

T.C ABDULLAH GÜL ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEKÖĞRETİMDE SOSYO-TEKNİK ÜNİVERSİTE EĞİTİM MODELİ SİSTEM VE  
SÜREÇ TASARIMI

# TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ RAPORU

ARAMA

**Arama Araştırma Organizasyon Danışmanlığı ve Tic. Ltd. Şti**

*Kanlıca Çeşmesi Çıkmazı Sok. No:6  
34810 Beykoz / İSTANBUL  
Tel: 0216 - 425 95 70  
Tel: 0216 - 425 95 72*

**URL :** [www.aramasearch.com](http://www.aramasearch.com)

*Reşit Galip Cad.34/3  
06550 Çankaya / ANKARA  
Tel: 0312 - 447 63 18  
Tel: 0312 - 447 63 21*

**E-Posta:** [arama@aramasearch.com](mailto:arama@aramasearch.com)

## İÇİNDEKİLER

<b>ATÖLYE'NİN AMACI .....</b>	<b>4</b>
<b>ATÖLYE HAZIRLIKLARI.....</b>	<b>4</b>
<b>ATÖLYE MODELLERİ .....</b>	<b>5</b>
<b>ATÖLYE TARİHLERİ.....</b>	<b>5</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>7</b>
<b>A. TOPLUMSAL KATKI.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>B. KALKINMA AJANSLARI MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Türkiye’de Kalkınma Ajansları.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Kalkınma Ajanslarının İşleyişi.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Abdullah Gül Üniversitesi ve Kalkınma Ajansı İşbirliği Alanları .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Düşünce Kuruluşu (Think Tank) - Kalkınma Ar-Ge’sinde İşbirliği.....</b>	<b>19</b>
3.1.1. Planlama çalışmaları .....	22
3.1.2. Politika ve strateji geliştirme.....	23
3.1.3. Araştırma, saha çalışması, analiz ve değerlendirmeler.....	23
3.1.4. Bölgeyi İzleme ve Raporlama .....	24
3.1.5. Düzenli Danışmanlık .....	24
<b>3.2. Kalkınma Ajansı’nın Finansman Destekleri Kapsamında İşbirliği .....</b>	<b>26</b>
3.2.1. Güdümlü Projelerin Geliştirilmesi.....	27
3.2.2. Proje Teklif Çağruları Kapsamında İşbirliği.....	30
3.2.3. Doğrudan Faaliyet Desteği Kapsamında İşbirliği.....	36
3.2.4. Teknik Destekler Kapsamında İşbirliği .....	37
3.2.5. Alternatif Destek Sistemlerinin Geliştirilmesi.....	37
<b>3.3. Ortak Projelerin Geliştirilmesi, Uluslararası Ve Bölge Dışı Kaynakların Çekilmesi</b>	<b>38</b>
<b>3.4. Ortak Etki İletişimi Yönetimi .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5. Kapasite Geliştirme, Eğitim .....</b>	<b>44</b>
<b>C. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI .....</b>	<b>46</b>
<b>1. UNDP Temel Çalışma Alanı ve Felsefesi.....</b>	<b>46</b>
<b>2. UNDP’nin Temel Görevleri ve İşleyişi.....</b>	<b>48</b>

<b>1. BM Sisteminin Koordinasyonunun, Etkinliğinin Ve Etkililiğinin Artırılması .....</b>	<b>49</b>
<b>2. Politika Desteği ve Teknik Destek Sağlama.....</b>	<b>50</b>
<b>3. UNDP'de Bilginin Yönetimi .....</b>	<b>53</b>
<b>5. UNDP'de Değişim - Sonuç Odaklı Yönetim .....</b>	<b>56</b>
<b>D. TAK MODELİ ve TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI.....</b>	<b>62</b>
<b>SONUÇ OLARAK.....</b>	<b>70</b>
<b>Referans Dokümanlar .....</b>	<b>76</b>
<b>EK 1- ORAN TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ TOPLANTI NOTLARI.....</b>	<b>80</b>
<b>EK 2- UNDP TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ TOPLANTI NOTLARI.....</b>	<b>98</b>
<b>EK 3- TAK TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ TOPLANTI NOTLARI.....</b>	<b>109</b>
<b>EK 4: KATILIMCILARIN ÜNVAN VE İLETİŞİM BİLGİLERİ .....</b>	<b>112</b>
<b>EK 5: DIŞ KATILIMCILARIN KISA ÖZGEÇMİŞLERİ .....</b>	<b>116</b>

# ATÖLYE KURGUSU

## ATÖLYE'NİN AMACI

Atölye çalışmasında, AGÜ'nün toplumsal etki merkezli yaklaşımını hayata geçirecek olan AGÜ Lab'ın yapılanması için üniversitenin diğer misyon alanları olan eğitim ve araştırma bütünleşikliği/etkileşiminin hangi alanlarda olması gerektiği ve bunların önceliklendirme sistematiğini oluşturma noktasında ilham verici öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Üniversitenin üç temel misyon alanı olan eğitim, araştırma ve sosyal etkinin harmanlanması ve toplumsal katkı boyutunu ortaya çıkaracak ve maksimum etkiyi ortaya çıkaracağı model üzerinde katılımcıların deneyimlerinden faydalanılmıştır.

Atölyede ayrıca daha önce hazırlanmış tasarım tez ve hipotezler tartışılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler doğrultusunda ise yeni tasarım tezi ve hipotezleri geliştirilmiştir.

## ATÖLYE HAZIRLIKLARI

28 Ağustos 2016 tarihinde gerçekleştirilen AGÜ Labs Tasarım Atölyesi'nden elde edilen çıktılar neticesinde Toplumsal Katkı Atölyesi hazırlık çalışmalarına başlanmıştır. Atölye'nin çalışma planına dair yürütülen çalışmalar neticesinde, Atölye'nin birer günlük odak çalışmaları şeklinde ilerlemesine karar verilmiştir. Söz konusu odak çalışmalarının katılımcı bir yöntemle işlemesi ve çalışılan kurumların çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Birlikte çalışacak kurumların belirlenmesi aşamasında AGÜ Labs Tasarım Atölyesi'nde elde edilen deneyimden faydalanılmıştır. Ayrıca, AGÜ ve proje yöneticileriyle çok sayıda toplantı yapılmıştır. Bütün bu çalışmalar neticesinde, toplumsal katkı anlamında örnek kurumlar olan TAK, UNDP ve ORAN ile çalışılmasına karar verilmiştir. Söz konusu üç kurum ile yapılacak olan çalışmada hem AGÜ'nün toplumsal katkı alanlarının nasıl önceliklendirilmesi gerektiği üzerinde hem de eğitim ve araştırmayla bütünleştirecek sistematik üzerinde çalışılmıştır.

Atölye, birer ½ günlük odak çalışmaları şeklinde ilerlemiş ve çalışılan kurum katılımcılarının ağırlıkta olduğu bir katılımcı profili ile yürütülmüştür. Çalışmalar neticesinde ORAN, UNDP ve TAK modelleri incelenmiş, sonrasında kurumların "Toplumsal Katkı" ve "Değişime" nasıl yaklaştığı irdelenmiştir. Çalışmadan elde edilen çıktılar neticesinde kurumların üniversite ile ilişki noktasında ihtiyaçlarına en uygun olan modelin tasarlanmasına yardımcı olacak ipuçları elde edilmiştir.

Atölye'de ele alınacak tezlerle ilgili ön çalışma yapılmıştır. Bu tezlerin kapsamı ve atölye çalışmasının planı PYT toplantısında ele alınmış ve onaylanmıştır.

## ATÖLYE MODELLERİ

**TAK (Tasarım-Araştırma-Katılım):** Kentsel sorunların çözümünde kentliler, tasarımcılar, gönüllüler, öğrenciler ve destekçilerin ulusal ve uluslararası işbirlikleri kurarak fikir ürettikleri ve ürünlerini kamuoyu ile paylaştıkları yenilik ve yaratıcılık mekânıdır. Tüm disiplinlerinden tasarımcılarla birlikte, gönüllülük ve işbirliği esası ile program ve projeler üreten, bağımsız bir oluşumdur.

**UNDP:** Türkiye'de kapsayıcı ve sürdürülebilir büyüme, kapsayıcı ve demokratik yönetim ve iklim değişikliği ile çevre olmak üzere 3 temel alanda ilerleme kaydetmek için çalışmaktadır. Bu temel alanlara ek olarak, politika ve projelerde, kadınların, özel sektörün, kapasite geliştirilmesinin ve Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin rolüne büyük önem vermektedir. UNDP, küresel meselelerde ilerleme kaydedilebilmesi ve Türkiye'nin kalkınmasına katkıda bulunabilmek için, hükümet, yerel yönetimler, sivil toplum ve özel sektörle ortaklıklar kurmaktadır.

**ORAN:** Temel amacı Orta Anadolu bölgesinin sosyal ve ekonomik olarak kalkınmasına katkı vermek olan ORAN, bölgesel kaynak ve potansiyellerin değerlendirilmesinde katılımcılığı ve işbirliğini temel alarak faaliyetlerini projeleri fonlayarak yürütmektedir.

## ATÖLYE TARİHLERİ

### 1. TAK ile İstanbul'da gerçekleştirilen ½ günlük çalışma

- **Tarih:** 20 Eylül 2016
- **Başlangıç Saati:** 14:00
- **Yer:** Arama Katılımlı Yönetim Danışmanlığı, Kanlıca Çeşmesi Çıkmazı Sokak, No:6, 34810 Beykoz/İSTANBUL

### 2. UNDP ile 3 Ekim'de ½ günlük çalışma

- **Tarih:** 3 Ekim 2016
- **Başlangıç Saati:** 14:00
- **Yer:** Birleşmiş Milletler Binası, Birlik Mahallesi, Katar Caddesi, No: 11, 06610 Çankaya /ANKARA

### **3. Orta Doğu Kalkınma Ajansı (ORAN) ile Kayseri’de gerçekleştirilen ½ günlük çalışma**

- **Tarih:** 26 Ekim 2016
- **Başlangıç Saati:** 14:00
- **Yer:** Abdullah Gül Üniversitesi Sümer Kampüs, Kayseri

# ATÖLYE ÇALIŞMASI

## GİRİŞ

Toplumun dönüşümünü ve bu bağlamda da 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. Üniversitelerin dünya ile ilişkisi birbiriyle 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, Abdullah Gül Üniversitesi de iş dünyası ve toplumla etkileşimi doğrultusunda hangi alanda ağırlıklı olarak konumlanacağını bulacaktır.

Abdullah Gül Üniversitesi'nin 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. Üniversite eğitim ve araştırma misyonlarına üçüncü misyonu ekleyerek toplumsal katkısını genişletmeyi hedeflemektedir. Üniversitenin yeni yapılanması ve işbirliklerinin yanı sıra, münferiden gerçekleştireceği proje ve faaliyetler için de fikir vermesi için toplumsal katkı için çalışan bu kurumların işleyişi yol gösterici olabilir. İşleyen kurumlardan öğrenmek ve de öğretim, araştırma ve toplumsal etkiyi ilişkilendirecek AGÜ Etki Platformu ve AGÜ Labs<sup>1</sup> 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.

1 Toplam Katkı (TOKA) Platformu ve AGÜ Labs "AGÜ Labs Tasarım Raporu" içerisinde "AGÜ Labs Sistematiği" ve "Toplam Katkı (TOKA) Platformu" bölümlerinde detaylı olarak açıklanmaktadır. AGÜ Labs, üniversitenin üç misyon alanını harmanladığı, bilgi temelli dönüşümü gerçekleştiren, tematik toplam katkı kurumudur. Üniversitelerin üçüncü misyon faaliyetlerini tek çatı altında toplayan AGÜ Etki Platformu ya da TOKA Platformu ise AGÜ Labs için altyapı oluşturmaktadır. Bu sayede TOKA Girişimleri üniversitenin öncelikleri doğrultusunda, farklı paydaşlarla ve farklı stratejilerle oluşturulabilecektir

Bu üç kurum küresel ve yerel kalkınma sorunlarına çözüm üretmek ve toplumsal katkı yapmak 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 eklemlenebileceği ve aynı zamanda da Üniversite'ye ortak, proje, finansman vs. kaynak sağlayabilecek kurumdur. Bu nedenle Kalkınma Ajansı modelinin incelendiği bölümde Üniversite'nin eklemlenebileceği ve işbirliği yapabileceği alanlara geniş yer verilmiş ve bu alanlar somutlaştırılmıştır. UNDP için ise AGU 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, rapora eklenmiştir. Kurumlarla ilgili bölümlerin içerisinde Üniversite'nin eklemlenebileceği 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.

Rapor 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 Rapora yansıtılmıştır.

## **A. TOPLUMSAL KATKI**

Üniversiteler, toplumsal gelişmeye hem yerel, hem de küresel ölçekte katkıda bulunan kurumların başında gelmektedir. Üniversiteler geleneksel olarak eğitim (birinci misyon) ve araştırma (ikinci misyon) olmak üzere iki temel alanda katkı yapmaktadır. Bu geleneksel yaklaşımla dahi olsa içinde bulunduğu coğrafyanın ve kültürün gereksinimleri ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarını yürüten üniversite, topluma iki temel alanda katkı sağlayabilir. **Bunlardan ilki toplumun ihtiyaçları bağlamında yürüteceği araştırma projeleri ile toplumsal, ekonomik ve siyasi idarede ihtiyaç duyulan veri ve kuramların üretilmesi ve geliştirilmesidir. İkincisi ise temel toplumsal katkısı ise eleştirel ve analitik bir entelektüel bakışa sahip, küresel gündeme hakim, gerekli yetenek ve bilgilerle donatılmış, yerel ve uluslararası sosyal bağlar kurmuş insan kaynaklarının geliştirilmesidir.**

Öte yandan üniversitelerin sadece yer seçiminden kaynaklanan pek çok pozitif dışsallığı bulunmakta ve buldukları yerelin sosyal kültürel ve de ekonomik yapısını özellikle olmasa da temel misyonlarını icra ederken değiştirmektedir (Öztürk, Torun ve Özkök, 2011).

Üniversitelerin kaynakları, potansiyelleri ve gelişen küresel ihtiyaçlar nedeniyle, mevcut toplumsal katkısını çok daha artırma ve yaygınlaştırma imkanı bulunmaktadır. **Dünyada toplumun dönüşümü ve bu bağlamda da üniversitelerin değişen rolü doğrultusunda; üniversiteler öğretim ve araştırma kuruluşlarından, toplumsal değişimin yönlendiricisine dönüşmekte, bilgi ekonomisinin ve toplumla ilişkinin ana oyuncusu haline gelmektedir.** Üniversiteler geleneksel misyonlarına üçüncü misyon eklemekte, artık kendilerini ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimin temel aktörlerinden biri olarak konumlandırmaktadır.

Genel olarak üçüncü misyon, üniversitelerin toplumla; eğitim (birinci misyon) ve araştırma (ikinci misyon) ötesindeki ilişkisi olarak tanımlanabilir (Görason, Maharajh ve Schmoch, 2009; Jongbloed, Enders ve Salerno 2008). **Üçüncü nesil üniversite faaliyetleri genel olarak üniversite bilgi ve kapasitesinin akademi dışı çevrelerde üretilmesi, kullanılması ve uygulanması ve işletilmesi ile ilgilidir.** Üniversiteler ve toplumun kalanı arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır.

Üniversitenin eğitim ve araştırma misyonlarına eklenen, bu misyonlarıyla üst üste gelen ve onları tamamlayan üçüncü bir faaliyet alanıdır (E3M, 2008; Howard, Sharma, 2006).

Literatürde üçüncü nesil üniversiteler için farklı tanımlama ve modeller yer almaktadır. Söz konusu tanımlar farklı odaklar üzerinde kurgulanmıştır; uygulamalı araştırmadan, üniversite-endüstri ilişkisine ve ticarileştirmeye, ya da sosyal ve ekonomik etkiye dayanan tanımlamalara, girişimci üniversite bağlamındaki tanımlamalara, teknoloji transferi odaklı yaklaşımlara farklılık göstermektedir (Tadmor, 2003; Hatakenaka, 2005, Etzkowitz, 2002). Rovira i Virgili Üniversitesi (RVU) Üçüncü Misyon Stratejik Planında (2015) üçüncü misyon çok geniş anlamda topluma bilginin transferi olarak tanımlanmıştır. Üçüncü misyon ile üniversitelerin kendi bölgelerinde kalkınmanın yönlendiricisi olacağı vurgulanmıştır.

Toplumsal katkı ve üçüncü misyon üniversitenin bulunduğu bağlama göre değişen geniş bir alanı ifade etmektedir. Sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal alanlar başta olmak üzere geniş bir kapsam söz konusudur. Evrensel, herkese uygun kabul edilen bir yaklaşım bulunmamakta, her ülke kendi bağlamı içerisinde uygulamalarını gerçekleştirmekte, tüm ülkeler için uygulanabilir bir model bulunmamaktadır (E3M, 2008). Bu nedenle toplumsal katkı üniversitenin içinde bulunduğu ülke ve yerelin mevcut durumu ve öncelikleriyle doğrudan ilgilidir.

Üniversitelerin toplumsal katkısına ve üniversitenin toplumla bütünleşmesine verilen önem giderek artmaktadır. Toplumla bütünleşme, iş dünyası ile ilişkiler ve de ekonomik değer yaratmanın ötesinde, üniversitelerin kapasite inşasına odaklanan, sosyal, ekonomik, çevresel ve kültürel yönleri de içeren daha geniş bir bütünleşme bakış açısıdır. Toplumsal katkıyı hedefleyen üniversiteler özel sektöre olduğu kadar kamu yönetimine ve sivil topluma katkı yapmakta, ekonomik performansın iyileştirilmesine, yaşam kalitesinin artırılmasına ve kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlama gibi stratejileri izlemektedir (Howard, Sharma, 2006).

