



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



Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum Projesi (SEECO)

Toplumsal Faydayı Artırmak: Sosyal Tedarikin Yükselişi ve İyi Uygulamalar

řubat 2025



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIğI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



Kısaltmalar	6
Yönetici Özeti	9
Giriş	10
Sosyal Tedarik Nedir?	10
Sosyal Tedarik ve Sosyal Satın Alma Arasındaki Fark	12
Sosyal Tedarikin Paydaşları, Değeri ve Tedarik Alanları	13
Dünyada Sosyal Tedarikin Yükselişi	16
Kamu Sektörünün Rolü ve Önemi	19
Aracı Kuruluşların Rolü ve Önemi	21
Sosyal Tedarikte Adımlar	22
Türkiye’de Sosyal Tedarik Çalışmaları	26
Rapordan Öne Çıkan Öneriler	27
Sonuç	28



Yazar

Merve Kavas

Destek Olanlar

H. Hande Kara

Mustafa Yazar

Melis Kuzuoğlu

Can Atacık

İrem Topçuoğlu Ural

Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum Projesi (SEECO) Hakkında

SEECO projesi, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından, Dünya Bankası koordinasyonu ile yürütülmekte ve Avrupa Birliği'nin Türkiye'deki Mülteciler için Mali Yardım Programı (FRIT) kapsamında finanse edilmektedir. Yerel düzeyde ise kurumsal uygulama kapasitesi yüksek Kalkınma Ajansları ile işbirliği yapılmaktadır. Proje, 5 Kalkınma Ajansının yetki alanındaki 11 ili kapsamaktadır. Projede yer alan Kalkınma Ajansları ve iller: İpekyolu Kalkınma Ajansı (Gaziantep, Adıyaman, Kilis), Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (Hatay, Osmaniye, Kahramanmaraş), Karacadağ Kalkınma Ajansı (Şanlıurfa, Diyarbakır), Çukurova Kalkınma Ajansı (Adana, Mersin) Dicle Kalkınma Ajansı (Mardin).



Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği
BM	Birleşmiş Milletler
ESG	Environmental, Social, and Corporate Governance (Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim)
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ISO 20400	Sürdürülebilir Tedarik Rehberi için Uluslararası Standart
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
RBC	Responsible Business Conduct (Sorumlu İş Davranışı)
RREUSE	Re-use and Recycling European Union Social Enterprises Network (Avrupa Birliği Yeniden Kullanım ve Geri Dönüşüm Sosyal Girişimleri Ağı)
SEECO	Social Entrepreneurship, Empowerment and Cohesion Project (Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum Projesi)
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SRPP	Socially Responsible Public Procurement (Sosyal Sorumlu Kamu Alımı)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
UNDP	United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UN Global Compact	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
UNGPs	Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri



Raporun Amacı ve Bağlamı

Küresel ölçekte ekonomik faaliyetler 21.yy'da salt kârlılık ve verimlilik ölçütlerinin ötesine geçerek toplumsal fayda, çevresel sürdürülebilirlik, adil iş koşulları, etik prensipler ve insan hakları gibi çok boyutlu hedefleri iş stratejilerinin merkezine yerleştirmiştir. Bu dönüşümün merkezinde yer alan sosyal tedarik yaklaşımı, kamu ve özel sektörde satın alma süreçlerinin yalnızca maliyet-fayda analizine indirgenmemesini vurgulayarak, tedarik zincirlerine sosyal, çevresel ve etik değerleri dâhil etmeyi amaçlar. Bu rapor, Türkiye'de sosyal tedarik uygulamalarının gelişimine yön vermek, özellikle kamu kurumlarına stratejik rehberlik sunmak, aynı zamanda yerel yönetimler, STK'lar, üniversiteler, meslek odaları, kalkınma ajansları, özel sektör aktörleri ve uluslararası kuruluşlar gibi geniş bir yelpazedeki paydaşlar için yol gösterici bir başlangıç kaynağı olmak üzere hazırlanmıştır.

Raporun amacı, sosyal tedarik kavramının temellerini ortaya koymak, uluslararası referans çerçeveleri, yasal düzenlemeleri, raporlama standartlarını ve pratik uygulama adımlarını ele almak, Türkiye'ye özgü fırsatları, ihtiyaçları ve politika önerilerini detaylandırmaktır. Böylece sosyal tedarik stratejilerinin hem karar alma süreçlerine hem de sahadaki uygulamalara entegre edilebilmesi için bütüncül bir perspektif sunulması hedeflenmektedir. Rapor, sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla uyumlu, uzun vadeli değer yaratan, krizlere dayanıklı, insana yakışır iş fırsatları sunan, yerel ekonomileri güçlendiren, girişimci kadın ve gençleri teşvik eden, dezavantajlı grupların işgücüne katılımını artıran ve çevresel kaynakların sürdürülebilir yönetimini destekleyen bir tedarik ekosistemi inşa etme çabasına stratejik bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Metodoloji

Raporda yer alan analizler, literatür taramaları, uluslararası rehberlerin incelenmesi, ilgili yasal ve düzenleyici çerçevelerin değerlendirilmesi, kamu sektörü odaklı stratejik politika dokümanlarının analizinin yapılması, iyi uygulama örneklerinin incelenmesi, araştırma raporları ve yayınların taranması, özel sektör raporlarının değerlendirilmesi, vaka analizleri ve pilot projelerin sonuçlarının gözden geçirilmesi ile şekillenmiştir. Bu süreçte:

1. **Veri Kaynakları:** Avrupa Komisyonu, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact), Avrupa Birliği Yeniden Kullanım ve Geri Dönüşüm Sosyal Girişimleri Ağı (RREUSE), Buy Social Europe B2B Projesi, Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Supplier Diversity Europe, Social



Enterprise UK, Yunus Social Business & Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı gibi kurum ve ağların yayımladığı rehberler, raporlar, kılavuzlar ve kontrol listeleri incelenmiştir.

2. **Çerçeve ve Kuramsal Yaklaşım:** Sosyal tedarik kavramı, sürdürülebilir kalkınma, insan hakları, adil iş koşulları, çevresel sorumluluk, toplumsal cinsiyet eşitliği, döngüsel ekonomi, yerel kalkınma, adil ticaret gibi temalarla ilişkilendirilerek, çok disiplinli ve çok paydaşlı bir paradigma içinde ele alınmıştır.
3. **Karşılaştırmalı İnceleme ve İyi Uygulamalar:** Farklı coğrafyalardan seçilen uygulamalar (Birleşik Krallık, Kanada, AB üye ülkeleri) incelenerek, sosyal tedarik stratejilerinin pratikte nasıl hayata geçirildiği, hangi zorluklarla karşılaşıldığı, hangi fırsatların değerlendirildiği ve hangi çıktıların elde edildiği irdelenmiştir.
4. **Politika Önerileri ve Türkiye Bağlamı:** Rapor kapsamında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan öneriler ileride yapılacak çalışmaların değerlendirilmesine destek olması için son bölümde özetlenmiştir.

Bu metodolojik yaklaşım ile, raporda sunulan bilgilerin çok yönlülüğü ve pratiğe dönük uygulanabilirliğinin artırılması amaçlanmıştır. Ayrıca paydaşlardan gelecek geri bildirimler, yeni araştırmalar ve pilot projelerle sosyal tedarik alanında stratejilerin güncellenebileceği, esnek ve öğrenen bir alan olduğu unutulmamalıdır. Raporun, paydaşlar için hem mevcut bilgi birikimini derinleştirmesi hem de gelecekteki çalışmalar için bir referans noktası oluşturması hedeflenmektedir.



