işletmeler; üyeleri tarafından sahip olunan, kontrol edilen ve onların yararına işletilen işletmelerdir. Üyeler, işçiler (işçi kooperatifleri), işletmeler veya öz çalışanlar (pazarlama kooperatifleri), kiracılar (konut kooperatifleri) veya alıcılar (The Cooperative mağazaları gibi perakende kooperatifleri) olabilir.

Boyut ve organizasyon yapısı açısından önemli ölçüde farklılık gösterirler; ancak ortak sahiplik yapıları, diğer işletme türlerine kıyasla daha yüksek bir ekonomik dayanıklılık sağlar.

Avantajları

- Kooperatif girişim, üyelerin ortak ihtiyaçlarını karşılamak için özellikle uygun bir yapıdadır.
- Her üye kooperatif konularında eşit söz sahibidir.
- Bir kooperatif, artan alım veya satım gücü ve azaltılmış işleme veya işletme maliyetleriyle ölçek ekonomileri sağlayabilir.
- Vergi avantajları mevcuttur.

İpUçları

- Bir sosyal girişimci, sadece kâr amaçlı değil, daha büyük sosyal fayda sağlamak için bir iş kurmayı hedefler.
- Sosyal girişimciler çevre dostu ürünler üretmeyi, dezavantajlı bir topluluğa hizmet etmeyi veya hayırsever faaliyetlere odaklanmayı amaçlayabilirler.
- Sosyal girişimcilik, sosyal sorumluluk yatırımı (SRI) ve çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) yatırımı ile birlikte büyüyen bir trenddir

Ticari İşletme Örneği:

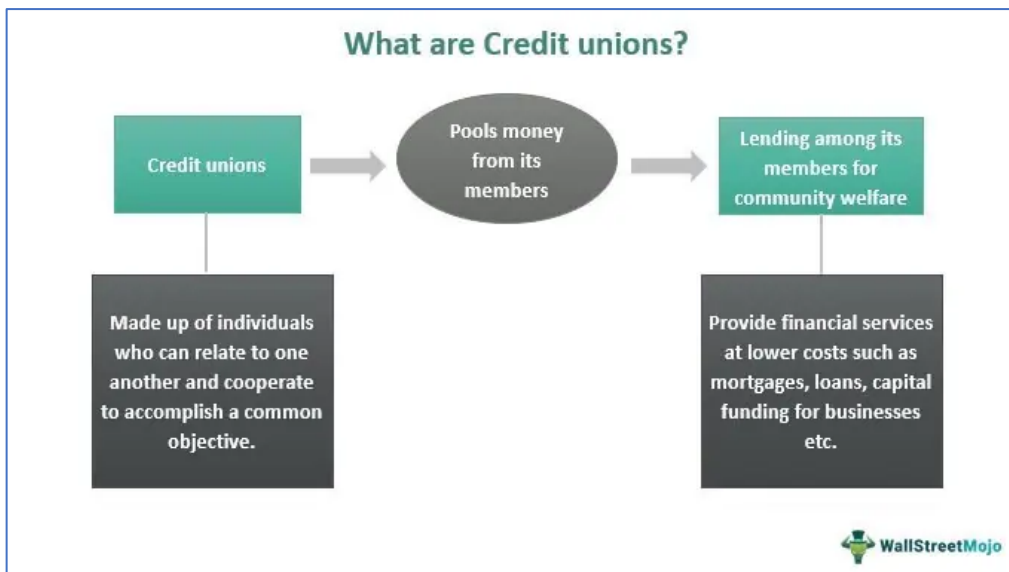
Kanjini Co-Op: Avustralya'da bir ticaret kooperatifi olup iklim değişikliği, azalan gıda güvenliği, arazi parçalanması, ekonomik çöküş ve sosyal huzursuzluk konularında değişim için bir araya gelen bir grup insan tarafından kurulmuştur.

Bu girişim, dünya topluluğuna katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Anlayışı, süreçleri ve keşifleri (makaleler, ürünler ve / veya atölye çalışmaları yoluyla) paylaşarak bu amacı gerçekleştirmek istemektedir.

2. Finansal Kurumlar

Üyelere ait olan kredi birlikleri, kooperatif bankaları ve dönen kredi fonları gibi kuruluşlar da dâhil olmak üzere bazı finansal kurum türleri de sosyal girişim kategorisine girer. Örneğin kredi birlikleri, üyelerin bir müşteri olarak birliğe para yatırdıklarında otomatik olarak mal sahibi olacakları ve kredi birliği de yatırılan parayı diğer üyelere yardım etmek için kullanacak şekilde yapılandırılmıştır.

Kredi birliği, geleneksel bankacılık hizmetleri sunan ve üyeleri tarafından oluşturulan, sahip olunan ve işletilen bir tür finansal kuruluştur. Daha yüksek tasarruf oranları, düşük faiz oranları sunarlar ve kâr elde etmeye daha az, ilgili üyelerine yardım etmeye daha çok odaklanırlar. Yakın geçmişte kredi birlikleri, öğretmenler veya ordu mensupları gibi üyelik alanlarına göre belirli bir demografiye hizmet veriyordu. Ancak günümüzde, üyelik üzerindeki kısıtlamalar gevşetilmiş olup halka açılmıştır. Kredi birlikleri halka açık değildir ve yalnızca günlük operasyonlarını sürdürmek için yeterli parayı kazanmaları gerekir. Bu nedenle müşterilerine ticari bankalardan daha iyi oranlar sunabilirler.



Şekil 2: Kredi Birlikleri

Kooperatif bankaları; geleneksel bankalara benzer şekilde, mevduat toplayan ve müşterilerine kredi sağlayan, ancak kooperatif bazında faaliyet gösteren, yani müşterilerinin mülkiyetinde olan başka bir kurumdur.

Kooperatif bankalar aynı zamanda halka açık hisse senedi piyasalarından para toplarlar, bu da kooperatif üyeleriyle banka kontrolü için rekabet eden ayrı bir hissedar sınıfının ortaya çıkmasına neden olur.

Finansal Kuruma Örnek:

Mibanco, KOBİ'lere finansman sağlama zorunluluğundan doğmuş bir Peru bankasıdır. 1998 yılında Lima'da bir STK adına kurulmuştur.

3. Topluluk Temelli Kuruluşlar

Topluluk temelli kuruluşlar; yerel topluluk tarafından kurulan, sahiplenilen ve kontrol edilen ve yerel kalkınma için bir odak noktası olmayı amaçlayan, kazanılan gelir faaliyetlerine sahip kuruluşlardır. Nihai hedefleri, yerel halk için kendi kendine destek sağlayan işler yaratmaktır.

Genellikle, sivil toplum kuruluşlarının kapsamına girerler ve toplum içinde **eğitim, sağlık, kapasite geliştirme ve tarım** dâhil olmak üzere çeşitli faaliyetler sağlarlar. Diğerleri ise engellilerin rehabilitasyonu, gıda güvenliği ve araştırmadır.

Bunlar, tipik olarak belirli bir amaç için var olan ve kârları topluluğa yeniden yatırmak için faaliyet gösterme amacıyla ticaret yapan üyelik kuruluşlardır. Üyelik genellikle oldukça büyüktür ve üyeler, örgütün misyonunu destekleyen kişilerdir.

Topluluk Temelli Kuruluşlara Örnek

Çöpten Zafere: Geri Dönüştürülmüş Orkestra: Latin Amerika'nın en yoksul kenar mahallelerinden biri olan Cautera'da (Asuncion, Paraguay) geliştirilmiş bir projedir. Amaçları bölgeyi geliştirmek ve yerel toplum için fırsatlar sağlamaktır. Projenin yaratılmasından bu yana, bir müzik okulu ve uluslararası performans sergileyen bir gençlik orkestrası kurdular.

4. Kâr Amacı Gütmeyen / Sivil Toplum Kuruluşları (STK'ler) ve Yardım Kuruluşları

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, sivil toplum örgütleri ve hayır kurumları, herhangi bir hükümete bağlı olmayan bir grup tarafından işletilen kuruluşlardır. Hibe ve bağışlara güvenmeyen, bunun yerine mal ve hizmet satışından gelir elde eden bir kâr amacı gütmeyen kuruluştur.

Bu organizasyonlar genellikle belirli bir sosyal, çevresel veya siyasi hedefi desteklemek için kurulurlar ve hem büyük hem de küçük ölçekte faaliyet gösterirler. Elde edilen kârlar, organizasyonun sosyal veya çevresel amaçlarını ilerletmek veya belirli

gruplara ücretsiz hizmetler sunan insanlara maaş sağlamak için kullanılır.

Sivil toplum kuruluşları sağlık veya sağlık acil durumları, eğitim, altyapı, azınlık hakları savunuculuğu, yoksulların desteklenmesi ve suç azaltma gibi alanlarda faaliyet gösterebilirler.

Bu vergiden muaf, işletme olmayan kuruluşlar fazla fonları misyona geri yatırırlar.

Örnek

TEMA (Türkiye Erozyonla Mücadele Vakfı): Türkiye'de ağaçlandırma ve doğal yaşam alanlarının korunması için çalışan bir sivil toplum kuruluşudur (STK). TEMA, 1992 yılında Türk işadamları Hayrettin Karaca ve Nihat Gökyiğit tarafından kuruldu. TEMA, 451.000'in üzerinde gönüllü üyesiyle Türkiye'nin önde gelen sivil toplum kuruluşudur. TEMA, ilk BM Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi (UNCCD) Yaşam için Toprak Ödüllerini kazananlardan biridir. Meşe Projesi, Hatıra Ormanı, Bodrum Türkbükü Biyolojik Çeşitlilik ve Bitkilendirme Projesi, TEM Otoyolu Bitkilendirme Projesi gibi STK'nin başarıyla uyguladığı birçok proje bulunmaktadır. TEMA için okullar ve çocuklar çok önemli ve her yıl farklı temalarda okullar için farklı projeler başlatılmaktadır. Öğretmenlerin bir kısmı gönüllü ve büyük bir şevk ile TEMA için çok çalışıyorlar. **Daha fazla bilgi için;**

<https://www.tema.org.tr/anasayfa>

Sosyal girişimler hangi sektörlerde faaliyet gösterirler?

Sosyal girişimler her sektörde faaliyet gösterir ve iş yaratmak, çevreyi korumak, hastalara bakmak veya yoksulluk ve evsizlikle mücadele etmek gibi her türlü ihtiyacı karşılamak için çalışırlar. Büyük markalar ve şirketler de sosyal girişimcilik kavramını benimsemekte ve ücra yerlerde okullar açarak eğitim vermek, kadınları aile planlaması konusunda eğitmek, çiftçilerin ve yoksul bireylerin düşük faizli kredilere erişim sağlamasını mümkün kılmak, atık işleme tesisleri kurmak, ağaç dikmek ve çevre dostu olmaya çalışmak gibi toplumsal sorunları ele almaktadır.

Sosyal girişimciler, işletmelerinde misyonlarını merkeze alan bir iş modeli benimser ve önerilen etkiye dayalı olarak müşteri ve paydaşlarına karşı sorumludur.

Yeni bir sosyal girişim düşündüğünüzde, en önemli şey onu en basit hâliyle ele almak ve öncelikle bir ihtiyacı veya bir sorunu belirlemektir. Ardından, nasıl ele alınabileceğine bakmak ve ne tür bir fark yaratılabileceğini görmek gerekir. İşletmenizin modelini, pazarlama stratejinizi ve diğer girişiminizi destekleyen unsurları geliştirirken, büyük amaçlarınızın iş planlaması ve kararlarınızın temeli olarak kalmasını sağlamak son derece önemlidir.

İhtiyaç / sorun + Nasıl Ele Alınacağı = Yapılan Fark

Şekil 3: Bir sosyal girişim için başlangıç noktası

Satılacak bir ürün ve liderlik edecek bir misyon bulmak

Sosyal girişimciler için misyon belirleme öncelikli olsa da doğru ürünleri üretip satmayı seçmenin önemi de göz ardı edilemez. Sonuçta kâr amacı güden bir sosyal girişim fikri, herhangi bir iş fikri gibi hayatta kalmak için para kazanmak zorundadır.

Ancak, başarılı sosyal girişimler arasında misyonlarını sattıkları ürünlerle uyumlu hâle getirerek iyi bir "ürün-sebep uyumu" oluşturmaya yönelik bir model vardır.

Misyonu tanımlama ve etkiyi gösterme

Herhangi bir sosyal girişim için başlangıç noktası, neyi başarmaya çalıştıkları, motivasyonlarının ne olduğu ve bunu nasıl yapacakları konusunda net olmaktır. Sosyal girişimci markasını net bir şekilde tanımlamalıdır.

Ele almak istediğiniz bir zorluk veya sorun tanımlanmalıdır; ne kadar çok plan yaparsanız kuruluşunuz o kadar iyi olur.

Sosyal girişimler normal işletmelerden farklı değildir (sosyal misyonları dışında!), bu nedenle kuruluşun yapmaya niyetlendiği her şey bir iş planına konmalıdır.

Bir İş Planı

Bir iş planı gereksiz görünebilir. Ancak, tüm organizasyonların uygulamak için bir plana ihtiyacı vardır. İşinizi nasıl yöneteceğinize dair vizyonunuzu, hedeflerinizi ve stratejinizi planlamak, nihai hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyduğunuz bilgileri verecektir.

Bir iş planı yazma süreci, genellikle siz sosyal girişiminize başlamadan önce üretilir ve temel değişiklikler yapıldığında güncellemeler eklenir.