Avrupa Üniversiteleri Gözlemevi Projesi (PRIME –OEU Project) kapsamında üniversitelerin üçüncü misyon bağlamında çalışma alanları sekiz ana grupta toplanmıştır; İnsan kaynakları kapsamında doktora öğrencilerindeki ve mezunlarındaki bilgi; Fikri mülkiyet patentler ve patent yönetimi; Girişimcilik ile bilgi transferi; Endüstri ile birlikte bilginin üretimi ve dağıtımı; Araştırma faaliyetlerinin kamu hizmeti yönü ve kamu ile ilişkiler; Farklı düzeylerde politika geliştirme ve uygulamaya katılım; Üniversitenin sosyal ve kültürel yaşama özellikle şehirlerde dahil olması (expo, konser, kentsel gelişme projeleri gibi etkinliklere dahil olması, vatandaşlara açık müze, kütüphane gibi yerlerde kalıcı yapılarının olması, bazı sosyal servislerin açılması vs.); Toplum tarafından bilimin anlaşılması ve toplumla etkileşim (Laredo, 2007).

Bir başka yaklaşımda ise üçüncü misyon faaliyetleri üç bileşen çevresinde toplanmaktadır; teknoloji transferi ve yenilik; sürekli eğitim ve ulusal ve bölgesel kalkınma bağlamında toplumsal bütünleşme (engagement) (RVU, 2015; E3M, 2008).

### 1. Teknoloji transferi ve yenilik

Üniversitenin topluma katkı yapacağı en önemli alanlardan biri araştırma ile ilişkilidir. Üniversitelerde gerçekleştirilen araştırmaların sonucu olarak geliştirilen fikir, uygulama, nesne, örtülü bilgi, uzmanlık (know-how), teknik bilgi, fikri mülkiyet, keşif ya da icadın akademik olmayan bir çevreye yönlendirilmesi ve kullanılması ve bunun sonucu olarak da yerel, bölgesel, ulusal ve hatta küresel düzeyde sosyal, kültürel ve ticari fayda sağlaması olarak tanımlanabilir.

### 2. Sürekli eğitim ve yaşam boyu eğitim

Toplumsal katkının bu bileşeni eğitim ve öğretim ile yakından ilişkilidir. Sürekli eğitim ya da yaşam boyu eğitim, bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilmesi amacıyla yaşam boyunca alınan tüm öğrenme faaliyetlerini kapsamaktadır (E3M, 2008). Söz konusu eğitimler, bireylerin toplumun ya da profesyonellerin gelişimi için olabilir (RVU, 2015).

### 3. Toplumla Bütünleşme

Toplumsal bütünleşme, üniversite bilgisi ve kaynaklarının kamu ve özel sektörle ortaklığı ile burs, araştırma ve yaratıcı faaliyetlerin zenginleştirilmesi; müfredat, eğitim ve öğrenmenin iyileştirilmesi; toplumla etkileşimin sağlanması; önemli toplumsal sorunlara çözüm bulunması, ve kamu yararına katkı sağlanmasıdır (ABP, 2008). Toplumsal ölçek bireyden ulusal ve uluslararası düzeye uzanmaktadır (RVU, 2015)

Toplumsal bütünleşme iki yönlü bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Bunun sonucunda bölgesel ekonomik kalkınma, toplumsal, sosyal ve ekonomik sorunlara çözümlerin üretilmesi, toplumun dünya ve uluslararası gündem ile bağlantısının kurulması, toplumsal servislerin iyileştirilmesi, sosyal sermayenin gelişimi, bölgenin sürdürülebilir gelişimi, sosyal değişimin yönlendirilmesi, dezavantajlı bölgelerdeki sorunların çözümüne yönelik çalışmaların hayata geçirilmesi, toplumun kültürel ve entelektüel dokusunun geliştirilmesi gibi faydalar belenmektedir (RVU, 2015; B-HERT, 2006).

Montesions vd.'e (2008) göre **üçüncü misyon topluma hizmet demektir** ve farklı bir açıdan değerlendirdiği üç boyutu bulunmaktadır; 1. Üniversitenin sosyal üçüncü misyonu – üniversite **parasal bir beklenti olmaksızın hizmet sunmaktadır**, bu hizmetler üniversitenin imajını iyileştirmekte, ve topluma katkı sağlamaktadır; 2. Üniversitenin girişimcilik üçüncü misyonu-

üniversitenin gelirini artırma amacıyla hizmet sunmaktadır; 3. Üniversitenin yenilik üçüncü misyonu – üniversitelerin girişim sermayesi bulunması için aktif olduğu, hükümet ve endüstri ile ilişki içerisinde belirli sektörlerde yenilik yaptığı bir alanı tanımlamaktadır.

Yukarıda bahsedildiği üzere toplumsal katkı yerel dinamiklerle ilişkilidir. Tüm üniversitelerin tüm toplumsal katkı bileşenlerinde uzman olması gerekmez. Farklı kurumların farklı toplumsal katkıları olabilir; kimi dünya sınıfında bir araştırma mükemmeliyet merkezi ve küresel pazarın oyuncusu olabilir, kimi ise bölgesel yönetimler, yerel toplum ve işletmelerin birincil ortağı olabilir. Kurumlar içinde buldukları konjonktür doğrultusunda kendileri için en uygun rolü seçmelidir (B-HERT, 2006).

Üniversiteler hedefledikleri toplumsal katkıyı tanımlarken öz nitelikleri ve kaynakları, yerel dinamikler ve ulusal öncelikler doğrultusunda bir bağlam geliştirecektir. Literatürde birbiriyle benzeşen çok sayıda farklı sınıflama yapılmış olmakla birlikte üniversite kendi bağlamını belirleyecektir. Kendi iç dinamiklerinden ve de çevresinden en üst düzeyde beslenen ve karşılığında toplumsal katkı üreten bir yapının ortaya konması gereklidir. Dolayısıyla toplumsal katkı bileşenlerini net çizgilerle birbirinden ayırmak aslında pek mümkün değildir. Buna ek olarak da toplumsal katkıyı tek taraflı bir transfer olarak sınırlamak toplumsal katkıyı da sınırlayacaktır. Bu nedenle kurgulanacak yapıda, tüm misyonların ve toplumsal katkı bileşenlerinin birbirinden etkilendiği geliştirici bir ortamın tasarlanması önemlidir. Diğer kurum, kuruluş ve toplumla ilişkilerde ve toplumsal bütünleşme kapsamında ise yukarıda bahsedilen iki yönlü ilişkiden ileri giderek çok yönlü bir etkileşime imkan veren bir model Üniversite'nin etkisini artıracaktır. Paydaşların yalnızca üniversite ile olan değil, birbirleri ile olan etkileşimlerinden de faydalanan bir model yenilikçi, yaratıcı ve de toplumsal katkıyı artıran sonuçları üretebilir. Araştırmacılar tarafından toplumsal katkının içselleştirildiği, Üniversite'nin toplumla ve kurumlarıyla birlikte çalıştığı bir eklemlenme ve bu modelin nasıl geliştirilebileceği raporun ilerleyen bölümlerinde tartışılmaktadır. Üç farklı toplumsal katkı odaklı çalışan kurum bu amaçla incelenmiş ve çalışma yöntemlerinden toplumsal katkı sistematiğine katkı sağlamak üzere sonuçlar çıkarılmıştır. Üniversitenin kendi fiziksel ve de işlevsel sınırlarında kısıtlı kalmadığı, önceliklendirdiği alanlarda eklemlendiği bir modelin etkisi çok daha büyük olacaktır.

Öte yandan üniversitenin toplumsal katkısının ölçülmesi, hangi alanlarda nasıl bir değişime ne kadar imkan sağladığının tespit edilmesi, üniversitenin ve toplumsal katkının geliştirilmesi için stratejik önem taşımaktadır. Toplumsal katkının ölçülmesi yerel dinamikler doğrultusunda belirlenen toplumsal katkının tanımlanması ile ilişkilidir.

Üniversite başarı sıralamalarında toplumsal katkının dahil edilmesi de önemli bir konudur. Ulusal ve uluslararası üniversite sıralamaları üniversitelerin birinci ve ikinci misyonu ile ilgilidir. Üçüncü misyon temel bir bileşen olarak henüz bu sistemlere dahil edilmemiştir. Shanghai ya da Times Higher gibi uluslararası ve URAP gibi yerel, genel olarak kabul gören sıralamalar üniversitelerin geleneksel misyonları için göstergeleri içermekte, üniversitelerin topluma etkileşimine, toplumsal katkısına dair göstergelere yer vermemektedir.

Bilgi toplumlarında üniversitelerin ekonomik büyüme ve sosyal gelişmede giderek artan rolü ile ilişkili olarak geleneksel araştırma ve öğretim misyonu üçüncü misyon aktiviteleri eklenerek etkisi gelişmiştir. Öğretim ve araştırma misyonları daha iyi anlaşılmakta ve ölçümlenmekteyken, üçüncü misyon ölçümleme yaklaşımları olgunlaşmamıştır

2000'li yıllara kadar **üçüncü misyonun ölçülmesi** oldukça yeni bir konudur. Molas vd.'nin Birleşik Krallık, ABD ve Kanada, OECD Ülkeleri ve Avrupa Komisyonu çalışmalarına dair tespitlerde bulunduğu çalışmasında, **toplumsal katkının teknoloji transferi ve ticarileşme eksenlerinde tanımlandığı ve ölçüldüğü görülmektedir.** Bu dönemde toplumsal katkıyı ölçmek üzere yapılan çalışmalar örneğin Birleşik Krallık'ta genellikle üniversitelerin endüstri ile ilişkilerine ve üniversitelerin girişimcilik faaliyetlerine odaklanmaktadır (Molas vd, 2002).

Düzcan ve Zencir (2004) Üniversitelere küresel bağlamda ve ülkemizdeki yaklaşımın bilimsel kaynaklara aktarılan kaynakların hemen tümünün pazarlanabilir teknoloji üretimine yönelik projelere aktırılması, bunun sonucu olarak da doğal olarak piyasa talebi olmayan bilimsel üretim alanlarının kaynaktan yoksul bırakılmaları sonucunu doğuracağı eleştirisini getirmektedir. Bu anlamda üçüncü misyon sürdürülebilir kalkınma için daha da önem taşımaktadır.

Molas vd. Üçüncü Misyon aktivitelerinin ölçülmesi için yaptıkları araştırmada (2002) faaliyetlerin analizi için analitik bir çerçeve oluşturmaya çalışmıştır. Söz konusu çerçevede, üniversitelerin sahip olduğu kaynakları, **kapasiteleri ile gerçekleştirdikleri faaliyetleri arasında temel bir ayrıma gitmişlerdir.** Üçüncü misyon faaliyetleri bu analitik çerçevede ilişkilendirilmiştir; **Kapasiteleri;** fiziksel ve bilgi kapasiteleri (teknolojinin ticarileştirmesi, üniversite fiziksel kapasitesinin ticarileştirilmesi, girişimcilik faaliyetleri, danışmanlık faaliyetleri) **Faaliyetleri** **1. Eğitim** (eğitim, müfredat), **2. Araştırma** (araştırmada işbirliği ve anlaşmalar) ve **3. Araştırma sonuçlarının iletişiminin yapılması** (sosyal ağlar, akademi dışında yayılım) ve bu alt başlıklarda göstergeler tanımlanmıştır.

Avrupa Komisyonu tarafından finanse edilen Üçüncü Misyon Gösterge Tanımları, Süreçler ve Göstergeler Projesi ile yukarıda açıklanan toplumsal katkı bileşenleri; teknoloji transferi ve

yenilik; sürekli eğitim ve toplumsal bütünleşme kapsamında çok sayıda göstergenin belirlendiği bir yaklaşım benimsenmiştir. Söz konusu ölçümleme, insan kaynağının hareketliliğinden, öğrencilerin ve temel paydaşların kurum hakkındaki algısına, eğitim programlarına katılma, kamu ve özel sektörle ortak sunulan program sayısına, dezavantajlı öğrencileri ya da toplum üyelerini doğrudan hedefleyen faaliyet sayısına, düzenlenen etkinliklere, toplanan hibe miktarına varan, çok çeşitli toplam 54 alt başlık ve gösterge tanımlanmıştır (E3M, 2008).

Bu yaklaşımlarda toplumsal katkı bileşenleri ve üniversitenin üçüncü misyon faaliyetlerinin sınıflandırması yapılmış, ölçümle kriterleri ve göstergeleri bu çerçevede belirlenmiştir.

Toplumsal katkının ölçülmesinde farklı bir yaklaşım ise ülkenin ya da bölgenin toplumsal gelişimine yönelik stratejilere sağlanan katkının ölçülmesi olabilir. Örneğin Siemens toplumsal katkısının boyutlarını ölçülebilir kılmak için sürdürülebilirlik odaklı bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada Türkiye 2023 Hedefleri ve 10. Kalkınma Planı'ndan faydalanılarak Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunabilecek ve önem arz eden; ekonominin güçlendirilmesi, yetenekli işgücünün artırılması, inovasyon, çevre ve sürdürülebilirlik, yaşam kalitesinin artırılması ve toplumsal dönüşüm gibi temel konular belirlenmiştir. Bu hedeflere Siemens'in yaptığı katkı çalışmada ortaya konmuş, Siemens Türkiye Katma Değer Haritası oluşturulmuştur (Siemens, 2016).

Abdullah Gül Üniversitesi de ulusal ve de yakın bölge kalkınma öncelikleri doğrultusunda toplumsal katkısını ölçeceği, yerel dinamikler tarafından şekillendirilen, üniversitenin yarattığı değeri ortaya koyabileceği yerel bir çerçeveyi kurgulayabilir, yarattığı değişim ve etkiyi toplum, yerel paydaşlar ve hükümet için görünür hale getirebilir, bu değerlendirme sonuçları doğrultusunda da stratejilerini belirleyebilir.

## B. 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 bulunmaktadır<sup>2</sup>.

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.

<sup>2</sup> 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.

## 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, 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 koyar<sup>3</sup>. Bu planlar hem ajansın kendi mali destekleri için hem de bölgedeki yatırımlar için genel çerçeveyi oluşturur.

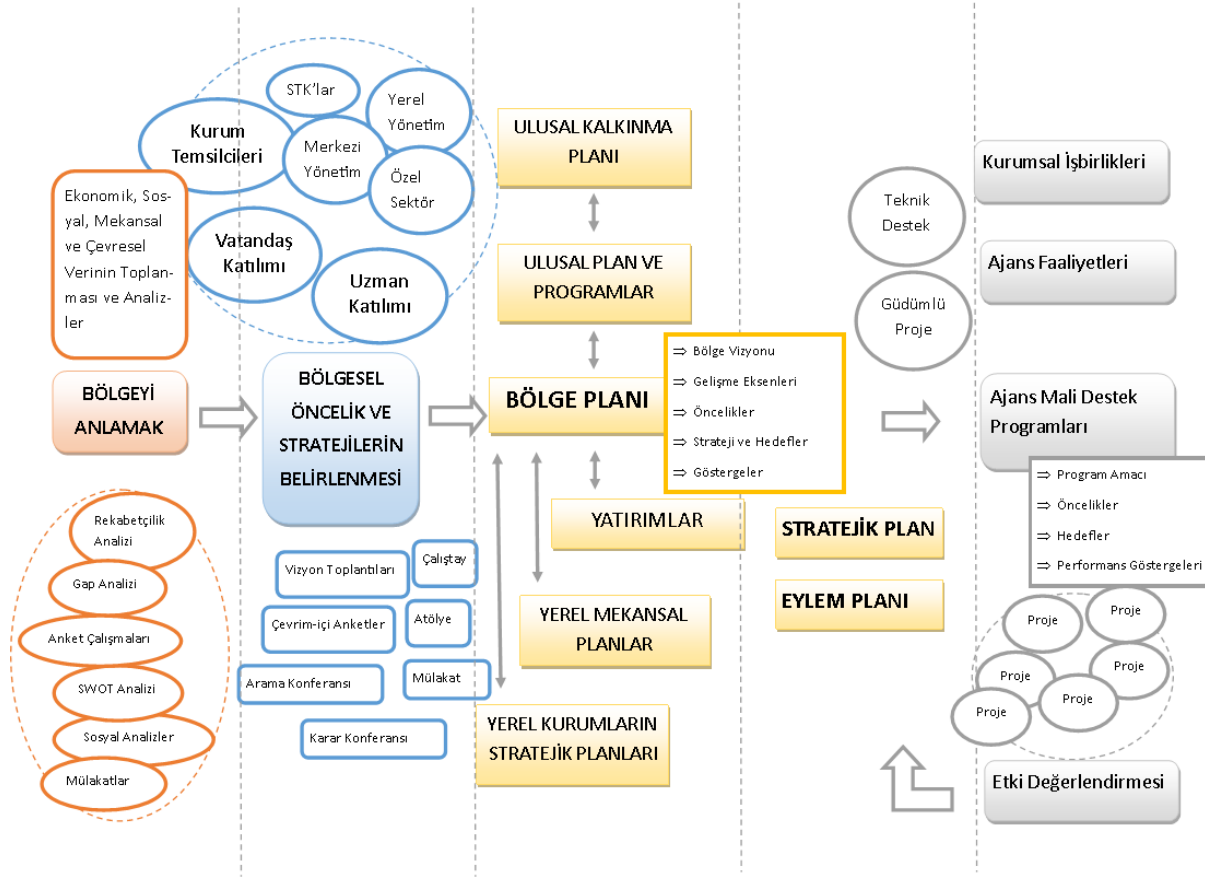
Kalkınma Ajansları Şekil 1'de görülen planlama, programlama ve proje ilişkisi içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu ilişki etki değerlendirmesi ile birlikte bir döngüdür ve genellikle üst ölçekli faaliyet gösteren ve fon veren kuruluşlar çalışmalarında bu döngüyü esas almaktadır.

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 alınmaları 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.

<sup>3</sup> 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 1 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 Kurulu<sup>4</sup> 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.

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

<sup>4</sup> ORAN Kalkınma Kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, yüz üyeden oluşmaktadır. Buna göre Kayseri'de 41, Sivas'ta 31, Yozgat'ta 28 kurum Kalkınma Kurulunda üst düzeyde temsil edilmektedir.

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 birbiriyle 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 almaktadır<sup>5</sup>.

Yatırım destek ofisleri<sup>6</sup> 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. Söz konusu işbirliği ve eklemlenme Üniversite'nin kendini konumlandığı toplumsal katkı alanı çerçevesinde tanımlanmalıdır. Üniversite bölüm içerisinde geniş ve detaylı olarak yer verilmiş muhtemel işbirliği alanlarının hangisinde aktif olmak isteyeceğini kendi öncelikleri doğrultusunda tercih edecektir.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> ORAN'ın bölge illeri Kayseri, Sivas ve Yozgat'ta Yatırım Destek Ofisleri bulunmaktadır.