Yönetici Özeti

21.yy da ekonomik faaliyetler yürüten kuruluşlar, salt kârlılık ve verimlilik ölçütlerinin ötesine geçerek toplumsal fayda, çevresel sürdürülebilirlik, adil iş koşulları, etik prensipler ve insan hakları gibi çok boyutlu hedefleri iş stratejilerinin merkezine yerleştirmişmiştir. Bu dönüşümün önemli bir aracı olan sosyal tedarik, kamu ve özel sektörde satın alma süreçlerinin sadece ekonomik verimliliği değil, aynı zamanda sosyal değer, çevresel sorumluluk ve etik standartların yükseltilmesini amaçlar.

Rapor, özellikle kamu kurumlarının sosyal tedarik yaklaşımını stratejik bir kaldıraç olarak kullanmasını desteklemeyi hedeflemektedir. Raporda, sosyal tedarik kavramının kuramsal çerçevesi, uluslararası rehberler ve standartlar, iyi uygulama örnekleri, politika araçları, mevzuat boyutu, kapasite geliştirme stratejileri ve Türkiye'ye özgü öneriler ele alınmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) ile uyumlu, adil, kapsayıcı, dirençli ve yeşil bir ekonomik yapının inşasında sosyal tedarik önemli bir rol oynar. Bu bağlamda rapor, dezavantajlı grupların istihdama kazandırılması, girişimci kadın ve gençlerin güçlendirilmesi, yerel üreticilerin desteklenmesi, döngüsel ekonomi odaklı üretim, karbon ayak izinin azaltılması ve adil ticaret ilkelerinin yerleşmesi gibi alanlarda sosyal tedarikin nasıl etkili bir araç olabileceğini göstermektedir.

Raporda önerilen stratejik adımlar arasında, kamu ihalelerinde sosyal kriterlerin entegre edilmesi, aracı kuruluşların erişiminden yararlanarak kapasite geliştirme, pilot projeler ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması, paydaş katılımının artırılması, performans ölçüm mekanizmalarının güçlendirilmesi bulunmaktadır. Bu adımlar ile Türkiye'de sosyal tedarik farkındalığının artırılması, mevzuat düzenlemeleri, eğitim programları, rehber yayınları ve dijital platformlar aracılığıyla bilgi paylaşımı, toplumsal dayanışmayı ve özel sektörün sürdürülebilir kalkınmaya katkısının artmasını destekleyecektir.

Özetle, bu rapor, sosyal tedarikin kamu sektörü başta olmak üzere tüm paydaşlar için uzun vadeli, ölçülebilir, sürekli iyileştirilebilir ve stratejik bir yatırım aracı olduğuna ilişkin detaylı bilgi ve uygulama örnekleri sunmaktadır.

Giriş

Son on yıllarda toplumsal, çevresel ve etik değerlerin iş dünyası ve kamu politikalarındaki rolü yeniden tanımlanmaktadır. Salt maliyet ve kârlılık odaklı modellerin yerine, sürdürülebilir kalkınma, insan hakları, adil iş koşulları, toplumsal cinsiyet eşitliği, yerel kalkınma, iklim kriziyle mücadele ve etik ilkeler gibi çok boyutlu hedefleri odağa alan yaklaşımlar öne çıkmaktadır.^{1 2} Bu dönüşümün merkezinde bulunan önemli kavramlardan bir tanesi de, kamu kurumlarının yönetsel kapasitesi, düzenleyici gücü ve geniş ölçekli alım kabiliyetiyle önemli bir kaldıraç görevi gören “sosyal tedarik” yaklaşımıdır.³

Sosyal tedarik, kamu ve özel sektörün tedarik zincirlerinde sadece ekonomik faydayı değil, aynı zamanda toplumsal fayda, çevresel sorumluluk ve etik standartların da dikkate almasını önceler. Böylece Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla (SKA'larla) uyumlu, dirençli, kapsayıcı ve adil bir ekonomik yapının güçlenmesine katkıda bulunur.^{4 5}

Sosyal Tedarik Nedir?

Sosyal tedarik, ürün ve hizmetlerin stratejik bir tedarik kararı ile ana amacı sosyal, çevresel ve/veya kültürel etki olan sosyal girişimlerden tedarik edilmesi sürecidir. Bu yaklaşım, kamu kurumlarının ve özel işletmelerin satın alma kararlarını yalnızca maliyet, kalite ve hız gibi geleneksel parametrelerle sınırlamayıp, toplumsal fayda, çevresel sürdürülebilirlik, etik ilkeler ve adil iş koşullarıyla bütünleştirmesini sağlar.^{6 7}

Sosyal girişimler, ana amacı sosyal, çevresel ya da kültürel etki yaratmak olan ve bu amaç ile iktisadi/ticari faaliyetler yürüten, elde ettiği gelir fazlasını ana amacı doğrultusunda kullanan sosyal ekonomi işletmeleridir.^{8 9}

¹ [Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement \(2nd edition\). Publications Office of the European Union, European Commission \(2020, 2021\)](#)

² [Sosyal Satın Alma Rehberi, ILO \(2022\)](#)

³ [Strengthening Government Procurement for Positive Outcomes in Aotearoa New Zealand. The Impact Initiative. \(2021\)](#)

⁴ [Sosyal Kalkınma Açısından Satın Almanın Geleceği. UNDP \(2022\)](#)

⁵ [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

⁶ [Advancing Climate, Environmental and Social Goals Through Public Procurement, RREUSE \(2022\)](#)

⁷ [Strengthening Government Procurement for Positive Outcomes in Aotearoa New Zealand. The Impact Initiative. \(2021\)](#)

⁸ [Sosyal Ekonomi ve Sosyal Girişimler. Yekpare Sosyal Girişim Birliği](#)

⁹ [Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Durumu. British Council. \(2019\)](#)



Sosyal girişimler, ekonomik ve sosyal kalkınmanın önemli bir paydaşı olarak kamu sektörü, özel sektör ve üçüncü sektör ile farklı şekillerde işbirliği geliştirebilir. Bu işbirliği yöntemlerinden birisi tedarik zincirine ve mevcut bütçe harcamalarına sosyal, çevresel ve/veya kültürel etki hedeflerinin de entegre edilmesiyle, ürün ve hizmetlerin sosyal girişimlerden satın alınmasıdır.

Sosyal ekonomi tanımı ve sosyal girişimler için yasal formlar

Sosyal ekonomi¹⁰, ekonomik faaliyetleri toplumsal fayda, dayanışma, demokratik katılım ve sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde yürüten; öncelikli amacı kâr maksimizasyonu yerine toplumsal değer yaratmak olan kooperatifler, dernekler, vakıflar, sosyal girişimler ve benzeri oluşumları kapsayan bir ekosistemdir.

Türkiye’de sosyal girişimler için yasal form ya da statü bulunmamaktadır. Sosyal girişimler, şirket (anonim, limited, gerçek kişi), dernek ve vakıf iktisadi işletmeleri, kooperatif yasal formlarının bir ya da birden fazlasını etki ve iş modellerine uygun olarak tercih etmektedir.¹¹

Geleneksel satın alma yaklaşımında iyi fiyat ve iyi kalite, yani ekonomik parametreler ön plandadır. Sosyal tedarik kararında ise iyi kalite ve iyi fiyat beklentisinin yanı sıra ‘iyi sonuçlar’, yani toplumsal fayda, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik, insan haklarına saygı, toplumsal cinsiyet eşitliği, engelli istihdamının artırılması, yerel ekonomilerin güçlendirilmesi, yeşil ve döngüsel üretim modellerinin benimsenmesi, karbon ayak izinin azaltılması ve adil ticaret uygulamaları gibi faktörler belirleyici hale gelir. Bu çok boyutlu yaklaşım, tedarik zincirini yalnızca ekonomik verimlilik ekseninden çıkararak, toplumsal ve çevresel değer yaratan dinamik bir ekosisteme dönüştürür.^{12 13}

¹⁰ [The Social Economy in the European Union, European Commission \(2021\)](#)