Yönetim kurulu, kurucu ortak veya daha deneyimli kişiler iş planı oluşturma sürecine katılmalı ve katkıları dâhil edilmelidir. Ancak bu, planın daha iyi ve başarılı olacağı anlamına gelmez, fakat farklı görüşler planı daha güçlü kılar.

İş planınızı birkaç sayfadan ibaret tutmanız önerilir. Önemli olan, planın yeterli ve eylem için yeterince ayrıntılı olmasıdır.

İp uçları

"Dürüstlük, kimse izlemiyorken bile doğru olanı yapmaktır."

C.S Lewis.

Başarılı olduğunuzda, diğerleri "Keşke bunu düşünseydim!" der.

İş planı şunları içermelidir:

- Yürütme Özeti
- İş Önerisi
- Müşteri Profili
- Ürünler ve Hizmetler
- Pazar Fırsatı
- Pazarlama ve Satış
- Operasyonel Yönetim
- İş Formaliteleri
- Sosyal Etki
- Ekip
- Uygulama Planı
- Mali Tablolar

Başarılı ve sürdürülebilir olmak için şu sorular sorulabilir:

- Nihayetinde neye geri veriyorum?
- Katkılarım nasıl kullanılacak?
- Kuruluş başarısını nasıl ölçüyor?
- Etkisi sürdürülebilir mi?
- Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak etik bir geçmişi var mı?

Vizyon, herkesin geleceğinin önemli bir parçasıdır ve bu özellikle girişimciler için geçerlidir. Vizyonunuzu oluşturmak, girişiminizi gerçeğe dönüştürmeye yönelik birkaç adımın ilkidir.

Birçok potansiyel girişimci, dünyayı değiştirmek için bir sonraki büyük işi başlatmayı hedefler. Bazıları ne oluşturmak istediklerini tam olarak bilir, diğerleri ise yol boyunca keşfederler. Başarıya giden bir sırrın olmamasına rağmen, girişimci geleceğiniz için ne hayal ettiğinize dair bir fikriniz olması gerekir.

Girişimci Vizyon

Bir girişimcinin vizyonu, girişimci çabalarıyla nereye gitmek istediğini belirleyecek bir yol haritasının başlangıcıdır. Vizyon, girişimcinin işletmenin gelecekte nasıl görünmesini istediğini anlatır.

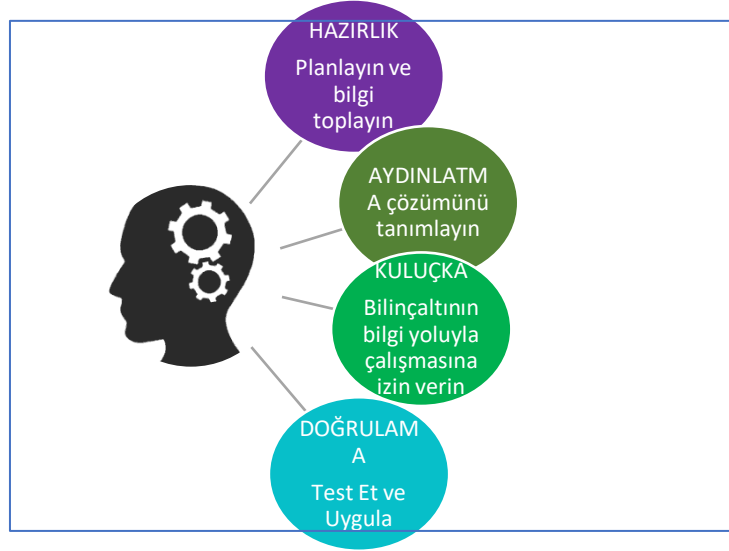
Bir Vizyon Beyanı; girişimin gelecekte neye dönüşeceği hakkında sahip olduğunuz resimdir, büyüyeceği şeydir. Ancak, başlangıçta belirlenen vizyonun genellikle farklı bir şeye dönüşüğü konusunda dikkatli olunmalıdır.

Misyon Beyanı; girişimin ne yapacağı, müşteriye hangi değeri sağlayacağı ve bunu nasıl başaracağı hakkında resmi bir açıklamadır. Misyonu tanımlarken değer önerisi dikkatlice düşünülmelidir. Değer önerisi; ürününüzün, hizmetinizin veya benzersiz iş sürecinizin/modelinizin müşterilere sağladığı faydaları aktaran özet bir ifadedir. Bir problemi çözebiliriz, ancak değer önerisi alakalı değilse veya müşteri tarafından "gerçek" olarak görülüyorsa girişim muhtemelen başarılı olmayacaktır.

Vizyonu Geliştirmek İçin Yaratıcı Yaklaşımlar

Yaratıcılığın birçok tanımı ve ifade etmenin yolları vardır. Sanatçılar tipik olarak yaratıcı yönlerini sanatlarında gösterirler, müzisyenler yaratıcılıklarını müzik yoluyla gösterirler ve yazarlar yaratıcılıklarını yazılı olarak ifade ederler. Girişiminizde ve profesyonel yaşamınızda yaratıcılığınızı nasıl ifade edeceğinizi belirlemek size kalmış. Çoğu durumda, insanlar tutkularının peşinden gittiğinde, yaratıcılıkları bu tutkudan kaynaklanır.

Yaratıcı bir düşünme süreci, insanların yaratıcı bir zihniyet benimsemeden sahip olamayacakları fikirleri bulmalarına olanak tanır. Yaratıcı düşünme sürecinin dört adımı vardır: Hazırlık, kuluçka, aydınlatma ve doğrulama (Şekil 4).



Şekil 4: Yaratıcı düşünme sürecinin dört adımı vardır.
(Copyright Rice University, OpenStax, under CC BY 4.0 license)

Hazırlık aşamasında bilgi toplayın ve fikir toplayın. Yaratıcı fikirlerden yararlanma sürecinin bir parçası olarak bu fikirler mantıklı görünmese bile mümkün olduğunca çok fikir üreterek farklı düşünmeyi uygulayabilirsiniz. Çelişkili fikirlerin veya farklı fikirlerin bir listesini oluşturun. Yaratıcılığı ilerletmek için gerekli olan **kuluçka aşamasında** yürüyüşe çıkabilir, şekerleme yapabilir veya sadece günlük aktivitelerinize devam edebilirsiniz. Bir noktada, çözmek istediğiniz faaliyeti veya sorunu açıkça ele alan ani bir ilham veya aydınlanma yaşayabilirsiniz (aha! Anı). Bu **aydınlanma aşamasında**, cevap genellikle bilinçli zihnimizde belirir ve nasıl ilerleyeceğimizi anlarız. Son adım, vizyon ifademizi veya mesajımızı hazırlayan veya yaratıcı düşünme alıştırmalarına yanıt veren **doğrulama aşamasıdır**.

Bu yaratıcı düşünme sürecini birçok farklı iş durumuna uygulayabilir veya sosyal girişimciliğinizi başlatabilirsiniz.

Tanınmış bazı girişimcilerin vizyon ve misyon beyanları

1. Amazon'un Vizyon ve Misyon Beyanı

Vizyon Beyanı	Misyon Beyanı
Müşterilerin çevrim içi olarak satın almak isteyebilecekleri her şeyi bulabilecekleri ve keşfedebilecekleri, Dünya'nın en müşteri odaklı şirketi olmak.	Müşterilerimize mümkün olan en düşük fiyatları, mevcut en iyi seçimi ve en üst düzeyde rahatlığı sunmaya çalışıyoruz.

Amazon'un vizyon ve misyon beyanlarındaki farklılıklara dikkat edin. Vizyon beyanı, misyon beyanından daha geniştir ve geleceğe bakar.

2. Tom'un Vizyon ve Misyon Beyanı

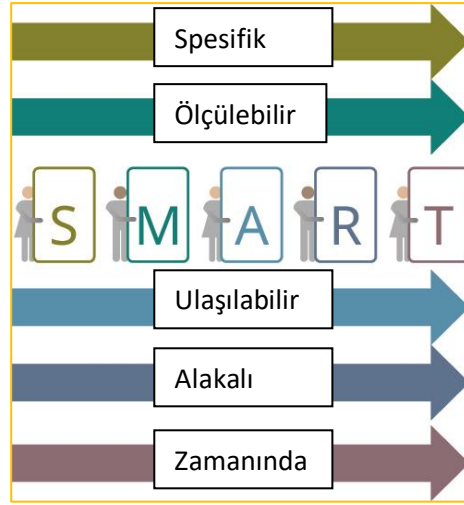
Vizyon Beyanı	Misyon Beyanı
Dünyanın yoksul bölgelerindeki çocukların rahatını sağlama sorumluluğu	Şirket, çevrim içi veya perakende olarak satın alınan her TOMS ayakkabısı için ihtiyacı olan bir çocuğa bir çift sağlayacak. Bire bir.

Hedeflerin Önemi

Girişimci vizyon bir gelecek hayal ederken, hedefler arzu edilen bir sonuca odaklanır. Vizyon, kendiniz ve işiniz için istediğiniz geleceği yaratmanın anahtarı olsa da bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için gereken adımları gerçekleştirmenize yardımcı olacak hedefler önemlidir.

Çoğu işletme, hedef belirlemek için SMART modelini kullanır:

- **Spesifik:** Hedefler kesin olmalıdır.
- **Ölçülebilir:** Bir hedefe ulaşıp ulaşılmadığını ölçülebilir bir şekilde test edebilmelisiniz.
- **Ulaşılabilir:** Hedef ulaşılabilir olmalıdır; bu kadar yüce veya bu kadar kolay olamaz.
- **Alakalı:** Hedef, başarmak istediğiniz şey için çok uygun olmalıdır.
- **Zamanında:** Her hedefin tanımlanmış bir son tarihi, yani hedefin gerçekleştirilmesi gereken zaman olması gerekir.



Şekil 5: SMART hedefler oluşturmak, vizyonunuzu gerçekleştirmenize yardımcı olabilir.
(attribution: Copyright Rice University, OpenStax, under CC BY 4.0 license)

Bölüm 2 Yönetim Konsepti

1. Yönetişim nedir? Neden Sosyal Girişimcilik İçin Önemlidir?

Yönetişim, "bir kuruluşun yönetimi, yönetim kurulu ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişki" olarak tanımlanabilir (OECD, 2004, s. 11). Başka bir tanıma göre yönetişim, bir sosyal girişimin yönetildiği sistemler, ilkeler ve süreçler kümesini ifade eder.

Yönetişim, "hizmet kullanıcıları, yöneticiler, vasiler ve diğer tanımlanmış paydaşların toplumsal faydayı yaratmak ve en üst düzeye çıkarmak için stratejik ve operasyonel düzeyde liderlik yapabilmesini sağlayan bir yönetim şeklidir. Basitçe ifade etmek gerekirse yönetişim, bir yönetim kurulu veya diğer liderlik gruplarının rehberliği ve karar alma süreçlerini ifade eder ve hedefi, tüm paydaşları dâhil ederek olası en büyük pozitif etkiyi yaratmaktır.

Bu tanım aşağıdaki faktörleri içerir:

- Stratejik ve operasyonel sorumlulukları olduğunu kabul ederek Sosyal Girişim'deki yönetim kurulunun genel görevleri,
- Etkiledikleri ve etkilendikleri gruplar,
- Toplumsal fayda yaratmak ve maksimize etmek.

Yönetişim konusunda net bir imaja sahip olmak, sosyal girişimin girişim için kaynak bulmasını da kolaylaştırabilir. Yönetişim, kuruluşun amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için nasıl yönlendirilebileceğine ilişkin yönergeler sağlar.

Yönetişim mekanizmaları, **yönetim kurullarını, izleme sistemlerini ve raporlama veya davranış kuralları gibi işaret verme mekanizmalarını** içerebilir.

Yönetim Kurulu:

Özenle seçilmiş, iyi tasarlanmış ve iyi yönetilen bir yönetim kurulu, sosyal girişimin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. Ancak birçok sosyal girişim lideri, bir kurulun yönetim ekiplerinin etkinliğini sınırlayacağı endişesiyle bir kurul kurmak konusunda isteksizdir. Bu geçerli bir endişe olmakla birlikte yönetim kurullarının bir işletmenin başarısını nasıl kolaylaştırabileceği ve yönetim ekibinin işini nasıl kolaylaştırabileceği konusundaki anlayış eksikliğini göstermektedir. Ayrıca, bir yönetim kuruluna sahip bazı sosyal girişimler, yönetim kurulunu kuruluşlarının stratejik rehberliği ve gözetimine aktif olarak dâhil etmekte başarısız olabilir. Bu kayıp bir fırsat.

Yönetişim sürecinde birden fazla "grup" bulunmaktadır. Çeşitli paydaşları yönetmek için geniş bir yelpazede işlem yapılması gerektiğinden yönetim karmaşık bir süreçtir.

Genel olarak bazı konulardan sorumlu yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir yönetim kurulu olacaktır. Kuruluşun sorunsuz çalışmasını sağlamak ve olup bitenler üzerinde kontrol sahibi olmak Kurul'un sorumluluğundadır.

Yöneticiler

Müdürler, işletmeleri temsil eden ve işletilmesinden sorumlu olan tüzel kişilerdir. Temel olarak yöneticiler yönetim kurulunu oluşturur ve kuruluşun ve misyonunun sürdürülebilirliğinden sorumludur.

Neden Bir Yönetim Kurulu?