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

### 3.1. 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 etki 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 eklemlenmesi ve bu kapsamda yine toplantıda ifade edilen ya da ortak geliştirilebilecek çok sayıda çalışmayı akademisyen ve öğrencileri ile üstlenmesidir** (Bkz. Ek-1).

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 eklemlenebilir. 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;

### 3.1.1. 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 yapabilir.**
- ✓ 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 uygulanacağını, 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.

### 3.1.2. 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 etkinlerin 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 devamı 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.

### 3.1.3. 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, fizibiliteleri, 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.

#### 3.1.4. 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.

#### 3.1.5. 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 edilmesini gerektirmektedir. 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 etki 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 ağından faydalanabilir. Ajans ile Üniversite'nin öğrenme, araştırma ve toplumsal etkide eklemlenmesi ile Ajans'a düzenli bir geribildirim ve teknik destek zaten sağlanacak, öğrencilerin de yaparak öğreneceği bir ortam sağlanacaktır. Üniversite bu yapılanma ile yalnızca ORAN'ın değil, tüm Türkiye'nin kalkınma gündemine de hizmet edebilir.

### 3.2. 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

### 3.2.1. 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 çağrısı 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 TEKNO PARK** - 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 olasılığında 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**

bulunmamakla birlikte Ajans 2016 Yılı Çalışma Programında Abdullah Gül Üniversitesi 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.

### 3.2.2. PROJE TEKLİF ÇAĞRILARI KAPSAMINDA İŞBİRLİĞİ

Proje teklif çağruları, 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 çağruları tasarımında Bölge Planı öncelikleri, Ajans'ın belirlenen öncelikleri, paydaşların tercihleri ve katkıları dikkate alınarak tasarlanmaktadır. Proje teklif çağruları Kalkınma Bakanlığı tarafından ulusal plan ve programlara uyum, diğer kurumların destekleri ile mükerrerlik oluşturulmaması, 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 çağrılarını 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 belirlemede 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 inka edilmesinde işbirliği sağlanabilir.
- ✓ Mali destek programı tasarımında ihtiyaç 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 çağruları 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 gerçekleştirmelerin 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 beklendiği 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 izlemesi 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.

### 3.2.3. 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 sektörlerle 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 araştırma 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.

### 3.2.4. 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.

### 3.2.5. 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 değişiklik gerektirmekte, kimi çok bölgeli 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.

### 3.3. 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 hazırlatılan "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 Mimari", "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 sistematiğine 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 önemli 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 karşılaştığı 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 problemine 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.

### 3.4. 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 yaratamadıklarını belirtmiştir. Oysaki raporda da bahsedilen ve sayısı artırılabilir 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.

### 3.5. KAPASİTE GELİŞTİRME, EĞİTİM

#### 3.5.1. 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.

#### 3.5.2. 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.
-

## C. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI MODELİ VE TEMEL İŞBİRLİĞİ ALANLARI

### 1. 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 büyüyen birikmiş sorunlara bütünlük 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. Dayanıklı olmak 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.

## 2. 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.



## 1. 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 biraraya 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.

## **2. 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**

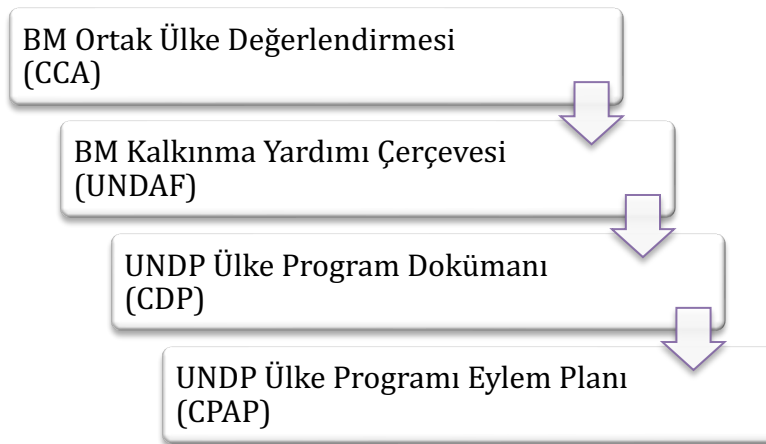
BM Ülke Kuruluşları bir ülkedeki gelişmeyi düzenli olarak analiz etmekte, ülkedeki temel kalkınma konularının ve ihtiyaçlarının değerlendirmesini yapmaktadır. BM Ortak Ülke Değerlendirmesinde (CCA) bu ülkeye özel değerlendirmeler BM'nin bir ülkedeki çalışmasının temelini oluşturmaktadır. BM ajansları 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 2 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 olmadığını 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 çıktılarını elde etmeye odaklanmaktadır. Yıllık Çalışma Planında (AWP) da o yıl içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen sonuçlar yer almaktadır.

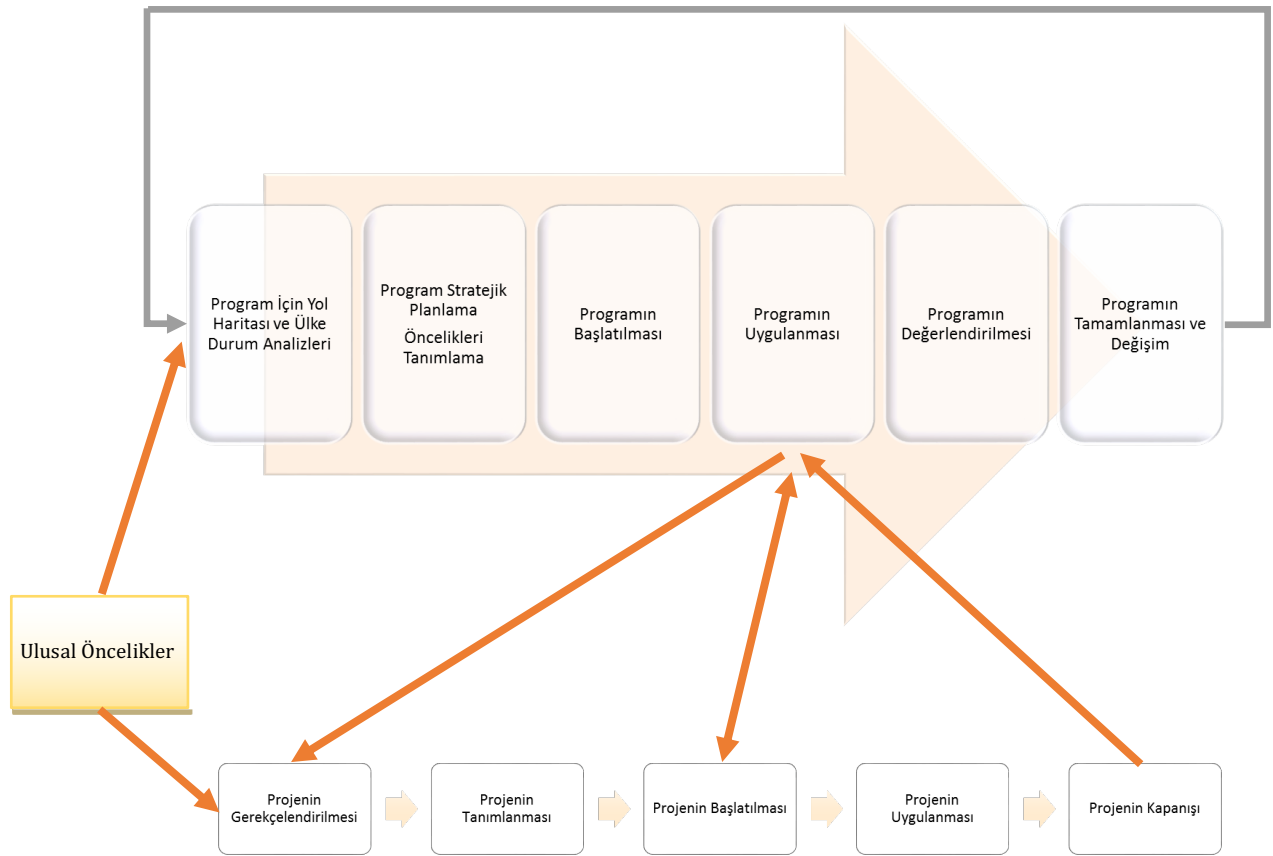
Projenin Kapanışı; UNDP resmen, operasyonel ve finansal olarak projeyi sonlandırır. Proje kapatılırken temel odak, projenin genel olarak performansının, tamamlandığına dair belgelerin, çıkarılan dersler ve kazanımların ve gereken devir teslim materyalinin değerlendirilmesindedir.

- ❖ 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 (Bkz. Ek-2).

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 3 UNDP Ülke Program Proje Döngüsü



## 3. 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 deneyimlerin sistemleştirilmesi ve yaygınlaştırılması ve bunun tüm değişkenlerle birlikte nasıl yapılacağı önemli bir konudur (Bkz. Ek-2).

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 Mükemmellik Merkezi eğilimleri, yenilikleri ve kamusal çözümler için en iyi örnekleri bulmak üzere çalışmaktadır. Yetkililer, liderler ve politika yapıcılar 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 yapıcılar, 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 yönetişim, 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 tanımı doğrultusunda önerilen eğitimleri alabilmektedir. Çevrimiçi kurslar, atölyeler ve etkinliklere katılım imkanı bu sistem aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca UNDP'nin zorunlu derslerine hızlı erişim sağlamaktadır.

## 5. 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 verimliliği 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 içerisinde 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, yöntemsel 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 etki 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 AGU 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 etki yaratmak için akademinin ilgi duyduğu toplumsal etkinin ötesinde, gerçek hayata etki yapacak projelere odaklanılması 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. AGU LAB 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.
- ✓ AGU 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 AGU 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 AGU 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.

### **AGÜ UNDP İŞBİRLİĞİ VE TOPLUMSAL KATKI**

UNDP'den AGÜ'nün toplumsal katkı yapacak bir yapıyı tasarlarken öğrenebileceği hususlar ve de iki kurumun karşılıklı yapabileceği katkılar ile eklemlenme alanları yukarıda açıklanmaktadır.

UNDP ülkelere politika desteği ve teknik destek sağlayarak, pilot proje uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmaktadır. Bunun başarılabilmesi için UNDP'de yukarıda açıklandığı üzere bilgi yönetimine özel bir önem verilmektedir. Kuruluş, büyük bir uluslararası kuruluşlar ve de uzmanlar ağına sahiptir. Böylece geniş bir uluslararası ağ bir yerelde üretilen iyi uygulama ve de bilgiden, dünyanın bir başka bölgesinde faydalanabilmektedir.

UNDP hükümetler ve yönetim birimleri ile yakın işbirliği içerisinde çalışmaktadır. Bu anlamda mevzuatı ve politikaları da etkileme imkanı bulunmaktadır.

UNDP proje uygulamalarını başta merkezi yönetimin birimleri ve de diğer ilgili paydaşların işbirliği ile gerçekleştirmekte, genellikle uygulama alanı olarak birkaç hedef bölgeyi proje kapsamında dahil etmektedir.

Bu bağlamda iki kurumun yapacağı işbirliği sonucunda, Üniversite tarafından geliştirilecek bilginin/modelin/uygulamanın diğer bölgelerde uygulanması, başarılı bir uygulama olması durumunda daha da yaygınlaştırılması, iş yapış şeklini, ulusal politikaları ve hatta mevzuatı etkilemesi mümkün olabilir. Buna ek olarak UNDP'nin uluslararası bilgi ağı ile Üniversite tarafından ortaya konacak bir model, dünyanın başka bir bölgesinde uygulanabilir, ya da yeni bir uygulamaya temel oluşturabilir.

Buna ek olarak UNDP ile yapılacak bir işbirliği AGÜ'ye kuruluşun uluslararası bilgi ağını açacaktır. Böylece geliştirilecek model ya da uygulamanın daha büyük bir toplumsal katkı üretecek şekilde tasarlanması ve sonuç üretmesi mümkün olabilir.

Bu anlamda UNDP ile yapılacak bir işbirliği kapsamında geliştirilecek bir projenin toplumsal etkisi daha geniş ve yaygın olacaktır. Üniversite'nin kendi uygulayacağı bir projeye kıyasla bu işbirliğinin toplumsal katkısının çok daha büyük ve sürdürülebilir olma potansiyeli vardır.

## D. 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 esasları 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 katılımının 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 m<sup>2</sup> 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 ağdır. 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 tanımları 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 kullanılabilceği, kurgulanacak birimin yol haritasının tasarım odaklı düşünme konusu ile ilgilenen 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 düşünölebileceği 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 Projesinin<sup>7</sup> 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 kılığı" 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).

Bu doğrultuda;

---

<sup>7</sup> 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.

- ✓ 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 yansıması olan sorunlara bulacağı çözümlerle ve araştırmalarla, küresel anlamda da bir öneri ortaya koyabilecektir. Dünyada ve Türkiye'deki örneklerle bu model geliştirilerek toplumsal etkiyi 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'ın, 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.

## SONUÇ OLARAK

Raporda, 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, Abdullah Gül Üniversitesi ile olası işbirliği alanları belirlenmiş, bu kuruluşlar Üniversite ile nasıl eklemlenebilir ve başta AGÜ Etki Platformu ve 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 de yerel kalkınma sorunlarına çözüm arayan, uluslararası, bölgesel ve de 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 etkileşim ve insana dokunmayı misyonlarının odağında görmektedir. Üniversite'nin çalışmalarında ve gerçekleştireceği projelerde de ilgili kurumlarla eklemlenmenin sağlanması (proje tasarımı ya da uygulama, ya da sonuçların test edilmesi vs.) toplumsal katkıyı artırabilir. Üniversite kendi amaçları doğrultusunda işbirliği yapacağı kurum ve kuruluşları ve de işbirliği düzeyini tanımlayabilir.

Örnek olarak incelenen bu üç kuruluşun da kendi zayıf ve güçlü yanları, darboğazları bulunmaktadır. Raporda yalnızca kurumların örnek ve önemli çalışmaları değil, yer yer darboğazlarından da bahsedilmiştir. Toplumsal katkı için çalışırken gerek kurum içi, gerek kurumlar arası ilişkilerde gerek de 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 gerek de 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 sistematiği mimik edebilir. Öte yandan bu kurumlarla yapacağı ortaklık

karşılıklı kazanımların olduğu ve sonucunda da toplumsal katkının üretildiği bir modeli oluşturabilir.

AGÜ'nün toplumsal katkı üreten bir üniversite olmak felsefesine bir fikir althığı 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 sistematiğini uygulamaktadır. Bu yöntem uygulamanın verimliliği ve etkililiği sağlamakta, sürecin meşruluğunu artırmakta ve öngörülü olmaya yardımcı olmaktadır. Söz konusu sistematik; üst ölçekten alt ölçeğe ve de alt ölçekten üst ölçeğe etkileşimli bir planlama/programlama hiyerarşisini (Bkz. Şekil 1 ve 2) ve aynı zamanda da program/proje döngüsünü (Bkz. Şekil 1 ve 3) içermektedir. UNDP, Kalkınma Ajansları ve raporda 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 çok yıllık 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 etki yaratıldı mı, nasıl bir etki yaratıldı değerlendirilebilir.

Üniversitenin çok yıllık 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 ile Üniversitenin toplumsal fayda üretirken ve ortaklıklar kurarken bir yol haritasının olmasını, Üniversite'nin alanda daha etkili olmasını sağlayabilir. Çok yıllık strateji belgesi aynı zamanda da bütünlük bir yaklaşım ile birbirini besleyen faaliyetlerin tanımlanmasına, yatay kesen önceliklerin proje ve faaliyetlerde yerini bulmasına yardımcı olacaktır.

Öte yandan Üniversite içerisindeki birimlerin ve de 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 ile eklenilebileceği görülmektedir. Öncelikle AGÜ yeni kurulmuş, yeni bir üniversite modeli geliştirme aşamasında, seçeneklere halen açık, toplumsal etkiyi 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 Ajans'ıdır. Ajans'ın doğal ortağı olarak kendini konumlandırmış, toplumsal etkiye 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 gerek de 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 AGU Etki Platformu ve AGU 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 çok yıllı olarak ortaya koyan ek bir tutanak ile ilişkilendirilmiş olmalıdır. Böylece tarafların kapasitelerini planlamaları ve iş programlarına bu ortaklığı yansıtmaları mümkün olabilir. Bu ortak yol haritası, tarafların ve hatta diğer ilgili paydaşların da katkısı alınarak oluşturulabilir. Raporda 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 de proje bazında birlikte çalışılacak paydaşların tanımlanması, ortaklıkların kurulması ve de 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 de 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 AGU Etki Platformu – AGÜ Labs önemli bir birim olabilir. Belirlenecek kalkınma gündemi ve bölge dinamikleri ile uyumlu olarak belirlenecek ve çalışacak AGU Etki Girişimleri toplumsal katkı için çalışan kurumların kendi darboğazlarına çözüm getirecek bir çözüm sunabilir.