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

¹² [Sosyal Kalkınma Açısından Satın Almanın Geleceği, UNDP, \(2022\)](#)

¹³ [Advancing Climate, Environmental and Social Goals Through Public Procurement, RREUSE, \(2022\)](#)

Sosyal Tedarik ve Sosyal Satın Alma Arasındaki Fark

“Sosyal tedarik” ve “sosyal satın alma” terimleri, sektörde çoğu zaman benzer anlamda kullanılsa da aslında stratejik düzey ve operasyonel uygulamaları arasında önemli bir ayrım vardır. Sosyal tedarik, uzun vadeli politika ve hedefleri ifade ederken; sosyal satın alma, bu stratejinin operasyonel düzeyde hayata geçirilmesidir. Sosyal tedarik, sosyal girişimlerin ürün ve hizmetlerinin tedarik zincirine bütüncül şekilde entegre edilmesini, kalıcı iş birliklerinin kurulmasını ve etki odaklı stratejik planlamayı ön planda tutar. Buna karşılık sosyal satın alma, kurumların kısa vadeli mal ve hizmet ihtiyaçlarını sosyal, çevresel ve kültürel etki gözeterek sosyal girişimlerden temin etmesi sürecini ifade eder.¹⁴

“Sosyal tedarik” kavramı ile örtüşen veya kesişen farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları [Sosyal Sorumlu Kamu Alımları](#), [Yeşil Tedarik](#), Sorumlu Satın Alma¹⁵, Toplumsal Cinsiyete Dayalı Satın Alma¹⁶ gibi farklı terminolojilerle yaygınlaşan sosyal, çevresel ve kapsayıcılık öncelikleriyle satın almayı ve tedariki teşvik eden uygulamalardır. Sosyal tedarikin bahsi geçen yaklaşımlarla hem keşisen hem de farklılıklar gösteren öğeleri mevcuttur.

Şekil 1 - Farklı Tedarik Stratejileri



Kaynak: Yunus Social Business

¹⁴ [Sosyal Kalkınma Açısından Satın Almanın Geleceği, UNDP \(2022\)](#)

¹⁵ [Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi ve Kurumsallaşma Önerileri, Hüzeyme Gül Efeoğlu Bölgesel Kalkınma Dergisi \(2023\)](#)

¹⁶ [Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Satın Alma Zirvesi, UN Women Türkiye \(2022\)](#)



Aşağıdaki tabloda görülebileceği üzere sorumlu tedarik, tedarikçi çeşitliliği ve sosyal tedarik stratejileri sırasıyla birbirini kapsayan hedefler barındırır. Kamu sektörünün satın alma faaliyetlerini ifade etmek için kullanılan ‘Sosyal Sorumlu Kamu Alımları’, kamu sektörünün satın aldığı mal, hizmet ve işlerin toplum üzerindeki etkilerini de dikkate alarak tedarik süreçlerinin sosyal fayda sağlamasını ve satın alımların uygulanması sırasında olumsuz etkilerin önlenmesini veya hafifletilmesini hedefler.

Sosyal Tedarikin Paydaşları, Değeri ve Tedarik Alanları

Sosyal tedarik, kurumların tedarik gücünü harekete geçirerek kurumlara ve topluma katkı sağlayabileceği değer alanları sağlar. Bu değer alanları kamu, özel sektör ve üçüncü sektörün sosyal satın alma yapması için nedenleri de öne çıkarır. Sosyal satın alma ile yaratılabilecek toplumsal fayda hedefleri arasında aşağıdaki konular öne çıkmaktadır:^{17 18}

- Engelli bireylerin sosyal katılımını ve istihdam edilebilirliğini teşvik etmek
- Özellikle düşük ücretli ve düşük becerili sektörlerde çalışma koşullarını iyileştirmek
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek
- Şeffaf tedarik zincirlerini teşvik etmek
- İnsana yakışır işlerle çalışma koşullarını desteklemek
- Herkes için erişilebilirlik ve kapsayıcı tasarım ilkelerini uygulamak
- Yüksek kaliteli sosyal, sağlık, eğitim ve kültürel hizmetler sunmak
- Erişilebilir sosyal hizmetler sunmak ve farklı grupları güçlendirmek
- Kalkınmayı, adil ticareti ve çevre dostu ürün/hizmetleri teşvik etmek
- Piyasayı ve çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) alanındaki yatırımları canlandırmak
- Sıkı bütçe koşullarıyla karşı karşıya olan kamu kuruluşlarına ve sosyal işletmelere destek olmak ve kamu harcamalarında verimliliği artırmak
- Kamu kaynağını, toplumsal hedeflere ulaşmak için daha stratejik bir şekilde kullanmak.

Kamu sektörü sosyal tedariki, kamu bütçesi harcamalarını sosyal politika hedeflerini sağlamada önemli bir fırsat olarak değerlendirebilirken, üçüncü sektör sosyal tedariki sosyal meseleleri çözmek için çalışan işletmelerin finansal dayanıklılığını güçlendirmek için bir işbirliği fırsatı olarak değerlendirebilir. Özel sektör kuruluşları içinse, Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim

¹⁷ [WeBuySocialEU, European Union](#)

¹⁸ [Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement \(2nd edition\). Publications Office of the European Union European Commission \(2020, 2021\)](#)



(ESG) hedefleri, tedarik zincirlerinin sosyal etki odağında iyileştirilmesi, tedarik ile kırılğan grupların geçim kaynaklarına erişmesi gibi öncelikli değer alanları bulunabilir.

Şekil 2 - Sosyal Tedarik Sürecindeki Kurumlar



Tedarikçi

Sosyal Girişimler



Satın alan

Kamu Sektörü
Özel Sektör
Sivil Toplum Sektörü
Sosyal Girişimler



Kolaylaştırıcı

Aracı Kuruluşlar ve
Destek Kuruluşları

Sosyal tedarik, yalnızca büyük ölçekli firmalar için değil, KOBİ'ler ve mikro işletmeler için de fırsatlar yaratarak tedarik zincirinde çeşitliliği, kapsayıcılığı ve inovasyonu teşvik eder.¹⁹ Sosyal girişimler, sivil toplum kuruluşları ve KOBİ'ler de satın alım güçlerini sosyal girişimlerden yana kullanabilir.

Sosyal tedarik, stratejik faydaları ve maddi olmayan getirileriyle de uygulayan kurumlar için önemli etkiler yaratmaktadır. Yunus Social Business'ın özel sektör yöneticileriyle yaptığı araştırmada²⁰, sosyal tedarik uygulamalarının kurum içi kültür değişimi sağladığı, kurumsal dönüşümü artırdığı, dış paydaşlarca marka farklılaşması için alan açtığı, çalışan katılımını artırdığı, çalışanların yetkinliklerini geliştirdiği ve Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (ESG) hedeflerine ulaşmada yardımcı olduğu öne çıkmıştır.

Sosyal Tedarikin Uygulama Alanları

Sosyal tedarik, geniş bir yelpazedeki satın alım kategorilerinde hayata geçirilebilir. Hammadde tedarikinden işlenmiş ürünlere, ambalajlamadan lojistiğe, iş gücü ve insan kaynakları hizmetlerinden dağıtıma, geri dönüşüm çözümlerinden bilgisayar teknolojilerine, pazarlamadan ofis yönetimine kadar çeşitli alanlar sosyal tedarikin etki alanına girer.²¹ Bu çeşitlilik, kurumların stratejik hedeflerine uygun sosyal ve çevresel faydalar üretmelerini mümkün kılar.

