



Funded by the European Union
Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir
ممول من الاتحاد الأوروبي



Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum Projesi (SEECO)

Sonuç Odaklı Sözleşme Rehberi

Şubat 2025



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIğI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



Katkıda Bulunanlar

Hazırlayanlar

Can Atacık

İrem Topçuoğlu Ural

Destek Olanlar

H. Hande Kara

Mustafa Yazar

Melis Kuzuoğlu

SEECO Hakkında

Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum (SEECO) Projesi, Avrupa Birliği FRIT II Mali Yardım Fonu tarafından finanse edilmekte, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Dünya Bankası koordinasyonuylayürütölmektedir.

SEECO Projesi'nin hedefi, Türkiye'deki hedef bölgelerde yaşıayan misafir ve ev sahibi topluluklardaki kadın ve gençlerin geçim kaynakları fırsatlarını iyileştirmektir. Proje, sosyal girişimciliği ve yerel topluluklara hizmet sağlayan yerel kurumları destekleyerek, kadınların ve gençlerin ekonomik faaliyetlere katılmalarına katkıda bulunacaktır.

Raporun Amacı

Bu rapor, SEECO tarafından Türkiye'deki kalkınma ajanslarının, diğer kamu kurumlarının ve hayırsever kurumların kendi programlarında Sonuç Odaklı Sözleşme mekanizmalarını keşfetmek için ihtiyaç duyacakları pratik araçları ve bilgileri sunmak üzere hazırlanmıştır.



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIğI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Giriş	4
1. Sonuç Odaklı Sözleşme nedir ve ne sunar?	6
1.1. Sonuç Odaklı Sözleşme Nedir?	6
1.2. Neden Sonuç Odaklı Sözleşme?	9
2. Hangi Projeler Sonuç Odaklı Sözleşme için Uygun?	11
3. Sonuç Odaklı Sözleşmenin kurgulanması ve temel yapı taşı	14
3.1. Temel yapı taşı: Hedef sonuçlar	14
3.2. Sonuç Odaklı Sözleşme Örnekleri	16
3.3. Sonuç Odaklı Sözleşmenin paydaşları ve rolleri	23
3.4. Sonuç Odaklı Sözleşmelerde Sonuçların Fiyatlandırılması	26
4. Vaka Çalışması: İstanbul Kodluyor	31
5. Sonuç	33
Sonuç Odaklı Sözleşmelerin Finansal Yapısı Ne Sağlar?	33

Giriş

Günümüzde kamu kurumları, sınırlı kaynaklarla karmaşık sosyal sorunları çözme baskısıyla karşı karşıyadır. Türkiye için genç işsizliği, kadınların ekonomiye katılımı ve yerel ekonomik kalkınma gibi konular önemli öncelikler arasında yer alıyor. Bu alanlarda önemli yatırımlar yapılmış ve destekler sağlanmış olmasına rağmen, geleneksel fonlama ve hizmet alımı modelleri her zaman hedeflenen sonuçları sağlamıyor. Sonuç Odaklı Sözleşme, yapısı itibarıyla sadece elde edilen ve daha önceden üzerinde mutabık kalınan sonuçlar için ödeme yapar. Bu şekilde kamu ve hayırsever kurum kaynaklarının daha etkin ve daha verimli kullanımı için yenilikçi bir yaklaşım sunar.

Bu yaklaşım bu raporun yazım tarihi itibarıyla ülkemiz de dahil olmak üzere 40 ülkede 250'den fazla sözleşme ve proje hayata geçmiştir¹. Kaynaklar arasında farklılıklar olsa da 500 milyon ile 1 milyar ABD doları arasında sermayenin sonuç odaklı sözleşmeler ile kalkınma projelerine aktarıldığı öngörülmektedir.

Sonuç Odaklı Sözleşme (S.O.S.) modeli, kamu ve hayırsever kurumlara yeni tür yatırımcılarla işbirliği yapma ve geleneksel hizmet alımı veya fonlamasının ötesine geçen yenilikçi bir yaklaşım da sunar. “Ne yapıldığı” yerine “nelerin başarıldığına” odaklanan S.O.S. yapısı, kamu kaynaklarının uygun projelerde en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu model, fon sağlayıcıları, hizmet sağlayıcıları ve hizmet verilen/faydalananı toplulukların beklentilerini bir araya getirerek tüm paydaşları etkili sonuçların elde edilmesine yönlendirir.

S.O.S. projeleri kanıtlanabilir sonuçlara ulaşılması uygun, genellikle sosyal konularda kullanılır. Yavaş yavaş çevresel konularda da uygulanmaya başlasa da, dünyada gerçekleşen sözleşmeler incelendiğinde, en çok örnek olmasına göre sırasıyla; **istihdam ve eğitim, sağlık, eğitim, çocuk ve aile refahı, evsizlik, ceza adaleti konularında kullanılmıştır**.² Geleneksel yapılarda ödeme, önceden belirlenen yapılacak faaliyetlerin bütçe kalemleri karşılığında fonlanması ile ilerliyor. S.O.S. yapısında ise kamu ya da hayırsever kurumlar etki sonuçları için ödeme yapıyor, o etki sonuçlarının gerçekleşmesi sorumluluğu, bununla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi ve performans riskini yatırımcı alıyor. Bu yapı ile kamu ya da hayırsever kurum, sadece gerçekleşmiş ve kanıtlanmış sonuç için ödeme yapıyor ve kaynaklarla etki sonuçları eşleşmiş oluyor. Süreç için değil, sonuç için ödeme yapılmış oluyor.

Örneğin genç istihdamının artırılması hedefini ele alalım. İstihdam amacıyla online ya da fiziksel eğitimler, etkinlikler, mentorluk, katılımcıların eğitime teşviği için destekler gibi faaliyetlerin olduğu farklı projeler planlanıp, bu projelerin gerçekleşmesi için ödeme proje sahibine öncesinde ya da süreç içinde istihdam gerçekleşse de gerçekleşmese de yapılır. Kamu kaynakları eğitimin sağlanması için gereken donanım, eğitimin hazırlanmasına, katılımcıların eğitime gelmelerinin sübvansede edilmesine ve nihayetinde öğretmenlerin, başvurulara destek veren ekibin ücretlerini

¹ [Social and development impact bonds by the numbers - December 2024 Snapshot, Brookings](#)

² [University of Oxford. Government Outcomes Lab \(GoLab\) - Impact Bond Dataset](#)



karşılar. Normal bir satın alma veya güdümlü destek programında her ne kadar sonuç için gerekli her unsur proje tarafından fonlanıyor olsa bu hizmetlerin nihai sonuca, istihdama yönlendiren, motive eden bir unsur bulunmamakta. S.O.S. yapısı ile kamu sadece istihdam hedefine ulaşılıp bu kanıtlandığında ödeme yapılır. Süreç ve sonuçtan sorumlu yatırımcı, beraberinde çalıştığı hizmet sağlayıcılar ile birlikte o istihdam hedefine ulaşmak üzere süreci yürütür. Sonuca ulaşılmayan bir durumda kamu kaynakları sonuç getirmeyen bir süreci fonlamamış olur. Ödemeler yalnızca bu istihdam hedeflerine ulaşıldığında yapılır ve bu da kamu fonlarının yalnızca topluma gerçek katkı sağlayan sonuçlar için harcanmasını sağlar. Bu model, kamu kurumlarının özel sektör yatırımlarını ve uzmanlığını çekmesine olanak tanır ve kaynakların kullanımı hakkında ek hesap verebilirlik getirir.

Bu not Türkiye'deki kalkınma ajanslarının, diğer kamu kurumlarının ve hayırsever kurumların kendi programlarında Sonuç Odaklı Sözleşme mekanizmalarını keşfetmek için ihtiyaç duyacakları pratik araçları ve bilgileri sunmak üzere hazırlanmıştır. S.O.S. modelini benimseyerek, kamu ve hayırsever kurum yöneticileri; destek olmak istedikleri alanlarda daha iyi sonuçlar, kaynaklarının daha verimli kullanımı ve kalıcı sosyal ve ekonomik ilerlemeler için yenilikçi bir yapı sağlayan, sonuç odaklı bir destek ve hizmet yaklaşımında öncü olacaklardır.



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

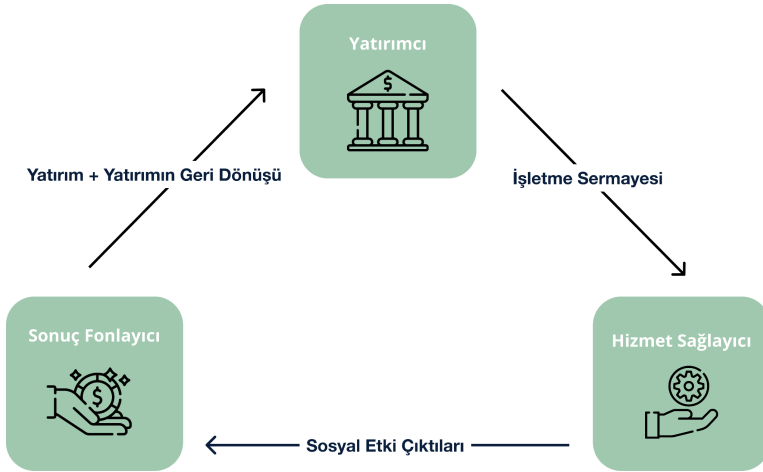
1. Sonuç Odaklı Sözleşme nedir ve ne sunar?

1.1. Sonuç Odaklı Sözleşme Nedir?

Sonuç Odaklı Fonlama, ya da eski tabiri ile Sosyal Etki Tahvili (Social Impact Bond veya “SIB”), kamu veya hayırsever kurumlar ile yaratılacak sosyal veya çevresel olumlu etki karşılığı ödeme taahhüt eden bir sözleşmedir.

Sonuç Odaklı Sözleşme (S.O.S.), ödemeleri faaliyetler yerine önceden tespit edilmiş, ölçülebilir sonuçların elde edilmesine bağlayan bir fonlama yaklaşımıdır. Geleneksel sözleşmeler veya satın almalarda, hizmet sağlayıcılara belirli faaliyetleri yerine getirmeleri veya hizmetleri sağlamaları için ödeme yapılır. Bu ödemeler bu faaliyetlerin ve hizmetlerin etkisine bakılmaksızın yapılır. Buna karşılık S.O.S., ancak ve ancak önceden tanımlanmış sonuçların ortaya çıkması ve doğrulanması yapılmıca ödeme yapar. Başka bir deyişle, S.O.S. yapısında süreç fonlanmaz, sonuçlar ortaya çıktıktan sonra sonuçlar için ödeme yapılır, sonuçlar “satın alınır”.

Şekil - 1 - Basit bir S.O.S. yapısı



S.O.S. Yapısındaki Kurumlar

S.O.S. yapısında, dört ana oyuncu vardır: Sonuç Fonlayıcı, Yatırımcı, Hizmet Sağlayıcı ve Faydalanıcı. Bunların dışında bağımsız finansal denetçiler ve sonuç doğrulayıcılar da olabilir.

Sonuç fonlayıcı genelde kamu ya da hayırsever kurumlar olur. Odaklarında olan sosyal konularda etki yaratılması için etki sonuçlarının belirlenmesi ve belirlenecek sonucun kanıtlandığında sonuçlar için ödeme yapmaktan sorumlu olurlar.

Yatırımcı, sonuç fonlayıcının belirlediği etki sonucunun gerçekleşmesi için finansal ve performans riskini alır. Bu sonuca ulaşılması için gereken yatırımı yapacak kaynağı vardır. Etki sonucunu gerçekleşmesi için gereken faaliyetleri üstlenecek hizmet sağlayıcı (ya da birden fazla sağlayıcı) ile çalışarak, sürecin içinde aktif rol alır ve etki sonuçlarına erişilmesini eder. Sonuçlar sağlanıp kanıtlandığında, her sonuca karşılık gelen ödemeyi sonuç fonlayıcıdan alır. Sözleşmenin konusu ve kurgusuna göre birden fazla yatırımcı olabilir. S.O.S. yapısındaki yatırımcılar yüksek finansal getiriden öte sosyal etkinin gerçekleşmesi motivasyonu taşıyan ve süreç içinde aktif rol alan bir konumdur.

Hizmet sağlayıcı, S.O.S.'un konusu ve ölçeğine göre bir ya da birden fazla kurum olabilir. Yatırımcının hizmet aldığı bu kurum, belirlenen etki hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri yürütür. Örneği, eğitim, mentorluk verilmesi, bağımlılıktan uzaklaşma için destek, sağlık hizmeti vb. Hizmet sağlayıcı bu faaliyet karşılığındaki ödemesi yatırımcıdan iş başlarken ya da devam ederken alır. Hizmet sağlayıcının bir görevi de, konuya göre değışmekle birlikte, ulaşılan etki sonuçlarının takibidir. Hizmet sağlayıcılar özel şirketler olabileceği gibi sosyal girişimler veya sivil toplum kuruluşları da olabilir.