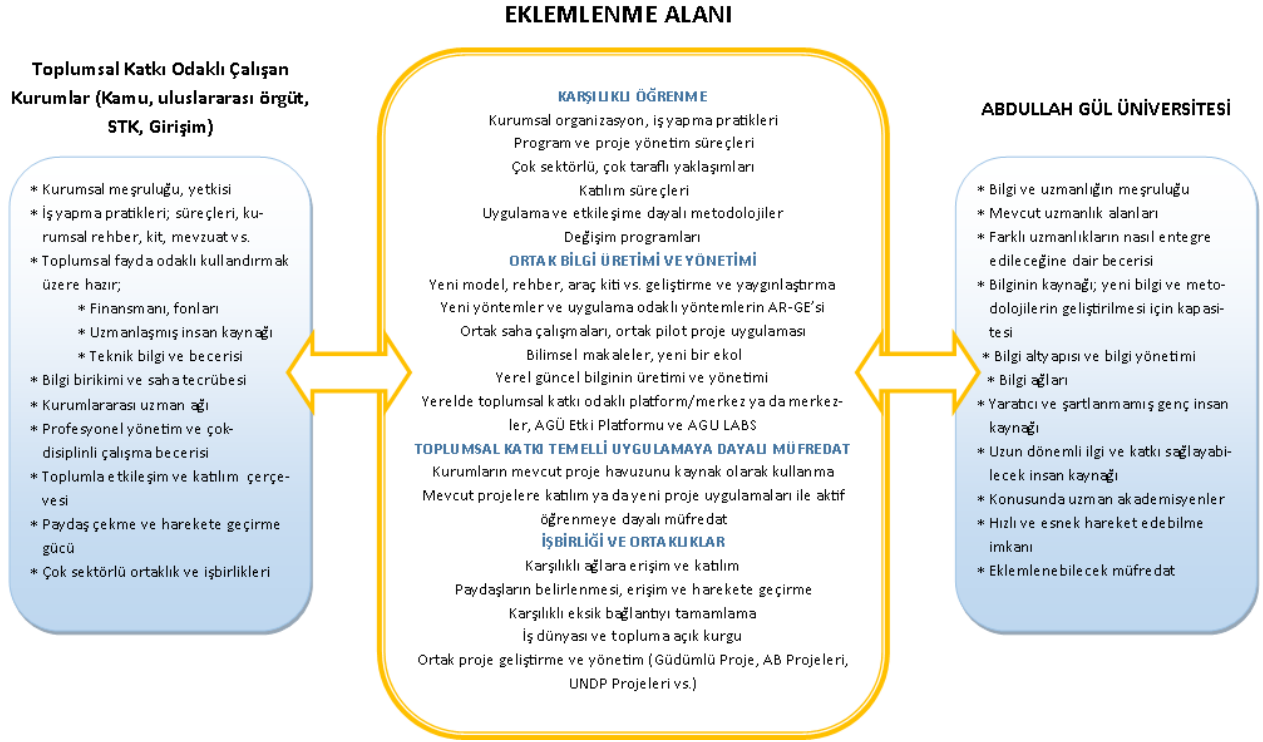
Üniversitenin saha çalışmaları ve bu bağlamda toplum ile ilişki kurması, hayat boyu öğrenme konusundaki çalışmaları, açık kapı uygulamaları gibi vatandaşlar ile üniversite çalışanları arasındaki diyalogu artıran ve bölge paydaşları ile yakın ilişkiye dayanan bir iletişim stratejisi üniversitenin dış dünya ile etkileşimini sağlayacaktır. Böylece öğretim ve araştırma gündemi vatandaşların ve genel olarak toplumun ihtiyaçları ile daha uyumlu hale gelecek ve de Üniversite'ye farklı faaliyetlerini tanıtma 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 vs. 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. AGU Etki Platformu ve AGÜ Labs farklı kurumların eklemlenmesi için uygun bir platform olabilir. Bu eklemlenme ve etkileşim ile Üniversite toplumsal etkiyi 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 çıktının 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 AGU 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 her yerel 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 sistematiği 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 yapmada, becerileri ve kapasiteyi görevlerle ilişkilendirmede 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 etki 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 de 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 de uluslararası camia için yerel, tematik vs. bir bilgi merkezi olmak üzere kendini konumlandırabilir.
- ✓ Üniversitede melez yapılar ve melez roller tanımlanabilir. Pratik sonuçlar üretecek, disiplinlerarası çalışmalar yürütecek, öngörülü yöneticiler ve uzmanlar ile akademisyenleri buluşturan dinamik bir yapı AGU 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. AGU 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 etkilileri tarafından önerilen AGU 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 eklenilebileceği Toplumsal Katkı Sistematiği Çerçevesinde gösterilmiştir (Bkz. Şekil 4). Kurumların kaynakları ile işlevlerini birleştirebilecekleri alanlar; Karşılıklı Öğrenme, Ortak Bilgi Üretimi ve Yönetimi, Toplumsal Katkı Temelli Müfredat ile İşbirliği ve Ortaklık başlıklarında değerlendirilmiştir.



**Şekil 4. TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ÇERÇEVESİ**

- ✓ Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyelerinde katılımcıların değerlendirmeleri ve de 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.

## REFERANS DOKÜMANLAR

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi Toplantı Notları

UNDP Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi Toplantı Notları

TAK Toplumsal Katkı Sistematiği Atölyesi Toplantı Notları

TR72 Bölge Planı 2014-2023

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Kurumsal Stratejik Planı 2015-2019

Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporları 2012 – 2015

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı 216 Yılı Çalışma Programı

10. Kalkınma Planı 2014-2018

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun

Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006)

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (2006)

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği (2006)

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği (2008)

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği (2009)

Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği (2014)

Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi

Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu

UNDP Stratejik Plan: 2014-2017

2030 Agenda For Sustainable Development

UNDP Türkiye Faaliyet Raporu

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

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı Resmi İnternet Sitesi

Diğer Kalkınma Ajansları İnternet Siteleri ve Haberleri

UNDP Resmi İnternet Sitesi

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.

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.

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

Siemens (2016), Türkiye'de, Türkiye için Business to Society Raporu, Erişim Tarihi: 04 Ocak 2017, <https://www.siemens.com/>

Siemens (2016), Siemens Katma Değer Haritası, Erişim Tarihi: 04 Ocak 2017, <https://www.siemens.com/>

E3M Projesi (2008), Needs And Constraints Analysis Of The Three Dimensions Of Third Mission Activities, Erişim Tarihi: 04 Ocak 2017, <http://e3mproject.eu/>

Öztürk, S., Torun, İ., Özkök, Y. (2011) Anadolu'da Kurulan Üniversitelerin İllerin Sosyo-Ekonomik Yapılarına Katkıları, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), 145-158

Rovira i Virgili Üniversitesi (RVU) (2015) Third Mission Strategic Plan, Erişim Tarihi: 04 Ocak 2017, <http://www.urv.cat/>

B/HERT (2006), Universities' Third Mission: Communities Angagement, B-Hert Position Paper, 11, Erişim Tarihi: 04 Ocak 2017. <http://www.bhert.com/>

## EK 1- ORAN TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ TOPLANTI NOTLARI

*Toplantı 3 Ekim 2016 tarihinde yarım günlük bir atölye çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.*

*Toplantı Oğuz Babüroğlu'nun açılış konuşması ile başlamıştır.*

### **Oğuz Babüroğlu**

Hepiniz bugünkü çalışmamıza hoş geldiniz. Bugün burada Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN) ile bir araya gelmiş bulunmaktayız. Kalkınma Bakanlığı Projesi olan Yükseköğretimde Sosyo-Teknik Üniversite Tasarımı da aslında ORAN'ın varoluş amacına hizmet eden bir yapıya sahiptir. Bu nedenle bugün aslında “akrabalar” bir araya gelmiş diyebiliriz. Kalkınma Bakanlığı kapsamında olan bu proje, Abdullah Gül Üniversitesi bağlamında yapılmaktadır. Projenin yüklenicisi Arama Katılımlı Yönetim Danışmanlığı firması bu proje eğitim çözümleri sistemi tasarlayan SEBİT ile birlikte çalışmaktadır. Şu an sizlere üniversite kavramını kısaca anlatarak başlamak istiyorum. Öncelikli olarak üniversite tasarımında “toplumsal etki” dediğimiz bir yerden başladığımız için bu çalışmayı da o etkiyi çalıştıracak sistematiği kurgulamak için gerçekleştirmekteyiz. Burada da beklentimiz, gerçek hayatta toplumsal etki mekanizmasını her halükarda döndüren bir kurum olan Kalkınma Ajansı'ndan bir üniversite tasarım sürecinde nasıl faydalanılabileceğini anlamaktır. “Toplumsal etki odaklı bir üniversite, bir kalkınma ajansına nasıl eklenir?” sorusunun cevabını aramaktayız. Bütün bunları yapabilmek için de gerçek hayatta bu tür bir misyonu, yani “toplumsal değişim” ve “kalkınmada iyi bir yere gelme”, size bağlı olan Kayseri, Yozgat ve Sivas için neler yapmakta olduğunu” gibi konulardan oluşan bir gündem oluşturduk. Birazdan tanışma aşamasına geçeceğiz. “Toplumsal öncelikli üniversite ne demek?” bunu da Atölyemiz sona ermeden konuşmak istiyoruz. Sizlerden de bu noktada “etki, kalkınma ve değişim döngüsünde” yapmakta olduğunuz şeylerin yanı sıra “proje üretimi”, “ilham olarak yapılan mekanizmalar” dahil olmak üzere stratejik planla bağlantılarınızı, önceliklerinizi ve her şeyden öte sizleri tanımak istiyoruz. Bu projeden önce de başka Kalkınma Ajansları ile beraber çalıştığımız için bu konuda belli bir deneyime de sahibiz. Bu sebepten dolayı da İstanbul Kalkınma Ajansı'nda görev yapmış Burcu Hanım'ı da bugün davet ettik. Hipotezler, görüşler ve bir fikir alışverişiyle gündemi oluşturmak istiyoruz.

### **Ahmet Emin Kilci**

Öncelikle davetiniz için teşekkür ederiz. Bugün burada olan herkes Kalkınma Ajansları'nın fonksiyonlarını bir şekilde biliyor. ORAN, Kayseri, Sivas ve Yozgat illerinde merkezi Kayseri alan



bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir. “Yatırım Destek Ofisleri” adı altında Yozgat ve Sivas illerinde yatırımcıya hizmet sunan ve ajans şubeleri olarak tanımlayabileceğimiz birimlerimiz var. Ajans’ın çalışma yöntemini konuşacak olursak ilk olarak planlama biriminden hem Ajans’ın hem de bölgenin planlamasının yapılması beklenmektedir. Bölge Planı ile ortaya koyulan çalışma neticesinde Ajans çalışmalarını sürdürür. ORAN, 2010 yılında yani görece yeni kurulmuş bir ajans olmasına rağmen kısa zamanda bölge planlamasını ortaya çıkarttı. 2013 yılında “10 yıllık Bölge Planı” çıkartıldı. Bölge planı denilen şey geçen zaman içerisinde güncellenmesi gereken bir plan olarak tarif edebiliriz. Bu noktada Bölge Planı’nın her yatırım kararı alınırken istenilen ölçüde göz önüne alınmadığını da belirtmek gerekiyor. Bir başka deyişle istenilen “gerçekte” uygulanamıyor. Bunun yanı sıra bu plan, diğer kamu kuruluşları tarafından birebir uygulanmasını gerektirecek bir yaptırım gücüne Ajans sahip değil. Buna uygun hareket etmek zorunda olan sadece ajansın kendisidir. Ajans bu noktada diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla irtibata geçmekte ve onların çalışmaları için “katalizör” olmaktadır.

Program Yönetim Birimi, ORAN’ın en etkili mekanizmasını ve mali gücünü meydana getirmektedir. ORAN kuruluş aşamasında iken sahip olduğu mali destekler öne çıkartılarak Ajans’ın tanınırlığı sağlanmak istendi. Bunun kendi içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Kalkınma Ajanslarının teorik olarak kuruluş amacı aslında beyin takımı “think tank” olarak faaliyet göstermesi idi. Türkiye’de de yerel bazda fikirlerin geliştirilmesi ve kamu kuruluşları ile sektörel anlamda hangi adımların atılması gerektiğini kararlaştırmak için kurulmuştu. Fakat zaman içerisinde mali desteklerin ön plana çıkması nedeniyle şu anda kalkınma ajansları “hibe veren kuruluşlar” olarak görülmektedir. Program Yönetim Birimi de Planlama Birimi’nin planını göz önünde bulundurarak mali desteklerin nasıl dağıtılacağını düzenlemektedir. İlk olarak “Mali Anayasa” bu doğrultuda hibe almaya hak kazanan projenin sözleşme imzalama sürecine kadar Planlama Yönetim Birimi aktif olarak görev yapar. İzleme ve Değerlendirme Birimi ise proje uygulanmaya başladığı andan itibaren devreye girmektedir. Birimin görevlerinden bir tanesi proje uygulama kültürünü yerleştirmektir. Bu önemli bir noktadır. Çünkü KOBİ’lerin büyük bir çoğunluğunun daha önce bir proje deneyimi olmamaktadır. Bu nedenle de onların daha önceden bir ihaleye girme ve buna bağlı olarak uygulama adımlarına hakim olma gibi tecrübelerine sahip değillerdir. Burada ORAN, danışmanlık hizmeti vererek proje uygulama sürecini devam ettirmektedirler. Bir diğer birim ise Kurumsal Yönetim Birimi’dir. Burada görev yapanlar ajansın muhasebe ve halkla ilişkiler ile birlikte iç idari işleyişleri yürütmektedirler.

Yatırım Destek Ofisleri için konuşacak olursak bu birimlerin yaklaşık olarak üç yıldan beri oldukça gözde olduklarını söyleyebiliriz. Kalkınma Bakanlığı ve hükümetlerin yatırımcıya yönelik

icraatlar konusunda bu birimlere güvenmektedir. Bakanlık her ne kadar 26 ayrı Kalkınma Ajansı'nı koordine etse de aslında sadece onay mercii olarak sürece dahil olmaktadır. Herhangi bir Yatırım Destek Ofisi'nin en büyük amacı hali hazırda yatırımcıların sorunlarını bertaraf etmek, gerekirse kamu ile görüşerek bu sorunları çözmektir. İkinci bir işlevi ise yurtiçi ve yurtdışından yatırımcılara yol göstermektir. Bu birimlerin Tek Adım Ofisleri (One Step Offices) gibi de faaliyet göstermeleri düşünülmüş ama icraat aşamasına geçilememiştir. Önümüzdeki dönemde Yatırım Destek Ofislerinin ofis fonksiyonlarının artırılması ve yatırımcıyla yerel bazda yatırım destek ofislerinin ilgilenmesi hedeflenmektedir.

Mali desteklerin verilmesi noktasında ORAN'ın faaliyet gösterdiği şehirler olan Kayseri, Yozgat ve Sivas'ın birbirlerinden farklı olduğunu göz önünde bulundurmakta fayda vardır. Kayseri'nin kendi sınırları içerisinde bile oldukça farklılıkları bünyesinde bulunduran bir şehirdir. Örnek vermek gerekirse sanayi alanında faaliyet gösteren şehir merkezinin aksine ilçelerde tarım ve hayvancılıkla ön plana çıkmak isteniyor ama bir türlü gerçekleştirilemiyor. Hem Sivas hem de Yozgat tarım ve hayvancılıkla ön plana çıkan şehirler olsa da Sivas'ta izlerine rastlanabilen kurumsal düşünme kültürünün Yozgat'ta hiç olmadığını söyleyebilmekteyiz. Burada ayrıca Yozgat'ta yaşayan insanlarda hakim olan "şehre inancını yitirme" durumunu da belirtmekte yarar vardır. Bu durum şehrin gelişmesini ve söz konusu sektörlerde ağırlığını artırmasını da engellemektedir. Dolayısıyla bu üç şehri bir potada eriterek bölgesel bazda bir plan ortaya koymak başlı başına zor bir görev olarak karşımızda durmaktadır. Burada İzmir, İstanbul veya Ankara örnekleri olan İl Kalkınma Ajanslarını konuşacak olsak elbette farklı şeyler söyledik. Ancak birden fazla ili içeren Bölgesel Kalkınma Ajansı örneklerinde iller arası rekabet de yadsınamayacak bir durumdadır. Dolayısıyla, şu aşamada "Bölge Mantığını" oturttuğumuzu söylemek pek mümkün değildir. Daha çok il bazda çalışma teklifleri ve talepleri ön plana çıkmaktadır.

Kalkınma Ajansları, Avrupa Birliği uyum çerçevesinde kurulmuş olan kurumlardır. Çalışma mantığı da genellikle bölgesel yönetim birimlerinden oluşan Avrupa Birliği üyesi ülkelerinkine uygundur. Türkiye, kalkınmada bunu başarabilmiş bir ülke değildir. Bu nedenle de projeler belirlenirken il önceliklerine göre hareket etmektedir. Bunun yanı sıra il bazında sektöre veya alt kırımlara göre ajans kendi önceliklerini belirleyebilmektedir.

Kayseri ili için Ar-Ge ve İnovasyon odaklı projelere destek verilirken, Yozgat ve Sivas'ta ise kapasite geliştirme konusunda destekler verilmektedir. Ayrıca sadece sektörel değil, diğer kamu kurum ve kuruluşlarının proje mantığını öğrenmesi için çalışılmaktadır. Bu noktada, kamu kuruluşlarında sağlanan ilerlemenin KOBİ'lerden daha iyi olduğunu söylemek mümkündür. Bu sene 250 civarında proje başvurusu alınmış olup bunların yaklaşık olarak %60'ını Kayseri'den

gelenler, geriye kalan %40'ı ise Sivas ve Yozgat'tan gelenler oluşturmaktadır. Burada akla şu soru gelebilir: Eğer bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak isteniyorsa neden Sivas ve Yozgat'a daha çok pay verilmiyor? Bunun için il bazda proje dağılımı yapılmak istendi. O zaman da yeterli sayıda kaliteli başvuru alınmadı ve artan fon yine Kayseri'den gelen projelere aktarıldı. Yaklaşık olarak bir seneden beri bu sorunu çözebilmek için spesifik eğitimler vermeye karar verildi.