¹⁹ [Sosyal Satın Alma Rehberi, ILO \(2022\)](#)

²⁰ [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

²¹ [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

Uygulama 1: Paris Belediyesi ve Sosyal Sorumlu Kamu Alımı Stratejisi (SPASER)²²

Amaç

Fransa'da 31 Temmuz 2014 tarihli [Sosyal ve Dayanışma Ekonomisi Yasası](#) uyarınca, belirli bir mali hacme (KDV hariç yıllık 100 milyon Avro) ulaşan kamu alıcılarının, sosyal sorumlu kamu alımını (SRPP) teşvik etmek amacıyla SPASER (Sosyal Olarak Sorumlu Satın Alma Düzenlemesi) isimli bir strateji benimsemesi zorunlu hale gelmiştir. 2015'ten itibaren, bu stratejilere çevre koruma önlemleri de eklenmiştir. Yasa, yerel yönetimlere söz konusu stratejiyi hangi periyot ve kapsamda uygulayacakları konusunda esneklik tanıırken, Paris Belediyesi bu çerçevede 2016'da bir düzenleme benimseyerek 2019'dan itibaren sosyal ve çevresel hedefleri kamu alımlarına entegre etmeye başlamıştır.

Uygulama ve Hedefler

Paris Belediyesi, sosyal dışlanma riski bulunan kişilerin iş gücüne entegrasyonunu artırmayı ve küçük ölçekli sosyal ekonomi işletmelerinin (kooperatifler, atölyeler vb.) kamu ihalelerine erişimini kolaylaştırmayı hedeflemiştir. Bu kapsamda sosyal tedarik yoluna giderek şunları yapmıştır:

- İhale dokümanlarına sosyal hükümler eklenmesi,
- Küçük sosyal ekonomi işletmelerini teşvik etmek amacıyla ihalelerin parçalara ayrılması,
- İhalelerde dezavantajlı grupların istihdam edilmesine yönelik özel şartların getirilmesi,
- Gelecekteki yüklenicilerin bilgilendirmesi ve eğitimlerle desteklemesi

Paris Belediyesi, 2020 sonuna kadar kamu alımlarının %20'sine sosyal hükümler entegre edilmesini ve 1 milyon saatlik işe entegrasyon sağlamayı hedefledi. Bu amaç doğrultusunda basitleştirilmiş ihale şartnameleri, ihalede başarısız olan firmalara geri bildirim sağlanması ve yıllık olarak sosyal hükümler ile "entegrasyon saatleri"nin raporlanması gibi uygulamalar yürürlüğe kondu. Paris Belediyesi'nin Sorumlu Satın Alma Yaklaşımı, 2021 yılının Aralık ayında kabul edilen son SPASER kapsamında devam etmektedir ve SPASER 2022-2025 Ulusal Sürdürülebilir Alım Planı'nın (National Sustainable Procurement Plan) bir parçasıdır.

22 [Buying for social impact: Good practice from around the EU. European Commission \(2019\)](#)

Sonuçlar

Paris örneğinde, yeniden kullanım (geri dönüşüm, gıda atıklarının azaltılması vb.) üzerine çalışan sosyal ekonomi işletmelerinin ihalelere katılımının artması beklenmiştir. İhalelerin parçalara ayrılması sayesinde mali kapasitesi düşük olan sosyal girişimlerin rekabet etmesi kolaylaştırılmak istenmiştir. Belediyenin kurduğu komisyon ise her yıl sosyal kriterleri ve entegrasyon hedeflerinin gerçekleşme düzeyini takip ederek uygulamaların iyileştirilmesine katkı sunmuştur.

Dünyada Sosyal Tedarikin Yükselişi

Sosyal ekonominin gelişmesi, bu alandaki önemli aktörlerden biri olan sosyal girişimlerin sayısını, sektörel çeşitliliğini ve kapasitesini artırmıştır. Sosyal girişimler, farklı sektörlerde kaliteli ürün ve hizmetler üreterek tedarik zincirlerine entegre olmaya başlamış; kamu ve özel sektörün konuya gösterdiği ilgi, aracı kuruluşların savunuculuk çalışmaları ve iyi uygulamaların görünür hale gelmesiyle birlikte sosyal tedarik hareketi ivme kazanmıştır.²³

Sosyal tedarik konusunda öne çıkan ülkelerin sosyal tedarik politikalarının temelinde 'Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Uluslararası Çalışma Standartları, Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (UNGPs), ISO 20400 Sürdürülebilir Tedarik Rehberi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları' gibi uluslararası çerçeveler bulunmaktadır. Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ve Sorumlu İş Davranışı (RBC) rehberleri gibi raporlama standartları da kurumların tedarik performanslarını ölçme, izleme ve şeffaf şekilde raporlama imkânı sunar. Böylece sosyal tedarik, salt bir hedef değil; ölçülebilir, değerlendirilebilir ve sürekli iyileştirilebilir bir yönetim aracı haline gelir.²⁴

2010'ların başında İngiltere'de başlayan "[Buy Social](#)" kampanyası, bireyleri ve kurumları sosyal fayda odaklı işletmelerden ürün ve hizmet satın almaya teşvik ederek sosyal satın alma hareketinin temelini atmıştır. Bu yaklaşım, kısa sürede [Kanada](#), [Hollanda](#), [İrlanda](#), Türkiye gibi farklı ülkelere yayılmıştır. Kamu, özel sektör ve sivil toplum sektörünü sosyal satın alma hareketinin içinde sosyal etki yaratmaya teşvik etmiştir. BCG ve Yunus Social Business'ın Mayıs 2022'de yayınladığı rapora göre sosyal tedarik için mevcut piyasa hacmi 2,5 milyar doları aşmaktadır ve bu eğilim devam ederse önümüzdeki on yıl içinde piyasa hacminin 506 milyar

²³ [The Buy Social Movement. Buy Social Europe B2B](#)

²⁴ [Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards. Global Reporting Initiative, GRI. \(2021\)](#)



dolara ulaşabileceğini öngörmektedir.²⁵ Bu gelişmenin potansiyel etkisi özellikle yeterli finansman alamayan sektörler için satın alma yoluyla güçlenme açısından önemli olacaktır.

Sosyal satın alma kampanyaları, hem tüketicilere hem de kurum ve kuruluşlara her satın alma kararının sosyal, ekonomik ve çevresel etkiler doğurduğunu anlatmakta; satın alma tercihlerinin stratejik bir mekanizma olarak sosyal fayda üretiminde kullanılabileceğini göstermekte ve sosyal etki yaratabilen işletmelerin görünürlüğünü artırmak için kataloglar, konferanslar, eşleştirme etkinlikleri gibi araçlar sunmaktadır.

“Sosyal satın alma” hareketinin gelişimiyle birlikte sosyal girişimlerin kuruluşların tedarik zincirlerine entegre edilmeye başlanması, tedarik süreçlerine rehberlik eden aracı kuruluşların ortaya çıkması, sertifikasyon ve doğrulama çözümlerinin geliştirilmesi gibi yerel, bölgesel ve uluslararası adımlar atılmıştır. Bu gelişmeler, sosyal tedarik stratejilerinin daha geniş bir ekosisteme yerleşmesine zemin hazırlamıştır.

Farklı coğrafyalarda sosyal tedarik yaklaşımının yaygınlaşmasında, bu konuyu savunan aracı kurumların, stratejilerine sosyal tedariki entegre eden özel sektör şirketlerinin ve yerel yönetimlerin sosyal tedarik politikaları geliştirme konusundaki öncü rolleri dikkat çekmektedir.

2016’dan bu yana Social Enterprise UK liderliğinde yürütülen “Buy Social Corporate Challenge”²⁶ programı, sosyal girişimlerin şirketlerde yaratabileceği faydaların savunuculuğunun yapılması, şirketlerin sosyal girişimlerle buluşturduğu etkinlikler ve eşleşme programları, şirketlere yönelik düzenlenen ödül programları aracılığıyla, şirketleri sosyal girişimlerden tedarik yapmaya teşvik etmiştir. Bu kapsamda kurumsal ortaklar sosyal girişimlere 477 milyon sterlin harcayarak istihdam fırsatları yaratmış ve toplumsal faydayı artırmıştır. Benzer şekilde, “[People & Planet First](#)” hareketi sosyal tedarik uygulamalarını destekleyerek, ekonominin merkezine sosyal ve çevresel faydayı yerleştiren stratejileri yaygınlaştırmaya çalışmaktadır.