Sosyal girişimler için yönetim, hem politikalara ve düzenlemelere uyumu denetlemek hem de çeşitli paydaşların taleplerini karşılarken kurumsal misyonu korumak için anahtardır. Sosyal girişimler, iyi işleyen bir yönetim kurulu oluşturmak için uygun çabayı ve düşüncüyü harcamadıklarında potansiyellerini sınırlandırır ve misyonlarını zayıflatırlar. Kısacası doğru şekilde uygulandığında bir yönetim kurulu liderliği güçlendirir ve sosyal girişimin başarısını sağlamaya yardımcı olur.

Kurallar veya yönergeler, günlük işleri yapan insanlardan ayrı bir mütevellî heyetine ihtiyacınız olduğunu ve onların işinin sosyal girişimin değerlerine ve vizyonuna sadık kalmasını sağlamak olduğunu söylüyor.

Zamanla yönetim kurulu üyeleri ayrılır, diğerleri katılır. Bu nedenle, yönetim kurulu çoğunlukla zaman içinde kendini çoğaltır.

Yönetim kurulları, yönetim ekiplerinin kuruluşlarının hedeflerine ve misyonuna ulaşmalarına çeşitli şekillerde yardımcı olabilir:

- Stratejik destek ve uzmanlık sağlayın: Kuruluşlar, kurum içi yetkinlik veya uzmanlık eksikliğini yönetim kurulu üyeleri aracılığıyla telafi edebilir. Stratejik yön ve operasyonel planlara karar vermek için sizinle birlikte çalışır.
Ağlara erişim sağlayın: Yönetim kurulu üyeleri, değerli dış ağlara (Ör. kaynak geliştirme, savunuculuk ve yüksek yeteneklerin işe alınması) kapılar açar.
- Vizyonu ve mirası güvence altına alın: Kurullar, kuruma rehberlik etmeleri için özenle seçilmiş kişileri içerir ve yetkilendirir. Bu; kuruluşun vizyonunun, kurucunun veya yönetim ekibinin çabalarının ötesinde başarılı olmasını sağlar.
- Strateji geliştirmenize, riski belirlemenize ve koşullar değiştikçe hedeflerinizi ayarlamanıza yardımcı olur.
- Yasalara uyup uymadığını kontrol edin: Hesaplarınızı düzgün bir şekilde hazırlarsanız ve iş yasasına uyarsanız Kurul bunu takip eder.
- Dış paydaşlara güvenilirlik sinyali verin: Yatırımcılar, anlaşmalı taraflar ve müşteriler kuruluşa güvenebilir.

- Örgütsel hedeflerinize karar vermenize yardımcı olmak ve bu amaca sadık kalmanızı sağlamak: Başlangıçta kendiniz için belirlediğiniz koşulları sağladığınızdan emin olun (hukuki yapınız kurulduğunda genellikle “Muhtıra ve Maddeler” olarak yazılır)
- Yükümlülüklerinizi yerine getirmek için yeterli paranız olduğundan ve akıllıca harcadığınızdan emin olun.

Doğru Yönetim Kurulunu Seçme

Yönetim kurulu üyesi olarak farklı geçmişlere sahip deneyimli kişilerin olması iyi bir uygulamadır. Yönetim kurulu üyesi olarak aşağıdaki özelliklere sahip kişileri aramak önemlidir:

- Yaptığınız işe gerçekten ilgi duyan kişiler,
- Kuruluşa destek olan ve hedeflediğiniz başarıları gerçekleştirmenize yardımcı olan kişiler,
- Tarafsız ve yeni bakış açıları sunarak size yardımcı olabilecek kişiler,
- Bilgi birikimlerine, bağlantılarına ve bilgeliğine erişmenize yardımcı olmaya istekli olan kişiler,
- Sizi büyütmeye yardımcı olacak şekilde eleştirel düşünebilen ve size meydan okuyabilen kişiler.



Resim 6: Yönetim Kurulu Seçimi

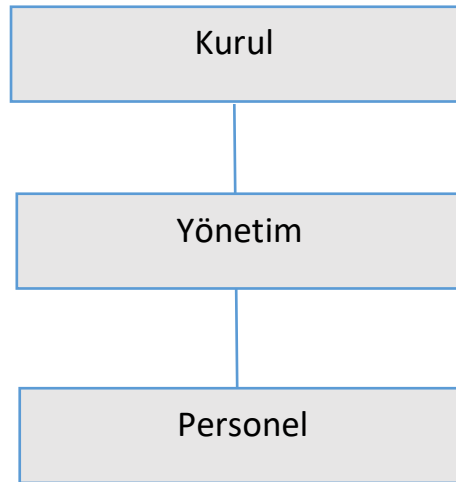
Kurulun Bir İşini Nasıl Değerlendirebilirim?

Yönetim kurulu üyelerinin katkılarının anlamlı olmasını istedikleri göz önünde bulundurulduğunda, sosyal girişimler nelerin iyi çalışıp nelerin yolunda gitmediği konusunda onlarla düzenli olarak iletişim kurmalıdır. Aynı şekilde yönetim kurulu üyeleri de bu geri bildirimleri daha güçlü bir etki yaratmak için bir fırsat olarak değerlendirmelidir. Yönetim

kurulları, iyi niyet ve iyi niyetin etkili yönetişime yol açtığını varsaymak yerine, kendi performanslarını değerlendirmeye dikkat etmelidir.

Her toplantının sonunda tekrar yapma: Bir toplantının sonunda neyin iyi gittiğini ve neyin yanlış gittiğini gözden geçirmek iyi bir uygulamadır. Yönetim kurulları, kendi etkinliklerini değerlendirmek için yılın son toplantısında kendilerine şu soruyu sormalıdır:

- Kurumsal yaşam döngüsü: Yönetişim yapınızı oluştururken ve yönetim kurulu üyelerini seçerken kuruluşunuzun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurun, mevcut yaşam döngüsü aşamanızın ve kuruluşunuzun nereye gittiğinin farkında olun.
- Yatırımcı seçimi: Yatırımcılarla müzakereler sırasında yönetim gerekliliklerini göz önünde bulundurun.
- Kurucunun rolü: Organizasyonu yönetmek, şekillendirmek ve denetlemek için tek bir kişiye güvenmeyin.
- Kurul üyeliği: Yönetim kurulu üyeliğinde uzmanlığı ve paydaş temsilini uygun şekilde dengeleyin.
- Şeffaflık: Özellikle çıkar çatışmalarını ele alırken şeffaf ve hesap verebilir olun.
- Yönetim kurulu üyelerinin katılımı: Yönetim kurulu üyelerinin tepkisel bir yönetim kurulu tarafından kısıtlanmak yerine stratejik konulara dâhil olmalarını sağlayın.
- Raporlama: Yönetim kurulu üyelerinizin organizasyonunuzdaki gelişmelerden haberdar olmasını sağlayın. Yönetim kurulu üyelerinize düzenli olarak rapor veriyorsanız, soru sormak onların sorumluluğundadır.



Resim 7: Sosyal Girişimcilik Yapısı

Bir örgüt/girişim kurulduğunda başarılı, sürdürülebilir ve iyi yönetilmesi gereken bir yönü olmalıdır. Genellikle, düzenli olarak bir araya gelen bir grup insan aşağıdaki konuları tartışır:

- Kuruluşun amacı nedir?
- Kuruluşun vizyonunu ve misyonunu açıklamada başarılı mıyız?
- İş planını nasıl organize edeceğiz?
- Kuruluş için stratejiyi nasıl geliştireceğiz?
- Uyumlu ve en iyi uygulama olduğumuzdan emin olmak için hangi politika ve prosedürlere ihtiyacımız var?
- Bu hedefe ulaşmak için kendimizi nasıl düzenleyeceğiz?
- Bütçeleme ve mali yönetim, ne yapabiliriz?
- İnsanlar, paydaşlar, kimler dâhil edilmeli?
- Farklı aktiviteler taşınmalı mı taşımamalı mı?
- Kuruluşun karşılaştığı zorluklar, tehditler ve fırsatlar nelerdir?

Sosyal Girişim Yönetişiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri Nelerdir?

Başlangıç aşamasında, sosyal girişimler daha fazla esneklik sağlayan danışma komitelerine veya resmî olmayan kurullara güvenebilirler. Sosyal girişimler büyüdükçe daha resmî yönetim yapıları kurmalıdırlar. Sosyal girişimin markası daha çok bilindiğinde, önemli kararlar alınması gerektiğinden yönetim daha önemli hâle gelir. Sosyal girişimin iş modeli olgunlaştığında yönetim, katılımcı bir yapıya dönüştürülmelidir. Bu yapı, paydaşlarıyla yakın temas hâlinde olmasını ve vizyonu, misyonu ve hedeflerine sadık kalmasını sağlar.



Resim 8: Başlangıç aşamasında, gayri resmî bir kurul veya danışma komiteleri yeterli olabilir.

İşletmenin yasal yapısının değişimi: yönetişimin uyum sağlaması gerekir.

Bir sosyal girişim kâr elde etmek için sahneye çıktığında, hissedar getirisini kontrol etme misyonunu korumak için mekanizmalar devreye sokulmalıdır. Benefit şirketleri (B-Corps), düşük kârlı limited şirketler (L3C'ler) ve Toplum Çıkarına Sahip Şirketler (CIC'ler) gibi bazı hükümetler hem sosyal misyonu hem de mali yükümlülükleri korumak için yasal yapılar oluşturdu. Bu yasal yapıların yürürlükte olmadığı ülkelerde, sosyal girişimler kâr amacı güden ve gütmeyen bir oluşumun birleşiminden oluşan hibrit bir yasal yapı oluşturabilir.

İşletmenin mali yapısının değişimi: yönetişimin uyum sağlaması gerekir.

Sermaye sağlayıcılar, etkili paydaşlar oldukları için sosyal girişimin misyonunun başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bir kuruluşun operasyonlarını etkilerler. Bu nedenle, yatırımcıların çıkarlarının sosyal girişimin misyonu ile uyumlu olması önemlidir.

Finansman kaynakları iki gruba ayrılabilir:

1. Borç, geri ödenebilir hibrit sermaye, ara sermaye: Sosyal girişime, fonların nasıl kullanılacağı konusunda daha fazla karar hakkı sunar. Ancak, işletmenin büyüme planlarını sınırlayabilen nakit akışını sınırlarlar.

2. Öz sermaye, hibeler, geri ödenemez hibrit sermaye: Fonların öz sermaye yatırımcıları olarak nasıl kullanıldığına ilişkin karar alma haklarını sınırlar ve donörler bu kararlara aktif katılım gerektirir.

Yönetim, farklı sermaye sağlayıcıların çıkarlarını dengelemek ve işletmenin misyonuna sadık kalmasını sağlamak için çok önemlidir.

Dışsal çevrenin değişimi: yönetim uyum sağlaması gerekir.

Bir hükümet yeni politikalar ve düzenlemeler uyguladığında ve sosyal girişimler, işletmeler için yeni raporlama standartları veya belirli bir sektör için yeni düzenlemeler gibi çalışma biçimlerini değiştirmek zorunda kaldığında, sosyal girişim kendi bünyesinde olmasını sağlamalı ve araçları bu yeni gereksinimleri yönetmek için kullanmalı ve kendisini sorumlu tutmalıdır. Sosyal girişimler çevre ve politikadaki değişikliklere uyum sağlayabilir. Yönetim kurulundan birinin bu yeni düzenlemelere ve normlara uyumu denetleyebilmesi ve bunlara uyulmasını sorumlu tutabilmesi de en iyi uygulamadır.

Doğru Yönetişim Yapısını Nasıl Seçebilirim?

Sosyal girişimler için “herkes için uygun olan tek bir yapı” yoktur. Boyut, karmaşıklık veya olgunluk gibi belirli organizasyonel faktörler, optimal yönetim yapısını etkiler.

Aşağıdaki tablo bir sosyal girişimin içinde bulunduğu koşulların, işletmenin iyi işleyen bir yönetim yapısı oluşturmak için ele alması gereken belirli hususlara nasıl yol açtığını açıklamaktadır.

DURUM	DÜŞÜNCE	ÖNERİ
Kuruluş, açıkça yürütülebilir bir strateji ile tek bir ülkede faaliyet göstermektedir.	Kuruluştaki genel "iyi gidişat" kontrollerini sağlamak için yönetim gereklidir.	Seçenek 1 Basit tut
Kuruluş genelinde çalışan birkaç ülke veya bölge	Yönetim yerel bilgileri içermelidir.	Seçenek 2 Birden fazla kurul
Kuruluş birden fazla kurul sahibidir.	Kurulların işi iyi koordine edilmelidir.	Seçenek 2 Birden fazla kurul
Kurul çok iş yükü veya özel görevle karşı karşıyadır.	Mevcut kurul kapasitesi görevi yerine getirmek için yeterli değildir.	Seçenek 3 Kurul komiteleri ve görev timleri
Kuruluş, yönetim kurulunu davalara karşı sigortalayamaz.	İnsanlar yönetim kuruluna katılmakta isteksiz olabilir.	Seçenek 4: Danışma konseyi artı yasal olarak bağlayıcı kurul
Hedef popülasyon yönetim kurulunda temsil edilmelidir.	Hedef kitle, deneyim eksikliğinden dolayı yasal sorumluluk üstlenemez.	Option 4: Danışma konseyi artı yasal olarak bağlayıcı kurul
Kuruluşun hibrit bir yasal yapısı vardır. (Kâr amacı gütmeyen kuruluşların karışımı)	Yönetim, eylemleri kontrol etmek ve misyonu korumak için bir mekanizmadır.	Seçenek 5: Hibrit organizasyon yapıları

SEÇENEK 1: Basit Tut

En basit yapı, tek kademeli veya iki kademeli yapıya sahip tek bir yönetim kurulumudur. Bazı ülkelerde (Örneğin; ABD ve İngiltere), hem yönetim ekibinden hem de icrada görevli olmayan dış üyelerden oluşan tek bir kurulun bulunduğu tek kademeli sistem daha yaygındır. Tek katmanlı sistem genellikle bir yönetim kurulunu ifade eder. Yönetim kurulu ile denetim kurulunun paralel olarak çalıştığı iki aşamalı sistem, genellikle Avrupa kıtasında görülmektedir (örn. Almanya ve Hollanda).