S.O.S. ve geleneksel satın alma arasındaki farklar

Geleneksel satın alma veya hibe süreçlerinde ihale ya da başvuru üzerinden farklı hizmet sağlayıcıların belli bütçeye göre sundukları hizmetler değerlendirilip bir seçim yapılır. Bu yapılan seçim için alınan hizmetlerin karşılığında ödeme yapılır. Proje/süreç sonunda olacak sonuçlar ödemelerle eşleştirilmemiştir ve sonuçlara ulaşılmaması ya da ideal senaryonun altında kalmasının finansal bir yaptırımı olmaz. S.O.S. modelinde ise işleyiş aşağıdaki gibi olur. İşe başlayan ve takibinde en az 3 ay işte kalan her genç için sonuç fonlayıcının yatırımcıya sonuç ödemesi yapacağı bir S.O.S düşünelim:

- **Sonuç fonlayıcının** belirlediği kriterlere göre etki sonuçları belirlenir. Örneğın X kadar gencin, işe başlaması ve 3 ay işte kalması.
- **Yatırımcı** bu sonuçlara ulaşmak için kendi seçeceği bir veya birden fazla hizmet sağlayıcı ile çalışıp ilgili eğitim ve işe girmeyi yönlendir, destekleri sağlar. Tüm faaliyetlerin masraflarını yatırımcı karşılar.
- **Hizmet sağlayıcı veya sağlayıcıların** uyguladığı eğitim ve destekler ile belirlenen hedef grubunun istihdama hazırlık, işe yerleştirme ve işte destek süreci tamamlanır. İşe başlayan ve 3 ay işte kalan gençler takip edilir.
- 3 ay işte kaldığı kanıtlanan her genç için **yatırımcı, sonuç fonlayıcıdan** bu etki karşılığında belirlenen ücreti alır.

Bu şekilde sonuç fonlayıcı, sonucu belirsiz bir süreç yerine gerçekleşmiş ve kanıtlanmış sonuçlar için ödeme yapmış olur. Türkiye'nin ilk Sonuç Odaklı Sözleşmesi olan İstanbul Kodluyor benzer bir şekilde gençlerin istihdamı odağıyla kurgulanmıştır. İlerideki bölümlerde bu örneğın detayları paylaşılacaktır.

Bu yaklaşım sayesinde S.O.S., kamu hizmeti sağlanmasına sonuç odaklı bir bakış açısı getirerek hizmet sağlayıcıları yenilikçiliğe ve yöntemlerini maksimum etki elde edecek şekilde uyarlamaya teşvik eder. Ayrıca, kamu ve hayırsever kurumlar için sağladıkları kaynakların karşılığın en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olarak yatırımların ölçülebilir sosyal veya ekonomik fayda sağlamasını temin eder.

Sonuç odaklı sözleşmelerin kurgulanma ve yapılandırma adımları 3. Bölümde detaylandırılmıştır.

Sosyal Etki Tahvili mı Sonuç Odaklı Sözleşme mi?

Sonuç odaklı sözleşmelerin ilk uygulaması 2010 yılında Birleşik Krallık'ta olmuştur. Bu ilk proje Peterborough hapisanesinden tahliye olan belirli kriterlerdeki mahkumların tekrar suç işleyerek hapishaneye geri dönüş oranlarını azaltmayı hedeflemiştir ve bu hedefleri yakalayarak bir S.O.S. yapısının hem sonuç hem de maddi değer yaratabileceğini kamuya ve özel sektör yatırımcılarına ispatlamıştır³.

Bu proje tasarlanırken o dönemde bu finansal yapının aslında ihraç edilecek bir tahvil olarak kurgulanması, ihraç edilmesi ve piyasa oyuncuları tarafından bir yatırım aracı olarak kullanılarak daha fazla yatırımcının bu finansal enstrümanlar aracılığı ile sosyal fayda alanında yatırımcı olması öngörülmüştür. Fakat bu beklentiler ne yazık ki karşılanmamıştır ve adı tahvil veya bono olarak çıksa da aslında ihraç edilen veya piyasa yatırımcılarına açık bir yapı ortaya çıkmamıştır. Tahvil ve bono kelimeleri bu yapının isminde uzun seneler kullanıldıktan sonra yarattığı yanlış algı sebebi ile bu kelimeleri içermeyen bir isme gidilmiştir. Bu isim sonuç odaklı sözleşme (outcomes based contract) olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Dünyanın ilk Sonuç Odaklı Sözleşmesi: Peterborough Hapishanesi “Tek Hizmet” Projesi

2010'da başlatılan Peterborough Sonuç Odaklı Sözleşmesi (eski adıyla Sosyal Etki Tahvili (SIB)), Birleşik Krallık'taki Peterborough Cezaevinde kısa süreli kalan mahkumlar arasında yeniden suç işleme oranlarını azaltmayı amaçlayan öncü bir girişimdi. Geleneksel rehabilitasyon programları, hizmet sağlayıcıların tek başlarına faaliyet göstermesi ve parçalı hizmet sunumu nedeniyle yeniden suç işleme oranı bir türlü arzu edildiği kadar düşürüleliyordu. Peterborough S.O.S.'u performans riskini özel yatırımcılara aktaran 5 milyon sterlin tutarında, sonuçlara dayalı bir sözleşme getirmiştir. [OBJ] Sonuç fonlayıcılar Birleşik Krallık Adalet Bakanlığı ve Büyük Piyango Fonu idi. Yatırımcılar ise arasında Social Finance'in de bulunduğu bir grup hayırsever kurumdur.

Birincil hedef, 12 aydan daha kısa süreli hükümlü yaklaşık 3.000 erkek mahkum arasında yeniden suç işleme olaylarında %7,5'lik bir azalma sağlamaktır. Yatırımcılar, barınma yardımı, istihdam eğitimi ve kişisel mentorluk gibi hizmetler sunan uyumlu bir destek sistemi oluşturmak için birden fazla hizmet sağlayıcı ile işbirliği yaptı. [OBJ]

Sonuçlar umut vericiydi. İlk grup, ulusal kontrol grubuna kıyasla yeniden suç işleme olaylarında %8,4'lük bir azalma gördü. Genel olarak, proje daha toplamda %9'luk bir azalma sağlayarak hedefi aşmış ve yatırımcıların sonuç ödemelerini almalarını sağlamıştır⁴.

³ [Evaluating the World's First Social Impact Bond. Rand Europe](#)

⁴ [HMP Peterborough \(The One Service\). GoLabGo Lab & Peterborough Social Impact Bond HMP Doncaster. UK Ministry of Justice. 2014](#)

1.2. Neden Sonuç Odaklı Sözleşme?

Kadınların işgücüne katılım oranlarının artırılması, uyuşturucu kullanımının azaltılması ve bağımlıların hayata kazandırılmaları, eğitime katılımın ve başarının artırılması gibi sorunlar, birden fazla hizmet sağlayıcının koordinasyonu, yenilikçi yaklaşımlar ve bütüncül çözümler gerektirmektedir. Normal satın alma süreçleri çoğunlukla faaliyet odaklı olduğu için, bu süreçler etkinin yaratılması için gereken bütüncül programların tasarımı ve yönetimi için bazen yetersiz kalmaktadır. Özellikle nihai sonuca ve etkiye ulaşılması için birden fazla hizmet sağlayıcı ile çalışılmasının gerektiği durumlarda, nihai sonucun sorumluluğunu üstlenen tek bir kurumun olmadığı geleneksel hizmet alım yolları bu tür çok bileşenli sosyal problemlerin çözümlerinde yetersiz kalabilmektedir. S.O.S. yapıları projenin nihai sonucunun performans riskini tamamı ile bir oyuncuya (ve kendi parasını riske atan bir oyuncuya, yani yatırımcıya) aktararak bütüncül ve koordine edilmiş bir hizmet sağlanmasını hem teşvik eder hem de bunu için alan sağlar. Sonuç fonlayıcı açısından gerçekleşmesi istenilen etki için süreç yönetimi ve finansal risk yatırımcıya aktarılır.

Ülkemizde İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)'nın İstanbul Kodluyor Projesinde⁵ yaptığı gibi kamu kurumları ve hayırsever kurumlar bu mekanizmalar aracılığıyla özel sektör yatırımı, yenilikçiliği, verimliliği ve uzmanlığını projelerine çekebilirler.

Ek olarak, S.O.S. yapısı kamu ve vakıf harcamalarında daha fazla hesap verebilirlik ve şeffaflık ihtiyacını destekler. Sonuçlara odaklanan S.O.S., politika yapıcılarının kamu harcamalarındaki etkinliğini ölçmelerini ve başarılı programları iyileştirmek ve ölçeklendirmek için kanıta dayalı içgörüler elde etmesini sağlar. Yatırımcı tarafından ödemelerin alınması için kanıtlanan sonuçlar doğrulanabilir veriler olarak kamuya sunulur.

Sonuç Odaklı Sözleşmenin Temel Avantajları:

1. Ölçülebilir Etkiye Odaklanması

S.O.S.'da ödemelerin yapılması faaliyetler veya harcamalar yerine somut sonuçlarla bağlantılıdır. Bu yaklaşım kamu tarafından projeye ayrılan kaynakların tamamının elde edilmiş sonuçlara yönlendirilmesini sağlar. Aynı şekilde yatırımcı sadece sonuçların ortaya çıkması durumunda ödeme alacağı için beraber çalıştığı hizmet sağlayıcıları da **süreç odaklı olmaktan sonuç odaklı olmaya yönlendirir**; yapılan faaliyetler çıktılar (ulaşılan öğrenci) yerine etkiye (eğitimde artan başarı gibi) ulaşmak için araç olur. Yatırımcı hedef etkiye ulaşmak için gerekli görmesi durumunda hizmetin sunulma şeklini veya hizmet sağlayıcı da değiştirebilir.

⁵ Proje 4. bölümünde detaylandırılmıştır.

2. Yenilikçiliğin Teşvik Edilmesi

Hizmet sağlayıcılar geçmişten edindikleri deneyimler ile yenilikçi çözümler tasarlama ve uygulama esnekliği arayışındadır. Fakat yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılması ve uygulanması risk içerir ve bu tür hizmetleri sağlayabilecek birçok STK ya da küçük ölçekli hizmet sağlayıcı ne yazık ki bu riski alabilecek finansal güce sahip değildirler. Daha verimli bir hizmet sağlamak ile motive olan yatırımcı, S.O.S. yapısında bu tür STK ve hizmet sağlayıcı şirketler ile çalışır ve onların iyileştirmeler yapabilecekleri alanlarda yenilikçi yaklaşımları denemeler için de kaynak sağlamış ve alan yaratmış olur.

3. Hesap Verebilirlik

S.O.S. yapısı ödemeleri ölçülebilir başarı ile hizalayarak hesap verebilirlik için sağlam bir çerçeve ve veritabanı oluşturur. Yatırımcı tarafından ödemeler için sunulan doğrulanabilir deliller şeffaflığı artırır, hesap verilebilirliği güçlendirir ve kolaylaştırır.

4. Kaynakların Verimli Kullanımı

Kamu ve hayırsever kurum kaynakları yalnızca sonuçlar elde edildiğinde harcanacağı için S.O.S yapısı kaynakların verimli kullanılmasını kolaylaştırır ve sağlar.

5. Yeni Finansman Kaynaklarının Çekilmesi

S.O.S. mekanizmasında yatırımcı önden kendi kaynaklarını harcar. Bu da sağlık, eğitim ve istihdam gibi sektörlere bir bakıma işletme sermayesi sağlar. Özellikle normal şartlarda tek başlarına kamu ihalelerine alamayacak fakat yatırımcıya hizmet sunabilecek küçük ve orta ölçekli kuruluşlarında büyümesine olanak sağlanmış olur.

6. Risk Yönetimi

S.O.S. yapıları performans riskini yatırımcılara aktararak kamu ve hayırsever kurumların taşıdığı finansal riski azaltır. Bu durum yatırımcıları ve onların seçtiği hizmet sağlayıcıları sonuçlara odaklanmaya teşvik ederken sonucu fonlayacak kamu ve hayırsever kurumlar için riskleri azaltır[OBJ].

7. Ölçeklendirme için Kanıt Oluşturma

Ödemelerin gerçekleşmesi için sonuçların kanıtlanması bir şart olması sebebi ile titiz veri toplama ve değerlendirmeyi teşvik eder. Hangi programların sonuca yönelik en verimli veya verimsiz olduğuna dair veri oluşur. Bu yaklaşım başarılı müdahalelerin ölçeklendirilmesini, başarısızlardan vazgeçilmesi sağlar ve ilerisi için politika üretilmesine katkıda bulunur[OBJ].

8. Hizmet Sağlayıcılar Arasında İşbirliğinin Teşvik Edilmesi

Çözümü karmaşık ve birden fazla hizmet sağlayıcının birlikte çalışmasını gerektiren sorunlar için, nihai sonuçlardan sorumlu olan yatırımcı, farklı hizmet sağlayıcılar arasında işbirliğini teşvik eder ve koordinasyonu sağlar. Bu şekilde geleneksel bir satın alma veya hibe kurgusunda dikeyler halinde verilen hizmetler grubunun verimliliği ve etkinliği artar.

2. Hangi Projeler Sonuç Odaklı Sözleşme için Uygun?

S.O.S. her tür kamu hizmeti veya projesi için evrensel olarak uygulanabilir bir mekanizma değildir. Aşağıdaki kriterler, bu yapı için düşünülen proje veya etki için uygun bir yaklaşım olup olmadığının değerlendirilmesine yardımcı olacaktır:

Açıkça Tanımlanabilir Sonuçlar

S.O.S. yapısı hedeflenen sonuçların net, ölçülebilir ve doğrulanabilir bir şekilde tanımlanmasını gerektirir. Örneğin, “belirli bir zaman dilimi içerisinde, 500 işsiz gencin, tanımlanan kategorilerdeki işlerde istihdamının sağlanması” veya “kırsal bölgelerde kız çocuklarının ortaokula başlama ve mezuniyet oranlarında artış” gibi sonuçlar, ölçülebilir ve sağlanan hizmetle doğrudan bağlantılı oldukları için S.O.S. yapıları için uygundur.

