

AGÜ

YÜKSEKÖĞRETİMDE SOSYO-TEKNİK
ÜNİVERSİTE EĞİTİM MODELİ SİSTEM VE
SÜREÇ TASARIMI PROJESİ

AGÜ Labs Tasarım Raporu

A^RA^MA

İstanbul, 2016



Arama Katımlı Yönetim Danışmanlığı tarafından AGÜ için hazırlanmıştır.
© 2016, Tüm hakları saklıdır.

İçindekiler

YÖNETİCİ ÖZETİ	9
Raporun Amacı	11
Raporun Dayanağı	11
AGÜLabs İhtiyaç Analizi	11
Üçüncü Misyon ve Toplam Katkı	11
Eğitsel Katkı İhtiyaçları	14
Araştırma Katkısı İhtiyaçları	15
Toplumsal Katkı (Üçüncü Misyon) İhtiyaçları	17
Entegre İhtiyaçlar ve AGÜ Labs Fonksiyonları	19
Dünyada Ve Türkiye’de Toplumsal Katkı İyi Uygulamaları	24
Toplumsal Katkı Sistematiği Analizleri	26
AGÜLabs, Eğitim, Araştırma Ve Toplumsal Katkı Fonksiyonlarını Entegre Eden Sistematik Ve Çalışma Alanları	35
AGÜ Labs Sistematiği	35
Toplam Katkı (TOKA) Platformu	38
TOKA Platformu Yönetim.....	38
TOKA Net.....	40
Projeler Ofisi.....	43
TOKA Yay.....	44
TOKA Akademi.....	44
TOKA Girişiminin (AGÜ Labs) Temel Kurgusu	47
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Tanımlayıcıları.....	50
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Senaryosu: İnovasyon.....	53
TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) Performans Göstergeleri.....	54
Çalışma Alanları	55
TOKA Girişimlerinin (AGÜ Labs) İlgili Üniversite Unsurlarıyla Etkileşim Tasarımı	57
AGÜLabs İçin Öncelikli Üniversite Unsurları.....	57
Etkileşim Haritası.....	58

Deleted: 39

Deleted: 45

Deleted: 45

TOKA Girişimi (AGÜ Labs) yapılanması.....	62
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Organigrafi.....	62
TOKA Platformu ve TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Organigramı.....	63
TOKA Platformu ve TOKA Girişimi (AGÜ Labs) süreçlerinin tasarımı.....	66
Genel İşleyiş.....	66
TOKA Platformu Ana Süreci.....	67
AGÜLabs toplumsal katkı ve projeleri işleyiş sistematığının tasarımı.....	69
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Süreç Haritası.....	69
Misyon Harmanlama Örnekleri.....	73
Tasarımın Mevzuatla Uyumu.....	76
Kısaca TOKA Girişimi'nin (AGÜ Labs) Tasarımındaki Yenilikler.....	77
EK 1: Dünyada Ve Türkiye'de Toplumsal Katkı İyi Uygulama Örneklerine Bakış.....	78
A. KALKINMA AJANSLARI MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI.....	80
1. Türkiye'de Kalkınma Ajansları.....	80
2. Kalkınma Ajanslarının İşleyişi.....	80
3. AGÜ ve Kalkınma Ajansı İşbirliği Alanları.....	83
Düşünce Kuruluşu (Think Tank) - Kalkınma Ar-Ge'sinde İşbirliği.....	84
Planlama çalışmaları.....	87
Politika ve strateji geliştirme.....	88
Araştırma, saha çalışması, analiz ve değerlendirmeler.....	88
Bölgeyi İzleme ve Raporlama.....	89
Düzenli Danışmanlık.....	89
Kalkınma Ajansı'nın Finansman Destekleri Kapsamında İşbirliği.....	90
Güdümlü Projelerin Geliştirilmesi.....	91
Proje Teklif Çağruları Kapsamında İşbirliği.....	95
Doğrudan Faaliyet Desteği Kapsamında İşbirliği.....	100
Teknik Destekler Kapsamında İşbirliği.....	101
Alternatif Destek Sistemlerinin Geliştirilmesi.....	102
Ortak Projelerin Geliştirilmesi, Uluslararası Ve Bölge Dışı Kaynakların Çekilmesi.....	103
Ortak Etki İletişimi Yönetimi.....	107
Kapasite Geliştirme, Eğitim.....	108

Deleted: 81

Deleted: 89

Deleted: 90

Deleted: 91

Deleted: 92

Deleted: 101

Deleted: 102

Deleted: 104

Deleted: 108

Deleted: 109

B. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ

ALANLARI	110
UNDP Temel Çalışma Alanı ve Felsefesi	110
UNDP'nin Temel Görevleri ve İşleyişi.....	112
BM Sisteminin Koordinasyonunun, Etkinliğinin Ve Etkililiğinin Artırılması	112
Politika Desteği ve Teknik Destek Sağlama.....	114
UNDP'de Bilginin Yönetimi.....	118
UNDP'de Değişim - Sonuç Odaklı Yönetim.....	120

C. TAK MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI

Referans Dokümanlar	133
----------------------------------	------------

Deleted: 111
Deleted: 111
Deleted: 113
Deleted: 113
Deleted: 115
Deleted: 119
Deleted: 121
Deleted: 127
Deleted: 135
Deleted: YÖNETİCİ ÖZETİ→ 9
Raporun Amacı → 11
Raporun Dayanağı→ 11
AGÜLabs İhtiyaç Analizi→ 11
Üçüncü Misyon ve Toplam Katkı→ 11
Eğitsel Katkı İhtiyaçları → 14
Araştırma Katkısı İhtiyaçları→ 15
Toplumsal Katkı (Üçüncü Misyon) İhtiyaçları→ 17
Entegre İhtiyaçlar ve AGÜ Labs Fonksiyonları→ 19
Dünyada Ve Türkiye'de Toplumsal Katkı İy Uygulamaları→ 24
Toplumsal Katkı Sistematiği Analizleri→ 25
AGÜLabs, Eğitim, Araştırma Ve Toplumsal Katkı Fonksiyonlarını Entegre Eden Sistemik Ve Çalışma Alanları→ 34
AGÜ Labs Sistematiği → 34
Toplam Katkı (TOKA) Platformu→ 37
TOKA Platformu Yönetim→ 38
TOKA Net → 39
Projeler Ofisi → 42
TOKA Yay → 44
TOKA Akademi→ 44
TOKA Girişiminin (AGÜ Labs) Temel Kurgusu→ 46
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Tanımlayıcıları→ 49
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Senaryosu: İnovasyon→ 52
TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) Performans Göstergeleri→ 53
Çalışma Alanları→ 54
TOKA Girişimlerinin (AGÜ Labs) İlgili Üniversite Unsurlarıyla Etkileşim Tasarımı - 56
AGÜLabs için Öncelikli Üniversite Unsurları - 56
Etkileşim Haritası→ 57
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) yapılanması→ 61
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Organigrafi - 61
TOKA Platformu ve TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Organigramı→ 62
TOKA Platformu ve TOKA Girişimi (AGÜ Labs) süreçlerinin tasarımı→ 65
Genel İşleyiş→ 65
TOKA Platformu Ana Süreci→ 66
AGÜLabs toplumsal katkı ve projeleri işleyiş sistematiğinin tasarımı→ 68
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Süreç Haritası→ 68
Misyon Harmanlama Örnekleri→ 72
Tasarımın Mevzuatla Uyumu→ 75
Kısaca TOKA Girişimi'nin (AGÜ Labs) Tasarımındaki Yenilikler→ 76
EK 1: Dünyada Ve Türkiye'de Toplumsal Katkı İy Uygulama Örneklerine Bakış→ 77
A. KALKINMA AJANSLARI MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI→ 79
1. Türkiye'de Kalkınma Ajansları→ 79
2. Kalkınma Ajanslarının İşleyişi→ 79
3. AGÜ ve Kalkınma Ajansı İşbirliği Alanları→ 8

Tablolar

Tablo 1: TOKA Girişimlerinin (AGÜ Labs) Üniversite Unsurlarıyla Matris İlişkisi.....61

Tablo 2: Sorumluluk Matrisi64

Deleted: Tablo 1: TOKA Girişimlerinin (AGÜ Labs)
Üniversite Unsurlarıyla Matris İlişkisi - 60
Tablo 2: Sorumluluk Matrisi - 63

Şekiller

Şekil 1: Üniversitelerin Üç Misyonu	12
Şekil 2: Toplam Katkı	13
Şekil 3: AGÜ Toplam Katkı Modeli	14
Şekil 4: AGÜ Labs Modelleri	20
Şekil 5: Toplumsal Katkı Sistematiği Çerçevesi	33
Şekil 6: AGÜ Labs Temel Modeli	35
Şekil 7: TOKA Platformu	38
Şekil 8: TOKA Net 5C Özellikleri	41
Şekil 9: TOKA Net Bilgiden Uygulamaya Dönüşüm Süreci	42
Şekil 10: TOKA Net Hizmetleri	42
Şekil 11: Projeler Ofisinin İşlevleri	43
Şekil 12: Proje Süreci	44
Şekil 13: Politika Açılımı Hiyerarşisi	47
Şekil 14: TOKA Girişimi (AGÜ Labs)	48
Şekil 15: TOKA Girişimi Tanımlayıcıları	50
Şekil 16: TOKA Girişiminde Proje Yapılandırılması	52
Şekil 17: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) İnovasyon Girişimi Senaryosu	53
Şekil 18: Araştırma Girişimi	57
Şekil 19: Üç Misyon Açısından Girişimler	58
Şekil 20: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Etkileşim Haritası	59
Şekil 21: Organigraf	62

Deleted: 44

Şekil 22: TOKA Platformu ve Girişimleri Organigramı	63
Şekil 23: TOKA Platformu ve TOKA Girişimi Ana Süreci.....	67
Şekil 24: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Süreci	70
Şekil 25: Toplumsal Katkı Merkezli Harmanlama Örneği	73
Şekil 26: Öğrenme Merkezli Harmanlama Örneği	74
Şekil 27: Araştırma Merkezli Harmanlama Örneği.....	75
Şekil 28 Kalkınma Ajansları Plan, Program ve Proje İlişkisi	82
Şekil 29: UNDP Politika Desteği ve Teknik Destek Çerçevesi	115,
Şekil 30: UNDP Süreci.....	117,

Deleted: 116

Deleted: 118

Deleted: Şekil 1: Üniversitelerin Üç Misyonu → 12¶
Şekil 2: Toplam Katkı → 13¶
Şekil 3: AGÜ Toplam Katkı Modeli → 14¶
Şekil 4: AGÜ Labs Modelleri → 20¶
Şekil 5: Toplumsal Katkı Sistematiği Çerçevesi → 32¶
Şekil 6: AGÜ Labs Temel Modeli → 34¶
Şekil 7: TOKA Platformu → 37¶
Şekil 8: TOKA Net 5C Özellikleri → 40¶
Şekil 9: TOKA Net Bilgiden Uygulamaya Dönüşüm Süreci → 41¶
Şekil 10: TOKA Net Hizmetleri → 41¶
Şekil 11: Projeler Ofisinin İşlevleri → 43¶
Şekil 12: Proje Süreci → 43¶
Şekil 13: Politika Açınımı Hiyerarşisi → 46¶
Şekil 14: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) → 47¶
Şekil 15: TOKA Girişimi Tanımlayıcıları → 49¶
Şekil 16: TOKA Girişiminde Proje Yapılandırılması → 51¶
Şekil 17: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Inovasyon Girişimi Senaryosu → 52¶
Şekil 18: Araştırma Girişimi → 56¶
Şekil 19: Üç Misyon Açısından Girişimler → 57¶
Şekil 20: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Etkileşim Haritası → 58¶
Şekil 21: Organigraf → 61¶
Şekil 22: TOKA Platformu ve Girişimleri Organigramı → 62¶
Şekil 23: TOKA Platformu ve TOKA Girişimi Ana Süreci → 66¶
Şekil 24: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Süreci → 69¶
Şekil 25: Toplumsal Katkı Merkezli Harmanlama Örneği → 72¶
Şekil 26: Öğrenme Merkezli Harmanlama Örneği → 73¶
Şekil 27: Araştırma Merkezli Harmanlama Örneği → 74¶
Şekil 28 Kalkınma Ajansları Plan, Program ve Proje İlişkisi → 81¶
Şekil 29: UNDP Politika Desteği ve Teknik Destek Çerçevesi → 115¶
Şekil 30: UNDP Süreci → 117¶

YÖNETİCİ ÖZETİ

Toplumun dönüşümü ve üniversitelerin değişen rolü doğrultusunda; üniversiteler yalnızca öğretim ve araştırma kuruluşları olmaktan öteye, günümüzde bilgi ekonomisinin ve toplumsal ilişkinin ana oyuncusu haline gelmektedir. Üniversiteler geleneksel olarak odaklandıkları öğretim ve araştırma misyonlarının yanı sıra artık kendilerini ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimin temel aktörlerinden biri olarak konumlandırmaktadır. Bu bağlamda, üniversitelerin birinci (eğitim) ve ikinci (araştırma) misyon ötesindeki toplumsal katkı yaratmaya yönelik faaliyetleri üçüncü misyon' olarak tanımlanır.

Üniversitelerin, eğitim, araştırma ve toplumsal katkılarını bir bütün halinde toplam katkı olarak tanımlamak mümkündür. Yeni nesil üniversitelerin öncüsü olma vizyonunu benimseyen AGÜ, toplam katkıyı bu üç katkı alanını yenilikçi bir biçimde harmanlayarak arttırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda AGÜ Labs'ler diğer adıyla Toplam Katkı (TOKA) Girişimleri; üniversitenin üç misyon alanını harmanlayan, bilgi temelli dönüşümü gerçekleştiren, misyon alanlarının katkılarını temalar etrafında bütünleştiren yerlerdir.

AGÜ Labs'lerin dönüşümü hedefleyen toplam katkıyı ifade etmesi ve ayrıca 'Labs' kavramının sadece araştırma kökenine vurgu yapması dolayısıyla AGÜ Labs yerine TOKA Girişimi olarak adlandırılması önerilmektedir. Örnek olarak sürdürülebilirlik ve inovasyon temalarında kurulacak olan AGÜ Labs'lere 'TOKA Sürdürülebilirlik Girişimi' ve 'TOKA İnovasyon Girişimi' denilebilecektir.

AGÜ Labs'lerin yönetimi TOKA Platformu tarafından sağlanacak ve bu platform aşağıdaki iki temel işlevi yerine getirecektir:

(1) AGÜ Labs'leri toplumsal katkı temaları etrafında üç misyon alanı üzerinde planlayıp, koordine etmesi

(2) Üçüncü misyon faaliyetlerini, AGÜ Labs'leri destekleyecek şekilde tek çatı altında organize etmesi

TOKA Platformu AGÜ'nün toplam katkı vizyonuna uygun olarak küresel sorumluluk konularını (global challenges) uluslararası, ulusal ve yerel ölçeklerde tarayacaktır. TOKA Platformu bu tarama verileri ve stratejik değerlendirmeleri doğrultusunda öncelik verdiği temalarda TOKA Girişimlerini açacaktır. TOKA Platformu oluşturduğu TOKA Girişimleriyle araştırma, eğitim, topluma katkı misyonlarını harmanlayacaktır. Reel dünya sorunları üzerinde çalışmalar yapan

Girişimler, araştırmalarını yaparken araştırmacıların yanı sıra öğrencileri ve konu paydaşlarını da katılımcı yaparak bütünlendirici bir yaklaşımı benimseyecektir.

TOKA Girişimleri ortaklık ve paydaş katılımını mümkün kılacak şekilde oluşturulacaktır. Kuruldukları temalar çerçevesinde ilgili paydaşlarla işbirliği ortaklıkları kuracak ve onların girişime katılımını mümkün kılacaktır. Girişimler temel olarak projelerden oluşacaktır. TOKA Girişimleri, üniversitenin reel dünya sorunlarını hedeflemesini ve tüm kaynaklarını bu konular üzerinde odaklamasını mümkün kılacaktır. Üniversite toplumdan soyutlanmış şekilde bilim ve eğitim üretmek yerine yaşamın içinde anlamlandırılmış olarak faaliyetlerini gerçekleştirecektir. Böylece, TOKA Girişimleri, üniversitenin dış dünyayla entegrasyonunu da gerçekleştirecektir. Yeni nesil üniversite açısından önemli olduğu düşünülen TOKA Girişimleri başta öğrenciler olmak üzere akademisyenler için de önemli bir tutku geliştirme alanı olarak işlev bulacaktır.

Çözümüne katkı verilmesi hedeflenen sorunların, yeni fırsatların ve toplumla ilgili ideallerin TOKA Girişimleri aracılığıyla ele alınması, özellikle olumlu gelişme, iyileşme ve dönüşümler sonrasında birey ve kurumların motivasyonları üzerinde önemli etkiler oluşturabilecektir. Böylece TOKA Girişimleri öğrencilerin ve akademisyenlerin heyecan duydukları alanları keşfettikleri ve mesleki tutkularını geliştirdikleri yerler olacaktır.

TOKA Girişimleri, üniversitede toplumsal katkının merkez üssüdür. Bu özellikleriyle disiplinler transformasyonların da yönetiminin yapılmasını kolaylaştırmaları beklenmektedir. Reel dünya problemlerini tanımlayarak disiplinlerüstü (ing. transdisciplinary) yaklaşımlar üretirken, disiplinlere ait çözüm önerileriyle de çok disiplinli ve interdisipliner ortamları mümkün kılacaktır. Böylece projelerin ve onları oluşturan faaliyetlerin disiplinler yaklaşımlardan disiplinlerüstü yaklaşımlara uzanan etkileşim spektrumunda hareket etmesi sağlanacaktır.

Girişimler üniversitenin üç misyonunu harmanlayacağı için lisans programlarıyla da bütünleşik olacaktır. Lisans programlarındaki öğrenciler TOKA Girişimlerindeki reel dünya projelerinde rol alırlarken aynı zamanda o konuyla ilgili araştırma çalışmalarına da katılacaklar ve bu deneyimler öğrenme süreçlerinin omurgasını oluşturacaktır.

Sonuç olarak TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) aşağıda belirtilen işlevleri gerçekleştirecektir:

1. Üç misyonun harmanlanması
2. Küresel, ulusal ve yerel sorunlar üzerinde çalışması
3. Uygulama-kuram ve sorun-çözüm bütünlendirmesi
4. Heyecan ve motivasyon aşılması
5. Disiplinlerarası ve disiplinler ötesi programları teşvik etmesi
6. Lisans programlarını reel hayat ve araştırmaya katması

Formatted: Not Highlight

RAPORUN AMACI

Raporun amacı AGÜ'nün yeni nesil üniversite vizyonu doğrultusunda uygulamaya geçireceği AGÜ Labs'lerin tasarımlarını ortaya koymaktır. Bu amaçla raporda öncelikle ihtiyaç analizleri ve dünyadaki iyi uygulama incelemelerinin sonuçları paylaşılmıştır. Daha sonra ise AGÜ Labs'ın temel kurgusu, Üniversite unsurlarıyla etkileşimi, organizasyonel yapısı ile ana süreçleri anlatılmıştır.

RAPORUN DAYANAĞI

Bu rapor, 22.04.2016 tarihinde imzalanan Yükseköğretimde Sosyo-Teknik Üniversite Eğitim Modeli Sistem ve Süreç Tasarımı Projesine ait sözleşmeye mesnet olan ilgili Teknik Şartnamenin 7.3. maddesi uyarınca hazırlanmıştır.

AGÜLABS İHTİYAÇ ANALİZİ

ÜÇÜNCÜ MİSYON VE TOPLAM KATKI

Kamuoyu ve kamu otoriteleri, üniversitelerden, uzun süredir kendilerine yapılmış 'fildişi kule' (*Fildişi Kule: 19.y.y.'dan bu yana toplumun günlük yaşamı ve pratik gereksinimlerinden kopuk olmayı ifade eder*) yakıştırmalarından sıyrılmalarını istemektedirler. Bir başka deyişle, üniversitelerin, bilginin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınma için kullanılabilir hale gelmesi konusunda daha etkili bir rol üstlenmeleri ile ilgili talepler artmaktadır. Bu nedenle, günümüzde üniversiteler toplumdaki rollerini ve çeşitli topluluklarla olan ilişkilerini gözden geçirmekte ve güçlendirmenin yollarını aramaktadırlar.

Bu bağlamda, üniversitelerin topluma; eğitim (birinci misyon) ve araştırma (ikinci misyon) ötesindeki ilişkisi dahilinde toplumsal katkı yaratmaya yönelik faaliyetleri 'üçüncü misyon' olarak tanımlanır (Şekil 1) (Görason, Maharajh ve Schmoch, 2009; Jongbloed, Enders ve Salerno 2008). Üç misyon (eğitim, araştırma, toplumsal katkı) arasında örtüşmeler olması nedeniyle, misyonları birbirinden ayırtmak ve tanımlamak zordur. Goddard (2009), misyon sınırlarında ki geçişkenlik ihtiyacı ve bölümlenmiş misyon alanlarından daha esnek geçişken ve birbiri ile içiçe olma ihtiyacı belirtilmiştir. Baburoglu ve Emery (1998) yüksek öğretim de araştırmanın değişim ile olan ilişkisini vurgulayan çeşitli eylem araştırmaları uygulamalarından bahsetmiştir. Ayrıca "problem bazlı öğrenme" üzerine Türkiye örneklerini Avrupa ülkeleri ile karşılaştıran bir Avrupa Birliği projesi de gerçekleştirilmiştir (Baburoglu ve Arkan, 2008).

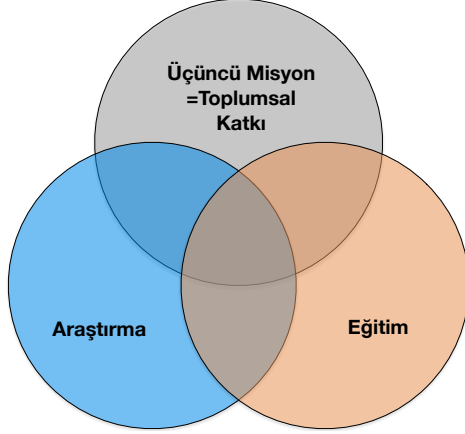
Deleted: Toplumun dönüşümü ve üniversitelerin değişen rolü doğrultusunda; üniversiteler öğretim ve araştırma kuruluşlarından, bilgi ekonomisinin ve toplumla ilişkinin ana oyuncusu haline gelmektedir. Üniversiteler geleneksel olarak odaklandıkları öğretim ve araştırma misyonlarının yanı sıra artık kendilerini ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimin temel aktörlerinden biri olarak konumlandırmaktadır. ¶ AGÜ'de bu doğrultuda yeni nesil üniversitelerin öncüsü olma vizyonunu benimsemekte ve AGÜ Labs'leri hayata geçirerek bahsedilen gelişimlerde katkıda bulunmayı hedeflemektedir. ¶

Bu bağlamda **AGÜ Labs; üniversitenin üç misyon alanını harmanladığı, bilgi temelli dönüşümü gerçekleştiren, tematik toplam katkı kurumudur.** ¶ AGÜ Labs sistematigi açısından bakıldığında önemli bir tasarım unsuru, üniversitenin üçüncü misyon faaliyetlerinin Toplam Katkı (TOKA) Platformu adı altında bir araya getirilmesidir. Üniversitelerin araştırma misyonu fakülteler, enstitüler ve araştırma merkezleri üzerinden gerçekleşmektedir. Öğrenme misyonu ise lisans ve lisans üstü programlar temelinde organize edilmiştir. AGÜ'de üçüncü misyon alanına ait faaliyetler TOKA Platformunda toplanacaktır. TOKA Platformu AGÜ'nün gerçek dünyayı dönüştürme felsefesine uygun olarak küresel sorumluluk alanlarını (global challenges) uluslararası, ulusal ve yerel ölçülerde tarayacaktır. Küresel sorumluluk alanları temaları belirlemek açısından en doğal konular olması beklenmektedir. AGÜ bu tarama verileri ve stratejik değerlendirmeleri doğrultusunda öncelik verdiği temalarda AGÜ Labs'ları açacaktır. ¶

'Labs' kavramının sadece araştırma kökenine vurgu yapması ve tasarlanan bu kurumun dönüşümü hedefleyen toplam katkıyı ifade etmesi dolayısıyla TOKA girişimi olarak adlandırılması önerilmiştir. Örnek olarak sürdürülebilirlik ve inovasyon temalarında kurulacak olan AGÜ Labs'lere 'TOKA Sürdürülebilirlik Girişimi' ve 'TOKA İnovasyon Girişimi' denilebilecektir. ¶ TOKA girişimleri ortaklık ve paydaş katılımını mümkün kılacak şekilde oluşturulacaktır. Kuruldukları temalar çerçevesinde ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği ortaklıkları kuracak, ana paydaşların girişime katılımını da mümkün kılacaktır. Girişimler temel olarak projelerden oluşacaktır. ¶

AGÜ oluşturduğu TOKA girişimleriyle araştırma, eğitim, topluma katkı misyonlarını harmanlayacaktır. Reel dünya sorunları üzerinde çalışmalar yapan Girişimler, araştırmalarını yaparken araştırmacıların yanı sıra öğrencileri ve konu paydaşlarını da katılımcı yaparak bütünleştirici bir yaklaşımı benimseyecektir. ¶ TOKA girişimleri, üniversitenin gerçek dünya sorunlarında dönüşümü hedeflemesini ve tüm kaynaklarını bu konu üzerinde yöndeştirmesini mümkün kılacaktır. Üniversite toplumdan soyutlanmış şekilde bilim ve eğitim üretmek yerine yaşamın içinde anlamlandırılmış olarak faaliyetlerini gerçekleştirecektir. Böylece, TOKA Girişimleri, üniversitenin dış dünyayla entegrasyonunu gerçekleştirecek ve iç ile dış ayrımını oluşturan sınırları değiştirecektir. ¶

Yeni nesil üniversite açısından önemli olduğu düşünülen TOKA Girişimleri başta öğrenciler olmak üzere akademisyenler için de önemli bir tutku geliştirme alanı olarak işlev bulacaktır. Çözümü hedeflenen sorunlar, yeni fırsatlar ve topluma ilgili ideallerin TOKA Girişimleri aracılığıyla ele alınması özellikle gelişmeler, iyileşmeler ve dönüşümlerle ilgili sonuçlar alındıkça birey ve kurum motivasyonları üzerinde önemli et...



Şekil 1: Üniversitelerin Üç Misyonu

'Üçüncü misyon', akademik platformlarda üretilen bilginin, toplumun kullanımına sunulması, toplum içinde yaygınlaştırılması ve toplumsal faydaya dönüştürülmesini sağlayan, akademik olmayan üniversite faaliyetlerini içerir (Vorley ve Nelles, 2008; Tuunainen, 2005).

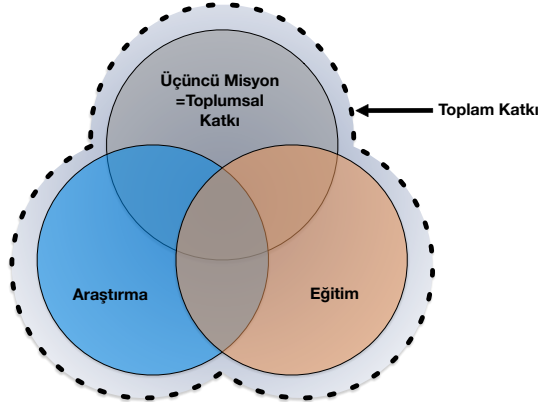
Üçüncü misyon kapsamında yapılan çok sayıda faaliyet, temelde üç ana kategoride toplanmaktadır. (e3m, 2012) Bunlar:

- (i) Teknoloji transferi ve inovasyon
- (ii) Yaşam boyu eğitim
- (iii) Toplumla Bütünleşme (Social Engagement)

Üçüncü misyon faaliyetlerinin tanımlanması için yapılmış farklı araştırma çalışmaları vardır. Russel Grup, Proton Europe, Prime Network, HEFCE, GOODUEP ve e3m çalışmaları bunlara örnektir (Mora ve diğerleri, 2010; Schoen ve diğerleri, 2007). Yüksek öğretim kurumları üçüncü misyon aktivitelerini tanımlamak, ölçmek ve geliştirmek için farklı yaklaşımlar geliştirmektedir.

Üniversitelerin ürettikleri toplam katkıyı (Şekil 2), üç misyon alanındaki faaliyetlerinin toplamı olarak görmek mümkündür (Jongbloed, Enders ve Salerno, 2008; Venditti ve Leydesdorf 2011). Ölçümlemeyle ilgili yaklaşımlar da bu alanlardaki performans kriterlerini oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ağırlıklı olarak ilk iki misyonun performans kriterlerinin değerlendirilmesi sonucunda da Shanghai Jiao Tong University, Quacquarelli Symonds (QS), Times Higher

Education (THE) gibi üniversite sıralamaları oluşturulmakta, üçüncü misyon alanı için çalışmalar ise sürmektedir (Montesinos ve diğerleri, 2008).

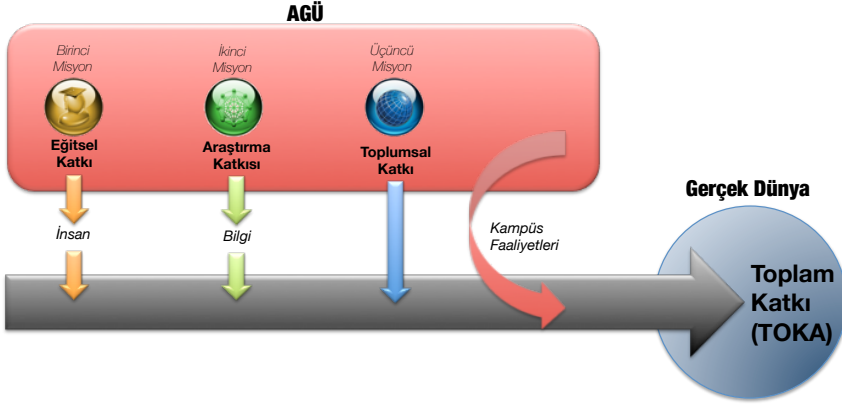


Şekil 2: Toplam Katkı

AGÜ, yeni nesil üniversite kavramını tanımlarken üç misyonu aynı amaç için yöndeştirdiği (ing. allignment) ayrıca kampüs faaliyetleriyle genişlettiği; bir büyük toplam katkı (TOKA) sağlama modelini benimsemektedir (Şekil 3). Modelde görüldüğü üzere birinci misyonu oluşturan eğitsel katkı, yetiştirdiği insan kaynağı üzerinden, araştırma ise ürettiği bilgi üzerinden bir katkı sağlamaktadır. Üçüncü misyon alanının hedefi olarak ise literatürde akademik olmayan kitle ve geniş toplumsal kitle tanımları yapılmıştır (Molas-Gallart ve diğerleri 2002; Schoen ve diğerleri, 2007). Bu anlamda OECD Oslo El Kitabında (2005) bilginin ve buluşların geniş kitlelere yenilik olarak buluşabilmesi için araştırma ve Ar-Ge faaliyetlerinin de ötesinde uygulama çalışmalarının tamamlanması gerektiği tariflenmiştir. Örneğin üniversitenin bir hastalıkla ilgili bulduğu keşfin hastaların tedavisinde kullanımına kadar (patent, klinik testler ve üretim, dağıtım) olan zincirde süreç ve zaman olarak çalışmaların tamamlanması gerekmektedir.

Model AGÜ'nün katkı bileşenlerini çarpan ilişkisine soktuğu yaklaşımı da anlatır. Buna göre üniversite araştırma, eğitim ve toplumsal katkı faaliyetleri arasında sinerji oluşturarak ve çıktılarını ortak alanlara odaklayarak elde etmek istediği toplam katkıyı arttırabilecektir. Toplumsal katkıyı ve araştırma katkısını geliştirmek için öğrencilerinin projelerde çalışabilmesini mümkün kılacaktır.

Deleted: Şekil 3Şekil 3



Şekil 3: AGÜ Toplam Katkı Modeli

AGÜ, üç misyonun yöndeleştirilmesi ve katkılar arasında çarpan ilişkisi oluşturularak birbirini güçlendirmesine dayanan Toplam Katkı Sağlama Modeli'ni (TOKA) benimsemektedir (Şekil 1).

EĞİTSEL KATKI İHTİYAÇLARI

AGÜ Labs'in tasarımına eğitsel katkı açısından bakıldığında altı temel ihtiyacın olduğu görülmektedir.

- 1) **Yetkinlik Geliştirme (Competence Development):** Üniversitedeki öğrenme deneyimi kapsamında sadece bilginin değil yetkinliklerin de geliştirilmesi önemlidir. Yaşam ve kariyer yetkinlikleri, medya ve teknoloji yetkinlikleri, eleştirel öğrenme ve yenilikçilik yetkinlikleri, öğrenme becerilerinin geliştirilmesi amaçlanır.
- 2) **Yeni Pedagoji:** Üniversite aktif öğrenmeye dayalı ders verme biçimini benimsemeli ve akran öğrenme, kişiselleştirme (eğitimin bireysel ihtiyaçlara uygun olarak şekillendirilmesi), proje-problem-tasarım bazlı öğrenme gibi farklı öğrenme biçimleri ile yeni değerlendirme yöntemlerini uygulamalıdır.
- 3) **Mesleki Tutku Geliştirme:** AGÜ eğitimi gerçek dünyayla bütünleştirmeli ve bu sayede öğrencinin çalışma alanına ait idealleri, tutkusu ve motivasyonu geliştirmelidir.
- 4) **Dünya Vatandaşı Bireyler:** AGÜ; alan yetkinliğine sahip, kültürel farkındalık sahibi dünya vatandaşları yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma hayatının karmaşık

ihtiyaçlarına uygun bireyler yetiştirirken onlara, uluslararası bağlantılarla iş bulma imkanı sağlamalıdır.

- 5) **Toplumsal Duyarlılık ve Etik:** Üniversite iyi vatandaş yetiştirme görevini yerine getirmelidir. Öğrenciler toplumsal sorunların çözümü için duyarlı olmalıdır.
- 6) **Yeni Öğretim Elemanı Profili:** Yeni eğitsel ihtiyaçlar farklı bir öğretim elemanı profiline de ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Tasarımcı, kolaylaştırıcı (ing. Facilitator) yetkinliklerine sahip, proje yöneticiliği ve rehberlik yapan öğretim elemanlarına ihtiyaç bulunmaktadır.

ARAŞTIRMA KATKISI İHTİYAÇLARI

Araştırma açısından bakıldığında AGÜ Labs'in dört temel araştırma katkısını yanıtlaması gerekmektedir.

- 1) **Artı Değeri Yüksek Araştırma:** Araştırmaların küresel sorunlara, temel problemlere ve bunların ardındaki kök nedenlerin çözümüne katkıda bulunma gibi yüksek artı değerlere ulaşabilmesi gerekmektedir. AGÜ Labs temel bilimler ile uygulamalı bilimler arasındaki dikey entegrasyonu sağlayarak bilimsel derinlikle, faydalılık kriterlerini dengeleyebilmelidir. Toplumla duyarlı olmak, öncülük etmek, teknolojik ve stratejik artı değerler yaratmak önemlidir. Araştırmalar aynı zamanda yapıldıkları alanla ilgili politika üretmeye, ülkenin rekabet avantajını arttırmaya destek verebilmelidir.
- 2) **Disiplinler Üstü Çalışma:** Gerçek dünya sorunları, fark yaratan, yaratıcı araştırmalar ortaya koymak üzere, çok disiplinli (ing. multi-disciplinary), disiplinler arası (ing. interdisciplinary) ve disiplinler üstü (ing. trans-disciplinary) olarak AGÜ Labs'te ele alınabilmelidir. Disiplinler üstü çalışmalar AGÜ Labs ve Üniversite bünyesinde tanımlanmış mekanizmalarla somutlaştırılmalı ve hayata geçirilmelidir.
- 3) **Ortak-Büyük Araştırma:** Üniversite'de araştırmacıların bireysel girişimlerinin ötesinde ortak ve büyük çabalarla geliştirilebilen araştırmalar yapılabilir. Öğrencilerle, sanayile, benzer kurumlarla işbirlikleri kurarak ortak Ar-Ge çalışmaları üretilmelidir. Konsorsiyumlar yardımıyla, kontratlı projelerle ölçeklerin genişletilmesi gerekmektedir.
- 4) **Üniversiteler Arası Bilimsel Rekabet:** AGÜ Labs üniversitelerin sıralama rekabetinde önemli rol oynayan kriterlere etki yapabilmelidir. Üniversitenin uluslararası

sıralamalarda üst sıralarda olmasını sağlayacak performans artışlarının üretilmesi gerekmektedir.

TOPLUMSAL KATKI (ÜÇÜNCÜ MİSYON) İHTİYAÇLARI

Toplumsal katkı açısından bakıldığında ihtiyaçların sekiz başlık altında toplanması mümkündür.

- 1. Endüstriyel Katkı:** AGÜ Labs, araştırma kontratları, araştırma temelli danışmanlıklar, firma temelli araştırma işbirlikleri gibi faaliyetleri yürütebilmelidir. Ayrıca tesislerin ticarileştirilmesi, tesislerin bürokrasiden bağımsız olarak kullanılabilmesi ve proje özelinde ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar doğrultusunda ekipmanlara erişimin sağlanacağı mekanizmaların üretilmesi önemlidir. Sektörlerle yüksek lisans/doktora öğrencisi anlaşmaları, sektörlerde proje çalışmaları, akademik olmayan bireylerin eğitimci ve araştırmacı olarak görevlendirilmeleri, bilim insanlarının akademik olmayan kurumlarda misafir olarak uzun süreli çalışması ve geri dönmesi gibi faaliyetlerle endüstriye verdiği katkıyı derinleştirebilmelidir.
- 2. Kamusal Katkı:** Üniversite, kamusal katkısını, devlet ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerçekleştirdiği kontratlar, işbirlikleri, yerel ve bölgesel faaliyetlerle ortaya koyabilmelidir. Politika yapımına katılımda bulunulmalı, 'think tank' işlevi kamunun hizmetine sunulmalıdır.
- 3. Girişim Faaliyetleri:** AGÜ Labs, spin-off şirketlere destek, girişimcilik eğitimleri, tohumlama yatırımları, risk sermayesi hizmetleri sunabilmelidir. Ayrıca teknopark, inkübatör, hızlandırıcı gibi girişim tesisleri sağlayabilmelidir.
- 4. Bilginin Ticarileştirilmesi:** Üretilen bilginin entelektüel sermayeye dönüştürülmesi ve patent, telif hakkı (ing. copyright), lisans biçimlerinde korunması sağlanmalıdır.
- 5. İnsan Kaynağı Katkısı:** Doktora öğrencileri ve mezunları yetiştirilmeli, öğrenci yerleştirme, müfredat yöndeştirme faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Üniversite kadrosunun dış dünyaya akışı ve sosyal ağ oluşturulması da önemli bir insan kaynağı katkısıdır.
- 6. Eğitsel Katkı:** Üniversitenin eğitim materyali üretimi, orta eğitimle işbirliği, alternatif öğrenme imkanları sağlanması, müfredat zenginleştirme faaliyetleri önemlidir. AGÜ ayrıca yaşam boyu sürecek öğrenme ilişkisini de desteklemelidir.
- 7. Toplumla Bütünleşme:** AGÜ, sosyal ve kültürel yaşama katkı sunmalıdır, bunun için halka açık etkinliklerin düzenlenmesi gerekir. Akademik olmayan bilgi yayımı ve toplumun bilim anlayışına katkı yapacak faaliyetler yapılabilir.

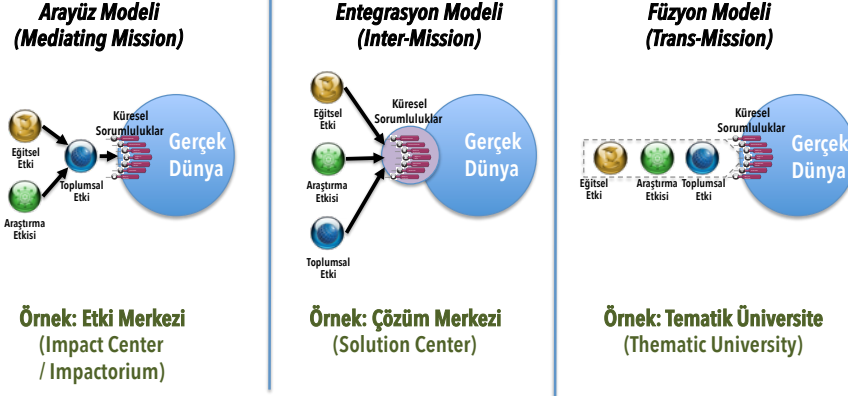
- Araştırma Katkısı:** Akademik araştırmalarda işbirliğinin yanı sıra vatandaş bilimi, alternatif yayıncılık, açık erişimli yayıncılık, konferans ve seminerlere katılım, profesyonel ağlara, kurullara katılım imkanları sağlanmalıdır.

ENTEĞRE İHTİYAÇLAR VE AGÜ LABS FONKSİYONLARI

AGÜ Labs için tanımlanan üç misyon alanındaki ihtiyaçlara ait değerlendirmeler yapıldığında aşağıda listelenen 16 maddelik entegre ihtiyaçlar (üç misyon alanıyla birden ilişkili ihtiyaçlar) ve AGÜ Labs fonksiyonları ortaya konulur.

- 1) Çok Modelli Misyon Harmanlama ve Tümlleştirme İşleyişi Olmalıdır:** Üniversite eğitim, araştırma ve toplumsal katkı alanlarını harmanlarken farklı modeller uygulayabilmelidir. AGÜ Labs atölyesi çalışmaları sırasında katkı alanlarının üç temel şekilde harmanlabileceği ortaya konulmuştur. Söz konusu üç model (**Şekil 4**) AGÜ Labs Atölye Raporunda detaylı olarak anlatılmıştır. Birinci model olan Arayüz Modeli üçüncü misyon faaliyetleri üzerinden harmanlama yapmaktadır. Dünyada çeşitli üniversitelerde (Washington State University, University of Utah, University of Michigan, University of Pennsylvania) Etki Merkezi (ing. Impact Center) adı altında bulunmaktadır. Genellikle bir fakültenin bünyesinde yer alan bu merkezler üçüncü misyon faaliyetlerini bütünleştirmektedirler. İkinci model olan Entegrasyon Modeli harmanlamaya belirli bir odak alan veya sorun üzerinden yaklaşmaktadır. Üniversitelerin bir çoğunda çözüm merkezi, merkez, girişim, lab gibi farklı isimlerle yer almaktadır. Üçüncü model olan Füzyon Modeli misyonları birbirleriyle iç içe geçecek şekilde bağlayabilmektedir. Dünyada Birleşmiş Milletler Üniversitesi, Singularity Üniversitesi, gibi örnekler ile IMD, Insead gibi tek fakülteli yüksek öğretim kurumları bu iç içelik özelliklerini sergileyebilmektedirler. Gerçek dünya orijinli projelerin farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. AGÜ Labs, etki merkezi, entegrasyon ve füzyon modellerini dönüşümlü ve/veya tamamlayıcı olarak kullanarak istenen toplam etkiyi oluşturan model(ler)i hayata geçirmelidir. Çok modelli işleyiş farklı temalarda farklı modellerin işlenmesini kapsadığı gibi aynı tema üzerinde birden çok modelin kurgulanabileceğini de göstermektedir. Başka bir deyişle AGÜ bir yandan 'sürdürülebilirlik' üzerinden fakülte, program ve araştırma merkezlerini bütünleştirebileceği gibi, başka bir temada örneğin 'yenilik ve girişimcilik üzerinde' bir merkez oluşturabilir ve aynı zamanda 'etki merkezi' bu merkezin faaliyetlerine destek verebilir.