People & Planet First

[People & Planet First](#), sosyal ve/veya çevresel meseleler için çözüm geliştirmek ana amacı olan sosyal girişimler, adil ticaret işletmeleri, kooperatifler gibi sosyal ekonomi işletmelerinin küresel bir ortak değerler hareketine dahil olması için [Social Enterprise World Forum](#) koordinasyonunda Dünya çapında 32 yerel ağ liderliğinde yürütülen bir doğrulama sistemidir.

²⁵ [A \\$500 Billion Market Opportunity for Real Impact at Scale. BCG \(2022\)](#)

²⁶ [Buy Social Corporate Challenge. Social Enterprise UK](#)



Uluslararası danışma toplantıları sonucunda belirlenen **beş standardı (Amaç, Operasyonlar, Gelir, Kârın Kullanımı, Kurumsal Yapı)** kapsayan sistem, sosyal girişimler için basit, uygun maliyetli ve erişebilir sertifikasyon olanağını ve farklı sektörlerden tedarikçilere erişim fırsatlarını sunuyor. Bu sistem farklı ülkelerde yerel ağ partnerleri ve sektör paydaşlarının desteğiyle, mevcut programlara, projelere ve yerel ağların çalışmalarına sosyal tedariki de kapsayacak şekilde entegre edilmektedir.

Avrupa Komisyonu Sosyal Sorumlu Kamu Alımı (SRPP) konusunda kamu çalışanlarını teşvik etmek ve iyi uygulamaları görünür kılmak için çeşitli raporlar yayınlamıştır. Bu raporlardan ilki 2011 yılında ilk versiyonu yayınlanan, 2021’de güncellenerek ikinci versiyonu paylaşılan “Buying Social - a guide to taking account of social considerations in public procurement”²⁷ rehberidir. Bu rapor kamunun SRPP kavramını benimsemesi, sekiz adımda kurumun organizasyon stratejisine sosyal satın almanın entegre edilmesi ve sözleşme süreçlerine dair önerileri kapsamıyla önem taşımaktadır. Bu raporun ardından Mayıs 2020’de Avrupa Komisyonu temizlik ve tesis yönetimi hizmetleri, inşaat, gıda/ikram hizmetleri, mobilya, bahçe bakım hizmetleri, sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler, bilgi ve iletişim teknolojileri, tekstil sektöründen 71 iyi uygulama örneğinin detaylarıyla paylaşıldığı, kamunun sosyal satın alma uygulamalarını vakalar üzerinden inceleyebileceği araştırmayı yayınladı.²⁸ Avrupa Komisyonu resmi sitesinde de²⁹ paylaşılan, profesyoneller arasında etkileşimi sağlamak için bir Linkedin grubunu da oluşturmuştur.

Kasım 2020’de Euclid Network, sosyal tedarik odaklı bir uygulama topluluğu kurmuş; Mart 2021’de ise Sosyal Girişim Dünya Forumu (SEWF), özel sektör, kamu kurumları, sosyal işletmeler ve destek kuruluşlarının deneyim paylaşabileceği, uzmanlarla etkileşim kurabileceği bir Sosyal Tedarik Uygulama Topluluğunu Euclid Network işbirliğiyle başlatmıştır. Tüm bu girişimler, küresel ölçekte sosyal tedarikin farkındalığının artması, mevzuat reformları, sosyal girişim ekosisteminin güçlenmesi ve uluslararası ağların desteğiyle hız kazandığını kanıtlar. Sosyal tedarikin kıta ve kültür ötesi etki yaratarak yeni bir ekonomik anlayışa katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.^{30 31 32}

27 [Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement \(2nd edition\). Publications Office of the European Union European Commission \(2020, 2021\)](#)

28 [Making Socially Responsible Public Procurement Work. European Commission. 2020](#)

29 [Socially Responsible Public Procurement. European Commission](#)

30 [RREUSE. \(2022\). Advancing Climate, Environmental and Social Goals Through Public Procurement](#)

31 [Social Procurement: Putting People & Planet First. Euclid Network Podcast. 2024](#)

32 [Buy Social Europe B2B](#)

Kamu Sektörünün Rolü ve Önemi

Kamu sektörü, sosyal tedarik uygulamalarının yaygınlaşmasında kritik bir aktördür. Büyük ölçekli alım gücü, kapasite geliştirici ve politika yapıcı rolleri ile kamu kurumları, piyasayı dönüştürebilir ve sosyal tedarik çalışmalarını yaygınlaştırılabilir. Kamu sektörü, sosyal tedarik ekosisteminde satın alan ve örnek oluşturan, düzenleyen, destekleyen, kaynak sağlayan, koordine eden ve işbirliği yapan farklı roller üstlenebilir. Bu çok yönlü rol dağılımı, kamu kurumlarının sosyal tedarik yaklaşımını derinleştirmesini, yaygınlaştırmasını ve kurumsallaştırmasını mümkün kılar.

Kamu kurumları pilot projeler yürütme, rehberler hazırlama, mevzuat düzenlemeleri yapma, paydaşlar arasında köprü kurma, sertifikasyon sistemlerini teşvik etme gibi enstrümanlarla sosyal tedarik ekosistemi besleyebilir. Böylece kamu kaynakları, toplumsal yarar, çevresel sürdürülebilirlik ve etik standartlar için stratejik bir araç haline gelir.³³

Sosyal Tedarikte Kamu Sektörünün Rolü

Tablo 1 - Sosyal Tedarikte Kamu Sektörünün Rolü	
	Tedarikçi / Satın alan: Kamu sektörünün ürün ve hizmet ihtiyaçlarının tedarik edilmesi.
	Örnek oluşturan: Kamunun tedarik faaliyetleri ile iyi uygulama örnekleri oluşturması.
	Düzenleyen: Kamunun sosyal tedariki destekleyici mevzuat düzenlemeleri yapması.
	Destekleyen: Finansal olmayan desteklerle (programlar, rehberler vb.) alanın gelişimini desteklemesi.

33 [Sosyal Kalkınma Açısından Satın Almanın Geleceği. UNDP. 2022](#)

	Kaynak sağlayan: Paydaşların sosyal tedariki güçlendirici çalışmaları için hibe ve finansal destek sistemleri ile kaynak sağlanması.
	Koordine eden: Kamu sektöründe sosyal tedarik çalışmalarının geliştirilmesi için kurumlar ve birimler arası faaliyetlerin koordine edilmesi ya da sektörler arası çalışmaların koordinasyonun yapılması.
	İşbirliği yapan: Kamu sektörünün paydaşların sosyal tedariki güçlendirici çalışmalarında işbirliği yapması.