SEÇENEK 2: Birden fazla kurul

Birkaç ülkede faaliyet gösteren veya çeşitli yan kuruluşlara sahip olan işletmeler, çeşitli yönetim kurullarına sahip olabilirler. Kuruluş, yerel koşullara göre farklılıklar gösterebilir ve coğrafyalar ve sektörler arasında uyum sağlayabilir. Dezavantajı, koordinasyon çabalarının ve yönetim kurullarının yönetilmesinin artmasıdır. Birden fazla yönetim kurulu arasındaki ilişkileri yapılandırmak için iki yol vardır;

1. Tüm kurullar eşit haklara sahiptir (yatay yapı).
2. Kurullar hiyerarşik veya dikey bir yapıya sahiptir.

Yatay bir yapı daha demokratik olup birimler arasında otonom karar vermeyi kolaylaştırırken yatay yönetim kurullarına sahip işletmelerin birimler arasında strateji ve uygulamalarda farklılaşma olasılığı daha yüksektir ve işletmenin misyon kayması riski daha yüksektir.

Yeni pazarlara açılan ve yeni coğrafyalara ölçeklenen sosyal girişimler için dikey yönetim yapıları, strateji ve operasyonel uyumun merkezi koordinasyonunu sağlamaya yardımcı olabilir.

SEÇENEK 3: Kurul komiteleri ve görev timleri

Bazı kuruluşlar, devam eden işlevleri devretmek ve üyelerin yeteneklerinden yararlanmak için yönetim kurulu içinde komiteler oluşturur. Komiteler iş yükünün artmasına neden olduğundan, yalnızca belirli iş akışları için ve belirli beceri setleri gerektiğinde oluşturulmalıdır.

SEÇENEK 4: Danışma kurulu ve yasal olarak bağlayıcı yönetim kurulu

Yönetim kurulu üyeliği önemli deneyim ve bilgi birikimi gerektirir. Yeterli uzmanlığa ve deneyime sahip değillerse, belirli paydaş gruplarını (örn. hedef grup) dâhil etmek genellikle zordur. Önemli müşteri paydaşları gibi bazı yönetim kurulu üyeleri, dava açılmasına karşı sigortalanmadıkları takdirde yönetim kuruluna katılmaktan çekinebilirler. Bunu kolaylaştırmak için sosyal girişim, üyelerinin yasal olarak sorumlu olmadığı bir danışma konseyi kurabilir. Bazı kişiler için, resmî bir yönetim kurulu yerine gayri resmî bir danışma kurulunda hizmet etmenin getirdiği prestij potansiyel yasal yükümlülükten daha ağır basar.

SEÇENEK 5: Hibrit organizasyon yapıları

Hibrit bir organizasyon yapısında, belirli bir modele dayanmak yerine birkaç farklı organizasyon modeli kullanılmaktadır.

Sosyal girişimler bazen kendi organizasyonları içinde kâr amacı gütmeyen tüzel kişileri birleştirir. Ek bir tüzel kişilik genellikle zorunluluktan yaratılır.

Bir şirketin, varlığın veya diğer Sosyal girişimlerin bu tür bir organizasyon yapısını dikkate almasının birkaç nedeni vardır. Kişinin esnek olma yeteneği ile ilgisi vardır. Hiyerarşik bir yapıda bulunan otoriter unsurları korurken hibrit bir yapı aynı zamanda çeşitli departmanların kendi bireysel alanlarında daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına olanak tanır.

Kurumsal Yönetim Modelleri

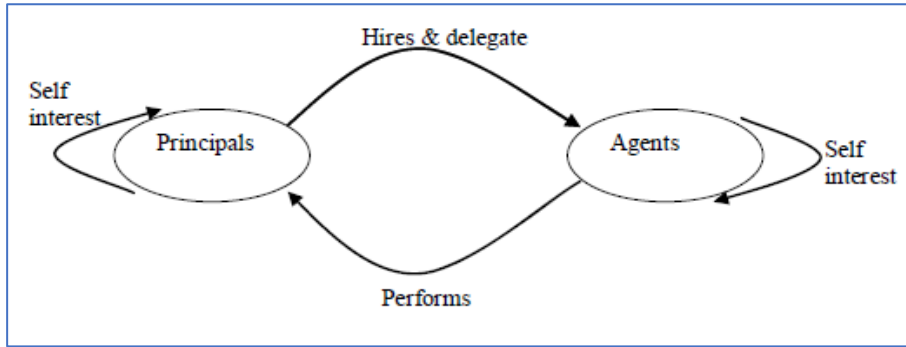
Literatürde kurumsal yönetim modeliyle ilgili birkaç teori vardır:

(<https://www.papertyari.com/general-awareness/management/theories-corporate-governance-agency-stewardship-etc/>)

Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, müdürler (şirket hissedarları gibi) ile vekiller (şirket yöneticileri gibi) arasındaki ilişkiyi tanımlar. Bu teoriye göre, şirket müdürleri iş yapmak için acenteleri işe alır. Müdürler, işi yürütme işini hissedarların temsilcisi olan müdürlere veya yöneticilere devreder.

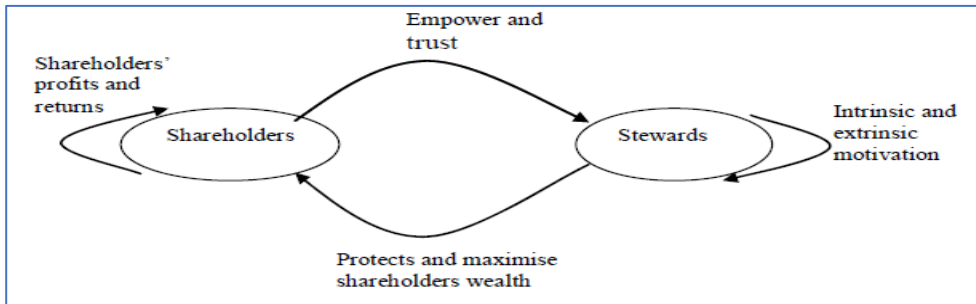
Vekalet teorisinin temel özelliği, mülkiyet ve kontrolün ayrılmasıdır. Kişiler veya çalışanlar, görev ve sorumluluklarında hesap verebilir tutulur. Ödüller ve cezalar aracılarının önceliklerini düzeltmek için kullanılabilir.



Şekil 9: Vekalet Teorisi

Temsil Teorisi

Temsil teorisi, bir kâr amacı güden kuruluşun performansı aracılığıyla hissedarların servetini koruyup maksimize ettiğini belirtir. Temsilciler, hissedarlar için çalışan şirket yöneticileri ve yöneticileridir ve hissedarlar için kâr elde ederler ve korurlar. Temsilciler, kurumsal başarı elde edildiğinde tatmin olurlar ve motive edilirler. Bu teori, çalışanların veya yöneticilerin daha özerk davranarak hissedarların getirilerinin maksimize edilmesini sağlamaları gerektiği pozisyonu vurgular. Çalışanlar işlerinin sahiplenilmesini ve özveriyle çalışmalarını sağlarlar.

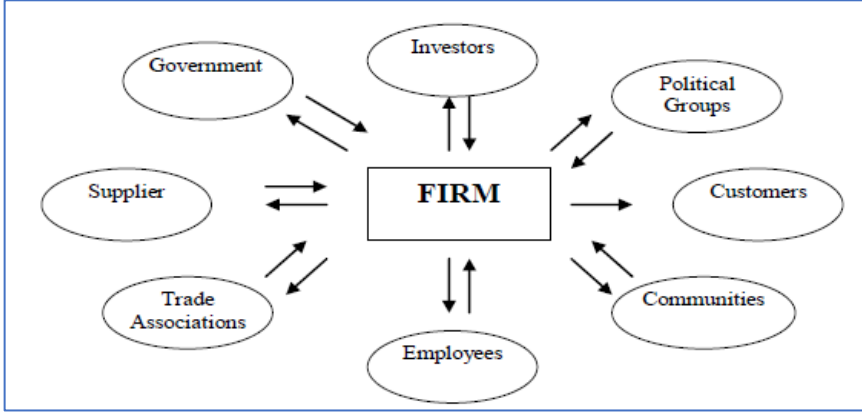


Şekil 10: Temsil Teorisi

Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, yönetimin geniş bir yelpazede paydaşlara karşı sorumluluğunu kapsar. Bu teoriye göre, organizasyonlardaki yöneticiler, tedarikçiler, çalışanlar ve iş ortakları da dâhil olmak üzere hizmet etmek için bir ilişkiler ağına sahiptir. Teori, yönetimsel karar verme üzerinde odaklanır

ve tüm paydaşların çıkarları özünde değerlidir ve hiçbir çıkar grubunun diğerlerinin üzerinde hakimiyet kurması varsayılmaz.



Şekil 11: Paydaş Teorisi

Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak Bağımlılığı Teorisi, yönetim kurulu üyelerinin girişimin ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişim sağlamadaki rolüne odaklanır. Teori, yönetim kurulu üyelerinin dış çevreyle olan bağlantıları aracılığıyla örgüte hayati kaynakların sağlanması veya güvence altına alınmasında önemli bir rol oynadığını belirtir. Kaynakların sağlanması, örgütsel işlevselliği, firma performansını ve hayatta kalmasını artırır. Yönetim kurulu üyeleri; bilgi, beceri, tedarikçilere, alıcılara, kamu politika yapıcılara, sosyal gruplara ve meşruiyete erişim gibi kaynakları şirkete getirir. Yönetim kurulu üyeleri, içeridekiler, iş uzmanları, destek uzmanları ve toplum etkili kişiler olmak üzere dört kategoriye ayrılabilir.

İşlem Maliyeti Teorisi

İşlem maliyeti teorisi, bir şirketin kendi içinde veya şirket için değer yarattığı piyasa ile çok sayıda sözleşmesi olduğunu belirtir. Her dış paydaşla yapılan her sözleşmeyle maliyet ilişkilidir; bu maliyete işlem maliyeti denir. Eğer pazarı kullanmanın işlem maliyeti daha yüksekse, şirket bu işlemi kendisi üstlenir.

Politik Teori

Siyaset teorisi, oy verme desteğini hissedarlar arasında geliştirmeye yönelik bir yaklaşım getirirken oy satın alarak oy kullanma gücü kazanma fikrine karşı çıkar. Bu yaklaşım, kurumsal güç, kâr ve ayrıcalıkların dağılımının hükümetin tercihleri tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır.

Yönetişim Zorlukları

Hesap Verilebilirlik:

Hesap Verilebilirlik, 'bir kişinin sorumlu tutulduğu eylemlere ilişkin bir hesap (mutlaka finansal bir hesap olması gerekmez) veya hesap verme görevi' olarak tanımlanır (Gray ve arkadaşları, 1996: 38). Hesap verebilirlik üzerine birkaç farklı yorum bulunmakla birlikte odak noktası genellikle yönetişimde hesap verebilirliktir. Bu, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin paydaşlara karşı görevlerini yerine getirirken nasıl bir 'performans' sergilediklerine odaklanır. Hesap verebilirliğin Sosyal Girişimler için değeri, yönetişimin etkililiğini kanıtlama anlayışını simgelemesi, bireylerin performansı yanı sıra yönetim ekipleri ve yönetim kurulunun performansına odaklanmasıdır.

Şeffaflık

Şeffaflık, yönetişimin bir diğer önemli yönüdür. Faaliyetleri ve karar alma süreçlerini şeffaf hâle getirmek, kuruluşun paydaşları arasında güven oluşturmayı teşvik eder. Şeffaflık, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve sosyal girişimler dâhil olmak üzere sektörler genelinde iyi yönetişimin merkezi bir özelliği olarak kabul edilir (Aguilera, 2005; Gray, 1992; Paton, 2003; Strenger, 2004). Şeffaflık, kuruluşun yönetişimiyle ilgili ana paydaşlarda güven ve itimat uyandırdığı için değerlidir (Brinkerhoff, 2002).

Demokrasi

Demokrasi, birçok sosyal girişimin örgütsel yaşamının merkezi bir bileşenidir. Adalet, eşitlik ve kapsayıcı karar verme/katılım ilkelerinin tümü, sosyal girişimlerde kolayca tanımlanabilen özelliklerdir. Bu ilkeler tüm organizasyona nüfuz eder. Demokratik yönetişim, belirli bir paydaş grubu için yönetişim süreçlerinin ne kadar kapsayıcı olduğunu ifade eder.

Bölüm 3

Regülasyon Sistemleri

Sosyal girişimin yasal yapısına karar verildiğinde, ilgili düzenleyici kuruluşa kaydedilmesi gerekmektedir.