Deleted: Şekil 4Şekil 4



Şekil 4: AGÜ Labs Modelleri

- Proje Temelli İşleyiş Olmalıdır:** AGÜ Labs işleyişi, proje temelli olmalıdır. Buna göre üniversite projelerini, bir proje ofisi kanalıyla yönetmelidir. Projelerin tanımlanması ve yürütümü o konunun iddia sahipleriyle birlikte yapılmalıdır. Projeler gerçek dünyanın acil ihtiyaçlarını da göz önüne alan sistematik bir seçim sürecinden geçirilerek tanımlanmalıdır.
- Problem-Proje Portföy Yaklaşımı Oluşturulmalıdır:** AGÜ Labs seçeceği projelerle ilgili portföy yönetimi mantığını geliştirmelidir. Yerel-uluslararası, acil-uzun dönemli, mikro-makro, bilinen problemler-bilinmeyen problemler gibi boyutlar tanımlanarak portföy politikasının ana hatları çizilmelidir. Ayrıca problemlerin hangi sistematiklerle ortaya konacağı ve tanımlanacağı belirlenmelidir. Bunlardan sonra AGÜ Labs oluşturmak istediği etki ve harekete geçirebileceği kaynaklar doğrultusundaki problemler ve projeler portföyünü yönetebilecektir.
- Ağ Etkisiyle (Network Effect) Cazibe Merkezi (Center of Attraction) Oluşturulmalıdır:** AGÜ Labs'ler işbirliklerinde geliştirdikleri kazan-kazan formülleriyle dış paydaşlar için birer cazibe merkezi oluşturmalıdır. Bu şekilde, işbirliği ağında yer alan paydaşların olumlu deneyimleri ağ etkisi ile ağa henüz girmemiş paydaşlar için de özendirici bir unsur haline gelecektir. Böylece AGÜ Labs ağı, finansal ve finansal olmayan kaynaklara ulaşım açısından bir avantaj oluşturabilecektir.

- 5) **Toplumsal Katkı Çalışmaları Çok Düzlemli ve Katılımlı Olmalıdır:** Toplumsal katkı oluşturabilmek için farklı katılımcılarla, farklı düzlemlerde çalışma sistematiikleri geliştirilmelidir. Bu yolla problemlere farklı açıdan dokunma imkanı olabilecektir. Toplumsal problemlere dokunurken bunun katılımlı şekilde yapılması gerektiği görülmektedir. Problem sahipleriyle anlamlı katılım ortamlarının üretilmesi AGÜ Labs çalışmaları açısından da önemli olacak, paydaş ihtiyaçlarının ön aşamalarda dikkate alınıp yerinde içiçelikler üretilmesini sağlayacaktır.
- 6) **Üniversite Dışı Katılımcıların Ağırlığı Arttırılmalıdır:** AGÜ Labs'in gerçek dünyaya olan etkisinin ve etkileşiminin azami seviyeye getirilmesi için, üniversite dışı katılımcı oranının arttırılması ve rollerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Buna göre akademik olmayan uzmanlar, eğitim ve araştırma süreçlerinde aktif rol almalıdır. Aynı zamanda projelerde, tezlerde üniversite dışı mentorlar da kullanılmalıdır. Böylece AGÜ Labs'in bir yandan kendi sınırlarının ötesine uzanımı gerçekleşirken diğer yandan da çevresindeki alanları içine dahil etmesi mümkün olabilecektir.
- 7) **İşbirliği Yapabilme Kabiliyeti ve Uzun Dönemli İşbirlikleri Geliştirilmelidir:** Kurumlar arasındaki işbirliklerinin derinleşmesi uzun zaman almaktadır. Bunun yanında belirli bir alanda katkı sağlayan kurumların kapasitelerinden faydalanmak için işbirliği yapabilme kabiliyeti gereklidir. Böylece var olan birikimin AGÜ ile birlikte sinerji oluşturması mümkün olacaktır. Prensip, problem veya proje bazında başlayan işbirlikleri zamanla güçlenmekte ve derinleşmektedir. Geniş kapsamlı problemlere çözüm üretebilmek için problem sahipleri veya faydalanıcılarla uzun dönemli işbirlikleri geliştirilmelidir.
- 8) **Ele Alınan Konulara Yaşam Döngüsü (Life Cycle) Yaklaşımı Olmalıdır:** Konuların yaşam döngüleri, onların ortaya çıkışları, gelişme, olgunluk ve sonuçlanma aşamalarını içermektedir. AGÜ Labs'de eğitim, araştırma ve toplumsal katkının, seçilen konuların yaşam döngüsü bütünlüğü üzerinden ele alınması gereklidir.
- 9) **Teknoloji-Uygulama Eşleştirmeleri Yapılmalıdır:** AGÜ Labs'de, Mükemmeliyet Merkezi vakalarındaki gibi çalışılan teknolojiler ile çözüm sunulan uygulamalar arasındaki bağlantıların kurulması gereklidir. AGÜ Labs'in aynı zamanda bütünleştirici ve çok disipline hizmet eden teknolojileri ve bilim alanlarını kullanması önemlidir.
- 10) **Araştırmada Dikey Entegrasyon Sağlanmalıdır:** AGÜ Labs için önemli ihtiyaçlardan biri de uygulamalı bilimlerden temel bilimlere uzanan çalışma alanlarını birlikte ele alabilmesidir. Böylece uygulamada karşılaşılan sorunların çözümlerini temel disipline

kadar izleyerek bulmak mümkün olabilecektir. AGÜ Labs'lar araştırmaları gerçek dünya problemleri üzerinden uygulamalı bilimlerle ilişkilendirmeli ve uygulamayı etkileyecek kritik temel bilim araştırma alanlarını da belirlemelidirler.

- 11) **'Canlı' (Live) Özelliğe Sahip Olmalıdır:** AGÜ Labs'in projeleri, konuları, müfredatı, dersleri hem dinamik hem de o anda yaratılan şekilde kurgulaması gerekmektedir. 'Canlı' olma özelliğiyle metaforik olarak bir "bant yayını" değil "canlı yayın" işlevini yerine getirmelidir. Bunu yapabilmesinin temel koşulu da gerçek dünyanın dinamiklerini bünyesine taşıyabilmesidir. Böylece AGÜ Labs'de ulaşılmak istenen amaçlarla bütünleşen araştırma ve öğrenme gereksinimleri gerçek zamanlı olarak ele alınabilecektir.
- 12) **Öğrenci ve Araştırmacılara İleri Kişiselleştirme İmkânı Sağlamalıdır:** AGÜ Labs'in, geliştireceği proje yaklaşımıyla öğrencilere öğrenme deneyimini çok farklı seçeneklerle gerçekleştirme imkânı sağlamalıdır. Bunun yanı sıra öğrencilerin misyon alanlarında farklı ağırlıklarla çalışma imkânı sağlanabilmelidir. Benzer olarak araştırmacılar da ilgilendikleri alanları tatmin edecek şekilde araştırmalarını yürütebilmelidirler. AGÜ Labs, araştırmacıların, araştırmalarına daha büyük ölçekte kaynak kullanımı temin etmesine de fırsat yaratmalıdır.
- 13) **Zaman ve Mekândan Bağımsız Dağıtık Yapılı Olmalıdır:** Güncel ve reel dünya problemleri için yerinde ve zamanında çözüm üretmek gereksinimi olabilmektedir. Bu çalışmalarda problemden etkilenen kişilerin dahil edilmesi gerekmektedir. AGÜ Labs çalışmalarının da zaman ve mekândan bağımsız olarak her yerde çalışma, deney ve tasarım imkânı sağlaması gerekmektedir. Bu doğrultuda AGÜ Labs'in 'uydu'lar oluşturan yapılanma alternatiflerini gözeterak, geleneksel olarak tanımlanmış üniversite çizgilerini yeniden tanımlaması gerekliliği ortaya konulmuştur.
- 14) **Faaliyetler Yaratıcılık İçermelidir:** AGÜ Labs faaliyetlerinde yeni fikirlerin, yeni düşünce perspektiflerinin üretilmesi önemlidir. Bunun için AGÜ Labs'de yaratıcı ve yenilikçi bir iklimin oluşturulması gerekmektedir. Böylece AGÜ Labs, ele alınan problemleri ve kendi yaklaşımını çarpıcı şekilde yenileyebilecektir.
- 15) **Temel Yaklaşımlarını Rehberlerle Ortaya Koymalıdır:** AGÜ Labs çalışmalarındaki temel yaklaşımları, Tasarım Rehberi, Sosyal Etki Rehberi ve Sosyal Etki Değerlendirme Rehberi gibi şekillerde dokümanete etmelidir.

16) **Yazılım Destekli Yönetim ve Arşiv Sistemi Gereklidir:** AGÜ Labs projelerini yazılım desteğiyle oluşturmalı, iletmeli, takip etmeli ve saklamalıdır. Yapılan çalışmalara ait arşivler ve kullanımdan oluşan büyük veri (big data) AGÜ Labs'in sürekli gelişimine imkan sağlayacak şekilde ele alınmalıdır. Bu kapsamda üniversitede sosyo-teknik bütünleşikliği gözetilen bir elektronik platform ile desteklenmelidir.

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE TOPLUMSAL KATKI İYİ UYGULAMALARI

AGÜ Labs açısından Dünya ve Türkiye örneklerine bakınca, üç misyon alanının harmanlandığı bir model öne çıkmamaktadır.

Dünya genelinde bir üçüncü misyon etkinliği olarak ve en yaygın bilinen, [Şekil 4](#)'de de görülen 'etki merkezi', bu isimle kurulmuş olan çok çeşitli üniversitelerde genelde bağımsız bir statüde ama fakültelerle ilişkili olarak kurulmaktadır. Sosyal etki (social impact), ağırlıklı olarak İşletme Fakülteleri tarafından popüler hale getirilmiştir. Bunlar arasında University of Pennsylvania'nın Wharton School bünyesinde bulunan 'Sosyal Etki Merkezi' hem öğrenci hem öğretim üyesi araştırmalarını destekleyip, sanayi ile üniversitelerin iletişim içinde olmalarını sağlayacak çeşitli etkinlikler yapmakta ve genelde derece verilmeyen türden deneysel eğitim programları düzenleyen bir merkez olarak faaliyet göstermektedir. İçinde yedi değişik temada sosyal etki merkezi olan Michigan Üniversitesi ise çeşitli fakültelerde öğrencilerine farklı dersler (sosyal girişimcilik ve inovasyon, sivil toplum ve kamu yönetimi, sürdürülebilir gıda sistemleri, sistematik düşünme, vatandaş etkileşim tasarımı gibi) sunmaktadır. 'Stanford Impact' ise hem yöneticilere hem de öğrencilere çeşitli 'yaparak öğrenme' imkanları (yönetim kurullarına katılım, gerçek dünya projeleri, mentorluk, etkinliklere katılım gibi) sağlamaktadır. Georgetown Üniversitesi 'Social Impact and Innovation Center' daha 'think tank' işlevini öne çıkarmasına rağmen deneyime dayalı farklı ders imkanları da sunmaktadır. Yukarıda belirtilenler dışında University of Toronto, University of Oxford, Yale, Columbia, Massachusetts Institute of Technology, California Berkeley gibi üniversitelerde gerek sosyal girişimcilik, sosyal yenilik veya diğer sosyal etki alanlarında, içinde yüksek lisans da bulunduran çeşitli programlar sunulmaktadır.

Lisans düzeyinde bu konuyu ana dal yapıp, derece veren bir üniversiteye rastlanmamıştır. Yan dal veya seçmeli ders olarak merkezlerin eşgüdümünde ama fakülteler tarafından verilmektedir.

İkinci modelde ise çözüm merkezi adı verilmiş bir harmanlama biçimi görülmektedir. Bu form bir öncekinden farklı olarak çoğu zaman sanayi ve üniversiteler tarafından ortak araştırma merkezinin kurulması ve faaliyette tutulması ile alakalıdır. Örneğin Rolls Royce'un 20 kadar değişik ülkede University of Cambridge, Imperial College, Georgia Institute of Technology, gibi üniversitelerle ortak kurduğu 25'in üstünde araştırma merkezi vardır. Purdue Üniversitesi ile 33 milyon dolarlık bir yatırım yapmışlardır. Türkiye'de de Kordsa, Sabancı Üniversitesi ile birlikte İstanbul Teknopark'da kompozit araştırma ve ürün geliştirme için kurdukları araştırma merkezine 30 milyon dolar yatırım yapmıştır. Bu tür iç içeliklere, Perkman ve Salter (2012)

Deleted: Şekil 4Şekil 4

'derin keşif' ismini koymuştur. Bu tür merkezlerde doktora ve yüksek lisans programları bulmak normal bir beklentidir. MIT başlattığı bir enerji girişiminde enerjinin değişik bir temasına odaklanan 11 merkez ve bir enerji yan dalını merkezler içinden vermektedir. Ayrıca her merkezin en az 4 tane, her sene yaklaşık 250.000 ABD Doları aidat veren partneri vardır. Singapurdaki Nanyang Teknoloji Üniversitesinin çok sayıda merkezinin yanında beş tane de otonom (ing. autonomous) Enstitüleri vardır.

Yine Singapur'da bulunan National University of Singapore'un (NUS) dört önemli mükemmeliyet merkezi bulunmaktadır. Bunlar Singapur Kanseri Bilimi Enstitüsü, Kuantum Teknolojileri Merkezi, Singapur Mekanobiyoloji Merkezi ve Singapur Çevresel Yaşam Bilimleri Mühendisliği Merkezi'dir. Ayrıca üniversite içerisinde mükemmeliyet merkezi olmayan başka araştırma merkezleri de bulunmaktadır. Örneğin Singapur Güneş Enerjisi Araştırma Merkezi (SERIS) böyle bir merkez olarak öne çıkmaktadır. Tüm bu merkezler üniversite sanayi ortaklığı ile kurulmuş ve entegrasyon modelinde çalışmaktadırlar.

Çin'in Şangay şehrinde bulunan Shanghai Tech University üç misyonun harmanlanması açısından yenilikçi bir yaklaşıma sahip görünmektedir. Üniversite Şangay Belediyesi ve Çin Bilimler Akademisi ortaklığıyla Şangay Pudong Bilim ve Teknoloji Park'ında 2013 yılında kurulmuştur. Üniversitenin kurulma amacı Çin'in Ulusal Kalkınma Planına destek olarak açıklanmaktadır. Üniversitenin iki tür öğretim üyesi olacağı öngörülmektedir. Üniversitede tam zamanlı çalışan 500 akademisyenle Çin Bilimler Akademisi mensubu 500 araştırmacının eş zamanlı olarak çalışması öngörülmektedir. Üniversite kuruluş prensibi, paydaşları ve kurulduğu yer itibarıyla toplumsal katkıyı merkezine alan bir yapıya sahiptir. Üniversitede bölüm bulunmamakta, öğrenciler dört fakülte içerisinde çalışmalarını sürdürmektedir. Bunlar Fiziki Bilimler ve Teknoloji, Bilişim Bilimi ve Teknoloji, Yaşam Bilimleri ve Teknoloji ile Girişimcilik ve İşletme fakülteleridir. Üniversitenin lisans öğrenimine yaklaşımı, öğrencilerin bir hayat misyonu tasarlaması ile başlayan ve ters-yüz edilmiş sınıf sistemi, online modüllerin alınması ve lisans öğrencilerinin araştırma projelerine katılmasını içermektedir. Bu yaklaşımları ile Shanghai Tech Üniversitesi üç misyonun harmanlanması açısından AGÜ Labs modeline benzerliğiyle dikkat çekmektedir.

AGÜ'nün harmanlamada kullandığı üçüncü model 'küresel mesele' temalı üniversite yapılarıdır. Bu model eğitim, araştırma ve etki misyonlarının iç içeliğini yaşatan durumdur. Birleşmiş Milletler (BM) Üniversitesi ve 14 değişik ülkede olan merkezi, bir yandan BM hedeflerine odaklanmış ve bir yandan üniversite ile bağı olan yüksek lisans veya doktora programı yapmaktadır. Ana kampus Japonya'da bulunmaktadır ve sadece merkezlerinde olduğu gibi lisans üstü programlardan oluşmaktadır.

Deleted: Ü

AGÜ Labs çalışmaları kapsamında analiz edilen bir kurum da NASA olmuştur. NASA'nın özellikle Uzay Uçuşları Program ve Proje Yönetimi incelenmiş (2014) bilimsel araştırma ve keşiflerine temel teşkil eden misyon, program ve proje yönetimi örnek alınmıştır. Buna göre NASA, amaçları doğrultusunda belirlediği misyonları oluşturmakta (örneğin Mars Misyonu), daha sonra bu misyonlara ait programlar oluşturmakta (örneğin Marsın Keşfi Programı) ve bunu gerçekleştirecek projeleri hayata geçirmektedir (Curiosity Projesi gibi). Bu amaç bütünlüğün yönetimi ve entegrasyonu ile de edinilen deneyimler ve bilgiler çoğalarak genişletilebilmektedir.

TOBB üniversitesi ve Bahçeşehir Üniversitesi koop modeli, Sabancı Üniversitesi'nin bütünlük çekirdek müfredatı, her alanda ve konuda yaygın öğrenci ve/veya öğretim üyesi proje uygulamaları, ODTÜ ve İTÜ'nün teknoparkları, Dokuz Eylül Üniversitesi "problem bazlı müfredat" uygulamaları, Özyeğin Üniversitesi'nin Sektörel Çözümler Programı ve Girişimcilik Fabrikası, Türk-Alman Üniversite'sinin her fakültesinin değişik bir Alman Üniversitesi fakültesi ile kuruluşundan bu yana eşleştirilmesi Türkiye temelli önemli deneyimlerdir.

TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ANALİZLERİ

EK 1'de, farklı ölçeklerde toplumsal katkı üreten üç kurumun; Kalkınma Ajansları, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve TAK'ın kurumsal felsefesi, çalışma şekli, toplumsal katkıyı nasıl ürettiği incelenmiş olup, AGÜ ile olası işbirliği alanları belirlenmiş, bu kuruluşlar Üniversite ile nasıl eklemlenebilir ve başta AGÜ Labs olmak üzere Üniversite'nin gelecekteki tasarımı için kurumların işleyişi nasıl yol gösterici olabilir tartışılmıştır.

Kalkınma Ajansları, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve TAK, üçü de toplumsal katkı konusunda uzmanlaşmış, temel küresel ve yerel kalkınma sorunlarına çözüm arayan, uluslararası, bölgesel ve mahalle ölçeğinde olmak üzere farklı ölçeklerde operasyonel olan, bu nedenle de farklı deneyim ve işbirliği modellerine sahip kuruluşlardır. Her biri kendi ölçeğinde kalkınma konusunda küresel ve yerel bilgi birikimine ve bilgi ağına sahiptir. Merkezi ve yerel yönetimler olmak üzere hükümet kurum ve ajansları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler ve özel sektör ile farklı modellerde tanımlanmış ortaklıklar ve işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte, diğer yandan da toplumla etkileşimi ve insana dokunmayı misyonlarının odağında görmektedir.

Örnek olarak incelenen bu üç kuruluşun da kendi zayıf ve güçlü yanları, darboğazları bulunmaktadır. Ek 1'de yalnızca kurumların örnek ve önemli çalışmaları değil, yer yer darboğazlarından da bahsedilmiştir. Toplumsal katkı için çalışırken gerek kurum içi, gerek kurumlar arası ilişkilerde gerekse sahada karşılaştıkları sorunlar, hayat ve toplumla ilişki içerisinde ve toplumsal fayda için araştırma yapmayı hedefleyen bir üniversite için de sorun

olma potansiyeli taşımaktadır. Öte yandan söz konusu kuruluşların toplumsal fayda üretmek üzere çalışırken kullandığı yöntemler, başarı örnekleri ve modeller de yine AGÜ için yol gösterici olabilir. Buna ek olarak bu kuruluşlar AGÜ'nün bu misyonunu hayata geçirirken doğal ortakları olabilir ve bu ortaklık AGÜ'yü diğer üniversitelerden farklılaştırabilir, bu alanda gerek uluslararası gerekse ulusal bir bilgi merkezi haline getirebilir. Artık üniversitelerin rolü değişmekte, bilgi toplumlarında üniversitelerin ekonomik büyüme ve sosyal kalkınmada aktif rol oynayabileceği kabul edilmektedir. Üniversiteler geleneksel olarak odaklandıkları öğretim ve araştırma misyonlarının yanı sıra artık kendilerini ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimin temel aktörlerinden biri olarak konumlandırmaktadır. AGÜ de farklılaşan felsefesi ile bu kuruluşların operasyonel işleyişindeki sistematiki mimik edebilir. Öte yandan bu kurumlarla yapacağı ortaklık karşılıklı kazanımların olduğu ve sonucunda da toplumsal katkının üretildiği bir model oluşturabilir.

AGÜ'nün toplumsal katkı üreten bir üniversite olmak felsefesine bir fikir zemini oluşturması için yapılan bu incelemede çok sayıda işbirliği alanı tanımlanmış, yeni üniversite modeli için ise yol gösterici olabilecek hususlar belirlenmiştir.

- ✓ Toplumsal katkı üreten ve fon yöneten kurumsal yapılar genel olarak benzer bir çalışma sistematikiğini uygulamaktadır. Bu yöntem uygulamanın verimliliği ve etkililiğini sağlamakta, sürecin meşruluğunu artırmakta ve öngörülü olmaya yardımcı olmaktadır. Söz konusu sistematik; üst ölçekten alt ölçeğe ve alt ölçekten üst ölçeğe etkileşimli bir planlama/programlama hiyerarşisini ve aynı zamanda da program/proje döngüsünü içermektedir. UNDP, Kalkınma Ajansları detaylı incelenmemiş olsa da Avrupa Birliği, üst strateji belgeleri, program, proje ve faaliyetlerini benzer bir kurgu ile tanımlamaktadır. Kaynakların en etkin ve etkili şekilde kullanımını hedefleyen bu yaklaşım, kurumun uzun vadeli yol haritasını tüm birimleri ve çalışanları için ortaya koymaktadır. Bir üst vizyon doğrultusunda netleştirilmiş hedef ve performans göstergeleri ile tüm kurum aynı doğrultuda hareket etmekte, süreçte yaptığı etkiyi değerlendirmekte ve gerekli durumlarda politika ve hedeflerini güncellemektedir. Etki değerlendirmesi program ve fon yöneten kurumlar için çok kritik bir faaliyettir. Ancak bu etki değerlendirmesi ile başta istenilen etkinin yaratılıp yaratılmadığı, nasıl bir etki yaratıldığı değerlendirilebilir.

Üniversite'nin uzun vadeli bir strateji belgesi ile üst vizyonunu ve önceliklerini ortaya koyması ve bu strateji belgesini nasıl hayata geçireceğini netleştiren bir eylem planı ile hedeflerini, performans göstergelerini, birim faaliyetlerini, işbirliklerini ve projelerini tanımlaması, Üniversitenin toplumsal fayda üretirken ve ortaklıklar kurarken bir yol haritasının olmasını sağlayabilir. Uzun vadeli strateji belgesi aynı zamanda da

bütünleşik bir yaklaşım ile birbirini besleyen faaliyetlerin tanımlanmasına, yatay kesen önceliklerin proje ve faaliyetlerde yerini bulmasına yardımcı olacaktır.

Öte yandan Üniversite içerisindeki birimlerin ve projelerin bu kurumların modeline benzer ya da paralel bir kurguda yapılması, bu alanlarda çalışan kurumlarla ortaklık yapmayı, bu kurumlara yapılacak proje tekliflerini ve saha ağırlıklı projelerin hayata geçirilmesini de kolaylaştıracaktır.

- ✓ Raporda AGÜ ve kalkınma ajansları, özellikle de Bölge Kalkınma Ajansı olan Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) ile çok sayıda işbirliği alanı ve somut işbirliği konusu tanımlanmıştır. Yapılan incelemede Üniversite'nin, Ajans'ın çıkar çatışması oluşturmayacak neredeyse tüm işlevlerine eklenilebileceği görülmektedir. Öncelikle AGÜ yeni kurulmuş, yeni bir üniversite modeli geliştirme aşamasında, seçeneklere halen açık, toplumsal katkısı öncelikli gören bir üniversite olarak öne çıkmaktadır. Ajanslar ise kuruluşlarında büyük önem verilen düşünce kuruluşu (think-tank) işlevini yitirmekte, rutin görevler ve mali destek programlarının yürütülmesi ise kısıtlı sayıdaki personelin tüm vaktini almaktadır. Akademinin desteğine ihtiyaç duyulan somut alanlar başta bir düşünce kuruluşu olarak işbirliği ve Ajans'ın Finansman Destekleri kapsamındaki işbirlikleri olmak üzere raporda geniş olarak tanımlanmıştır. Öte yandan bölgede işbirliği yapılacak, Ajans'ın faaliyetlerine bilimsel destek ve danışmanlık yapabilecek, bu faaliyetlere insan kaynağı ile destek olabilecek kurum, üniversite sayısı kısıtlıdır. Bu da AGÜ'nün Ajans'ın çalışma alanlarına uygun bir kapasite ve etkili bir işbirliğine imkan verecek yapıyı oluşturması halinde Ajans'ın doğal bir ortağı olabileceğine işaret etmektedir.
- ✓ Üniversitenin en kolay ortaklık yapabileceği kurumlardan biri Bölge Ajansı'dır. ORAN binası AGÜ SÜMER kampüsünde yerleşik bulunmaktadır. Ajans'ın doğal ortağı olarak kendini konumlandırmış, toplumsal katkıya odaklanmış bir Üniversite, kapasitesi, bilgi birikimi ve oluşturduğu yapılar ve programları ile yalnız Bölge Ajansı olan ORAN'la değil, tüm kalkınma kurum ve kuruluşları için bir hizmet merkezi ve işbirliği arzu edilen bir ortak olabilir.
- ✓ UNDP ve Kalkınma Ajansları, TAK ile kurumsal yapıları, fon yöneten kuruluşlar olmaları, yetki ve görev alanının genişliği, işleyişleri ile ilgili pek çok kural ve yönetmeliğe bağlı olmaları açısından farklılaşmaktadır. Fon yöneten yapılar olmaları paydaşları ile ilişkilerinde de belirleyicidir. Bu kurallar gerekli olmakla birlikte, kurumların esnekliğini ve hızını azaltmaktadır. Geniş tanımlanmış sorumluluk alanı ve kısıtlı kaynaklar kurumların toplumla etkileşimini azaltmaktadır. Bölgenin senaryosunu/hikayesini yazmak toplumla etkileşim olmaksızın mümkün değildir. Gerek UNDP gerekse ORAN'la gerçekleştirilen çalışmalarda insana dokunmanın ve

gerçek dünya ile ilişki kurabilmenin önemi vurgulanmıştır. TAK ise daha alt ölçekte sorunları tanımlayan, yereldeki sorunların çözümüne yönelik hızla yapılanabilen ve projeleri tanımlayarak pratik şekilde hayata geçirebilen esnek bir yapıdır. Üniversite bir üst strateji doğrultusunda hareket eden, sonuç odaklı, hızlı hareket edebilen, kaynak mobilizasyon kabiliyeti olan, proje geliştirerek sahada uygulayabilen esnek birimler kurgulayabilir. Üniversite'de AGÜ LAB'ler kapsamında böyle bir hareket kabiliyeti olan ve ihtiyaç duyulan becerileri bünyesinde birleştiren bir yapı kurgulanabilir.

- ✓ AGÜ kamu-üniversite-iş dünyası ve sermaye üçlü sarmalına dayalı ortaklık yapısını hayata geçirmek üzere, Üniversitenin stratejileri ile uyumlu, ortaklığın esaslarını belirleyen protokoller hayata geçirebilir; AGÜ-ORAN, AGÜ-Belediye, AGÜ-Ticaret ve Sanayi Odaları vs. Söz konusu protokoller genel bir işbirliği iyi niyet protokolünden öte, daha kapsamlı tanımlanmalı ya da işbirliğinin strateji ve eylemlerini uzun vadeli olarak ortaya koyan ek bir tutanak ile ilişkilendirilmiş olmalıdır. Böylece tarafların kapasitelerini planlamaları ve iş programlarına bu ortaklığı yansıtılmaları mümkün olabilir. Bu ortak yol haritası, tarafların ve hatta diğer ilgili paydaşların da katkısı alınarak oluşturulabilir. Raporla belirtilen tüm ya da öncelikli seçilecek işbirliği konularına zaman ve bütçe de eklenerek taraflar için de yol gösterici esnek bir belge tasarlanabilir.
- ✓ UNDP, Kalkınma Ajansı ve TAK, çalışma alanı ve konusu ile ilişkili paydaşlarını tanımlamakta, projelerini bu paydaşlarla hayata geçirmektedir. AGÜ'nün temel ortaklarının yanı sıra, AGÜ Labs ölçeğinde de tematik alanlarda ve proje bazında birlikte çalışılacak paydaşların tanımlanması, ortaklıkların kurulması ve yol haritasının bu paydaşlarla birlikte çizilmesi önemlidir. İş dünyasıyla olan ilişkiler stratejik öneme sahiptir ve üniversitenin kamu yararına hizmetinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Paydaşlarla yakın ilişkinin kurulması ile Üniversite pazarın taleplerine daha iyi yanıt verebilir, öğretim programlarının ve araştırmaların piyasa ile ilişkisi ve ilgisi artabilir ve araştırmacılar bu sayede girişimcilik becerileri edinebilir.

- ✓ Üniversitenin araştırma ve öğrenme işlevine ek olarak artık toplumsal fayda, toplum için yenilik üreten bir yapının oluşturulması ve tüm bu fonksiyonların gerçek yaşam ve insanla ilişkisinin kurulması önemli görülmektedir. Bu ilişkinin kurulmasında AGÜ Toplam Katkı Platformu – AGÜ Labs önemli bir birim olabilir. Kalkınma gündemi ve bölge dinamikleri ile uyumlu olarak belirlenecek ve çalışacak AGÜ Etki Girişimleri toplumsal katkı için çalışan kurumların kendi darboğazlarına çözüm getirecek bir çözüm sunabilir.

Üniversitenin saha çalışmaları ve bu bağlamda toplum ile ilişki kurması, hayat boyu öğrenme konusundaki çalışmaları, açık kapı uygulamaları gibi vatandaşlar ile üniversite çalışanları arasındaki diyalogu artıran ve bölge paydaşları ile yakın ilişkiye dayanan bir iletişim stratejisi üniversitenin dış dünya ile etkileşimini sağlayacaktır. Böylece öğretim ve araştırma gündemi vatandaşların ve genel olarak toplumun ihtiyaçları ile daha uyumlu hale gelecek ve Üniversite'ye farklı faaliyetlerini tanıtmaya imkanı sağlayarak toplumu, hükümeti ve özel sektörü yatırım ve ortaklık yapmaya değer olduğuna ikna için ortam sağlayacaktır.

- ✓ Üniversite ve iş dünyası, üniversite ve kalkınma ajansı vb. arasındaki ilişkilerin tamamlayıcılık ilkesi üzerine kurgulanması ile bir kampüs üniversitesi yerine çok uydulu bir üniversite hayata geçirilebilir. Bu yeni yapıda Üniversite ile kurumların işlevleri birleşebilir, bilginin geliştirilmesi, aktarılması, proje geliştirilmesi, kapasite geliştirilmesi gibi pek çok alanda kurumlar birbirinin bir birimi ya da uzantısı gibi faaliyet gösterebilir. AGÜ Etki Platformu ve AGÜ Labs farklı kurumların eklenmesi için uygun bir platform olabilir. Bu eklenme ve etkileşim ile Üniversite toplumsal katkıyı en üst düzeye çıkarabilir ve yeni bir ekol oluşturabilir.
- ✓ Programlar çerçevesinde proje yürüten kurumlardaki proje değerlendirme ve seçim süreci AGÜ için yol gösterici olabilir. Kurumlarda projeler, önceliklerle ilişkisi, beklenen çıktılarının hedeflere nasıl katkıda bulunacağı, yaratılması beklenen etki gibi önceden tanımlanan değerlendirme kriterleri ve konusunda uzman değerlendirme komiteleri tarafından değerlendirilerek seçilmektedir. AGÜ Labs'de uygulanacak projelerin de bir Komite tarafından önceden belirlenen uygunluk ve yerindelik kriterleri ile değerlendirilmesi, kurum kaynaklarının yerinde kullanımı açısından faydalı olabilir, sonuçların üst strateji hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayabilir. Öte yandan söz konusu değerlendirme ve koordinasyon komitesi yatay kesen öncelikleri, kurumsal hassas konuları tüm projelerde değerlendirebilir ve AGÜ Etki Girişimlerinin birbiri ile koordinasyonunu sağlayabilir.
- ✓ Raporda bahsi geçen çok sayıda somut projede akademisyenlerin ve öğrencilerin sahada çalışması başta Üniversite olmak üzere, tüm taraflar için büyük bir kazanım olacaktır. UNDP, Kalkınma Ajansı, TAK ve diğer ortaklar ile işbirliği sayesinde derslerin içeriğini gerçek örnekler ve vakalar ile geliştirmek mümkün olabilir, projeler ve saha çalışmaları ile harmanlanmış müfredat hayata geçirilebilir. Üniversite müfredatı yetkinlik temelli programlarla düzenlenerek, tamamlayıcı, müfredat dışı faaliyetlerle destekleyebilir. Buna ek olarak öğrencilerin tümü hangi bölümde olursa olsun, buldukları bölge için hikayeler yaratan, strateji geliştiren, yerel sorunlara dokunan, çok disiplinli bir yapıda çalışma becerisine sahip bir *kalkınma ajanı* olarak yetiştirilebilir.

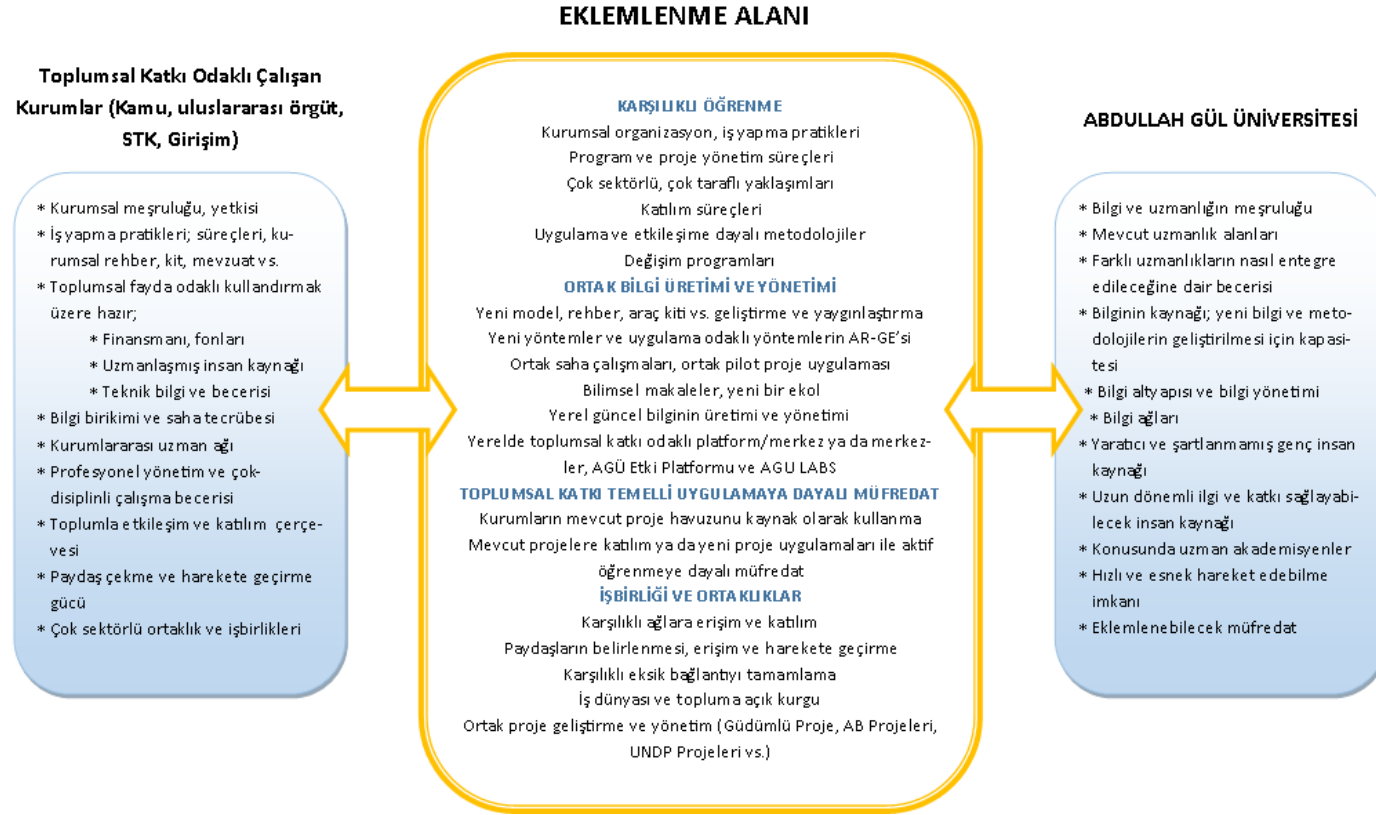
Öğrenciler Üniversite'de bir sivil toplum sistematığı içerisinde yetişirse, Üniversite'nin mezun ettiği mühendis, yaptığı işlerle kalkınmaya katkı sağlamayı hedefleyebilir.

- ✓ UNDP ve Kalkınma Ajanslarında insan kaynağının değişim hızı oldukça yüksektir, bu da iş planlaması yapmakta, becerileri ve kapasiteyi görevlerle ilişkilendirmekte ve kurumsal bilgi yönetiminde önemli sıkıntılara sebep olmaktadır. Öte yandan UNDP ile gerçekleştirilen atölyede de vurguladığı gibi Üniversitede en az 4 sene boyunca birlikte çalışılabilecek bir insan kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynağın toplumsal katkı yaratmak üzere yönlendirilmesi, saha çalışmalarının yapılması ve çalışmaların akademik yayına dönüştürülmesi ile yerel kalkınma konusunda eşsiz bir bilgiye sahip olma imkanı bulunmaktadır.
- ✓ Bilginin kaydedilmesi ve saklanması, projelerin sürdürülebilirliği gibi konularda tüm kurumlarda sıkıntılar bulunmaktadır. En büyük sorunlardan biri proje sonuçlarının yaygınlaştırılmamasıdır. UNDP bilgi yönetimine büyük önem vermekte, bilginin hem kurumsallaşmasını sağlamakta hem de bilgi, kişiler ve birimleri arasında ilişkiyi sağlamaktadır. AGÜ bilgi yönetimini sağlayabilirse önemli bir merkez olabilir. Kurum içerisinde ve kurum dışına hizmet verilirken; Üniversitede bulunan uzmanlıkların, deneyim ve birikimlerin tanımlanması ve ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere ilişkinin sağlanması için bir sistem oluşturmalıdır. Öte yandan AGÜ Labs kapsamında uyguladığı projelerin sonuçlarını yaygınlaştırılabilir hale getirmeli ve kurumsallaştırmalıdır. Bölge, Türkiye ve uluslararası camia için yerel, tematik vs. bir bilgi merkezi olmak üzere kendini konumlandırabilir.
- ✓ Üniversitede melez yapılar ve melez roller tanımlanabilir. Pratik sonuçlar üretecek, disiplinler arası çalışmalar yürütecek, öngörülü yöneticiler ve uzmanlar ile akademisyenleri buluşturan dinamik bir yapı AGÜ Etki Platformu kapsamında kurgulanabilir. Akademik ve akademik olmayan öğretim elemanları, Üniversite dışından gelecek uzmanlar, çok disiplinli bir yapıda esnek çalışma prensibi ve proje odaklı çalışabilecek bir ekip ile sonuç odaklı bir çalışma yürütülebilir.
- ✓ Üniversitenin ihtiyaç duyulan tüm konuları üstlenmesi, sahiplenmesi mümkün olmayabilir. Ancak kendi yetkinliği ile bir arayüz görevi üstlenebilir, diğer üniversiteleri, uzmanları ve kurumları sürece entegre edebilir, üniversite dışı merkezlerle ilişkiyi sağlayabilir. Bölgeye uzmanların, farklı disiplinlerden tasarımcıların çekilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Bu da hem akademisyen ve öğrencileri farklı disiplinlerle bir araya getirebilir, hem de Bölge'nin sosyal dönüşümünde önemli bir etki yaratabilir. AGÜ Etki Platformu ve kurulacak farklı temalardaki AGÜ Labs kapsamında yüksek lisans ve doktora programlarının açılması, personel istihdamı, proje ekipleri, düzenlenecek etkinlikler ve işbirlikleri ulusal ve uluslararası uzmanları Kayseri'ye

çekecektir. TAK yetkilileri tarafından önerilen AGÜ Etki Kayseri Girişimi – City LAB gibi bir yapılanma ise Üniversite'nin yerel etkileşimini artırabilir.

- ✓ Üç kurumun incelenmesinden ve geliştirilen önerilerden hareketle; kamu, sivil toplum, bağımsız girişim ya da özel sektör olabilecek farklı sektör ve ölçeklerde faaliyet gösteren bir toplumsal katkı kurumu ile AGÜ'nün hangi alanlarda eklemenebileceği Toplumsal Katkı Sistematiği Çerçevesinde gösterilmiştir (Şekil 5). Kurumların kaynakları ile işlevlerini birleştirebilecekleri alanlar; Karşılıklı Öğrenme, Ortak Bilgi Üretimi ve Yönetimi, Toplumsal Katkı Temelli Müfredat ile İşbirliği ve Ortaklık başlıklarında değerlendirilmiştir. Bu şekilde yeni kurumlarla içiçeliği geliştirmek için bir ekleme sistematiği oluşturulmuştur. Bu içerik kullanılarak eklemene yapılacak olan kurumlardan beklentilerin belirlenmesi mümkündür.

Deleted: Şekil 5Şekil 5



Şekil 5: Toplumsal Katkı Sistematiği Çerçevesi

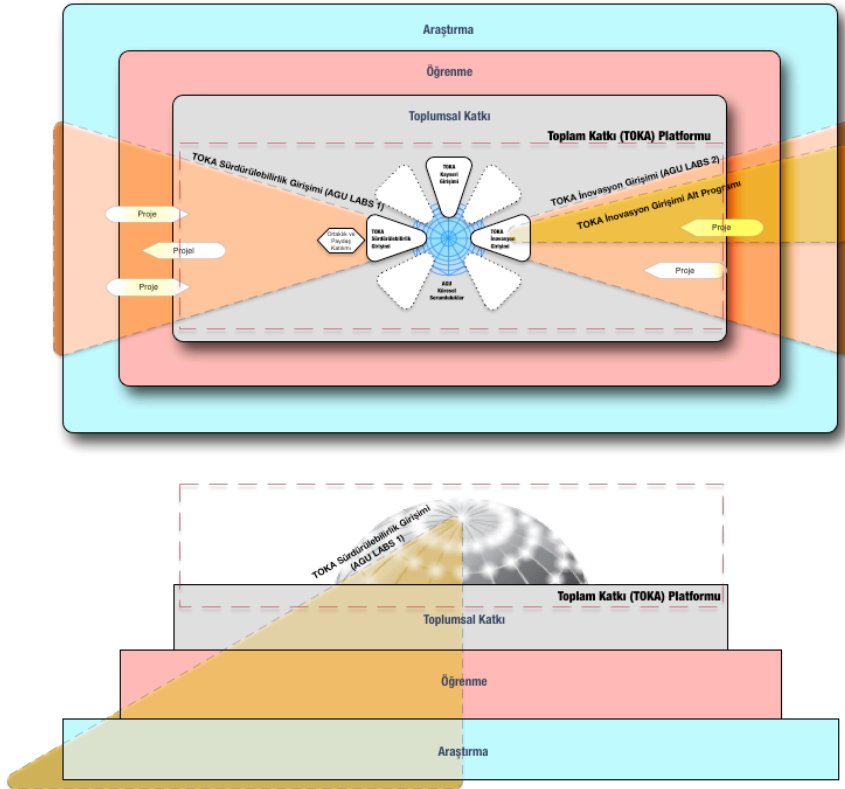
- ✓ Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyelerinde katılımcıların değerlendirmeleri ve üç toplumsal katkı odaklı çalışan kurumun incelenmesi sonucunda, Üniversite'nin yeniden yapılanması ve AGÜ Labs tasarımı için yol gösterici olabilecek çok sayıda öneri geliştirilmiştir. Tüm bu öneriler sonucunda ise raporda vurgulanan toplumsal katkının AGÜ Labs'den daha geniş bir kavramsal çerçevede değerlendirilmesinin anlamlı olacağı düşünülebilir. Toplumsal katkı felsefesini, belirlenen geniş ve kapsayıcı işlevleri ve çok sektörlü işbirliklerini içerecek bu daha geniş kavramla Üniversite kamu, iş dünyası ve toplumla ilişkilerinde ve bölgede kendini daha etkili olacak şekilde konumlandırabilir.
- ✓ İstanbul, Ankara gibi büyük kentlerdeki üniversitelerden ziyade, Anadolu'da yer seçmiş, yerel dili de küresel dili de konuşabilen evrensel standartlarda bir üniversite kendisini, hem Türkiye'nin öncü üniversitelerinden biri hem de Anadolu üniversitelerinin lideri olarak da konumlandırmış olacaktır.