Veri Erişimi ve Kalitesi

Başarının ve ortaya çıkarılan etkinin ölçülmesi ve doğrulanabilmesi için tarafların güvenebileceği, erişimi mümkün veriler olmalı veya oluşturulabilirmelidir. İstihdam istatistikleri, SGK verileri veya sağlık sonuçları gibi mevcut veri setlerinden yararlanılabiliyorsa, S.O.S.’un uygulanması daha kolay olacaktır. Verilerin mevcut olmadığı veya güvenilir olmadığı durumlarda, doğrulanabilir veri sistemleri oluşturmak için yatırım yapılması gerekebilir ve bu da başlangıç maliyetlerini artırabilir.

Yetenekli Hizmet Sağlayıcıların Katılımı

İlgili sektörde sonuç elde etme deneyimine sahip yetenekli hizmet sağlayıcıların veya kuruluşların mevcudiyeti çok önemlidir. Bu hizmet sağlayıcılar sivil toplum kuruluşları olabileceği gibi özel şirketler de olabilirler. Hizmet sağlayıcılar etki performansı ve finansal riski yatırımcı üstlendiği için yatırımcı tarafından seçilir.

Sonuç için çözülmesi gereken problemin yapısı

S.O.S. özellikle iyi tanımlanan ve elde edilmesi için işbirlikleri gerektiren, karmaşık ama çözülebilir sorunların olduğu alanlar için uygundur. Örnek olarak:

- İstihdam Programları: Gençler veya kadınlar gibi belirli grupların iş işgücüne katılımının artırılması ve kalıcı istihdam sağlanması.

- Eğitim Projeleri: Okula kayıt oranlarının düşük olduğu bölgelerde okula kayıt ve mezuniyetin artırılması veya okul terk oranlarının azaltılması. Bu tür programlar daraltılmış hedef kitleler için de belirlenebilir, mesela kırsal bölgelerde kız çocukları gibi.
- Uyuşturucu ile Mücadele: Uyuşturucu bağımlısı gençlerin rehabilite edilmesi ve hayata kazandırılması[OBJ].
- Kırsaldaki küçük çiftçilerin hane gelirinin artırılması: İyi ve verimli tarım uygulamaları, finansal okuryazarlık ile çiftçilerin daha verimli üretim yapmalarının sağlanması.

Henüz sayıca çok az olsa da çevresel konularda da S.O.S kullanımları başlamıştır ve artmaktadır.

Maliyet-Fayda Değerlendirmeleri

S.O.S projelerinin kurgusunda kamu sonuçlar için ödeyeceği değeri ve sonuçların getireceği kısa ve uzun vadeli sosyo-ekonomik faydanın değerini önceden hesaplar ve bilir. Bu şekilde maliyeti S.O.S tamamlandığında yaratılacak kısa ve uzun vadeli toplam değer altında olan projeler değerlendirilir. Örneğin uyuşturucu ile mücadele uzun vadeli tedavi maliyetlerini, suç oranları azaltarak toplum için tedavi edilen gencin özelinin ötesinde değerler yaratır, tasarruflar sağlar.

Tablo 1 - Sonuç Fonlayıcılar için Temel Sorular & Yaklaşımlar

Sonuç Fonlayıcı için temel sorular	Sorunun önemi	Cevaba yaklaşım	Örnek
Çözülmesi istenen sorun kamu veya başka olası paydaşlar için önemli maliyetler yaratıyor mu? Sonuç fonlayıcı olma potansiyeli olan kamu idareleri veya destek olmak isteyen vakıflar kimler olabilir?	Bazı sorunların çözümünün farklı boyutlarından farklı kamu idareleri sorumlu olabilir. Bu sorunların farklı boyutları ile ilgilenen filantropik kurumlar da olabilir Problemin çözümü bu kurumların her birisi için kısa ve uzun vadeli değer yaratabilir. Toplum için yaratılacak faydayı oluşturacak sonuçları farklı kurumlar "satın alabilirler". Birden fazla sonuç fonlayıcı olabilir.	Kamu tarafından sonuçlar için ödenecek nihai miktarın gerekçelendirilmesi orta ve uzun vadede kamu için yaratacağı değer kazanımı ile beraber değerlendirilmeli. S.O.S yapılanmasında problemin çözümüne nasıl bütünsel yaklaşabiliriz, burada hangi paydaşlara değer yaratıyoruz, kimler bu değeri "satın almak" ister diye bakılmalı.	Örneğin istihdamın artışı ile ilgili bir programda kamu için işsizlik ödemelerinin azalması, atıl üretim gücü ekonomiye kazandırılması, refahın artması ve olası ek vergi gelirleri, kadınların güçlendirilmesi farklı kurumlar için ayrı ayrı değerli olabilir. Çeşitli kamu kurumları ile işbirliği için bir filantropik vakıf böyle bir programda kadınların istihdama katılımını veya belli bir coğrafi bölgeyi önceliklendirerek bu alandaki sonuçların fonlanması üstlenebilir.
Kısa vadede yapılabilecek harcama ile uzun vadeli fayda	S.O.S. yatırımcıları risklerini yönetebilmek için genellikle 2-5 yıllık	Çözüm için uzun bir döneme yayılmış harcamalar yerine kısa bir	İşsizliği 18 aylık bir program ile, gençlere yeni beceriler edindirmek, işe girmelerine ve

yaratılabilir mi? Sorunun çözülmesi için gerekli faaliyetler kısa bir süre içinde tamamlanıp kısa ve uzun vadeli sonuç elde edilebilir mi?	programları tercih ederler. Çok kısa vadeli bütçeler kalıcı sonuç yaratmak için zaman açısından yetersiz olabilir.	dönemde önden bir yatırımla uzun vadeli çözüm sağlanmasına ve bu şekilde uzun vadeli değer yaratılmasına imkan sağlayan projeler hem sonuç fonlayıcı hem de yatırımcı için daha cazip olacaktır.	işlerini korumalarına destek olarak çok uzun vadeli kamu ve sosyal faydaların sağlayabilir. Veya kırsal bölgelerde eğitime katılımın ve başarının artması için önden yapılacak bir yatırımın faydaları senelerce elde edilecektir.
Proje tutarı ne kadar olmalı?	S.O.S. yapılarının sabit idari giderleri var. Proje toplam tutarının büyümesi ile faydalanıcı birim maliyetleri düşer.	Dünyadaki örneklerinde S.O.S.lar 2-3 milyon dolar ile 30-40 milyon dolar arasında değişmektedir. 2-3 milyon dolar altı projelerde sabit giderler birim maliyetleri cazip olmaktan çıkarabilir.	Proje maliyetlerinin bir kısmı değişken (hizmet verilecek kişi sayısını göre değişen), bir kısmı ise sabit olacaktır (proje ön hazırlıkları, proje yönetim ekibi, hukuki maliyetler, raporlama vs.). Faydalanıcı başına birim maliyet sabit giderlerin toplam faydalanıcılara dağıtımı ve değişken giderlerin toplamından oluşacaktır. Faydalanıcı sayısı ne kadar fazla olursa kişi başına düşen birim sabit maliyet o kadar az olacaktır.
Yeterince büyük faydalanıcı evreni var mı?	Hedef faydalanıcı kitlesi projenin büyüklüğünü etkileyecektir. Yatırımcının kendisinden beklenen etkiyi yaratabilmesi için yeterince büyük ve ulaşılabilir bir faydalanıcı kitlesi olması gerekir.	Fizibilite çalışması esnasında hedeflenen etki sayısı/durumuna ulaşılması için olası faydalanıcıların ölçeği ve özellikleri tespit edilecek ve bu özelliklere göre yatırımcı tarafından sunulacak hizmetler ve yaklaşık tutarları belirlenecektir.	Hedeflenen sonuç sayısı ile olası sonuç sayısı arasındaki muhtemel uyumsuzluk projeyi riske atacaktır. Risk de projenin maliyetini yükseltecektir.
Denenmiş, başarıları veri ile ispatlanmış, ölçeklenebilir uygulamalar ve yetkin hizmet sağlayıcılar var mı?	Yatırımcı konuya uygun hizmet sağlayıcıların olmadığı ortamda işi yapamayacaktır. Denenmiş çözümlerin ölçeklenme olasılığı yatırımcıların aradığı bir fırsattır.	Fizibilite çalışması sırasında olası hizmet sağlayıcılar belirlenmeli, takribi maliyetleri, geçmiş deneyimler ve ölçeklenme potansiyeli değerlendirilmelidir.	Örneğin kırsalda kız çocuklarının okula kayıtlarını ve başarısının artırılması için hedef aile ve çocukların ihtiyaçlarına göre farklı hizmetleri sağlayacak yetkin kurumlar var mıdır? Bunlar daha önce bu alanda ne tür faaliyetler göstermişler? Gerekli hizmet yelpazesindeki her hizmet için güvenilir bir hizmet sağlayıcı var mıdır?
Hedeflenen etkiler nesnel bir şekilde ölçülebilir ve	Ödemeler ispatlanan etkilere dayalı olacağı için, hedef etkinin tarafların	Projenin tasarımında hedef sonuçlar belirlenirken etki ölçüm ve	İstihdam ile ilgili bir projede ülkemizde SGK kayıtları delil sunabilir. Fakat bu kayıtları

ispatlanabilir mi?	şüphe duymayacağı şekilde nesnel ve doğrulanabilir bir şekilde ölçülüp raporlanabilmesi gerekmektedir.	raporlama mekanizmaları da en baştan düşünülmelidir. Hedef sonuçlar mümkünse ölçüm açısından mümkün olduğu kadar basitleştirilmelidir. Ölçüm yapılabilir mi, deliller neler olacaktır, nasıl elde edilecektir ve ölçümün ve raporlamanın maliyeti ne olacaktır soruları cevaplanmalıdır. Sözleşmede beklenmedik durumlarda taraflarca esenklik getirilebilecek maddelerin olması önemlidir.	katılımcılardan almak her zaman mümkün olmayabilir. Daha karmaşık, eğitimde başarının artırılması gibi projelerde ölçümler daha zor olabilir. Kontrol grubu gerektirebilir. Bunlar uygulaması hassas, zor ve maliyetli olabilir. Tüm bu detaylar baştan düşünülmelidir. Bu detaylar sözleşmenin önemli bir parçasını teşkil edecektir.
--------------------	--	---	--

Ülkemizde bölgesel kalkınma ajansları ve hayırsever kurumlar, bu göstergeleri değerlendirerek S.O.S. yapısının kendi özel hedefleri finanse etmek ve özel sektör yatırımcıları ile işbirliği içinde çözmek için doğru mekanizma olup olmadığını belirleyebilir. Bu kriterler karşılandığı takdirde, S.O.S., kamu hizmeti sunumunda yenilikçiliği ve hesap verebilirliği teşvik ederken hedeflenen sonuçlara ulaşmak için de etkili bir alternatif sunabilir.

3. Sonuç Odaklı Sözleşmenin kurgulanması ve temel yapı taşı

Bir S.O.S.'un oyuncularına yakından bakmadan önce onları bir araya getiren ve S.O.S. hayata geçmeden ve geçtikten sonra öne çıkan yapı taşlarını değerlendirmekte fayda var.

3.1. Temel yapı taşı: Hedef sonuçlar

Sonuç odaklı sözleşmeler çok basit problemlerin çözümünde daha az değer yaratır. Örneğin bir okul yapımı veya sadece fiziksel bir girdinin sağlanması gereken problemler geleneksel satın alma yöntemleri ile çözülebilir. Çözümü daha karmaşık olan, mesela evsizlerin istihdam sahibi yapılması, kırsal bölgelerde okul kayıtlarının artırılması ve kız çocuklarının başarısının artırılması gibi birden fazla girdi ve hizmet ile çözülebilecek problemler için S.O.S.lar sonuç fonlayıcı açısından daha verimli sonuçlar sunar.

Sözleşmeyi tasarlarken, hedeflenen sonuçların kamu politikaları ile veya hayırsever kurumun öncelikleri ile uyumlu olduklarından emin olmak hem yatırımcı hem de sonuç fonlayıcı için önemlidir. Bu uyum tarafların uzun sürecek ilişkilerinde ortak bir hedefe doğru çabalamalarını pekiştirir. İstenmeyen sonuçlar veya manipülasyon riskini azaltmak için sonuçları da bu politika hedefleri ile uyumlu olacak şekilde dikkatli ve net bir şekilde tanımlamak çok önemlidir.

Sonuç tanımına yaklaşım için henüz evrensel olarak kabul edilmiş bir metod bulunmamakla birlikte⁶, bazı özelliklerin önemli olduğu düşünülmektedir. Hedef kitlenin bölümlere ayrılması (örneğin belli bir yaş grubu, belli bir coğrafya, belli bir gelir düzeyi), uygun faydalanıcıların açıkça belirtilmesi sayesinde manipülatif yaklaşımlar azaltmaktadır. Ayrıca, hem hizmet sağlayıcıların hem de faydalanıcıların tasarım sürecine dahil edilmesi, daha etkili sözleşmelerin ve iyi tasarlanmış hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Ödemeleri tetikleyecek olan hedeflerin SMART olması önemlidir. SMART 1981 yılında George T. Doran tarafından önerilmiş bir hedef belirleme yöntemidir. İngilizce’de Specific, Measurable, Achievable, Relevant ve Timebound kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Türkçe’de Belirli, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zamana Bağlı olarak düşünebiliriz.