Sosyal girişim "Markası"na hak kazanmak için yönetim belgelerinizde belirtilen sosyal amaçlarınızı, yıllık kâr dağıtım yöntemini (en az %51'inin sosyal amaçlara adanmış olduğu açıkça belirtilmelidir) ve tasfiye durumunda arta kalan varlıkların nasıl dağıtılacağını (tümünün sosyal amaçlara adanmış olması gerekmektedir) tanımlayan maddelerin yer aldığı yönetim belgelerinin bir bölümü olması önemlidir.

Bir girişimi sosyal girişim olarak nitelendirilmek için ilgili yönetim belgelerinin aşağıdaki özellikleri göstermesi gerekmektedir:

Amaçlar: "AMAÇLAR" başlığı altında genellikle kuruluşunuzun açık sosyal hedeflerini belirttiğinizden emin olun. Bu hedefler ayrıntılı olmak zorunda değildir, ancak sosyal ve/veya çevresel hedeflerinizi tanımlarken mümkün olduğunca kesin olmaya çalışın. Bu sayede, belirsizlik ve son değerlendirmemizde herhangi bir sorun yaşanması engellenmiş olacaktır. Sosyal etkinizi nasıl ölçeceğinizi, amaçladığınız sosyal faydaları, sosyal faydalanıcıların kimler olduğunu düşünmeye çalışın ve bunları açıkça ifade edin.

Kâr dağıtımı: Yıllık kârların nasıl dağıtılacağını doğrulamanız gerekir. Sosyal girişim "Markası"na hak kazanmak için kârın en az %51'inin sosyal/çevresel amaçlara dağıtılması gerekir (bu, bu faaliyetlerin kendilerinin doğrudan bir sosyal/çevresel faydası olması koşuluyla, kendi iş faaliyetlerinize yeniden yatırım yapmayı içerir).

Tasfiye: Şirketin tasfiye edilmesi durumunda, kalan varlıkların sosyal/çevresel amaçlara dağıtılacağını doğrulamanız gerekir.

Sosyal girişimler için yasal çerçeveler

Sosyal girişimler için yasal çerçevelerin yaşam döngüsü 3 başlık altında kategorize edilmiştir:

- 1) Kapsam belirleme aşaması,
- 2) Geliştirme aşaması,
- 3) Değerlendirme/analiz aşaması.

• **Kapsam belirleme aşaması**, sosyal girişimlerin yasal tanımlarını ana hatlarıyla belirtir ve politika yapımcıların sosyal girişimleri ne zaman düzenlemeleri gerektiğini belirlemelerine ve belirli koşullar altında bunu yapmanın neden faydalı olabileceğini anlamalarına yardımcı olur.

• **Geliştirme aşaması**, paydaş ihtiyaçlarını karşılamak için yasal çerçeveler geliştirirken ve kurumsal kısıtlamalara uyum sağlayarak fikir birliğine varırken genellikle zorlu politika oluşturma sürecinde nasıl gezinileceğini ana hatlarıyla belirtir. Ülkelerin bu alanı geliştirmek için yararlandıkları

sosyal girişim düzenlemesi ve maliye politikası önlemlerine yönelik farklı seçenekler ve yaklaşımlar sunar.

• **Değerlendirme aşaması**, politika yapıcıların sosyal girişimler için yasal çerçevelerin uzun vadeli başarısını sağlamak için önemli ancak genellikle gözden kaçan değerlendirme sürecini tahmin etmek için yapabilecekleri olası eylemleri sunar. Ayrıca, sosyal girişimleri daha da geliştirmek için dinamik bir yasal çerçeve perspektifi benimsemenin yollarını araştırır.

Bu aşamaların her biri, politika yapıcıların sosyal girişimler için yasal çerçeveler tasarlarlarken muhtemelen karşılaşacakları farklı ve aynı zamanda iç içe geçmiş adımlara bölünmüştür.



Şekil 12: Sosyal girişimler için yasal çerçevelerin tasarlanması: üç aşamalı bir süreç

Kapsam belirleme aşaması: Sosyal girişimleri neden ve ne zaman düzenlemeli?

*Sosyal Girişimlerin Geliştirilmesini Neden Desteklemeliyiz?

Sosyal girişimler, sosyal ekonominin önemli ve genişleyen bir bileşenidir. Sosyal girişimler ve sosyal ekonomi kuruluşları, iş yaratmanın önemli itici güçleridir ve Avrupa Birliği'ndeki tüm işlerin kabaca %6,3'ünü oluşturmaktadır (CIRIEC, 2017[1]).

Sosyal girişimler, saf kamu veya özel sektör aktörlerinden daha etkili bir şekilde belirli sosyal amaçları gerçekleştirmek için yenilikçi yaklaşımlar kullanırlar (OECD, 2013[3]). Bu özellikler, sosyal girişimlerin istihdam yaratmayı, sosyal ve ekonomik dâhil etme, yerel ekonomik kalkınmayı ve yeşil geçişi teşvik etmelerini sağlar (OECD, 2020[4]; OECD/Avrupa Komisyonu, 2022[5]; OECD, 2018[6]). İş entegrasyonu sosyal girişimleri (WISE'ler) gibi birçok sosyal girişim, aksi takdirde iş bulmakta

zorlanacak olan savunmasız veya marjinal grupların işe alınmasına öncelik verir. Sonuç olarak sosyal girişimlerin gelişimini desteklemek, politika yapımcıların sosyal zorlukları başka türlü mümkün olandan daha verimli bir şekilde ele almalarını sağlayabilir. Örneğin İspanya, 2008 küresel mali krizinin, mali kemer sıkma politikalarının ve yüksek işsizliğin etkilerini dengelemenin bir yolu olarak sosyal girişimleri destekledi.

COVID-19 salgını, sosyal girişimlerin uyarlanabilirliğini vurgulamıştır. COVID-19 salgını, sokağa çıkma yasakları, okulların kapanması ve uzaktan çalışma gibi sosyal mesafe önlemlerine yol açtı. Bu gerekli halk sağlığı önlemleri, küresel tedarik zincirlerini kesintiye uğrattı ve hem sosyal girişimlerin hem de geleneksel işletmelerin iş modellerine meydan okudu. Bu zorluklara uyum sağlamak için dünyanın dört bir yanındaki sosyal girişimler, operasyonlarını dijitalleştirerek ve tıbbi ekipman gibi yeni hizmetler veya ürünler geliştirerek iş operasyonlarını hızla uyarladı (Borzaga ve Tallarini, 2021[8]; British Council, 2020[9]). British Council tarafından yürütülen küresel bir anket (2020[9]), sosyal girişimlerin yalnızca %1'inin COVID-19 krizi nedeniyle kalıcı olarak kapanmaya zorlandığını tahmin ediyor.

Sosyal girişimler yasal olarak nasıl tanımlanır?

“Sosyal girişim” terimi, yasal çerçevelerde nadiren kendi başına kullanılır, ancak birçok ülke belirli tasarımlar altında sosyal girişimleri tanıır. Sosyal girişimler, kendi özel boyutlarını, yani girişimci/ekonomik yaklaşımlarını, sosyal hedeflerini ve kapsayıcı yönetimlerini veya mülkiyet statülerini yansıtan çok çeşitli yasal biçimler ve statüler olabilir. Katı bir yasal anlamda, sosyal girişimler daha çok operasyonel bir modeldir (Caire ve Tadjudje, 2019[19]). Ülkeler, sosyal girişimleri tanımak, bu belirli özellikleri işlevsel hâle getirmek ve bu kuruluşların faaliyet göstermesini sağlamak için bir dizi yaklaşım benimsemişlerdir.

• Sosyal boyut:

– Yasal düzenlemeler, sosyal girişimlerin açıkça belirlenmiş bir sosyal hedefi izlemesi gerektiğini şart koşar. Bazı ülkeler, sosyal girişimlerin faaliyet göstermesinin beklendiği katılım alanlarını tanımlamaktadır. Lüksemburg'da Toplumsal Etki Şirketleri yasal olarak tanımlanmış faaliyetlerde aktif olmalıdır. Aynı şekilde, İtalyan yasası, kuruluşların sosyal veya sağlıkla ilgili faaliyetlerde aktif olmasını şart koşuyor.

– Birçok ülkede, sosyal işletmelerin sosyal amaçlarını uzun vadede korumak ve karar verme süreçlerinde sosyal etkiyi öncelikli hâle getirmek için kısmi veya tam varlık kilidi uygulamasına uymaları istenir.

• Girişimci ve/veya ekonomik boyut:

Yasal çerçeveler, sosyal girişimlerin sürekli bir mal veya hizmet üretimi, dağıtımı veya mübadelesi faaliyeti yürüttüğünü açıkça belirtirken, bu boyutu yakalamak için satışlardan elde edilen belirli bir miktar gelir veya belirli bir düzeyde ücretli iş gibi bazı kriterler belirtir.

• Kapsayıcı yönetim:

Sosyal girişimlere ilişkin bazı yasal çerçeveler, çalışanların karar alma sürecine katılımını şart koşmaktadır. Örneğin, ESS etiketi veya ESUS yasal statüsüne sahip Fransız şirketlerinin, bazı şirket kararlarına paydaşların katılımını organize etmesi gerekmektedir.

Sosyal girişimler neden ve ne zaman düzenlemeli?

Yasal çerçeveler, sosyal girişim gelişimi için güçlü kolaylaştırıcılar olarak işlev görebilir, ancak ülkeler bunları benimsememeyi de seçebilir.

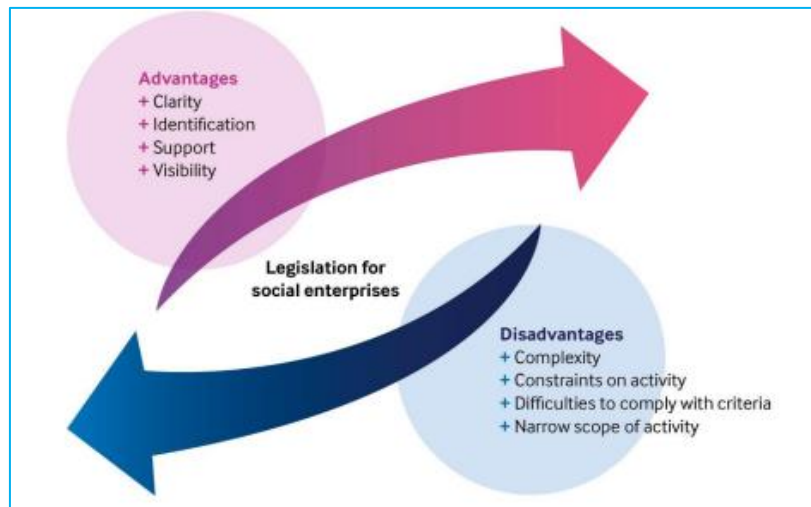
Yasal çerçeveler önemli bir ekosistem politikası aracıdır. Sosyal girişimleri meşrulaştırıyorlar ve yasal "girişim" kavramını, girişimci bir yaklaşımı sosyal ve giderek daha fazla çevresel motivasyona sahip misyonlarla birleştiren kuruluşlara genişletiyorlar.

Yasal çerçeveleri benimseme eğilimi, belirli politikaların ve stratejik önceliklerin uygulanmasını desteklemek için ilgi ve kapasiteye odaklandıkları için birçok AB ulusal ve yerel makamlarının sosyal girişimlere artan ilgisinden kaynaklanmaktadır. Ancak, bazı AB ülkeleri bunları benimsememeyi tercih ediyor. Bunun yerine, sosyal girişimleri belirlemek ve gelişimlerini desteklemek için vergi politikası da dâhil olmak üzere belirli politika araçları tasarlamak için stratejilere, eylem planlarına yerleştirilmiş çalışan tanımları ve/veya kriterleri kullanırlar.

Regülasyon kararını yönlendiren dört eylem şunlardır:

- Yerel bağlamlara dayalı yasal çerçevelere olan ihtiyacın değerlendirilmesi, özellikle maddi kurallar mali nitelikteki politika önlemleriyle birleştiğinde;
- Sosyal girişimlerin gelişimi için düzenlemenin faydalarının belirlenmesi;
- Düzenlemenin olası sonuçlarının öngörülmesi;
- Sosyal girişimleri düzenlemek için doğru anın değerlendirilmesi.

Mevzuatın sosyal girişimler için avantajları ve dezavantajları



Şekil 13: SG'nin Avantajları ve Dezavantajları

Sosyal girişimlerin ne zaman özel olarak düzenleneceğinin belirlenmesi

Yeni sosyal işletmeler için uygun zamanın belirlenmesi de bağlamsal olarak değişken olabilir. Belirli bir ülke, bölge veya şehirdeki sosyal girişim ekosisteminin gelişimi ile desteklenmeli ve bilgilendirilmelidir. Yasal çerçevelerin benimsenmesi genellikle karmaşık ve zaman alan bir süreç olduğundan, yeni yasal çerçeveler önermeden önce diğer politika araçlarının kullanılması tercih edilebilir. Çeşitli iş modellerine, yasal biçimlere ve sosyal hedeflere sahip sosyal girişimleri barındıran sosyal girişim ekosisteminin iyice gelişmesini beklemek genellikle tavsiye edilir.

Ekosistem gelişmeye zaman bulamadan sosyal girişimleri düzenleyen yasal çerçevelerin getirilmesi, örneğin sosyal girişimleri belirli sektörlerde faaliyet göstermekten veya belirli yasal biçimleri benimsemekten caydırarak sosyal girişimin gelişimini kısıtlayabilecek gereksiz engeller yaratabilir. Sonuç olarak erken uygulamaya konulan yasal çerçeveler, sosyal girişimlerin bir alt kümesine fayda sağlayabilirken genel sosyal girişim ekosisteminin gelişimine zarar verebilir.