Mali destek açıklandıktan sonra verilmeye başlanan eğitimlerden yaklaşık olarak 400 kişi faydalandı. Bunun yanı sıra geçen sene Kayseri özelinde bir çalışma yapıldı. Bu kapsamda, ilçelere proje yazımından sorumlu danışmanlar göndermek istendi. Bunun için Kayseri Erciyes Üniversitesi ile bir protokol imzalanarak, 72 öğrenci de bu projeye dahil edildi. Proje kapsamında değişik uygulama ve teorik eğitimler verildi. İlçelerdeki durum tarif edilecek olursa kadro anlamında sıkıntıların olduğu görülüyor. Örneğin, bir ilçedeki Fen İşleri Müdürü aynı zamanda ilçe için proje yazımından sorumlu olarak görev yaptığı görüldü. Dolayısıyla bu insanlara vakit kazandırmak ve teorik olarak yardımcı olmak projenin amaçlarından biri idi. İlçelere yönlendirilen öğrenciler hem orada yaşayan insanlara yardımcı oldular hem de Kayseri'nin çevre ilçelerini tanıma fırsatı buldular. Buna ek olarak ilçe belediye ve kaymakamlıklarının da kendilerine özel "Kaynak Arama Ajanları" yetiştirmeleri hedeflendi. Geriye dönüp bakıldığında zaman 3-4 ilçenin proje desteği almayı başardığını söylemek mümkündür. Sonuç olarak hem öğrenciler birebir olarak ilçelerle ilgilendi ve projeler üzerine çalışma fırsatı buldular. İncesu, Develi ve Pınarbaşı ilk defa destek alacak ilçeler arasında yer almaktadırlar. Bunu diğer illere de yaymak isteniyor. Bu konu daha önce Yozgat Valisi ile de konuşuldu. Sivas'ta da önce kamu çalışanları için teori eğitimi verilecek ve daha sonra öğrenci eşleştirmesiyle ilçe kapasitesini artırmak hedeflenecek. Bunun dışında fizibilite raporları hazırlanıyor. Bu çalışmalar genelde dışarıdan hizmet alım yoluyla yapılmasına rağmen kendi uzmanlarımızın yaptığı çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Türkiye'de yetişen kabak çekirdeğinin %40'ı Kayseri'den geliyor. Fakat burada yeterli miktarda katma değer ortaya koymadan ham halde satılıyor. Dolayısıyla da 20 TL'ye satılabilecek olan kurutulmuş kabak çekirdeği ham olarak 6 TL'ye satılıyor. Bu nedenle, "Kabak Çekirdeği Kurutma ve Yağ İşleme Fizibilitesi" yapıldı. AB'ye proje olarak da sunulması planlanıyor. Bunun yanında araştırma çalışmaları var. Bu araştırma çalışmaları da elden geldiğince yenilenip güncelleniyor. İmzalanan protokol çerçevesinde Sivas'ın marka kent olması için çalışılacak. Orası aslında çok önemli bir Selçuklu şehridir.

Selçuklu şehri olma konusu bu bölge için son derece önemli bir değerdir. ORAN'ın çalışma sahası olan şehirlere baktığımız zaman hepsinin Selçuklu Rotası üzerinde olduğu görülüyor. Selçuklu Rotası, Kars'tan başlayarak Alanya'ya uzanan bir koridordur. Kayseri, Sivas ve Konya da bu

rotanın en önemli şehirleridir. Fakat Selçuklu Rotasının tanıtımı ve sunumu istenilen düzeyde yapılamıyor. Bu konudaki çalışmalarımızı en kısa sürede başlatacağız.

ORAN'ın Yönetim Kurulu'na baktığımız zaman ise Kayseri, Yozgat ve Sivas'ın valileri ve belediye başkanları ile Ticaret ve Sanayi Odası başkanlarından oluştukları görülmektedir.

*Ahmet Emin Kilci'nin sunumunun ardından soru-cevap seansına geçilmiştir.*

- Dicle Kalkınma Ajansı'na baktığımız zaman onların üniversite ile ilişkilerinin çok çeşitli olduğu görülmektedir. ORAN'da üniversite temsilcileri yer alıyor mu? Örneğin, AGÜ'den bir temsilci var mı? Bir diğer soru ise, Üniversitelerden proje teklifi kabul ediliyor mu? Katkı yapacak olan fiziksel gelişme ile ilgili projeler destekleniyor mu?
  - Üniversite başvuruları geliyor. Burada çok önemli bir dezavantaj var. Üniversiteler bünyesinde yürütülen projeler genelde TÜBİTAK mantığına göre hareket ederken ORAN için önemli olan kıstas uygulamadır. Dolayısıyla, ORAN önceliğini altyapı çalıştırmaya vermektedir. Bu nedenle üniversite bünyesinde görev yapan bir akademisyenin projesi için destek aranıyorsa onun üniversiteden sağlanması gerektiği düşünülüyor. Diğer taraftan, üniversite ile direkt olarak çalışılmasa da üniversitede görevli akademisyenlerle bağımsız olarak çalışılıyor. Örneğin, Tarım İl Müdürlüğü'nün başvurduğu bir projenin sosyolojik açılımı için akademisyenlerden veya üniversiteden destek alabiliyor. Bunun yanı sıra Yozgat'ın Sorgun ilçesinde yapılmakta olan Uranyum çalışmasının fizibilitesi için de akademisyenlerle birlikte çalışılıyor. Ayrıca, önümüzdeki günlerde Cumhuriyet Üniversitesi'nde görevli hocalarla birlikte tarımsal ve kan atıklarının fizibilite çalışması için bir araya gelinecek.
  - Gündümlü proje mekanizması olduğunda ise Ajans bir çağırma çıkıyor. Her sene bu zamanlarda bir sonraki yılın çalışma programı gönderiliyor. Onun içerisine il ve bölgede yapılmak istenen gündümlü projelerin bilgi formu koyuluyor. Gündümlü projeler için her Ajans bütçesinin %20'sini ayırabiliyor. ORAN bu sene yaklaşık olarak 5 Milyon TL ayırabildi. Erciyes Üniversitesi Genom ve Kök Hücre Merkezi'ne destek olarak verilecek.
- Üniversite'nin yükleniciden aldığı hizmete göre yeni bir üniversite tasarımı ve buna bağlı olarak da bir mekanizma geliştirmek isteniyor. Bu mekanizma eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürütürken toplumsal bir etki yaratmak istiyor. Yüklenici de bu faaliyetlerin nasıl tasarlanması gerektiği üzerinde çalışıyor. Bu noktada, ORAN eğer bir ihale merkezi olsaydı nasıl çalıştığı gibi düşünecek olursak, bir başka deyişle Planlama Birimi ile bölgesel planlamanın nasıl yapıldığı konusunda bir yönetmelik var mı? Eğer varsa buna

nasıl ulaşabiliriz? Üniversite tasarımı doğrultusunda kurulacak olan “AGÜ Labs” ve ona bağlı projeler için öğrenciler araştırma yapacak. Burada “x”, “y”, “z” konularında yapılacak olan projelere destek de verilecek. ORAN’ın destek verdiği projelerde olduğu gibi bu sürecin bir izleme kısmı da olacak. Bu noktada, sizin kriterlerinizin nasıl belirlendiği sorusunun yanıtı nedir? Buna ek olarak destek kriterleri nasıl belirleniyor? Hangi parametrelerle belirleniyor?

- ORAN’ın ana baz olarak aldığı metin Bölge Planı’dır. Bölge Planı içerisinde ise alt analizler var. Örneğin, rekabetçilik analizi var. Rekabetçilik analizi doğrultusunda hazırlanmış olan bir tarım raporu da var.
- ORAN’ın yürüttüğü faaliyetlere üniversite gibi bir aygıt nasıl eklenilebilir? Hali hazırda yürümekte olan faaliyetler arasında yer alan ilçelerin kapasitesini artırmak konusunu düşünecek olursak, üniversite ORAN’ın kapasitesini nasıl artırabilir? AGÜ’nün ana amacı toplumsal etki öncelikli bir üniversite olmaktır. Araştırma ve eğitim faaliyetleri de bu öncelik doğrultusunda hareket edeceklerdir. ORAN’ın verdiği mali destekler ve yatırım destekleri var. Ayrıca, üç farklı şehirde faaliyetlerini yürütürken kendi içerisinde bir denge gözetmeye de çalışıyor. AGÜ bu noktada araştırma, eğitim ve topluma katkı faaliyetleri ile ORAN’ın içerisinde yer alarak sizin etkinizi artırmak istemektedir. Bunu yaparken de karşılıklı fayda yaratmak hedeflenmektedir.
  - Üniversite sanayi işbirliğini üzerine konuşulacak olursa, üniversitede görev yapan akademisyenler ile sanayi arasında, ORAN’ın sanayi ile olan bağına da kullanarak bir sinerjiyi yaratmak isteniyor. Bunun için de çalışılabilecek olan firmalar da tespit edilmiştir. Bu firmalar, belli ölçülerde AR-GE’ye sahip firmalardır. Bu firmalar ile akademisyenlerin nasıl çalışabilecekleri üzerine düşünmek gerekiyor.
  - AGÜ Rektör Hocası Prof. Dr. İhsan Sabuncuoğlu’nun da katıldığı toplantılardan birinde hocaların ilgi alanlarına ile Kayseri’deki firmalar arasında bir eşleştirme yapıldı. Genel olarak bakıldığı zaman Kayseri’de üniversite ve sanayi işbirliğini sağlamak başlı başına bir sorun olarak karşımızda durmaktadır. Bunun sebeplerinden bir tanesi Kayserili sanayicinin kısa vadede para kazanmayacağı herhangi bir işe yatırım yapma isteğinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla AR-GE mantığını sanayiye yerleştirmekte zorlanılıyor. Bu noktada AGÜ, bu şehir için çok önemli bir değerdir. Bünyesinde görev alan hocalar son derece kıymetli olup, bilim adına çok değerli çalışmalara imza atmakta ve AR-GE

faaliyetleri konusunda yetkinliklere sahiptirler. Konuşmamın başında değindiğim bu toplantıların devamı maalesef gelmedi. Bu konu ile ilgili olarak Kayseri'deki en büyük sorun, üniversite ile sanayide birlikte çalışma kültürünün henüz yerleşmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

- Bu konu ile ilgili olarak ORAN'da bir sunum da gerçekleştirilmişti. Toplantının devamının gelmemesinin nedenlerinden biri de AGÜ'de görev alan akademisyenlerin çalıştıkları alanlar ile sanayinin öncelikleri arasında bir uyumsuzluk olması idi.
- Bir ilgi alanı çatışması yaşandığını söyleyebiliriz.
- Peki, desteklenen projelere baktığımız zaman sadece sanayi odaklı projelere mi destek verildi? Bugün baktığımız zaman Türkiye'de yaşanmakta olan göç olayı var. Özellikle Suriye'deki savaş nedeniyle Türkiye'ye kitleler halinde gelen göçmen bir grup var. ORAN bu konu ile ilgileniyor mu? Sadece şehir ve üretim işbirliğine odaklanmak ne kadar doğru?
  - ORAN'ın kapsamı alanında tam olarak 47 ilçe var. Bu 47 ilçenin sosyal hayatından, turizme, altyapı hizmetlerinden sanayiye kadar ilgilenebilmek mümkün değil. Faaliyet gösterilen alan çok geniş olduğu için her konu ile ilgili fon ayırmada sıkıntılar ortaya çıkıyor. ORAN'ın bütçesi 20 Milyon TL ve bu meblağ ile üç ayrı şehirde faaliyet göstermeye çalışmaktadır.
- Yukarıdaki soruyu zenginleştirmek anlamında düşünecek olursak, üniversite ile sanayi işbirliği hakkındaki görüşünüzü de bu çerçevede alabilir miyiz? Daha önce üniversiteler ile yapılmış olan toplantılardan bahsedildi. Bugünkü ihtiyacınızı konuşacak olursak, AGÜ de ORAN ile birlikte faaliyet göstermek istiyor. Bizlere, üniversitenin bu konuda faydalı olabileceği alanları bizlerle paylaşabilmeniz mümkün mü?
  - ORAN'ın strateji planı hazırladığından bahsettik ama bu planların kelimenin tam anlamıyla profesyonel bir şekilde hazırlandığını iddia etmek mümkün değil. Buna ek olarak, eylem planı hazırlanmasına da ihtiyaç var. ORAN'a aktarılacak olan fonları veya buna ek fonlara nasıl ulaşılacağını anlamak gerekiyor. ORAN bünyesinde çalışacak olan sosyologlara ve şehir planlamacılara ihtiyaç var. Bütün bunlara ek olarak Kayseri'de çalışma yapmanın sıkıntıları var. Profesyonelleri Kayseri'ye çekmek halen zor bir iş olarak karşımızda durmaktadır. Biraz önce yöneltilen soruda da olduğu gibi sosyal alanda çalışma yapma konusunda sıkıntılar var. Bugün, Yozgat en çok göç veren ikinci ili konumundadır ve sebepleri de sosyal sorunlardan kaynaklanmaktadır. Fakat, konu ile ilgili olarak sosyal bir proje yapabilmemizin önünde engeller var. Üniversite bu konuda öncü olursa gerek teknik anlamda gerekse fon olarak yardımcı olabiliriz.

- Ayrıca, üniversitede görevli akademisyenlerin ORAN'a geri bildirim gibi bir duruma ihtiyaç duyulmaktadır. Demek istediğim, üç şehirdeki üniversitelerde görevli akademisyenlerin Ajans ile çalışma isteğinin ortaya çıkması gerekiyor. Bu noktada hocalarımız bizlere öneri getirebilmeliler. Birlikte fikir atölyeleri düzenleyebiliriz. Buradan çıkan fikirler de önceliklendirerek bir yol haritası hazırlanabilir. Sonuç olarak, ORAN'ın üniversitelerden geribildirim almaya ihtiyacı var.
- Yukarıdaki cevabı daha da derinleştirmek anlamında hem akademisyenlerin hem de öğrencilerin ilçelere eğilmesini istiyoruz. Yıllarca bu üç şehirdeki okullarda okuyup civar il ve ilçeleri hiç ziyaret etmemiş çok sayıda öğrenci ve akademisyen var. İl merkezlerinde genellikle yeterli sayıda personel ve uzman var. Ancak ilçelere indiğimiz zaman aynı şeyi söylemek pek mümkün değildir. İlçelerde yaşayan insanlar büyük sıkıntılar çekmektedir. Dolayısıyla, orada yaşamakta olan insanlara “dokunmak” gerekiyor. Bu noktada, akademisyenlerden ve öğrencilerden çalışmalarını ve araştırmalarını ilçe ölçeğine taşımalarını istediğimizi söyleyebiliriz. 47 ilçenin ayrı bir gelişim planı olması gerekiyor. İllere baktığımız zaman her birinin farklı bir dinamiği var. Örneğin, Sivas'ın ilçelerinin bazılarında Karadeniz iklimi bazılarında ise İç Anadolu iklimi hâkimdir. Ajans'ın etkili bir şekilde çalışabilmesi için tüm faktörleri göz önünde bulundurması gerekiyor. Bunun için de gerekli olan bir önceki yorumda bahsedildiği gibi geribildirimdir.
- İlçede seviyesinde yapılması beklenen çalışmaları nasıl tanımlayabiliriz?
  - Öğrencilerin ve akademisyenlerin ilçelerde vakit geçirmeleri ve ihtiyaç duyulan alanlarda araştırmalarını yapmaları sağlanmalıdır. Ajans ve birimlerde görev alan personel sayısı bölgenin büyüklüğünü göz önünde bulundurduğumuz zaman yeterli değil. Geçen sene Kayseri'nin ilçelerini gezip, araştırmalarımızı tamamlamak bile çok uzun zaman aldı. Bunun yanında bir yandan araştırmaları yaparken bir yandan kamu ile temasta bulunmak da kolay bir iş değil. Örneğin, bir ilçenin kaymakamını ve belediye başkanını aynı anda ziyaret edebilmek kolay değil. Belediyelerin bile kendi ilçeleri ile ilgili ne yapmak istediklerine dair somut bir fikirleri yok. İlçelerin iktisadi gelişimleriyle ilgili bir yol haritası yapılmasına ihtiyaç var. Burada bir beyin takımı (think tank) işlevi görme, stratejik plan hazırlama noktasında üniversite çeşitli fikirleri üretebilir. Ajans şu aşamada gelişim planlarını almak konusunda üniversitelerden faydalanamamaktadır.



- Belediye Başkanları bir araya gelerek nelerin yapılabileceği de daha önce anlatıldı. İlçe seviyesinde çalışma yapma konusunda eksiklikler var. Oraya bir “dokunuş” gerekiyor.
- Üniversite böyle bir noktaya kolayca eklenilebilir.
- Üniversite ile ORAN arasında bir işbirliği başlanacaksa, bunun başlangıç adımı nasıl olacaktır? Biraz önce ilçe ölçeğinde çalışma yapmaktan bahsedildi. Bu konuyu biraz daha açacak olursak neler söylemek istersiniz?
  - Burada organik olarak bir protokol imzalanabilir. Protokol sonrasında üniversite ilçe ile beraber çalışmak imkânı sağlanacaktır. Üniversitenin sahip olduğu bilgi kaynağı da bu noktada yararlı olacaktır.
  - Daha önce ilçelerde yapılabilecek çalışmalar üzerine konuşulmuştu. İlçeler şu anda sahip oldukları potansiyeli kullanamamaktadır. Örneğin, su rezervi bol olan ilçeler var. Fakat bu potansiyellerini nasıl kullanacaklarını bilemiyorlar. Üniversite’nin ilçe ölçeğinde çalışma yapmaya başladıktan sonra ortaya çıkacak olan sonuca göre ilçeler proje sunabilme noktasına gelebilirler. Hazırlanacak olan planlar sayesinde önceliklerini de belirleyebilirler. İlçeler zaten bu konuda çalışma yapmaya çok istekli bir durumdadır. Bu çalışmalar başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilirse ilçeler hem potansiyellerini hem de sunacakları projeler hakkında bilgi sahibi olma fırsatı bulacaklardır.
  - Neden ilçe ölçeğinde çalışmaktan bahsediliyor? Bugün Kayseri’ye baktığımız zaman rakip iller olarak Bursa ve Konya’yı gösterebiliriz. Konya’da Ereğli ilçesi bugün süt üretiminde öne çıkıyor. Keza Bursa’da İnegöl öne çıkan ilçelerden biridir. Kayseri’nin Develi gibi büyük ilçesi var ama herhangi bir konuda ön plana çıkamıyor. Bu nedenle önerilerden biri olarak planlama ve tasarım aşamasında üniversite hocalarının süreç içerisinde yer almasının faydalı olacağını ifade etmeye çalıştık. Dışarıdan bir gözün farklı bir söz söylemesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamada karşılıklı bir fayda sağlanması gerekiyor. Hocaların yaptıkları proje ve araştırmalar için maddi olarak desteklenmesini sağlayacak bir yapının kurulmasına ihtiyaç var. Bu noktada AB’nin aktardığı kaynaklara başvuru yolunun da takip edilmesi gerekiyor.
  - Yukarıdaki yoruma ek olarak bir bilgi paylaşmakta fayda var. AB’nin aktardığı fonlarla desteklenen bir projeye Ajans ile birlikte girmek işleri kolaylaştırıyor.
  - Bir yatırımcı, bölgeye yapacağı yatırım ve tercihlerinde Pazar potansiyelini dikkate almaktadır. Dolayısıyla, potansiyeli olan sektörlerin araştırılıp yatırımcılara sunulabilmesi gerekiyor. Envanter çalışması da aynı şekilde, sosyal etki çalışmalarında program tasarlarken kapasite fazlalığı yaratmamak gerekiyor.