AGÜ LABS, EĞİTİM, ARAŞTIRMA VE TOPLUMSAL KATKI FONKSİYONLARINI ENTEGRE EDEN SİSTEMATİK VE ÇALIŞMA ALANLARI

AGÜ LABS SİSTEMATIĞI

AGÜ Labs sistematığının detaylandırılmasından önce tanımının ortaya konması önemlidir.

AGÜ Labs; üniversitenin üç misyon alanını harmanladığı, bilgi temelli dönüşümü gerçekleştiren, tematik toplam katkı kurumudur.



Şekil 6: AGÜ Labs Temel Modeli

AGÜ'nün üç misyon alanı Şekil 6'deki gibi temsil edilmektedir. Buna göre AGÜ'nün üçüncü misyon alanı olan toplumsal katkı merkeze konulmakta ve diğer iki alanının da tümleşmesine hizmet edecek şekilde üzerinde bir 'toplam katkı (TOKA) platformu' oluşturulmaktadır.

Deleted: Şekil 6Şekil 6

AGÜ'de öğrenme misyonu ise üçüncü misyonla araştırma misyonu arasında olacak biçimde yer almaktadır. Böylece öğrenme hem toplumun ihtiyaçlarından hareket eden gerçek dünya problemleriyle hem de bunların oluşturduğu bilimsel bilgi ihtiyaçları bağlamında anlam kazanmaktadır.

Üniversitelerin araştırma misyonu, AGÜ modelinin temelini oluşturmaktadır. Yapılan üçüncü misyon ve öğrenme faaliyetleri üretilen yeni bilgiye dayanmaktadır (*Not: Araştırmanın değil eğitimin odaklı bir üniversitede bu modeldeki eğitim ve araştırma katmanlarının yer değiştirmesi beklenebilir*). Toplumsal alanda ve öğrencide yapılmaya çalışılan bilgi temelli dönüşümün kaynağı modeldeki araştırma katmanıdır.

AGÜ Labs sistematigi açısından bakıldığında önemli bir tasarım unsuru, üniversitenin üçüncü misyon faaliyetlerinin Toplam Katkı (TOKA) Platformu adı altında bir araya getirilmesidir. Üniversitelerin araştırma misyonu fakülteler, enstitüler ve araştırma merkezleri üzerinden gerçekleşmektedir. Öğrenme misyonu ise lisans ve lisans üstü programlar temelinde organize edilmiştir. AGÜ'de üçüncü misyon alanı TOKA platformunda toplanacaktır. TOKA platformu AGÜ'nün gerçek dünyayı dönüştürme felsefesine uygun olarak küresel sorumluluk alanlarını (global challenges) uluslararası, ulusal ve yerel ölçeklerde tarayacaktır. AGÜ bu tarama verileri ve stratejik değerlendirmeleri doğrultusunda öncelik verdiği temalarda AGÜ Labs'ları açacaktır.

'Labs' kavramının araştırma kökenine vurgu yapması ve tasarlanan bu kurumun dönüşümü hedefleyen toplam katkıyı ifade etmesi dolayısıyla TOKA girişimi olarak adlandırılması önerilmiştir. Örnek olarak sürdürülebilirlik ve inovasyon temalarında kurulacak olan AGÜ Labs'lere 'TOKA Sürdürülebilirlik Girişimi' ve 'TOKA İnovasyon Girişimi' denilebilecektir.

TOKA girişimleri ortaklık ve paydaş katılımını mümkün kılacak şekilde oluşturulacaktır. Kuruldukları temalar çerçevesinde ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği ortaklıkları kuracak, ana paydaşların girişime katılımını da mümkün kılacaktır. Girişimler temel olarak projelerden oluşacaktır. Projeler farklı büyüklükte ve misyon ağırlığında olabilecektir. Örneğin bazı projeler daha ağırlıklı olarak toplumsal katkı amaçlı olurken diğerleri eğitim amaçlı olabilecektir.

Girişimleri oluşturan projelerin birbirine benzer amaç odaklarına sahip olduğu durumlarda programlar bu projeleri birleştirebileceklerdir. Örneğin 'TOKA İnovasyon Girişimi' altında 'Dijital İnovasyon Programı' çerçevesinde benzer projeler yürütülebilecektir.

Girişimler, TOKA platformunu kullanarak üniversite tarafından belirlenmiş temalar doğrultusunda kurulabilecektir. Gerekliliklerini tamamlayan girişimler ise sonlandırılabilir.

AGÜ oluşturduğu TOKA girişimleriyle araştırma, eğitim, topluma katkı misyonlarını harmanlayacaktır. Gerçek dünya sorunları üzerinde çalışmalar yapan Girişimler, araştırmalarını yaparken araştırmacıların yanı sıra öğrencileri ve konu paydaşlarını da katılımcı yaparak bütünleştirici bir yaklaşımı benimseyecektir. Sadece bilimsel keşif değil aynı zamanda eğitim ve toplumsal gelişim işlevini de yükleneyeceği için klasik araştırma laboratuvarlarından farklı olacaktır.

TOKA girişimleri, üniversitenin gerçek dünya sorunlarında dönüşümü hedeflemesini ve tüm kaynaklarını bu konu üzerinde yöndeştirmesini mümkün kılacaktır. Üniversite toplumdan soyutlanmış şekilde bilim ve eğitim üretmek yerine yaşamın içinde anlamlandırılmış olarak faaliyetlerini gerçekleştirecektir. Böylece, TOKA Girişimleri, üniversitenin dış dünyayla entegrasyonunu gerçekleştirecek ve iç ile dış ayrımını oluşturan sınırları değiştirecektir.

Yeni nesil üniversite açısından önemli olduğu düşünülen bu kurum başta öğrenciler olmak üzere akademisyenler için de önemli bir tutku geliştirme alanı olarak işlev bulacaktır. Çözümü hedeflenen sorunlar, yeni fırsatlar ve topluma ilgili ideallerin TOKA Girişimleri aracılığıyla ele alınması özellikle gelişmeler, iyileşmeler ve dönüşümlerle ilgili sonuçlar alındıkça birey ve kurum motivasyonları üzerinde önemli etkiler oluşturabilecektir. Öğrencilerin heyecan duydukları alanları keşfettikleri ve mesleki tutkularını geliştirdikleri noktalar olacaktır.

TOKA girişimleri, üniversitede toplumsal katkının merkez üssüdür. Bu özellikleriyle disiplinler transformasyonların da yönetiminin yapılmasını kolaylaştırmaları beklenmektedir. Gerçek dünya problemlerini tanımlayarak disiplinlerüstü (ing. transdisciplinary) yaklaşımlar üretirken, disiplinlere ait çözümlerle de çok disiplinli ve interdisipliner ortamları mümkün kılacaktır. Böylece projelerin ve onları oluşturan faaliyetlerin disiplinler yaklaşımlardan disiplinlerüstü yaklaşımlara uzanan etkileşim spektrumunda hareket etmesi sağlanacaktır.

Girişimler üniversitenin üç misyonunu harmanlayacağı için lisans programlarıyla da bütünleşik olacaktır. Lisans programlarındaki öğrenciler TOKA girişimlerindeki gerçek dünya projelerinde rol alırlarken aynı zamanda o konuyla ilgili araştırma çalışmalarına da katılacaklar ve bu deneyimler öğrenme süreçlerinin omurgasını oluşturacaktır.

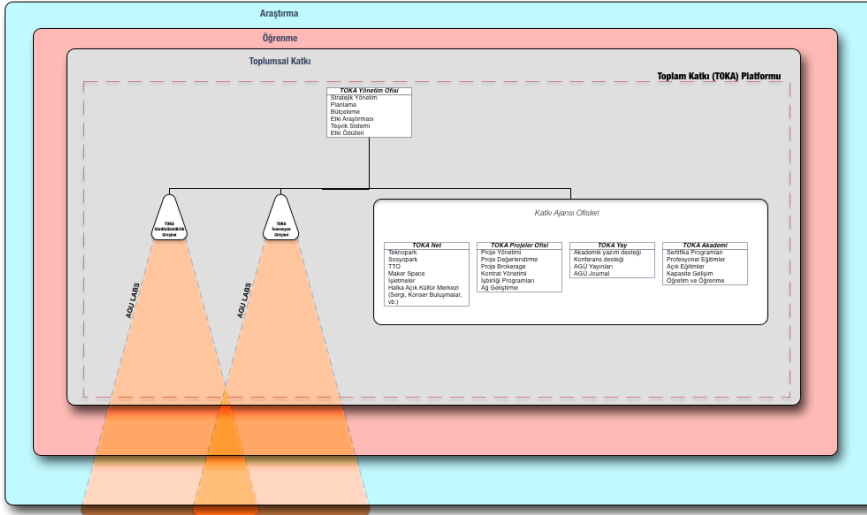
AGÜ Labs İhtiyaç Analizi başlığı altında tartışılmış olan AGÜ Labs modelleri açısından çok modellî işleyişe izin veren bir yapıdadır. Tasarım Etki Merkezi Modelini, TOKA Platformu bünyesinde toplamıştır. Bu platform üzerinden başlatılan TOKA Girişimleri ise Çözüm Merkezi Modeli'nin özelliklerini taşımaktadır. TOKA Girişimlerindeki derinleşme ve harmanlamadaki yoğunluk ise AGÜ'nün belirlediği temada Füzyon Modelinde çalışmasına imkan verecektir.

TOPLAM KATKI (TOKA) PLATFORMU

Yeni nesil üniversite kapsamında AGÜ'nün tasarımında önemli rolü olan kurumlardan birisi de Toplam Katkı (TOKA) Platformudur. Üniversitelerin üçüncü misyon faaliyetlerini tek çatı altında toplayan TOKA Platformu, TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) için altyapı oluşturmaktadır. Bu sayede TOKA Girişimleri üniversitenin öncelikleri doğrultusunda, farklı paydaşlarla ve farklı stratejilerle oluşturulabilecektir. Üniversiteye stratejik esneklik sağlayacak bu yapı aynı zamanda üçüncü misyon alanının kurumsallaştırılmasının da öncü örneklerinden olacaktır.

Aşağıda gösterildiği **Şekil 7**'de gösterildiği üzere Toplam Katkı (TOKA) Platformu, beş temel işlevi bünyesinde bulundurmaktadır.

Deleted: Şekil 7Şekil 7



Şekil 7: TOKA Platformu

Bunlar sırasıyla yönetim, uygulama parkı, proje yönetimi, yayın ve akademidir. Bu işlevler farklı TOKA Girişimlerine hizmet verecek şekilde organize edilecektir.

TOKA PLATFORMU YÖNETİM

TOKA Platformu Yönetim işlevinin birinci önceliği üniversitenin toplam katkı açısından stratejik yönetiminin gerçekleştirilmesidir.

Stratejik yönetim, AGÜ'nün stratejik planıyla entegre bir biçimde toplam katkı stratejisini oluşturmasına imkan tanıyacaktır. TOKA Platformu stratejik yönetim süreci için planın

sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve süreç ihtiyaçlarının tespiti önem taşımaktadır. Süreç, Rektörden başlayarak farklı görevlerdeki ve farklı donanımlardaki kişileri bir araya getirerek katılımcılığı sağlayacaktır. Bu sürecin üniversitenin paydaşlarıyla birlikte yürütülmesi stratejilerin gücünü artıracaktır.

TOKA Platform Yönetimi, stratejik planlama kapsamında küresel sorumlulukların (global challenges landscape) ve bu alanlardaki Türkiye-Kayseri analizlerini gerçekleştirecektir. AGÜ'nün bu alanlardaki mevcut kapasitesi de ele alınacaktır. Bu amaçla üniversite stratejik planında bulunması gereken paydaş analizi, kurum içi analizler ve çevre analizlerini de kullanacaktır.

Bu şekilde AGÜ'nün iç ortamı ile toplam katkı çabasını konumlayacağı ortamların kapsamlı bir biçimde incelenmesi ve değerlendirilmesi sağlanacaktır. AGÜ'nün geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejilerini geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi sağlanacaktır.

Daha sonra TOKA Platformu, faaliyetlerine yön verecek çerçeveyi oluşturacaktır. Toplam katkı açısından misyon, vizyon, hedefler ile temel stratejiler belirlenecektir. Bu 'geleceğe bakış çerçevesi' hangi TOKA Girişim Programlarının hayata geçirileceğini de belirleyecektir.

Yönetim işlevi, Platformun geliştirilen stratejiler doğrultusunda orta-uzun vadeli planlamasını yaparken, dönemsel bazda ise detaylı plan ve bütçe çalışmasını gerçekleştirecektir.

Böylece yönetim işlevi stratejik seçenekleri değerlendirecek, değişimi ve paydaşları yönetecek ve bütçe-kaynak-plan ilişkisini kuracaktır. Bu anlamda finansal olmayan insan, tesis gibi kaynakların alokasyonlarını gerçekleştirecektir.

Uygulama sırasında hedeflerle ilgili olarak ortaya çıkan gelişmeler ve varsa politika değişikliklerini ele alacaktır.

Yönetim işlevinin önemli bir adımı da, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere göre ölçülmesi, söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizini yapmaktır. Bu kapsamda AGÜ'nün oluşturduğu toplam katkı sürekli izlenecektir. Etki Değerlendirmeleri (Impact Assessment) ve araştırmaları yapılarak paydaşların kullanımına sunulacaktır.

AGÜ, TOKA Platformu aracılığıyla üniversiteler açısından toplam katkı yaklaşımının yaygınlaşması amacıyla sıralama ve endeks çalışmaları yapacaktır. Bu çalışmaların sonunda ulusal ve uluslararası alanda ödüller vermesi, öncü rolünü pekiştirecektir.

Üniversitenin üç misyonunun harmanlanmasına altyapı oluşturan TOKA Platformu aynı zamanda tüm üniversite çapında bir 'teşvik sistemi' geliştirerek toplam katkı kültürünün akademisyenler, idari personel, paydaşlar ve öğrenciler arasında yayılmasını desteklemelidir.

TOKA NET

TOKA Net; AGÜ TOKA Platformunun, bilginin uygulamaya geçmesine destek veren, toplam katkı altyapısını, süreçlerini ve hizmetlerini sağlayan, sınırı olmayan, mekanlar ağıdır.

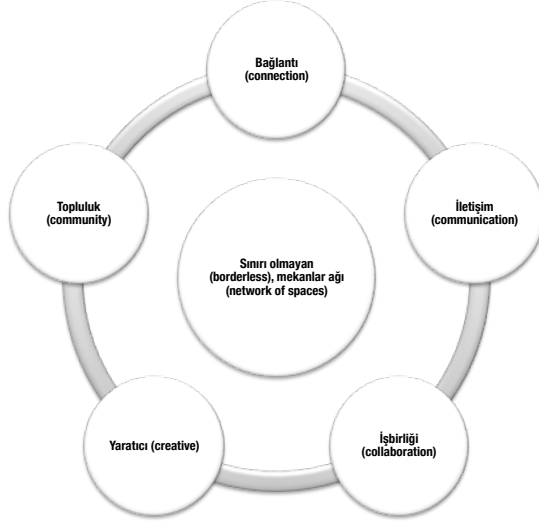
TOKA Net, günümüzde Teknopark, Bilimpark (Science Park), Toplumsal Katkı Merkezi (Social Impact Merkezi), Kuluçka (Incubator) özelliklerini barındırmaktadır. TOKA Net sadece teknoloji alanlarında değil sosyal alanlarda da bilginin uygulamaya geçmesini kolaylaştırmak amacıyla tasarlanmıştır. Yeni tasarlanmış bir kurum olduğu düşünüldüğünde alternatif olarak TOKA Ağ (TOKA Network) isminin de kullanılabileceği düşünülmüştür.

Araştırmaların patentlenerek yeni girişimlere dönüştürülmesi, girişimcilerin fikirlerine uygulamada destek verilmesi, var olan şirketlerin bilgiye dayalı dönüşüm imkanlarından faydalanması, kamu kurumlarıyla çalışmalar yapılması, sosyal girişimcilik (social entrepreneurship) alanlarında imkanların sağlanması, sivil toplum kurumları için yeni imkanların geliştirilmesi TOKA Net'in imkanları arasında olacaktır.

Geleceğin ihtiyaçları artık bu tür parkları, steril araştırma siloları olarak değil, sınırları ve duvarları olmayan karmaşık işbirliği ekolojileri olarak çalışmaya zorlamaktadır. TOKA Net de bu ihtiyaçlara karşılık gelen üniversite, sanayi ve kamu ortaklıklarının doğal beslenme alanlarına yayılmış, gerçek yaşamın içinde nefes alan çalışmalar bütünü olarak tasarlanmıştır.

Aşağıda [Şekil 8](#)'de görüldüğü üzere TOKA Net sınırı olmayan bir mekanlar ağı (uydu lokasyonlar) olarak çalışacaktır. Yani TOKA Net sadece üniversite kampüsü içinde değil kent içinde farklı konumlarda hatta ülkenin veya diğer ülkelerin gerekli yerlerinde işlev görecektir. Farklı veya benzer mekanda bulunan TOKA Net noktaları projeleri uygulamaya alma hizmetlerinden faydalanırken TOKA Girişimleri birer işbirliği zinciri olarak da amaçsal bütünselliklerini sağlayacaktır.

Deleted: Şekil 8Şekil 8



Şekil 8: TOKA Net 5C Özellikleri

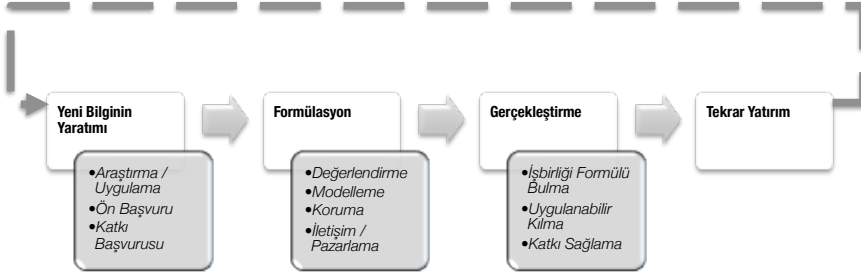
TOKA Net, işbirliğinde olduğu kişi ve kurumlarla kampüs için, kampüs dışı veya mobil noktalarına destek sağlarken bunların üniversiteyle ve birbirleriyle olan bağlantıları, iletişimleri, işbirlikleri geliştirilecektir. Böylece yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesinde bir topluluk olarak teknoloji, sosyal, kamu, özel, sivil toplum alanlarında çalışılabilecektir.

TOKA Net, bilgidan uygulamaya geçiş sürecini aşağıdaki (Şekil 9) temel adımlarla ele alacaktır. Yeni Bilginin Yaratımı adımı, AGÜ'nün ve iş ortaklarının içinde bulunduğu araştırma ve uygulama faaliyetlerinden tetiklenecektir. Kimi zaman yeni bir buluş kimi zaman ortaya çıkan kritik bir toplumsal ihtiyaç süreçte TOKA Net'e bir ön başvuru olarak ele alınacaktır. Ön başvuru sürecinden geçen fikirler daha detaylı katkı başvurusuna dönüştürülecektir.

Deleted: Şekil 9Şekil 9

Bu başvurular daha sonra değerlendirmeden geçirilerek uygun model kurgulanacaktır. İş modelinin kurgulanması, patentin formüle edilmesi, fikrin korumaya alınması gibi çalışmalardan sonra tasarlanan yeni oluşumun iletişimi veya pazarlaması gerçekleştirilecektir.

Formülasyon adımının tamamlanmasından sonra Gerçekleştirme adımına geçilir. Kurgulanan iş fikri veya sosyal girişimler ilgili işbirliği formülü ve ortaklarının bulunması gerçekleştirilir. TOKA Net'in uygulanabilir kılmaya ilgili hizmetleriyle birlikte yeni şirket (start-up) veya bir girişim katkı sağlamaya hazırlanır. Gelirin üretilmesi, değişimin sağlanması, etki üretilmesi bunlardandır. Bu çalışmaların olumlu sonuçları tekrar yatırımla sistemi geri beslemelidir.



Şekil 9: TOKA Net Bilgiden Uygulamaya Dönüşüm Süreci

TOKA Net, sağladığı hizmetler açısından aşağıdaki sekiz alanda faaliyet gösterecektir. Bu faaliyetler (Şekil 10), yönetim kapasitesi, iletişim ve marka oluşturma, eğitim ve bilgiye erişim, bağlantılar ve ağ, finans, iş hizmetleri, altyapı ve tesis ile sekreteryaya hizmetlerdir.

Deleted: Şekil 10Şekil 10

Yönetim Kapasitesi	İletişim ve Marka Oluşturma	Eğitim ve Bilgiye Erişim	Bağlantılar ve Ağ	Finans	İş Hizmetleri	Altyapı ve Tesis	Sekreteryaya Hizmetleri
<ul style="list-style-type: none">•Fizibilite Çalışmaları•Uzlaşmaya Dayalı Misyon Geliştirme•Bütçeleme	<ul style="list-style-type: none">•Yeni Kullanıcı Çekme•İtibar Oluşturma	<ul style="list-style-type: none">•İş Eğitimi•E-Öğrenme•Yönetim Programları•Üniversite Erişimi•Eşleştirme Etkinlikleri•Veri tabanlarına Erişim	<ul style="list-style-type: none">•Mentorlara Erişim•Koçluk•Stratejik Ortaklara Erişim•Sermaye•Ağlara Erişim•Yönetim Takımı Oluşturma•Crowdsourcing•Sanal Topuluklar	<ul style="list-style-type: none">•Muhasebe•Finansal Yönetim•Fonlara Erişim	<ul style="list-style-type: none">•Fizibilite•İş Modeli•Teknoloji•Ticarileştirme•Pazarlama•Fikri Mülkiyet	<ul style="list-style-type: none">•Ofis•İnternet•Laboratuvar•Telekonferans•Konferans	<ul style="list-style-type: none">•Sekreter•Kurye / Adres•Yazım

Şekil 10: TOKA Net Hizmetleri

Yönetim kapasitesi açısından, yeni girişimin fizibilite çalışmaları, uzlaşmaya dayalı olarak vizyon ve misyonunun oluşturulması ile bütçeleme desteği verilecektir. TOKA Net aynı zamanda girişimciler için çok kritik olan yeni kullanıcı çekme ve itibar oluşturma alanlarında destek vererek iletişimi geliştirme ve marka oluşturma yönünden artı değer üretir.

Eğitim ve bilgiye erişim alanında girişimlere iş eğitimleri, e-öğrenme, yönetim geliştirme programları, üniversitedeki kaynaklara erişim, diğer ağlardan eşleştirme ve veri tabanlarına erişim hizmeti sağlanacaktır. Bu bilgiye erişim de sadece üniversite kaynakları değil erişimindeki tüm ağı kullanarak destek olacaktır.

Bağlantılar ve ağ alanında girişimcilere, mentorlara erişim, koçluk gibi hizmetlerin yanısıra stratejik ortaklara ve sermayeye erişim sağlayacaktır. Bu tür girişimlerde ağa erişim en önemli

gereksinimlerden biri olarak düşünülmektedir. Benzer şekilde yönetim takımını oluşturabilme, sanal topluluklarla destek olma ve kitle kaynaklama (crowdsourcing) araçları öne çıkacaktır.

TOKA Net'in muhasebe, finansal yönetim, fonlara erişim açısından da önemli bir destek imkanı sağlayacağı tasarlanmıştır. Fırsatın girişime dönüştürülmesinde fizibilite, iş modeli kurma, teknoloji ticarileştirme, pazarlama, fikri mülkiyet işlemleri gibi hizmetleri sunacak sistemde aynı zamanda ofis, lab, internet, telekonferans, konferans türü teknoparkların klasik imkanlarını da verebilecektir.

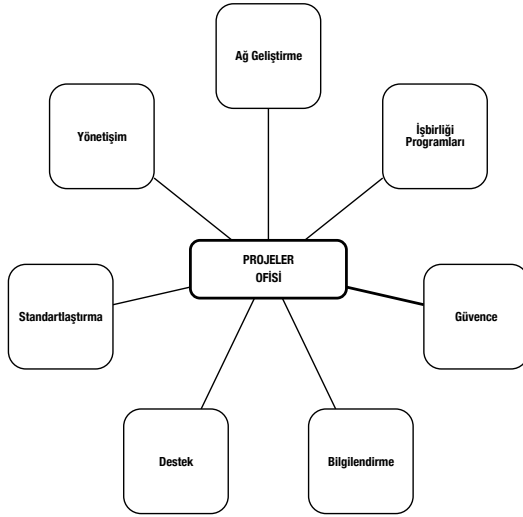
Sekreteryaya, kurye, adres sağlama, yazım işlemleri gibi hizmetleri de sağlayacak olan TOKA Net tüm hizmetleri kendi kaynaklarıyla vermeyip oluşturduğu işbirliği ağları dahilinde tüm destek imkanlarını sunacaktır.

PROJELER OFİSİ

TOKA Platformunun önemli işlevlerinden birisi de 'Projeler Ofisi' tarafından gerçekleştirilen proje yönetimidir. TOKA Girişimlerinin ve üç misyonun harmanlanması açısından projeler kilit bir rol oynamaktadır. Projeler, eğitim, araştırma ve toplumsal katkıyı birleştirmekte ve toplam katkı halinde hayata geçmesini sağlamaktadır.

Proje yönetimi işlevi aşağıda görüldüğü üzere (Şekil 11) yedi temel işleve sahiptir.

Deleted: Şekil 11Şekil 11



Şekil 11: Projeler Ofisinin İşlevleri

Bu işlevlerden ilk ikisi proje paydaşları ağını (network) geliştirmek üzerinedir. Üniversite, önceliklendirdiği alanlarda paydaşlarla yeni işbirliği programları geliştirecektir. Farklı yoğunluktaki işbirliği düzeylerinde uzun düzenli ilişkiler oluşturulacaktır.

Projeyle ilgili kalite güvence, bilgilendirme, destek, standartlaştırma ve yönetim faaliyetleri projeler ofisi tarafından icra edilecektir. Bu kapsamda projeler ofisi, danışmanlık vermek, proje yönetimi eğitimleri düzenlemek, proje süreçlerini yürütecek mekanizmaları işletmek, önceliklendirme yöntemleri kullanmak, yöntem ve araçlar sunmak, projelerle ilgili durum raporları oluşturmak ve proje yönetimine katkıda bulunmak gibi görevleri gerçekleştirecektir.



Şekil 12: Proje Süreci

Proje yönetim ofisi [Şekil 12](#)'de görülen beş adımlı süreci tüm projeler için uygulayacaktır. Fırsatın tanımlanmasıyla başlayan proje başlatma adımının ardından proje yönetiminin, zaman çizelgesinin ve bütçesinin oluşturulduğu planlama adımı gelecektir. Proje görevlendirmeleriyle birlikte uygulamaya geçen tüm projeler süreç ve sonuçları açısından takip edilecektir. Tamamlanan projeler ise final raporlamayla kapanacaktır.

Proje yönetim ofisi AGÜ'nün farklı tip ve büyüklükteki projelerine destek verecektir. Projelerin sorumluları kendi inisiyatifleriyle projeleri yürütürken, proje ofisi üniversitenin tüm proje portföyünü izlenebilir kılacaktır.

TOKA YAY

TOKA Yay, AGÜ'nün bilgi temelli dönüşüm çabasında önemli bir unsur olacaktır. TOKA Yayın ağırlıklı olarak dijital yayıncılık ve sosyal medya araçlarını kullanacaktır. Ürettiği bilgileri e-book, itunes, corsera, ted talk tipi farklı formatlara dönüştürecektir. Aynı zamanda hakemli olmayan dergiler, öğrenci dergileri (student journal) gibi yayınları destekleyecektir. Dijital yayıncılığı kullanarak toplumsal sorunların dönüşümü için altyapı oluşturacaktır.

TOKA Yay aynı zamanda, öğrenci ve akademisyenler için akademik yayın, sunum destekleri de sağlayacaktır.

TOKA AKADEMİ

TOKA Akademi, AGÜ'nün yetişkin eğitimi aktivitelerini üstlenecektir. AGÜ ve iş ortakları, özel sektör, sivil toplum ve kamu kuruluşları ile halk için farklı öğrenme programları sunulacaktır. Kurumlara özgü tasarlanmış, açık katılımlı ve halka açık eğitimler değişik formatlarda sunulacaktır.

TOKA Akademi içinde aynı zamanda öğretme ve öğrenme merkezi (teaching and learning center) de barındıracaktır. Bu sayede profesyonel kariyer gelişim portföyünün geniş bir alanında destek verebilecektir.

TOKA Akademinin önemli bir var olma sebebi AGÜ paradigmasının Uydu Akademiler kurarak kurumlara yerleştirilmesi diye düşünebiliriz. Böylelikle öğrenen araştıran ve değiştiren kurumlar yaratılması hedeflenmektedir.

Akademik çalışanlara bilgi ve beceri kazandırmanın ötesinde, kazandırılan bilginin ve becerinin uygulandığından ve hayata geçtiğinden emin olunması önemli olacaktır.

Bu prensipler doğrultusunda faaliyetlerle hedeflenenler:

Kurumlarını geleceğe doğru başarı ile taşıyacak liderleri oluşturmak üzere;

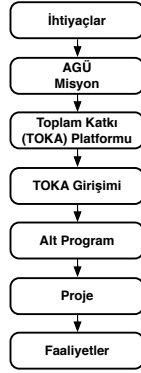
- Günümüzün ve geleceğin karmaşık ve dinamik iş ortamlarında, kurumlarında en çok değer yaratacak uygulamaları yürütebilmeleri için gereken vizyona ulaşabilmeleri için yöneticilere destek vermek,
- Verim ve etkinliği arttıracak iş yapış yaklaşımları ve sistemleri alanında yönetsel bilgi birikimi ile donatmak,
- Hedeflenen iş sonuçlarına ulaşabilme yolunda başkalarını yönetmeyi ve yönlendirmeyi, çalışanlar arasında ortak bir ekip ruhu yaratmayı, çalışanların uzun vadeli öğrenim ve gelişimlerine destek olmak yönünde bilinçli çaba göstermeleri için gerekli yönetici yetkinliklerini geliştirmek,
- Bilimsel bilgi birikimi ve yöntemlerini, yönetim pratiği ile bütünleştiren programlar ile iş pratiklerinde deneyimledikleri ve program sırasında öğrendiklerini sorgulatan pedagojik yaklaşımlar sayesinde; çalışanları profesyonel açıdan kendilerini ve kurumlarını sürekli gelişim ve değişim yaklaşımıyla değerlendirmeye yönlendirmek,
- Bireysel gelişim ve kurumsal hedefleri; bireysel ve kurumsal yetkinlikleri aynı noktada bütünleştirmek

- Yönetim kademesinde ortak dil, bilgi ve uygulamalar oluşturmak
- Motivasyonu artırarak çalışan sadakatinin artmasını sağlamak
- Programa katılan herkese çok çeşitli kaynaklardan ve özellikle de birbirlerinden öğrenme fırsatı vermek.

TOKA GİRİŞİMİNİN (AGÜ LABS) TEMEL KURGUSU

AGÜ bünyesindeki bir TOKA Girişimi üniversitenin stratejileri doğrultusunda açılacak, yeniden şekillendirilecek ve gerektiğinde sonlandırılabilir. Aşağıda (Şekil 13) gösterilen politika açılımı (policy deployment) toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda TOKA Girişiminin yerini göstermektedir.

Deleted: Şekil 13Şekil 13



Şekil 13: Politika Açılımı Hiyerarşisi

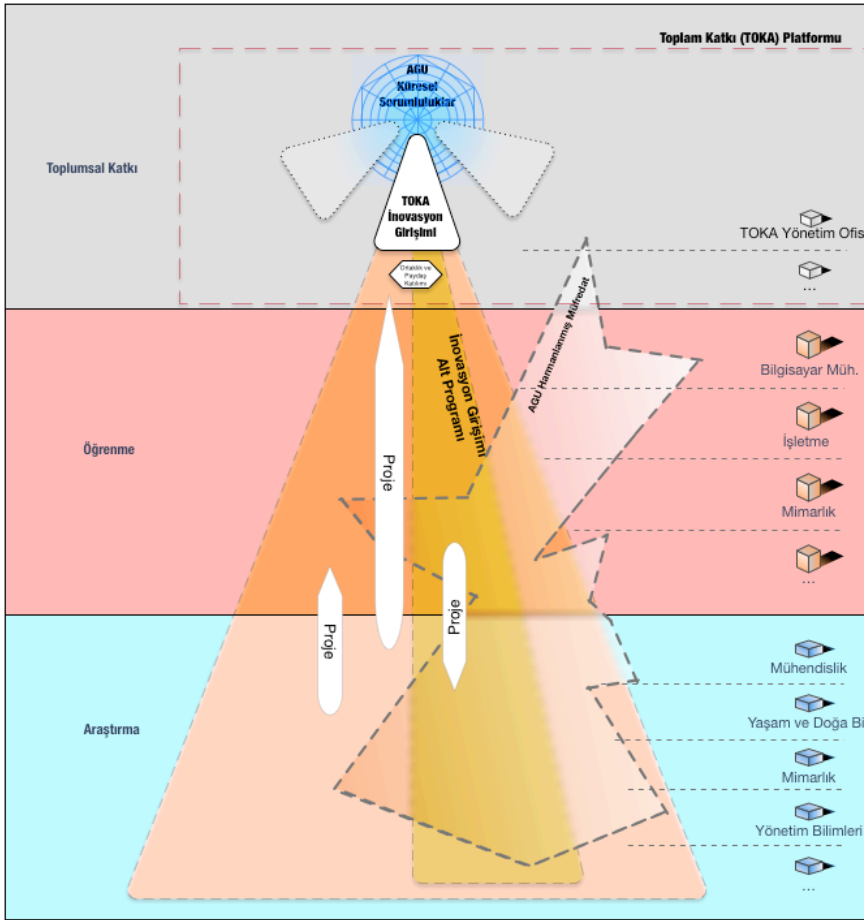
Toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda AGÜ kendi misyonunu oluşturacaktır. Böylece hangi toplumsal sorunları önceliklendireceği ve nasıl bir geleceğin inşası için katkı vereceğini tarifleyecektir. Toplam Katkı (TOKA) Platformu da bu doğrultuda hangi girişimlerle AGÜ misyonunun gerçekleştirileceğinin stratejisini ve odaklandığı temaları oluşturacaktır. Belirlenen temalar üzerinde çalışacak olan TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) işte bu tema alanlarındaki dönüşümleri gerçekleştirmeyi hedefleyecektir. Temalarına hizmet eden alt tema alanları da oluşturabilecek Girişimler, amaçlarını projeler üzerinden hayata geçireceklerdir. Projelerde farklı faaliyetler araştırma, eğitim ve üçüncü misyon amaçlarına hizmet edebilecektir.

TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) küresel sorunlar (global challenges) veya yerel ihtiyaçları adresleyen inovasyon, sürdürülebilirlik, tasarım, insani kalkınma gibi temalar üzerinde kurulacaktır. Bu girişimler AGÜ'nün araştırma, öğrenme ve topluma katkı faaliyetlerini harmanlayacaklardır. Şekil 14 de görüldüğü üzere girişim üç misyon alanını kurulduğu tema çerçevesinde bütünleştirecektir. Girişimler ortaklık veya paydaş katılımı ilkelerini hayata

Deleted: Şekil 14Şekil 14

geçireceklerdir. Çalışma alanlarını oluşturan temaların ilgili ve etkili aktörleriyle ortaklıklar kurulması faaliyetlerin etkinliğini arttıracaktır.

TOKA Girişimi (AGÜ Labs), üniversitenin üçüncü misyon faaliyetlerinin tek çatı altında verildiği TOKA Platformu hizmetlerini kullanacaktır.



Şekil 14: TOKA Girişimi (AGÜ Labs)

TOKA Net'ten kampüs içi, kampüs dışı veya mobil lokasyonlar ile uygulama ve girişimcilik hizmetleri alan Girişimler, projelerini de Projeler Ofisi kanalıyla yönetebileceklerdir. Diğer yandan TOKA Girişimleri kuruldukları tema doğrultusunda disiplinler-arası düzende

yerleşeceklerdir. Fakülte, araştırma girişimleri ve TOKA Net ofislerini karma oturum düzeninde kullanabileceklerdir. Örneğin bir öğretim görevlisi bağlı bulunduğu fakültede değil aktif olarak proje yürüttüğü TOKA Girişiminde farklı fakülteden kişilerle aynı ortamda çalışabileceklerdir.

TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) çalışmalarını projeler üzerinden gerçekleştirecektir. Projeler toplumsal katkı merkezli, eğitim merkezli ve araştırma merkezli olmak üzere ağırlıklı amaçlara sahip olabilmektedir. Ancak Girişimlerin önemli bir fonksiyonu bu misyon alanlarını projeler üzerinde de harmanlamak olacaktır. Bir alanda ağırlığı olan projenin diğer alanlara dokunacak şekilde projeler şekillendirilecektir. Böylece toplumsal katkı amaçlayan bir uygulama projesinin, araştırma faaliyetleriyle desteklenip lisans programlarının bir parçası haline gelmesi mümkün olacaktır. Harmanlanmış müfredat olarak adlandırılan bu içerik, öğrencilerin öğrenme deneyimleri içinde araştırma ve uygulama deneyimleri üzerinden gerçekleştirmelerini sağlayacaktır.

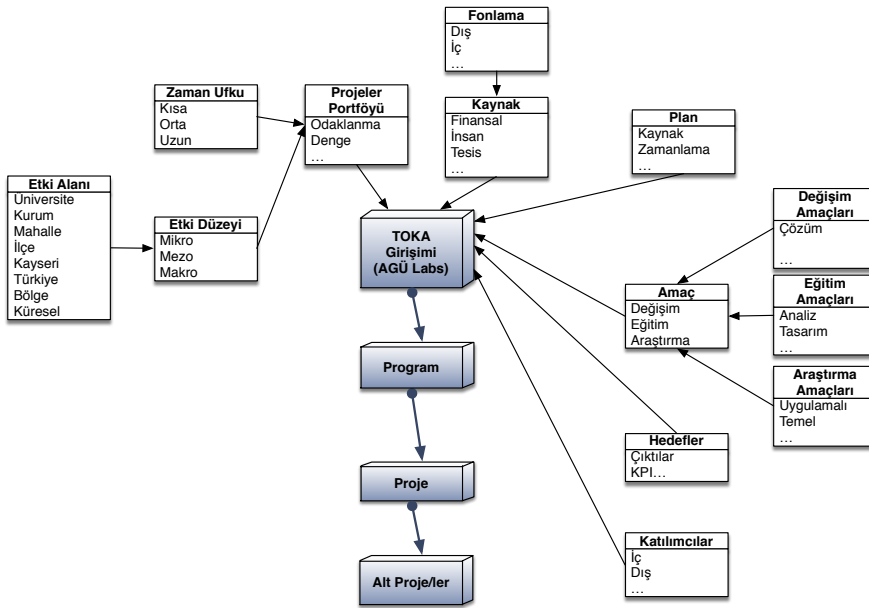
TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) kuruldukları temalar doğrultusunda AGÜ'nün ve ağıının araştırma kapasitesini de bir araya getirecektir. Öğretim üyelerinin, lisansüstü öğrencilerinin bu temalarda yapacakları araştırmalara destek olacak, araştırma merkezleri ve mükemmeliyet merkezlerinin projelerinin odaklanmasına katkıda bulunacaktır.

TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) sayesinde daha önce yürütülmesi mümkün olmayan büyük çaplı araştırma program ve projelerinin de yürütülmesi mümkün olacaktır. Diğer misyon alanlarının katacağı insan kaynağı, fon, tesis, işbirliği ortağı, veriye erişimle AGÜ'nün araştırma çıktılarında bir çarpan etkisi yaratılabileceği düşünülmektedir.

TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) TANIMLAYICILARI

TOKA Girişimleri programlar, projeler ve alt projelerle uygulama çalışmalarını gerçekleştirecektir. TOKA Girişiminin tanımlayıcıları [Şekil 15](#) da görüldüğü üzeredir. Girişimler öncelikli olarak amaçları doğrultusunda tanımlanacaktır. Amaçlar da değişim, eğitim ve araştırma alanlarındaki alt amaçları taşıyacaktır. Çalışmanın amaçlar doğrultusunda ilerlemesinin ölçüldüğü hedefler ve performans göstergelerinin yanında o Girişimin hangi iç ve dış katılımcılardan oluştuğu önemli olacaktır. Çalışma ortağı olan kurumlar ve paydaş katılımcılar, kaynakları da etkileyen unsurlardandır. Girişim finansal ve finansal olmayan kaynaklarıyla çalışmalarını yürütecektir. İçeriden veya dışarıdan Girişime fon akışı, insan kaynakları ve kullanılan tesisler etkinliği belirleyecek unsurlar olacaktır. Girişim kaynakları doğrultusunda program ve projelerini planlayacaktır.

Deleted: Şekil 15Şekil 15



Şekil 15: TOKA Girişimi Tanımlayıcıları

TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) amaçlarını program ve projeler üzerinden hayata geçireceklerdir. Bu açıdan Girişimin stratejilerini yansıtan önemli bir tanımlayıcı unsur da projeler portföyüdür. Projelerin sonuç ve katkıları açısından hangi zaman ufkunu

hedefledikleri, hangi seviyede bir etki olduğu önemlidir. Projelerin bir mikro değişimi mi yoksa daha büyük ölçekte makro bir değişimi mi öngördüğü, uygulama alanının neresi olduğu da portföyün görünümünü belirleyecektir. Örneğin kısa dönemde şirketlerin ihtiyacına karşılık veren projeler, uzun dönemde ulusal politikalar üzerinde çalışan projelerle dengelenip dengeli bir portföy oluşturulabileceği gibi küresel sorunlara odaklı uzun vadeli projelere odaklanmış portföyler de olabilecektir.

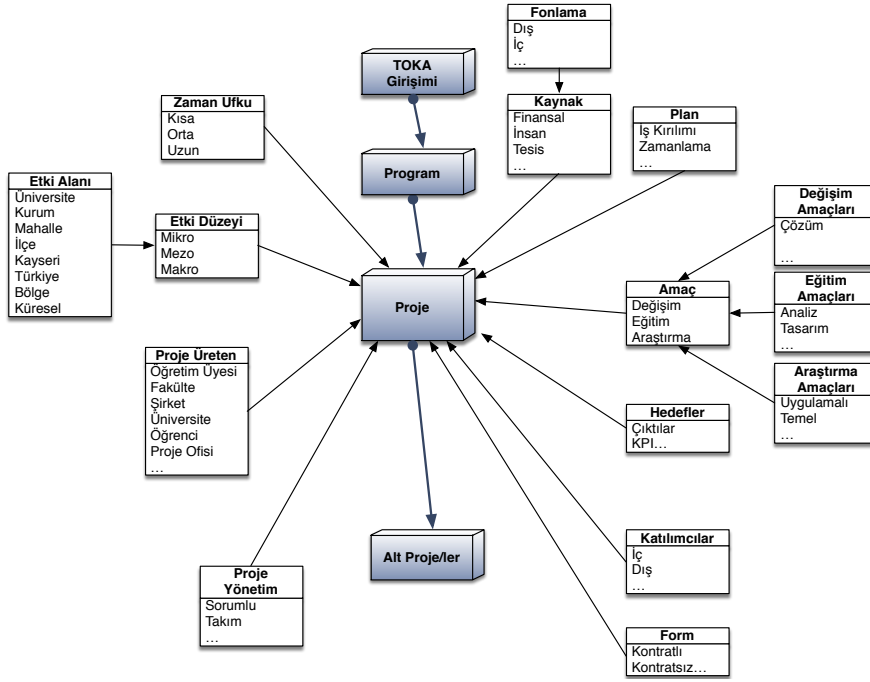
TOKA Girişimlerinin (AGÜ Labs) altında projeleri birbirine entegre eden ve zaman içerisinde yönetilmesini sağlayan programlar bulunmaktadır. Farklı amaçlara hizmet eden projeler olduğu için bu farklılıkları kapsayan dört program tipi tanımlanmıştır.