Yaygın olarak kabul gören bu yaklaşım, hedeflerin açık, uygulanabilir ve istenen sonuçlarla uyumlu olmasını sağlar. S.O.S. bağlamında, SMART çerçevesi kullanılarak sonuçların tanımlanması, başarı ve hesap verebilirliğin sağlanması için faydalı bir yaklaşımdır.

1. **Belirli:** Hedefler, hiçbir belirsizlik bırakmadan neye ulaşılabileceğini açıkça tanımlanmalıdır. Örneğin, “erken çocukluk döneminde gelişim yerine” yerine “belli bir coğrafyada, belli gelir düzeyinin altındaki ailelerin çocuklarının aşılmasındaki %20 artış veya 500 çocuğun okul devamsızlığının %50 azaltılması veya başarı oranlarının en az %30 iyileştirilmesi” gibi net ve belirli hedefler tanımlanmalıdır. Bu belirginlik, tüm paydaşların hedefe ilişkin ortak bir anlayışa sahip olmasını sağlar. Ödemeler noktasında uyumsuzlukları azaltır.
2. **Ölçülebilir:** Sonuçlar, ilerleme ve başarıyı değerlendirmek için ölçütler içermelidir. Ölçülebilir hedefler nicel veya nitel olabilirler. Örneğin en az 6 aydır uyuşturucu kullanmayan eski bağımlı sayısı nicel bir veri olacaktır. Kadınların güçlendirilmesine yönelik bir programda program başlangıcı ve sonrasında yapılan bağımsız değerlendirme raporları ile tespit edilen özgüven gelişimi nitel bir veri olabilir.
3. **Ulaşılabilir:** Hedefler, mevcut kaynaklar, imkanlar ve zaman dikkate alınarak gerçekçi olmalıdır. Ulaşılamaz sonuçlar belirlemek yatırımcıları caydırır, hizmet sağlayıcıların cesaretini kırabilir ve sözleşmenin başarısız olmasına yol açabilir. Örneğin, kısa bir süre içinde %50 istihdam artışı hedeflemek gerçekçi olmayabilir, oysa %15’lik bir artış daha uygulanabilir olabilir. Hedeflerin ulaşılabilirliği değişen makro ve politik ortama göre de gerekirse gözden geçirilebilir ve hedeflerin tanımında, değişen unsurlara uygun şekilde esneklik sağlanabilir.

⁶ [Outcomes-based contracting. GoLab](#)



4. **İlgili (kısa, orta ve uzun vade politikalar ile uyumlu) olmalıdır:**
Sonuçlar, daha geniş politika hedefleri ve hedef nüfusun ihtiyaçları ile uyumlu olmalıdır. Uyumlu bir hedef sonuç faaliyetlerin anlamlı ve etkili olmasını sağlar. Aynı zamanda dış paydaşlar tarafından projenin sahiplenilmesi pekiştirir, başarı olasılığını yükseltir.
5. **Zamana bağlı:** Hesap verebilirliği ve odaklanmayı sağlamak için hedeflerin net bir zaman çizelgesi olmalıdır. “İki yıl içinde belli bir bölgede evsizliğin %10 oranında azaltılması veya evsiz 1000 gencin kalıcı istihdam ile bağımsız yaşama geçmesi” gibi proje bitiş tarihlerin tanımlanması aciliyet yaratır ve paydaşların sözleşme süresi içinde hedeflere ulaşmak için faaliyetlere öncelik vermesine yardımcı olur.

3.2. Sonuç Odaklı Sözleşme Örnekleri

Mental Health and Employment Partnership (MHEP) (Ruh Sağlığı ve İstihdam İşbirliği) - Birleşik Krallık

Mental Health Employment Partnership, 2015 yılında Birleşik Krallık'ta, şiddetli psikolojik rahatsızlıkları, madde kullanımı ve bağımlılığı, öğrenme güçlüğü ya da otizmi olan kişilerin işe girmelerine destek olmak için tasarlanmıştır. MHEP'in özelliklerinden birisi ulusal ve yerel kamu kaynakları ile hayırsever kurumları bir araya getirerek farklı bölgeler için farklı sonuç fonlayıcı ve yatırımcı havuzları oluşturmaları olmuştur.

S.O.S. Paydaşları ve Roller

MHEP için bölgelere göre ayrı ayrı kurgulanan, birden fazla S.O.S. gerçekleşmiştir.

İlk dönemde tüm sözleşmelerde:

- **Yatırımcı** [Big Issue Invest](#),
- **Ana sonuç fonlayıcı** [The National Lottery Community Fund](#) olmuş,
- **Koordinatör kurum** rolüne performans ve süreç yönetiminden sorumlu olarak [Social Finance](#) yatırımcı tarafından atanmıştır.

2015-2022 arasındaki ilk dönemde, başlangıç ve bitiş tarihleri ile hedefleri değişen 6 sözleşme kurgulanmıştır.⁷ [The National Lottery Community Fund](#)'a ek olarak her sözleşmede ilgili bölgenin ilçe belediyesi de sonuç fonlayıcı olarak yer almıştır.

İkinci dönemde, 2019 - 2024 arasında 5 bölge için 5 sözleşme kurgulanmıştır.⁸

⁷ GoLab Indigo: [MHEP Tower Hamlets](#) - [MHEP Staffordshire](#) - [MHEP Haringey](#) - [MHEP North London - Enfield](#) - [MHEP North London - Barnet](#) - [MHEP North London - Camden](#)

⁸ [Mental Health and Employment Partnership \(MHEP\). Social Finance](#)

Bu 5 sözleşme için Birleşik Krallık - Dijital, Kültür, Medya ve Spor Bakanlığı dahilinde olan ve Milli Piyango Topluluk Fonu tarafından yönetilen [Yaşam Şansları Fonu](#) (Life Chances Fund) sonuç fonlayıcı olup, ilk dönemde olduğu gibi her sözleşmede ilgili bölgenin ilçe belediyesi de onlarla birlikte sonuç fonlayıcı olarak yer almıştır. Bu 5 sözleşme için etki hedeflerinin gerçekleşmesiyle yatırımcının geri alabileceği ödemelerin toplamı £6.5 Milyon pound olarak kararlaştırılmıştır.⁹

Sözleşmelerin **servis sağlayıcıları** olarak bazen tekrar eden farklı kurumlar rol almıştır.

Faaliyetler

MHEP'in merkezinde yer alan 'Bağımsız Yerleştirme ve Destek (Individual Placement and Support - IPS)¹⁰ Birleşik Krallık'ta ruh sağlığı sorunları ve madde bağımlılığı olan kişilere istihdam desteği sağlamak için geliştirilen bir programdır. Program daha sonra gaziler, fiziksel sağlık sorunları olan kişiler ve hapisten çıkan kişiler için de uygulanmaya başlanmıştır.

Programın kurgusunda, IPS programına katılan bir kişi ile eşleştirilen istihdam uzmanı, ilk adımda kişinin geçmiş deneyimi, güçlü yanları, yetkinlikleri, motivasyonları ile olduğu durumun getirdiği zorluk ve sınırlamaları değerlendirerek o kişiye uygun olabilecek iş ve çalışma alanlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu alanların belirlenmesinden sonra, istihdam uzmanı kişi için özgeçmiş hazırlamasına destek olup, onun adına işverenlerle iletişime geçip uygun rolün bulunması için aktif olarak çalışır. Hem istihdam uzmanının bulduğu uygun roller hem de kişinin kendi başvuru süreçlerinde başvurunun hazırlanması ve iş görüşmesi pratiği yapılmasında da destek sağlanmaktadır. Kişi işe başladıktan sonra da istihdam uzmanı ile ilişkisi işte kalmayı desteklemek için devam etmektedir.¹¹

MHEP, IPS programın kamu ve sosyal finansman kaynaklarıyla birleşmesi ve ölçeklenmesini kurgulayıp uygulamıştır.

S.O.S. Etki Hedefleri

MHEP'in bölgesel olarak yatırımcı ve sonuç fonlayıcı yapıları farklılıklar gösterse de, tüm sözleşmeler incelendiğinde etki hedefleri aynıdır:

⁹ [Mental Health and Employment Partnership: Second Interim Report \(summary\), UK Department for Culture, Media & Sport, 2024](#)

¹⁰ [What is Individual Placement and Support \(IPS\)?](#)

¹¹ [Information for Clients, IPS](#)

Etki hedefleri ilk dönem sözleşmelerinde:

- Kişinin programda yer alması
- İşe başlaması
- İşte 6 hafta kalması
- İşte 6 ay kalması

İkinci dönemde sözleşmelerinde ise:

- Kişinin programda yer alması
- İşe başlaması
- Haftada 16 saatten az bir işte, en az 13 hafta çalışması
- Haftada 16 saatten fazla bir işte, en az 13 hafta çalışması

İlk dönemdeki öğrenimler sonrası kişinin işte devam etmesi ile ilgili etki kriterleri değişmesinin iki nedeni var:

1. Katılımcıların yarı zamanlı işleri daha çok tercih etmeleri ve yarı zamanlı işlere devam etme oranlarının daha yüksek oranda olması.
2. İşe başlayan ve düzeni olumlu olarak devam eden kişilerle iletişimin kopması, devam eden istihdama yönelik kanıt olacak belgelerin toplanmasında zorluk yaşanması.

Etki Sonucu

2015-2024 yılları arasında MHEP ile 2046 kişi için istihdam sağlanmıştır ve bu kişilerin %72'si en az 3 ay işte kalmıştır.¹²

Son 5 sözleşmesinin etki sonuçlarının değerlendirilmesinde, sonuçların orta senaryosuna göre bir kısmında beklenti üzeri, bir kısmının beklenti altında olduğu gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda 5 farklı sözleşmenin orta senaryolara göre sonuç değerlendirmesi yer almaktadır.¹³

Tablo 2 - MHEP Gerçekleşen Etki Sonuçları

Çıktılar	Haringey & Barnet	Shropshire	Enfield	Tower Hamlets (SMI)	Tower Hamlets (LD)	Haringey & Barnet
Programa Katılım	104.5.%	135.3%	43.8%	114%	29.3%	104.5.%
İşe Başlama	89.5%	102.1%	67%	91.6%	96%	89.5%
İşte Kalma	80.6%	73.3%	68.1%	77.9%	369%	80.6%

¹² [Mental Health and Employment Partnership \(MHEP\). Social Finance](#)

¹³ [Mental Health and Employment Partnership: Second Interim Report \(summary\). UK Department for Culture, Media & Sport.2024](#)

Allchild - Birleşik Krallık

AllChild, Birleşik Krallık'ın en dezavantajlı mahallelerinde binlerce çocuğun gelişimini desteklemek için ihtiyaç duydukları sosyal, duygusal ve akademik becerileri oluşturmak için erken müdahaleler üzerine çalışmaktadır.

S.O.S. Paydaşları ve Roller

Allchild, sonuncusu hala devam eden, 3 S.O.S. ile bu destekleri sağlamaktadır.

Sözleşmelerin ilki Kasım 2016 - Mart 2021 tarihlerinde, etki sonuçları için maksimum ödeme £3.04 milyon pound¹⁴, ikincisinde Ocak 2018 - Mart 2021 tarihlerinde etki sonuçları için maksimum ödeme £1.05 milyon pound¹⁵ olacak şekilde tamamlanmıştır.

İlk iki sözleşmede **yatırımcı** ve **aracı kurum** [Bridges Outcomes Partnersips](#), **sonuç fonlayıcı** ise ikisinde de [The National Lottery Community Fund](#) ve her sözleşme için ilgili bölgenin ilçe belediyesi olmuştur.

Daha büyük bir yatırım için olan 3. sözleşme¹⁶ ile Allchild etkisini ölçeklendirerek çalışmalarına devam etmektedir. 3. Sözleşmede, etki sonuçları için maksimum ödeme, 5 yıl sonunda £16.24 milyon pound olarak belirlenmiştir. **Yatırımcılar arasında** Bridges Outcomes Partnersips, **sonuç fonlayıcı** olarak The National Lottery Community Fund sabit kalıp, bu yeni 3. sözleşmede ek yatırımcı ve sonuç fonlayıcı olarak farklı kamu ve hayırsever kurumlar da dahil olmuştur. Proje paydaşı olan tüm kurumların listesini projenin GoLab'ın INDIGO veritabanında inceleyebilirsiniz.¹⁷

Faaliyetler

Allchild'ın çocukların gelişimini desteklemek için olan erken müdahale sisteminde, seçilen öğrencilerle 1-1 iletişim ile devam eden 2 yıllık bir program sunuluyor. Programın amacı öğrencilerin okulda, evlerinde ve içinde bulundukları toplumlarda kendinden emin, mutlu ve destek içinde hissetmelerini sağlayacak ilişkilere ve yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak.

Programın temelinde öğrencilerle 1-1 iletişimde olan Link Workers (Ağ Çalışanları) yer alıyor. Allchild'ın istihdam ettiği Link Workers, okul içinde ve öğretmenler ile birlikte çalışmaktadır.

Programa katılım için değerlendirilen öğrenciler, AllChild'ın başarı, devamsızlık ve diğer bilgilere dayanarak yaptığı incelemelere göre okulları tarafından seçilmektedir.