2014 tarihli Kamu Alım Direktifleri³⁴, ihale sürecinin her aşamasında sosyal kriterlerin kullanımının dikkate alınabileceğini ortaya koymaktadır. Avrupa genelinde kamu alıcıları bu imkânlardan yararlanarak satın alma süreçlerinde sosyal etki hedeflerini göstermeye başlamıştır.³⁵ Bir önceki bölümde de yer verdiğimiz Avrupa Komisyonu’nun “Sosyal Satın Alma: Kamu Alımlarında Sosyal Hususları Dikkate Alma Rehberi”³⁶ “Sosyal Sorumlu Kamu Alımını Hayata Geçirmek: 71 İyi Uygulama Örneği” rehberi³⁷ ve “Sosyal Etki için Satın Alma: AB Genelinden İyi Uygulamalar” rehberi, kamu ihalelerinde tedarik prosedürleri, politika ve destek yapıları oluşturma odağında iyi uygulama örneklerinin kamu çalışanlarınca anlaşılması için hazırlanmış rehberlerdir. Bu rehberlerde AB Kamu Alım Direktifinde yer alan bazı maddelerin (örn. Madde 18(2), 20, 40, 42(1), 43, 46, 56, 57, 67, 69, 70, 71, 74-77) ulusal mevzuata nasıl aktarıldığı incelenmiştir. Uygulamaya geçirilen maddelerden bazıları şunlardır:

- Zorunlu Sosyal Hüküm (Art. 18(2) mandatory social clause)
- Rezerve Sözleşmeler (Art. 20 reserved contracts)
- Ön Pazar Araştırmaları (Art. 40 preliminary market consultations)
- Teknik Şartnameler ve erişilebilirlik koşulları (Art. 42(1) technical specifications and accessibility requirements)
- Etiketler / Sertifikasyonlar (Art. 43 labels)
- Sözleşmelerin lotlara bölünmesi (Art. 46 division of contracts into lots)

34 [Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council](#)

35 [Making Socially Responsible Public Procurement Work, European Commission, 2020](#)

36 [Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement \(2nd edition\). Publications Office of the European Union European Commission \(2020, 2021\)](#)

37 [Making Socially Responsible Public Procurement Work, European Commission, 2020](#)



- Düşük teklifler (Art. 69 abnormally low tenders)
- Alt yüklenicilik (Art. 71 subcontracting)

Raporda yer alan üç uygulama örneğinde de bu maddelerin ülkelerin ulusal mevzuatlarına uyarlandığı uygulamalar aktarılmıştır. Türkiye’de kamu kurumlarının satın alımlarında, doğrudan temin, pazarlık, istisna kapsamındaki alımlar, kamu ihale kanununun Ek 9. maddesine dayalı alımlar ve belediye şirketleri üzerinden gerçekleştirilen alımlar olmak üzere beş ana başlık öne çıkar.³⁸

Uygulama 2 - Toskana (İtalya)³⁹

Toskana bölgesinde sağlık kurumlarının bahçe ve yeşil alan bakımı hizmetleri için 2017 yılında ESTAR (bölgedeki sağlık kurumlarına teknik-idari destek veren kurum) tarafından bir açık ihale süreci başlatılmıştır. Bu ihalede, özellikle engelli ve dezavantajlı kişilerin işgücü piyasasına entegre edilmesi amacıyla faaliyet gösteren sosyal kooperatiflerin katılımını teşvik etmek ve aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliği sağlamak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, ihalenin on bir kısmından sekizi sosyal kooperatifler için ayrılmış ve teknik şartnameye hem sosyal hem de çevresel kriterler eklenmiştir.

Sosyal kriterler arasında, engelli ve dezavantajlı bireylerin işe alınma, işbaşı eğitim ve destek mekanizmaları ile uzun vadeli istihdam güvencesi sağlama konuları öne çıkmaktadır. Çevresel kriterler ise pestisit kullanımının azaltılması, su tüketimini düşüren yöntemlerin uygulanması, yerel bitki türlerinin tercih edilmesi ve geri dönüştürülmüş ya da yeniden kullanılmış materyallerin kullanılması gibi unsurları içermektedir. Ayrıca sözleşme şartları, en az ihale süresi boyunca (72 ay) çalışan istihdamını garanti altına almakta ve toplam işgücünün en az %30’unun engelli ya da dezavantajlı bireylerden oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Uygulanan politika, sosyal kooperatiflerin kapasitesini artırırken aynı zamanda engelli ve dezavantajlı grupların işgücü piyasasına katılımını güçlendirmektedir. Çevresel açıdan da pestisit kullanımının azaltılması ve su tasarruflu yöntemlerin benimsenmesi, yeşil alan bakımının insan sağlığı ve doğa dostu yöntemlerle gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Aracı Kuruluşların Rolü ve Önemi

Aracı kuruluşlar ya da destek kuruluşları sosyal tedarik sürecinde işbirliğini kolaylaştıran üçüncü taraflardır. Bu kuruluşlar sosyal girişimcileri destekleyen ağlar, hızlandırıcılar, yatırım ve

³⁸ [Sosyal Satın Alma Rehberi, IL O. 2021](#)

³⁹ [Making Socially Responsible Public Procurement Work, European Commission, 2020](#)



finansman ya da sertifikasyon kuruluşları olabilirler. Aracı kuruluşlar sosyal tedarik ekosisteminde bilgi üretimi, savunuculuk, kapasite geliştirme, eğitim, mentorluk, finansmana erişim, sertifikasyon, kalite kontrol, veri analizi, performans ölçüm ve raporlama konularında kritik destek sunarlar.^{40 41}

Bu kuruluşlar, sosyal girişimlerin rekabet gücünü artırarak kamu ihalelerine katılımını kolaylaştırır, iyi uygulama örneklerini görünür kılar, tedarikçi ve alıcıyı birbirine bağlar. Aracı kuruluşların rehberliği, kamu kurumlarının sosyal tedarik stratejilerinin somut etkisini anlamasına, sürekli iyileştirme yapmasına ve böylece tedarik zincirlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik, yenilik ve çeşitlilik sağlamasına yardımcı olur.^{42 43}

Aracı kuruluşlar ayrıca sosyal girişimlerin sosyal tedarığe hazır hale gelmesine, uluslararası fonlardan yararlanmasına, kalite standartlarına ulaşmasına, sertifikasyon ([People & Planet First](#), [Adil Ticaret \(Fair Trade\)](#), [B-Corp](#), [EU Ecolabel](#)) almasına ve tedarik zincirine dahil olmasına yardımcı olur. Sosyal girişimlerin uluslararası kabul görmüş sertifikasyonları alması, güvenilirliklerini artırmakta ve kamu ile özel sektör tedarikçileri tarafından tercih edilmelerini sağlamaktadır. Sertifikasyon süreçleri teşvik edilmeli ve bu süreçlerde sosyal girişimlere rehberlik sağlanmalıdır.

Sosyal Tedarikte Adımlar

Sosyal tedarik, yalnızca iyi niyetli bir vizyona dayanan bir kavram değil; uygulanabilir, ölçülebilir ve sürekli geliştirilebilir bir stratejik süreçtir. Bu sürecin hayata geçirilebilmesi için sosyal tedarik politikalarının kurumsal stratejilere entegre edilmesi, kurum içi düzenlemelerin yapılması, uygun metriklerin belirlenmesi, yöneticilerin ve çalışanların bilgilendirilmesi, dış paydaşlarla işbirliği kanallarının oluşturulması ve bilgi birikiminin artırılması gerekmektedir.^{44 45 46}

Sosyal tedarikin kurum içerisinde bir strateji olarak benimsenmesi, diğer kurumsal stratejilerde olduğu gibi bilgi ve kapasitenin artırılmasıyla, çalışan bağlılığının güçlendirilmesiyle ve yönetim mekanizmalarının iyileştirilmesiyle aşamalı bir gelişim süreci izler. Bu noktada liderlerin rolü kritiktir. Üst düzey yöneticiler, sosyal tedarik hedeflerini netleştirerek, konuyu sahiplenerek,

40 [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

41 [Buy Social Europe B2B Project](#)

42 [Sosyal Satın Alma Rehberi, ILO, \(2022\)](#)

43 [Advancing Climate, Environmental and Social Goals Through Public Procurement, RREUSE, \(2022\)](#)

44 [Sosyal Satın Alma Rehberi, ILO, 2022](#)

45 [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

46 [Social Procurement webinar for senior & executive leaders, Akina Foundation \(2021\)](#)

önceliklerini kurum içinde ve kurum dışında savunarak, finansal planlama, bütçeleme ve risk yönetimi çerçevelerine entegre ederek ve sektör ile kilit paydaşlarla işbirliği kurarak sosyal tedarik uygulamalarının başarısını artırabilir.⁴⁷

Şekil 3 - Sosyal Tedarikte Yapıtaşları



Kaynak: [Strengthening Government Procurement for Positive Outcomes in Aotearoa New Zealand. The Impact Initiative, 2021](#)

Sosyal Tedarik Yapıtaşları

Sosyal tedarikin hayata geçirilmesi, yukarıdaki yapıtaşlarını da kapsayan şekilde farklı aşamalardan oluşur.