- i) **Tek Projeli Programlar (Single Project Programs):** Yaşam döngüsü uzun olan büyük miktarda kaynak gerektiren birden fazla iş ortağının katkısına ihtiyaç duyan programlardır.
- ii) **Sıkı Bağlı Programlar (Tightly Coupled Programs):** Aynı amacın farklı parçalarını gerçekleştiren projelerden oluşur. Tek bir projenin amacı gerçekleştiremeyeceği farklı lokasyonlarda benzer şekilde icra edilen projelerden oluşabilirler.
- iii) **Gevsek Bağlı Programlar (Loosely Coupled Programs):** Farklı alanlardaki değişik projelerin belirli değişim ve araştırma hedeflerine odaklandığı programlardır. Her proje farklı hedefe sahip olmasına rağmen model veya altyapı olarak ortak sinerjiye sahip olur.
- iv) **Serbest Programlar (Uncoupled Programs):** Bu tür programlardaki projeler geniş tanımlanmış amaçlar veya ortak bir uygulama konsepti üzerinden hayata geçirilirler. Projeler birbirlerinden bağımsız olarak uygulanır.

TOKA Girişimlerdeki (AGÜ Labs) programlar ve onun altındaki projelerin tanımlayıcılarına bakıldığında (Şekil 16) proje amacının Girişimde olduğu gibi belirleyici olduğu görülebilir. Değişim, araştırma ve eğitim amaçlarıyla birlikte hedefler ve performans göstergeleri (KPI) her proje için tanımlanacaktır. Projenin çıktılar açısından öngördüğü zaman ufku belirlenecektir. Projenin hangi düzeyde hangi etki alanında uygulanacağı da yine proje formülasyonunun bir paçası olacaktır.

Projenin iç ve dış katılımcılarının yanı sıra proje takımı ve yöneticisi de belirlenecektir. Projenin yapılandırılmasında kaynak ihtiyacının detaylı şekilde ortaya konması gerekmektedir. Buna uygun kaynak, faaliyet, zamanlama eşleştirmesinin yapıldığı proje planının oluşturulması gerekecektir.

Deleted: Şekil 16Şekil 16



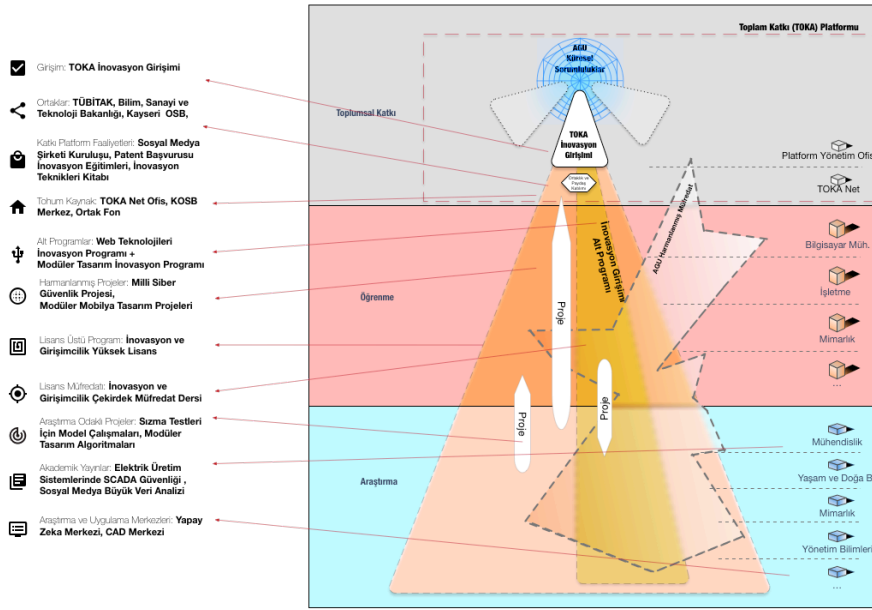
Şekil 16: TOKA Girişiminde Proje Yapılandırılması

Bu yapılandırma bileşenleriyle tanımlanan projeler yaşam döngüleri boyunca TOKA Projeler Ofisi desteğiyle, proje yöneticisi öncülüğünde işleyecektir. Projelerin dinamikliğini öngörecektir. Projelerin yapısında gerekli değişiklikler TOKA Girişimi ve Proje yönetimi tarafından gerçekleştirilecektir.

TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) SENARYOSU: İNOVASYON

TOKA Girişimlerinin çalışmalarının örneklenmesi amacıyla **Şekil 17**'de görülen bir senaryo üretilmiştir. Bu senaryoya göre AGÜ bir TOKA İnovasyon Girişimi (AGÜ Labs) kurmaktadır. Girişimin ortakları TÜBİTAK ile Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmaktadır. Girişim aynı zamanda Kayseri OSB ile de ortak çalışmalar yapmayı planlamaktadır.

Deleted: Şekil 17Şekil 17



Şekil 17: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) İnovasyon Girişimi Senaryosu

Girişim, TOKA Net desteğiyle biri kampüs içerisinde diğeri Kayseri OSB'de olmak üzere iki çalışma lokasyonu olarak organize eder. Kamu destekli bir ortak fon kurulmasını sağlar.

Girişim, biri Web Teknolojileri diğeri Modüler Tasarım olmak üzere iki program oluşturur. Daha sonra projeler oluşturmaya başlar. Milli Siber Güvenlik Projesi, Modüler Mobilya Tasarım Projeleri setini oluşturur.

Girişim, aynı zamanda İnovasyon ve Girişimcilik yüksek lisans programını organize eder. Lisans müfredatından İnovasyon çekirdek dersini yürütürken aynı zamanda modüler tasarım yandalını (concentration area) düzenler.

Öğretim üyeleri ve öğrencilerle Sızma Testleri Modelleme araştırmalarını yönlendirir. Bunları akademik yayına dönüştürür.

TOKA Net üzerinden modüler tasarım yapan yeni şirket kuruluşlarına (start-up) destek olur. Kayseri OSB'de inovasyon eğitimleri gerçekleştirir. İnovasyon teknikleri ve modüler tasarım rehberi hazırlar ve dağıtır.

Girişim, üniversitede kurulan Yapay Zeka Merkeziyle ortak çalışır ve CAD Merkezi kurulması sürecine destek verir.

Bu şekilde girişim faaliyetlerini planlar, değerlendirir ve yeniler.

TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) PERFORMANS GÖSTERGELERİ

TOKA Girişimlerinin kullanması gereken performans göstergeleri aşağıdaki gibidir. Bu göstergelerle hedefleme ve izlemelerin yapılması performans yönetimi açısından önemli olacaktır.

1. TOKA Girişimindeki proje sayısı
2. Proje Başına Düşen insan kaynağı oranları
3. Lisans ve Lisans üstü eğitime dahil edilen proje ve yürütülen ders sayısı
4. Yayın sayısı
5. Yüksek atıflı yayın sayısı
6. Girişimin görünürlüğü
7. Kilit paydaş, öğretim görevlisi ve öğrenci memnuniyeti
8. Çalışmalara katılan dezavantajlı grup üyelerinin oranı
9. Toplam lisans, patent sayıları ve gelirleri
10. Kurulan şirket sayıları
11. Akademi dışı ortaklarla yapılan sözleşme sayısı ve geliri

12. Kamu kullanımına hazır araştırma sayısı (araştırma raporları)
13. İşbirlikleri ve projelerden elde edilen gelirler
14. Lisansüstü tez sayısı
15. Akademik olmayan araştırmacı sayısı
16. Alanda alınan ödül sayısı
17. Gönüllü kamu danışmanlığı yapan öğretim görevlisi sayısı
18. Alanında verdiği açık eğitim program ve katılımcı sayıları
19. Halka açık etkinlik sayısı

ÇALIŞMA ALANLARI

AGÜ, toplam katkıyı amaçlayan toplumsal katkı merkezli araştırma temelli yaklaşımıyla küresel sorunları (global challenges) baz olarak kullanacaktır.

Birleşmiş milletler, üyesi olduğu devletlerle gelişim hedefleri üzerinde küresel bir ortaklık programı organize etmiştir. Farklı dönemlerde yenilediği hedeflerle insanlığın önündeki küresel sorunları işaret etmektedir. Amerikan Devlet Üniversiteleri ve Kolejleri Birliği, tüm üniversitelerde uygulanmak üzere Küresel Sorunlar müfredatı geliştirmiştir. Kings College dünyanın sorunlarına cevabımız başlığı altında beş temel sorunun çözümü için 500 milyon pound'luk bir araştırma girişimi başlatmıştır. Oxford Üniversitesi küresel sorunlar üzerine çalışan interdisipliner araştırma takımlarından oluşan bir yeni fakülte kurmuştur.

Yine Birleşmiş Milletler, Smithsonian Institution ve Futures grup yüzlerce kişilik katılımcılarla insanlığın karşılaştığı küresel sorunlar çalışması yapmıştır. Burada 15 önemli küresel sorun tanımlanmıştır. Küresel bir think tank ve lisansüstü eğitim kurumu olarak Japonya'da Birleşmiş Milletler Üniversitesi kurulmuştur. Avrupa'da da eğitim programları yürüten üniversitenin konuları küresel sorunlardır.

AGÜ, için ön çalışmalarla tanımlanan yedi alan AGÜ'nün toplam katkı alanlarını tariflemektedir. Araştırma, eğitim ve uygulamalara yön verecek bu küresel sorumluluklar kürenin her noktasını etkilediği gibi Türkiye'yi, bölgeyi ve Kayseri'yi etkileyen konular olacaktır.

Deleted: a

AGÜ sürekli olarak taradığı bu konulardan stratejik olarak önceliklendirdikleriyle ilgili TOKA Girişimleri (AGÜ Labs) oluşturacaktır

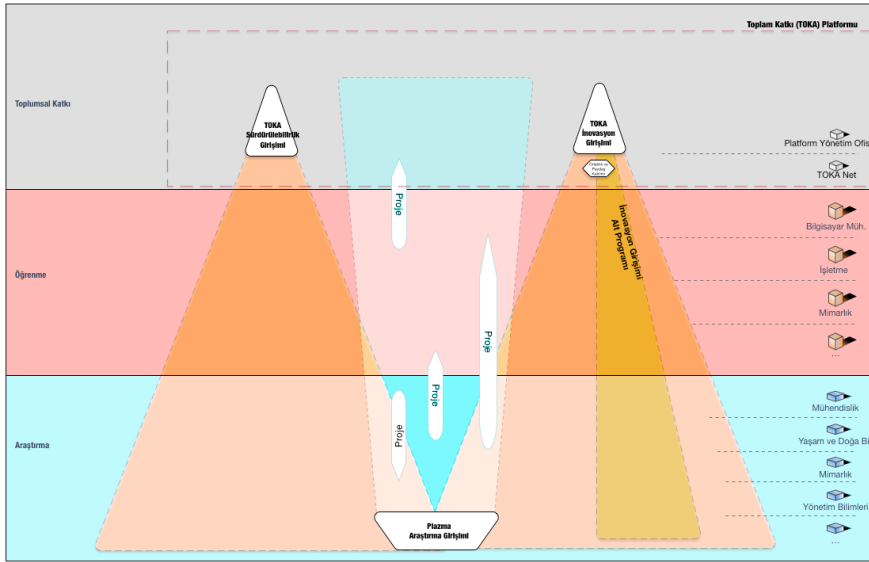
AGÜ'nün ön tanımlamasını yaptığı küresel sorun alanları şunlardır:

1. **Sürdürülebilirlik:** İklimsel değişim, hava, su, enerji
2. **Ekonomik Düzen:** Gelir dağılımı, yoksulluk, bilgi ekonomisi, kurumsallaşma
3. **Nüfus ve Kentleşme:** Yaşlanan nüfus, göç, yeni kentleşme
4. **Sağlık ve Gıda:** Hastalıklar, yaşlılık, açlık, anne sağlığı, obezite, sağlık finansmanı
5. **Demokratik Düzen:** Demokratikleşme, etik, kadının statüsü, yönetim
6. **Yenilik:** Bilişim, dördüncü sanayi devrimi, icatlar, teknoloji, girişimcilik
7. **Barış ve Güvenlik:** Çatışma, suç, savunma, emniyet

TOKA GİRİŞİMLERİNİN (AGÜ LABS) İLGİLİ ÜNİVERSİTE UNSURLARIYLA ETKİLEŞİM TASARIMI

AGÜLABS İÇİN ÖNCELİKLİ ÜNİVERSİTE UNSURLARI

Üç misyon alanının birbirleriyle etkileşen üç katman şeklinde işlediği AGÜ tasarımında TOKA Girişimleri, toplumsal ihtiyaçlar perspektifinden geliştirilen kurumlar olduğu açıklanmıştır. Üniversite benzer olarak bilim havzalarından girişimler oluşturabilecektir.



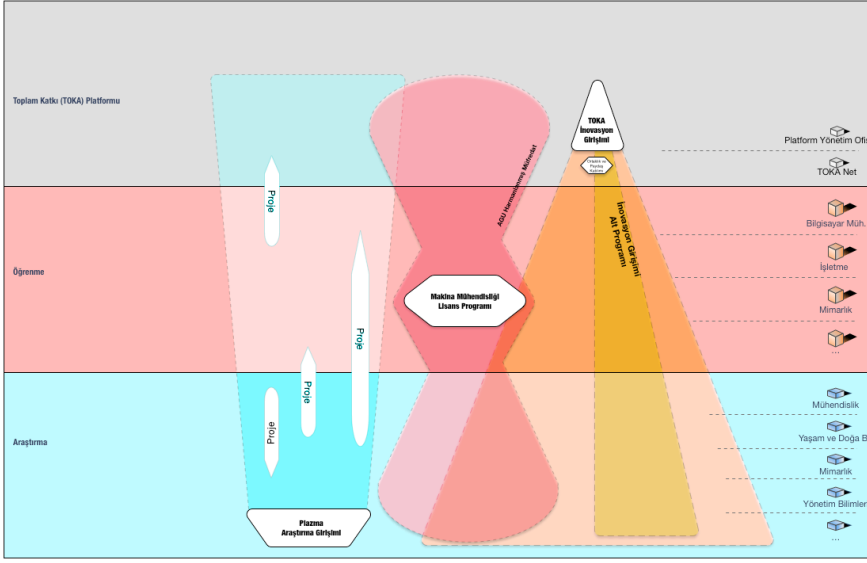
Şekil 18: Araştırma Girişimi

Örneğin AGÜ'de belirli bir bilim konusunda yeterince olgunluk oluşmuş ve üniversite de bu konuda stratejik olarak derinleşmeyi hedefliyorsa Şekil 18'de görüldüğü üzere bir Araştırma Girişimi kurabilecektir. Bu Araştırma Girişimleri araştırma tesis, teçhizat ve imkanlarıyla geliştirilerek Mükemmeliyet merkezlerine dönüşebilecektir.

AGÜ'nün kuracağı bir Plazma Araştırma Girişimi, araştırmalarla birden çok TOKA Girişimleriyle etkileşim içinde bulunabilecek ve ortak projeler geliştirebilecektir. TOKA Sürdürülebilirlik Girişiminde kentlerde enerji verimliliği üzerinde çalışırken, TOKA İnovasyon Girişiminde plazma motorlu dronlar üzerine çalışabilecektir.

Deleted: Şekil 18Şekil 18

Benzer şekilde AGÜ'nün eğitim misyonu perspektifinden tetiklenen girişimler de üniversitenin lisans programlarını oluşturmaktadır. AGÜ, belirlemiş olduğu misyonu doğrultusunda yeni lisans programlarını birer öğrenme girişimi gibi oluşturulabilecektir.



Şekil 19: Üç Misyon Açısından Girişimler

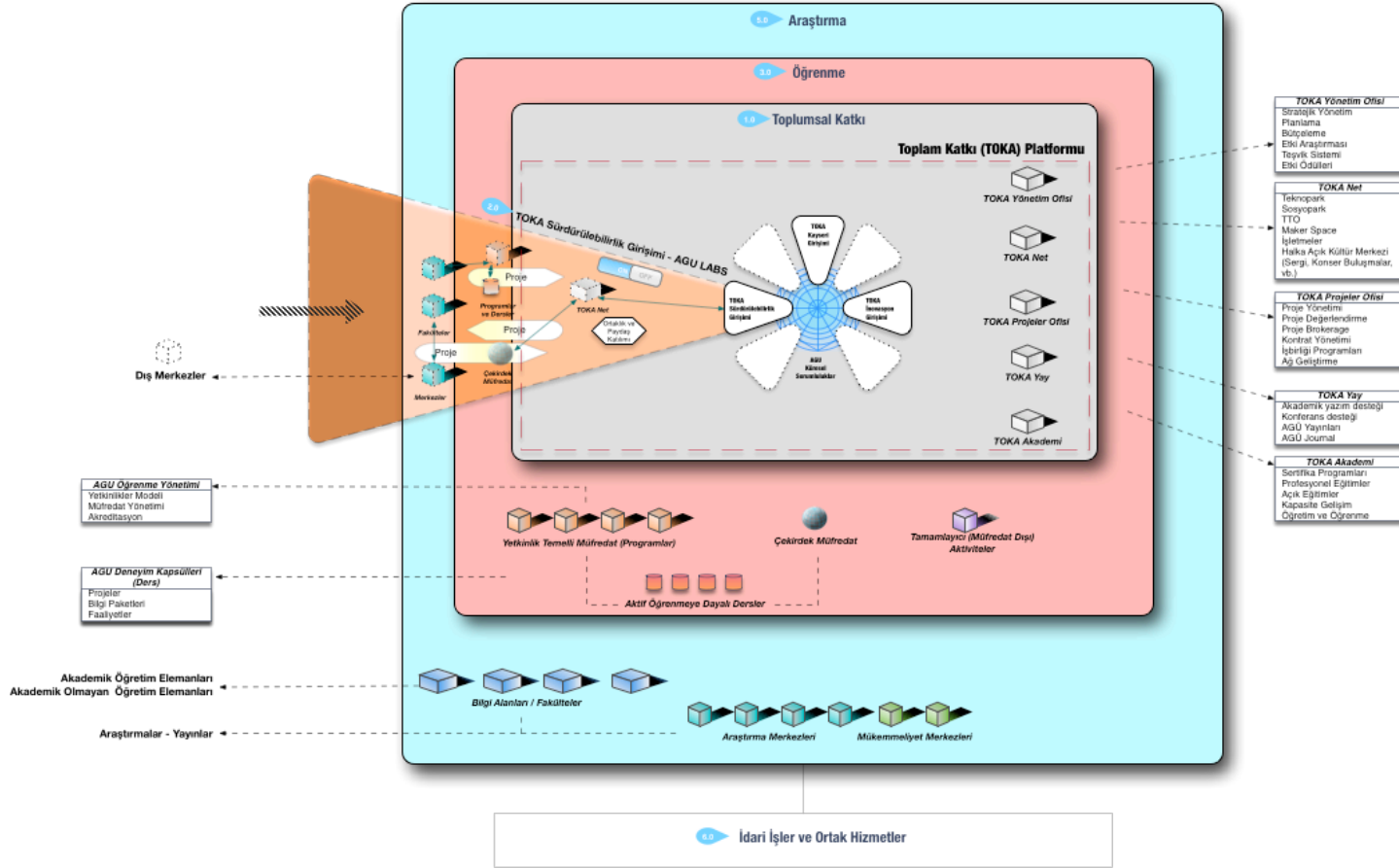
Yukarıda Şekil 17'de görüldüğü üzere lisans programları da TOKA Girişimleri ve Araştırma Girişimleriyle etkileşeceklerdir. Programların ürettikleri öğrenme deneyimleri uygulama ve araştırma projeleriyle entegre edilerek hayata geçirilecektir.

Deleted: Şekil 17Şekil 17

ETKİLEŞİM HARİTASI

AGÜ'de üç misyonun girişimleri Şekil 20'de görüldüğü üzere tüm üniversite unsurlarıyla etkileşim halinde işleyecektir. Bu noktada önemli bir kavram duvarsız etkileşimi hayata geçirmektir. AGÜ'de misyonlar arası, girişimler arası, programlar arası ve fakülteler arası duvarların olmaması hedeflenmektedir. Ortak projeler, ortak girişimler, ortak programlar bu duvarsızlığı geliştiren araçlar olacaktır. AGÜ aynı zamanda üniversiteyi sadece kampüs sınırları içinde almayan yaklaşımıyla iç ve dış kavramlarını birbirleriyle bütünleştirecektir.

Deleted: Şekil 20Şekil 20



Şekil 20: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Etkileşim Haritası

TOKA Platformunun birimleri olan TOKA Yönetim Ofisi, TOKA Net, TOKA Projeler Ofisi, TOKA Yay ve TOKA Akademi, TOKA Girişimlerinin temaları üzerinden işlev görebildikleri gibi diğer girişim ve birimlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yapılanmıştır.

TOKA Girişimleri, eğitim ve araştırma katmanlarını içeren tematik etkileşimler oluşturmaktadır. Eğitim katmanındaki programlar ise onların yetkinlik temelli harmanlanmış müfredatları yoluyla program deneyim kapsüllerini, çekirdek dersleri (kapsülleri) ve tamamlayıcı (müfredat dışı) aktiviteleri araştırma çalışmalarını ve toplumsal değişim projelerinin içine katmaktadır. Yetkinlik temelli müfredatlar AGÜ'nün yetkinlik modelini özgün bir şekilde hayata geçirirken aynı zamanda da akredite olarak uluslararası yüksek öğretim ağıyla entegrasyonu sağlamaktadır. Programların yaşayan bir müfredatı sürdürmesinin önemli bir gereksinimi olarak müfredat yönetimi işlevi dinamik olarak hayata geçirilecektir. Araştırma aynı zamanda lisans öğretimin önemli bir parçası olacaktır tüm proje ve kapsüllerin içerisinde farklı ağırlıklarla yerleştirilen bilgi üretimi hedefleri karşılıklı olarak misyonların kapasitelerine olumlu katkıda bulunacaktır.

Araştırma misyonu üniversitenin hem toplumsal katkı ve hem de eğitim misyonlarının bilgi bazını oluşturmaktadır. Bilim alanlarındaki öğretim üyeleri ve inisiyatiflerle üniversite amaçları doğrultusunda cazibe merkezleri oluşturulacaktır. Üniversitenin dış dünyayla entegrasyonunun bir parçası olarak akademik olmayan öğretim üyeleri de araştırma çalışmalarında yer alacaktır. Benzer şekilde akademik öğretim üyelerinin de orta ve uzun dönemli üniversite dışı projelere katılımı öngörülmektedir.

Üniversitenin İdari İşler ve Ortak Hizmetler birimleri tüm misyon alanına destek vermek için organize olacaktır.

Etkileşen unsurların temel işleyişi aşağıda **Tablo 1**'de görüldüğü şekildedir.

Deleted: Tablo 1Tablo 1

Tablo 1: TOKA Girişimlerinin (AGÜ Labs) Üniversite Unsurlarıyla Matris İlişkisi

	TOKA Platform					Lisans Programları										Araştırma									
	TOKA Yönetim Ofisi	TOKA Net	TOKA Projeler Ofisi	TOKA Yay	TOKA Akademi	Bilgisayar Mühendisliği	Elk. Ve Elektronik Müh.	Endüstri Mühendisliği	İnşaat Mühendisliği	Makine Mühendisliği	Malz. Bil. Ve Nanoteknoloji Müh.	Biyomühendislik	İşletme	Mimarlık	Mühendislik Fakültesi	Yasam ve Doğa Bilimleri Fak.	Mimarlık Fakültesi	Yönetim Bilimleri Fak.	İnsan ve Toplum Bilimleri Fak.	Eğitim Bilimleri Fak.	Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleri	Araştırma Girişimi I	Araştırma Merkezi A		
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
TOKA Girişimi (AGÜ Labs) 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
...																									

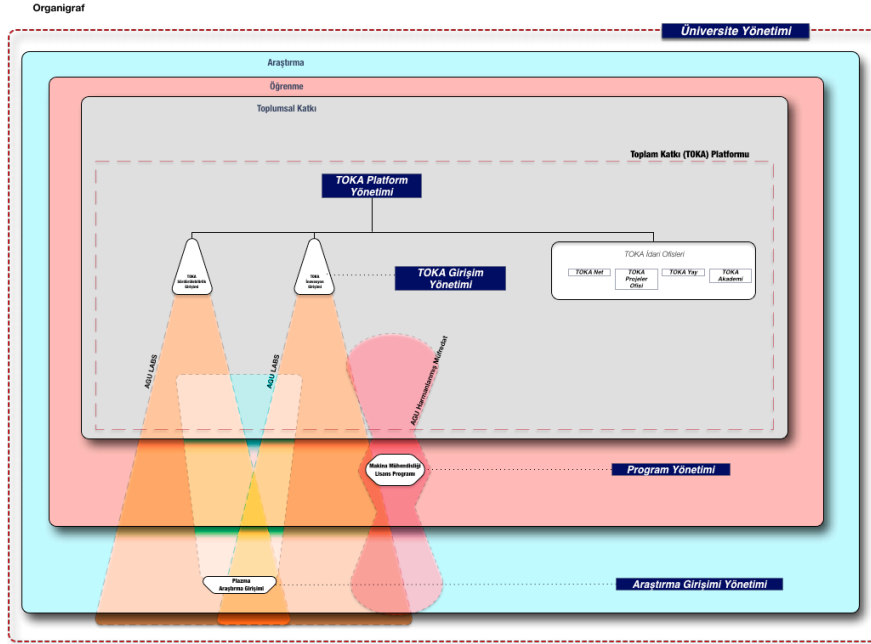
Buna göre TOKA Girişimleri aralarında TOKA Platformu birimleri de olmak üzere matris ilişki içerisindedir. Kendi teması üzerinden lisans programlarıyla ortak projeler yapacaktır. Aynı zamanda farklı öğretim üyelerinin katkılarını da TOKA Girişimi (AGÜ Labs) üzerinde birleştirecektir.

TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) YAPILANMASI

TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) ORGANİGRAFİ

TOKA Girişiminin, AGÜ Yönetişim sistemindeki yeri **Şekil 21**'de görüldüğü üzere. Üniversitenin bütün fonksiyonlarının yönetiminden sorumlu olan üniversite yönetimine bağlı olarak öğrenme ve araştırma düzlemlerindeki program ve girişimlerle etkileşir.

Deleted: Şekil 21Şekil 21



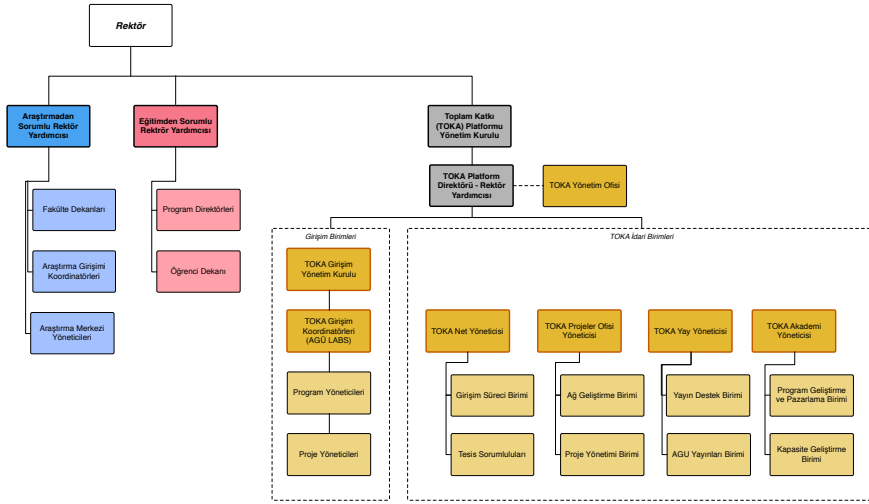
Şekil 21: Organigraf

TOKA Platform Yönetimi, aynı zamanda TOKA Girişim (AGÜ Labs) Yönetimlerini ve TOKA İdari Ofislerini koordine edecektir.

TOKA PLATFORMU VE TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) ORGANİGRAMI

TOKA Platformunun ve Girişimlerinin Organigramı [Şekil 22](#)'de görüldüğü biçimde tasarlanmıştır. Araştırmadan Sorumlu Rektör Yardımcılığına, Fakülteler ve Araştırma Girişimleri bağlıdır. Benzer şekilde Eğitimden Sorumlu Rektör Yardımcılığına Program Direktörlükleri ve Öğrenci Dekanlığı bağlıdır. Toplam Katkı (TOKA) alanında ise TOKA Platformu Yönetim Kurulu ve TOKA Platform Direktörü - Rektör Yardımcısı, TOKA Girişimleri ve TOKA İdari Birimleri bağlanmıştır.

Deleted: Şekil 22Şekil 22



Şekil 22: TOKA Platformu ve Girişimleri Organigramı

TOKA örgütlenmesinde süreç aşamalarının yapı bileşenlerine ait sorumlulukları [Tablo 2](#)'de gösterilmiştir.

Deleted: Tablo 2Tablo 2

TOKA Platformu Yönetim Kurulu: Rektör, Rektör Yardımcıları, TOKA Platform Direktörü, Rektör Danışmanları ve AGÜ'nün stratejik önceliklerine göre seçilmiş AGÜ Danışma Kurulu üyelerinden oluşur. TOKA Platformunun faaliyet çerçevesi ile planını, TOKA Girişimlerinin kuruluşunu ve bütçelerini onaylar.

TOKA Platform Direktörü: Bir Rektör Yardımcılığı olarak TOKA Platformunun icraatlarından sorumludur. TOKA Planını geliştirir ve TOKA Girişimlerini (AGÜ Labs) kurar. Girişim bütçelerine danışmanlık verir. Proje ve program değerlendirmelerini onaylar.

TOKA Girişim (AGÜ Labs) Yönetim Kurulları: TOKA Girişim Koordinatörü, İlgili Öğretim Üyeleri, Program Direktörleri ve Dış Paydaşlardan oluşur. Girişim planlarını, bütçelerini, program kuruluşlarını, girişim programı planlarını onaylarlar.

TOKA Girişim (AGÜ Labs) Koordinatörleri: Platform planının oluşturulmasına danışmanlık verir. TOKA Girişim Programının kurulmasından, bütçesinin ve planlarının oluşturulmasından sorumludur. Girişim programı kurulmasını ve planlarını onaylar. Proje planlarını da TOKA Girişim Koordinatörleri onaylar. Ayrıca program ve proje değerlendirmelerinden sorumludur.

Tablo 2: Sorumluluk Matrisi

	Rektör	Dekanlar	Araştırma Girişimi Koordinatörü / Araştırma Merkezi Yöneticileri	Lisans Programı Direktörleri / Öğrenci Dekanı	TOKA Platformu Yönetim Kurulu	TOKA Platform Direktörü	TOKA Girişim Yönetim Kurulları	TOKA Girişim Koordinatörleri	TOKA Girişim Program Yöneticileri	TOKA İdari Ofisleri	Proje Komisyonu	Proje Yöneticileri
TOKA Platformu Faaliyet Çerçevesi ve Planı	A	C	C	C	A	R		C	C	S		
TOKA Girişimi Kurulması	A	C	C	C	A	R		R		S		
TOKA Girişimi Programı Kurulması	A	C	C	C			A	A	R	S		
TOKA Girişimi Proje Oluşturulması		C	C	C					A	S		R
TOKA Girişim Bütçesinin Oluşturulması					A	C	A	R		S		
TOKA Girişim Planları	I	C	C	C			A	R		S		
TOKA Girişim Programı Planları		C	C	C			A	A	R	S		
Proje Planı		C	C	C				A	A	S	R	R
Program ve Proje Değerlendirme		R	R	R		A		R	R	S		C

R: Sorumlu / İşi Yapan, A: Onaylayan, S: Destek Olan, C: Danışılan, I: Bilgi Verilen

TOKA Girişim Program Yöneticileri: Platform planının oluşturulmasında görüş sunar. Program planlarından, proje ve program değerlendirmeden sorumludur. Proje planlarına onay verir.

TOKA Proje Yöneticileri: Projenin oluşturulması ve planlanmasından sorumludur. Projeyi gerçekleştirdikten sonra değerlendirme raporu sunar.

TOKA Yönetim Ofisi: Stratejik planlama, bütçeleme, etki araştırması ve teşvik sistemi alanında destek verir. Etki ödülleri düzenler.

TOKA Net Yöneticisi: TOKA Platformunun girişimcilik ve uygulama süreçlerini destekler. Lokasyonlara destek verilmesini organize eder.

TOKA Projeler Ofisi Yöneticisi: Yeni işbirliği ortakları geliştirir. Onlarla projeler üretilmesini sağlar ve bu projelerin yönetimine destek verir.

TOKA Yay Yöneticisi: TOKA Girişimlerinde gerçekleşen faaliyetlerin akademik ve akademik olmayan dünyaya yayılmasına destek verir. Yayın performansını izler ve geliştirilmesi için öneriler geliştirir.

TOKA Akademi Yöneticisi: Yetişkin eğitimi alanında kariyer ve kişisel gelişim programları oluşturur. Üniversite çalışanlarının kapasitesini geliştirici modeller üretir.

Platform bünyesinde bu rollerin yanında Rektör platform planını, girişimleri ve programlarını onaylayan mercidir. Dekanlar, Araştırma Girişimi Koordinatörleri, Araştırma Merkezi Yöneticileri, Lisans Programı Direktörleri ve Öğrenci Dekanı program ve projelerin değerlendirilmesinden sorumludurlar. Proje Komisyonları, projelerin tanımlanması çalışmalarını yürütürler. Ayrıca Girişim, program kurulum ve planlarına danışmanlık yaparlar.

TOKA PLATFORMU VE TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) SÜREÇLERİNİN TASARIMI

GENEL İŞLEYİŞ

AGÜ'de TOKA sisteminin işleyişine bakıldığında çalışmalar TOKA Platformu'nun Üniversite'nin öncelikleri doğrultusunda tematik alanlar belirlemesiyle başlayacaktır. Belirlenen tematik alanlar üzerinde ön çalışmalar yapılarak TOKA Girişimleri'nin kurulma aşamasına geçilecektir. Bu aşamada Girişimler, sorumluları, [stratejileri](#), hedefleri ve stratejik ortaklarıyla beraber tanımlanmaya çalışılacaktır. Stratejik ortak adaylarıyla beraber tasarlanan Girişim için, TOKA Platformu belirli çalışmaları gerçekleştirecektir. [Platform öncelikli](#) olarak Girişimin fizibilitesi ve operasyonel planı üzerinde yapılan çalışmalara destek verecektir. Bunun yanında proje ofisinin desteğiyle sorumlular olası ön program ve proje tekliflerini oluşturacaklardır. Projelerin ortaya çıkmasıyla beraber Girişim sorumluları fakülte ve program yönetimleriyle bir araya gelerek projelerin harmanlama işlemlerini gerçekleştireceklerdir. Böylece araştırma öncelikleriyle eğitimde hedeflenen kazanımların projelere katılması gerçekleştirilecektir.

Projeler hem araştırma takvimlerinde hem de akademik takvim üzerinde belirlenmiş müfredata bu noktada yerleştirilebilecektir. Böylece araştırmalar ve eğitimin senkronizasyonu sağlanacaktır. Girişimlerin ürettiği projelerin gerçekleştirilmeye başlamasıyla beraber, bulunulan alandaki tematik alanın kendine ait özgün hedefleri çerçevesinde farklı faaliyetleri de hayata geçirmesi mümkün olacaktır. Bünyesindeki TOKA Net ile teknoloji ve sosyal inovasyon alanında yeni başlangıç (ing. Start-up'lar) şirketlerine destek verilecektir. TOKA Net, Girişimin oluşturulduğu temadaki paydaşları uzun dönemli planlarla birbirlerine bağlayacaktır. Bu ağ geliştirme işlevi teknoparklardan farklı olarak yeni bir ortak yaşam ekosistemi oluşturma amacına odaklanacaktır. TOKA Net, Girişime kendi mekanlarını sunacağı gibi ağ üyelerinin mekan ve imkanlarını da sağlayacaktır. Aynı tema üzerinde çalışan birey ve kurumların gücünden faydalanılmasını sağlayacak TOKA Net aynı zamanda kamu, özel, üniversite üçlüsü üzerindeki işbirliklerini de geliştirecektir.

Girişimin proje ofisi bu ağ üzerindeki projeleri toplama, bütünleştirme, eşleştirme görevlerini hayata geçirecektir. TOKA Akademi öncelikle bu ağ ve açık olmak üzere eğitim ihtiyaçlarını hedefleyecektir. Temanın gereksinim duyduğu yaşam boyu eğitim ihtiyacı TOKA Akademi tarafından tanımlanacak ve tasarlanacaktır.

Deleted: o

Deleted: Ö

protokoller oluşturulur. TOKA Platformu Yönetim Kurulundan alınan onayla birlikte TOKA Girişiminin (AGÜ Labs) kuruluş çalışması başlatılır.

Böylece TOKA Platformu girişimler çerçevesindeki ve kendi rutin faaliyetlerini sürdürür. Faaliyetleri birlikte kontrol ve gözden geçirme görevlerini de yerine getirir.

AGÜLABS TOPLUMSAL KATKI VE PROJELERİ İŞLEYİŞ SİSTEMATİĞİNİN TASARIMI

TOKA GİRİŞİMİ (AGÜ LABS) SÜREÇ HARİTASI

Bir TOKA Girişimi (AGÜ Labs), [Şekil 24](#)'deki süreci izleyecektir. Yıllık dönemlerle tetiklenen süreçte, TOKA Girişim Koordinatörlüğünce, TOKA Platformu Planlama Sürecini girdi olarak kullanarak Girişim Manzara çalışmasını yapacaktır. Bu çalışmayla girişimin temasında mevcut durum ve gelişmelere dair temel bilgiler derlenecektir. Daha sonra Fakültelerden ve Programlardan girişimle ilgili talepleri alınacaktır. Bu süreç ihtiyaç raporları şeklinde olabileceği gibi dönemsel atölye çalışmaları şeklinde de gerçekleştirilebilir. TOKA Girişim Koordinatörü bu noktada Platform Planı ve AGÜ Stratejik Planına da uygun şekilde Proje / Program fikri toplama ve oluşturma faaliyetlerini gerçekleştirecektir. Temayla ilgili paydaşlar ve girişim işbirliği ortakları proje geliştirme sürecinde aktif olarak kullanılacaktır. Proje ve program geliştirme çabaları dönemsel olarak yoğunluk kazanmakla beraber Girişimler sürekli olarak yeni proje başvuruları için açık olacaklardır.

Deleted: Şekil 24Şekil 24

TOKA Girişimi Yönetim Kurulu tarafından önceliklendirilecek olan projelerin, daha sonra proje yönetici adayları veya TOKA proje ofisi tarafından proje ön [hazırlıkları](#) yapılacaktır. TOKA Girişim Koordinatörü ve TOKA Girişim Program Yöneticileri tarafından [ön onay](#) alan proje önerileri için proje formülasyonu çalışmaları başlatılacaktır. Proje yöneticisinin proje paydaşlarıyla yapacağı uygulama stratejisi toplantıları bu formülasyonun ilk adımı olacaktır. Toplanan veriler doğrultusunda proje tanımları ve ihtiyaçları gözden geçirilecektir.

Deleted: formülasyonları

Deleted: formülasyon

Deleted: ı

Sistem analizi ve önceliklendirme çalışması yapılan [projelerde](#), [proje komisyonları](#) şeklinde misyon harmanlama alt sürecine başlanacaktır. Burada öncelikli olarak projenin hangi misyon alanında ağırlıklı olduğu belirlenmektedir. Eğer proje toplumsal katkı merkezli bir projeyse değişim hedefleri netleştirildikten sonra araştırma eklenti çalışmaları başlatılmaktadır.

Deleted: dekan, araştırma girişimleri ve program yöneticilerinin katkılarıyla

Araştırma soruların [ve araştırma hedefleri](#), ilgili bilim alanı temsilcilerinin katılımıyla belirlenecektir. Daha sonra araştırma tasarımı belirlenecektir. [Böylece](#), hipotezlerin neler olabileceği, hangi yöntemle veri toplanacağı ve analiz edileceği ortaya konulacaktır. Değişim ve araştırma bileşenlerinin tamamlanmasının ardından, projenin [gerçekleştirilmesi için](#) [gereklenen yetkinlikler tanımlanacaktır](#), [Bu yetkinlikler tanımlandıktan sonra ise öğrenme](#) yöntem ve araçları tasarlanacaktır.

Deleted: nı

Deleted: belirlenmesi

Deleted: nin

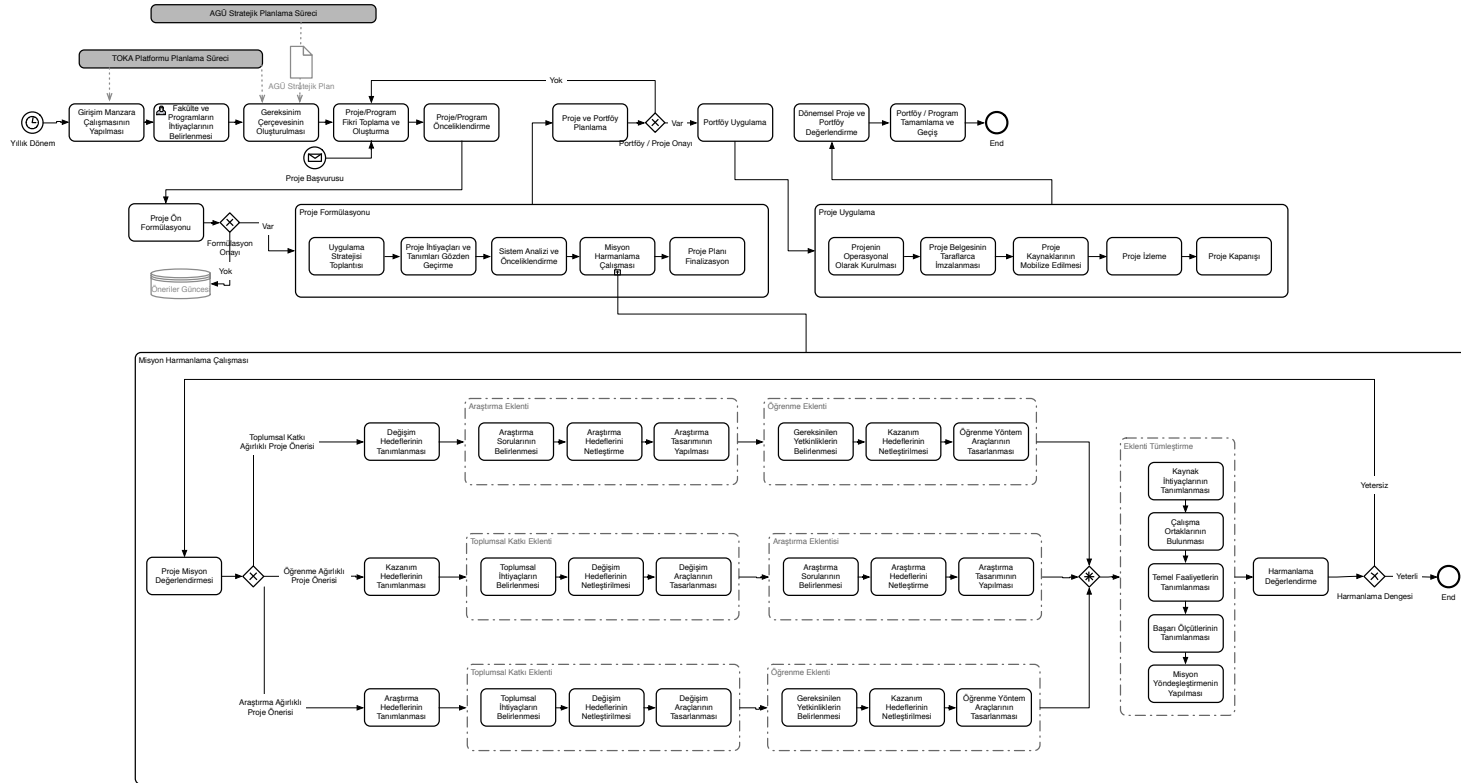
Deleted: Ön

Deleted: proje

Deleted: yapılması için

Deleted: in tanımlanması gerçekleştirilecektir.