¹⁴ [West London Zone \(London Borough of Hammersmith and Fulham\). GoLab](#)

¹⁵ [West London Zone Royal Borough of Kensington and Chelsea. GoLab](#)

¹⁶ [West London Zone. placed-based support for children and young people: scale-up. GoLab](#)

¹⁷ [West London Zone. placed-based support for children and young people: scale-up. GoLab](#)

Programa seçilen ve katılımı kabul eden öğrenciler için, 2 yıllık program süresince Link Worker ile birlikte aileleri ve öğretmenleri de süreçte aktif rol almaktadır. Link Worker, öğrencinin gelişimi için ne gibi olanaklar olduğunu, öğrenmek ya da denemek istediği konuların, kendini geliştirmek istediği alanların neler olduğunu öğrencini ailesi ve öğretmenleri ile birlikte belirleyerek öğrencinin hedeflerine ulaşmaları için gerekli yetkinlikleri geliştirilmesine destek olmaktadır ve bu amaçla neler yapabileceğinin yönlendirilmesi sunmaktadır.

Bu süreçte, AllChild'ın birlikte çalıştığı 40'dan fazla sivil toplum örgütü ile sunduğu drama, spor, sanat, matematik, ingilizce, konuşma grupları gibi bir çok farklı aktivite bulunmaktadır.

Allchild'ın başarısındaki önemli bir etken, birden fazla hizmet sağlayıcı ile birlikte çalışarak, birbirinden ayrı kurum ve destek sistemlerini ortak etki hedefi üzerinden daha etkili kılmasıdır. Program tasarımı ve yürütücülüğünde yereldeki okulların, okulların paydaşlarının, hizmet sağlayıcıların ve toplumun dahil edilmesi sunulan hizmetlerin sonuçlarının daha etkili olmasını sağlamıştır.

S.O.S. Etki Hedefleri

Sözleşmenin etki hedefleri; çocukların programa kayıt olmaları, çocukların programda yüksek seviyede etkileşimde olmaları, okula devamları, ders başarılarına ek duygusal durumları da dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda ödemeleri tetikleyen adımlar paylaşılmıştır, ödeme yapısının detaylarını Allchild'ın GoLab'deki vaka çalışması sayfasında inceleyebilirsiniz.¹⁸

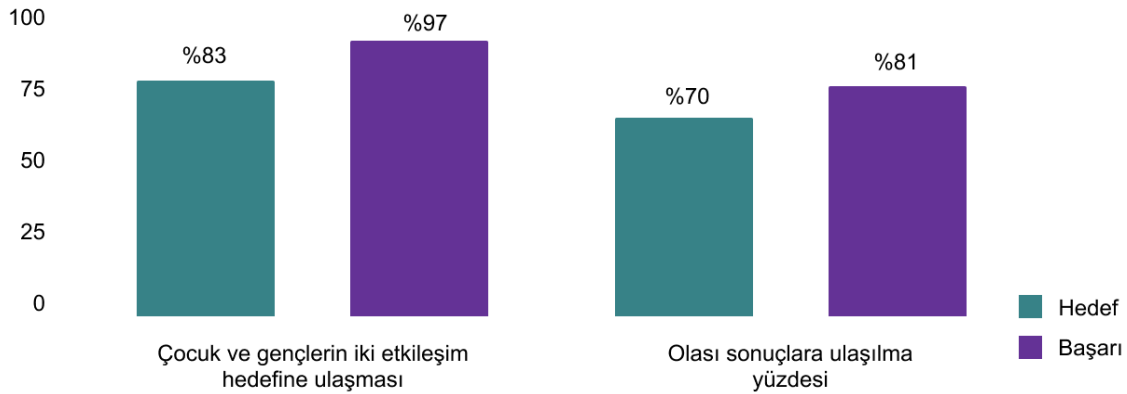
Tablo 3 - AllChild S.O.S. Ödeme Adımları				
Ödeme Yapılmıyor	1. Ödeme	2. Ödeme	3. Ödeme	4, 5 ve 6. Ödemeler
Çocuğun desteğe uygun olduğu tespit edilir	Çocuk ve ailesi programa katılması için izin verir	Link Worker ile yeterli etkileşim ve partner desteklerinden birine katılım	Devam eden etkileşim ve katılım	Program sonundaki 3 final ödeme, aşağıda listelenen 7 konu için hazırlanmış sonuç tarifelerinden (rate card) biri seçilerek oradaki ücretlendirmeye göre belirlenir. - Okuma (İlkokul için) - İngilizce (Ortaokul için) - Matematik - İyi olma hali - Yazma (İlkokul için) - Okul etkileşimi (Ortaokul için) - Okula devam durumu - Ebeveyn etkileşimi - Çocuk / öğretmen memnuniyeti

¹⁸ [West London Zone. GoLab](#)

Etki Sonucu

AllChild, 2022-2024 yılları arasında 3 binden fazla çocuğa destek sağlamıştır. Allchild'ın yaptığı etki ölçümlerine göre, ruh sağlığı açısından risk altında olan gençlerin %61'i artık risk altında değil, İngilizce ve matematik derslerinde riski olan gençlerin %58'inin notları yükseldi, ve birlikte çalıştıkları okullardaki yöneticilerin %95'i Allchild'ın destekleri ile öğrencilerinin gelişimleri ve potansiyellerinin olumlu olarak değiştiğini paylaşmaktadır.¹⁹

Tablo 4 - AllChild, 2020 - 2024 Program Sonuç Performansları



2020 - 2022 yılları arasında 441 öğrenciden oluşan program grubunda çocuk ve gençlerin iki etkileşim hedefini de geçmeleri ve olası etki çıktılarına ulaşma hedefleri aşılmıştır.²⁰

Education Outcomes Fund - Küresel

Education Outcomes Fund (Eğitim Sonuçları Fonu) 2018 yılında, The Education Commission ve GSG Impact tarafından kurulmuştur. Fonun yönetiminden UNICEF sorumludur. Bu fon şemsiye bir sonuç fonu olarak kurgulanmıştır ve birden fazla coğrafyada farklı yatırımcılar ile sonuç odaklı sözleşmeler imzalayarak faaliyet göstermektedir. 4 numaralı Sürdürülebilir Kalkınma Amacı Nitelikli Eğitime odaklanarak, öğrenme alanında etkiyi ve istihdamı artırmak için sağlanan finansal destekleri ölçülebilir sonuçlarla eşleştirmek amacıyla yola çıkmıştır.

Fon 2021'de yaptığı araştırmada, küresel olarak 30 ülkeden 71 verisine ulaşılabilir eğitim programının sonuçlarını incelediklerinde, %48'inin öğrenme çıktıları üzerinde olumlu etkisinin olmadığını paylaşmıştır.²¹ Bu bulgu EOF gibi sonuç odaklı sözleşme yapılarına ne kadar ihtiyaç olduğunun tekrar altını çizmiştir.

¹⁹ [Allchild Annual Report 2023 - 2024](#)

²⁰ [West London Zone, placed-based support for children and young people: scale-up, GoLab](#)

²¹ [How can outcomes fund support the evidence agenda?. Education Outcomes Fund. 2021](#)

Fonun hedefi 2030 yılına kadar 1 Milyar dolarlık uluslararası kalkınma ve hayırsever kurum kaynağını bir araya getirerek, 10 milyondan fazla çocuk ve gencin hayatını dönüştürmektir.

Education Outcomes Fund'ın gerçekleştirdiği S.O.S. örneklerinin detayları web sitelerinde yer almaktadır.²² Aşağıda iki örnek detaylandırılmıştır.

Kolombiya Youth Employment Initiative (Genç İstihdamı Seferberliği)

2017'de Kolombiya'da üç şehirde (Bogotá, Cali ve Pereira) savunmasız gençler ve özellikle silahlı çatışma nedeniyle ülke içinde yerinden edilmiş bireylere sürdürülebilir istihdam sağlamak için **Colombia Youth Employment Initiative** sonuç odaklı sözleşmesi hayata geçirilmiştir.

Sözleşme yapısında:

- **Sonuç Fonlayıcılar** [Swiss State Secretariat of Economic Affairs \(SECO\)](#), [IDB - Inter-American Development Bank](#) ve Government of Colombia Department of Social Prosperity olmuş,
- **Yatırımcı** rolünde Kolombiya'da üç vakıf (Fundación Corona, Fundación Mario Santo Domingo ve Fundación Bolívar Davivienda) yer almış,
- **Servis Sağlayıcı** ve **Aracı Kurum** olarak birden fazla kurum rol almıştır.²³

S.O.S. hedefleri kişilerin kayıtlı bir işe başlaması, işte 3 ay ve 6 ay devam etmesi olarak belirlenmiştir.

S.O.S. sonucunda;

- 899 kişi kayıtlı işe başladı (766 kişi hedefin %117'si tamamlayarak)
- 677 kişi başladıkları işte 3 ay devam etti (766 hedefin %88'i)
- 309 kişi başladıkları işte 6 ay devam etti (514 hedefin %60'ı). Başarılı sonuçlar sonrası program ölçeklenerek devam etmiştir.

Hindistan - Educate Girls (Kız Çocuklarını Eğitimi)

2015'te Hindistan'da Rajasthan'ın Bhilwara bölgesinde **Educate Girls** sonuç odaklı sözleşmesi başlatılmıştır. Educate Girls, kız çocuklarının eğitimde olmaması ve okul başarılarının düşük olmasına müdahale üzerinden kurgulanmıştır. Bölgede 11-14 yaşlarındaki 10 kız çocuğundan 1'i okula kayıtlı değildi ve kırsal kesimde 3. sınıftaki çocukların dörtte birinden azı, 2. Sınıf seviyesinde paragraf okuyabiliyor ve çıkartma problemini çözebiliyordu.

²² [The Evidence. Education Outcomes Fund](#)

²³ [Colombia Workforce Development SIB: Empleando Futuro. GoLab](#)

Sözleşme yapısında:

- **Sonuç Fonlayıcı** [Children's Investment Fund Foundation](#)
- **Yatırımcı** [UBS Optimus Foundation](#)
- **Servis Sağlayıcı** olarak kar amacı gütmeyen sivil toplum örgütü olarak kurulan [Educate Girls](#) olmuştur.

S.O.S. hedefleri:

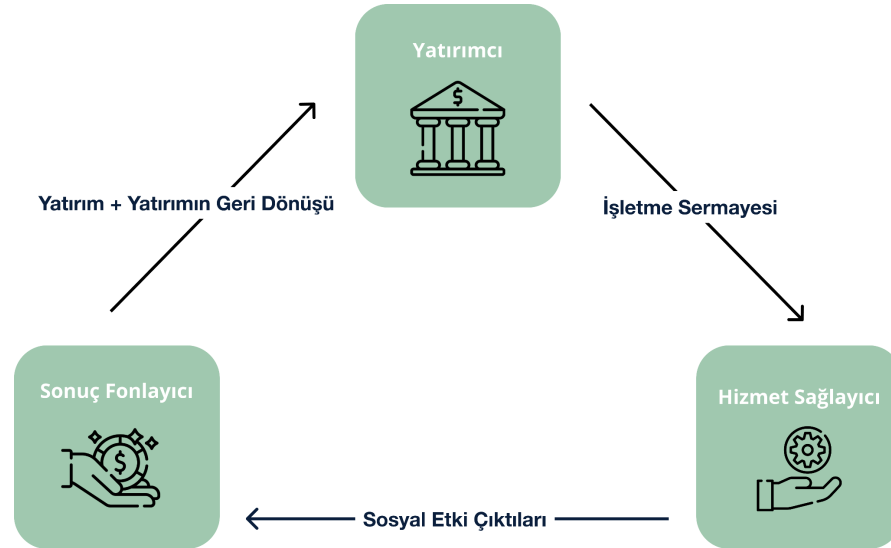
- 3., 4. ve 5. sınıflardaki çocukların sınav sonuçlarının iyileştirilmesi ve
- 7 - 14 yaş arasındaki kız çocuklarının okula başlama oranlarının artırılması olarak belirlendi.

Üç yıllık programın sonunda ilk etki hedefinin %116'sı, ikinci hedefinin %160'sına ulaşıldı. Programın yüksek başarı ile tamamlanmasından sonra, hayırsever kurumlardan alınan destek ile sonuç fonlayıcı ölçeği büyütülerek Educate Girls, Hindistan'da 3500 köye ulaşan ve okulda olmayan 1.6 milyon kız çocuğunun okula başlamasına çalışacak bir programa dönüştü²⁴.

3.3. Sonuç Odaklı Sözleşmenin paydaşları ve rolleri

S.O.S. ölçülebilir sosyal veya ekonomik sonuçlar elde etmek için her biri farklı rol ve sorumluluklara sahip birden fazla paydaşı bir araya getirir. Bu paydaşların başında sonuç fonlayıcılar, yatırımcılar, hizmet sağlayıcılar ve elbette faydalanıcılar gelir. Bunların dışında danışman kurumlar ve sonuç doğrulayıcı kurumlar vardır.

Şekil 2 - Basit bir S.O.S. yapısı



²⁴ [The Evidence. Education Outcomes Fund](#)



Sonuç fonlayıcılar genellikle kamu sektörü kurumları veya hayırsever kuruluşlardır. Türkiye'deki ilk S.O.S. örneğinde bu görevi İstanbul Kalkınma Ajansı üstlenmiştir. Bu kurumlar ilk aşamada kendi öncelikleri ve yukarıda bahsedilen prensipler ışığında hedefleri tanımlar ve belirlenen sonuçlara ulaşılmasına bağlı olarak finansman sağlamayı taahhüt ederler.