Eğer sosyal girişim ekosistemi iyi gelişmişse ve sosyal girişimleri özel olarak düzenlemeye yönelik bir talep varsa bu genellikle yasal bir çerçeve geliştirme zamanının gelebileceğinin bir işaretidir.

Sosyal girişimler için yasal çerçeveler geliştirmeye yönelik siyasi irade yoksa yasal çerçeveler geliştirmeye çalışmadan önce bilinçlendirme çabaları gerekli olabilir.

Çeşitli mevzuat uygulamaları kapsamındaki özel fırsatlar ve yasal gereklilikler nelerdir?

Sosyal girişimleri tanıyan ve destekleyen ülkelerde, kanun bazen sosyal girişimler tarafından kullanılmak üzere özel, kişiye özel yasal biçimler oluşturmak için mevcut yasal biçimleri uyarlar. Buna örnek olarak Belçika'daki "**sosyal amaçlı şirket**" veya Birleşik Krallık'taki "**toplum yararına çalışan şirket**" verilebilir. Bu kişiye özel yasal biçimler bazen, yasal biçimin uygulamada kötüye kullanılmasını önlemek için sosyal misyonun öncelikli tutulmasını ve yasada belirtilen diğer tüm koşullara gerektiği gibi uyulmasını sağlayan harici bir düzenleyici tarafından doğrulanır. Diğer durumlarda, sosyal girişimlerin sosyal

misyonlarına öncelik verirken mevcut bir yasal formu üstlenmek için kullanabilecekleri model anayasalar mevcuttur. Bazı ülkelerde yasa, çeşitli farklı yasal biçimler altında faaliyet gösteren sosyal girişimleri tanıyan bir yasal statü oluşturur. Bu, sosyal ekonomi alanında geleneksel olarak kullanılan yasal biçimlere (kooperatifler, dernekler, vakıflar ve ortak kuruluşlar) ek olarak ticari işletmelerin de kabul edilebileceğini tanıyan sosyal ve dayanışma ekonomisine ilişkin **Fransız çerçeve** yasının durumudur. Kanunla belirlenen kriterleri karşılamaları hâlinde sosyal ve dayanışma işletmeleri. Bu tür bir yasal statü, sosyal girişimlerin merkezleştirilmiş bir siciline devlet nezdinde tescil edilmesini gerektirebilir ve beraberinde vergi muafiyetleri veya başka ayrıcalıklar getirebilir. Muhtemelen, "ideal" yasal ve düzenleyici sistem şunları birleştiren sistemdir:

- a. Sosyal ekonomi kuruluşları tarafından kullanılan geleneksel yasal biçimler ve/veya bunları sosyal girişimlerin kullanımına uygun hâle getirmek için uyarlanmış, sosyal misyonu kârın üzerinde tutmalarına olanak tanıyan yasal biçimler (ve mevzuatta belirtilen diğer olası kriterler)
- b. Sosyal girişimlerin yatırımcılara getiriden daha çok sosyal misyona öncelik verdiği gerçeğini yansıtan uygun vergi ve diğer indirimleri veya diğer ayrıcalıkları beraberinde getiren çeşitli farklı yasal biçimlerden biri aracılığıyla faaliyet gösteren sosyal girişimlere sağlanan sosyal girişim yasal statüsü.

Farklı düzenleme sistemlerinde verimli ve etkili yönetim süreci yürütmek

İyi Düzenleyici Uygulama İlkeleri

Yasallık: Düzenleme sistemleri ve onlardan kaynaklanan kararlar sağlam yasal bir dayanağa sahip olmalıdır.

Tutarlılık: Tıbbi ürünlerin düzenleyici gözetimi, mevcut hükümet politikaları ve mevzuatı ile tutarlı olmalı, tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde uygulanmalıdır.

Bağımsızlık: Ürünlerin düzenleyici gözetimini yürüten kurumlar bağımsız olmalıdır.

Tarafsızlık: Taraflar eşit, adil ve önyargısız bir şekilde muamele görmelidir.

Orantılılık: Mevzuat ve düzenleyici kararlar, risk ve düzenleyicinin uygulama ve yürütme kapasitesi ile orantılı olmalıdır.

Esneklik: Düzenleyici gözetim, kuralcı olmamalı, bunun yerine değişen bir ortama ve öngörülemeyen koşullara yanıt vermede esnekliğe izin vermelidir. Halk sağlığı acil durumlarına zamanında yanıt verme, düzenleyici sisteme dâhil edilmelidir.

Açıklık: Mevzuat gereklilikleri, kullanıcılar tarafından erişilebilir ve anlaşılır olmalıdır.

Verimlilik: Düzenleyici sistemler, hedeflerine gerekli süre içinde ve makul çaba ve maliyetle ulaşmalıdır. Uluslararası iş birliği, kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına izin vererek verimliliği artırır.

Şeffaflık: Düzenleyici sistemler şeffaf olmalıdır; gereksinimler ve kararlar bilinmeli ve düzenleyici tekliflerde girdi aranmalıdır.

4. Bölüm

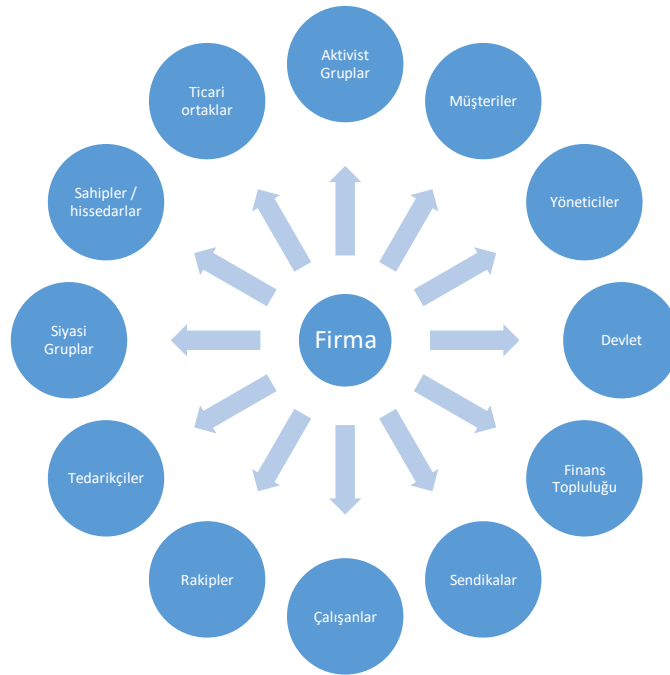
Sosyal Girişim Paydaşları ve Etki Yatırımı

Paydaşlar

Paydaşlar, bir çabadan etkilenebilecek veya üzerinde etkisi olabilecek kişilerdir. Akademik, felsefi veya politik nedenlerle bu çabaya büyük ilgi duyan kişileri de içerebilirler.

Kavram, kurumsal sosyal sorumluluğa artan ilgi ile toplulukları, hükümetleri ve ticaret odalarını içerecek şekilde genişletildi.

Büyük bir organizasyonda, aşağıda gösterildiği gibi birçok paydaş görülebilir. Önemli olan, sosyal girişimcilerin ağ kurmak ve onlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak için kendi kilit paydaşlarını ana hatlarıyla belirtmesidir.



Source: R.E. Freeman'den uyarlanmıştır, Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı, Pitman, 1984, R. Edward Freeman

Paydaşlar 3 gruba ayrılabilir:

Birincil paydaşlar, bir kuruluşun çabalarından veya eylemlerinden olumlu veya olumsuz olarak doğrudan etkilenen kişi veya gruplardır. Bazı durumlarda, denklemin her iki tarafında da birincil paydaşlar vardır. Bir grubun yararına olan bir düzenleme diğerini olumsuz etkileyebilir.

İkincil paydaşlar, bir kuruluşun çabalarından veya eylemlerinden dolaylı olarak olumlu veya olumsuz etkilenen kişi veya gruplardır.

İlk iki gruptan herhangi birine ait olan veya hiçbirine ait olmayan **kilit paydaşlar**, bir çaba üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabilen veya bir çabaya dâhil olan bir kuruluş içinde veya kuruluş için önemli olan kişilerdir. Bir organizasyonun direktörü ve doğrudan katılımcılarla çalışan personel kilit paydaş olabilir. Yaptıklarına inanmıyorlarsa veya iyi yapmıyorlarsa, başlamamış da olabilir. Kilit paydaşların diğer örnekleri, fon sağlayıcılar, seçilmiş veya atanmış hükümet yetkilileri, işletmelerin başkanları olabilir.

Paydaşların çıkarları çok sayıda ve çeşitli olabilir. Onlardan bazıları:

***Ekonomi:** Bir istihdam eğitim programı, düşük gelirli insanlar için ekonomik beklentileri iyileştirebilir.

***Sosyal değişim:** İrksal uyumu geliştirmeye yönelik bir çaba, hem ırksal veya etnik azınlığın hem de çoğunluğun üyeleri için sosyal iklimi değiştirebilir.

İş: Çalışanları karar verme sürecine dâhil etmek çalışma hayatını iyileştirebilir ve insanları işlerinden daha fazla tatmin edebilir.

Zaman: Esnek çalışma saatleri, rahatlama programları, boş zaman için zaman sağlamak stresi azaltabilir ve üretkenliği artırabilir.

Çevre: Açık alanların korunması, kaynakların korunması, iklim değişikliğine dikkat ve diğer çevresel çabalar günlük yaşama katkıda bulunabilir.

Fiziksel sağlık: Tıbbi tesisler veya benzeri diğer programlar insanlara fayda sağlar.

Emniyet ve güvenlik: Mahalle bekçiliği, iş güvenliği girişimleri güvenliği artırabilir.

Akıl sağlığı: Toplum ruh sağlığı merkezleri ve yetişkin gündüz bakımı, ruh sağlığı sorunları olan kişiler, aileleri ve tüm toplum için son derece önemli olabilir.

PAYDAŞLARI VE ÇIKARLARINI NEDEN BELİRLEMELİ VE ANALİZİNİ YAPMALIYIZ?

Paydaşları belirlemek ve anlamak, girişimcinin onları girişimin bir parçası olarak dâhil etmesine izin verdiği için önemlidir. Bir girişimci, paydaşlarını tanımlarken farklı alanlardan ve sektörlerden insanları davet etmelidir.

Bunu yapmanın bazı avantajları vardır:

- Masada daha fazla fikir,
- Çeşitli sektörlerden farklı bakış açıları,
- Çeşitli paydaşlardan daha fazla destek,
- Adalet,
- Girişimcinin bilmediği konularda gafil avlanmasını korumak,
- Girişimci konumunun güçlendirilmesi,
- Girişimin güvenilirliğini artırmak,
- Girişimin başarı şansını arttırmak.

POTANSİYEL PAYDAŞLAR KİMDİR?

Yukarıda tanımlanan potansiyel paydaşlar burada incelenecektir.

- **Birincil Paydaşlar** (Faydalanıcılar veya işletmenin hedefleri)

Yararlanıcılar hizmet, beceri, para, mal almak için ayakta duranlardır. Hedefler, kişisel olarak kazanabilecek veya kazanamayacak veya eylemleri (genellikle dezavantajlı) bir nüfusa veya bir bütün olarak topluma fayda sağlayan kişilerdir.

- **İkincil Paydaşlar** (Faydalanıcılarla veya çabanın hedefleriyle doğrudan ilgili veya onlardan sorumlu olanlar)

Bunlar, söz konusu kişilerle birlikte yaşayan, onlara yakın olan veya onlarla ilgilenen ve doğrudan onlara hizmet sunan kişi ve kuruluşları içerebilir.

- **Ana Paydaşlar** (Devlet yetkilileri ve politika yapıcılar)

Bunlar, çabalarınızın hedeflerini yerine getirebilecek veya onları doğrudan iptal edebilecek yasa ve yönetmelikleri tasarlayabilen, geçirebilen ve uygulayabilen kişilerdir.

PAYDAŞLARIN BELİRLENMESİ

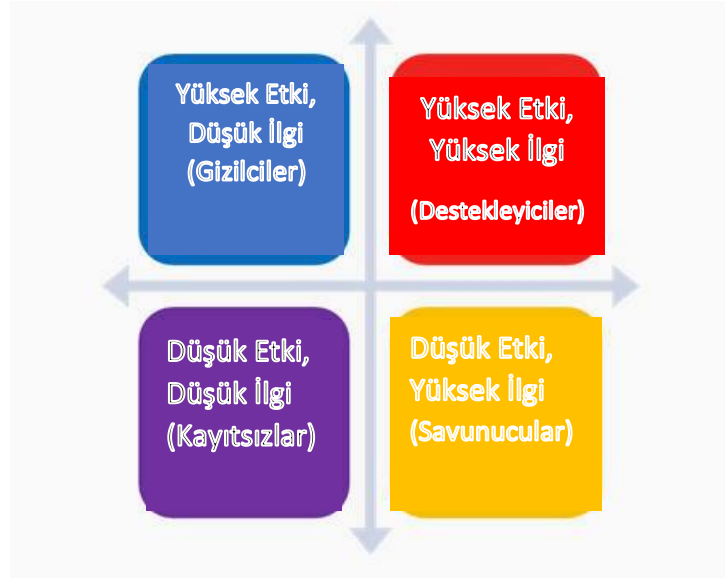
Paydaşları belirlerken, görünenin ötesini düşünmek önemlidir. Yararlanıcıları, politika yapıcıları vb. belirlemek kolaydır, oysa dolaylı paydaşları - ikincil paydaşları - görmek bazen daha zordur.