ORAN'daki proje deneyimine baktığımız zaman, Kayseri'de "uzay mekiği" için bir proje desteği olsa bile yine bir mobilyacı başvuruyor. Anlaşılacak için abartılı bir örnek verdim. Mevcut kapasiteyi artırmak aynı zamanda etkin fayda sağlamak anlamına geliyor. Dolayısıyla, projeler için çağrıya çıkarken "yan yolların" olmaması, doğrudan hedefe yönelik çağrılarının yazılması gerekiyor. Biraz önce envanter çalışmasının önemine değinildi. Kayseri'de hangi sektörde neler var bilmek gerekiyor. Buna bağlı olarak da öncelikler seçilecektir. Örneğin, Kayseri'de önemli bir sektör olan mobilyada lazer kesim ve kenar bantlama gibi konularda araştırma yapılması da yatırımcıyı çekmek açısından önemlidir. Burada sadece AGÜ'den değil Maliye Bakanlığı'nın sahip olduğu verilere ulaşabilmek de önemlidir.

*ORAN hakkında bilgi sahibi olmak için yapılan soru-cevap seansından sonra Atölyede, Ajans'ın proje izleme ve değerlendirme yöntemi üzerine entegre olabilecek üniversite modeli üzerinde çalışılmıştır.*

- İzleme Değerlendirme aşamasında projeyi kazanan şirketlerin aldığı ekipmanlar kontrol edilmektedir. Bu aşamada Makine Mühendisliği, İnşaat Mühendisliği, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği bölümünde görevli hocalar ile öğrenciler sahada olursa sosyal etkileşim de sağlanmış olur. Sahada olmak derken, proje kapsamında satın alınan ekipmanların teknik şartnameye uygunlukları da öğrenciler ve akademisyenler tarafından gerçekleştirilen kontrollerle sağlanmış olur. Ayrıca, üniversite ile sanayici de bir araya gelmesi sağlanır. Üretim tesislerine yapılacak olan bu ziyaretler ayrıca arka planda kalan konuların da aydınlığa kavuşmasını sağlayabilir. Örneğin, öğretim görevlileri ve öğrenciler fabrikadaki verimsiz bir çalışmayı bu ziyaret esnasında tespit edip müdahale edebilir. Nasıl daha verimli çalışabilecekleri konusunda bir çözüm önerisi getirebilirler. Böylelikle basit bir müdahale ile katkı sağlanmış olur.
- Daha önceki İzleme ve Değerlendirme deneyimlerine baktığımız zaman sıkıntıların kolayca görülebildiğini anlıyoruz.
- İzleme ve Değerlendirme kapsamındaki ziyaretlerin yanı sıra bir internet sitesi de oluşturulabilir. Burada Kayseri'ye özgü bir çalışma gerçekleştirilebilir. Kayseri içerisinde bilgiye ulaşımın kısıtlı olduğu yerler var. Böyle bir sitenin yapılmasıyla üniversite ve sanayiye bir araya getiren bir ara yüz oluşturulmuş olur.
- Bu konu AB fonu açısından da ilginç olabilir. "Ali Baba" gibi bir portal tasarımı ile Kalkınma Ajansı ile üniversite arasındaki işbirliği sağlanmış olur. Sadece tanıtım amaçlı değil aynı zamanda ihtiyaçlara göre uygun eşleştirmeyi yapan bir çalışma sistematğine de sahip olur. Böylece bir veri merkezi olarak da faaliyet gösterebilir

- ORAN bünyesinde hazırlanan raporların güncelliğini koruyabilmesini sağlamak da başlı başına bir iş olarak karşımızda durmaktadır. Sadece ORAN'ın değil bölge çapında faaliyet gösteren kurumların verilerinin güncellenmesi için çalışılırsa bölgeye çok ciddi bir hizmet sağlanmış olur.
- Daha önce Türkiye Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) Eylem Planı hazırlanmasına rağmen başarılı olunamadı. O nedenle Eylem Planı'nın sadece hazırlanması değil, uygulanmasının da sağlanması için çaba gösterilmesi gerekiyor.
- İlçeler özelinde çalışma konusunun üzerinde hassasiyetle durulmasına ihtiyaç vardır. Bölgesel ölçekte çalışmalar yapıldığı zaman işin içine yerel siyasetin de girdiğini unutmamak gerekiyor. Örneğin, Bakanlıkta çalışan bir görevlinin değişmesi bile yapılacak olan işleri etkiliyor. Küçük bir alanda çalışma yaparken bunu daha kolay hissedebiliyorsunuz. 2011-2012 yılları arasında gerçekleştirilen İlçe Stratejik Analiz Toplantıları neticesinde ortaya koyulan SÇPF (Sorunlar, Çözüm Önerileri, Potansiyeller, Faaliyetler) Analiz Çalışması neticesinde kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmenin yanı sıra yerel potansiyelin etkin kullanımı ve sürdürülebilirliğini sağlamak hedeflenmiştir. Söz konusu toplantılarda ilçelerdeki kaymakamlık tarafından belirlenen paydaşların ilçeye ilişkin proje ve yatırım fikirleri ile ilçeye ilişkin proje ve yatırım fikirleri ile ilçenin sorunlarının, çözüm önerilerinin, potansiyellerinin ve potansiyellere yönelik faaliyetler değerlendirilmiştir. 42 ilçede gerçekleştirilen bu toplantıların sonuçlarının değerlendirilmesi ve raporların hazırlanması ile birlikte alt bölge stratejilerinin oluşturulması için çalışılmıştır. Ayrıca yerelle olan işbirliğini güçlendirmek üzere her bir Ajans uzmanı bölgede yer alan iki ilçeden sorumlu olarak görevlendirilmiştir. Yereldeki paydaşların değişmesi durumunda Kalkınma Ajansı ile bölge arasındaki "hafızayı" korumak ve yürütülen projelerin sürdürülebilirliğini sağlamak üzere ilçelerin, ajans uzmanları tarafından düzenli aralıklarla ziyaret etmeleri hedeflenmiştir. Geçtiğimiz sene ise bölgede sosyal durum profillemesi çalışması yapıldı. Buradan elde edilecek verilere göre bir göç analiz çalışmasının yapılması hedeflenmektedir. Yine Yozgat, Akdağmenli İlçesi için "Toplum Temelli Yerel Kalkınma Programı" oluşturuldu. Bu program için bölgede saha çalışması yapılarak gerekli yer tahsisleri gerçekleştirildi. Bütün bu projeler için yerelde zaman geçirmeye ihtiyaç vardır. Öğrenciler bu noktada ajansa destek olabilir. Herhangi bir bölgede çocuk nüfusunu yeterince analiz etmeden o bölgeye oyun alanı yapmak bile doğru değil. Örneğin, bazı illerde yaş ortalamasının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bir bölgeyi sadece bir kere ziyaret ederek bu sorunları yeterince doğru bir şekilde tespit edemiyorsunuz. Trans Anadolu Doğalgaz Boru Hattı Projesi ile ilgili olarak

yürütülmekte olan bir sosyal sorumluluk projesi var. Bu proje kapsamında hattın geçtiği bölgeler için 5 Milyon Dolarlık bir fonun ORAN üzerinden aktarılması söz konusudur. Kaynağın hangi ilçe için ne kadar aktarılabilceği konusunda üniversite bir takım çalışmalar yürütebilir. Borunun geçeceği ilçelere yapacağı etki ile ilgili bir çalışma yapmak gerekiyor. Bu konu ile ilgili bazı çalışmalar yapıldı ama onların yüzeysel kaldığı anlaşılmıştır. Etki analizi kapsamında anket araştırması dahil olmak üzere kapsamlı bir çalışmanın ortaya koyulması gerekmektedir.

- ORAN'ın yürüttüğü çalışmalar üzerinde bir bilgi birikimine sahip olduğu anlaşılıyor. Bu noktada talepleri ise daha profesyonel ve bilimsel bir çalışmanın ortaya koyulmasıdır
- ORAN'ın bütçesine bakıldığı zaman sorumluluk alanına göre yüksek olmadığı görülmektedir. Buna ek olarak da çok farklı sektör için çalışmalar yapmak zorundadır. Bunları birbirinden ayırmak ve her biri için ayrı ölçümler yapmak çok zor.
- ER-BAN (Erciyes Melek Yatırımcı Ağı) Kayseri'de kuruldu. Bu Melek Yatırımcı ağının amacı girişimlerin en büyük problemi olan finansman problemini çözebilmeleri için girişimcileri yatırımcılarla görüştürerek finansman problemine çözüm bulmalarını sağlamaktır. Biraz önceki yorumda bahsedilen profesyonel ve bilimsel çalışmalar neticesinde bu ağ önce Kayseri'nin geneline, daha sonra ise bölgeye yayılacak şekilde gerçekleştirilebilir.
- Atölye'nin başında ORAN'ın fonladığı projelerin %60'ının Kayseri'den geldiği söylenmişti. Bunun sebebi olarak Kayseri'deki AR-GE ve İnovasyon faaliyetleri gösterilmişti. Bu ifadeyi biraz daha açabilmek mümkün müdür? Bu konu incelenmeye değer görülüyor. Kayseri'den gelen projelerin AR-GE sınıflandırması neye göre yapılıyor?
  - Oslo Kılavuzu bir yenilikçilik rehberi olarak tanımlanıyor. AR-GE tanımının iyi yapılması gerekiyor. AR-GE Merkezleri için hali hazırda yürütülmekte olan çalışmalar var. Halen AR-GE denilince akla gelen ilk şey yeni ürün. Oslo Kılavuzunun yanı sıra tanımlamaların iyi yapılması gerekiyor
  - Program çağrısında "AR-GE ve İnovasyon" olduğu zaman öncelik bu konulara veriliyor. Fakat AR-GE tanımı kısıtlı olarak yapıldığı zaman projelerin seçilememesi gibi bir tehlike de söz konusudur. AR-GE ve İnovasyon derken bazı firmalar yeni çıkardığı ürünü de inovasyon veya yenilikçilik olarak tanımlayabiliyor. Dolayısıyla buradaki denge her zaman tartışılıyor. Bu nedenle program çağrısının süreçleri değişiklik gösterebiliyor; yenilikçilik, AR-GE, bölgesel öncelikler gibi. Mesela Sivas'da madencilik ön plana çıkmıştı.

- Program çağrısı sürecinde başvuru sayısı az olursa, süreç sorgulanıyor ve Ajans'ın performansının düşük olduğu yönünde bir algı ortaya çıkıyor. Bu nedenle katılımı sağlamak gerekiyor. Katılım çok geniş olursa da programın bir anlamı kalmıyor.
- Küçük firmalar da bu konu ile ilgili şikayetçi oluyor. Proje yazıp destek alamayınca onlar için büyük bir sıkıntı ortaya çıkıyor. Eğer bir projeyi aynı sektördeki daha büyük bir firma kazanırsa küçük firmalar otomatikman dezavantajlı bir duruma düşüyorlar.

*AGÜ'nün eğitim ve araştırma faaliyetlerinin ORAN'a nasıl entegre edilebileceği üzerine değerlendirme oturumu öncesinde Oğuz Babüroğlu'nun yaptığı değerlendirme aşağıdaki gibidir:*

Yukarıdaki soruyu sormamızın sorma sebebi AGÜ'de hali hazırda yürütülmekte olan çekirdek müfredat açısından önemi ile ilgi olmasıydı. AGÜ'de tüm öğrencilerin alması gereken bir İnovasyon dersi var. Bu dersin tasarımı henüz yapılmadı. Eğer uygun imkânlar ortaya çıkarsa, bu dersin tasarım aşamasında söyledikleriniz şeyleri de dikkate alabiliriz. Örneğin, Kayseri'den çıkan projelerin İnovasyon ve AR-GE ile ilgili olan kısımlarında öğrenciler bu sürecin içerisinde yer alabilirler. Şu anda üniversitede 140 öğrenci bu dersi alacak. Öğrencilerin profiline baktığımız zaman ilk 20.000'den geldiklerini görüyoruz. Bu öğrencilerin aslında ne kadar seçilmiş ve rafine bir profile sahip olduklarını göstermektedir. Söz konusu öğrencilerin, sizlerin de ihtiyaçları doğrultusunda, "yaparak öğrenmelerini" sağlayacak bir modelde eğitim görmelerini sağlayabiliriz. Konuyu sadece öğretim görevlileri ile sınırlamamak gerekiyor.

- Teorik olarak proje yazımı ve proje döngüsü gibi konularda verilen eğitimlere her yerde rastlayabiliyoruz. Fakat bu konularda esas eğitim, projeler içerisinde aktif olarak yer alarak anlaşılabilir. Kendi deneyimimden yola çıkarak konuşacak olursam, proje deneyimim sayesinde üniversite hayatında hiç görmediğim bir modele sahip makine gördüm. O makinenin diğer modellerden nasıl ayırt edilebileceğini de proje içerisindeki deneyimim sayesinde öğrendim. Bu tarz küçük detaylar bile aslında öğrencinin öğrenim sürecinde ciddi farklar yaratabilir.
- Öğrenciyi sürecinin içerisine dahil etmek, üreticinin yanlış yaptığı şeyler varsa öğrencilerin veya akademisyenlerin yerinde müdahale yapabilmelerine olanak sağlamak ilk etapta akla gelen kazanımlardır. Öğrenciler de bu süreç içerisinde proje mantığını anlayacak ve aktif bir öğrenim deneyimine sahip olacaklardır.
- AGÜ'de hazırlık eğitiminde de benzer bir süreç işletilmektedir. Kurulmuş olan "Gönüllü Takımları" içerisinde öğrencilere birlikte çalışma kültürü öğretilmektedir. Şu anda da AB Projesi kapsamında bir girişimcilik oyunu tasarlandı ve CANVAS modelinde, Monopoly oyunu gibi oynayarak öğrenme deneyimini öğrencilerin yaşamaları sağlanıyor. İtalya ile

ortaklaşa yapılan bir proje kapsamında geliştirilmekte olan bir aplikasyon var. Bütün bu örneklerle ek olarak ORAN ile yapılacak olan bir çalışma da öğrencilerin işbirliği ve birlikte çalışma kültürüne de katkı sağlayacaktır.

- Öğrencilerden oluşacak olan bir İzleme Birimi'nin öğrencilere bir başka büyük faydası ise ziyaret edilen firmaların kapıları ardına kadar açmasıdır. Bir başka deyişle Kalkınma Ajansı olarak ziyarete gidildiği için üreticiler ve sanayi ORAN'a oldukça sıcak davranmakta ve ilgilenmektedir. Yalnızca öğrenci ve akademisyenden oluşan bir ekibin ziyareti gibi bir durumda öğrencinin edinmeyeceği bir bilgilendirmeye sahip olarak çalışmalarını yapabileceklerdir.
- ORAN ve diğer Kalkınma Ajansları'nın kalkınmayı daha ekonomik olarak tanımladıklarını söylemek mümkün. Sosyal konulara yeterince eğilme fırsatı bulamamaları gibi bir durum söz konusudur. Bu noktada üniversite ile çalışarak sosyal projelerin neden desteklenmesi gerektiğini anlatacak bir çalışma yapılarak Kalkınma Bakanlığı ile iletişime geçilebilir.
- Sosyal çalışmalar ajansa talep olarak gelebiliyor. ORAN da bu talebi Yönetim Kurulu'na sunabiliyor. Bunun yanı sıra ORAN bünyesinde ORAN Akademi de çalışmalarını yürütmektedir.
- ORAN Akademi'yi hedef alan bir master programı veya ona özel derslerin AGÜ bünyesinde verilmesi düşünülebilir.
- Yönetim Kurulu'na sunulacak olan bir sosyal proje AGÜ isimi ile gelirse projenin ağırlığı artar.
- Belediyenin akıllı şehir olma ve sürdürülebilirlik bağlantılı bir çalışması var. AGÜ çekirdek müfredatına baktığımız zaman da sürdürülebilirlik (sustainability) ile ilgili bir dersin olduğu görülmektedir. Bunu daha kalıcı ve "sürdürülebilir" hale getirmek için nasıl bir program belirleyebiliriz? Sonuçta, bu konu ile ilgili çalışmaya hazır bir belediye var. ORAN da bu sürece dahil olursa, şehir genelinde ölçümleme, GPS gibi bir takım projelerin geliştirmelerini sağlayacak destekler bu program vasıtasıyla ortaya çıkarsa çok büyük bir etki yaratılmış olur. Her şeyden önemlisi bu etki katılımcı, çok aktörlü bir modelle akıllı kentleşme örneği olabilir. AGÜ'nün teknoloji ve mühendislik kası son derece güçlüdür. Program yapılmaya odaklanılırsa eğitim, araştırma, yerel etki ve katılım harmanlanabilir. Netice itibarıyla sürdürülebilirlik geniş ve canlı bir kavram olarak önümüzde durmaktadır.
- Üniversite ile işbirliği, temel kalkınma programı ve güncelleme toplantıları çok faydalı olacaktır. Statik programlar olarak değil sürekli olarak güncelleme yapma ihtiyacı her program için geçerli olan bir realitedir. Belli niş alanlarda eylem planları hazırlandıktan sonra üniversite işbirliği temelinde bir model gündeme alınabilir. "ORAN'ın sorumluluk

alanında çok fazla sektör var” dendi. Düzenli olarak birbirini takip eden programlar yapılırsa ön değerlendirme süreci daha kolay takip edilebilir. Bu bağlamda akıllı şehir konusu da gündeme geldi. Akıllı şehir tasarımında üniversitelerin mentorluk yapması gündeme gelebilir. Uzman arkadaşların dile getirdiği gibi bölgedeki yenilikçilik kavramları çok dar. Bu noktada mentörlüğe de zaten ihtiyaç vardır. Tasarım sürecinden takibe kadar kapsamlı bir işbirliğine ihtiyaç olacaktır.