- **Hazırlık Aşaması:** Sosyal tedarik için iç süreçlerin geliştirilmesi, stratejik hedeflerin ve metriklerin belirlenmesi, kurumsal politika ve prosedürlerin geliştirilmesi, şartnameler ve ilgili ihale evraklarının düzenlenmesi, sosyal tedarik çalışmaları için ilgili kişilerin ve birimlerin belirlenmesi. Sosyal tedarik hakkında kurum içi bilgilendirme çalışmalarının yapılması. İhale dokümanlarına sosyal ve çevresel kriterlerin kontratın şartları olarak eklenmesi, değerlendirme ölçütlerinde sosyal değerın önceliklendirilmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulması süreçleri.^{48 49}

47 [Social Procurement webinar for senior & executive leaders. Akina Foundation \(2021\)](#)

48 [Buying Social – A guide to taking account of social considerations in public procurement \(2nd edition\). Publications Office of the European Union European Commission \(2020, 2021\)](#)

49 [Sosyal Tedarik El Kitabı. Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)



- **Dış Paydaşlarla Angajman:** Sosyal tedarik hedefleri doğrultusunda uygun sosyal girişimlerin bulunması için araştırma ve değerlendirme süreci. Süreçte kolaylaştırıcı olabilecek aracı kuruluşlar ve destek kuruluşları gibi dış paydaşlarla işbirliği kanallarının oluşturulması. Görüşmelerin ve ziyaretlerin yapılması.^{50 51} Kamuoyunda bilinç yükseltmeye ve farkındalık yaratmaya yönelik iletişim kampanyaları yürütülmesi.
- **Tedarik / Satın Alma Süreci:** Sosyal girişimlerden ürün veya hizmetlerin tedarik sürecine (örneğin ortak ürünlerin geliştirilmesi) ya da satın alma sürecine (örneğin bilişim hizmetleri, ofis malzemeleri) başlanması. Süreçlerin iyileştirilmesi, sosyal girişimlerin standart ve kalite düzeyinin güçlendirilmesi, hacimlerin artırılması, sosyal işletme için finansal çerçeve ve sermaye sağlanması.⁵²
- **Ölçüm, İzleme ve Raporlama:** Sosyal tedarik hedefleri ve metrikleri ile tedarik süreci için ölçme ve raporlama çalışmasının yapılması. (Örneğin: İstihdam edilen dezavantajlı kişi sayısı, karbon salımındaki azalma, adil ticaret ürün oranı, geri dönüşüm oranı gibi metriklerden ve GRI, UN Global Compact gibi standartlardan ve sosyal etki ölçümü araçlarından yararlanılabilir) Raporlama ile sosyal tedarik faaliyetlerinin hacminin artırılması, süreçlerin iyileştirilmesi ya da yeniden satın alma kararı gibi stratejik kararların planlanması.
- **Etki İletişimi ve Paydaş Angajmanı:** Başarıyla gerçekleşen sosyal tedarik ve sosyal satın alma faaliyetlerinin etkisinin paydaşlara aktarılması, hikayeleştirme ve vakalaştırma çalışmaları, ilgili konferanslar ve etkinliklerle iyi örneklerin aktarımı.

Bu adımlar, liderlik vizyonu ve kurum içi sahiplenme ile birleştiğinde, sosyal tedarik faaliyetleri sadece bir proje veya politika olmaktan çıkarak; krizlere karşı dirençli, toplumsal açıdan sorumlu, çevresel olarak sürdürülebilir ve etik ilkelere bağlı bir tedarik ekosistemi inşa etmede stratejik bir araca dönüşür.

Uygulama 3: İskoç Hükümeti'nin Üçüncü Sektör Kuruluşları İçin Pazarların Geliştirilmesi Programı⁵³

Amaç ve Kapsam

2011–2017 döneminde uygulanan Üçüncü Sektör Kuruluşları İçin Pazarların Geliştirilmesi Programı, İskoç Hükümeti'nin Üçüncü Sektör ve Kamu Hizmet Reformu stratejilerinin önemli

50 [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

51 [Strengthening Government Procurement for Positive Outcomes in Aotearoa New Zealand, The Impact Initiative, \(2021\)](#)

52 [Sosyal Tedarik El Kitabı, Yunus Social Business & TSGA \(2022\)](#)

53 [Buying for social impact: Good practice from around the EU, European Commission \(2019\)](#)

bir parçası olarak tasarlanmıştır. Program, 2014 tarihli [Procurement Reform \(Scotland\) Act](#) gibi düzenlemeleri tamamlayacak biçimde, kamu alımlarında sosyal değeri teşvik etmek için çeşitli araçlar sunmak üzere oluşturulmuştur.

Bunlar arasında:

- Kamu Sosyal Ortaklıkları (Public Social Partnership, PSP) modeli (*Kamu Sosyal Ortaklıkları (PSP), kamu hizmetlerinin tasarım ve ihale süreçlerinde üçüncü sektörün (STK'lar, sosyal girişimler vb.) çok daha erken ve yoğun biçimde yer almasını sağlayan stratejik ortaklık düzenlemeleri olarak tanımlanır.*)
- Toplumsal Fayda Hükümleri (Community Benefit Clauses, CBC) (*Toplumsal Fayda Hükümleri ise, kamu sözleşmelerine ekonomik, sosyal veya çevresel nitelikte çeşitli koşulları dahil edebilmeye yönelik sözleşme hükümleridir.*)
- Ve sosyal değer ölçüm ve izleme yöntemleri yer almaktadır.

Uygulama ve Yöntem

Üçüncü Sektör Kuruluşları İçin Pazarların Geliştirilmesi Programı, [Ready for Business](#) adlı üçüncü sektör ve özel sektör kuruluşlarının oluşturduğu bir konsorsiyum tarafından yürütülmüştür. İskoçya genelinde düzenlenen bilgilendirme etkinlikleri, çalıştaylar ve danışmanlık desteğiyle, kamu alıcıları ve tedarik ekiplerinin şu alanlarda güçlendirilmesi hedeflenmiştir:

- Üçüncü sektör tedarikçilerini ve konsorsiyumlarını daha iyi tanımak,
- Toplumsal faydayı artırıcı ihale ve sözleşme koşulları tasarlamak,
- İhale sonrası performans izleme ve sosyal değer ölçüm tekniklerini uygulamak.

Program Faaliyetleri:

1. **Ulusal Etkinlikler:** Kamu alıcılarına programın temel hedefleri anlatılmış, sosyal sorumlu satın almanın faydaları paylaşılmıştır.
2. **Yerel Etkinlikler:** Üçüncü sektör kuruluşlarıyla kamu kurumlarını buluşturarak, bölgesel ihtiyaçlar ve fırsatlar ortaya konmuştur.
3. **Pratik Çalıştaylar:** Toplumsal Fayda Hükümleri, Kamu Sosyal Ortaklıkları modeli ve sosyal değer ölçüm metotları gibi konularda uygulamalı eğitimler sunulmuştur.
4. **Danışmanlık ve Mentorluk:** İhale tasarımı, teklif değerlendirme ve sözleşme uygulama aşamalarında rehberlik sağlanmıştır.