Yatırımcılar, sağlanacak hizmetleri finanse etmek için ön sermaye (hizmet sağlayıcılara hizmet alımı yolu ile işletme sermayesi) sağlayarak etki performansı ile beraber finansal riski üstlenir. Sonuçların elde edilmesine bağlı olarak geri ödeme beklerler. Bir S.O.S'un tasarımdan en baştan itibaren bulunmaları S.O.S'un tasarımını güçlendirir ve piyasa gerçekleri ile uyumlu olmasına destek olur. Sonuçların ortaya çıkması için proje uygulama döneminde aktif rol oynarlar. Hizmet sağlayıcılar arasındaki koordinasyonu sağlarlar, sonuç fonlayıcı ile iletişimi yürütürler.

Hizmet sağlayıcılar ise sivil toplum kuruluşları veya özel şirketler olabilirler. Hizmet sağlayıcılar finansal riski alan yatırımcı tarafından seçilirler ve yatırımcı ile sözleşme yaparlar. Bu bir kamu alımı değildir. Yatırımcı riskini yönetebilmek için en rahat çalışabileceği, ihtiyaç duyulan hizmetleri en uygun ve etkili şekilde verebileceğine inandığı hizmet sağlayıcılar ile çalışır. Bu kurumların deneyimleri, yenilikçi yaklaşımları, ölçeklenme potansiyelleri ve operasyonel kapasiteleri program başarısı için kritik öneme sahiptir.

S.O.S. ölçeğine göre bu üç rolde de birden fazla kurum olabilir.

Bu üç ana kurumun dışında danışman firmalar ve sonuç doğrulayıcılar da paydaş olarak projelerde yer alabilirler.

Danışman firmalar projelerin geliştirilmesi, sonuç fonlayıcıların S.O.S. yapısına uygun hedefler tespit etmesi, yatırımcıların bulunması ve tarafların bir araya getirilmesi, S.O.S.'un fizibilitesinin hazırlanması, finansal ve hukuki olarak müzakeresi ve yapılandırılması alanlarında taraflara destek verirler. S.O.S.'un tasarımını ve yönetimini kolaylaştırır, tüm paydaşlar arasındaki çabaları koordine eder ve uyumu sağlarlar. Dünyada bir çok S.O.S., özellikle İngiltere ve Amerika dışında aracı destek kurumlar tarafından ortaya çıkarılmış ve hayata geçirilmiştir.

Şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak için, hedef sonuçlar ulaşılma miktarını bağımsız olarak değerlendirmek üzere **sonuç doğrulayıcılar** da görevlendirilebilir. Sonuç doğrulayıcılar özellikle karmaşık ve öznel olabilecek hedeflerde önemlidir. Örneğin bir istihdam projesinde istihdam sonuçları SGK kayıtlarından ek bir sonuç doğrulayıcı olmadan teyit edilebilir. Fakat kız çocuklarının ilkokulda başarıları veya uyuşturucu bağımlılığında azalmanın hedeflendiği bir programda dışarıdan destek almak gerekebilir.

Son olarak faydalanıcılar, hizmetleri alan bireyler veya topluluklar, S.O.S.'un başarısının merkezinde yer alır. Tasarım ve geri bildirim süreçlerine aktif katılımları, sunulan hizmetlerin uygun, etkili ve ihtiyaçlarına göre uyarlanmış olmasını sağlar.

Faydalanıcılar genellikle S.O.S.'un ilk ortaya çıkmasından başlayarak sonuç fonlayıcı ve yatırımcı tarafından sürece dahil edilirler. Bu şekilde gerçekçi hedefler ve hizmet içerikleri belirlendiğine mümkün olduğu kadar emin olurlar.

İyi bir sonuç fonlayıcıda aranan özellikler

S.O.S.'da sonuç fonlayıcı projenin temel itici gücü ve yönlendiricisidir. Genellikle kamu sektörü, hayırsever kurumlar veya bazen özel sektör firmaları bu rolü üstlenir. Sonuç fonlayıcı stratejik vizyonu belirler projenin başarılı olması durumunda yatırımcıya ödenecek kaynakları tahsis eder. Kaynak tahsis eden taraf olarak da hedeflerin belirlenmesinde önceliğe sahiptir.

Sonuç fonlayıcının temel sorumluluğu, kamu veya bağışçı fonlarının koruyucusu olarak hareket etmek ve bu kaynakların ölçülebilir sosyal veya ekonomik etki sağlamak için etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Açık ve ulaşılabilir sonuçlar tanımlayarak, sonuç fonlayıcı başarı için ölçütler oluşturur ve tüm paydaşların iş birliği yapması için bir çerçeve sağlar. Ayrıca, sonuç fonlayıcı, riskleri yönetmek için teşvikler oluşturup yenilik ve hesap verilebilirliği destekler, çeşitli riskleri de yatırımcının almasını sağlar.

Finansmanın ötesinde, sonuç fonlayıcılar yatırımcılar, hizmet sağlayıcılar ve faydalanıcılar gibi paydaşlar arasındaki boşluğu dolduran bir kolaylaştırıcı olarak hareket eder. İş birliğini teşvik ederek ve şeffaflığı sürdürerek, sonuç fonlayıcı tüm tarafların uyumlu ve belirlenen sonuçlara ulaşmaya kararlı olmasını sağlar. Liderlikleri ve stratejik gözetimleri, iyi yapılandırılmış, etkili ve sürdürülebilir bir sonuç odaklı sözleşme oluşturmak için vazgeçilmezdir.

Sonuç fonlayıcıların S.O.S.'ları yönetirken özellikle etki hedeflerine ulaşılması veya hizmetlerin sunulmasını etkileyecek ile ilgili öngörülemeyen durumlarda esneklik göstermesi gerekmektedir. Covid-19 pandemisi, büyük makroekonomik durgunluklar veya siyasi belirsizlikler yatırımcılar ve hizmet sağlayıcıların kontrolü dışında engeller yaratabilir ve olabilecek tüm çabalara rağmen belirlenen etki hedeflerine ulaşılması mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda, başlangıçta belirlenen hedeflere esneklik göstermeden bağlı kalmak, programın etkinliğini zayıflatabilir, yatırımcının motivasyonunu azaltabilir ve faydalanıcılara değer sunulmasında başarısız olunması riskini yaratabilir. Performans hedeflerinin yeniden müzakere edilmesi, zaman planının değiştirilmesi veya ödeme yapılarında yeniden düzenleme yapılması gibi ihtiyaç durumunda değerlendirilebilecek maddelerin sözleşmeye eklenmesi, S.O.S.'ların etkili, sürdürülebilir ve tüm paydaşlar için adil kalmasını sağlar. Bu yaklaşım S.O.S.'ların hesap verilebilirliği ve maliyetin etkinliği için de önemlidir.

3.4. Sonuç Odaklı Sözleşmelerde Sonuçların Fiyatlandırılması

S.O.S.'da sonuçların fiyatlandırılması taraflar için adil, değer yaratan ve performansı teşvik eden bir yapı için kritik ve zor bir konudur. Belirlenen sonuç fiyatı, projenin uygulanma maliyetini, sonuç fonlayıcıya sağlayacağı tasarrufu veya faydaları ve yatırımcının üstlendiği riski yansıtmalıdır. Aşağıda sonuçların fiyatlandırılması çalışmalarında dikkate alınması faydalı olacak öne çıkan unsurları bulabilirsiniz.

Kullanılacak Hizmetlerin Maliyeti

S.O.S. hazırlanırken henüz hizmet sağlayıcılar için satın alma süreci başlatılmamış olsa da, S.O.S. projesinin fizibilitesi kapsamında yatırımcılar ve sonuç fonlayıcılar olası hizmet sağlayıcılar hakkında bilgi edinerek tahmini bir maliyet hesaplarlar. Bu maliyetin çıkarılması için hedeflenen sonuçların neler olduğu, hedef faydalanıcıların kimler olacağı ve bunların ışığında hedeflere ulaşmak için hangi hizmetlerin sağlanması gerektiği kabaca tespit edilir. Böyle bir çalışmanın fon sağlayıcılar veya danışman şirketler tarafından önceden yapılması yatırımcıları teşvik edecektir.

Program maliyetlerini üç ana başlık altında değerlendirebiliriz.

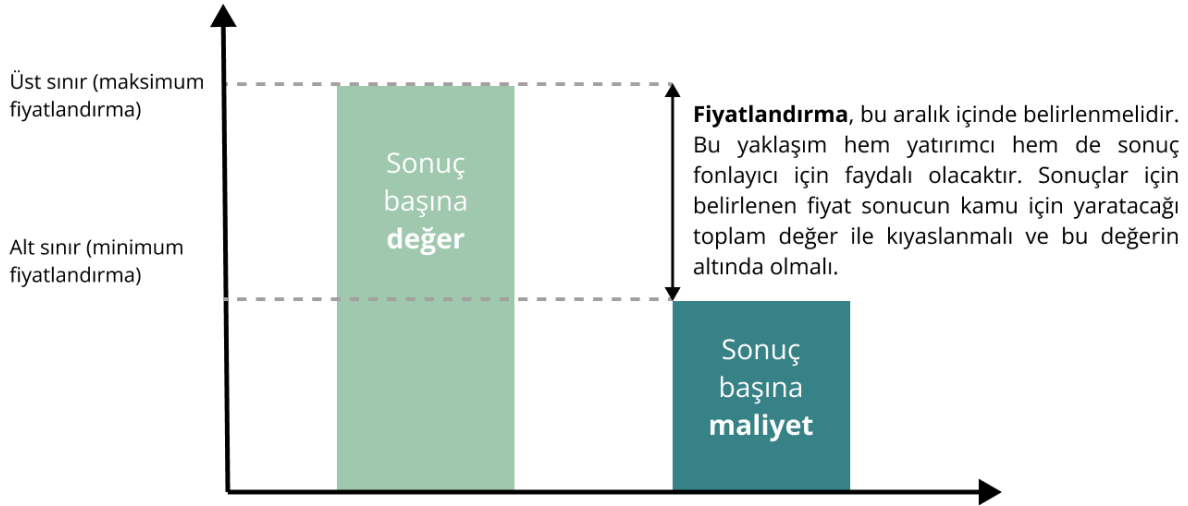
- **Doğrudan maliyetler** (Örneğin, personel, malzemeler, program uygulamaları): Bunlar genellikle değişken maliyetler olacaktır ve faydalanıcı sayısına göre değişecektir.
- **Genel giderler** (Örneğin, idari ve operasyonel harcamalar): Bu giderler yatırımcının idari giderleri olarak düşünülebilir ve genellikle sabit gidelerdirler. Faydalanıcı sayısı arttıkça bu giderlerin birim maliyet üzerinde etkisi azalır.
- **Değerlendirme ve izleme maliyetleri**: Programın konusunun karmaşıklığına göre bu gider az veya yüksek olabilir. Bu kalem altında sonuçların yatırımcı tarafından sonuç fonlayıcıya raporlanması ve doğrulanabilmesi için gereken delillerin toplanması, kontrol edilmesi ve kayıt altına alınması vardır. Bazı durumlarda bu delillerin kontrolü ve onaylanması için bağımsız üçüncü taraf denetçiler de işe dahil edilebilir. Program tasarımında bu maliyetin gereken asgari düzeyde tutulması için tarafların gerekli evrak bilgi ulaşımını iyi değerlendirmesi önemlidir.

Dengeli fiyatlama

Fiyatlamayı bir alt ve üst sınır arasında düşünebiliriz. Yukarıda bahsettiğimiz çalışmalar sonunda sonuçlara ulaşılması için belli bir toplam ve birim maliyet çıkacaktır. Bu maliyet fiyatlamasının alt sınırını oluşturur. Üst sınır ise sonuç fonlayıcı açısından sonuçların gerçekleşmesi durumunda yaratılacak toplam değerinin en üst noktasıdır.

Sonuçların fiyatları bu iki sınır arasında olmalıdır. Bu aralıktaki bir fiyat kamunun beklediği tutarlar içinde hedeflediği değerleri yaratacak ve yatırımcı için de başarıyı teşvik edecek bir getiri miktarı içerecektir.

Tablo 5 - Sonuçların Fiyatlandırılması



Kaynak: [Pricing outcomes, GoLab](#)

Ölçek ve Birim Ekonomisi

S.O.S. yapılarının kurgusu, genellikle kapsamlı planlama, veri analizi ve paydaşlar arasında iş birliği gerektiren maliyetli ve zaman alan bir süreçtir. Bu süreçte yatırımcıların üstlendiği giderlerin bir kısmı sabit, bir kısmı ise değişkendir. Sabit giderler genellikle yapının kuruluş masraflarını ve operasyonel altyapıyı içerirken, değişken giderler faydalanıcı sayısına veya programın genişliğine göre değişiklik gösterebilir.

Bu bağlamda, bir S.O.S. yapısının maliyet etkinliğini artırmanın önemli bir yolu, ölçek ekonomilerinden yararlanmaktır. Ölçek ekonomisi, yapının belirli bir faydalanıcı sayısının üzerinde faaliyet göstermesi durumunda, birim başına düşen sabit maliyetin azalması anlamına gelir. Örneğin, kuruluş ve sabit giderleri 100.000 TL olan bir S.O.S. yapısının, 100 faydalanıcıya hizmet vermesi durumunda birim maliyet 1 TL olurken, bu rakam 500 faydalanıcıya hizmet sağlandığında 0,20 TL'ye düşmektedir. Böylelikle, daha geniş kapsamlı programlar sabit giderlerin birim maliyet üzerindeki etkisini azaltır ve yapıyı daha verimli hale getirir.