Deleted: Projede kazanım hedefleri



Şekil 24: TOKA Girişimi (AGÜ Labs) Süreci

Eğer proje eğitim ağırlıklı bir projeyse, kazanım hedefleri netleştirildikten sonra toplumsal katkı eklenti çalışması yapılacaktır. Bu konudaki toplumsal ihtiyaçlar, TOKA bilgi birikimi doğrultusunda ortaya konduktan sonra değişim hedefleri netleştirilerek tanımlanacaktır. Daha sonra ise değişimin hangi araçlarla gerçekleştirileceği belirlenecektir. Proje eklentisi araştırma alanında devam ettirilerek araştırma soruları ve tasarımına dönüştürülecektir.

TOKA Girişimlerinin, AGÜ'nün eğitim faaliyetleriyle etkileşimindeki başlangıç noktası, üretilen projeler olacaktır. Girişimler ve onlara ait programlar, projeler ürettikçe bunların eğitim süreçlerine entegre edilmesi için harmanlama çalışmaları yapılacaktır. Projeler eğitim programlarının ihtiyaçları doğrultusunda seçilecek ve/veya şekillendirileceklerdir. TOKA Girişimi, fakülteler ve program yönetimleri tarafından belirlenmiş projeleri öğrenme hedeflerinin netleşmesiyle beraber dersler için kullanıma hazır hale getirecektir. Bu süreçte program yönetimleri tarafından seçilen projeler derslerde kullanılmaya başlanacaktır.

Deleted: leceklerdir.

Öğrencilerin TOKA Girişimleriyle (AGÜ Labs) etkileşimleri ders bazında tasarlanmış olacaktır. Bazı dersler TOKA Girişimlerinin (örneğin: akıllı şehir, endüstri 4.0 gibi) veya stratejik ortaklarının bulunduğu ortamlarda gerçekleşirken, bazıları ise fakültelerin özel amaçla belirli tip projeler için tasarladığı (örneğin: dijital tasarım, çizim stüdyosu gibi) imkanlarla (örneğin: altyapı, teçhizat, mekan vb.) gerçekleşecektir.

Deleted: (örneğin: akıllı şehir, endüstri 4.0 gibi)

Bir öğretim üyesi veya araştırma girişimi tarafından ortaya konulmuş araştırma projeleri önce toplumsal katkı bileşenleri sonrada öğrenme bileşenleri ile harmanlanacaktır. Burada araştırma hedeflerinin bilgi üretimi (ing. knowledge creation), öğrenme hedeflerinin ise mevcut bilgilerin keşfi (ing. knowledge discovery) olduğu göz önüne alınmalıdır.

Deleted: tarafından benzer şekilde

TOKA Girişim'lerinin AGÜ'nün araştırma faaliyetlerine de etki yaparak Ar-Ge ve inovasyon kapasitesi üzerinde önemli kazanımlar sunması tasarlanmıştır. Tasarımda harmanlamayla aynı projeden üç farklı misyon alanı için katkı üretileceği öngörülmektedir. Bu şekilde faydanın ve katma değer üretimiyle ilgili bir kaldıraç etkisinin oluşması hedeflenmektedir. TOKA Girişimi aynı zamanda bu kaldıraç etkisini stratejik ortak ve fon bulmak için kullanabilecektir.

Deleted: nda

Deleted: eceğ

Deleted: A

Dünyada bilim ve teknolojik gelişim açısından önemli bir bağlantı rolü olan Bilimsel Hizmetler Yöneticisi (Chief Scientific Officer) özellikle tıp alanında (University Pennsylvania Medical School, Harvard Medical, University of Michigan) rastlanmaktadır. TOKA Platformu ve TOKA Girişimi yöneticileri de benzer bir rol oynayarak paydaşlarla olan etkileşimi benzer şekilde düzenleyeceklerdir. Böylece üniversitenin araştırmalarıyla ihtiyaç sahiplerinin beklentileri arasındaki uyum artırılabilecektir.

Deleted: il

Deleted: dış dünyayla

Proje komisyonları, projeleri bütünsel olarak ele alarak kaynak ihtiyaçlarını tanımlayacaklardır. Kaç kişilik, hangi profilde insan kaynağı, nasıl bir mekan ihtiyacı olduğu belirlenecektir. Daha sonra Proje yöneticisi projede kritik çalışma ortakları veya paydaşlarla ilişkiye geçerek işbirliği formülü geliştirecektir. Çalışma ortaklarıyla beraber temel faaliyet ve başarı ölçütlerinin belirlenmesinden sonra projenin tarifindeki son planlamaları gerçekleştirecektir. Misyon Harmanlama Çalışması tamamlandıktan sonra harmanlama değerlendirilmesi yapılır. Proje için yeterli harmanlamaya ulaşma onayı TOKA Girişimi Program Yöneticisi tarafından verilecek aksi halde süreçte yeni bir yineleme veya devam etmeme kararı değerlendirmeye alınacaktır. Bu şekilde proje planı proje yöneticisi tarafından sonlandırılacak; TOKA Girişim Koordinatörü ve TOKA Program Yöneticisi tarafından onaylanacaktır. Bu adımla proje formülasyonu tamamlanmış olacaktır.

Daha sonra TOKA Girişim Koordinatörü ve Program Yöneticileri tarafından yapılan girişim ve program planları TOKA Girişim Yönetim Kurulu tarafından onaylanacaktır. Onaylanmadığı durumda portföy yeniden organize edilmek üzere proje üretilme çalışmaları başlatılacaktır.

Onay durumunda TOKA Girişimi portföy uygulama safhasına geçecek ve Proje Yöneticileri projenin operasyonel olarak kurgulanmasını iş ortaklarıyla beraber gerçekleştireceklerdir. Taraflarca proje belgesinin imzalanmasının ardından ise kaynaklar mobilize edilerek projeler uygulanacaktır. Projeler uygulama süreçleri boyunca izlemeye tabi olacaklar; projenin tamamlanmasıyla beraber proje kapanışı yapılacaktır.

Deleted: ayarlamaları

Deleted: ; p

Deleted: tekrar

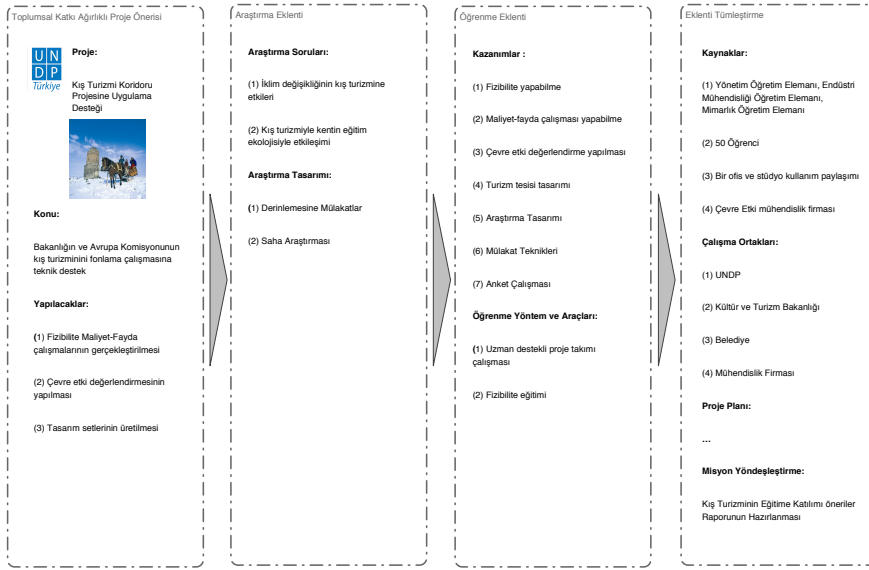
Deleted: finalize

Deleted: edilecek

MİSYON HARMANLAMA ÖRNEKLERİ

Misyon harmanlama çalışmalarının daha somut şekilde anlaşılabilmesi için aşağıdaki üç örnek oluşturulmuştur. **Şekil 25**'te görüldüğü üzere UNDP'ye ait bir toplumsal katkı projesi, araştırma eklentisiyle araştırma tasarımıyla zenginleştirilmiştir. Daha sonra ise Öğrenme Eklentisi, bu projenin müfredatın nasıl parçası olabileceğini tanımlamıştır. Eklenti tümeleştirme ile kaynaklar, çalışma ortakları, proje planı gibi konuları netleştirmektedir.

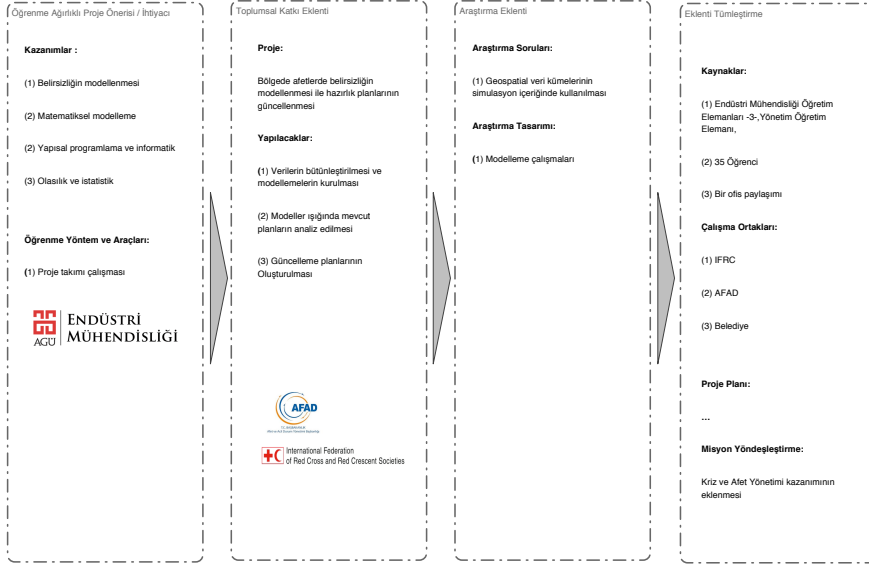
Deleted: Şekil 25Şekil 25



Şekil 25: Toplumsal Katkı Merkezli Harmanlama Örneği

Şekil 26'de Endüstri Mühendisliği bölümünün öğrencilerine belirsizlik modellemesiyle ilgili kazanımı verdirmek üzere harmanlanmış bir proje oluşumunu göstermektedir.

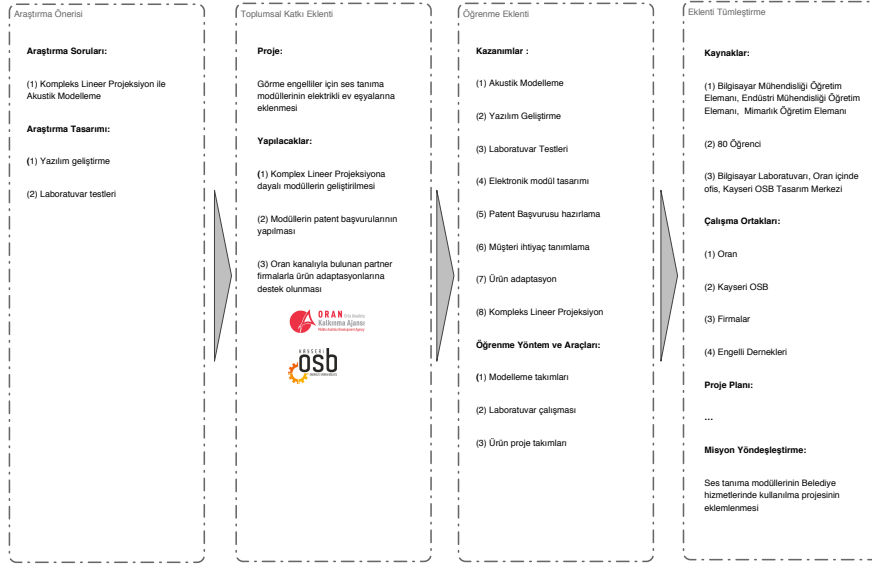
Deleted: Şekil 26Şekil 26



Şekil 26: Öğrenme Merkezli Harmanlama Örneği

Araştırma merkezli oluşturulmuş bir projenin harmanlanma çalışması **Şekil 27**'de görüldüğü üzere örneklenebilir. Bir akustik modelleme çalışması hem sanayi hem de öğrenme açısından kazanımlara dönüştürülmüştür.

Deleted: Şekil 27Şekil 27



Şekil 27: Araştırma Merkezli Harmanlama Örneği

Benzer şekilde örneğin "Türkiye'deki Teknopark Uygulamalarında Performans Kriterlerinin Belirlenmesi ve Performansı Etkileyen Faktörlerin Tespiti" başlıklı bir proje önerildiği zaman bu ilgili TOKA Girişimi yoksa TOKA Platformu tarafından ele alınacaktır. Proje önce temel tanımı ve hedefleriyle ön formülasyonu yapılacak daha sonra bu konuyla ilgili paydaşlar ve stratejik ortaklıklar tanımlanacaktır. Stratejik ortaklarla geliştirilecek proje formülasyonu boyunca projenin araştırma, değişim ve eğitim çıktıları tanımlanacak, proje planı da bu çıktılar doğrultusunda şekillendirilebilecektir. Böyle bir projenin üç modelde de harmanlanması mümkündür. Arayüz modeli üniversitenin bu projeye ilgili doğrudan bir girişiminin olmaması durumunda dahi harmanlama gerçekleştirebileceğinden, en uygun model olarak gözükmektedir. Bu aşamada TOKA Platformu konuyu ele alarak eğitsel ve araştırma perspektiflerini tamamlayabilecektir. Ancak İnovasyon TOKA Girişimi gibi bir oluşumun bulunduğu durumda proje daha derinlemesine farklı alt veya yan projelerle desteklenerek kurgulanabilecektir. Bahsedilen durumda projenin entegrasyon ve füzyon modelleri biçiminde harmanlanması mümkün olacaktır.

TASARIMIN MEVZUATLA UYUMU

TOKA Platformu ve TOKA Girişimi (AGÜ Labs) tasarımı YÖK mevzuatıyla uyumlu çalışabilecek esneklikte tasarlanmıştır. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, Uygulama ve Araştırma Merkezi Açma Esaslarını düzenleyen YÖK Yürütme Kurulu Kararı Karar no: 2000.11.500'da düzenlenen Uygulama ve Araştırma Merkezi süreci, yapılan tasarımla uyumludur.

Tasarımın nasıl uygulamaya geçirileceğinin anlatıldığı 'Dönüşüm Yönetimi' iş paketinde bahsedilen mevzuatla beraber, 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu, 2809 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu, 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile ilgili kararname, bakanlar kurulu kararı, tüzük ve yönetmelikler doğrultusunda tasarımın hangi maddelere dayandırılmasının gerekli olduğu tanımlanacaktır.

KISACA TOKA GİRİŞİMİ'NİN (AGÜ LABS) TASARIMINDAKİ YENİLİKLER

TOKA Platformu Tasarımı: Üçüncü Misyon faaliyetlerinin Tek Çatı Altında Toplandığı bir hizmet platformu.

TOKA Girişimi (AGÜ Labs): AGÜ'nün üç misyon alanını harmanladığı, bilgi temelli dönüşümünü gerçekleştiren, tematik toplam katkı kurumudur. Üniversitenin stratejilerine göre şekillendirilebilir.

Araştırma Girişimi: Üniversitenin yoğunlaşmak istediği bilim alanlarıyla ilgili kurduğu merkez olmayan esnek yapılar.

Harmanlamanın Yönselliği: Proje ve girişim düzeyinde yapılan misyon harmanlamasının üç farklı yönden geliştirilebilir olması.

Proje-Portföy/Program Yönetimi: Üniversitenin temalar doğrultusunda proje temelli işleyişi.

TOKA AĞ / NET: Dağıtık (uydu noktalarla) ve sınırsız uzun vadeli işbirliği ağı yönetimi yapan, sadece teknolojik değil sosyal konulara da kuluçka görevi yapan yeni nesil uygulama (praxis) kurumu.

Ekleme Yöntemi: Ağ geliştirmede toplumsal katkı yapma misyonu olan kurumların işleyişini, üniversite işleyişine örtüştürme

TOKA YAY: Dijital yayıncılık ağırlıklı, yeni nesil bilgi paylaşım kurumu .

Yeni Bir Misyon Etkileşim Modeli: Toplum merkezli, araştırma temelli, bağlamsal öğrenmeye dayalı işleyiş

EK 1: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE TOPLUMSAL KATKI İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİNE BAKIŞ

Toplumun dönüşümünü ve bu bağlamda da üniversitelerin değişen rolü doğrultusunda; üniversiteler öğretim ve araştırma kuruluşlarından, bilgi ekonomisinin ve toplumla ilişkisinin ana oyuncusu haline gelmektedir. Üniversiteler geleneksel olarak odaklandıkları öğretim ve araştırma misyonlarının yanı sıra artık kendilerini ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimin temel aktörlerinden biri olarak konumlandırmaktadır. Üniversitelerin dünya ile ilişkisi birbirleriyle ilişkili üç alana odaklanmaktadır: araştırma (teknoloji transferi ve yenilik), öğretim (hayat boyu öğrenme/sürekli eğitim) ve ulusal ve bölgesel kalkınma ile ilişkili sosyal katılım fonksiyonu. Bu alanlar aynı zamanda küresel ve yerel kalkınma gündemi ile de yakından ilişkilidir. Bunun için de Üniversite'nin hem müfredatında, hem yönetim anlayışında hem de kaynak yönetiminde değişim gerekmektedir. Üniversite bu üç alanın hepsinde mükemmel olmak zorunda değildir, AGÜ de iş dünyası ve toplumla etkileşimi doğrultusunda hangi alanda ağırlıklı olarak konumlanacağını bulacaktır.

AGÜ'nün bu küresel değişime paralel olarak geleneksel üniversiteden "3. Nesil Üniversite" doğrultusunda yeniden yapılanması için yürütülen bu çalışmada, yerel bir model geliştirilmesinde yol gösterici olabilecek, toplumsal katkı yapmak üzere çalışan kurumlar incelenmiştir. İşleyen kurumlardan öğrenmek ve de öğretim, araştırma ve toplumsal katkı ilişkilendirecek TOKA Platformu ve AGÜ Labs tasarımına aktarmak için, Kalkınma Ajansları, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve TAK'ın (Tasarım, Araştırma, Katılım) çalışma prensipleri, felsefesi, organizasyonları, süreçleri vs. araştırılmış, Üniversite'nin değişimi için örnek olabilecek özellikleri değerlendirilmiştir.

Bu üç kurum küresel ve yerel kalkınma sorunlarına çözüm üretmek ve toplumsal katkı yapmak üzere üzere farklı ölçeklerde model oldukları, kendi ölçeklerinde stratejiler geliştirdikleri ve saha odaklı faaliyetlerini sürdürdükleri, bu süreçte farklı modellerle ve farklı kurumlarla ortaklıklar oluşturdukları için AGÜ Labs tasarımına örnek model olarak seçilmiştir. Toplumsal katkı konusunda uzmanlaşmış bu üç kuruluşun kurumsal yapılanması, uygulamaya ve toplumla ilişkiye imkan verecek şekilde organizasyonu Üniversite için yol gösterici olabilir. Bu kuruluşların kamu, sivil toplum, üniversiteler, iş dünyası ve uluslararası kuruluşlarla ilişkileri ve uygulamaları, Üniversite'nin değişmekte olan rolü doğrultusunda çok sektörlü ve çok disiplinli bir kurgu için bir iyi uygulama örneği oluşturabilir.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı bilginin aktarımı ve teknik destek konusunda hem çok iyi organize olmuş hem de küresel kalkınma gündemine dair bilgiyi kurumsallaştırmıştır. Kalkınma Ajansı yerel paydaşlara dair bilgi ve ilişkileri, program ve proje döngüsü süreçleri, yereldeki büyük proje havuzu ile AGÜ Labs için önemli bir kaynak ve ortaktır. TAK ise yaratıcı yöntemleri ve esnek yapısı ile yeni değişim modeli için önemli bir katkı sunmaktadır. Bu incelemede kurumların toplum ve endüstri ile ilişkilerinde, uygulamalarında kurdukları model, ürettikleri yöntemler, yaratıcı ve kolaylaştırıcı araçlar nelerdir öğrenilmek istenmekte ve eylem araştırması çerçevesinde bu kurumlarla geliştirilecek işbirlikleri ile yeni bir model nasıl geliştirilebilir, AGÜ Labs tasarımı nasıl olabilir öneriler getirilmektedir.

Raporda Sırasıyla Kalkınma Ajansları, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve TAK incelenmiştir. Rapor her kurum için çalışma alanı, temel felsefesi, temel görevleri ve işleyişi gibi bölümleri takip etse de her kuruma özel, Üniversite'nin yeni yapılanması ve AGÜ Labs için yol gösterici olabilecek şekilde farklılaşan konu ve bölümlere yer verilmiştir. Rapor bulgular doğrultusunda geliştirilmiştir. Bölge Kalkınma Ajansı, AGÜ'nün en rahat ve uzun dönemli eklenebileceği ve aynı zamanda da Üniversite'ye ortak, proje, finansman vs. kaynak sağlayabilecek kurumdur. Bu nedenle Kalkınma Ajansı modelinin incelendiği bölümde Üniversite'nin eklenebileceği ve işbirliği yapabileceği alanlara geniş yer verilmiş ve bu alanlar somutlaştırılmıştır. UNDP için ise AGÜ Etki Platformu'nun tasarımında yol gösterici olabilecek bilginin yönetimi, sonuç odaklı yönetim ve kurumun darboğazları ile ilgili bölümlere yer verilmiştir. TAK ise özellikle yürüttüğü programları ile AGÜ Labs için bir model olabilir, bu nedenle programları detaylı olarak örneklendirilmiştir. Buna ek olarak üç kurumun uygulama ve proje örnekleri konuya açıklık getirmek üzere seçilerek, bölüme eklenmiştir. Kurumlarla ilgili bölümlerin içerisinde Üniversite'nin eklenebileceği alanlar ve kurumlara özel değerlendirmeler yer almaktadır. Sonuç bölümünde ise söz konusu üç kurumun mevcut durumu ve organizasyonundan hareketle AGÜ ve AGÜ Labs için ortak değerlendirmelere ve yeni bir model için önerilere yer verilmiştir.

Bölüm hazırlanırken bu kurumların resmi dokümanları, strateji belgeleri ve bağlı oldukları mevzuat ile uygulama örneklerine dair haber ve dokümanlar incelenmiştir. Buna ek olarak üç kurumun yetkilileri ile gerçekleştirilmiş olan Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyeleri kapsamında yapılan değerlendirme ve öneriler Bölüme yansıtılmıştır.

A. KALKINMA AJANSLARI MODELİ VE TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI

1. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

Dünyada, özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'lar ve Avrupa'da başta İngiltere olmak üzere 1950'li yıllardan itibaren kurulmuş kalkınma ajanslarının neredeyse 90 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Kalkınma ajansları, farklı ülkelerde farklı yapılarda, statülerde ve işlevlerde kurulmuş ve hizmet vermekte, önde gelen kuruluşlar arasında yer almaktadır. Türkiye'nin uzun bir planlı kalkınma deneyimi olmakla birlikte Ajansların kurulması ancak 2000'li yıllardan sonra gerçekleşmiştir, oldukça genç kurumlardır. Kalkınma ajanslarının dünyadaki diğer örnekleri ve uygulamaları göz önünde bulundurularak Türkiye'de karma bir model benimsenmiş, işlevleri geniş olarak tanımlanmıştır. İlk kurulan pilot ajanslar İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları olup, 2006 yılında kurulmuşlardır. Daha sonra 2008 ve 2009 yılında diğer Ajanslar kurulmuş olup, 2010 yılı sonrasında ise Türkiye'nin bütün 26 Düzey 2 bölgesinde birer kalkınma ajansı teşkilatlanmış bulunmaktadır¹.

Artık dünyada bölgesel gelişme planlarının hareket noktası sadece bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını gidermeye yönelik değildir. Yeni bölgesel gelişme ve planlama anlayışının en önemli özellikleri; sürdürülebilir, dengeli, insan odaklı, esnek, rekabetçi, katılımcı olması ve yerel aktörlerin çabalarını, yerel potansiyelleri ve dinamikleri, stratejik yaklaşımı, öğrenmeye dayalı uygulamaları içermesidir. Bu bakımdan, yerel ve bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların ulusal öncelikler ile uyumlu olarak yerinde ve katılımcı bir anlayışla, ortak akıl kullanılarak planlanması, esnek, aksiyona dayalı, rol paylaşımına açık ve insan odaklı programlar, gelişme politikaları ve rekabetçi projeler ile desteklenmesi aşamalarında yerelde teknik kapasitesi yüksek bir kuruma ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın 08.02.2006 tarih ve 26074 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile karşılanması amaçlanmıştır.

2. KALKINMA AJANSLARININ İŞLEYİŞİ

Kalkınma ajansları, Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda, kendine özgü teknik ve finansman mekanizmasına sahip, çabuk karar alıp uygulayabilen, merkezi ve yerel idarelerin dışında,

¹ Bölge Kalkınma Ajansı olan Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) da Kayseri, Sivas ve Yozgat illerini kapsayan TR72 Düzey 2 Bölgesi'nde 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'a dayanarak Bakanlar Kurulu'nun 25.07.2009 tarih ve 2009/15236 sayılı kararı ile kurulmuştur.

kamu, özel sektör ve STK'ları bir araya getiren, tüzel kişiliğe sahip, işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi, Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan, teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmayan, destekleyici, koordinatör ve katalizör olarak faaliyet gösteren kuruluşlar olarak kurgulanmıştır. Ajansların merkezi düzeyde koordinasyonu Kalkınma Bakanlığı tarafından sağlanmakta, faaliyetleri ise Bölge Planı'nın önceliklerini hayata geçirmek üzere planlanmaktadır.

BÖLGE PLANI

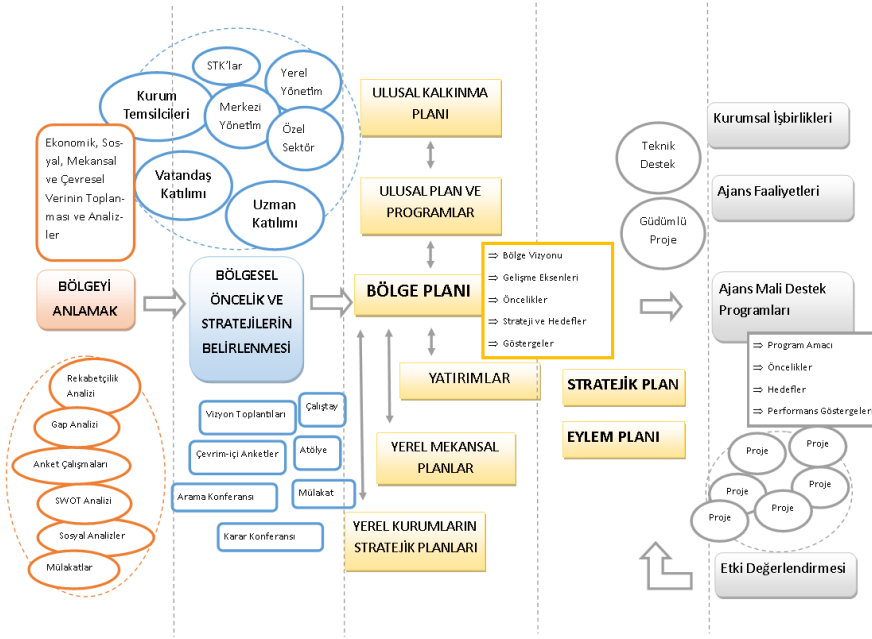
Bölge Planları Bölge için bir üst vizyon, bu vizyona ulaşmada temel eksenleri, öncelik, strateji ve hedefleri ortaya koyar². Bu planlar hem ajansın kendi mali destekleri için hem de bölgedeki yatırımlar için genel çerçeveyi oluşturur.

Kalkınma Ajansları Şekil 1'de görülen planlama, programlama ve proje ilişkisi içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu ilişki etki değerlendirmesi ile birlikte bir döngüdür ve genellikle üst ölçekli faaliyet gösteren ve fon veren kuruluşlar çalışmalarında bu döngüyü esas almaktadır.

Gerçekleştirilen analizler ve katılım süreçlerinde kullanılan yöntem ve katılım düzeyi Ajanslar arasında farklılık gösterse de Bölge Planı tüm bölgelerde mevcut verinin analiz edilmesi ve bölgelerdeki paydaşlarının fikirlerinin alınması ile hazırlanmaktadır. Bölge Planları Ulusal Kalkınma Planı ve diğer Ulusal Plan ve Programlar ile uyumlu olarak hazırlanmakta; bölgedeki yatırımları, yerel mekânsal planları ve de yerel yönetimlerin stratejik planları için yasal olarak dikkate almaları gereken bir üst plan niteliğini taşımaktadır. Bu doğrultuda Bölge Planları başta Kalkınma Ajanslarının kendisi için olmak üzere, tüm bölge için de kalkınma odaklı bir yol haritasıdır.

² TR72 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planının vizyonu ve eksenleri aşağıdaki gibidir. **VİZYON** Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilir, beşeri ve sosyal sermayesi gelişmiş, potansiyellerini değere dönüştürmüş, kent ve sosyal altyapısını geliştirerek yaşam kalitesini arttırmış, ulaşılabilir Orta Anadolu. **GELİŞME EKSENLERİ** (1) Rekabet Edebilirlik (2) Sosyal Kalkınma (3) Sürdürülebilir Çevre ve Enerji (4) Kentsel ve Kırsal Altyapıdır.

Şekil 28 Kalkınma Ajansları Plan, Program ve Proje İlişkisi



Kalkınma Ajansları, Bölge Planı önceliklerini hayata geçirmek üzere hazırladıkları yıllık çalışma programları ile faaliyetlerini planlamakta ve hayata geçirmektedir. Mali Destek Programları da bu çerçevede Bölge Planı önceliklerini hayata geçirmek üzere tasarlamakta ve uygulanmaktadır.

KALKINMA AJANSLARININ TEŞKİLAT YAPISI

Kalkınma Ajansları; Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleri ile bir bütün olarak faaliyet göstermektedir. Kalkınma Kurulu³ Ajansın geniş katımlı danışma organıdır. Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere kalkınma kurulu oluşturulmuştur.

³ ORAN Kalkınma Kurulu, illerin dengeli şekilde temsiliyi sağlayacak yapıda, yüz üyeden oluşmaktadır. Buna göre Kayseri'de 41, Sivas'ta 31, Yozgat'ta 28 kurum Kalkınma Kurulunda üst düzeyde temsil edilmektedir.

Ajans'ın karar organı ise Yönetim Kuruludur. Ajansı, Yönetim Kurulu Başkanı olan vali temsil etmektedir. Yönetim Kurulu, il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşmaktadır.

Genel sekreterlik Ajansın ve teknik kapasitesi yüksek, etkin bir özel sektör kuruluşu gibi faaliyet göstermesi beklenen icra organıdır. Kalkınma ajanslarında çalışma birimlerinin kurgusu birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Genel olarak ajanslarda, planlama ve programlamadan sorumlu bir birim, programların yönetiminden sorumlu bir birim, programların izlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu bir birim, tüm faaliyetleri desteklerin idari bir birim ve de bazı ajanslarda iletişim ve tanıtımdan sorumlu birimler yer almaktadır⁴.

Yatırım destek ofisleri⁵ ise buldukları illerde yatırımcıya tüm işlemlerinde destek olmak üzere, tek durak ofisleri olarak faaliyet gösteren ve ücretsiz olarak hizmet veren birimlerdir.

3. AGÜ VE KALKINMA AJANSI İŞBİRLİĞİ ALANLARI

Dünyada kalkınma bağlamındaki güncel gelişmeler, kalkınma ajanslarının kuruluş amacı, mevcut kalkınma ajansları mevzuatı, AGÜ'nün bulunduğu TR72 Bölgesinde kurulmuş ORAN Kalkınma Ajansı'nın kurumsal belgeleri ile TR72 Bölgesi 2014—2023 Bölge Planı, Oran 2015-2019 Stratejik Planı, diğer kalkınma ajansları stratejik planları, uyulama ve pratikleri ile proje örnekleri ve de AGÜ Labs Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi; ORAN ile gerçekleştirilen toplantıda katılımcıların değerlendirmeleri doğrultusunda; AGÜ ve ORAN'ın yakın işbirliği içerisinde hatta doğal ortaklar olarak kendilerini konumlandırabileceği, bazı alanlarda kurumların işlevlerini birleştirebileceği ve bu işbirliği faaliyetlerinin 5 temel alanda gruplanabileceği tespit edilmiştir; düşünce kuruluşu (think – tank) işlevi kapsamında işbirliği, kalkınma ajanslarının finansman desteklerinin tüm aşamalarında işbirliği, ortak projeler geliştirilmesi, uluslararası ve bölge dışı kaynakların çekilmesi, ortak etki iletişimi yönetimi faaliyetleri ile kapasite geliştirme faaliyetleridir.

AGÜ ve ORAN bu faaliyetler kapsamında eklenmiş; ortak projelerde, iki kurumun karşılıklı bilgi birikiminin aktarılmasında ve birlikte yeni bilginin geliştirilmesinde birbirinin uzantısı iki kurum olarak konumlandırılabilir.

⁴ ORAN'nın çalışma birimleri; Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi, Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Kurumsal Yönetim Birimi, Tanıtım, İletişim ve İş Geliştirme Birimi'dir.

⁵ ORAN'ın bölge illeri Kayseri, Sivas ve Yozgat'ta Yatırım Destek Ofisleri bulunmaktadır.

DÜŞÜNCE KURULUŞU (THINK TANK) - KALKINMA AR-GE'SİNDE İŞBİRLİĞİ

Bölgeye yönelik bilgi üretmek, stratejiler geliştirmek ve uygulamak Ajans'ın temel görevleri arasında yer almaktadır. Türkiye'de ajanslar yalnız merkezi politikaları uygulayan ve mali destekleri kullandıran yapılar olarak tasarlanmamıştır. Bunun yerine yerelden merkeze geri bildirim sağlayacak, bölgesel dinamikleri gözetken stratejiler geliştirecek ve uygulayacak, bölgesel önceliklerin ulusal planlara yansımaya aracı olarak etkin birimler olarak tasarlanmıştır. Yüklendiği görevlerle sadece "hibe dağıtan" bir kurum olmayan ajanslar; "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliği ve koordinasyonu geliştirmek suretiyle bölgesel düzeyde 'yönetişimi' gerçekleştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek" gibi hedeflere odaklanmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının en önemli görevlerinin başında bölgesel kalkınmaya planlı yaklaşmayı mümkün kılacak stratejiler geliştirmek, bunları dönemsel planlara yansıtmak ve hayata geçirilmesinde yönlendirici rol oynamak gelmektedir. Bu görev, başta dönemsel bölge planlarının hazırlanması olmak üzere uzun vadede yönlendirici stratejiler ile bölgesel kalkınmaya ivme kazandıracak yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi, ulusal ve yerel planlar arasında uyumu sağlayacak proje ve faaliyetlerin belirlenmesi gibi çalışmaları kapsamaktadır. Geliştirilen plan ve stratejilerin eylem planları ile somutlaştırılması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, bölgesel kalkınmanın yönetiminde stratejik yaklaşım, bir yandan kalkınmanın tasarlanmasını diğer yandan bunu gerçekleştirecek ortamın oluşturulmasını gerektirmektedir.

Kalkınma ajanslarının görevlerinden biri de bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmek, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemektir. Bölgede ihtiyaç duyulan, sadece ajansların değil diğer kurumların da ihtiyaç duyduğu yeni verilerin üretilmesini, bunların üzerine inşa edilecek daha detaylı sektörel ve tematik stratejilerin hazırlanması bölge planlarının hayata geçirilmesi için önemlidir.

Ajansların think tank işlevine özellikle önem verilmektedir. Ajanslar, yerel ölçekte kalkınmanın Ar-Ge'sini yapan dinamik kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin Kalkınma Bakanlığı tarafından 2012 yılı ajanslar için analiz yılı olarak öngörülmüş, ajanslar bölgelerinde yerel veri ve bilgiyi üretmek üzere yönlendirilmiştir. Bu analizler ile kalkınmanın bilgi temelini oluşturulması bu alanda kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarına yol gösterilmesi hedeflenmiştir. Ajanslar oldukça yeni kurulmuş yapılar olmalarına rağmen, 2012 yılında kalkınma ajanslarınınca 434 adet sektörel ve tematik analiz çalışması yürütülmüştür. Zaman

içerisinde ajansların think-tank olma özelliği giderek azalmıştır. Bu durum ajansların genelinde ve de ORAN'ın özelinde yaşadığı darboğazlardan kaynaklanmaktadır.

Think tank işlevindeki görünür düşüşe karşın ajanslar halen çok sayıda çalışmayı yürütmektedir. 2015 yılı içerisinde bazı ajanslar tarafından gerek ajans personeli gerek de hizmet alımı yoluyla yürütülen bazı analiz, inceleme, strateji ve planlama çalışmaları aşağıda örnek olarak verilmiştir.

BAKKA - ZONGULDAK'IN YAŞANABİLİR BİR KENT OLMASI İÇİN YAŞAM KALİTESİ VE ENGELLİ PROFİLİ ARAŞTIRMASI

Hizmet Alımı yoluyla gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı Zonguldak ilindeki engelli bireylerin profilini ve yaşam kalitelerini belirlemektir

BEBKA - MEDİKAL TURİZM SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PAZARLAMA ANALİZİ- BURSA İLİNE BAKIŞ

Hizmet Alımı ve Ajans Uzmanları eliyle gerçekleştirilen bu çalışmada; Bursa ilinin medikal sağlık turizmi boyutunda var olan durumunun değerlendirilmesi, bu doğrultuda medikal sağlık turizmi için genel ve hedef ülkeler özelinde stratejilerin geliştirilmesi ve ilgili taraflara çeşitli önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

ÇKA - ADANA İLİ POTANSİYEL YATIRIM KONULARI ARAŞTIRMASI

Kalkınma Bankası İle Yapılan Protokol Çerçevesinde Kalkınma Bankası ve Ajans Uzmanları tarafından hazırlanmıştır.

DOĞAKA - KAHRAMANMARAŞ TASARIM VE 3D MODELLEME MERKEZİ FİZİBİLİTESİ

Hizmet Alımı yoluyla gerçekleştirilen bu çalışma Kahramanmaraş ilinin en önemli geleneksel el sanatlarından biri olan başta kuyumculuk, metal mutfak eşyaları, mobilya, ayakkabıcılık ve tekstil vb. diğer sanayi sektörlerinin; tasarım, ar-ge ve inovasyon altyapısının geliştirilmesi, buna dayalı olarak değişen ve gelişen teknoloji ile donatılmış bir Tasarım ve 3D Modelleme Merkezi kurulmasını hedeflemiştir.

GMKA - TR22 GÜNEY MARMARA BÖLGESİ DIŞ TİCARET STRATEJİSİ VE EYLEM PLANI

Hizmet Alımı yoluyla gerçekleştirilen bu çalışmada Balıkesir ve Çanakkale illerindeki dış ticaret analiz edilmiş, geliştirilmesine yönelik olarak strateji ve eylem planları hazırlanmıştır.

İZKA - İZMİR YENİLİK BAŞARI HİKÂYELERİ

Hizmet alımı yoluyla ve ajans uzmanları tarafından gerçekleştirilen çalışma İzmir'de özellikle işletmeler boyutunda yeniliğin yapılabilir kılınması için 20 başarılı yenilik hikâyesinin tespit edilmesi ve tanıtılmasını içermektedir.

KUDAKA - AMBARGONUN KALDIRILMASININ TÜRKİYE İRAN TİCARETİNE ETKİLERİ

Ajans uzmanları tarafından gerçekleştirilen çalışmada Ambargonun Kaldırılmasının Bölgenin Dış Ticareti Üzerine Etkisinin Araştırılmıştır.

OKA - AMASYA SOSYAL ANALİZ RAPORU

Ajans uzmanları tarafından gerçekleştirilen çalışmada Amasya'nın nüfus, göç, eğitim, sağlık, güvenlik, istihdam, sosyal güvenlik, konut, yoksulluk, sosyal hizmetler ve sivil toplum alanlarında mevcut durumunu ve sorunlarını ortaya konmuş, paydaşlarla yapılan çalıştaylarla belirlenen çözüm önerilerine yer verilmiştir.

ORAN'ın 2015 yayınları aşağıda yer almaktadır.

- ORANTI Dergisi
- Türkiye Teşvikler & Destekler Rehberi Kitapçık
- ORAN TR72 Bölgesel Yenilik Stratejisi Kitapçık
- ORAN TR72 Bölgesinde Öne Çıkan Sektörler
- ORAN TR72 Bölgesi Enerji ve Çevre Sektörel Çalışma Grubu Raporu
- ORAN TR72 Bölgesi Turizm Sektörel Çalışma Grubu Raporu

Ajansların bölgelerinde özellikle yerel kalkınma konusunda uzmanlaşmış bir think tank olması, bu alanda bir ar-ge merkezi olmaları, bölgenin gelişimini uluslararası ve ulusal verilerle izleyen, kalkınmada yol gösterici kurumlar olması gerekmektedir. Üniversite'nin toplumsal katkı yaratma, araştırmayı toplumsal fayda yaratmak için kullanma felsefesi doğrultusunda,

Üniversite'nin Ajans ile stratejik işbirliğinin başlıca temeli Ajans'ın think tank fonksiyonu üzerinden tanımlanabilir.

- ❖ Ajans yetkilileri tarafından Ajans'ın en stratejik görevlerinden biri olan bölgenin think tank'i olmak fonksiyonunu kaybettiği, bir hibe veren kuruluş olarak algılandığı ifade edilmiştir. Ajans'ta bölgesel kalkınma çalışmalarını yürütecek bir şehir ve bölge plancısı ya da sosyolog dahi bulunmadığı, mevcut personelin ise ancak mali destek programlarını yürütülmesine görev aldığı özeleştirisi yapılmıştır. Bu doğrultuda Ajans tarafından en büyük beklenti AGÜ'nün think tank bağlamında stratejik bir ortak olarak Ajans'a eklenmesi ve bu kapsamda yine toplantıda ifade edilen ya da ortak geliştirilebilecek çok sayıda çalışmayı akademisyen ve öğrencileri ile üstlenmesidir.

Toplantıda gündeme gelen eylem planları, ilçe düzeyindeki gelişme planları, üniversite-sanayi işbirliğine yönelik çalışmalar, bölgesel verilerin güncellenmesi gibi çalışma konuları ajansların görevleri ve öncelikleri, Kalkınma Bakanlığı'nın yönlendirmesi, diğer ajansların pratikleri gibi girdilerle aşağıdaki beş başlıkta; planlama çalışmaları, politika ve strateji geliştirme, araştırma, saha çalışması, analiz ve değerlendirmeler, bölgenin izlenmesi ve raporlanması ile düzenli danışmanlık faaliyetleri olarak gruplandırılmış ve örneklendirilmiştir.