*AGÜ ve ORAN arasında olası bir işbirliği modeli üzerine yapılan değerlendirmeden sonra Oğuz Babüroğlu'nun değerlendirmesi ve takip eden sorusunun ardından başlayan değerlendirme aşağıdaki gibidir:*

Burada konuşulan model ve olası işbirliğinin katılımcı ve çok aktörlü olması gerektiği konusunda hepimiz hemfikiriz. Öğrencilerin yapacağı mentörlük de biraz önce konuşuldu. Söz konusu hedef daha Atölye aşamasından önce de geçmiş çalışmaların neticesinde ortaya çıkmıştı. Burada ORAN'ın da benzer bir talepte bulunduğunu görüyoruz. Üniversiteler, sanayi ile işbirliği kurma noktasında çok önemli bir üs olarak karşımızda durmaktadır. Üniversite hem bilginin kaynağı olan bir yer hem de her konuda iyi bir moderatördür. Dolayısıyla, süreçleri yönlendirme ve yönetime açısından ideal bir kurumdur. Diğer taraftan, OECD'nin kalkınma ajanslarından beklediği fonksiyonlardan biri de kümelenmedir. Bu “kümelenme” konusunun Kalkınma Bakanlığı'nın da öncelikleri arasında yer aldığını görüyoruz. Şu aşamada ORAN'ın kümelenme anlayışını ve varsa geçmiş deneyimlerini öğrenebilir miyiz?

- Ekonomi Bakanlığı'nın UR-GE programı var. Uluslararası rekabetçiliğin geliştirilmesi hedefi ile oluşturulacak olan bir kümelenme sürecini hedeflemektedir. Şu anda çelik kapı sektöründe bir UR-GE projesi devam ediyor. O sektörde bir kümelenme var. Bu aşamada yaşanan zorluklar var. Örneğin, sanayicinin müşteri kaybetme korkusu var.
- 2012 yılından itibaren konu ile ilgili Kayseri Ticaret Odası ile ortaklaşa yürütülen faaliyetler oldu. Bu kapsamda Fuar'ın düzenlenmesi de doğru bir tercih idi.
- Erciyes'de kurulmuş olan Küçük Sanayiciler Sitesi var. Orası önümüzdeki dönemde gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalar için bir laboratuvar olabilir. Küçük firmalar kooperatif olarak bir araya geldiği için bir kümelenme örneği olarak görülebilir. Alışveriş merkezi ve fuar alanını da içerisinde barındırıyor. Bu noktada, firmaların kurumsallaşması ve bilgilendirme düzeyinin aynı olmadığını da belirtmekte fayda var.
- Kayseri sanayicisi yeniliğe çok da açık olmadığını kabul etmek gerekiyor. Kümelenmenin kendilerine getireceği faydayı yeterince iyi anlamış durumda değiller. Dolayısıyla atılan her adımda direnç ile karşılaşıldığını söylemek mümkün. Örneğin, Endüstriyel Tasarım Merkezi kuruldu. Çok iyi niyetlerle faaliyete geçmesine rağmen 2 yıl boyunca beklenen

hizmet veremedi. Organize Sanayi Bölgesi ile yürütülen program kapsamında 5 tasarımcı yetiştirildi. Diğer taraftan tasarım denildiği zaman çalışanların çok yüksek meblağlarda maaş talebi oluyor. Onların talep ettikleri ücreti vermek zordur.

- Olumlu taraftan bakacak olursak, Erciyes Küçük Sanayi Sitesi'ni bir kooperatif olarak düşünecek olursak, yöneticisinin vizyonu oldukça geniş bir insan olduğunu söyleyebiliriz. Şu anda bir e-ticaret platformu oluşturmaya çalışıyorlar. Kayseri Sanayi Sitesi ile irtibat halinde tek noktadan satış yapmayı planlıyorlar.
- İstanbul'da en başarılı kümelenme deneyiminin ne olduğu konusunda yapılabilecek bir değerlendirme var mı?
  - İstanbul'da Sağlık Endüstrisi Kümelenmesi örneği var. İstanbul Kalkınma Ajansı'nın doğrudan kendisinin yürüttüğü bir faaliyet ise yok.

*Atölye'nin son seansı olan değerlendirme ve atılacak adımlara yönelik planlama seansı öncesinde Oğuz Babüroğlu'nun yapmış olduğu yönlendirme aşağıdaki gibidir:*

Erciyes Küçük Sanayi Sitesi şüphesiz önemli bir model olarak karşımızda durmaktadır. Bu noktada kümelenmenin öncelikler arasına girmiş bir konu olduğunu da anlamış bulunmaktayız. Benzeri bir gelişmeyi İnegöl'de de görebilmek mümkün. O bölgede de şu anda son derece büyük bir atılım gerçekleşmektedir. Kümelenmenin ve konsantrasyonun kazandırdığı avantaj önemlidir. Hepimiz bu Atölye ile anladık ki ORAN ile AGÜ'nün örtüşen hedefleri vardır. Son seansa geçecek olursak, ORAN'ın işbirliği yapmak istediği üniversite ile ilgili yorumlarınız varsa bizlerle paylaşmanızı istiyoruz. Sonuç olarak bu tür Atölye çalışmalarından beklenen bir sonraki adım da kararlaştırmaktır. Sizce, bundan sonraki adım ne olmalıdır?

- ORAN'ın üniversiteler ile gerçekleştirdiği çalışmalarda göze çarpan en önemli noktalardan birisi de öğrencilerdeki birlikte çalışmak isteği idi. Erciyes Üniversitesi ile yapılan çalışmada öğrencilerin akademisyenlerden daha heyecanlı olduğu ortada idi. Hiçbir ücret almamalarına rağmen kendilerini vererek çalıştılar. Yaptıkları katkı bizler için son derece önemli idi.
- Kalkınma Bakanlığı'nın dikkatini sosyal projelerin önemi üzerinde toplamak gerekiyor. Kalkınma hedeflerine ulaşmada sosyal projelerin önemini ortaya koyacak bir çalışma yapılırsa çok önemli bir katkı sağlanmış olunur. Örneğin, göç konusunun önemini Bakanlık'a anlatmakta fayda var. Bu noktada Aile Bakanlığı ile bir çalışma da yapılabilir.
- Üç önemli noktayı vurgulamakta fayda var. İlk olarak, üniversite ile ORAN arasında örtüşme olması son derece önemli bir noktadır. İkincisi, üniversitenin Ajans'ın bölgedeki bilgi, birikim ve deneyimlerinden faydalanabilecek durumda olması çok büyük bir şanstır.



Son olarak ise üniversitenin bölge için çalışmalar yapmak istemesi Ajans için çok önemli bir fırsattır.

- İlçeler bazında çalışma yapmanın vurgulanması hem bu Atölye için hem de kurulacak işbirliği modeli için son derece önemli bir çıktıydı. Sahadan bilgi toplamak ve ihtiyaç analizi yapmak gibi konularda üniversiteden faydalanmak isteyen bir Kalkınma Ajansı, üniversite için çok önemli bir fırsattır. İlçelerin ihtiyaç analizini merkez alan bir üniversite faaliyeti çok büyük etki yaratacaktır.
- Ajans ve üniversitenin nihai bir hedefi olması gerekiyor. Öğrencilerin, çevre ilçeler ile olan ilişkisini kurmak son derece önemli bir meseledir. Öteki ajanslarla ve diğer üniversitelerle benzeri bir değişim program tasarlanabilir. Mardin’de yaşayan bir çocuk Kayseri’ye gelerek burada çalışır, diğer taraftan AGÜ öğrencisi de Fırat Kalkınma Ajansı’na bağlı bir projede çalışmak üzere oraya girer. Böyle bir çalışma ileride uluslararası bir platforma da dönüşebilme potansiyeli taşımaktadır
- Birleşmiş Milletleri bu modele entegre etmek ve küresel meseleler doğrultusunda bütünleştirme yapabileme fırsatı ortaya çıkacaktır.
- Suriyeli göçmenler üzerinden de bir bağlantı kurulabilir. Burada bulunan herkesin, bu entegrasyon için adım atması lazım. Ortadoğu’daki savaş devam ettiği takdirde ülkedeki göçmen sayısı artacak. Bu noktada Valilik de entegre edebilir. Türkiye’nin farklı bölgelerindeki ajanslarla ortak bir iş yapmak ve oradaki öğrencilerle işbirliğine giderek üniversite öğrencilerini sürecin bir parçası yapmak düşünülebilir.
- ORAN, Dünya Yatırım Destekleme Ajansı (World Investment Promotion Agency) üyesi olarak, uluslararası bir ağ içerisinde yer almaktadır. AGÜ de bu ağdan faydalanabilir. Ayrıca, Kayseri’nin Ticaret Odası ve Sanayi Odası Başkanları son derece kalifiye isimlerdir. Melek Yatırımcı konusunda yapılan toplantıda vizyonlarının ne kadar geniş olduğunu gördük. Ayrıca, Kayseri sanayi ve ticaret konusunda son derece kalifiye bir şehirdir. Örneğin, Amerika’daki şirketler için melek yatırımcılık yapan insanlar bu şehirde yaşamaktadır. Tek sıkıntı, bütün bu kitleyi bir araya getirmek ve karşılıklı ihtiyaçları anlayabilme noktasında yaşanmaktadır.
- Ortak çalışma yapılabilecek alanları tespit etmek mümkün. Bu noktada ORAN’ın İzleme Ziyaretleri’nin başlayacağı tarihi baz alabiliriz. Şu an projelerle ilgili sözleşmelerin imzalanması gerçekleştiriliyor. İzleme ziyaretleri de projeyi gerçekleştirecek olan kurum ve kuruluşları tanıma amaçlı yapılan bir iştir. Toplamda 73 civarında proje var. Bu projelerden 30 tanesi Kayseri’de gerçekleşmektedir. Bir yıl içerisinde en az üç kez ziyaret yapılıyor. Elbette ziyaret sayısı firmanın durumuna göre değişiklik gösterebiliyor. İkinci ve üçüncü ziyaretler daha çok destek unsurlarının gelmesinden sonra yapılıyor. Burada



daha çok yapılan işleri yerinde görmek amaçlanıyor. İzleme birimi altı kişiden oluşuyor ve üç ekip görev yapıyor. Bütün ekipler aynı anda ziyarete başlıyor ve günde yaklaşık üç firmayı ziyaret ediyor. Öğrenciler de bu sürece dahil olması durumunda çalışma programı üzerinde bir değişikliğe gidilecektir.

- Şubat ayında Dünya Melek Yatırım Forum'unun İstanbul'da düzenleyeceği bir konferans olacak. Oraya ORAN ve AGÜ öğrencileri ile birlikte gidilebilir. Hatta yeni bir melek yatırım veya girişim sermayesi geliştirilebilirse, İstanbul'daki konferansta tanıtımı yapılabilir
- 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 yarışması olmuştur. Bu yarışma için "Girişimcilik Yeteneklerinin Geliştirilmesi" dersini alan ikinci sınıf Makine Mühendisliği ve Endüstri Mühendisliği öğrencileri tarafından geliştirilen projeler yarışmış ayrıca Startup Kayseri (Ortağım Olur Musun?) programının lansmanı yapılmıştı. Bu tarz bir çalışma düşünülebilir.

## **KAPANIŞ KONUŞMASI OĞUZ BABÜROĞLU TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLMİŞTİR.**

### **Oğuz Babüroğlu**

Bugün gerçekleştirilen çalışma oldukça verimli idi. Bu sayede bazı tezler teyit edilmiş oldu. AGÜ ve ORAN birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı buldu. İki tarafın da işbirliğine hazır oluşu bizler için sevindirici bir gelişme. Önümüzdeki günlerde tekrardan görüşmek dileğiyle!

## EK 2- UNDP TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ TOPLANTI NOTLARI

*Toplantı 3 Ekim 2016 tarihinde yarım günlük bir atölye çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.*

*Toplantı Oğuz Babüroğlu'nun açılış konuşması ile başlamıştır.*

Kayseri'de bir devlet üniversitesi olan Abdullah Gül Üniversitesi, İngilizce eğitim veren bir kurum olup üç seneden beri bünyesinde bulunan sekiz program için 100 kadar öğrenci almaktadır. Öğrenci Yerleştirme Sınavı sıralamasına bakıldığı zaman devlet üniversiteleri arasında ilk beş içerisinde yer almaktadır. Kısacası, sadece üç senelik bir üniversite olmasına rağmen sıralamada üst sıralarda yer almaktadır. Sıralama dışında öğrenci memnuniyeti olarak da üst sıralarda yer almaktadır. Bizim düşüncemiz, yeni kurulan üniversiteler arasında hızlı bir şekilde üst sıraladaysanız ve onu koruyorsanız önemli bir başarı yakaladınız demektir.

AGÜ'nün ayrıca melez bir kurumsal yapısı var. Bu melez yapının kuruluş hikayesi ise Kayserililerin bir araya gelerek bölgede butik bir üniversite açılması için dönemin cumhurbaşkanı Abdullah Gül'e gitmeleri ile başlıyor. Bir araya gelen Kayserililer tarafından kurulan vakıf bir fon oluşturarak üniversiteye destek olmaya başlıyorlar. Böylelikle de vakıf üniversitelerinde olana benzeyen bir uygulama yapılmış oluyor. Bu fon sayesinde ilk binden gelen öğrencinin doktora masraflarına kadar karşılanması söz konusudur. Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden gelen Prof. Dr. İhsan Sabuncuoğlu'nun da üniversiteye rektör olmasından sonra "3. Nesil" teması üzerine konumlanma vizyon olarak alındı. "3. Nesil" teması üniversitenin sadece üçüncü misyon alanı olan sosyal etkide fark yaratması anlamında kullanılmıyor. Pek yakında inovasyon ve girişimcilik gibi sosyal etki sıralamaları da gündeme gelecek. Üniversite'nin şu anda yürütmekte olduğu Kalkınma Bakanlığı Projesi var. Bunun yükleniciliği Arama Katımlı Yönetim Danışmanlığı tarafından yapılıyor. Bu proje kapsamında Sosyo-Teknik Üniversite Tasarımı Projesi yapılıyor. Üniversitenin üç temel fonksiyonu olan eğitim, araştırma ve toplumsal etkiyi ele alırken birbirleri arasındaki çarpan etkiyi dikkate alıyoruz. İçerisinde "AGÜ Labs" dediğimiz bir model var. Bu modelin tasarım çalışmasını da biz yürütüyoruz. Eğitim, araştırma ve toplumsal etki için karşılaştırmalı değerlendirme/iyi uygulamalar (benchmarking) çalışmalarımız var. Geçtiğimiz günlerde oldukça yenilikçi ve deneysel bir üniversite olan Olin College Engineering'e ziyarette bulunuldu. Bu üniversite eğitim ve öğrenme ile toplumsal etkiyi iyi harmanlamış bir yer. Onların mottosu da zaten "mühendislik eğitiminin dönüşümü" (transforming engineering education) idi.

Bizim gerçekleştirmek istediğimiz "harmanlama" işinin merkezinde merkezleştirme, zarflama, tümleme gibi uygulamaların olmasını hedefliyoruz. Zaten Arama'nın UNDP ile yaptığı Atölye çalışmalarında da bu konular konuşulmuştur. Benim burada söylemeden geçmek istemediğim bir

başka konu UNDP'nin yaptıklarının etkisinin çok büyük olmasına rağmen az konuşulmasıdır. UNDP'nin yaptığı şeyler ve ürettiği katma değer son derece önemlidir. Bunun AGÜ'nün felsefe ve konseptine ne kadar yakın olduğu da yakından bakıldığı zaman kolayca görülmektedir. UNDP faaliyet yürüttüğü ülkelerde neden var? Bulunduğu ülkelerde kalkınma yaratmak, sürekli sahada olan programlarıyla kapasite arttırmaya yardımcı olmaktır. UNDP, enerji projesi yürütürken bile konuya kadın ve çocuk açısından bakmayı ihmal etmiyor. Bir başka deyişle, UNDP "sarmalama" olayını yıllardan beri yapıyor. Üniversite'nin yaratacağı toplumsal etkiyi kavramsallaştırmaya çalışırken, UNDP'nin kalkınma hedeflerinden de ilham alarak bir çekirdek müfredat tasarladık. Tasarım modelinin ilk aşaması için küresel meseleler ile ilgili konulardan oluşan bir çekirdek müfredatın faydalı olacağını düşünmüştük.

Bugün burada bulunmamızın sebebi, kurgulamaya çalıştığımız modelin izlerini UNDP'de görüyor olmamıza dayanıyor. UNDP yürüttüğü programlar ve odaklandığı alanlar sayesinde hali hazırda farklı ülkelerde örgütlenmiş durumdadır. Yürütülen projeler de zaten kamu, sivil toplum ve özel sektör ile birlikte dâhil olunuyor. Demek ki burada hem yapabilme bilgisi (know-how) hem de bilgi kazanma (knowledge acquisition) durumu var. Bu sebeplerden dolayı bugün yöneltmek istediğimiz soruların bir tanesi de "UNDP bir üniversite gibi hareket etse nasıl tasarlanır?" idi. Her şeyden önce UNDP içerisinde ciddi bir bilgi dönüyor. Dolayısıyla ciddi bir araştırma boyutu var. Değişim tarafı ise görünürlük açısından çok daha bariz. Ekonomik kalkınma ve çevre sorunu gibi konularda oldukça odaklanılmış ve farklı ülkelerde birçok proje yürütülüyor. "Gerçek hayat sorunları" ile mücadele edilmesi gibi bir durum söz konusudur.

Bugünkü çalışmamız ile etki (impact) ile değişime nasıl yaklaştığınızı anlamak istiyoruz. Biz tasarım için çalışırken öğrencinin gerçek hayat temelli öğrendiği bilginin daha kalıcı olduğunu düşünüyoruz. UNDP'de çalışan birisinin dört sene içerisinde edindiği tecrübe ile dört sene standart üniversite eğitimi alan öğrencinin deneyimi aynı değil. İş hayatı genel olarak belli bir amaca yönelik olduğu için bu harmanlamayı daha doğru yapıyor. Dolayısıyla UNDP gibi faaliyet gösteren bir üniversitedeki öğrencinin deneyimi çok kıymetli olacaktır. Sizin deneyiminizi de geriye mühendislik (reverse engineering) yoluyla görmek istiyoruz. Bu aynı zamanda öğrencilerin gerçek dünya problemlerini görmesi ve nasıl değiştirebileceği konusunda düşünebileceği bir sistem tasarımı noktasında bizler için ilham verici olacaktır. Sonuçta biliyoruz ki UNDP gibi kurumlar portföy yönetiyorlar ve belirli bir bütçeleri var. Bu işleyiş tarzına daha da yakından bakmak istiyoruz. Projelerden bir tanesine derin dalış (deep dive) yaparak bir şeyler öğrenmiş oluruz.