Paydaşları belirlemenin çeşitli yolları vardır. En iyi sonuca ulaşmak için birden fazla yöntem kullanmak daha iyidir.

- **Beyin fırtınası.** Kuruluşunuzdaki kişilerle, yetkililerle ve hâlihazırda bu çabaya dâhil olan veya bu çabadan haberdar olan diğer kişilerle bir araya gelin ve kategorileri ve isimleri söylemeye başlayın. Beyin fırtınasının bir amacı da aptalca görünse bile akla gelen herhangi bir şeyle ortaya çıkmaktır.
- **Topluluktaki muhbirlerden, özellikle bir nüfusun üyelerinden** veya ilgili bir coğrafi bölgenin sakinlerinden kategoriler ve adlar toplayın.
- **Aynı girişimi yapan veya yapmış olan kuruluşlara danışın.**
- **Paydaşları belirlediğinizde onlardan daha fazla fikir alın.**
- **Uygunsa reklam yapın.** Çeşitli toplum hizmeti düzenlemeleri yoluyla genellikle ücretsiz olan bazı medya kombinasyonlarını kullanabilirsiniz: topluluk toplantıları, topluluk ve organizasyon haber bültenleri, sosyal medya, hedefli e-postalar, toplantılarda ve dini toplantılarda liderler tarafından yapılan duyurular ve sözü yaymak için ağızdan ağza sözler... Düşünmediğiniz ama kendilerini paydaş olarak gören insanlar bulabilirsiniz.

PAYDAŞ ANALİZİ/PAYDAŞ HARİTALANDIRMASI

Paydaş haritalama, paydaş beklentilerini ve gücünü tanımlar ve öncelik gruplarını anlamaya yardımcı olur.



Paydaş Haritalaması: güç/çıkar matrisi. Kaynak A. Mendelow'dan uyarlanmıştır, Proceedings of the Second International Conference on Information Systems, Cambridge, MA, 1986

Az etki gücünden yüksek etki gücüne kadar olan çizgi, ızgaranın altından üstüne doğru uzanır ve az ilgiden yüksek ilgiye kadar olan çizgi, soldan sağa doğru uzanır. Hem etki gücü hem de ilgi, ilgili paydaşların bakış açılarına bağlı olarak pozitif veya negatif olabilir. Bunları tanımlayan çizgiler sürekli olup insanlar hiç ilgi göstermeme noktasından mümkün olan en yüksek ilgiye kadar veya aradaki herhangi bir noktada herhangi bir derecede ilgi gösterebilirler.

“Kilit paydaşlar” olarak tanımlanan kişiler, genellikle sağ üst bölümde yer alır.

Bu tür bir diyagramın amacı, her bir paydaşın organizasyonunuz ve/veya sürecin ve potansiyel başarısının üzerinde ne tür bir etkisi olduğunu anlamana yardımcı olmaktır. Bu bilgi de sırasıyla paydaşları yönetmenize yardımcı olabilir - sizi destekleyenlerin yardımını nasıl sağlayacağınızı, yardımcı olabilecekleri insanları nasıl dâhil edeceğinizi ve olumsuz

hissedenleri en azından nötr hâle getirmek veya dönüştürmek için nasıl harekete geçeceğinizi belirleyebilir.

Parantez içindeki isimler, aynı paydaş özelliklerini çabanın nasıl ilişkilendirildiğine bağlı olarak tanımlamanın başka bir yoludur.

Tanıtıcılar hem çabaya hem de onu başarılı kılmaya (veya raydan çıkarmaya) yardımcı olmaya büyük ilgi duyarlar.

Savunucuların kazanılmış bir çıkarı vardır ve toplulukta desteklerini dile getirebilirler, ancak çabayı herhangi bir şekilde etkilemek için çok az fiili güce sahiptirler.

Gizliler çabaya özel bir ilgisi veya katılımı yoktur, ancak ilgilenmeye başlarsa onu büyük ölçüde etkileme gücüne sahiptirler.

Kayıtsızların çok az ilgisi ve gücü vardır, çabanın var olduğunu bile bilmeyebilirler.

Paydaşlara İlişkin Hususlar

Çok sayıda paydaşı olan şirketler için ortaya çıkan yaygın bir sorun, çeşitli paydaşların çıkarlarının hizalanmamasıdır. Hatta çıkarlar doğrudan çelişkili olabilir. Örneğin bir şirketin ana hedefi, hissedarlarının perspektifinden bakıldığında, genellikle kârı maksimize etmek ve hissedar değerini artırmaktır.

Çoğu şirket için işçilik maliyetleri kaçınılmaz olduğundan, bir şirket bu maliyetleri sıkı kontrol altında tutmaya çalışabilir. Bu, şirketin diğer bir paydaş grubu olan çalışanlarını rahatsız edebilir. En verimli şirketler, tüm paydaşlarının çıkarlarını ve beklentilerini başarıyla yönetirler.

ANAHTAR BİLGİLER:

- Bir paydaşın şirkette kazanılmış bir çıkarı vardır ve bir işletmenin faaliyetlerini ve performansını etkileyebilir veya bunlardan etkilenebilir.
- Tipik paydaşlar yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, topluluklar, hükümetler veya ticaret birlikleridir.
- Bir kurumun paydaşları, organizasyonun hem içinden hem de dışından olabilir.
- Hissedarlar, firmaların farkında olması gereken paydaş türlerinden yalnızca biridir.
- Kamu bazı durumlarda bir paydaş olarak da kabul edilebilir.

Paydaşlar Neden Önemlidir?

Paydaşlar birkaç nedenle önemlidirler. Dâhili paydaşlar (Birincil paydaşlar) işletmenin operasyonları, işletmenin amaçları doğrultusunda birlikte çalışma yeteneklerine bağlıdır. Öte yandan, dış paydaşlar (İkincil paydaşlar), işletmeyi dolaylı olarak etkileyebilirler.

İç paydaşlar (Birincil paydaşlar) için, işletmenin faaliyetleri, işletmenin hedeflerine doğru birlikte çalışma becerilerine bağlı olduğu için önemlidirler

Örneğin, müşteriler satın alma alışkanlıklarını değiştirebilir, tedarikçiler üretim ve dağıtım uygulamalarını değiştirebilir ve hükûmetler yasaları ve düzenlemeleri değiştirebilir. Sonuç olarak iç ve dış paydaşlarla ilişkileri yönetmek, bir işletmenin uzun vadeli başarısı için anahtardır.

Anahtar paydaşların tanımlanması

Paydaş analizleri, şirketinizin ana paydaşlarını belirlemenize; ilgilerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini değerlendirmenize ve organizasyonunuzu nasıl etkilediklerine dair yolları belirlemenize yardımcı olabilir ve her biriyle ilişkinizi yönetme önceliklerinizi belirlemenize yardımcı olabilir. Ana paydaş profillerinizi oluştururken:

Öncelikle, kilit paydaşlarınızın kimler olduğunu belirleyin. Her organizasyon farklıdır, ancak örnekler şunları içerebilir:

- Müşteriler
- İş ortakları
- Kurul üyeleri
- İş ortağı markaları
- Yatırımcılar
- İşletmenizi tavsiye eden kişiler

En önemli paydaşlarınızı belirledikten sonra önem sırasına göre sıralayın. Bu, pazarlama çabalarınıza nereden başlamanız gerektiği konusunda size fikir verir.

Ardından ticari dergiler, sektör araştırmaları ve diğer veri kaynakları gibi kaynaklar aracılığıyla ikincil araştırmalar yapınız. Niteliksel veri elde etmenin başka bir yolu da LinkedIn

profillerini, iş tanımlarını ve diğer sosyal profilleri değerlendirmektir. Ardından eğer mümkünse, birincil araştırma yapın: anketler, yuvarlak masa toplantıları, küçük grup tartışmaları ve mevcut paydaşlarla ve şirketinizin liderlik ve satış ekipleri de dâhil olmak üzere onlarla en çok etkileşim kuran kişilerle görüşmeler yapınız.

Ana paydaşlarınız belirli bireyler üzerine oluşturulmamalıdır, ancak bu konuşmalarda topladığınız özel detaylardan önemli ölçüde faydalanabilirler. Tartışmalarınız yoluyla şu gibi soruların cevaplarını keşfedin:

- Bu bireyin ilgi alanları, ihtiyaçları, zorlukları, beklentileri ve hedefleri nelerdir?
- Onlar için tipik bir gün nasıl görünebilir?
- Bilgi kaynakları nelerdir?

[Ana paydaş profillerinizi oluşturun](#)

Araştırmanız yoluyla toplanan bilgileri kullanarak ana paydaşlarınızın kişileştirilmiş açıklamalarını oluşturun. Her bir paydaşın bir adı, mesleği ve öyküsü olmalıdır. Organizasyonunuzun onlara ne sunabileceğini ve aynı zamanda ürün veya hizmetinizi tercih etmelerini engelleyebilecek engelleri ele almak önemlidir.

Profiliniz, markanızla gerçekten etkileşime girebilecek birini tanımlamalıdır.

[Ana paydaş görüşlerinizi uygulamaya koyma.](#)

Ana pazarlama stratejinize dâhil etmeniz gereken en önemli unsur, ana paydaş profillerinizdir. Paydaşlarınızı tanımak, onların yerine geçerek neyin sizi tercih etmelerine ve sizinle çalışmalarına yönlendirdiğini gerçekten anlamınıza olanak tanır. Herhangi bir paydaş iletişimi hazırladığınızda yazılı, sözlü veya diğer tüm iletişim şekillerinde profilinizi kullanmalı ve pazarlamanızın her yönünü bilgilendirmek için bunları kullanmalısınız.

Paydaşlarınızı tanımak, hedefe yönelik pazarlama mesajları oluşturmanıza ve nihayetinde organizasyonunuzun etkisini artırmanıza yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 5

Yönetişim ve Sosyal Girişim

Bu bölümde, sosyal veya çevresel etki amacı taşıyan bir sosyal girişim, hayır kurumu veya başka bir proje kurmak için düşünülebilecek farklı yasal yapılar açıklanacaktır.

Yasal yapı nedir?

Bir hukuki yapılanma, amaçları sosyal veya çevresel etki yaratmak olan bir sosyal girişim, yardım kuruluşu veya başka bir proje için seçilen yasal işletme yapısıdır. Hukuki yapılanma vergi ödenecek miktarı veya sosyal girişimin alabileceği hibe veya yatırım türünü belirler.

Bir hukuki yapı seçmek kafa karıştırıcı olabilir. Sosyal bir girişimin alabileceği çok farklı yapılar vardır ve sosyal girişimin neyi temsil ettiğine dair yasal bir tanım yoktur. Her farklı yapı için karmaşık ve özel kurallar bulunmaktadır.

Sosyal girişim için uygun bir yapı seçmek önemlidir. Temelde sosyal girişim yasal olarak bir şirkettir. Soru ise “Hangi tür girişim sizin için doğrudur?” olacaktır.

Sosyal girişim için yasal bir tanım yoktur ve uygun bir türü yoktur. Girişimci bazı düşünceler ve değerlendirmeler sonrasında en uygun olanını seçmelidir.

Genel olarak hükümetler sosyal girişimleri aşağıdaki kriterlere göre düzenlerler:

- İş faaliyetlerinin doğası - organizasyonun misyonuyla ilgili veya ilgisiz;
- Kazanılan gelirin kullanım veya amaçları - misyon faaliyetleri için mi yoksa başka amaçlar için mi kullanılacak;
- Gelir kaynağı - genel halk, müşteriler, 3. taraf ödemeleri (sigorta, bağışçılar), hükümet;
- Sosyal girişim yoluyla elde edilen gelir miktarı - bütçenin parasal miktarı veya yüzdesi üzerine konulmuş sınırlamalar; veya bunların bir kombinasyonu.

Her durumda, yasal durum ülke bazında ve vaka bazında analiz edilmelidir.

Yapılar şunları içerir:

1. Tüzel Kişiliği Olmayan Grup – Tescilsiz Grup
2. Tek Kişilik İşletme
3. Sınırlı Sorumluluk Ortaklığı
4. Hisse ile Sınırlı Şirket (CLS)
5. Garantili Limited Şirket (CLG)
6. Yardım Amaçlı Garantili Limited Şirket (CLG)
7. İmalatçı ve Yardımlaşma Derneği (IPS) Karşılıklı
8. Vakıf
9. Ortaklık
10. Toplum Yararına İşletme (CBS)

Eğer Ticaret Sicili'ne kayıtlı herhangi bir şirket kuruyorsanız, "şirket" ne demek bilmek önemlidir.

Yasaya göre şirket:

- Herhangi bir yöneticinin sorumluluğunu yatırdıkları tutarla sınırlandıracaktır.
- Kişisel sahiplikten farklı tanımlanmış bir kimliğe sahip olacak ve kurucuları olmadan devam etmek üzere kurulmalıdır.
- Herhangi bir varlık veya mülkü kendisi sahip olacaktır.

Yukarıda da görülebileceği gibi birçok farklı yasal yapı vardır. Yasal bir yapı seçmek aceleye getirilecek bir durum değildir ve herhangi bir karar vermeden önce tavsiye almanız daha iyidir.

Sosyal Girişiminiz İçin Yasal Yapı Seçerken Dikkat Etmeniz Gerekenler

Bir sosyal girişim için uygun yasal yapıyı seçerken göz önünde bulundurulması gereken temel hususlar arasında şunlar yer alabilir:

Finansmanı Artırma:

Girişimin para toplama planı nasıl olacak? Çeşitli seçenekleri göz önünde bulundurmak önemlidir. Yönetim tarzı ve misyona göre en uygun yasal yapı seçilmelidir.