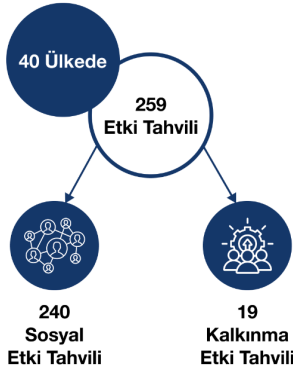
Bu sebeple, S.O.S. sözleşmelerinin ölçek açısından çok küçük olmaması ve ekonomik olarak anlamlı bir eşiğin üzerinde tasarlanması gerekmektedir. Daha büyük ölçekli projeler, hem maliyet etkinliğini artırır hem de yatırımcılar ve sonuç fonlayıcılar için daha cazip bir yapı sunar.

Ölçekli projeler, aynı zamanda, hizmet sağlayıcıların daha geniş bir kitleye ulaşmasını ve sosyal etkiyi maksimize etmelerini mümkün kılar.

Bugüne kadar hayata geçmiş yaklaşık 250 S.O.S.'un ortalama tutarı 3.5 milyon dolar civarında olmuştur²⁵. Kaynaklar farklılık gösterse de 2011'deki ilk S.O.S'den bu yana 500 milyon ile 1 milyar ABD doları arasında bir yatırımın bu sözleşmeler ile kalkınma projelerine yönlendiği öngörülmektedir.

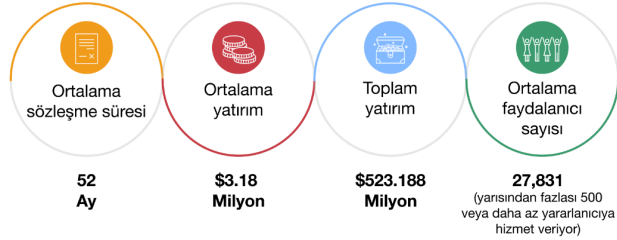
Şekil 3 - Dünyadan Sosyal Etki Tahvili Verileri

Dünyadan Etki Tahvili Sayıları

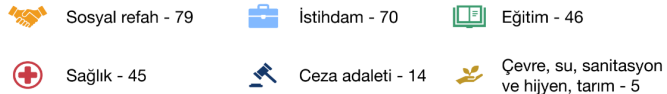


B Global Economy
and Development
at BROOKINGS

Dünyadan Etki Tahvili İstatistikleri



Dünyada Etki Tahvillerinin Konulara Göre Dağılımı



Kaynak: Social and development impact bonds by the numbers, Brookings, 2025

Eski adı ile *Etki Tahvillerinde* sonuç fonlayıcı bir kamu kurumu olduğunda *Sosyal Etki Tahvili* (Social Impact Bond- SIB), sonuç fonlayıcı vakıf, yardım kuruluşu ya da bir kalkınma kurumu olduğunda *Kalkınma Etki Tahvili* (Development Impact Bond - DIB) adı verilmekteydi. Bu iki model arasında sonuç fonlayıcı kurumun yapısı dışında başka bir fark yoktur. Brookings'in verilerinde bu kategorilendirme kullanıldığı için veri görselleştirilmesinde de bu kullanıma sadık kalınmıştır.

²⁵ [Social and development impact bonds by the numbers. Brookings. 2025](#)

Beklenen Etki ve Başarı Olasılığı

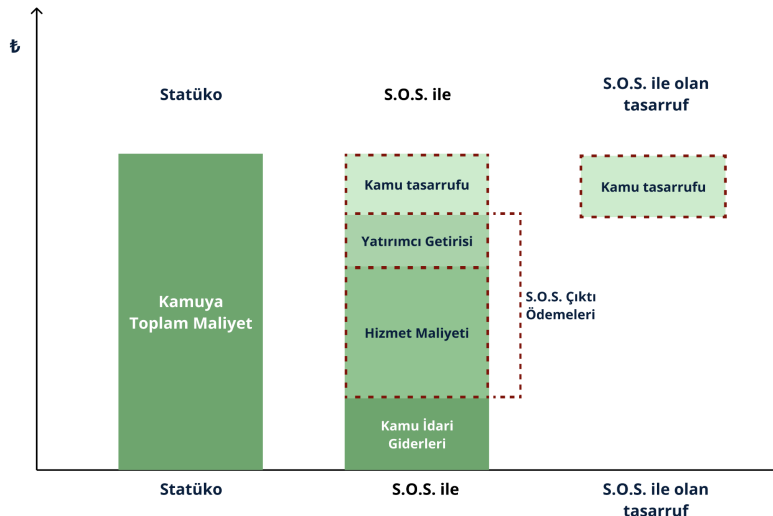
Fiyatlama, programın beklenen etkisini ve sonuçlara ulaşma olasılığını yansıtmalıdır. **Beklenen sonuç miktarını (başarı toplamını)** geçmiş benzer programların verileri, pilot programların sonuçları ile tahmin etmek mümkündür. Beklentiler gerçekçi ve mümkünse kademeli olmalıdır (kötümser senaryo, temel senaryo ve iyimser senaryo gibi). Başarı olasılığı yüksek projeler genellikle daha düşük sonuç fiyatlarıyla planlanırken, daha riskli projeler belirsizliği telafi etmek için daha yüksek fiyatlandırma gerektirebilir.

Sonuç Fonlayıcı Açısından Yaratılan Ekonomik ve Sosyal Değer

Sonuç fonlayıcı ve toplum için sonucun toplam değeri hesap edilmelidir. Toplam değeri düşünürken projenin direk ve dolaylı olarak yarattığı tüm artı değerler ve tasarruflar hesaba katılmalıdır. Peterborough hapisanesi örneğini düşünürsek burada yaratılan ekonomik ve sosyal değerler suç oranının azalması ile önlenen zararlar ve vatandaşların mağduriyetleri, verimli bir şekilde topluma kazandırılan mahkumlar, hapisaneye dönüşün azalması ile elde edilen tasarruflar bulunmaktadır. Genç işsizliğini azaltan bir programda gençlerin verimli olarak ekonomiye katkıları, aileleri üzerindeki yükün azalması, olası suç işleme, alkolizm vs. gibi olumsuzlukların önüne geçilmesi, istihdam sayesinde kamunun vergi gelirlerini düşünebiliriz. Sonuç fonlayıcı proje ile yaratılacak tüm değerleri göz önünde bulundurarak sonuçları fiyatlandırılmalıdır.

Tablo 6 - Statüko ve S.O.S. ile Potansiyel Tasarruf

Aşağıdaki şema bir S.O.S. yapısında sonuç fonlayıcı için nasıl bir tasarruf sağlandığını ya da aynı kaynak ile daha fazla ve kalıcı değer yaratılmasının hedeflendiğini göstermektedir. Statükoda harcanan tutar S.O.S. yapısında yatırımcı tarafından daha verimli bir şekilde harcanırsa ancak yatırımcı bir getiri sağlayabilecektir. Bu sayede sonuç fonlayıcı kamu kurumu veya vakıf tarafından ya statuskodan daha az bir harcama yapılacak ya da aynı harcama ile daha fazla sonuç elde edilecektir. Üstelik sadece elde edilen sonuçlar için ödeme yapılacaktır.



Yatırımcılar ve Hizmet Sağlayıcı için Başarı ve Verimlilik Teşvikleri

Fiyatlama ve ödeme koşulları yatırımcı ve dolaylı olarak hizmet sağlayıcıları başarıya ve verimliliğe teşvik edecek şekilde kurgulanmalıdır. Fiyatlar yatırımcı tarafından üstlenilen risk seviyesini (örneğin, sonuçlar elde edilmezse kısmı geri dönüş olması) yansıtabak şekilde ayarlanmalıdır. Sonuç fonlayıcı bunları düşük fiyatlı ara sonuçlar tespit ederek sağlayabilir. Örneğin kırsal bölgelerde kadın istihdamını hedefleyen bir programda ana sonuç katılımcı kadınların en az altı ay resmi ve asgari ücret üzeri ödeyen işlerde istihdamı olabilir. Ara ve daha düşük fiyatlı sonuçlar ise katılımcı kadınların belirli becerileri edinmesinin sağlanması ve istihdam edilebilir hale getirilmeleri ve bunların sınavlar ile ispatlanması olabilir. Yatırımcı farklı yapılar ile hedeflenen sonuçların ötesinde başarıya da teşvik edilebilir. İlk aşamada hedeflenenlerden daha yüksek sonuçların daha iyi finansal getiriler sunduğu performansla dayalı ayarlamalar da kurgulara dahil edebilir. Bu kurgular hedeflerin aşılmasını teşvik eder.

Sonuç Fiyatlandırma için Uygulamalı Adımlar

1. Net Sonuçlar Tanımlayın

Sonuçların spesifik, ölçülebilir ve zaman açısından sınırlı olmasını sağlayın (örneğin, "iki yıl içinde x kriterlerinde y sayısında istihdam sağlamak"). Bu netlik, fiyatlandırma sürecini basitleştirir.

2. Toplam Maliyetleri Tahmin Edin

Sonuca ulaşmak için yapılması gerekenlerin ve hizmetlerin olası toplam maliyetini hesaplayın. Öngörülemeyen zorluklar için ek bütçe ayırın.

3. Yaratılacak Sonucun Toplam Değerini Hesaplayın

Doğrudan maliyet tasarrufları ve daha geniş toplumsal faydalar göz önüne alınarak sonucun direk ve dolaylı, kısa ve uzun vadeli olumlu etkilerinin maddi karşılığını hesaplayın. Bu hesaplar elbette kolay çalışmalar olmayacaktır.

4. Ödeme Tetikleyicilerini Belirleyin

Ödemelerin kademeli olarak (örneğin, her birey işe alındığında) veya yalnızca eşik sonuçlarına ulaşıldığında (örneğin, %15'lik suç oranı azaltılması) yapılıp yapılmayacağını belirleyin.

5. Fiyatlandırmayı Paydaşlarla Doğrulayın

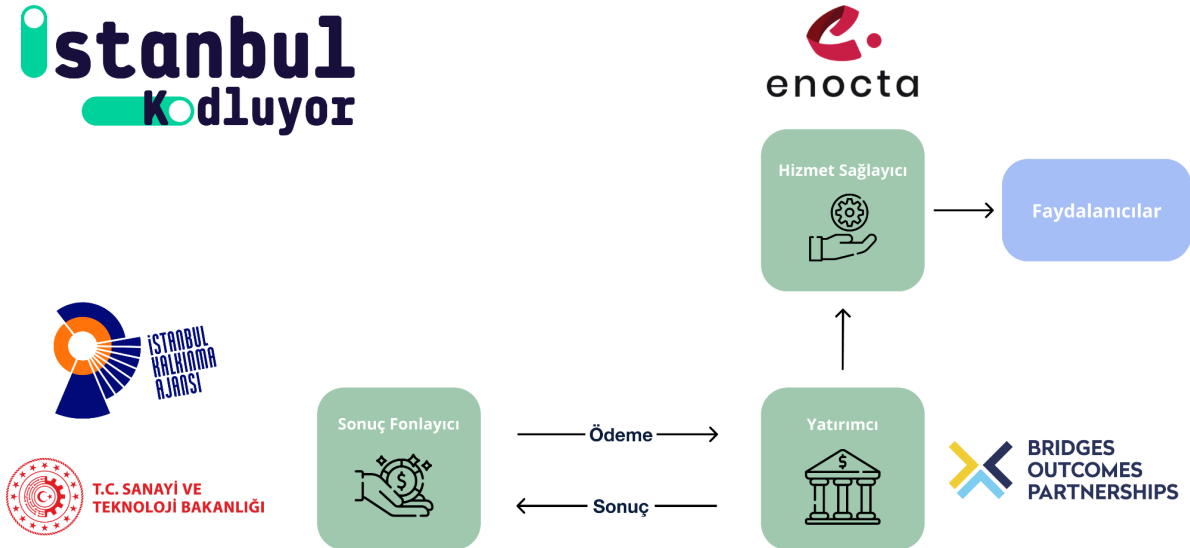
Hizmet sağlayıcılar, yatırımcılar ve varsa diğer sonuç fonlayıcılarla iş birliği yaparak fiyatlamının gerçekçi, adil ve tüm taraflar için motive edici olduğunu teyit edin sağlayın.

4. Vaka Çalışması: İstanbul Kodluyor

Ülkemizdeki ilk sonuç odaklı sözleşme çalışmaları Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) desteği ile T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından başlatılmış ve sonuçlandırılmıştır. 2022 yılında Kalkınma Ajanslarının öncelikli hedef alanı olan genç istihdamı konusuna yönelmiştir.