AGÜ ve Bölge Kalkınma Ajansı ORAN, birbirini besleyen ve birbirinin uzantısı olan yapılar olabilir. Kalkınmanın Ar-Ge'si, yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve yerel bilginin üretilmesinde iki kurum eklenilebilir. Başta AGÜ Etki Platformu ve AGÜ Labs çerçevesinde Üniversite'nin kalkınma gündeminde katkı sağlayabileceği, Kalkınma Bakanlığı ve ajanslarla stratejik bir ortaklık kurabileceği, ajanslar için de gündemde olan başlıca somut konular aşağıda sıralanmıştır;

PLANLAMA ÇALIŞMALARI

- ✓ Bölge Planının hazırlanması ve revizyonu – Bölge Planları statik dokümanlar değildir. 2014-2023 için 2013 yılında hazırlanmış bir strateji belgesinin 2023'te aynı stratejilerle yatırımları yönlendirmesi anlamlı olmayacaktır. Bölgenin ve paydaşların değişen durumuna göre güncellenmesinde saha çalışmaları, katılımlı toplantılar ve analizlere yer verilecek olup, AGÜ bunların gerçekleştirilmesinde rol alabilir. AGÜ bölgenin anlaşılmasına yönelik bilgi üretimini destekleyebilir.
- ✓ Öte yandan planlama mevzuatı ve çerçevesi belirli olsa da planlama süreci ve metodolojisi her yerel için aynı olmak zorunda değildir. Bölge planı için bir metodoloji geliştirmeye yönelik Ar-Ge yapılabilir.

- ✓ Bölge Planı hazırlığı, gelecek için planlama aktif öğrenmeye dayalı bir ders olarak kurgulanabilir ve öğrenciler farklı analizlerin uygulamasını ve sahada yapacakları çalışmaları somut bir sonuç elde edecekleri bir süreçte öğrenebilir.
- ✓ Eylem Planlarının hazırlanması – Bölge Planlarının stratejilerinin nasıl uygulanacağı, işbölümü ve göstergelerle tanımlanmasında bir çalışma yürütülebilir.
- ✓ Alt ölçekli stratejik gelişme planlarının hazırlanması – İlçe ölçeğinde ya da tanımlı alt-bölgelerde mevcut durumlarının tespiti, ilçelerde düzenlenecek odak grubu toplantıları ve burada gelişme planlarının hazırlanması ORAN tarafından önemle talep edilmiştir. Söz konusu çalışmada AGÜ akademik personeli ve öğrencileri görev alabilir, bir proje ya da dersin konusu olabilir.
- ✓ Sektörel planların hazırlanması – Bölgenin öncelikli sektörlerinde sektörel planların hazırlanmasını,
- ✓ Ajans Stratejik Planının hazırlanması ve revize edilmesini
- ✓ Bölgesel gelişime yönelik yeni stratejik planlama ve yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesini AGÜ üstlenebilir ya da aktif rol alabilir.

POLİTİKA VE STRATEJİ GELİŞTİRME

- ✓ Bölgede ihtiyaç duyulan konularda strateji çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve strateji belgelerinin hazırlanmasında
- ✓ Üniversite, sanayi ve kamu işbirliğini geliştirmeye yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi ve etkinliklerin düzenlenmesinde
- ❖ Üniversiteler, sanayi ile işbirliği kurma noktasında önemli bir rol oynayabilir. Ajans da bu talebini gündeme getirmiştir. Daha önce AGÜ Rektörü Prof. Dr. İhsan Sabuncuoğlu'nun da katıldığı toplantılarda akademisyenlerin ilgi alanları ile Kayseri'deki firmalar arasında bir eşleştirme yapılmaya çalışılmıştır. Toplantının devamının gelmemiştir. Ajans'a göre bunun nedenlerinden biri de AGÜ'de görev alan akademisyenlerin ilgi alanları ile sanayinin öncelikleri arasında bir uyumsuzluk olmasıdır (Bkz. Ek-1).
- ✓ Bölgenin yatırım ve tanıtımına yönelik Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisinin hazırlanmasında
- ✓ Ajansın kurumsal iletişimini güçlendirmek ve tanıtımını yapmak üzere İletişim ve Tanıtım Stratejisi ve Eylem Planının hazırlanmasında AGÜ Kalkınma Ajansı'na hizmet verebilir, derslerde proje olarak hayata geçirilebilir.

ARAŞTIRMA, SAHA ÇALIŞMASI, ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER

- ✓ Bölgede ihtiyaç duyulan konu başlıklarında saha araştırmalarının yapılmasında

- ❖ Örneğin Ajans tarafından Yozgat'ın en çok göç veren ikinci il olduğu ve sosyal sorunlara yönelik bir araştırma ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Üniversiteden özellikle bunun gibi Ajans'ın kapasite sorunu yaşadığı alanlarda teknik destek talep edilmiştir (Bkz. Ek-1).
- ✓ İlçe düzeyinde saha araştırmalarının mevcut analizlerinin gerçekleştirilmesinde (Güncellenen İlçeler Mevcut Durum Analizi)
- ❖ Ajans tarafından akademisyen ve öğrencilerin çalışmalarını ve araştırmalarını ilçe ölçeğine taşımaları istenmiştir.
- ✓ Sektörel analizlerin gerçekleştirilmesinde
- ✓ Bölge potansiyelleri ve öne çıkan sektörlerin gözden geçirilmesi ve önceliklendirme çalışmalarının yapılmasında
- ✓ Yenilenebilir enerji, ulaşım ve lojistik, göç temelli sosyal durum, yenilik, turizm, STK'ların ve işletmelerin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi, sanayi ve çevre alanlarında nitelikli araştırma ve raporlama çalışmalarının yapılmasında
- ✓ Bölgede uygulanan büyük projelerin bölgedeki etkisini araştırmaya yönelik çalışmaların yapılması
- ✓ İller bazında yatırım ortamının analiz edilmesi ve yatırımlarda karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin ortaya konmasında
- ✓ Öncelikli ve hedef sektörlerde yatırım ortamı araştırması, fizibiliteyi, yatırım projeleri, sektör araştırmaları vb. çalışmaların yerel ve bölgesel düzeyde yapılmasında
- ✓ İlde hammadde, enerji, lojistik, iş gücü, yatırım yeri gibi yatırım kararının alınmasında etkisi olan konularda yatırımcılar için rehber doküman oluşturulmasında AGÜ hizmet verebilir, teknik destek sağlayabilir.

BÖLGEYİ İZLEME VE RAPORLAMA

- ✓ Bölgenin ulusal ve küresel ölçekte performansını ölçmek üzere temel göstergelerin tanımlanması, verilerin toplanması ve analizinin yapılmasında
- ✓ Bölgenin ulusal ve küresel düzeyde performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi, bölgesel, ulusal ve küresel ölçekte karşılaştırmaların yapılmasında
- ✓ Bölge planında belirlenmiş bölgeye ait performansın izlenmesi ve değerlendirilmesinde
- ✓ Bölge ilçelerinin mevcut durumu hakkındaki güncel verilerin izlenmesinde ortaklık yapılabilir. Ortak kurulacak bir veri altyapısından iki kurum da faydalanabilir.

DÜZENLİ DANIŞMANLIK

Ajans'ın gerek think tank işlevi gerek de mali destekleri vizyoner olmayı; bunun için de küresel, ulusal ve bölgesel ölçekte ortaya çıkan eğilimlerin takip edilmesi gerekmektedir. Ajans'ın

günlük görevlerini kısıtlı personelle yerine getirirken bu eğilimleri takip etmesi oldukça güçtür. Bunun için dışarıdan bir bakışa, dünyada ve yerelde eğilimler, dünyada değişen kalkınma söylemi hakkında bir bilgi akışına ihtiyaç vardır.

Öte yandan gerçekleştirilmesi düşünülen neredeyse tüm faaliyetler ciddi bir ön araştırma, bilimsel olarak değerlendirilmiş seçeneklerin oluşturulması ve rasyonel karar verme sürecine dayanmaktadır.

Örneğin yurtdışına düzenlenecek bir tematik çalışma ziyareti için, söz konusu temada en yol açıcı örnekler hangileridir, bölge için kıyaslanabilir ve uygun ziyaretler nereye olabilir ya da Ajans'ın geliştirmek istediği bir işbirliği alanında hangi ortaklar bölge için en anlamlıdır ve yolunu açar, nasıl bir ortaklık yapısı kurulabilir.

- ❖ Ajans yetkilileri de ORAN'ın üniversitelerden geribildirim (feedback) alma ihtiyacını dile getirmiştir. Ayrıca pek çok alanda ve özellikle de mali destek programlarının tasarımında dışarıdan farklı bir bakış açısıyla katkıya ihtiyaç duydukları belirtilmiştir (Bkz. Ek-1).

Bu doğrultuda;

- ✓ AGÜ ve toplumsal katkı yaratmak üzere çalışan Kalkınma Ajansı birbirinin uzantısı olarak faaliyetlerini yürütebilirse, AGÜ ORAN'ın doğal danışmanı olacaktır. Kalkınma bağlamında doğrudan çalışan bir AGÜ Labs ya da kalkınma önceliklerine hizmet eden AGÜ Labs'ler kalkınma faaliyetlerini müfredatına, program ve projelerine entegre edebilir ve de saha odaklı çalışmakta olan Ajans'ın tüm birikimi, proje havuzu ve de bilgi açısından faydalanabilir. Ajans ile Üniversite'nin öğrenme, araştırma ve toplumsal katkıda eklenmesi ile Ajans'a düzenli bir geribildirim ve teknik destek zaten sağlanacak, öğrencilerin de yaparak öğreneceği bir ortam sağlanacaktır. Üniversite bu yapılanma yalnızca ORAN'ın değil, tüm Türkiye'nin kalkınma gündemine de hizmet edebilir.

KALKINMA AJANSI'NIN FİNANSMAN DESTEKLERİ KAPSAMINDA İŞBİRLİĞİ

Kalkınma ajansları finansman desteklerinin kuralları ve uygulama prensipleri 8 Kasım 2008 tarihli ve 27048 sayılı Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ile belirlenmiştir.

Ajans'ın mali desteklerinin temel amacı bölgede sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasıdır. Mali desteklerin tasarımında ulusal planlar ve stratejiler, bölge plan ve programları, ajansın

yıllık çalışma programında belirtilen öncelikler dikkate alınmaktadır. Ajans mali desteklerinde temel doküman bölge planlarıdır.

Ajanslar Yönetmelikte belirtilen usul ve esaslar dahilinde; bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı proje ve faaliyetler; bölge planına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunan proje ve faaliyetler, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini ve ortaklık kültürünü geliştiren projeler, bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya, rekabet gücünü ve yenilik kapasitesini artırmaya ve ulusal ve uluslararası düzeyde etki ve etkinliği artırmaya yönelik her türlü analiz, strateji, plan çalışması, araştırma ve inceleme gibi çalışmalar; bölgenin iş ve yatırım imkânlarının tanıtımına ve geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler; yönetim, yenilikçi ve verimli üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, araştırma ve geliştirme, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri doğrudan veya dolaylı olarak destekleyecek proje ve faaliyetler, Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapan, bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine ve kaynak teminine katkı sağlayan proje ve faaliyetler ile bölgedeki kurum ve kuruluşların insan kaynakları ve kurumsal kapasitelerinin artırılmasına, proje üretme ve uygulama kapasitelerinin güçlendirilmesine ve hizmet sunumundaki beceri ve niteliklerinin geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetlere, teknik ve mali destek sağlamaktadır.

Ajans mali destekleri Teknik Destekler ile Doğrudan Finansman Destekleri olan GÜDÜMLÜ Proje Destekleri, Proje Teklif Çağrısı ve Doğrudan Faaliyet Destekleri ile gerçekleştirilmektedir. Her bir destek türüne ilişkin kurallar farklıdır ve her ilan döneminde ilgili destek türüne ilişkin standart kuralların yanı sıra destek programına özgü bazı kurallar da belirlenebilmektedir. Bu kurallar her destek türüne ilişkin hazırlanan başvuru rehberlerinde düzenlenir.

AGÜ'nün Ajans'ın finansman destekleri kapsamında hem Ajans'a teknik destek sağlaması, hem faydalanıcı olarak Ajans desteklerinden faydalanması hem de bir proje ortağı olarak süreçte yer alması mümkündür

GÜDÜMLÜ PROJELERİN GELİŞTİRİLMESİ

Güdümlü projeler, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmadan doğrudan destek sağlamaya yönelik olarak; bölge planında öngörülen öncelikler doğrultusunda konusu ve koşulları ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projelerdir.

Ajans, çalışma programında açıkça belirtmek kaydıyla, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla, bölge planlarında ya da saha çalışmaları sonucunda belirlenen alanlar için bölgedeki girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesini geliştirecek nitelikteki iş geliştirme merkezleri, teknoparklar, teknoloji geliştirme merkezleri ve işletmelerin ortak kullanımına açık fuar, ticaret merkezi, sergi salonu, laboratuvar ve atölye gibi büyük bütçeli altyapı ve/veya işletme desteklerini içeren projelere, proje teklif çağırısı yöntemi uygulamadan doğrudan mali ve teknik destek sağlayabilmektedir.

Güdümlü proje desteğini diğer mali destek programlarından ayıran temel fark, proje fikrinin ajans ile paydaşlar tarafından ortak akıl toplantılarında müştereken belirlenmesi ve projelerin ajansın öncülüğünde yürütülmesidir.

Güdümlü projeler, teklif çağrılarında ve doğrudan faaliyet desteklerine nazaran daha uzun süreyle uygulanan, bütçe bakımından daha büyük, daha fazla kurum ve kuruluşu bir araya getiren, bilgiye, beceriye, teknolojiye odaklanan, proje ortakları ve hizmet etmesi beklenen sektörler itibarıyla kapsayıcı olan ve sürdürülebilir bir iş modeline sahip olması istenen projelerdir.

ORAN Kalkınma Ajansı Stratejik Planında Bölge'de güdümlü proje desteğinin etkin kullanılması bir hedef olarak belirlenmiştir. Ayrıca desteklenen güdümlü proje sayısı ajanslar için önemli bir performans göstergesidir.

Bu projelerde genel olarak özel sektör işletmeciliğini güçlendirecek şekilde,

- Üretim ve ihracat kapasitesinin geliştirilmesi,
- İyi uygulama örneklerinin oluşturulması,
- Sektörel çeşitlenmenin ve ihtisaslaşmanın desteklenmesi,
- Özel bilgi, beceri ve teknolojilerin geliştirilmesi, transferi veya yaygınlaştırılması,
- Yeni finansman modellerinin geliştirilmesi,
- Üniversite sanayi iş birliğinin desteklenmesi,
- Yeni hizmet ve üretim organizasyonlarının geliştirilmesi,
- İş birliği ağları ve değer zinciri oluşturulması,
- Kümelenmelerin desteklenmesi,
- Yeni sanayi altyapısı ve organizasyon modellerinin geliştirilmesi
- Bölgedeki sektörlerin ihtiyaç duyacağı alanlarda insan kaynaklarının geliştirilmesi esastır.

Güdümlü Projenin yürütülmesinde, aynı anda birden fazla kurum ve kuruluş rol alabilir, kurum ve kuruluşlardan biri projenin uygulayıcısı olarak belirlenmektedir. Diğer kurum ve kuruluşlar, proje uygulayıcısının ortağı olurlar. Güdümlü proje desteklerinde sadece;

- Yerel yönetimler ve mahalli idare birlikleri,
- Üniversiteler, meslek okulları, araştırma enstitüleri,
- Diğer kamu kurum ve kuruluşları,
- Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları,
- Organize sanayi bölgeleri, endüstri bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri ve küçük sanayi siteleri,
- Sivil toplum kuruluşları proje uygulayıcısı olabilir.
- Güdümlü proje desteği kapsamında üniversite, kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortaklıkları teşvik edilmektedir.

Üniversitelerle işbirliği içerisinde geliştirilen ve uygulanmakta olan bazı Güdümlü proje örnekleri aşağıda sıralanmıştır.

İSTANBUL FİNANS TEKNOPARK - Borsa İstanbul ve Boğaziçi Üniversitesi ortaklığı ile kurulan Finans Teknopark AŞ., İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından sağlanan destek ile sermaye piyasaları ve bankacılık başta olmak üzere finans sektöründe Ar-Ge altyapısının geliştirilmesi, Ar-Ge odaklı bir ekosistem oluşturulması, Türkiye'nin bu alandaki teknolojik dışa bağımlılığının en aza indirgenmesi, İstanbul'a ve ülke ekonomisine katkıda bulunması amaçlanmıştır.

ÇORUM TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ PROJESİ - Hitit Üniversitesi, Çorum İl Özel İdaresi, Çorum Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü ortaklığında ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) tarafından desteklenen projede Ar-Ge ve yazılım geliştirme çalışmaları ile ülkenin ileri teknoloji üretebilme potansiyeline katkı sağlamak amaçlanmıştır.

SAMSUN FUAR VE KONGRE MERKEZİ PROJESİ - Samsun Ticaret ve Sanayi Odası, Samsun İl Özel İdaresi, Samsun Büyükşehir Belediyesi, Samsun Ticaret Borsası, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfı ortaklığında ve Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) tarafından desteklenerek bölgenin fuar ve kongre merkezi ihtiyacının giderilmesi amaçlanmıştır.

BİOİZMİR – SAĞLIK TEKNOLOJİLERİ GELİŞTİRİCİ VE HIZLANDIRICISI PROJESİ - İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) mali desteği ve Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) işbirliğiyle hayata geçirilen projede, bölgesel, ulusal ve uluslararası bağlamda İzmir'in sağlık girişimleri ve inovasyonu kavşağı haline gelmesinde hizmet verecek olan "Bioİzmir"

sayesinde başta İzmir olmak üzere özel sektörün sağlık ve ar-ge alanındaki kapasiteleri artırılırken, dışa bağımlılığın da azaltılması amaçlanıyor.

BESTMER - BİYOKÜTLE ENERJİ SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİLERİ MERKEZİ PROJESİ - İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) mali desteği ve Ege Üniversitesi Güneş Enerjisi Enstitüsü işbirliğiyle gerçekleştirilen bu projeye biyokütle enerji kaynaklarını değerlendirmek için gerekli teknolojilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi, bilimsel ve teknik, temel ve uygulamalı araştırma-geliştirme ve eğitim çalışmaları ile danışmanlık hizmetlerini yürütmeyi hedefleyen bir uzmanlık merkezi oluşturulması amaçlanıyor.

ÇETAM - ÇELİK TEST VE ARAŞTIRMA MERKEZİ PROJESİ - İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) Ayazağa Kampüsü içerisinde yer almakta olan proje, Çelik İhracatçılar Birliği, Türkiye İhracatçılar Meclisi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve MATİL Malzeme Test ve İnovasyon Laboratuvarları A.Ş. ortaklığında İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından sağlanan destek ile gerçekleştirilmiştir. İstanbul'un, çelik sektöründe ihtiyaç duyulan test/analiz ve yurt içi ve dışı satışlar için uygunluk değerlendirme (akreditasyon ve sertifikasyon) merkezi haline gelmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

KORDON KANI BANKASI VE BİOBANK KURULUMU PROJESİ – ORAN 2016 yılı Çalışma Programında birkaç güdümlü proje olasılığından bahsedilmektedir. Kalkınma Ajansı ile gerçekleştirilen toplantıda Ajans yetkilileri tarafından Kordon Kanı Bankası ve Biobank Kurulumu Projesi'nin destekleneceği belirtilmiştir. 2015 yılında fizibilite raporu hazırlanan, ön mutabakat metni ve ön çalışma raporu imzalanmış olan Erciyes Üniversitesi liderliğinde Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi ve Kayseri Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliğinin de ortaklığıyla Proje, Erciyes Üniversitesi Genom ve Kök Hücre Merkezi bünyesinde devam etmektedir. 2016 yılında da projenin devamı niteliğindeki faaliyetler güdümlü proje olarak desteklenecektir. Öte yandan destek kararı bulunmama ile birlikte Ajans 2016 Yılı Çalışma Programında AGÜ Sivil ve Askeri Uygulamalar için Akıllı Plazma Anten Geliştirilmesi Projesi'ne yer verilmiştir. Söz konusu proje ile kablosuz haberleşme sistemlerine yönelik alıcı ve verici akıllı plazma anten sistemlerinin geliştirilmesi saha uygulamaları ile etkinliğinin gösterilmesi ve ülkemiz için yeni olan bu konuda bilgi birikiminin sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda,

- ✓ AGÜ Bölge Planı öncelikleri, Güdümlü Proje kuralları ve de Üniversite'nin ilgisi ve kapasitesi doğrultusundaki proje konularını Ajans'ın gündemine sokabilir, ilgili ortaklarla bir araya gelerek ya uygulayıcı kuruluş ya da proje ortağı olarak bir Güdümlü

Projeyi hayata geçirebilir. GÜdümlü Proje hedefleri çerçevesinde bir AGÜ Labs hayata geçirilebilir ya da GÜdümlü Projeler AGÜ Labs çerçevesinde yürütülebilir.

- ✓ GÜdümlü Proje hem Üniversite hem de Ajans için Bölge içinde ve de Kalkınma Bakanlığı nezdinde, uzun dönemli bir işbirliği, çaba ve lobi sürecidir. Bu nedenle Üniversite'nin kendi stratejik önceliklerini ve altyapı ihtiyacını netleştirmesi ve Bölge öncelikleri ile örtüşen işbirliği yapabileceği alanları tespit etmesi, ve bu alanlarda Ajans nezdinde çabalarına başlaması önemlidir.

PROJE TEKLİF ÇAĞRILARI KAPSAMINDA İŞBİRLİĞİ

Proje teklif çağrıları, belirli bir destek programı kapsamında, nitelikleri net bir şekilde belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahiplerinin, önceden belirlenen konu ve koşullara uygun olarak proje tekliflerini sunmaya davet edilmesi ve başvuruların bağımsız değerlendiriciler yoluyla değerlendirilip, başarılı bulunan projelerin program bütçeleri dikkate alınarak desteklenmesi olarak özetlenebilecek destek mekanizmasıdır.

AGÜ Ajans ile Proje Teklif Çağrılarının tüm aşamalarında işbirliği içerisinde olabilir.

➤ PROJE TEKLİF ÇAĞRILARININ TASARIMI

Proje teklif çağrıları tasarımında Bölge Planı öncelikleri, Ajans'ın belirlenen öncelikleri, paydaşların tercihleri ve katkıları dikkate alınarak tasarlanmaktadır. Proje teklif çağrıları Kalkınma Bakanlığı tarafından ulusal plan ve programlara uyum, diğer kurumların destekleri ile mükerrerlik oluşturmaması, program içeriğinin kalitesi gibi açılardan incelenmektedir. Ajans'ın karar organı olan Yönetim Kurulu tarafından Bölgenin öncelikleri doğrultusunda onaylanmaktadır. Teknik ekibin tasarımı ile Yönetim Kurulu'nun öncelikleri ya da Kalkınma Ajansı'nın öncelikleri ile Kalkınma Bakanlığı'nın talepleri her zaman örtüşmeyebilir.

Programların arka planının teknik kalitesinin yüksek, bölge paydaşlarının taleplerini yansıtan ve de Bölge Planının öncelikleri ile uyumlu olması teknik ekibin bölge için en uygun programları Yönetim Kurulu ve Kalkınma Bakanlığı'nın onayından geçirmesi için faydalı olacaktır.

Programlar tasarlanırken ilgili paydaşların görüşlerine başvurulmakta, böylece program tasarımlarının bölgenin ve paydaşların ihtiyaçlarına cevap verecek ve de proje teklif çağrısı sisteminde karşılanabilir olması sağlanmaktadır. ORAN'ın da hedefleri içerisinde destek programlarının tasarlanmasında paydaşların katılımının artırılması ve yönetişimin iyileştirilmesi bulunmaktadır. Böylece teklif çağrıları ihtiyaca daha uygun cevap verebilir.

Öte yandan Bölge için öncelikli olabilecek bazı alanlarda Ajans personelinin teknik kapasitesi bulunmayabilir ya da Ajans uzmanları Bölge için dünyadaki kalkınma gündemine uygun yenilikçi programlar önermekte güçlük yaşayabilir. Bu doğrultuda Bölge için yeni programların tasarımında teknik ve danışmanlık desteğine zaman zaman ihtiyaç duyulmaktadır.

- ❖ Ajans yetkilileri tarafından Ajans bütçesinin tüm kalkınma konularını desteklemek için yetersiz olduğu, Kalkınma Bakanlığının ve de ORAN Yönetim Kurulu'nun ekonomik kalkınma kapsamındaki destekleri tercih ettiği belirtilmiştir. Ancak sosyal kalkınmaya yönelik destekler, sosyal kalkınma başlığı altında ya da bağımlılık, kadın istihdamı gibi daha niş alanlarda neredeyse tüm ajanslar tarafından verilmektedir (Bkz. Ek-1).

Ajanslar bölgenin öncelikli sorunları, öncelikli sektörleri konusunda zaman zaman birbirine benzeyen, bazen de çok farklılaşan alanlarda programlar tasarlamakta ve destek vermektedir. Aşağıda bazı ajansların Proje Teklif Çağrısı Uygulamalarına yer verilmiştir;

AHİKA - Enerji Altyapısı Mali Destek Programı, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

ANKARAKA - İleri Teknolojilerde Yüksek Katma Değer Mali Destek Programı, Sosyal Sorunların Çözümünde Yenilikçi Yöntemler Mali Destek Programı

BEBKA - Kırsalda Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı, Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

DOKA - Turizmin ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programları

GEKA - Alternatif Turizm Mali Destek Programı, Üretim ve Ticaret Altyapısının Geliştirilmesi Proje Teklif Çağrısı, Yenilenebilir Enerji Mali Destek Programı

İSTKA - Bağımlılıkla Mücadele Mali Destek Programı, Kadın İstihdamının Artırılması Mali Destek Programı, Sağlık Turizm Merkezi İstanbul, Yaratıcı Endüstrilerin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Yenilikçi İstanbul Mali Destek Programı

ORAN - Kültür ve Turizm, Yenilenebilir Enerji ve Sürdürülebilir Rekabet

SERKA - İktisadi Gelişme Mali Destek Programı, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı

ZEKA - Sanayide Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Sosyal Kalkınma ve Beşeri Gelişme Altyapı Mali Destek Programı

- ❖ Proje teklif çağrılarının performansı Ajans için önemlidir; başvuru sayısının yeterli düzeyde, başarılı bulunarak desteklenen proje sayısının bütçeyi kullandıracak düzeyde olması, bununla birlikte de etki yaratacak şekilde odaklanmış programların tasarlanabilmesi önemlidir. Sağlıklı bir önceliklendirme yapılabilmesi için bir envanter çalışmasına ihtiyaç duyulduğu Ajans yetkilileri tarafından belirtilmiştir (Bkz. Ek-1).

Bu doğrultuda;

- ✓ AGÜ proje teklif çağrılarının tasarımı kapsamında Bölgenin ihtiyaçlarını belirleme, öncelikleri saptama ve örnek proje belirleme Ajans'a destek verebilir.
- ✓ Proje teklif çağrılarının kalitesini artırabilir ve Yönetim Kurulu tarafından konusunda uzman akademisyenler tarafından hazırlanmış bir programın onaylanması daha kolay olabilir.
- ✓ Bölge Planıyla uyumlu yenilikçi destek alanlarını Ajans'a önerebilir.
- ✓ Sosyal kalkınma alanında teklif çağrısının hazırlığında ve Yönetim Kurulu'nun ikna edilmesinde işbirliği sağlanabilir.
- ✓ Mali destek programı tasarımı ihtiyacı duyulan envanter çalışması gibi arka plan araştırmalarını gerçekleştirebilir.
- ✓ Mali destek programı tasarımı ve uygulanması bir aktif öğrenmeye dayalı ders müfredatı olarak AGÜ Labs tarafından uygulanabilir. Böylece öğrenciler programlamadan, somut projeye giden süreci uygulayarak öğrenebilir.

➤ POTANSİYEL BAŞVURU SAHİPLERİNE TEKNİK YARDIM

Ajanslar, her proje teklif çağrısı döneminde, şeffaflık, açıklık ve tam rekabet koşullarının sağlanması amacıyla, proje teklif çağrısı yapılan öncelik alanları itibarıyla, proje tekliflerinin hazırlanması ve sunulması konularında, potansiyel başvuru sahiplerine bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerini içeren teknik yardım hizmetleri sağlar.

Bu bilgilendirme ve eğitim hizmetlerinin ajans personeli eliyle yürütülmesi esastır. Ancak ajansın ertelenemeyecek yoğun işlerinin olması veya personel kaynaklarının yetersiz kalması halinde, bu hizmetler ile potansiyel başvuru sahiplerinin proje hazırlıkları sırasında ihtiyaç duyabilecekleri genel danışmanlık gibi ilave hizmetleri hizmet alımı yoluyla yaptırabilir.

- ❖ ORAN'ın öğrencilerle bu alanda çalışma konusunda tecrübesi bulunmaktadır. 2015 yılında Kayseri Erciyes Üniversitesi ile bir protokol imzalanarak, 72 öğrenci ile Kayseri

özelinde bir çalışma yapılmıştır. Öğrenciler verilen eğitimler sonrasında proje yazımından sorumlu danışmanlar olarak ilçelere gönderilmiş, kurumlara vakit kazandırmak ve teknik destek sağlamak amaçlanmıştır. Sonuç olarak öğrencilerin yerel koşullara dair bilgi sahibi olması, projeler üzerinde çalışma imkanı ve kurumları tanıma fırsatı sağlanmış olup, İncesu, Develi ve Pınarbaşı ilk defa destek almayı başarmıştır. Bu uygulamanın diğer illere de yayılarak devam edileceği Ajans yetkilileri tarafından dile getirilmiştir (Bkz. Ek-1).

Bu doğrultuda:

- ✓ Bölge için proje havuzunun oluşturulmasına katkı sağlanabilir.
- ✓ Potansiyel başvuru sahiplerine teknik yardım AGÜ akademisyenleri ve öğrencileri tarafından gerçekleştirilebilir.

➤ BAŞARILI PROJELERİN SEÇİLMESİ

Proje teklif çağrıları bağımsız değerlendirici havuzunda bulunan ve ajans tarafından uygun görülen bağımsız değerlendiriciler tarafından değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmeyi takiben, bağımsız değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler üstünde gerekli kontrolleri yaparak görüş oluşturmak ve bunları raporlamak amacıyla, her proje teklif çağrısı için ayrı bir değerlendirme komitesi oluşturulmaktadır.

Bu doğrultuda:

- ✓ AGÜ akademik personeli bağımsız değerlendirici olarak görev alabilir.
- ✓ AGÜ akademik personeli değerlendirme komitesi üyesi olarak görev alabilir.

➤ DESTEKLERİN İZLENMESİ

Verilen desteklerin izlenmesi, bölge planında belirlenen üst amaç ve hedeflere hizmet etmek üzere Ajans tarafından desteklenen veya yürütülen program, proje ve faaliyetlerin öngörülen hedeflerine ulaşması için proje ve faaliyetlerin uygulama süreçlerine ilişkin düzenli ve sürekli olarak verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve destek faaliyetlerini içerir. Uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorun ve risklerin önceden tespit edilerek gerektiğinde önlemlerin alınmasının sağlanması, proje ve faaliyetlerdeki fiziki ve mali

gerçekleşmelerin yerinde tespiti ve faaliyetlerin hedeflerine ulaşmadaki performanslarının ölçülmesi amacıyla yürütülen bir destek faaliyetidir.

- ❖ Ajans tarafından, sahada yapılan izleme ziyaretlerine akademisyen ve öğrencilerin katılımı ile; proje kapsamında satın alınan ekipmanların proje için gerekliliğinin ve teknik şartnameye uygunluklarının değerlendirilmesi, işletmelerdeki verimlilik tespitinin yapılabilmesi ve verimliliğin artırılması konusunda çözüm önerilerinin geliştirilmesi gibi konularla katkı beklediği ifade etmiştir. 2016 Mali Destek Programları kapsamında desteklenen 19'u özel sektör, 43'ü ise kamu ve sivil toplum örgütü projeleri olmak üzere 62 projenin izlenmesi ile başlayarak, bir işbirliği yürütülebileceği belirtilmiştir.
- ❖ Öte yandan Ajans'la yapılacak böyle bir işbirliği ile akademisyenler ve öğrencilerin firmaların işleyişi ve proje kapsamındaki tüm bilgilere erişme imkanı olacaktır. Öğrenciler de bu süreç içerisinde proje mantığını anlayacak ve iş üzerinde öğrenme imkanına sahip olacaklardır (Bkz. Ek-1).

Bu doğrultuda;

- ✓ AGÜ'nün ilgili bölümlerinin (Makine Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği vs.) projelerin izleme aşaması bağlamında Ajans ile yapacağı bir işbirliği, izleme ziyaretlerine öğrencilerin aktif olarak katılmasının sağlanması ile Ajans'a teknik destek sağlanırken, öğrencilerin de hem saha tecrübesini, hem de kurumlar ve firmalarla etkileşimlerini artırabilir.
- ✓ Müfredata örülmüş projeler ile, programlar uygulamalı bir dersin saha çalışması olarak kurgulanabilir. Derslerde örnek proje olarak kullanılabilir. Halihazırda ORAN'ın destek sağladığı farklı konulardaki 62 projenin izlenmesi ile başlayarak ortak bir programlama ile öğrencilerin sürece katılımı ve katkısı sağlanabilir.
- ✓ Bölgenin kalkınmasının desteklenmesi ve bölgenin rekabetçiliğinin artırılması için en önemli önceliklerden biri işletmelerde Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin artırılmasıdır. Bu doğrultuda ORAN da 2016 yılı mali destek programları kapsamında toplam desteğinin %50'sini (8,5 milyon TL) sanayiye Ar-Ge, yenilik ve BİT odaklı desteklemek üzere ayırmıştır. Bu kapsamda 14'ü özel sektör ve 7'si üniversite, kamu ve sivil toplum örgütü olmak üzere toplam 21 projenin desteklenmesine karar verilmiştir. Üniversitenin Ar-Ge, yenilik ve teknoloji konusundaki uzmanlığı ve Ajans'ın bu alandaki önceliklerinin örtüşmesi, öğrenciler için önemli bir fırsat sunmaktadır. AGÜ Etki platformu ve AGÜ Labs kapsamında bu projelerin uygulamaları ve etkileri kullanılacak ve katkı sağlanabilecek malzemelerdir.

➤ MALİ DESTEK PROGRAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ajansın stratejik önemdeki diğer bir görevi, verdiği desteklerin ve bölgesel kalkınma performansın izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu çerçevede, başta bölgenin kalkınma hızı, yönü ve düzeyi olmak üzere geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik proje ve faaliyetlerin öngörülen hedefler çerçevesinde yürütülmesini izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek Ajansın ana faaliyetleri arasında bulunmaktadır. Destek programları ile Ajans tarafından desteklenen veya yürütülen proje ve faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, hedef kitleleri üzerinde yarattığı etkilerin ve bölgenin kalkınmasındaki etkileri ile bölgenin genel kalkınma performansının ölçülmesi önemlidir. Proje ve faaliyetlerin etkilerinin ölçülmesinde temel olarak *etkililik, verimlilik, sürdürülebilirlik* ilkeleri esas alınmaktadır. Ajans destek mekanizmalarına yönelik izleme ve değerlendirme süreçlerinin geliştirilmesi ile destek mekanizmalarının kaliteli çıktı ve sonuçlar sağlaması ve sürdürülebilirlik bakımından iyileştirilmesi sağlanabilir. Projeler kapsamında yararlanıcılara kullandırılan Ajans kaynaklarının bölgesel gelişime katkısının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Öte yandan tüm program yöneten ve finansal destek sağlayan kuruluşlar için yapılan etkinin ölçülmesi özellikle de gelecekteki tasarımlara girdi sağlaması açısından kritik bir konudur.

Bu doğrultuda;

- ✓ Mali destek programlarının etki değerlendirmesi AGÜ tarafından gerçekleştirilebilir.
- ✓ Etki değerlendirmesine yönelik yeni model ve yaklaşımlar üniversite ve kalkınma kurumları ile ortaklaşa geliştirilebilir.
- ✓ Mali destek programlarının etki değerlendirmesine yönelik ajans personeline yönelik kapasite geliştirme çalışmaları yapılabilir.

DOĞRUDAN FAALİYET DESTEĞİ KAPSAMINDA İŞBİRLİĞİ

Bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesinde acil tedbirlerin alınmasına ve kritik öneme sahip araştırma ve planlama çalışmaları, bölgenin yenilikçilik ve girişimcilik kapasitesini geliştirmeye yönelik iş geliştirme merkezleri, teknoloji geliştirme merkezleri, teknoparklar gibi kuruluşların ve bunların tesislerinin kurulması amacıyla yapılacak fizibilite benzeri ön çalışmalar gibi bölge için önemli olabilecek stratejik eylemlerin başlatılmasına ve gerçekleştirilmesine ve büyük hacimli yatırım kararlarına kısa vadede etki edilmesi ve yönlendirilmesine katkı sağlayacak olan faaliyetlere doğrudan mali destek verilmektedir..

DFD programları kapsamında; bölgede öne çıkan sektörlere yönelik araştırma çalışmaları, strateji ve analizler, çeşitli konularda fizibilite çalışmaları, çevresel etki değerlendirmeleri, kümelenme çalışmaları, sosyal araştırmalar ve envanter çalışmaları desteklenmiştir.

ORAN 2015 yılında 10 Doğrudan Faaliyet Desteği Uygulaması gerçekleştirmiştir.

Doğrudan Faaliyet Destekleri teknik ve araştırma kapasitesi gerektirmektedir. Bölge için kritik konularda Ajans araştırmaya yapabilecek kapasitedeki kurumlarla işbirliğine ihtiyaç duymaktadır.

Bu doğrultuda;

- ✓ Bölge için kritik bir konunun araştırılmasında AGÜ bir Doğrudan Faaliyet Desteği başvurusu yapabilir.
- ✓ Diğer kurumların Doğrudan Faaliyet Desteği başvurularında AGÜ araştırma altyapısı ve akademik kapasitesi ile hizmet sağlayabilir.
- ✓ Bir güdümlü proje ya da bölgenin rekabet gücünü artıracak büyük ölçekli bir altyapı projesi için bir fizibilite çalışması hazırlanabilir.

TEKNİK DESTEKLER KAPSAMINDA İŞBİRLİĞİ

Ajansların teknik destek programlarının amacı bölgelerindeki yerel aktörlerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında sıkıntı ile karşılaşılan çalışmalarına destek sağlamaktır. Yerel yönetimlerin başta planlama çalışmaları ile bölge plan ve programlarını uygulayıcı veya yerel kalkınma kapasitesini artırıcı faaliyetleri, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının ve bölgedeki sivil toplum kuruluşlarının yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek çalışmaları için teknik destek hizmetleri sağlanabilmektedir. Teknik destek, eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici faaliyetler şeklinde gerçekleştirilmektedir.

ORAN tarafından 2015 yılı içerisinde 57 teknik destek uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bu doğrultuda;

- ✓ Ajans teknik desteklerinden AGÜ faydalanabilir.
- ✓ AGÜ teknik desteklerde Ajans'ın teknik ortağı olabilir ve bölgedeki paydaşların kapasitesini artıracak eğitimleri verebilir.

ALTERNATİF DESTEK SİSTEMLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Kalkınma ajanslarının halihazırda uygulamakta olduğu mali destek programları farklı nedenlerle her zaman bölgelerin öncelikli ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Kimi destek programları konusu itibarıyla mevcut destek sisteminde değişik gerektirmekte, kimi çok bölgesi işbirliğini zorunlu kılmakta, kimi özel sektör ortaklığı gerektirmekte ve benzeri nedenlerle mevcut sistemlerde etkinliği artırmak adına değişiklik, ya da alternatif destek sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı tarafından da bölgeye özgü ve daha etkin çalışacak mekanizmaların ve modellerin önerilmesi önemli görülmektedir. Bu nedenle Kalkınma Bakanlığı öncülüğünde ve bazı ajansların koordinasyonu ve katılımıyla farklı konu başlıklarında yeni destek mekanizmaları geliştirilmek üzere çalışmalar yürütülmüştür. Bunlara Sosyal Girişimcilik, Girişim Sermayesi Çalışma Grupları örnek verilebilir. Bir başka örnek de 2015 yılında hayata geçirilen Sosyal Etkileşim Programı (SEP)'dir. 2 ajans için toplam 1.000.000 TL bütçe ile pilot uygulama olarak yürürlüğe koymuştur. Sosyal Etkileşim Programı ile uygulandığı Düzey 2 bölgelerinde, bölgelerarası sosyal etkileşimin artırılması ve sosyal sermayenin geliştirilmesiyle bölgesel kalkınmaya katkı sunması amaçlanmaktadır. Programın, tecrübe paylaşımı, iletişim ve işbirliği yoluyla sosyal sermayenin artırılmasına katkıda bulunacağı öngörülmüştür. Programın ayırt edici özelliği, finansman sağlanacak projeler kapsamındaki faaliyetlerin farklı bölgelerdeki kurumlarca ortaklaşa gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu noktada SEP ile tek bir il yerine farklı iller arasında sosyal etkileşimi artırmayı hedefleyerek sosyal uyum konusunu ülke düzeyinde ele almakta ve sosyal sermayenin geliştirilmesine yönelik daha bütüncül bir yaklaşım getirilmektedir.

- ❖ ORAN yetkilileri tarafından Sivas'ın önemli bir Selçuklu şehri olduğunun altı çizilmiştir. ORAN'ın çalışma sahası olan şehirlerin hepsinin Selçuklu Rotası üzerinde olduğu, Selçuklu Rotasının ise, Kars'tan başlayarak Alanya'ya uzanan bir koridor olduğu, Kayseri, Sivas ve Konya'nın da bu rotanın en önemli şehirleri olduğu, bu konuda çalışmaların yetersiz kaldığı belirtilmiştir (Bkz. Ek-1).

Dolayısıyla Selçuklu Rotası çok sayıda ajansı ve kurumu ilgilendiren, kurumlar arası işbirliğini gerektiren ve eğer bir destek programı geliştirilecekse mevcut destek pratiklerine yeni bir yaklaşım getirerek olabileceği gibi, yeni bir modelle de destek geliştirilebilecek bir alandır. Konulara ve bölgelere özgü mali destek programlarının ve program modellerinin geliştirilebilmesi önemlidir. Yeni destek mekanizmaları ihtiyacı da Ajans yetkilileri tarafından ifade edilmiştir.

Bu doğrultuda;

- ✓ Üniversite, destek mekanizmalarının geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesine yönelik yeni bilginin üretilmesinde Ajans ile birlikte hareket edebilir. AGÜ bölgeye özgü, daha etkin, farklı destek mekanizmalarının geliştirilmesi konusunda çalışmaların yapılmasında Ajans'a ve Kalkınma Bakanlığı ile birlikte çalışabilir.
- ✓ Farklı destek mekanizmalarının Ar-Ge'sini yapabilir, pilot tasarımlar geliştirilebilir.
- ✓ Girişim sermayesi fonu oluşturulması, bir melek yatırım ağı oluşturulması ve girişimcilerin desteklenmesi gibi alanlarda yeni finansman ve uygulama modelleri geliştirilebilir.

ORTAK PROJELERİN GELİŞTİRİLMESİ, ULUSLARARASI VE BÖLGE DIŞI KAYNAKLARIN ÇEKİLMESİ

Ajanslar tarafından halihazırda ORAN da dahil olmak üzere bölgelerinin öncelikleri doğrultusunda, gelen taleplere cevap vererek ya da kendileri süreci başlatarak çok sayıda ortak proje hayata geçirilmiştir. Araştırma, etkinlik, strateji geliştirme gibi bu ortak çalışmalar bölgedeki, merkezdeki ya da uluslararası paydaşlarla gerçekleştirilmektedir. AGÜ'nün de başta Bölge Ajansı ORAN ve diğer bölge ajansları ile ortak proje geliştirmesi ve çalışma yürütmesi anlamlı olacaktır.