Sosyal Mülkiyet

Sosyal sahiplik, üretim araçlarıyla üretilen fazla ürün ya da ondan gelen zenginliğin topluma tahsis edilmesidir.

Sosyal girişimci, topluluğun ve paydaş çıkarlarının işletmenin kontrolüne ve yönetimine yansıtılmasını sağlamalıdır. İşletmenin gelir akışları ve faaliyetleri; hibelerden, bağış toplamadan, sözleşmelerden, mal ve hizmet tedarikinden ve diğer ticari faaliyetlerden elde edilecek gelirin ne kadarının olacağını gösterir.

Mevzuat ve Raporlama

Bazı yasal yapıların çok sayıda düzenlemesi vardır ve sınırlayıcı kuralları olabilir. Bazıları, özellikle işletmenin farklı işlerden sorumlu bir yönetim kurulu ve iç yapısı olmadığında, daha küçük işletmeler için bir sorun olabilecek çok sayıda yıllık rapor veya çok sayıda belgenin tamamlanmasını gerektirebilir.

Vergi Avantajları Elde Etme

Erişmeniz gereken vergi avantajları var mı? Hayati mi yoksa alabilirsiniz iyi mi? Bu, kendinize nasıl ödeme yaptığınızı, kurumlar vergisinde indirimleri, KDV kurallarını ve bağışçılar veya yatırımcılar için vergi indirimine erişimi içerebilir.

Nasıl Bir Mesaj Vermek İstiyorsunuz?

Sosyal bir girişim olarak "markalaşmak" ister misiniz? Hayırsever biri olarak görülme ister misiniz? Veya belki de müşterilerinizin "hayır kurumu" olmasını istemezsiniz?

Dâhil etmeye ihtiyacınız var mı?	Katılmaya hazır mısınız? Arazi teminati veya sözleşme alıyor musunuz?
Toplumsal bir amacın var mı?	Hukuken hayırsever midir?
Gelirinizi nasıl yükselteceksiniz?	Hibeler? Hisse senedi finansmanı? Alım satım mı?
Kimin kontrol veya mülkiyet sahibi olmasını istersiniz?	Kuruluş üzerinde sıkı bir kontrol sahibi olmak ister misiniz? Başkalarını dahil etmek ister misin? Çalışanlara bir miktar hisse vermek istiyor musunuz?
Nasıl bir mesaj vermek istiyorsun?	Sosyal bir girişim olarak "markalaşmak" ister misiniz? Hayırsever biri olarak mı görülmek istiyorsunuz? Ya da belki müşterilerinizin "hayır kurumu" olmasını istemiyorsunuz?
Vergi avantajı elde etmek	Erişmeniz gereken vergi avantajları var mı? Hayati mi yoksa sadece onları alabilersen iyi mi?
Ayar kolaylığı	Bu, kendinize nasıl ödeme yaptığınızı, kurumlar vergisinde indirimleri, KDV kurallarını ve bağışçılar veya yatırımcılar için vergi indirimine erişimi içerebilir.
Süre gelen bürokrasi	Başkalarını dâhil etmeye hazır mısınız? Ne kadar çabuk kurmanız gerekiyor? Standart belgeleri kullanabiliyor musunuz yoksa ismarlama bir şeye mi ihtiyacınız var mı?
Esneklik	İlgili bürokrasi ile başa çıkabiliyor musunuz – bunu başaramazsanız para cezası alma riskini göze alabilir misiniz?

Modülün bu ikinci bölümünde, girişimcinin başlangıç için en iyi yapıyı seçmesine yardımcı olmak için farklı yasal yapılar ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

1. Tüzel Kişi Olmayan Grup

Tüzel kişiliğe sahip olmayan bir grubun yasal statüsü yoktur ve ortak çıkarları olan bir grup insandan oluşur. Bu tür bir grup, resmi olmayan bir görev olduğunda en iyisidir ve kuruluş küçük miktarlarda parayla uğraşma eğilimindedir ve üyelerden büyük miktarda girdi veya çalışma gerektirmez.

2.Şahıs Şirketi

Şahıs şirketi, bir iş kurmak için seçilen en basit ve en yaygın yapıdır. İşletme ile sahibi olan siz arasında hiçbir fark olmaksızın, tek bir kişinin sahip olduğu ve işlettiği tüzel kişiliği olmayan bir işletmedir. Tüm kazançlara hak kazanırsınız ve işletmenizin tüm borçlarından, kayıplarından ve yükümlülüklerinden siz sorumlusunuz. Şahıs tacirliği tek başına bir sosyal girişim modeli sayılmaz, ama kendi başınıza şirket kurmanın en basit yolu budur.

3. Limited Ortaklık

Bu tür, sahiplerinin hem şirket hem de ortaklık iş biçimlerinin faydalarından yararlanmalarına izin verdiği için popülerlik kazanıyor. Bu iş formatının avantajları, kâr ve zararların işletme vergilendirmesi olmaksızın sahiplerine aktarılabilmesi ve sahiplerin kişisel sorumluluktan korunmasıdır. Bir ortaklık, ortak olarak adlandırılan birden fazla kişinin işi yönettiği ve borçlarından eşit derecede sorumlu olduğu, tüzel kişiliği olmayan bir ticari kuruluş türüdür; komandit ortak olarak adlandırılan diğer şahıslar ise yatırım yapabilirler ancak doğrudan yönetime dâhil olamazlar ve sadece yatırımları ölçüsünde sorumludurlar. Bu yapı bir sosyal girişim yapısı olarak da düşünülmemektedir.

4. Hisse Senedi ile Limited Şirket

Hisse Senedi ile Komandit Bir Şahıs Şirketi (LTD), özel bir limited şirketin model bir biçimidir. LTD şirketleri, Avrupa çapında özel, ticari işletmeler ve girişimler için açık ara en sık kurulan kuruluş olmaya devam etmektedir.

Hisseleri olan bir şirket, şirketin esasen hissedarlara ait olduğu anlamına gelir. Bu hissedarlar, şirket adına hareket eden ve kuruluşun yönetişimini yöneten yöneticileri seçerler.

Sosyal girişimler, hisse senetleri ile sınırlı şirketler olabilir; ancak en yaygın şekli, garanti ile sınırlı şirketlerdir.

5. Garantili Limited Şirket

Birleşmek isteyen hayır kurumları, topluluk ve gönüllü gruplar için en sık kullanılan yapı, Company Limited by Garanti (CLG) yapısıdır. Muhtemelen bir sosyal girişim için en yaygın şirket türüdür.

Garantiyle Sınırlı bir şirket, Hisse Senetleriyle Sınırlı Şirketle aynı özelliklerin birçoğuna sahiptir. Her ikisi de yöneticiler için sınırlı sorumluluk sunar. Bununla birlikte bir CLG'nin hissedarları vardır. Şirketin varlıkları bu nedenle yöneticiler tarafından güvende tutulur.

6. Sanayi ve İhtiyat Dernekleri (IPS) Ortakları

Sanayi ve İhtiyat Dernekleri veya Karşılıklı Kuruluşlar esas itibariyle "kooperatiflerdir". Bunlar, üyelerin yararına kooperatif üyelerinin sahip olduğu kuruluşlardır. Kredi Birlikleri de bu tür bir yasal biçimde kurulur. Kurulumu diğer formlara göre daha zordur.

Karar vereceğiniz yapı, acil finansman gereksinimi kadar girişiminiz aracılığıyla elde etmeyi umduğunuz şeye göre belirlenmelidir. Daha uzun vadeli gereklilikleri ve bunların kısa vadeli gereksinimleri karşılayacak bir yapı seçerek nasıl olumsuz etkilenebileceğini düşünmeyi unutmayın.

Hayır Kurumu Durumu

Hayırsever statüsü, grubun elde ettiği kazançlar üzerinden gelir vergisi ödemesi veya Arazi Vergisi veya Damga Vergisi ödemesi gerekmediği anlamına gelir. Bağışlar vergiden düşülebilir, yani grup bağışlarını gelirlerinden düşebilir ve böylece ödemek zorunda oldukları vergi miktarını azaltabilir.

Hayırsever amaçlar:

- Yoksulluğun ya da ekonomik sıkıntının önlenmesi ya da hafifletilmesi;
- Eğitimin gelişmesi;
- Dinin gelişimi;

Toplum yararına olan diğer amaçlar.

"Topluma fayda sağlayan amaç" şunları içerir:

- Dezavantajlıların entegrasyonu,
- Sağlık ve gönüllü çalışmanın teşviki,
- Toplumsal refah ve kalkınmanın ilerlemesi,
- Çevresel sürdürülebilirliğin ilerlemesi,
- Dini veya ırksal uyumun desteklenmesi,
- Uyuşmazlık çözümünde ilerleme,
- Hayvanların çektiği acının önlenmesi veya hafifletilmesi,
- Bilimlerin ve sanatın ilerlemesi.

Hayır amaçlı bir amaç kamu yararına olmalıdır, yani kamuya veya halkın bir bölümüne tanımlanabilir bir şekilde yararlı olmalıdır. Kayıtlı Hayır Kurumu Numarası (RCN), hayır kurumu statüsü verildikten sonra Hayır Kurumları Düzenleyicisi tarafından hayır kurumlarına atanan bir numaradır.

Sosyal girişimler genellikle hayır kurumlarıdır. Ancak, sosyal girişimlerin hayır kurumu statüsüne sahip olması gerekli değildir ve hayır kurumu statüsünün sosyal girişiminizle ilgili olup olmadığının düşünülmesi önemlidir.

Hayır Kurumlarının Temel Özellikleri

Hayırsever statüsünün getirdiği, farkında olmanız gereken birkaç temel özellik vardır.

Öğe Kilidi:

Kimse teknik olarak hayır kurumuna sahip değildir. Bir süreliğine yöneticiler tarafından güven içinde tutulur, ancak hiç kimsenin kuruluşun hissedarı veya mülkiyeti yoktur. Bu, kişisel çıkar için satılamayacağı anlamına gelir. Bu ilkeye varlık kilidi denir. Örneğin, bir hayır kurumuna

bina bağışlanırsa, o bina kuruluştaki kalır. Varlık kilidi, yöneticilerin onu kişisel kâr için satmasını engeller.

Yöneticiler ve ödeme:

Hayır kurumlarının yöneticilerine çalışmaları için ödeme yapılamaz. Hisse Yoluyla Limited Şirket gibi özel bir şirkette, yöneticilere görevleri için ödeme yapılabilir. Bir hayır kurumunda sadece çalışanlara ödeme yapılabilir.

Çalışanlar yönetici olamaz:

Bir hayır kurumunun çalışanları, aynı hayır kurumunun yöneticisi olamaz. Yöneticiler çalışanlardan ayrı olacak; ancak CEO gibi çalışanların yönetim kurulu toplantılarına katılması mümkündür.

Hangi yasal yapı size uygun?

Bir yapı seçerken yardıma ihtiyacınız varsa, bir muhasebeciden veya bir avukattan yardım almanız en iyisidir. Bir profesyonelle sohbet etmek, hata yapma olasılığını büyük ölçüde azaltabilir ve sosyal girişiminize ilk günden itibaren doğru adım atmanız için size yardımcı olabilir.

Şuradan tavsiye alabilirsiniz:

- Kendi sektörünüz için şemsiye kuruluşlar
- Gönüllü Hizmet Kurulları
- Bono avukatları
- Tescil şirketleri (ancak dikkatli olun... bazıları ücretsiz olarak sunulan veya hayır kurumlarını veya sosyal girişimleri tam olarak anlamayan örnek belgeleri kullanmak için sizden ücret alacaktır.)
- Yasal tavsiye için ödeme yapın (ancak yapabiliyorsanız önce bir fiyat üzerinde anlaşın.)
- Kasıtlı olarak - hisselerle sınırlı kuruluşlar

- <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/social-enterprise/>
 - <https://www.socialchangecentral.com/social-enterprise-governance-the-best-theories/#:~:text=Governance%20refers%20to%20the%20set,fulfill%20its%20goals%20and%20Objectives.>
 - <https://socialenterprisetoolkit.ie/chapter-4-all-the-legal-bits>
 - <https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/2-3-entrepreneurial-pathways>
 - <https://www.socialenterprisemark.org.uk/wp-content/uploads/2021/08/Social-Enterprise-Mark-Resource-Pack-2020.pdf>
 - <https://www.socialenterprisemark.org.uk/wp-content/uploads/2021/08/Social-Enterprise-Mark-Resource-Pack-2020.pdf>
 - <http://www.odce.ie/Portals/0/Directors%20-%20Lo%20Res.pdf>
 - <https://www.investopedia.com/ask/answers/061615/what-are-major-categories-financial-institutions-and-what-are-their-primary-roles.asp>
 - <http://www.centreforsocialenterprise.com/what-is-social-enterprise/>
 - <http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise>
 - <http://www.nesst.org/social-enterprise/>
 - <https://prosper-strategies.com/social-impact-key-stakeholders/>
 - https://www.google.com/search?q=external+stakeholders+for+social+enterprise&rlz=1C1GCEA_enTR956TR956&oq=External+stakeholders+for+social+enter&aqs=chrome.1.69i57j33i160j33i22i29i30.8426j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-boards-role-in-embedding-corporate-purpose-five-actions-directors-can-take-today>