Bu S.O.S.'ta **sonuç fonlayıcı İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)**, **yatırımcı** Birleşik Krallıklar menşeli ve dünyada sayıca en çok S.O.S. projesinde yatırımcı olmuş **Bridges Outcomes Partnerships** (Bridges) olmuştur. Bridges İSTKA'ya EBRD tarafından tanıştırılmıştır. EBRD desteği ile Dalberg Advisor ve Etkiyap bir ön fizibilite hazırlanmış ve bu fizibilite ışığında hedeflenen sonuçların detayları ve fiyatlaması Bridges ve İSTKA arasında olan müzakereler ile ilerlemiştir. Bu müzakerelerde İSTKA'ya Etkiyap ve Alethina Impact S.O.S. yapılandırma danışmanlığı hizmetleri vermişlerdi. Hukuki tarafta Türkiye'nin ilk S.O.S. sözleşmesi İngiliz kanunu için yaygın olarak kullanılan sözleşmenin Hergüner Bilgen Üçer Avukatlık Ortaklığı tarafından Türk hukukuna kamu desteği olarak ücretsiz uyarlanması ile sağlanmıştır. Öncel, Aydın & Uygun hukuk bürosu İSTKA'ya hukuki danışmanlık vermiştir.

Şekil 4 - İstanbul Kodluyor Paydaşları



Kontrat süresi 24 aydır. Projenin fizibilitesi, ön hazırlıkları ve müzakeresi yaklaşık 12 ay sürmüştür.

İstanbul Kodluyor iki temel kalkınma hedefine yönelik tasarlanmıştır. Bunlardan ilki genç işsizliğini azaltmak, ikincisi de bilişim alanında öngörülen donanımlı istihdam açığını kapatmaktır. Bu çerçevede proje:

- 18-35 yaş arası
- SGK kayıtlarına göre en az 12 aydır işsiz
- e-Devlet kayıtlarına göre en az 6 aydır herhangi bir okulla ilişıği olmayan
- Lise mezunu ne işte ne istihdamda (NEET) gençleri faydalanıcı olarak hedeflemektedir.

Bu gençleri çeşitli kodlama ve yazılım alanlarında teknik eğitim, istihdama hazırlık alanında ise yumuşak beceriler ile geliştirerek onların istihdam sahibi olmasını hedeflemektedir. İSTKA tarafından yazılım alanında kabul edilecek belli iş kodları belirlenmiştir ve yatırım programa kabul kriterlerini karşılayan gençleri bu iş kodlarında istihdam sahibi yapmak üzere sözleşmeyi imzalamıştır.

Bu kapsamda ikisi ara sonuç olmak üzere üç sonuç belirlenmiş ve bunlar fiyatlandırılmıştır. Üçüncü ve ana sonuç kriterlere uyan gençlerin, İSTKA tarafından kabul gören iş kodlarında en az 6 ay istihdam edilmesidir. Projenin yapılandırılmasında kadınların istihdamına artırmaya yönelik ek unsurlar dahil edilmiştir. Proje hazırlanırken İstanbul bölgesinde bilişim sektöründeki kadın istihdam oranı %13 olarak tespit edilmiştir. Yatırımcıyı kadın istihdamını önceliklendirmesi için istihdam edilenler arasında kadınların oranının %25'den fazla olması durumunda ek bir ödeme öngörülmüştür. Bu sayede sektör ortalamasının üzerinde bir eşik ve onun üzeri hedef alınarak teşvik anlamlı bir hale getirilmiş, sektör ortalaması ile %25 arasındaki kısım için ek bir ödeme yapılmaması sağlanmıştır.

Hizmet sağlayıcı seçimi için Bridges açık bir çağrıda bulunmuştur. S.O.S. yapılarının gereği olarak hizmet alımı bir kamu ihalesi değildir ve finansal riski alan ve özel bir kuruluş olan Bridges tarafından yürütülmüş ve onların kararı ile hizmet sağlayıcı seçilmiştir. Hizmet sağlayıcı seçimi sırasında Bridges kendisine verilen hedefleri en iyi fiyat performans yapısında sağlayabilecek, kurumsal gücüne güvendiği ve geçmiş referanslarına göre kurumlar ile görüşmüş ve nihayetinde Enocta firması ile anlaşmıştır.

İstanbul Kodluyor Projesi dünyada S.O.S.ların yayılmasına öncülük eden ve bu projelerin ölçeklenmesini destekleyen Outcomes Finance Alliance tarafından ölçeklenme desteği verilmesi için [Outcomes Accelerator](#) hibe programına 63 başvuru arasından seçilen 9 projeden bir tanesi olmuştur. İstanbul Kodluyor projesi Türkiye'de bir ilk olarak 2024 yılında Oxford Üniversitesi Government Outcomes Lab'de de sergilenmek üzere seçilmiş ve İSTKA, Bridges, Etkiyap ve Alethina ekipleri tarafından tanıtılmıştır.

İstanbul Kodluyor Projesi bir pilot olarak uygulanmıştır. Pilot Türkiye’de S.O.S.’ların uygulanabileceğini, kamu için bir değer yaratılabileceğini ve yatırımcıların ülkemize ilgisini teyit etmiştir. Uygulama sırasında edinilen çeşitli öğrenimler projenin leklenmesinde kullanılacaktır. Bunların başında gelenler:

1. İstihdam odaklı projelerde katılımcının kişisel motivasyonunu canlı tutmak çok önemli. Bu sebeple “istihdam garantili” proje kavramından uzaklaşmak ve algıyı doğru yönetmek gerek.
2. Değişen ekonomik şartlar ışığında ülkemizde bilişim alanından beklenen iş açığı gerçekleşmemiştir. Bu tür beklenmedik ve tarafların kontrolü dışında olan gelişmelerde hedefleri gözden geçirmek ve sözleşmenin adil bir şekilde değişen piyasa şartlarına göre uyarlanabilecek şekilde hazırlanması proje başarısı önemli bir unsurdur.
3. Sonuçların ispatlanması ve delilerin toplanıp sunulması, daha sonra sonuç fonlayıcı tarafından kontrol edilmesi ciddi bir zaman ve kaynak gerektirebilir. Hedef sonuçlar seçilirken delil toplama ve kontrol mekanizmaları iyi tasarlanmalı ve mümkünse test edilmelidir.
4. Yatırımcı tarafından yürütülen hizmet alımı sürecinin bir kamu hizmet alımı olmadığının iletişiminin en net şekilde yapılması olası yanlış anlamaları azaltacaktır.
5. Proje sonuç fonlayıcı tarafında izleme ve proje yönetiminde standart projelere göre daha az yük getirmiş ve sonuç fonlayıcı tarafından ek faydalar sağlamıştır.

5. Sonuç

Sonuç Odaklı Sözleşmeler, kamu ve hayırsever kurumların kaynaklarının etkin, verimli ve ölçülebilir sosyal etki yaratmak amacıyla kullanılmasını sağlayan yenilikçi bir modeldir. Bu model, yalnızca gerçekleşmiş ve doğrulanmış sonuçlara ödeme yaparak kamu harcamalarının hesap verilebilirliğini artırırken, hizmetlerin etkinliğini de maksimize eder. S.O.S., yatırımcılar, hizmet sağlayıcılar ve faydalanıcılar arasında güçlü iş birliği mekanizmaları oluşturarak toplumsal sorunlara daha etkili çözümler üretmeyi teşvik eder. S.O.S. yapıları, performans riskini yatırımcılara aktarırken, hizmet sağlayıcıların yenilikçi yöntemlerle en iyi sonuçları elde etmelerine olanak tanır.

Sonuç Odaklı Sözleşmelerin Finansal Yapısı Ne Sağlar?

S.O.S. finansal yapısı, sonuç fonlayıcının kaynaklarının ölçülebilir etki yaratması ve yatırımcıların inovasyon yaparak eldeki kaynaklarla en verimli ve etkili şekilde kalıcı sonuçlar yaratmasını teşvik etmek üzere tasarlanmıştır. İşleyiş řu şekilde özetlenebilir:

- 1. Kamu ve Vakıf Kaynaklarının Daha Verimli ve Hesap Verebilir Şekilde Kullanımı**

Sonuç fonlayıcılar açısından bu yapı, fonların verimli kullanılmasını sağlar. Ödemeler yalnızca başarı kanıtlandığında yapıldığından, kamu kaynakları etkisiz çözümlere harcanmamış olur. Yaratılan etkinin verileri ile delillerinin de sunulması tüm taraflar için hesap verebilmeyi kolaylaştırır, şeffaflığı artırır.
- 2. Risk Paylaşımı ve Sonuç Ödemeleri**

Sonuç fonlayıcılar, yalnızca önceden tanımlanmış ve bağımsız olarak doğrulanmış etkiler elde edildiğinde ödeme yapar. Bu şekilde kamu ve vakıflar için finansal riski azaltılmış olur. Uygulama aşamasında programın performans ve finans riski yatırımcılar tarafından üstlenilmiş olur.
- 3. Yatırımcılar için Performans Teşviki**

Yatırımcıların finansal geri dönüş seviyeleri elde edilen başarı düzeyine bağlıdır. Eğer hedeflenen sonuçlar aşılsa, yatırımcılar daha yüksek getiri elde edebilir. Bu yapı yatırımcıların hizmet sağlayıcılarla iş birliği yaparak yenilikçi çözümler geliştirmelerini ve hizmet kalitesini artırmalarını teşvik eder.
- 4. Yatırımcılardan Küçük Hizmet Sağlayıcılara Sağlanan İşletme Sermayesi**

S.O.S. yapısında, yatırımcılar faaliyetlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan sermayeyi kendi kaynaklarından sağlarlar. Yatırımcı bu sermaye ile hizmet sağlayıcıları işe alır ve faaliyetlerine başlar. Bu hizmet sağlayıcılar geleneksel satın alma mekanizmalarında maddi güçlerinin yetersizliği gibi sebeplerle ihale kazanma ihtimali düşük olan STKlar veya küçük sosyal girişimler de olabilirler. Yatırımcı ise bir kamu kurumuna göre daha esnek davranabilir. Yatırımcının önceliği en iyi hizmeti en verimli şekilde sunabilecek hizmet sağlayıcılar ile çalışmaktır. S.O.S sayesinde böylece nispeten küçük kurumlardan da hizmet alımı yapılarak onlara da işletme sermayesi sağlanmış ve bu şekilde büyümelerine destek verilmiş olunur. Hedeflenen sonuçlara ulaşamazsa finansal risk yatırımcının üstünde kalır ve bu genellikle risk hizmet sağlayıcılara aynı şekilde yansıtılmaz. Bu sayede S.O.S. daha önceki çalışmaları ile etki potansiyelini ispatlamış ama küçük sosyal girişimler için çok değerli bir fırsat sunar.
- 5. Esneklik ve İşbirliği**

Yatırımcılar genellikle birden fazla hizmet sağlayıcıyla çalışarak karmaşık sosyal sorunlara yönelik kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşım sunarlar. Bu iş birliği, dikeyler halinde sunulan parçalı hizmet modellerindeki verimsizlikleri azaltır ve paydaşların güçlü yönlerinden yararlanarak ortak hedeflere koordine bir şekilde ulaşmalarını sağlar. Yatırımcı sonuca ulaşmak için sorumlu olduğu için kendi sermayesini en uygun



gördüğü şekilde harcama özgürlüğüne de sahiptir. Bu yapıda geleneksel satınalma yöntemlerindeki keskin şartlara bağlanmış harcama kalemleri olmadığı için uygulamalara esneklik gelir. Sonuca götürmeyen bir hizmet sağlayıcıyı, uygulamayı veya yaklaşımı yatırımcı bu esneklik ile değiştirebilir, kaynakların israfını engeller, en etkili şekilde kullanılmasını sağlar.

Bu rehberde sunulan bilgiler, Türkiye'deki kalkınma ajansları ve diğer kamu kurumları için S.O.S.'un potansiyelini keşfetmek ve uygulama süreçlerinde rehberlik etmek amacıyla hazırlanmıştır. Özellikle genç işsizliği, kadınların istihdama katılımı ve yerel kalkınma gibi öncelikli alanlarda bu mekanizmanın sağladığı fırsatlar, politika yapımcıların ve uygulayıcıların dikkatine sunulmuştur.

Sonuç olarak, S.O.S. yapılarının benimsenmesi, Türkiye'de sosyal etkilerin ölçülebilir hale gelmesine, kaynakların daha stratejik kullanılmasına ve kamu ile özel sektör arasındaki

işbirliğinin güçlendirilmesine katkıda bulunacaktır. Bu yaklaşım, daha iyi sonuçlar elde etmek için yenilikçi yollar arayan kamu ve hayırsever kurumlara ilham verebilir ve yol gösterebilir.

Ek Kaynaklar

[Brookings Sonuç Odaklı Sözleşmeler Veritabanı](#)

[Oxford Üniversitesi, Government Outcomes Lab \(GoLab - Hükümet Sonuçları Laboratuvarı\) - Etki ve Hükümet Sonuçlarına İlişkin Veriler \(Data on Impact and Government Outcomes - INDIGO\)](#)

[Oxford Üniversitesi, Government Outcomes Lab \(GoLab - Hükümet Sonuçları Laboratuvarı\) - Sonuç Odaklı Sözleşme Veritabanı](#)

[Sonuçların Fiyatlandırılması, Oxford Üniversitesi, Government Outcomes Lab \(GoLab - Hükümet Sonuçları Laboratuvarı\)](#)

[Programın sonuç odaklı sözleşme yapısına uygun mu?, Social Ventures Australia, 2015](#)

[Sosyal Etki Tahvili geliştirilmesine yönelik teknik rehber, Social Finance, 2013](#)

[Outcomes Finance Alliance \(OFA - Sonuç Finansmanı Birliği\)](#)

[Outcomes Accelerator \(Sonuç Hızlandırıcı\), Türkiye Videosu](#)