Özetle program, kamu alımları yoluyla sosyal etki yaratmayı hedefleyen yenilikçi bir yaklaşım sunmuş, hem kamu alıcılarına hem de üçüncü sektör kuruluşlarına rehberlik ederek sürdürülebilir ve kapsayıcı tedarik uygulamalarının geliştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır.

Türkiye’de Sosyal Tedarik Çalışmaları

Türkiye’de sosyal tedarik henüz gelişme aşamasında olsa da sahip olduğu potansiyel, gerek kamu kurumlarının gerekse özel ve sivil sektörlerin artan ilgisi sayesinde giderek görünür hale gelmektedir.^{54 55} Bu potansiyelin açığa çıkmasında, yerel yönetimlerin, kalkınma ajanslarının, sivil toplum kuruluşlarının, sosyal girişimlerin, üniversitelerin, meslek odalarının, ticaret odalarının, yatırımcıların ve özel sektör aktörlerinin ortak çabaları belirleyici rol oynar.

Türkiye’de sosyal tedarik alanında yürütülen çalışmalar birkaç eksenle öne çıkmaktadır. Bazı belediyeler ve kalkınma ajansları, kent veya bölge düzeyinde sosyal tedarik stratejilerini teşvik etmeye, yerel sosyal girişimleri desteklemeye, kadın kooperatiflerinden gıda alımları veya engelli bireyleri istihdam eden işletmelerden hizmet tedariki gibi pilot uygulamalara öncülük etmeye başlamıştır.

Destek kuruluşları sosyal tedarikçe dair farkındalığı artırma, kapasite geliştirme, eğitim programları sunma, araştırma ve raporlama faaliyetleriyle sosyal tedarik ekosisteminin gelişimine destek olmaktadır. Örneğin, sosyal tedarik alanında rehberler, vaka analizleri, çevrimiçi kaynaklar ve kataloglar hazırlayan kuruluşlar, sosyal girişimlerin kamuyla veya büyük ölçekli şirketlerle işbirliği yapmasını kolaylaştırmak için çalışmalar yapmaktadır. Bu kuruluşlar sosyal girişim ekosisteminin haritalama, başarı hikâyelerini görünür kılma ve iyi uygulamaları yaygınlaştırma yoluyla ekosisteme ivme kazandırır. Türkiye’deki rehber, rapor ve açık çağrılardan bazıları şu şekildedir;

- ILO Türkiye Ofisi’nin Mart 2022’de yayımladığı [Sosyal Satın Alma Rehberi](#).
- UNDP Türkiye’nin Kasım 2022’de yayımladığı [Sosyal Kalkınma Açısından Satın Almanın Geleceği Raporu](#).
- Yunus Social Business tarafından hazırlanan ve Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı çatısı altında oluşturulan çalışma grubu tarafından 2023 yılında Türkçesi yayımlanan [‘Sosyal](#)

54 [Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi ve Kurumsallaşma Önerileri](#). Hüzeyme Gül Efeoğlu Bölgesel Kalkınma Dergisi. 2023

55 [Sosyal Tedarik El Kitabı](#). Yunus Social Business & TSGA (2022)



[Tedarik El Rehberi](#)' ve rehberle eş zamanlı şekilde hazırlanan [Türkiye'deki Sosyal Tedarik Faaliyetleri](#) katalogu,

- BM Kadın Birimi Türkiye Ülke Ofisi, KAGİDER ve Global Compact Türkiye toplumsal cinsiyete dayalı satın alma savunuculuğu için düzenlediği fuar, zirve gibi etkinlikler ve [bu çalışmaların sonuç raporları](#),
- Avrupa Birliği finansmanlı Sosyal Girişimcilik, Güçlendirme ve Uyum Projesi (SEECO) kapsamında, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ve Dünya Bankası koordinasyonu, Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye, Şanlıurfa, Diyarbakır, Adana, Mersin, Gaziantep, Adıyaman, Kilis ve Mardin illerinde 57 geçim kaynağı tesisi kurulacak ve kırılgan gruplara hibe desteği verilmektedir. Bu tesislerde, tekstil, imalat, gıda, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarla “sosyal satın alma” işbirliği yapılması için [‘Sosyal Satın Almayı Destekleme Çağrısı’na](#) çıkmıştır.

Rapordan Öne Çıkan Öneriler

SEECO projesi kapsamında hazırlanan “Türkiye’de Sosyal Girişimcilik için Etki Yatırımcılığının Önündeki Engeller ve Fırsatlar Hakkında Bir Değerlendirme Raporu” kapsamında yapılan görüşmelerde Türkiye’de sosyal tedarik hakkında farkındalık eksikliği olduğu, geleneksel maliyet değerlendirmelerinin devam etmesi ve sosyal girişimlerin sosyal tedarik kapasitelerinin geliştirilmesi ihtiyacı öne çıkmıştır.⁵⁶

Sosyal tedarik alanındaki raporlar ve uluslararası iyi uygulama örnekleri incelendiğinde Türkiye’de de uygulanabilecek bazı faaliyetler öne çıkmaktadır. Bunlar;

- Kamu ihalelerine sosyal kriterlerin eklenmesi,
- Tedarik yöneticileri ve strateji geliştirme ekipleri için kapasite geliştirme programları düzenlenmesi,
- Paydaş katılımını artırmak için STK’lar, sosyal girişimler ve özel sektörle işbirliği yapılması,
- Sosyal satın alma ve sosyal tedarik bilgisini artırmak için çalıştaylar ve konferanslar düzenlenmesi, rehberler ve vaka analizler hazırlanması ve dijital platformlar oluşturulmasıdır.
- Ayrıca sosyal girişimlere ihtiyaç duydukları sosyal tedarik kapasitesinin gelişimi için pazara erişim, ürün geliştirme ve satış yeteneklerini geliştirmek için mentorluk, rehberlik ve eğitimler sağlanabilir.

56 [Türkiye’de Sosyal Girişimcilik için Etki Yatırımcılığının Önündeki Engeller ve Fırsatlar Hakkında Bir Değerlendirme Raporu. SEECO. 2025](#)



Sonuç

Sosyal tedarik, geleneksel tedarik anlayışının ötesine geçerek, alım süreçlerinin merkezine toplumsal yararı, çevresel sürdürülebilirliği, etik değerleri ve kapsayıcılığı yerleştirir. Kamu sektörü, geniş alım gücü, düzenleyici kapasitesi ve politika yapma yeteneğiyle bu dönüşümün önemli bir aktörüdür. Sosyal girişimler, STK'lar, özel sektör, aracı kuruluşlar ve akademi ise bu ekosistemin diğer tamamlayıcı unsurlarıdır.

Bu rapor, sosyal tedarikin ilke, yöntem, ölçüm, raporlama, iyi uygulama örnekleri, politika araçları ve Türkiye'ye özgü bazı önerileri bir araya getirerek, uzun vadeli bir stratejik başlangıca katkı sağlamayı amaçlamıştır. Sosyal tedarik yalnızca bir vizyon değil, paydaş güvenini artıran, krizlere dayanıklı bir ekonomik yapı inşa eden, toplumsal uyumu güçlendiren, iklim kriziyle mücadelede yol gösteren ve küresel sürdürülebilir kalkınmaya hizmet eden stratejik bir yaklaşımdır.

Bu önerilerin hayata geçirilmesi, Türkiye'nin sosyal tedarik kapasitesini artırarak ekonomik rekabet gücünü, toplumsal dayanışmayı ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecektir. Sosyal tedarik stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması, Türkiye'nin sürdürülebilir, adil ve kapsayıcı bir ekonomik yapıya kavuşmasına katkıda bulunacaktır. Bu dönüşüm, hem mevcut hem de gelecekteki toplumsal ve çevresel zorluklara karşı dirençli, etik ve kapsayıcı bir ekonomik modelin inşasına olanak tanıyacaktır.