Uluslararası kurumlarla işbirliğinde Üniversite'nin sahada faaliyet gösteren bir kurumla işbirliği yapması yolunu açabilir. İki kurum Bölge'ye yabancı fonların çekilmesi için bir işbirliği yapabilir. Öte yandan kurumlar farklı ağlar içerisinde yer almaktadır, stratejik bir işbirliğinde kurumlar birbirinin ağından faydalanabilir. Nitekim ORAN, Dünya Yatırım Destekleme Ajansı (World Investment Promotion Agency) üyesi olarak, uluslararası bir ağ içerisinde yer almaktadır ve gerçekleştirilen toplantıda AGÜ'nün de söz konusu ağdan faydalanabileceği belirtilmiştir.

Bilindiği üzere artık Avrupa Birliği de Horizon 2020 ile araştırma konusunda bakışını inovasyon ve rekabet temelli olarak değiştirmiştir. AB'nin diğer proje prensipleri ile birlikte değerlendirildiğinde, AGÜ'nün Ajans ile proje geliştirmesi başarısını artırabilir.

Üniversitenin ve Ajans'ın faydalanabileceği uluslararası fonlara raporda yer verilmemiştir, zira bunlar AB fonlarından, vakıf fonlarına, Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı gibi ulusal fonlara büyük çeşitlilik göstermektedir. İki kurum öncelik ve ortaklık alanlarına göre uygun fonu seçecektir. Öte yandan Ajansların kurum ve kuruluşlarla işbirliği konularına ait bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

BEBKA: Türkiye'nin değişik bölgelerinden eğitimcilerin yanı sıra Bosna Hersek Kalkınma Ajansı REDAH'dan da üç uzmanın iştirak ederek kalkınma ajansları arasında örnek bir işbirliğinin sergilendiği eğitimcilerin eğitimi ile yaratıcı iş fikri olan girişimci adayları veya iş fikrini ticarete yeni dönüştürmüş kişilerin katıldığı "Yaratıcı Girişimler Çalıştayı" British Council ile işbirliği halinde gerçekleştirilmiştir.

DAKA: Van'da Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (DAP) ile Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (DAKA) ortaklaşa yürüttüğü "Urartu Kültür Koridoru Projesi Çalıştayı" başlatılmıştır. Çalıştay neticesinde Şamran Kanallarının kültür ve turizm odaklı faaliyetlerin ana aksını oluşturma potansiyeline sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sahada detaylı bir gözlem çalışması ile eylemlerin somutlaştırılabileceği kararı alınmıştır. Bu doğrultuda tarihinde Van İlinin Gürpınar ilçesinde yer alan Güzelsu Çayı'ndan başlayan bir saha çalışması düzenlenmiştir.

DOKA: "Dış Ticaret, Yatırım Promosyonu ve Yatırım Çekilmesi Projesi" kapsamında Dubai Ticaret ve Sanayi Odası, (DCCI), Dubai Serbest Bölgesi (DMMC) ile işbirliği yapılmıştır. Bu çerçevede, Dubai ve Trabzon ağırlıklı olmak üzere dış ticaretin artırılması amacıyla Dubai TSO, Trabzon TSO ve DOKA rehberliğinde yatırım zirvesi yapılmasına ve Trabzon TSO'nun Dubai Serbest Bölgesi'nde temsilcilik açmasına karar verilmiştir.

ORAN: METEX (Middle East Tourism Exhibition) kapsamında Kayseri Valiliği İl ve Kültür Turizm Müdürlüğü ile birlikte; Orta Doğu ve Kuzey Afrika Ülkeleri Turizm Etkinliği düzenlenmiştir. Kayseri'nin tanıtımı amacıyla yapılan etkinliğe 17 ülkeden 72 turizm acentesi ve tur operatörleri temsilcileri katılmıştır.

SERKA: Turizmin bilindik rotaların dışına taşınması ve eko turizmin yaygınlaşması amacıyla "Serhat'ı Keşfet: OFF ROAD" programını "Kars Eksi 36 Derneği" işbirliği ile gerçekleştirmiştir. Üç günlük program kapsamında önceki yıllarda Ajans tarafından hazırlanan "KARS Turizm Keşif Rehberi"ndeki rotalar bölgenin ve Türkiye'nin önde gelen Off Road sporcuları tarafından keşfedilmiştir.

Ajansların diğer kurumlarla birlikte düzenlediği bazı etkinlikler aşağıda örnek olarak belirtilmiştir.

BEBKA: Ajans tarafından Mayıs 2015 tarihinde 1. Anadolu Çizgi Film (Animasyon) Yarışması ve Festivali düzenlenmiştir. Ana amacı; çizgi film ve animasyon sektöründeki altyapı, insan kaynağının geliştirilmesi, girişimciliğin ve rekabetçiliğin artırılması ve

Eskişehir'in Türkiye'de animasyon üssü olma hedefine katkı sağlamaktır. Eskişehir Valiliği ve Anadolu Üniversitesi işbirliğinde gerçekleştirilmiştir.

ÇKA: İnovasyon kültürünü Anadolu'ya yaymak amacıyla "Türkiye İnovasyon Haftası Anadolu Buluşması" olarak adlandırılan etkinlik Çukurova Kalkınma Ajansı'nın da katkılarıyla 5-6 Kasım 2015 tarihlerinde Adana'da gerçekleştirilmiştir. Etkinlik süresince dünyanın dev şirketlerinin üst düzey yöneticileri ve inovasyon gruplarının katılımıyla "İş Dünyası ve İnovasyon", "Sanayide İnovasyon ve Teknoloji", "Türk İş Dünyası", "Sıra Dışı Kadınlar", "Geleceğin Akıllı Kentleri", "Dijital Dünya", "Yaratıcılık ve İnovasyon", "Tasarım ve Mimar", "Girişimcilik", "Sivil Toplum Kuruluşlarında İnovasyon", "Narenciye ve İnovasyon", "Üniversite-Sanayi İş Birliği" konularında panel ve konferanslar ile çalıştaylar ve kariyer etkinlikleri gerçekleştirilmiştir.

OKA: Ajans tarafından yürütülen Orta Karadeniz Bölgesel İnovasyon Stratejisi Eylem Planı faaliyetleri kapsamında, 2013 yılından itibaren her yıl farklı bir ilde Bölgesel İnovasyon Yarışması etkinliği gerçekleştirilmektedir. Son iki yılda ortaokul ve lise öğrencilerinin katılımıyla gerçekleştirilen yarışma, 2015 yılında üniversite öğrencilerinin katılımı Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Konferans Salonu'nda gerçekleştirilmiştir.

DOĞAKA: Ajans koordinasyonunda, ilgili Kalkınma Kurulu üyelerinin ve girişimcilik konusunda faaliyet gösteren sektör temsilcilerinin katılımları ile "Kadın ve Girişimcilik Paneli" Antakya'da düzenlenmiştir. Girişimcilik konusunda uzman konuşmacıların da katıldığı panelde; Kadın ve Çalışma Hayatı, Girişimcilik ve Kadının Yeri gibi konular ele alınmıştır.

ORAN ile yapılan toplantıda Ajans yetkilileri Üniversite ve Ajans'ın üzerinde birlikte çalışabileceği ve de uluslararası fonlara da iki kurumun ortak başvurabileceği bazı somut proje önerileri ifade etmiştir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

- ❖ Üniversite ve sanayiye bir araya getiren bir ara yüz internet sitesinin oluşturulması teklif edilmiştir. "Ali Baba" gibi bir portal tasarımı ile Kalkınma Ajansı ile üniversite arasındaki işbirliğinin sağlanması ve sadece tanıtım amaçlı değil aynı zamanda ihtiyaçlara göre uygun eşleştirmeyi yapan bir çalışma sistematığına de sahip olacak, böylece bir veri merkezi olarak da faaliyet gösterecek bir ara yüzün kurulması önerilmiştir.
- ❖ Kümelenme çalışmaları Kalkınma Bakanlığı ve kalkınma ajansların önemseydiği, bölge ekonomisi için önemli bir konudur. Halihazırda Bölge'de kapı sektöründe bir UR-GE projesi devam etmektedir. Erciyes'te kurulmuş olan Küçük Sanayiciler Sitesi'nin ise bu anlamda oneli bir potansiyeli olduğuna, önümüzdeki dönemde gerçekleştirilmesi

planlanan çalışmalar için bir laboratuvar olabileceğine dikkat çekilmiştir. Kayseri sanayicisinin yeniliğe çok açık olmadığı ve kümelenmenin kendilerine getireceği faydayı yeterince iyi anlamış olmadığı, bu nedenle de her adımda direnç ile karşılaşıldığı vurgulanmıştır.

Kümelenme konusunda bazı Ajansların yerel, ulusal uluslararası ortaklarla işbirliklerine aşağıda örnek verilmiştir:

İZKA: Yenilenebilir Enerji Küme Geliştirme Çalışmaları Yenilenebilir enerji alanında kümelenme çalışmaları, bu sektör ve çevre teknolojileri alanında İzmir'de bir küme oluşturulması amacıyla, EBSO Enerji ve Enerji Verimliliği Komitesi ve Ege Üniversitesi Güneş Enerjisi Enstitüsü ile birlikte yürütülmektedir. Temmuz ve Ağustos aylarında, söz konusu sektörde İzmir'de bir küme oluşturulmasına yönelik UNDP ile olası işbirlikleri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

GMKA: Güney Marmara Gıda Kümesi Projesi Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu Hibe Programına iştirakçileri Balıkesir Sanayi Odası, Balıkesir Ticaret Odası ve Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası olan, Güney Marmara Gıda Kümesi Projesi için başvurulmuştur ve proje başarılı bulunmuştur. Proje kapsamında Portekiz'in Castelo Branco bölgesinde faaliyet gösteren InovCluster adlı gıda kümesi organizasyonu ile Güney Marmara Gıda Kümesi Projesi için ortaklık kurulmuştur. Aynı zamanda, InovCluster ile Ajans arasında gıda kümelenmesi alanında bir teknik işbirliği protokolü imzalanmıştır. Proje kapsamında; Bölge'nin ilk kümelenme deneyimi olarak Güney Marmara Gıda Kümesi kurulacaktır.

- ❖ Bölge'de bir Endüstriyel Tasarım Merkezi'nin kurulmuş, ancak Merkez 2 yıl boyunca beklenen hizmet verememiştir. Tasarım sektörü çalışanları tarafından talep edilen ücretlerin yüksek olması ve bölgeye bu sektörü çekmenin güçlüğü vurgulanmıştır.
- ❖ AGÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü, Kayseri Ticaret Odası, KOSGEB İl Müdürlüğü, TOBB Kayseri Kadın Girişimciler Kurulu ve TOBB Kayseri Genç Girişimciler Kurulu işbirliğiyle düzenlenen bir girişimcilik yarışmasından hareketle yeni bir çalışma gerçekleştirilebileceği önerilmiştir.
- ❖ ER-BAN (Erciyes Melek Yatırımcı Ağı) Kayseri'de kurulmuştur. Bu Melek Yatırımcı ağının amacı girişimlerin en büyük problemi olan finansman problemini çözebilmeleri için girişimcileri yatırımcılarla görüştürerek finansman probleminde çözüm bulmalarını

sağlamaktır. Bu ağın önce Kayseri'nin geneline, daha sonra ise bölgeye yayılması için ortak çalışma önerilmiştir.

- ❖ Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı Projesi'nde yürütülmekte olan sosyal sorumluluk projesi kapsamında hattın geçtiği bölgeler için 5 Milyon Dolarlık bir fon ORAN üzerinden aktarılacaktır. Kaynağın hangi ilçe için ne kadar aktarılacağı konusunda üniversite ile kapsamlı bir ortak çalışma yürütülmesi teklif edilmiştir (Bkz. Ek-1).

Bu doğrultuda;

- ✓ Üniversite ve Ajans öncelikleri doğrultusunda ortak çalışma alanlarını belirleyebilir. Bu stratejik ortaklıkta kararlaştırılan alanlar için bir finansman araştırması gerçekleştirilerek, ortak proje başvuruları yapılabilir.
- ✓ Ortak yürütülecek tüm projeler iki kurumun, çalışanlarının ve öğrencilerinin işbirliği kültürü, ortak proje yürütme, ağlarını geliştirme, finansman çekme, gelecekteki projeler için tecrübe oluşturma gibi çok sayıda fayda yaratacaktır.
- ✓ Üniversite Projeler Ofisi bu alanda aktif rol üstlenerek iki kurumu destekleyebilir. Üniversite de Ajans'ın merkezi kurumlar, sivil toplum ve özel sektörde çok sektörlü ilişkilerinden faydalanabilir.

ORTAK ETKİ İLETİŞİMİ YÖNETİMİ

Üniversitenin ve Bölgenin ortak çıkarları doğrultusunda kurumlar uluslararası, merkezi ve yerel düzeyde ortak etki iletişimi faaliyetleri yürütebilir. Her kurumun farklı düzeylerde/platformlarda yetkinliği, bilinirliği ve kabul edilirliliği bulunmaktadır.

ORAN TR72 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planında tanımlanan eksen, öncelik ve tedbirlerin yerel ve merkezi düzeyde bilinirliğinin artırılması ve belirlenen tedbirlerin uygulanması için iletişim yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

Ayrıca Ajans yatırım destek faaliyetleri/bölge yatırım ortamı hakkında yazılan haber ve makaleler de hedeflerine ulaşmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

Kurumların yapacağı ortak araştırmalar, geliştirilecek ortak projeler ve ortaya konan saha çalışmasına dayalı sonuçlarla medyada görünürlük artırılabilir. Ortak çıkarlar doğrultusunda algı yönetimi yapılabilir.

- ❖ Örneğin ORAN yetkilileri, ORAN ve diğer kalkınma ajanslarının kalkınmayı daha ekonomik olarak tanımladıklarını, sosyal alanlarda destek yaratmadıklarını belirtmiştir. Oysaki raporda da bahsedilen ve sayısı artırılacak örnekler diğer

bölgelerde sosyal desteklerin geliştirilmekte olduğunu göstermektedir. ORAN'ın bu konuda bilimsel temelli bir desteğe ve etki iletişimi yönetiminde bir ortağa ihtiyacı olduğu açıktır. Yetkililer Üniversite ile çalışarak sosyal projelerin neden desteklenmesi gerektiğini anlatacak bir çalışmanın Kalkınma Bakanlığı ve Yönetim Kurulu'nun kararlarını etkilemek için faydalı olabileceğini belirtmiştir (Bkz. Ek-1).

Öte yandan kurumların bakış açısının, politikaların, mevzuatın güncellenmesi gibi değişiklikler uzun dönemli bir çabayı ve işbirliğini gerektirmektedir. Kamuoyunun ve kurumların algısının bu değişiklikler için hazırlanması, bilimsel çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda;

- ✓ Kalkınma alanında çalışan kurumların ortak çıkar alanları/stratejik alanları tanımlayarak, uzun dönemli etki iletişimi faaliyetlerinin stratejisini oluşturulabilir. Araçları ve kurumların sorumluluklarının tanımlandığı bir çerçevede ortak faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- ✓ Bu daha kısa dönemde üniversite ve Ajans teknik ekibi tarafından işbirliği içerisinde gerçekleştirilebilecek, Ajans'ın sosyal alanları desteklemesi gibi konular olabileceği gibi, tematik bir Teknopark'ın kurulması gibi daha uzun vadede ortak etki iletişimi yönetimi gerektiren konular olabilir.

KAPASİTE GELİŞTİRME, EĞİTİM

Ajans'ın ve personelinin kapasitesinin geliştirilmesi

ORAN görevleri, öncelikleri ve faaliyet alanları doğrultusunda Stratejik Planında Ajans personelinin kapasitesini geliştirmeye yönelik alanları tanımlamıştır. Sektörel uzmanlaşma ve kalkınma alanında personel yetkinliğinin geliştirilmesi ve bölgedeki diğer kurumlara fizibilite hazırlama, sektörel gelişim raporları hazırlama, bölgesel planlama, stratejik plan hazırlama, proje yazma, izleme ve değerlendirme, yatırım, planlama gibi konularda eğitim ve danışmanlık yapılabilecek şekilde insan kaynaklarının geliştirilmesi, sosyal sorumluluk konusunda personelin bilgilendirilmesi hedeflerini koymuştur.

Bölgede üretilen bilgi ve verilere erişimin iyileştirilmesi ve ilçe, il ve bölge bazlı araştırmalar yapılmasını ve veri toplanmasını sağlayacak bilişim altyapılarının oluşturulması istenmektedir. Bölgede uygun yatırım alanlarının Coğrafi Bilgi Sistemleri üzerinden takibi için gerekli altyapı çalışmalarının yapılması Bölgedeki Yatırım Alanlarına İlişkin Web Üzerinden Hizmet Veren Coğrafi Bilgi Sisteminin kurulması planlanmıştır.

Bu doğrultuda;

- ✓ Ajans personelinin kapasitesini geliştirmeye yönelik eğitimler Üniversite tarafından verilebilir. Ajans'ın ihtiyaç duyabileceği, kalkınma gündemine paralel, eğitim konuları Üniversite tarafından önerilebilir.
- ✓ Ajans organizasyonunun revize edilmesi ve iş süreçlerinin etkinliğinin artırılması konusunda Üniversitenin ilgili bölümleri ile bir Ar-Ge çalışması gerçekleştirilebilir. Bu aynı zamanda tüm Kalkınma Ajansları için model olabilir.

Bölgedeki paydaşların ve vatandaşların kapasitesinin geliştirilmesi

Bölgedeki kurum, kuruluş ve işletmelerin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesine yönelik eğitim, seminer, bilgilendirme toplantıları düzenlenmektedir. Ajans girişimcilik eğitimleri, yararlanıcıların ve kurumların proje yazma ve uygulama kültürlerine ilişkin kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi gibi çalışmaları yürütmektedir. Ayrıca Ajans kapasite geliştirme işlevini kurumsallaştırmak amacıyla, ORAN Akademi adı altında bir yapısı kurmuş durumdadır.

Bu doğrultuda;

- ✓ Bölgedeki paydaşlarda en etkili etkileşim yollarından bir eğitimlerdir. Bölgedeki paydaşların kapasitesinin artırılması için Üniversite akademik personeli tarafından eğitimler organize edilebilir ya da bu eğitimler için Üniversite bir arayüz olabilir.
- ✓ Verilecek eğitimler için Üniversite altyapısını bölgeye açabilir.
- ✓ Üniversite bölgedeki kurumların ve kişilerin kapasite geliştirmeye ihtiyaç duyduğu alanları tespit etmek üzere bir eğitim ihtiyacı analizi gerçekleştirebilir. Eğitimleri Ajans ortaklığıyla ya da Üniversite kendisi vermek üzere, Üniversite için uygulanabilir alanlarda kendi kapasitesini oluşturabilir.

B. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI MODELİ VE TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI

UNDP TEMEL ÇALIŞMA ALANI VE FELSEFESİ

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Birleşmiş Milletler'in küresel kalkınma ağı oluşturmak için kurduğu, özellikle de gelişmekte olan ülkeler için bilgi, deneyim ve kaynak sağlayan bir programdır. UNDP, 1971'de gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve politik problemlerine yardımcı olmak için çalışan EPTA (Teknik Yardım Genişletilmiş Programı) ile Birleşmiş Milletler Özel Fonu'nun birleşmesi ile kurulmuştur. UNDP neredeyse 170 ülke ve bölgede faaliyet göstermekte, yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizliklerin ve dışlanmanın azaltılması için çalışmaktadır. UNDP sürdürülebilir kalkınma sonuçları elde etmek için ülkelere; politika geliştirme, liderlik becerilerini, ortaklık yapma ve kurumsal kabiliyetlerini geliştirme ve dayanıklılığı (resilience) artırmak için yardımcı olmaktadır.

UNDP ne bir kalkınma bankası, ne bir yardım kuruluşu, ne de uzman bir ajans ya da sivil toplum örgütüdür. Birleşmiş Milletler Kalkınma Grubu (UNDG) ve Mukim Koordinatörlük Sistemi yöneticisi olarak Birleşmiş Milletler sisteminin merkezinde faaliyet gösteren, tüm dünyada ve sektörler arası çalışan az sayıdaki çok taraflı kalkınma kuruluşundan biridir.

Birleşmiş Milletler'in temel çalışma konusunu ülkelerin üzerinde uzlaştığı ve imzaladığı küresel kalkınma hedefleri yönlendirmektedir. BM Binyıl Kalkınma Hedeflerini takiben, 25-27 Eylül 2015 tarihlerinde gerçekleştirilen BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 193 ülkenin imzası ile kabul edilmiştir. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ya da Küresel Hedefler küresel sorunların çözümü için yeni bir çerçeve çizmektedir. Bu yeni gündem, insanlar, gezegen ve küresel refah için bir eylem planıdır ve de daha geniş bir özgürlük anlayışı içerisinde dünyada barışı güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Birleşmiş Milletler istemi içerisinde tüm ülkelerin ve paydaşların işbirliği içinde hareket ederek bu Kalkınma Hedeflerini hayata geçirmesi beklenmektedir.

2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi belirlenmiş ve yeni Küresel Gündemin amaçları 169 alt başlıkta tanımlanmış ve göstergeleri belirlenmiştir. UNDP de diğer BM kuruluşları gibi önümüzdeki 14 yıl bu kalkınma hedeflerini gerçekleştirmek için çalışacaktır.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri; (1) Yoksulluğa Son (2) Açlığa Son (3) Sağlıklı Bireyler (4) Nitelikli Eğitim (5) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (6) Temiz Su ve Sıhhi Koşullar (7) Erişilebilir ve Temiz Enerji (8) İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (9) Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı (10) Eşitsizliklerin Azaltılması (11) Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları (12) Sorumlu Tüketim Ve

Üretim (13) İklim Eylemi (14) Sudaki Yaşam (15) Karasal Yaşam (16) Barış Ve Adalet (17)
Hedefler İçin Ortaklık

UNDP üç temel alanda ülkelerin çözümlerine destek vermektedir:

- Sürdürülebilir kalkınma
- Demokratik yönetim ve barış
- İklim ve afetlere dayanıklılık

Buna ek olarak tüm faaliyetlerinde yatay kesen öncelikleri olan insan haklarının korunmasını ve kadınların, azınlıkların, yoksul durumdakilerin ve en savunmasızların güçlendirilmesini teşvik etmektedir.

UNDP operasyonlarının genel yönünü belirleyen ve 4 yılı kapsayan küresel bir stratejik planı kullanmaktadır. Stratejik Plan dört yıl boyunca UNDP'nin çalışmalarını yönlendirecek bir vizyon ifadesi, bir grup odaklanmış sonuç ve uygulama ilkelerini belirlemektedir.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, UNDP 2014-2017 Stratejik Planı doğrultusunda uygulanmaya başlamıştır. UNDP'nin Stratejik Planı'ndaki odak alanları, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi ile ilişkilidir. Öte yandan Yoksulluk ile ilgili 1. hedef, Eşitsizlik ile ilgili 10. hedef ve Yönetişim ile ilgili 16. hedef özellikle UNDP'nin halihazırdaki çalışmalarının ve uzun vadeli planlarının merkezindedir.

2014-2017 Stratejik Planı, yapısal değişim içermekte, daha odaklı, daha etkili ve ülke-odaklı olarak tanımlanmaktadır. Planlanan yeni yapı kriz ve cinsiyeti ilk defa tüm politika ve program alanlarında birleştirmiştir. UNDP için "sonraki adımı besleme" önemli bir yaklaşımdır. UNDP büyüyünce birikmiş sorunlara bütünsel çözümler bulmak için çalışmaktadır. Bir soruna çözüm bulmak için farklı düzeylerde faaliyetler planlayarak, birbirini besleyen bir süreç ortaya koymaktadır.

UNDP 2014-2017 Stratejik Planı'nın vizyonu da bu doğrultuda;

Ülkelere, eş zamanlı olarak yoksulluğun ortadan kaldırılması, eşitsizlikler ve dışlanmanın önemli şekilde azaltılmasının sağlanması için yardım etmek olarak belirlenmiştir.

2014-2017 Stratejik Planında belirlenen biriyle ilişkili üç çalışma alanı;

1. Ekonomilerin sürdürülebilir hale getirilmesi için dönüşümü
2. Kalkınma bileşenlerini sunmak için demokrasiyi sağlamak
3. Dayanıklılık için risklerin yönetilmesi olarak belirlenmiştir.

UNDP 2014-2017 Stratejik Planında, daha önceki stratejik planda 35 adet olan sonuçlar, yoksulluğu ortadan kaldırmak, eşitlikleri ve dışlanmayı azaltmak hedeflerine odaklanacak şekilde 7 sonuçla sınırlandırılmıştır.

Önerilen sonuçlar şunlardır:

1. Büyüme ve kalkınma kapsayıcı ve sürdürülebilirdir, yoksul ve dışlanmışlar için istihdam ve gelir yaratan ve üretken kapasiteleri kapsamaktadır.
2. Vatandaşların ifade, kalkınma, hukukun üstünlüğü ve hesap verebilirlik beklentileri demokratik yönetişimin daha güçlü sistemleri tarafından karşılanmaktadır.
3. Ülkeler kurumlarını giderek temel hizmetlere herkesin erişebileceği şekilde güçlendirmiştir.
4. Cinsiyet eşitsizliğini azaltma ve kadınların güçlendirilmesinde daha hızlı ilerlenme sağlanmaktadır.
5. Ülkeler çatışma olasılığını ve iklim değişikliği de dahil olmak üzere doğal afetler riskini azaltmaktadır
6. Çatışma sonrası ve afet sonrası ortamlarda erken iyileşme ve sürdürülebilir kalkınma yoluna hızlı dönüş sağlanmıştır.
7. Tüm düzeylerdeki kalkınma tartışmaları ve eylemleri yoksulluk, eşitsizlik ve dışlanmayı önceliklendirmektedir.

UNDP'NİN TEMEL GÖREVLERİ VE İŞLEYİŞİ

UNDP, yapısal ve birbiriyle ilişkili zorluklara ortak bir sürdürülebilir insani gelişme perspektifi ile ulusal kalkınma öncelikleri doğrultusunda ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin yararına olacak biçimde çözüm bulmaktadır. UNDP, insani gelişimi hızlandırmak ve kapasite geliştirmek üzere çalışırken, uluslararası toplum ve üye ülkeler için iki önemli rolü üstlenmiştir;

1. UNDP ülke düzeyinde, Birleşmiş Miller sisteminin koordinasyonunu, etkinlik ve etkililiğini sağlamak üzere çalışmaktadır.
2. UNDP odaklandığı öncelik konularında ülkelere politika desteği ve teknik destek sağlamaktadır.

BM SİSTEMİNİN KOORDİNASYONUNUN, ETKİNLİĞİNİN VE ETKİLİLİĞİNİN ARTIRILMASI

Birleşmiş Milletler sistemi içerisinde UNDP kritik bir role sahiptir. Kalkınmaya bütüncül bir yaklaşım UNDP'nin tüm kalkınmanın koordinasyonunu üstlenmesi ile sağlanmaktadır. 1997 yılında, BM Genel Kurulunda daha uyumlu çalışan, etkili ve etkin bir BM kalkınma sistemi talep

edilmiş, bunu gerçekleştirmek üzere BM reformu ile UNDP merkezi bir role getirilmiştir. UNDP, BM'nin öncelik ve sorunlara tepki verebilmesini sağlamak için, çok sayıdaki görevi ve çeşitli BM kuruluşlarında mevcut bulunan deneyim ve uzmanlıkları bir araya getirmek, bunları koordine etmek üzere çalışmaktadır. Bu koordinasyon kapsamında UNDP farklı görevleri de üstlenmektedir.

BM KALKINMA GRUBUNA BAŞKANLIK YAPILMASI

UNDP yöneticisi aynı zamanda BM Kalkınma Grubunun da (UNDG) başındadır. BM Kalkınma Grubu, kalkınmada rol oynayan tüm fon, program, uzmanlaşmış kurum, birim ve ofisleri bir araya getirmektedir. BM Kalkınma Grubu ile BM ajansları arasında, ortak politika oluşturmanın kolaylaştırılması, programlı bir işbirliğinin sağlanması ve yönetim verimliliğini gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır.

BM İÇİN BM MUKİM KOORDİNATÖRDÜK SİSTEMİNİN YÖNETİLMESİ

Ülke düzeyinde ise birimler arası ilişki Mukim Koordinatörlük Sistemi (RCS) ile sağlanmakta olup, Mukim Koordinatörlük Sistemi tüm BM sistemi adına UNDP tarafından yönetilmektedir. Mukim Koordinatörlük Sistemi, kalkınma için operasyonel faaliyetleri BM sistemindeki tüm kuruluşları kapsayacak şekilde yönetmektedir. Mukim Koordinatörlük fonksiyonu UNDP Daimi Temsilcisi tarafından yürütülmektedir. BM Genel Sekreterinin temsilcisi olarak tayin edilen Mukim Koordinatörü aynı zamanda BM Ülke Ekibinin de (UNCT) lideridir ve BM kalkınma faaliyetlerinin koordine edilmesi ve ulusal önceliklerle uyumunun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

KALKINMA İÇİN KAYNAKLARIN YÖNETİLMESİ

UNDP 130 ülkede kalkınma faaliyetleri için gerekli olan kaynakların büyük kısmını sağlamaktadır. Geri kalan Mukim Koordinatörlük Sistemi fonu ise katılım sağlayan tüm kurumlar arasında bir maliyet paylaşım düzenlemesi ile sağlanmaktadır.

UNDP ayrıca, gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerini büyümesine yardımcı olmak için mevcut kaynaklarını tamamlamak üzere hibe ve krediler yoluyla sermaye yardımı yapan BM Sermaye Geliştirme Fonu'nu da yönetmektedir.

TEK VÜCUTTA HİZMET VERİLMESİ (DELİVERİNG AS ONE), TEK BM GİRİŞİMLERİNİN DESTEKLENMESİ

BM'nin verimliliğini ve tepki verme sürecini güçlendirme çabalarının bir bölümünü oluşturan BM reformunda pilot bir çalışma için 8 ülke; Arnavutluk, Cape Verde, Mozambik, Pakistan,

Ruanda, Tanzanya, Uruguay ve Vietnam *Tek BM Pilot Girişimi* olarak seçilmiştir. *Tek BM Pilot Girişimi*, tek program, tek bütçe ve tek liderle ülkedeki BM kuruluşlarını biraraya getirmeyi amaçlamaktadır.

İNSANİ GELİŞMENİN RAPORLANMASI

UNDP tarafından yıllık olarak İnsani Gelişme Raporu hazırlanmaktadır. İnsani Gelişme Raporu, temel kalkınma sorunlarına odaklanmakta, yeni ölçüm araçları, yenilikçi analizler ve çoğu zaman tartışmalı politika önerileri sunmaktadır.

İYİ NİYET ELÇİLERİ ARACILIĞIYLA KALKINMANIN SAVUNULMASI VE BM GÖNÜLLÜLERİNİN YÖNETİLMESİ

İnsani gelişme ve uluslararası işbirliği küresel mesajını yaymaya yardımcı olacak ünlü kişiler UNDP elçileri olmaktadır. UNDP iyi niyet elçileri özellikle gelişmekte olan ülkelere seyahat ederek ilk-elden gözlem yapmakta, böylece sanayileşmiş dünyaya insani kalkınma mesajını getirmektedir.

Buna ek olarak dünya çapında gönüllülük yoluyla barış ve kalkınmaya destek sağlayan, 160 ülkede 6000 gönüllüden oluşan BM Gönüllülerini de UNDP yönetmektedir.

POLİTİKA DESTEĞİ VE TEKNİK DESTEK SAĞLAMA

UNDP politika desteği ve teknik desteği üç düzeyde planlamakta, yürütmekte ve izlemektedir.

1. Bir ülkedeki tüm BM Ajansları için BM Ülke Programı
2. Bir ülkedeki UNDP Ülke Programı
3. UNDP Projeleri

Her düzey planlama ve tanımlama, yürütme ve bir programın ya da projenin değerlendirilmesini içeren döngüsel bir süreci izlemektedir.

BM ÜLKE PROGRAMLARI

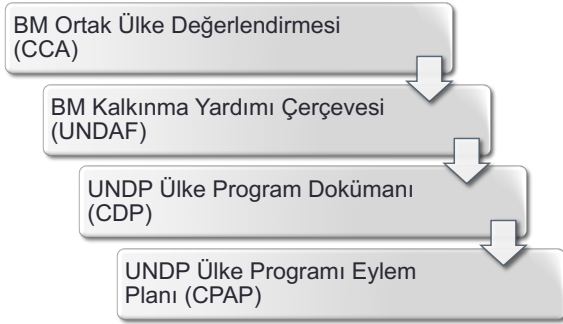
BM Ülke Kuruluşları bir ülkedeki gelişmeyi düzenli olarak analiz etmekte, ülkedeki temel kalkınma konularının ve ihtiyaçlarının değerlendirmesini yapmaktadır. BM Ortak Ülke Değerlendirmesinde (CCA) bu ülkeye özel değerlendirmeler BM'nin bir ülkedeki çalışmasının temelini oluşturmaktadır. BM ajansları ülkenin durumun analizine dayanarak, BM için öncelikleri belirlemektedir. BM Ülke Programlama Döngüsü kapsamında bir ülkedeki hükümet

ve tüm BM kalkınma ajanslarıyla, Küresel Kalkınma Hedeflerine ulaşılması için beklenen sonuçlar belirlenmekte ve bunlar ölçülmektedir. BM ülke ekipleri UNDP'yi de içerecek şekilde fon ve programları tanımlamakta, bir ortak BM çerçevesi olan Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesini (UNDAF) oluşturmaktadır.

UNDP ÜLKE PROGRAMLARI

Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesi, UNDP ülke programları için temel çerçeveyi oluşturmaktadır. UNDP Ülke Programı Dokümanı (CPD) Birleşmiş Milletler Kalkınma Yardımı Çerçevesinde tanımlanan çıktılara UNDP'nin nasıl ulaşacağını daha detaylı olarak tanımlamakta, sonraki yıllarda erişilmek üzere sınırlı sayıda hedef sonuç ortaya koymaktadır. UNDP Ülke Programı UNDP'nin en üst düzey birimi olan Yönetim Kurulu tarafından onaylanmaktadır.

Buna ek olarak UNDP Ülke Programı Eylem Planı (CPAP) UNDP Ülke Programı'nın yaklaşımını netleştirmektedir. Bu Eylem Planı yıllık olarak projelerin geliştirilmesi ve sunumunda yönlendirici olan uygulamaya yönelik bir master plandır. UNDP Ülke Programı Eylem Planı temel beklenen sonuçları ve bu sonuçlara ulaşmak için stratejileri detaylandırmakta, aynı zamanda da proje uygulaması için ve projelerin yönetimi için gerekli düzenlemeleri içermektedir.



Şekil 29: UNDP Politika Desteği ve Teknik Destek Çerçevesi

UNDP PROJELERİ

Projeler UNDP Ülke Programı Eylem planında belirtilen net sonuçları üretmektedir. UNDP projeleri için proje döngüsü 5 temel adımdan oluşmaktadır.

Projenin Gerekçelenirilmesi; Bir proje fikrinin BM Kalkınma Yardımı Çerçevesi, UNDP Ülke Programı gibi UNDP planlama araçları ile uyumlu olması gerekmektedir. Bir proje fikri mevcut programlama döneminde UNDP operasyonlarından beklenen sonuçlara katkıda bulunmalı, aynı zamanda ülkenin ihtiyaçlarına doğru cevap vermeli, UNDP'nin Stratejik Planı ile uyumlu olmalı ve de UNDP desteği için uygun olmalıdır.

Projenin Tanımlanması; Projenin amacının UNDP'nin sunması için gerçekçi olup olmadığının analiz edilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak sonuçların erişilebilir olması gerekmektedir ve nasıl daha maliyet etkin şekilde elde edilebileceğini tanımlanmalıdır. Bir proje dokümanı detaylı şekilde projenin amacı, proje hedefleri ve projenin nasıl uygulanacağını açıklayacak şekilde hazırlanmalıdır. Projeler, Proje Değerlendirme Komitesi (PAC) tarafından onaylanarak katılımcı taraflar tarafından imzalanmaktadır.

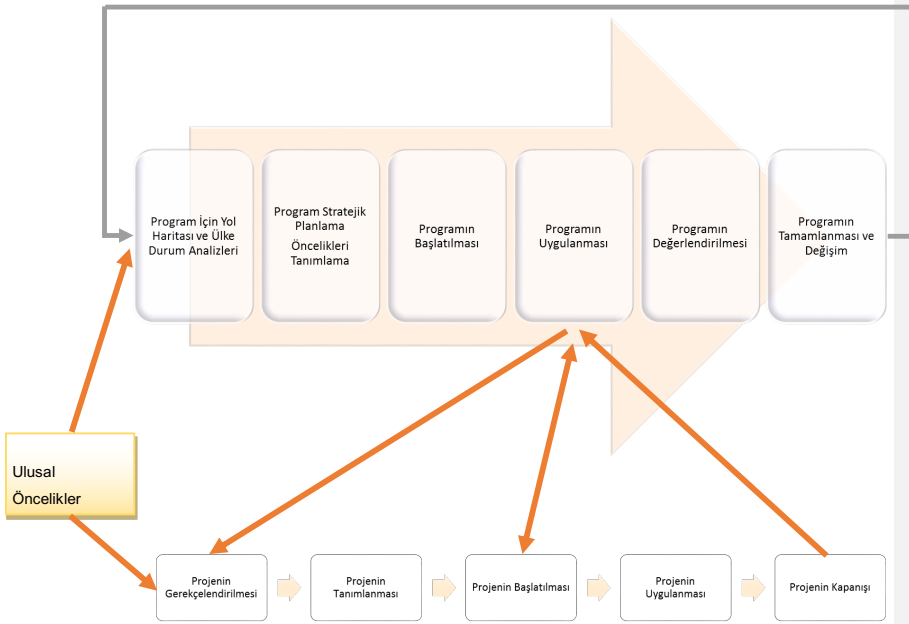
Projenin Başlatılması; UNDP projenin operasyonel detaylarını tanımlamaktadır. Projenin izlenmesi için prosedür ve yaklaşımlar belirlenir. Tüm projeler, proje süreç ve sonuçları UNDP'nin katkıda bulunduğu bütçe ve süreden fark etmeksizin izlenmektedir.

Projenin Uygulanması; UNDP bir proje yürütülürken, uygulama ve izlemede, kabul edilmiş ve taraflar tarafından imzalanmış olan Proje Dokümanında belirlenmiş proje çıktıları elde etmeye odaklanmaktadır. Yıllık Çalışma Planında (AWP) da o yıl içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen sonuçlar yer almaktadır.

Projenin Kapanışı; UNDP resmen, operasyonel ve finansal olarak projeyi sonlandırır. Proje kapatılırken temel odak, projenin genel olarak performansının, tamamlandığına dair belgelerin, çıkarılan dersler ve kazanımların ve gereken devir teslim materyalinin değerlendirilmesindedir.

- ❖ Tüm program yöneten ve finansal destek sağlayan kuruluşlar için projelerin izlenmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve yapılan etkinin ölçülmesi kritik bir konudur. Nitekim UNDP yetkilileri de konunun önemine dikkat çekmiştir. UNDP'nin Kalkınma Sonuçları Değerlendirmesi (Assessment of Development Results) bağımsız değerlendiricilerin de yer aldığı bir değerlendirme sistemiyle ve programların etkileşimi konusunda donörlerle de konuşarak bir rapor hazırlanmaktadır.
- ❖ Öte yandan etki değerlendirmesi proje çıktıları üzerinden değil, ancak bir süre sonra izlenebilecek, "Nasıl bir iz bıraktınız?" kritik sorusuna cevap verebilecek bir çalışma. Böyle bir çalışmanın gerçekleştirilmesinde Üniversite önemli bir rol oynayabilir.

UNDP için, tüm fon yöneten kurumlar için olması gerektiği gibi, şeffaflık önemli bir konudur. Son iki yıldır, 2015 ve 2016 Yardım Şeffaflık Endeksi (Aid Transparency Index) tarafından UNDP dünyadaki en şeffaf kalkınma kuruluşu olarak seçilmiştir. UNDP finansal bilgilerini, programlarını ve sonuçlarını kamuya açma konusunda taahhütlerini yerine getirmekte, 155 ülke ve bölgede 4743 projeyi kapsayan bilgiye çevrimiçi olarak erişilebilmektedir



Şekil 30: UNDP Süreci

UNDP'DE BİLGİNİN YÖNETİMİ

UNDP gibi dünyanın her bölgesinde, çok sektörlü bir yapıda faaliyet gösteren bir kuruluş için bilginin yönetimi, bilginin kurumsallaşması ve yaygınlaşması büyük önem taşımaktadır. Bilgi, kişisel birikim ve tecrübeleri doğrultusunda kişilerin bildikleridir; hangi yöntem çalışır ya da çalışmaz, nerede çalışır ve hangi koşullar altında çalışır vs. Bilgi yönetimi ise kişisel bilgiyi kurumsal bilgiye dönüştürmekte, kişileri ve bilgiyi ilişkilendirmektedir. Bilgi yönetimi ile UNDP personelinin, organizasyon içerisinde bir konuda mevcut en iyi bilgiye ve bir işi en iyi yapacak kişilere erişebilmesi hedeflenmektedir.

- ❖ UNDP yetkilileri ile gerçekleştirilen atölyede vurgulandığı gibi, UNDP çalışmalarında yerelde bir hikaye oluşturabilmeyi ve böylece yapısal bir dönüşüme yol açabilmeyi hedeflemektedir. Her yerelin gündemi, bilgi birikimi ve iş yapış şekilleri birbirinden farklıdır. Yapılan işlerin kurumsallaşmasının önemi vurgulanmış, önemli olanın yapılan işlerin bir araç kiti olarak yaygınlaştırılabilmesi, işlenmiş bilginin tekrar kullanılabilmesi olduğu belirtilmiştir. Ancak yapılan görüşmede bunu kurumların başaramadıkları belirtilmiş ve bu konuda üniversitenin rol oynayabileceği değerlendirilmiştir.
- ❖ UNDP projelerini teknik destek sağlamak ve çoğu zaman kapasite geliştirme odaklı olarak yürütmektedir. Proje sonrasında ise projenin sonuçlarının sürdürülebilirliğini faydalanıcıların sağlaması beklenmektedir. Projelerde çıktılarının ve deneyimlerinin sistemeleştirilmesi ve yaygınlaştırılması ve bunun tüm değişkenlerle birlikte nasıl yapılacağı önemli bir konudur .

UNDP'de bilgi yönetimi farklı mekanizmalarla sağlanmaktadır; bölgesel merkezler, bilgi ağları, tematik merkezler, eğitim programları vs.

BÖLGESEL MERKEZLER

UNDP'nin beş Bölge Merkezi, ülke ofislerinin küresel olarak uygulanmış araştırma ve deneyimler sonucu öğrenilen dersler doğrultusunda bilgiye ve yüksek kalitedeki danışmanlık hizmetlerine kolay erişimini sağlamaktadır. Bu merkezler aynı zamanda da ortaklıkların kurulması ve bölgesel kapasitenin geliştirilmesine yönelik girişimleri desteklemektedir. UNDP'nin Addis Ababa, Amman, İstanbul, Panama ve Bangkok'ta Bölge Merkezleri bulunmaktadır.

BİLGİ AĞLARI

Küresel varlığı doğrultusunda UNDP çok sayıda uygulamaya yönelik e-posta tabanlı topluluk ağı kurmuştur. Bu canlı bilgi ağları mevcut sorunları tartışmak, yardım ya da tavsiye istemek, rapor ve doküman paylaşımı vs. gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Bu bilgi ağları genellikle

UNDP personeli, BM kuruluşları personeli ve diğer kalkınma kuruluşları çalışanlarını içermektedir.

TEMATİK MERKEZLER

UNDP aynı zamanda da kalkınma konusunda araştırma için çalışan ve politika tavsiyesi hizmeti sunan çok sayıda küresel tematik imkana sahiptir.

UNDP Kamu Hizmetleri Küresel Mükemmeliyet Merkezi eğilimleri, yenilikleri ve kamusal çözümler için en iyi örnekleri bulmak üzere çalışmaktadır. Yetkililer, liderler ve politika yapımcılar için işbirliği yapabilecekleri, mevcut kamusal sorunlar için diyalog kurabilecekleri bir merkezdir. Merkez Singapur Hükümeti ve UNDP ortak yönetimi altında faaliyet göstermektedir.

UNDP Seul Politika Merkezi, Kore ve gelişmekte olan dünya ile UNDP'nin ağırları aracılığıyla ortaklıklar kurulması için çalışmakta ve UNDP'nin Kore'deki temsilcisi olarak bulunmaktadır. Merkez, küresel kalkınma sorunlarına uygulanabilir çözümler üretmek üzere birlikte çalışacak politika yapımcılar, hükümet temsilcileri, düşünce kuruluşları ve akademisyenlerden oluşan küresel bir ağ oluşturmuştur.

UNDP İstanbul Uluslararası Özel Sektör ve Kalkınma Merkezi (IICPSD) güney merkezli bir mükemmeliyet merkezidir. Kalkınma için küresel ve yerel çabaları desteklemek üzere özel sektörle birlikte çalışmayı hedeflemektedir. Türkiye Hükümeti ve UNDP arasında yapılan bir anlaşmanın sonucu olarak kurulmuştur.

Oslo Yönetişim Merkezi UNDP Ülke Ofislerine Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine erişebilmek için gerekli demokratik reformlara yardımcı olmaktadır; adalete erişim, insan hakları, sivil toplum, bilgiye erişim ve yönetim, çatışma önleme gibi konularda destek sağlamaktadır.

Kapsayıcı Büyüme için Uluslararası Politika Merkezi (IPC-IG) UNDP ve Brezilya hükümeti arasındaki ortaklıkla kurulmuş olan Merkez Brasilia'da yer almaktadır. Kalkınma politikaları için uygulamalı araştırma ve eğitim merkezidir.

Kurak Alanlar Geliştirme Merkezi Nairobi, Kenya'da yer almaktadır. UNDP'nin sürdürülebilir kalkınma yoluyla yoksulluğu ve açlığı azaltma görevini dünyanın kurak bölgelerinde desteklemektedir.

EĞİTİM PROGRAMLARI

Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS), UNDP intranetinde personele sunulan ve İnsan Kaynakları Ofisi (YTD) tarafından koordine edilen bir çevrimiçi öğrenme sistemidir. Personel burada kişisel bir Öğrenme Planı oluşturabilmekte ve görev tanımlarını doğrultusunda önerilen eğitimleri alabilmektedir. Çevrimiçi kurslar, atölyeler ve etkinliklere katılım imkanı bu sistem aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca UNDP'nin zorunlu derslerine hızlı erişim sağlamaktadır.

UNDP'DE DEĞİŞİM - SONUÇ ODAKLI YÖNETİM

UNDP tarafsız olarak tanınmakta, önemli kalkınma sorunlarında diyalog ve işbirliği için kolaylaştırıcı olmaktadır; ülke düzeyinde iyi ve kötü zamanlarda sürdürülmüş dönemli ilişkilere bağlı olarak UNDP'ye güvenilmektedir. UNDP'nin sektörler arası ve çok sayıda paydaş ile çalışan uzun süreli güvenilir bir ortak rolü genel olarak tanınmakta, bu nedenle de politikayı etkileyebilmektedir. Tüm kalkınma ortamlarında bilgi ve kazandığı deneyim ve geniş bir ülke ağı ile hareket edebilmektedir, bu nedenle de ortak sorunları ve ülkeler arasındaki önemli farkları kavramakta ve esnek olarak tepki gösterebilmektedir. Kalkınma sorunlarına gerçekte olduğu gibi ele almak – karmaşık, çok -yönlü ve genellikle her topluluğa özel ekonomik ve sosyal dönüşüm, çevresel sürdürülebilirlik ve demokratik yönetim gibi konularda tavsiye verebilecek ve aynı zamanda da bu konuda hizmet sunmak üzere plan ve kapasite geliştirme konusunda yardımcı olabilecek bir ortak olarak bilinmektedir. Genel olarak Ülkeleri kalkınma çabalarında desteklemek üzere konumlandırılmış entelektüel görünümü ve güçlü operasyonel kapasitesi olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan UNDP bazı darboğazlar nedeniyle hedeflediği etkiyi yaratamamaktadır, kuruluş verimliliğiyle ilgili sorun yaşamaktadır. Hizmet ettiği alanlarda ihtiyaç duyduğu becerilerde açıklar bulunmaktadır. UNDP'nin eylem hızı giderek azalmaktadır. Buna ek olarak yükselen maliyetler karşısında finansman azalmaktadır, bu da verimliliği zorunlu kılmaktadır.

- ❖ UNDP tarafından yürütülen çalışmaların sonuçları kullanılamamakta ya da yaygınlaştırılmamaktadır. Bunun bir nedeni değişimin çok hızlı olması ya da UNDP'nin eylem hızının düşük olmasıdır. UNDP çalışmasında bir projenin sonucunda işaret ettiği alanın harekete geçilene kadar değişime uğradığı, yapılan tespitlerin harekete geçmenin yavaş olması nedeni ile kullanılmadığı ifade edilmiştir. Projelerde yapılan tespitlerin araçlara dönüştürülmesinde akademik bir desteğin faydalı olacağı değerlendirilmiştir.

- ❖ Çok partner ve donör ile birlikte çalışmanın getirdiği çok sayıda avantajın yanı sıra, kısıtlar da bulunmaktadır. Bir projenin hayata geçirilmesi için tarafların hızla ikna edilmesi ya da kaynak mobilizasyonunun hızlı olması gerekmektedir. UNDP çalışmasında hızlı kaynak mobilizasyonu kabiliyeti olan bir Üniversite'nin söz konusu kısıta bir çözüm olabileceği ifade edilmiştir. Böylece AGÜ ve önemli bir proje ortağı olabilir.
- ❖ UNDP tüm sektörlerden farklı ortaklarla projelerini hayata geçirmekte olup, ağırlıklı olarak kamu ortakları ile çalışmaktadır. Öte yandan Türkiye'de kamu önceliklerinin sürekli olarak değiştiği, bunun da verimli bir çalışma yapmaya engel olduğu, sürdürülebilirliği sağlamada sıkıntı yaşandığı belirtilmiştir.
- ❖ Ayrıca UNDP'de de yerel ortaklarında olduğu gibi personelin değişim hızı yüksektir. Bunun sonucu olarak ihtiyaç duyulan alanlarda beceri açığı ve proje sonuçlarının sürdürülebilirliği konusunda sorun yaşanmaktadır.
- ❖ Örneğin UNDP'nin "Toplum Temelli Yerel Kalkınma Projesi" kapsamında Kayseri, Yozgat ve Sivas'ta ilçelerin pilot olarak seçilmiş ve sivil toplum, akademi ve özel sektörün birlikte çalıştığı projelerin hayata geçirildiği ifade edilmiştir. Ancak zaman içerisinde yönetim değişiklikleri ve finansman sıkıntısı projenin etkisini yitirmesine neden olmuştur. Hem Üniversite ve hem de Bölgede yer alan Kalkınma Ajansı'nın, kurumsal ve de ekonomik sürdürülebilirliği sağlamak açısından önemli bir rol üstlenebileceği değerlendirilmiştir (Bkz. Ek-2).

UNDP içerisinden gelen değişim talepleri doğrultusunda, 2014-2017 Stratejik Planı, yapısal değişim içermekte, daha odaklı, daha etkili ve ülke-odaklı olarak tanımlanmaktadır. Yeni stratejik plan döneminde UNDP sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımı doğrultusunda kurumsal yapısında ve iş yapış şekillerinde bir değişim, yenilenme süreci yaşamaktadır. Bu doğrultuda, UNDP programların planlanması ve programların kalitesinde ve de program değerlendirme süreçlerinde standartlarını iyileştirmeye çalışmıştır. Ülke Programı Dokümanları daha net hedef gösterecek bir yapıya getirilmektedir. Öte yandan programlama yaparken ihtiyaç duyulan bilginin sağlanabilmesi için veri çok daha titiz bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Projeler için ise yeni kalite standartları getirilmektedir. 1 Ocak 2015 itibarıyla Sosyal ve Çevresel Standartlar tüm proje ve programlarda zorunlu olarak uygulanmak üzere kabul edilmiştir. Bu standartlarla programların kalitesi, hizmet verilen insanlar için de sosyal ve çevresel faydaların sağlanması hedeflenmektedir.

Şeffaflık ve güvenilirlik daha önceki dönemlerde açık bir kurumun önemli özellikleri olarak görülse de artık, bilgi ve deneyimin kurum içine giriş ve çıkışında kolaylık ve hız da önem

kazanmıştır. Bu doğrultuda UNDP'nin organizasyonel yapısı daha dinamik ve esnek hale getirilmekte, yeteneklerin daha mobil olması sağlanmakta, kurumdaki beceri ve deneyimler ise yeni kalkınma gündemine cevap verecek ve de hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşlarla daha çok işbirliği geliştirebilecek şekilde dönüştürülmektedir.

UNDP'nin daha verimli, sahaya yakın çalışan ve de öğrenen bir kuruluş olması hedeflenmiştir. Sahaya daha hakim ve daha yakın çalışacak şekilde yeniden düzenlenmesi için insan kaynakları politikası da değişim göstermiştir. Kuruluş daha maliyet-etkin çalışmak üzere, elde edilen kalkınma sonuçları ile girdi olarak kullanılan finansal ve insan kaynağı arasında ilk defa açık bir ilişki kurmuştur. UNDP'nin yeni yapısı ile merkezi düzeyde personel sayısı %12 azaltılmakta ve New York'tan bölgesel merkezlere personelin %20'sinin kaydırılması ile ülke ofislerine verilen destek arttırılmaktadır.

Bu doğrultuda AGÜ ve UNDP'nin eklenilebileceği alanları beş temel başlıkta değerlendirebiliriz.

UNDP'DEN ÖĞRENME

- ✓ UNDP küresel sorunların çözümü için tüm dünyada çalışan büyük bir organizasyondur. Ülkelere politika desteği ve teknik destek sağlayarak, pilot proje uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmaktadır. Temelde ülkelere kalkınma konusunda danışmanlık yapmakta, yönetsel olarak destek vermektedir. Küresel sorunların çözümünde, yerelde değişim için çalışan bir danışmanlık ağı olduğu söylenebilir. Bu anlamda UNDP'nin yapılanması ve bu yapılanmadaki rollerin dağılımı, program ve proje yönetimi ile ilgili süreçler ve çok sektörlü, çok taraflı yaklaşımları AGÜ için yol gösterici olabilir.
- ✓ UNDP küresel sorunların çözümü için üzerinde uzlaşmış olan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin çizdiği çerçevede çalışmalarını sürdürmektedir. UNDP bir programlama sistematiği ve proje döngüsü içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu süreç toplumsal katkı yaratmayı amaçlayan Avrupa Birliği'nin ve Kalkınma Ajanslarının döngüsüne oldukça benzemekle birlikte, kurumların misyonu ile farklılaşmaktadır. Benzer bir süreç AGÜ için de kurgulanabilir; üzerinde uzlaşmış, uzun dönemli öncelikleri, hedefleri, beklenen sonuçları ve göstergeleri ortaya koyan bir yol haritası ve dönemsel projeler seti katılımcı bir şekilde tasarlanabilir.
- ✓ AGÜ'de kurgulanacak alt birimler ve öğrenim, araştırma gibi temel fonksiyonların, söz konusu yol haritası/eylem planına uyumu koordine edilmeli ve bu bir birim tarafından yönlendirilmeli, Üniversite'nin üst hedeflerine ulaşması için gerekli ise yeni araçlarla desteklenmelidir.

- ✓ UNDP çok sektörlü ve farklı disiplinleri bir araya getiren bir yapıda çalışmaktadır. Toplumsal çalışmalar da ancak çok disiplinli bir yapı ile anlamlı sonuçlar üretebilir. Bu nedenle AGÜ'de proje yürütecek birimler çok disiplinli çalışan ya da buna imkan veren bir yapıya sahip olmalıdır.
- ✓ UNDP çalışma alanına uygun farklı sektörlerden ortaklarla ve donörlerle çalışmaktadır. AGÜ ve AGÜ LAB'ler çalışma alanları ve hedefleri ile uyumlu ortaklıklar aracılığıyla faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.
- ✓ Projelerin etkisinin ölçümü hem kaynakların yerinde kullanıldığını görmek hem de yeni programlama sürecine girdi sağlamak açısından önem taşımaktadır. AGÜ de yeni bir yapılanmada nasıl bir etki yaratmayı hedeflediğini belirlemeli ve sonrasında bunu ölçümlenmelidir.
- ✓ AGÜ'de geliştirilecek yeni yapılanma kurgusunda birimlerin esnek ve hızlı hareket kabiliyeti bulunmalıdır.
- ✓ UNDP saha odaklı çalışmaktadır. Toplumsal katkı yaratmak için akademinin ilgi duyduğu toplumsal katkının ötesinde, gerçek dünyaya etki yapacak projelere odaklanması gerekmektedir.
- ✓ UNDP tarafından bir proje hayata geçirilirken farklı disiplinlerden uzmanlarla çalışılmaktadır. Projeler yürütülürken yerelde insan kaynakları ve beceri açığı bulunmaktadır. UNDP gibi AGÜ de projelerinde esnek çalışma modeli ile farklı uzmanlıkları proje bazlı bölgeye çekebilir, Bölge'ye bilgi transferini sağlayacak arayüz görevini üstlenebilir.
- ✓ Dönüşüm perspektifini hızlandırabilmek ve daha kapsayıcı hale getirebilmek için kamu, üniversite ve UNDP ile birlikte yeni bir yapı kurulabilir. AGÜ'de kurulacak toplumsal fayda üretmek üzere çalışacak birimlerde akademik unvana sahip olmayan uzmanlar yönetici olabilir mi düşünülebilir, etkinliği ve etkililiği sağlamak üzere melez roller geliştirilebilir. Örneğin DEİK çalışanları devlet bürokratu, ancak yöneticiler özel sektörden gelmektedir. AGÜ Labs kapsamında verimliliği artıracak benzer bir ara yapı kurgulanabilir.

UNDP'Yİ BİLGİNİN ÜRETİMİ KONUSUNDA DESTEKLEME

- ✓ UNDP ülkeleri yönetsel olarak desteklemekte, bu yaklaşımların geliştirilmesi ise Üniversite'nin konusudur. AGÜ UNDP'nin yerel ve de küresel kalkınma sorunlarının çözümüne yönelik çabalarını yeni yöntem ve modeller geliştirerek, ortak bilgi üreterek ve yaygınlaştırarak destekleyebilir.
- ✓ Toplum temelli yerel kalkınma konusunda AGÜ hem akademik, hem de sahaya yönelik katkı sunabilir. Bölgenin mevcut durumuna ve potansiyeline uygun pilot projeleri

uygun ortaklar ile işbirliği içerisinde ortaya koyabilir. Aynı zamanda bir işbaşı eğitim modeli de olacak ve yereldeki ihtiyacın çözümlenmesine yardımcı olarak bir toplum temelli kalkınma projesine hem öğrencilerin hem de akademisyenlerin dahil olmasını sağlayabilir.

- ✓ AGÜ'nün üretilen bilginin kurumsallaşması, bilgi yönetimi konusunda altyapısını geliştirmesi önemlidir. Sahada çalışan, bu çalışmalar sonucunda bilimsel makaleler yayınlayan, yaygınlaştırılabilir ve uygulanabilir araç kitleri geliştiren bir Üniversite bu alanda önemli bir merkez olacaktır.

UNDP'NİN PROJELERİ İLE AGÜ MÜFREDATI ARASINDA İLİŞKİNİN KURULMASI

- ✓ Kalkınma konularında doktora programları açılabilir ve Kalkınma veya Dönüşüm üzerine çalışacak bir eğitim programı tasarlanabilir. UNDP proje örnekleri söz konusu derslerin programlarında vaka olarak incelenebilir. Böylece aynı zamanda da Bölgeye bu alanda çalışacak insan kaynağının çekilmesi mümkün olabilir.
- ✓ AGÜ Etki Platformu ve AGÜ Labs kapsamında UNDP proje uygulaması gerçekleştirilebilir. UNDP'nin bölgede gerçekleştirebileceği bir projede Üniversite yürütücü ve/veya uygulayıcı ortak olarak görev alabilir.

UNDP'Yİ İŞBİRLİĞİ VE ORTAKLIK KURMADA DESTEKLEME

- ✓ UNDP küresel sorunlara çözüm yöntemlerini pilot projelerle yerelde uygulamakta ve yöntemlerinin yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasını yerel paydaşlardan beklemektedir. UNDP'nin hedef paydaşları belirlemesi ve ulaşmasında yerelde AGÜ katkı sağlayabilir.
- ✓ UNDP ile ortak bir merkez AGÜ LAB kurulabilir ve ilgili tüm ortaklar bu platformda birlikte çalışabilir, ortak proje yönetimi gerçekleştirilebilir.

UNDP'NİN ETKİ / DEĞİŞİM MİSYONUNU DESTEKLEME; DEĞİŞİM PROGRAMI

- ✓ UNDP ve AGÜ arasında bir değişim programı ile karşılıklı bilgi aktarımı ve ortak proje yürütülmesi sağlanabilir. UNDP'den bir uzmanın AGÜ Etki Platformu'nda bir proje yürütmesi veya geçici olarak görevlendirilmesi ile hem öğrenciler, hem akademisyenler hem de UNDP çalışanları için sayısız fırsat yaratılabilir. Yeni yöntemlerin işbirliği içerisinde sahada test edilmesi, kapasite geliştirmeye yönelik ortak faaliyetlerin hayata geçirilmesi, kurumsal modellerin geliştirilmesi mümkün olabilir.

C. TAK MODELİ VE TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI

TAK kentsel sorunların çözümünde kentliler, tasarımcılar, gönüllüler, öğrenciler ve destekçilerin ulusal ve uluslararası işbirlikleri kurarak fikir ürettikleri ve ürünlerini kamuoyu ile paylaştıkları yenilik ve yaratıcılık mekanı olarak tasarlanmış ve hayata geçirilmiştir. Tüm disiplinlerinden tasarımcılarla birlikte, gönüllülük ve işbirliği esası ile program ve projeler üreten, bağımsız bir oluşumdur. TAK'ın, kentsel sorunları keşfeden *araştırma süreci*, empati kuran uzlaşmacı *katılım süreci*, çözüm üreten stratejik *tasarım süreci* olmak üzere üç aşamada hayata geçirilen bir metodolojisi bulunmaktadır.

TAK ile yerel halkın karar süreçlerine katılımın yaygınlaşması, kent sorunları ve önceliklerin ortaklaşa tespit edilmesi, önceliklendirilmesi ve fikir projesi geliştirme sürecinde projeden etkilenen tarafların söz sahibi olmaları ile doğrudan süreci ve sonuçları etkileyecek bir katılımın hayata geçirileceği bir model olarak planlanmıştır.

TAK'ın temel ilkeleri ve çalışma konuları aşağıda belirtilmiştir;

- **TASARIMIN GÜCÜ** - Kentsel sorunların tasarım yoluyla çözülmesi
- **STRATEJİK TASARIM** -Yaratıcı fikirler, değer yaratan uygulanabilir tasarımlar
- **FİKİR PAYLAŞIMI** - Gönüllü ve profesyonel tasarımcıların bir araya getirilmesi
- **DENEYİM TRANSFERİ** - Ulusal ve uluslararası işbirlikleri, kültür, sanat ve tasarım etkinliklerinin düzenlenmesi,
- **KATILIMCI FİKİRLER** - Kentlilerin fikir ve tasarım yoluyla proje süreçlerine katılımı
- **BULUŞMA** - Farklı disiplinlerin ve yerel halkın bir araya getirilmesi
- **GİRİŞİMCİ TASARIMCILAR** - Bilgi ve girişim
- **KAPASİTE ARTIRMA** - Erişilebilir eğitim ve bilgi
- **YARATICI İŞBİRLİKLERİ** - Yenilikçi sektörler, sektörler arasında yaratıcı işbirlikleri
- **SOSYAL SERMAYE**- Geliştiren ortam, iş yaratma

TAK, ilk olarak Kadıköy İlçesi'nde, Anadolu Yakası'nın en eski sinemalarından olan Yeldeğirmeni'ndeki Özen Sineması'nda hayata geçirilmiştir. Harap vaziyetteki eski sinema, Kadıköy Belediyesi tarafından 2012 yılında kiralanarak yenilenmiş, tasarım atölyesi haline getirilmiştir. 400 m² büyüklüğündeki tasarım atölyesinde yaklaşık 200 tasarımcının buluşabileceği bir ortam düzenlenmiştir. Eski Özen sineması, tasarımcıların buluşma ortamı olmasının yanı sıra Kadıköy ile ilgili etkinliklerin ve belgesel gösterimlerinin de yapılacağı bir etkinlik alanına dönüştürülmüştür.

TAK Kadıköy lokasyon olarak Kadıköy'ün merkezinde olmakla birlikte, ticari hayatın odağında yer almamaktadır. Sosyal bir dönüşümün başladığı ve giderek hızlandığı bir konut alanı ve yerel halkın kolaylıkla katılım sağlayabileceği kadar merkezi bir noktada yer almaktadır. Faaliyet gösterdiği binanın yenilenmiş bir bina olması da bir misyonu ile ilgili bir mesaj vermektedir. TAK, komşu mahallelilerin rahatlıkla gelebileceği, katılım sağlayabileceği bir etkileşim içerisinde olabileceği bir kurguya sahiptir.

TAK ile tüm kentlerde uygulanabilecek tasarım ortaklığına dayanan bir model oluşturulması amaçlanmaktadır. Tasarım ortaklığı, fikirlere, programlara ve yönetime ortak olmak isteyenlerin oluşturduğu bir ağıdır. Yerel halk, tasarımcılar ve kurumların güçlerini birleştirmesi, fikirlerini, kaynaklarını, olanaklarını biraraya getirilmesi ile yaratıcı fikirlerin uygulamaya geçmesi kolaylaştırılmaktadır.

TAK'ın çalışma modeli aşağıda özetlenmiştir.

1. **FİKİR SEPETİ** - Yerel halk sorun ve fikirlerini TAK etkinliklerinde katılımcı ve tartışmacı ortamlarda gündeme getirir, sorunlar ve beklentiler fikir sepetinde toplanır.
2. **PROGRAM BALONLARI** - Program balonları öncelikler ve talepler dikkate alınarak tasarım, araştırma ve katılım kategorilerinde sınıflandırılır
3. **AÇIK ÇAĞRI** - Programlar, gönüllülük ilkesi ve açık çağrı yoluyla kamuoyu ve tasarımcılara duyurulur
4. **FİKİR YARATMA ORTAMI** - Çalıştay, etkinlik ve tartışma ortamlarında taraflar; belediye, mahalleli ve tasarımcı TAK ya da mahallelerde buluşturulur. Fikirler, tasarımcılar tarafından projelere dönüştürülür. Öğrenciler stratejik tasarım yaklaşımı ile tanışır, yaratıcılık ve yenilik ortamından faydalanırlar.
5. **TAKDİMLER** - Ürünler, belli zaman dilimi içinde kamuoyuna ve belediye yönetimine takdim edilir.
6. **TAKDİR** - Katılımcılar ve mahallelerin katılımı ile bazı program ve projeler oylama ile takdir alır.
7. **UYGULAMA** - Belediye ve/veya destekçilerin takdim edilen ya da takdir edilen projelerin uygulanması için hizmet alımı ortamını sağlar, destekçiler, yaşam kalitesi yüksek bir kent için katkıda bulunur.

TAK, yerele özel uyarlanabilen modeli ve pratik yönetsel yaklaşımı ile tasarım düşüncesi (design thinking), katılımcı planlama (participatory planning) ve stratejik tasarımı (strategic design) kullanmaktadır. Farklı, alanlarda uyarlanmış metodolojisi AGÜ için yol gösterici olabilir. Tasarım Atölyesi Kadıköy ve Tasarım Atölyesi Kartal mahalleleri yeniden düşünmek,

Vizyon Atölyesi kentleri yeniden düşünmek üzere kurgulanmış TAK modelinin uygulandığı örneklerdir. Model İstanbul dışında Atölye Muğla Bir ile kırsal kalkınmayı yeniden düşünmek üzere uygulanmaktadır.

Aşağıda TAK'ın üç ayrı kentsel bölgede, TAK Kadıköy, TAK Kartal ve Vizyon Atölyesi olarak, yerel yönetim ve özel sektör ile işbirliği içerisinde, TAK modeli ile yaptığı çalışmalara dair kısa bilgiye yer verilmiştir.

TAK KADIKÖY

Tasarım Atölyesi Kadıköy (TAK), Kadıköy Belediyesi, Çekül Vakfı ve Kentsel Strateji tarafları arasında, kamu, özel ve sivil sektör işbirliği ile yürütülen bir programdır.

TAK, stratejik tasarım yönetimi yaklaşımı ile Kadıköy ilçesinin sorunlarını çözmek için tasarımın gücünü kullanarak ulusal ve uluslararası tasarımcılar ile Kadıköylüleri bir araya getirmeyi, yenilikçi, yaratıcı fikirler ile yaşam kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. TAK, tasarımcılar, Kadıköylüler, Kadıköy Belediyesi, ulusal ve uluslararası üniversiteler ve çeşitli proje tarafların bir araya gelerek, özgürce fikir üretecekleri ve ürünlerini kamuoyu ile paylaşacakları bir yenilik ve yaratıcılık ortamıdır. Öncelikle Kadıköy'de yaşayan ve çalışan genç tasarımcılar olmak üzere, Kadıköy'ün sorunları üzerine düşünen, fikri, tasarımı veya projesi olan herkes bu çalışma ortamında katkı sunabilmektedir.

Tasarım üretiminin yanı sıra, katılımcı programlar çerçevesinde Kadıköylülerin mahallelerini daha iyi algılamaları ve tanımaları için Kes-Tak maket programı, TAK'ın eski Özen Sineması'nın yerinde açılmasından yola çıkarak her ay tasarım konulu belgesel film gösterimi, TAK'ta üretilen tüm tasarımların yıl içinde tasarım sergileri ile hem destekçilere hem de Kadıköylülere sergilenmesi ile tasarımcıların izleyicilerle buluşması ve tartışmasının sağlanması, araştırma ve bellek programlarının yürütülmesi, çeşitli paneller, konferanslar ve söyleşilerin yanı sıra TAKas programı çerçevesinde uluslararası ve ulusal üniversitelerle birlikte Kadıköy üzerine atölye çalışmalarının düzenlenmesi de hedeflenmiş olup, hayata geçirilmektedir.

TAK KARTAL

TAK Kartal, Kartal Belediyesi ve Kentsel Strateji gönüllü ortaklığı ile yürütülmektedir. Yerel sorunların çözümünde mahalleliler ile tasarımcıları bir araya getirmekte, tasarım, araştırma ve katılım program ve projeleriyle Kartal'da yaşam kalitesinin artırılmasını amaçlamaktadır.

TAK Kartal programları, sanat, arkeoloji, ekoloji ve teknoloji temaları çerçevesinde tasarım (yaşam ve mekan kalitesini artırmak), araştırma (Kartal belleği oluşturmak) ve katılım (Kartal'da mahalle kültürünü geliştirmek) temel ilkeleri içinde kurgulanmaktadır.

TAK KAMP - TAK Kartal etkinliklerinin alanı, fikirlerin tartışılma ortamı, yaratıcılık ve buluşma mekanıdır.

TAK GEZİCİ - TAK Tasarımcıları ile Kartallıları buluşturan gezici atölye, tasarımcıların mahallelilerin sorunlarını, fikirlerini ve beklentilerini yerinde dinlemelerini sağlar, TAK Kartal'ın etki alanını genişletir.

TAK KONDU - Mahallelilerin buluşma ortamı, mahallelilerin sorunlarını, fikirlerini, beklentilerini tasarımcılarla beraber tartıştıkları mekan, taşınabilir ve genişleyebilir modüler birimdir.

Aşağıda TAK Kartal kapsamında tasarım, araştırma ve katılım üst çalışma alanlarında bazı programlar yer almaktadır.

TASARIM

ÇEYİZ PROGRAMI

Tasarımcılar ile çeyiz hazırlayan ve ev döşeyen mahallelilerin bir araya gelerek tasarım yoluyla ihtiyaçlara farklı çözümler bulunması amaçlanmaktadır. Günlük yaşamda sıklıkla kullanılan eşyaların ve malzemelerin, tasarımına kullanıcıların dahil edilmesi. Yerel, toplumsal ve kültürel değerlerin tasarım yoluyla ifade edilmesi hedeflenmiştir.

KIYI KÖŞE PROGRAMI

Kartal ilçesinde kullanılmayan kıyıda köşede kalmış mekanların tasarım yoluyla canlandırılması amaçlanmaktadır. Kartallıların kendi mahallelerindeki kamusal mekanlar üzerinde söz sahibi olmaları hedeflenmiştir.

ARAŞTIRMA

BALKON PROGRAMI

Balkon kullanımına ilişkin araştırmaların sokak-balkon-ev ilişkisine, mahalle dinamiklerine, yaşam alışkanlıklarına nasıl ışık tuttuğunun keşfedilmesi ile balkonların kent hayatına tekrar kazandırılması amaçlanmıştır.

Kartallıların balkonları ne için, nasıl, ne zaman ve nelerle kullandığı hakkındaki deneyimlerin paylaşılması, balkon alışkanlıklarının hane içindeki ve mahalledeki sosyal, ekonomik, ekolojik yaşama olan etkisinin incelenmesi, çalıştay ve yarışmalarla balkon kullanımına yenilikçi yaklaşımlar getirilmesi hedeflenmiştir.

KATILIM

ÇİZGİ PROGRAMI

Kartallıların, mahallelerini, yaşamlarını, kültürlerini, duygu ve düşüncelerini sanat yoluyla ifade etmesi için farklı yöntemlerin keşfedilmesi ve denenmesi amaçlanmaktadır.

Kamusal alanlarda katılımcı sanat çalışmalarının düzenlenmesi, mahallelilerin katılımıyla yönlendirilen sanatsal üretim süreçlerinin uygulanması, heykel, yerleştirme, performans, resim, çizim, müzik gibi görsel ve işitsel ürünlerin ortaya konması ve paylaşılması hedeflenmiştir.

VİZYON ATÖLYESİ

Vizyon Atölyesi 2015 yılında İstanbul Sanayi Mahallesi'nde yer alan NEF 09'da açılmıştır. Çeşitli disiplinlerden uzman ve öğrencileri, farklı sektörlerden kurumları bir platformda bir araya getirerek *bir arada; birlikte ve birikimle* çalışmaları hedeflenmiştir. Vizyon atölyesi kapsamında vizyon, tasarım ve sosyal etki temalarıyla 3 program geliştirilmiştir;

81 KENT VİZYON

Türkiye'de tüm kentlerin vizyon ve eylem çerçevesinde yeniden kurgulanması için yol haritalarının hazırlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Kalkınma Ajansları ve Belediyeler ile işbirliği yapılmıştır.

39 KENT BİR İSTANBUL

İstanbul'un tüm ilçeleri için gerçekleştirilen çalışmada, her biri Avrupa ve Anadolu kentlerinin bazılarında büyük 39 ilçenin farklılık gösteren dönüşüm dinamiklerinin ortaya çıkarılması ve İstanbul vizyonu çerçevesinde imar planlarına altlık oluşturacak stratejilerin kentsel gelişim şemaları haline getirilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu çalışmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Kalkınma Ajansı ve İlçe Belediyeleri ile işbirliği yapılmıştır.

ONLARCA PROJE ONLARCA ETKİ

Dönüşüm projelerinin mekan ve yaşama olan etkilerinin değerlendirilmesi ve olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için sosyal etki analizi yapılması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında üniversiteler ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği gerçekleştirilmiştir.

- ❖ TAK Toplumsal Katkı Sistematiği Toplantısında, TAK yetkilileri tarafından *tasarım odaklı düşünme* (strategic design thinking, d-school) gibi uluslararası modellerin AGÜ'nün amaçlarına uygun olabileceği belirtilmiştir.
- ❖ AGÜ Labs Kayseri gibi bir birimin TAK modeline benzer bir şekilde yapılandırılabilmesi değerlendirilmiştir. Bu modelin Kayseri'de uygulanmasında, öncelikle bir çekirdek oluşumla başlanmasının ve 6 aylık bir kuruluş sürecinin uygun olacağı ifade edilmiştir.
- ❖ Kayseri'de herkesin erişebileceği bir konumda yer seçilmesi ve 5 kişilik, içerisinde mimar, iletişimci, şehir plancısı ve sosyoloğun mutlaka yer alacağı kent için çalışmalar yürütebilecek disiplinlerarası bir kadro ile öncelikle Kayserilerle tanışılması, birimin programının belirlenmesi ve kurumsal kimliğinin ortaya konması önerilmiştir.
- ❖ TAK modeli ticari bir çıktı hedeflememekte, toplumsal fayda (public good) üretmektedir. Öğrenciler bu modelde tasarım sürecini yaşamakta, ancak ticari bir çıktı elde edilmemektedir. Gerçekleştirilen toplantıda TAK modelinin içerisine endüstri boyutunun da entegre edilebileceği, sürdürülebilirliği için önemli olacağı değerlendirilmiştir.
- ❖ TAK programlarını belirlerken ilgi alanına göre uzmanları dahil edecek bir toplantı düzenlemekte ve kentsel bölge için uygun bir tema ile bir düşünce kampı gerçekleştirmektedir. Bu toplantılar ile bölgenin yol haritasını, program ve projelerini belirlemektedir. Örneğin İstanbul Kartal Belediyesi örneğinde *keşiften* hareket edilmiş, bilineni yeniden keşfetmek vurgulanmıştır. Bu temalar tartıştıktan sonra 20 tane proje balonu belirlenmiştir.
- ❖ TAK yetkilileri tarafından Kayseri için de benzer bir yöntemin kullanılabilmesi, kurgulanacak birimin yol haritasının tasarım odaklı düşünme konusu ile ilgileneceği

uluslararası uzmanların fikirlerini alabilmeye imkan verecek bir katılımlı toplantı/kamp/başlangıç (start-up) konferansı ile belirlenmesi önerilmiştir.

- ❖ AGÜ ve Kayseri Belediyesi işbirliğiyle oluşturulacak bu birimin toplumu hizmet verici ile bütünleştiren bir arayüz olarak düşünülebileceği belirtilmiş, burada klasik belediye hizmetlerinin projelendirilmeyeceği, o yerelde yaşayanların ve faydalanıcıların tasarım sürecine katıldığı bir çalışma yönteminin, sosyal etki tasarımının yapılacağı vurgulanmıştır.
- ❖ TAK yetkilileri kurgulanacak bu birimin 24 saat açık bir mekan olmasını önermiştir, böylece toplumsal fayda artırılabilir. Kadıköy'de işini kaybetmiş kişilere mekanın en üst katında bir alan sağlanmış, bu kişiler burada kendi işlerini kurmuş, daha sonra işletmelerini söz konusu mekanın çevresinde devam ettirmişlerdir. Mekan bir "kent kuluçkası" gibi çalışmıştır.
- ❖ AGÜ için TAK deneyiminin bir eğitim programı için de model ortaya koyabileceği, bir ders programının kapsamında örneğin Kıyı Köşe Projesinin⁶ gerçekleştirilmesinin etkisinin tüm taraflar için büyük olacağı belirtilmiştir. Üniversitenin akademik kapasitesi ile dünya ve Türkiye örnekleri ile program her sene revize edilebilir. Eğitim ile araştırma pratik etkileşimine "kuram ve kılıf" ya dikkat çekilmiştir.
- ❖ Üniversite modeli ile TAK modelini entegre edecek yeni bir ürünün amaçlanması gerektiği değerlendirilmiştir. Hikaye anlatımının (story telling) önemine dikkat çekilmiş olup, her kent için ana felsefeyi çıkartıp geleceği kurgulayacak stratejilerin yeniden üretilebileceği ve Kayseri'nin dinamiklerini anlayıp şehrin senaryosunun yazılması gerektiği belirtilmiştir. Bunun için önerilen öncelikle bir çekirdek çalışmanın yapılması, daha sonra ürünün zenginleştirilmesidir (Bkz. Ek-3).

⁶ Kıyı Köşe Projesi, atıl durumdaki kamusal mekanlar için tasarımcıların yaratıcı fikirleri, düşük maliyet ile büyük etki yaratması planlanan projeler mahalleliler tarafından seçildikten sonra, belediyeler ya da destekçiler tarafından uygulamaya geçirilmektedir. Tasarımcılar, seçilen kıyı köşelerin bugünkü kullanım amaçları ve mahalleli için önemini anlamak için yakın çevresinde yaşayanlar ve esnaftan bilgi almakta, böylece tasarımların mahalleli tarafından benimsenerek kullanılması amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda;

- ✓ Kayseri özelinde TAK deneyiminden hareketle ve AGÜ'nün bakış açısı ile sunacağı fırsatları birlikte değerlendirerek kentsel çalışmalar için yeni bir model ortaya konabilir. Bu yeni modelle çalışacak birim kentsel stratejiler geliştirmek ve kentsel sorunlara çözüm bulmak için çalışacak, küresel sorunların yerelde yansımaları olan sorunlara bulacağı çözümlerle ve araştırmalarla, küresel anlamda da bir öneri ortaya koyabilecektir. Dünyada ve Türkiye'deki örneklerle bu model geliştirilerek toplumsal katkıyı artırmak ve kalıcı hale getirmek mümkün olabilir.
- ✓ Öte yandan TAK modeli AGÜ Labs tasarımı için geliştirilebilecek iyi bir model olabilir. TAK misyonu/sloganı içerisine öğrenmeyi dahil etmemiş olsa da esasen yaptığı öğrencileri ve tasarımcıları birer değişim, kalkınma ajanı olarak yetiştirmektedir. Bunu da gerçek sorunların çözümünde, toplumla etkileşim içerisinde birlikte çalışmalar yürüterek ve uygulama yaparak ile gerçekleştirmektedir. Ayrıca TAK'ın pratik katılım yaklaşımı da Üniversite'nin aktif öğrenme dayalı müfredatının geliştirilmesi ve öğrencilerin katılımı için bir örnek olabilir.
- ✓ Üniversite bu modelde ortaya konacak projelerin araştırma ve uygulamasında öğrencilerini aktif olarak dahil ederek yer alabilir. AGÜ öğrencileri başta yerel halk ve tasarımcılar olmak üzere, Kayseri için katkı sunabilecek ya da bunun için davet edilecek tüm fikir sahipleri ve disiplinden uzman, tasarımcı ile birlikte kurulacak çekirdek ofiste çalışmalarını gerçekleştirmeye başlayabilir.
- ✓ Kurulacak birim belediye, üniversite, sanayi işbirliğini sağlayan yeni bir model ile çalışabilir. Özellikle bu yapının sürdürülebilir olması için, sürecin ana iticilerinin tarafsız olmasını sağlayacak olan sanayi entegrasyonunun sağlanması ile AGÜ kentin kalkınması ve sürdürülebilir gelişiminde katma değeri yüksek bir deneyim geliştirebilir.
- ✓ Kayseri Belediyesi bir işbirliğine açık olduğunu ortaya koymuştur. Bu işbirliği ile kurulacak bir AGÜ Labs'in, yol haritası bir toplantı/kamp ile daha sonra çizilmek üzere, kentin sorunlarına birlikte çözüm bulunması için bir işbirliği protokolü hayata geçirilebilir. Kayserinin merkezinde kurulacak etkili bir AGÜ Labs, Üniversite'nin toplumla etkileşimi için önemli bir araç olabilir.
- ✓ Belediye ile yapılacak bu işbirliği kapsamında akademisyenler ve öğrenciler farklı disiplinlerle etkileşimde bulunacak, tasarımcılarla çalışma fırsatı bulacaktır. Bu birimde elde edilecek deneyimin bilimsel makale ya da tasarıma dönüştürülmesi ile uzun vadede kendi jargonunu oluşturacak bir ekol haline gelebilir, Kayseri ve AGÜ'de eşsiz bir bilgi birikimi elde edilebilir, AGÜ öğrencilerine daha lisans eğitimleri esnasında proje deneyimi ve makale yazma fırsatı sunan bir üniversite olabilir.

REFERANS DOKÜMANLAR

10. Kalkınma Planı 2014-2018

2030 Agenda For Sustainable Development

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun

Baburoglu O N ve Emery M (eds) (2000), Educational Futures: Shifting Paradigm of Universities and Education, Sabanci University Press, Istanbul

Baburoglu O. N. ve Yıldız Arıkan (2008) Practice Based Learning: Company Action Projects? Euronet -PBL: Education, Practice & Research Promoting Practice-Based Learning in the Higher Education provisions for Business Administration, Engineering and Vocational Teacher Education

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023

Diğer Kalkınma Ajansları İnternet Siteleri ve Haberleri

Frost, A. (2008). *Third stream, taxonomy and the value of ambiguity?* HEFCE:England.

Goddard J (2009) Reinventing the Civic University, NESTA

Görason, B., Maharajh, R. ve Schmoch, U. (2009). New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions. *Science and Public Policy*, 36(2), 157-164.

Jongbloed, B., Enders, J. ve Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and a research agenda, *Higher Education*, 56, 303-324.

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği (2006)

Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006)

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği (2009)

Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu

Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporları 2012 – 2015

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (2006)

Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği (2008)

Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği (2014)

Laredo, A. (2007), "Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities?", Higher Education Policy

Molas-Gallart, J. & Castro-Martínez, E. (2007). Ambiguity and conflict in the development of 'Third Mission' indicators, *Research Evaluation*, 16(4), 321-330.

Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A. and Duran, X. (2002), *Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities*. Brighton: SPRU, University of Sussex.

Montesinos, P., Carot, J.M., Martínez, J.M. & Mora, F. (2008). Third Mission Ranking for World Class Universities: beyond teaching and research, *Higher Education in Europe*, 33(2/3), 259-271.

Mora, J-G., Detmer, A. & Vieira, M. J. (Eds) (2010). *Good Practices in University-Enterprise Partnerships*. Available at <http://gooduep.eu/documents/GOODUEP-FinalReportUEPS.pdf>

NASA Space Flight Program and Project Management Handbook, NASA, 2014

Needs and constraints analysis of the three dimensions of third mission activities (2012), e3m,

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi Raporu

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı 216 Yılı Çalışma Programı

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Kurumsal Stratejik Planı 2015-2019

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Resmi İnternet Sitesi

Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD, 2005

Perkmann M and Salter A (2012), How to Create Productive Partnerships With Universities? MIT Sloan Review, Summer Research Feature June 18,

Schoen, A., Laredo, P., Bellon, B., Sanchez, P. (2007) *Observatory of European University*. PRIME Position Paper, version March 2007.

Sheil, T. (2010). Moving beyond university rankings: developing a world class university system in Australia. *Australian Universities' Review*, 52 (1), 69-76.

TAK Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi Raporu

TR72 Bölge Planı 2014-2023

Tuunainen, J.(2005). Hybrid practices? Contributions to the Debate on the Mutation of Science and University. *Higher Education*, 50(2), 275-298.

UNDP For Beginners; A Beginner's Guide to the United Nations Development Programme

UNDP Resmi İnternet Sitesi

UNDP Stratejic Plan: 2014-2017

UNDP Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi Raporu

UNDP Türkiye Faaliyet Raporu

Venditti, M., Reale, E., & Leydesdorff, L. (2011). The disclosure of university research for third parties: A non-market perspective on an Italian University.

Vorley, T. & Nelles, J. (2008). (Re) Conceptualising the Academy: Institutional Development of and beyond the Third Mission, *Higher Education Management and Policy*, 20 (3), 119-135

Page 5: [1] Deleted Tunc Tekin EVCIMEN 1/6/17 3:08:00 PM

Page 11: [2] Deleted ismetpc 1/13/17 10:16:00 AM