Gündemi, sormak istediğimiz sorulardan yola çıkarak tanımlayabiliriz.

- *UNDP değişime nasıl yaklaşıyor? UNDP'nin değişim yaklaşımı nedir?*
- *Değişimi nasıl yönetiyor?*
- *Eğitim ve araştırma örgüsü açısından UNDP bir üniversite olsaydı nasıl olurdu?*

*Oğuz Babüroğlu'nun soruları özetlemesinin ardından UNDP notları*

- UNDP'nin esas olarak 3 portföyü var. İklim değişikliği ve çevre, kapsayıcı demokratik yönetim ve sürdürülebilir büyümedir. Bu 3 portföyün de altında kümelenmeler var. Bu kümelenmeler de içerik olarak proje dolu bir yapıdan oluşmaktadır. Şu anda hali hazırda 45 civarında proje var. Ombudsmanlıktan, mayın temizliğine kadar çeşitlilik gösteren bir proje havuzu var. UNDP bu noktada değişime giden yolda kalıcı bir rol oynamak istemektedir. UNDP bugüne kadar 10.000 raporun Türkçe'ye çevrilmesinden, yerel kalkınma için mayın temizliğine, yerel direncin oluşturulması ile ilgili belediye hizmetlerinden iş yaratma kapasitesine kadar çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir. En son sayılan örnekler sebebiyle UNDP'nin kapasitenin "yeni tanımını" oluşturduğu söylenebilir. İşin içinde hep bir **sonraki adımı besleyici aktiviteler** oluyor. Bir sonraki adımı besleme kilit bir slogandır. UNDP büyüyen birikmiş sorunlara bütünleşik çözümler bulmak için çalışmaktadır. Suriye Programı için yapılan işlerin bir kısmı atık yönetimi idi. Bu da yerel kalkınma fırsatı olarak görüldü. Orada çatışmanın çözümü için adli destekler de yapılmıştır. Aynı konuların değişik seviyelerinde (level) çalışılıyor. Demek ki burada besleyici bir yapıya geçildi.
- Ekonomik büyüme, rekabet edebilirlik, yerel ve sosyo-ekonomik kalkınma da konuşulan konular arasındadır. Sanayide dönüşüm, kırsal kalkınma programının uygulanması noktasında UNDP farklı partnerler ile farklı konularda çalışabilmektedir. Bu özellik aynı zamanda ciddi bir sıkıntıyı da beraberinde getirmektedir. Anlatılan şeyleri "aktarma" noktasında sıkıntılar yaşanıyor. UNDP gibi güçlü ve etkili bir kurumun ülkede değişimin ana ajanı olması gerekiyor. Türkiye'de hem kamu kurumları hem de sivil toplum kuruluşlarıyla önemli işler yapılıyor. Buna örnek olarak insani yardımın yaygınlaştırılması (Humanitarian Aid) örnek olarak gösterilebilir. Biraz önceki yorumda kapasitenin yeniden tanımlanmasına değinilmişti. Burada aynı zamanda değişim yönetimi de yapılıyor. Bu değişim yönetimi konusunda UNDP kendi değişimini de savunmaya çalışmaktadır. UNDP, varlığını güçlü bir gerekçeye oturtmaya da çalışmaktadır. Ülke programına yansıtılan önceliklerden bir tanesi "dönüşüm ihtiyacı" idi. Bunun yanı sıra, son dönemde verimlilik sorunu ortaya çıktı. Yapılan projelerin gelire yansımaları önemli bir konudur. Yapılan işlerin kurumsallaşmasında sorunlar var. Bunun için belli araçlar var ama çalışılan alanı kapsamamaktadır. Örneğin, rekabet gündemi için

araç seti geliştirildi. Burada kurum içi bilginin sistematığe dönüştürülmesi ve süreçlerin araçlara dönüştürülmesi hedeflenmişti. Fakat bunların hepsi gerçekleştirilemiyor. Değişimin çok hızlı olması da gerçekleşmemesinin sebeplerinden biridir. Örneğin UNDP'nin bir proje sonunda işaret ettiği alan harekete geçilene kadar değişime uğramış oluyor. Bir başka deyişle doğru zamanda doğru tespit yapılıyor ama harekete geçme noktasında o kadar aktif olunamıyor. Onu doğru bir şekilde işaret etmek de başlı başına bir projedir ama bunları araçlara dönüştürmek konusunda akademik bir desteğe ihtiyaç olabilir.

- UNDP'nin ağırlıklı olarak kamu ortakları var. Kamu öncelikleri ise sürekli değişiyor. Bir yandan kamudaki değişiklikler verimli bir çalışma yapmaya engel olmaktadır. 3 yıllık planlama yapıldığı oluyor ancak dengeler bir anda değişerek UNDP'yi etkileyebiliyor. Kamu ile yapılan işlerin sürdürülebilirliği yok. Ayrıca oradaki öncelikleri takip etmek başlı başına bir sıkıntı olmaktadır. Saydığım problemler aslında etki ve değişim/dönüşüm çalışmaları için birer sorun olarak karşımızda durmaktadır.
- UNDP projeleri çoğu zaman kapasite geliştirme odaklı yürümektedir. Belli bir noktadan sonra faydalanıcıların belli şeyleri devam ettirmeleri bekleniyor. Bir başka deyişle sistemleştirme, yaygınlaştırma, projelerin sadece araçlar aracılığıyla değil bütün değişkenlerle birlikte nasıl yapılacağı meselesi var.
- Çok partner ve donör ile birlikte çalışmanın getirdiği avantajlar var. Fakat bir süre sonra bu avantaj bir kısıt haline geliyor. Bir projenin hayata geçmesi için diğer projenin partnerinin ikna edilmesi ya da kaynak mobilizasyonunun hızlı olması gerekiyor. Üniversitenin kaynak mobilizasyon hızı varsa bu çok önemli bir güçlü yan olacaktır.
- Şu an AGÜ'de verilmekte olan AGÜWays dersini alan 134 öğrenci var. Bu öğrenciler hem birer insan kaynağı hem de araştırma sürecine dahil olma potansiyelini taşımaktadır.
- Saha işi yapan bir UNDP var. Doğrudan faydalanıcı ile çalışılıyor. Akademi üyeleri ile de çalışılıyor. Akademi'nin ilgi duyduğu toplumsal etki yeterli bir kıstas mıdır? Mesele gerçek hayata etki yapacak projelere odaklanmak olmalıdır.
- AGÜ'nün felsefesi fayda üretme, uygulamaların içerisinde olmaktır. Bu öncelik ise araştırma feda edilecek olarak algılanmamalıdır. Tam aksine araştırmayı toplumsal katkının hizmetine sunacak. Araştırma ve toplumsal etki Kartezyen ayrımında kullanılıyor. "Araştırma ayrı mesele eğitim ayrı mesele" gibi algılanan bu meseleyi AGÜ değiştirmek istiyor.
- UNDP bir üniversite olsaydı, katma değeri farklı partnerlerle farklı ilişki içerisinde olmak olarak hareket ettiği söylenebilirdi. Bu mantığı göre de yeri geldiğinde bir beyin takımı (think tank) ile yeri geldiğinde muhtar ile de konuşulmalıdır. Örneğin, UNDP kendini

katma değer olarak görüp sahadaki bilgiyi alarak Adıyaman'daki bir problemle bağdaştırmaktır. Bugün ortada çok rekabetçi bir ortam vardır. Kendi katma değerinizi sahada olarak, sahayı bilip içselleştirerek ve bilgiye çevirerek yaratabilirsiniz. Bilgi temelli yaklaşım, dünyada olan biteni takip ve stratejik ortaklık gibi konuları da unutmamak gerekiyor.

- Kaynakların kısıtlı olması portföy yönetimine sebep oluyor. Portföy yönetimi mantığı nedir? Denge nasıl kuruluyor?
  - Portföy yönetimi altında turizm, kamunun güçlendirilmesi ve Suriye var. Yerelde bir hikaye oluşturabilme hedefleniyor. Bu yapısal bir dönüşüme yol açabilir. En temelinde ulaşılmak istenen bir hikaye oluşturulabilirse UNDP için dönüşüm adına bir girdi sağlayabiliyor. Yerelin gündemi çok farklıdır. ORAN ve Dicle Kalkınma ajansını bilgi birikimi ile iş yapış şekilleri farklıdır. Dönüşümün ilgili yerel partnerlere adapte olmasında fayda var. Burada bir şekilde çok iş yapılıyor ama araç kiti olarak yaygınlaştırılmıyor. Bir şekilde alınan bilginin yerelde işlenmiş hali iyi olmayabiliyor. Bir akademisyen grubundan alınan bilgi işleniyor (process) ama tekrar akademinin kullandığı bilgi halini alamıyor. Örneğin kalkınma ajanları yetiştirilebilir. Yerelde birçok iş yapılabilir fakat kadro ve öncelik sürekli değişiyor. Burada daha sürekli ve uzun vadeli yayın hedefi kapsamında bir kurgu olabilir. Değişim hep var tıpkı paradigmanın sürekli var olduğu gibi. Yerelde hissedilen şey ise yerelin direncidir. “Bizim gündemimiz farklı” gibi yorumlar her zaman duyulabilmektedir.
- Kalkınma ajanları nasıl bir şey olabilir?
  - GAP projesinde denemeye çalışıldı. Akademi ve sivil toplumda bu konuya ilgi duyan grupları belirleyip kapasite arttırımı ve belli sayıda insanı bir araya getirmek için çalışmalar yapıldı. Kendi kurumlarında kendi iş yapış şekillerinde, yeni iş perspektifinde vizyon katmak, KOSGEB’de görev alanlar için çalışma kolu (task force) kurulmasına katkı verildi. 200 kişilik bir grubun kalkınma, planlama, uygulama ve değerlendirme konusunda bir birikimi var.
  - UNDP bir yandan konular ile ilgili bilgi sahibi, diğer taraftan da uygulama rolü var. Ayrıca, dokunduğu, iletişimde olduğu kişilere bilgiyi aktarma rolü var. Çalışma kolu (Task force) kapsamında farklı kurumlar bir araya getirildi. Sonrasında ise eldeki kaynak ve araçların kısıtlılığı nedeniyle yapılan çalışmalar tarif edilemedi.

Burada “süreklilik” anlamının altında yatan şey “çabaların sürekliliğini sağlamak” olarak özetlenebilir. Dolayısıyla melez yapılar düşünülebilir. DEİK’de ve TİM’de olduğu gibi bir kanun

tasarısıyla bu dönüşüm perspektifini hızlandırabilmek ve daha kapsayıcı yapabilmek için kamu, üniversite ve UNDP ile birlikte yeni bir yapı bulunmalıdır. DEİK çalışanları devlet bürokratu ama yöneticiler özel sektörden gelmektedir. Burada belki buna benzer bir ara yapı kurgulanabilir. Kalkınma Ajansı da bu noktada sürekliliği sağlayacak yapılardan biri olarak devreye girmektedir. Rekabetin artması, turizm hacminin gelişmesi sonucunda bölgesel çıkarlar da var. Odaların etrafında dönecek bir yapı da olmaması gerekiyor. Dolayısıyla bu konu üzerine düşünürken, kanun önerileri yerine bizim şu an çalışmakta olduğumuz AGÜLAB gibi kavramlar üzerinden hareket edebiliriz. Bu kavrama gelecekte dahil olması planlanan yapıların prototipi olarak bakabiliriz. Sonuçta bu süreçlerin hızlandırılmasını herkes istiyor. Bu iş dengeli kurumsal karne (balance scorecard) gibi olmadığını herkes kavradı. Bu yapılanma bir alternatif olarak önümüzde duruyor. Peki, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın iyi yapmış olduğu şeylere örnek olarak gösterebileceğimiz şeyler neler olabilir?

- UNDP sadece tematik uzmanlık değil ama her yerde vurgulanan “politikaların hak temelli” olması gibi çaprazlama (cross cutting) dönüşümleri dikkate alıyor. Örneğin, enerji konusunda çalışılırken toplumsal cinsiyet konusunda öncelikleri belirtildi; çalışıldı. Her türlü araştırma önceliği için olmazsa olmazlar var. Eşitlik konusunda veya solar panel projesinde kadınların nasıl etkileneceği sorusu mutlaka düşünülür. Burada ikili, üçlü bir değerlendirmeden bahsedebilmek mümkündür.
- Bu etki nasıl değerlendiriliyor? Cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili şeyler için ne yapıldı? Değerlendirilmesi nasıl yapılıyor?
  - Uzmanlar gözden geçiriyor. Yapılan projelerin genel olarak konusuna bakılıyor. Projeyi tasarlarlarken ne kadar düşünüldüğü, faaliyetlerin tasarım aşamasında bakış açısının ne olduğu soruluyor. UNDP'nin cinsiyet konusunda bir danışmanının kontrolünden geçiyor. Yapılan işe cinsiyet merceğinden bakılıyor.
- Katı atıkta, mayın ve savunuculuk konularının değerlendirilmesi nasıl yapılıyor?
  - İlk olarak devam edilirse memnuniyet vardır gibi bir sonuca gidiliyor. Bunun yanı sıra proje başında koyulan göstergeler var. Katık atık örneği verildi. Mesela, “Öncüpınar Kampında 2017 sonuna kadar atıklar elimine edilecek” ifadesi varsa ona göre değerlendirilmesi yapılıyor. Her projenin yönlendirme komitesi var. Ayrıca, yerel ortaklar da bu projede yer aldığı için ona göre de bir değerlendirme var.
  - Bunu anlatan bir doküman faydalı olabilir.

Biraz önce konuşulan konulardan anlaşılan “öyküleri iyi kurmaya” ihtiyaç var. Biraz önce değinilen cinsiyet konusu da bu öykülerin “genlerini” oluşturmaktadır.



- İçeriği farklı alanları kapsıyor olsa da 5 yıllık çalışma planlarını içeren ülke dokümanları Birleşmiş Milletlerin hazırlanması noktasında öncülük ettiği bir metindir.
- Bu metin, Birleşmiş Milletler ve Kuruluşları'nın rolü ve önümüzdeki 5 yıl içerisinde ne yapılacağını içeriyor. Örneğin, çocuk haklarıyla ilgili hangi kurumun nelerle ilgili çalışmalar yapacağı konusunda içerik üretiyor. Burada farklı öncü alanlar var. Bu periyodik olarak ve dönem ortası değerlendirmeler neticesinde bağımsız izleyiciler ve kamudan partnerlere hesap verilebilirliği sağlıyor. Sonuç olarak bütün Birleşmiş Milletler kuruluşlarının detaylı ülke programları var. Eğer bir sene boyunca devam edecek bir proje varsa Kamu-NGO atölye çalışmalarlarıyla ortak bir metin ortaya çıkıyor. Bu metin hem ülke hem de proje göstergelerini içeriyor.
- İzleme ve raporlama sorgulanabilirliği olan bir olay. UNDP'nin Kalkınma Sonuçları Değerlendirmesi (Assessment of Development Results) dediği bir şey var. New York'dan bağımsız değerlendiricilerin de yer aldığı ve programların etkileşimi konusunda donörlerle konuşarak bir rapor yazılıyor.
- Öykünün genleri o plan içerisinde geçiyor. AB programı da benzer süreçle hazırlanır. Az kelime ile vurucu ifadeler kullanılır. Örneğin, "Kırsalda yaş düzenlemesi" bir örnektir. Buna göre projeler de o konseptlerle ilişkilendirilmektedir.
- Üniversitenin yaklaşım felsefesi de bununla uyumlu olmaktadır. AGÜ'nün kurgusu da Birleşmiş Milletler'in küresel meseleler ile ilgili modelinde başlayarak aşağıya inmektedir. Biraz önce konuşulan "Kalkınma Ajansı" öznesini ise bu kurgunun bireysel seviyedeki örneği olarak görebiliriz. Bunu yazıya dökülecek olursak "AGÜ, tüm öğrencilerini Kalkınma Ajansı olarak yetiştirmektedir" gibi bir ifade kullanabiliriz. Hikayeler yaratmak, yerelde güçlü olmak ve "dokunabilmek" küresel meseleler ile başlayan vizyonun yereldeki izdüşümü olacaktır. Yani, her bir öğrenci kalkınma ajansı olacak ve sanki bir sivil toplum sistematığı içerisinde yetişmiş gibi üniversitenin içerisinde yetişeceklerdir. Üniversitenin mezun ettiği mühendis, yaptığı işlerle kalkınmaya katkı sağlayacaktır. Burada "yerele" vurgu çok önemlidir.
- Kalkınma konusunda Kayseri son derece önemli bir değer. Yerelde yapılan "toplum temelli yerel kalkınma" konusunda akademinin de katkı sunması ve ona uygun olarak ölçeklenmesi çok iyi bir model olabilir. Mesela, biraz önce konuşulan AGÜLAB için aynı anda 16 değişik Lab kurmak yerine Kayseri'de bir örnek başlatıp sonra çeşitlendirmek düşünülebilir.
- Bu çalışmaları yaparken AGÜ'yü deneysel, butik bir örnek olarak görmek gerekiyor.
- Biraz önce değinilen "ülke programı dokümanı" 5 yıllık bir içeriğe sahip değil mi? Projeler tasarlanmış olarak mı yoksa çıktı olara mı yer alıyorlar?



- Ortada bir proje listesi yok. Çünkü onlar süreç içerisinde ortaya çıkıyor. Projenin süreleri değişkenlik göstermektedir. Örneğin bazı projeler 7 yıllık bir süreye sahipken bazıları sadece 1 yıllık bir proje olabiliyor. Bunun yanı sıra partner ve donör ile olan ilişki de bir başka gösterge oluyor. Suriye konusu gibi acil durumlar ortaya çıktığında ise bazı değişiklikler olabiliyor. Mesela “1 yılda sonuç göstermek” gibi bir değişikliğe gidildi. Diğer taraftan bir etki yaratabilmek için belli bir zamanın üzerinde uygulama yapmak gerekiyor.

UNDP bir üniversite olsa, bu üniversite ekstradan ne olurdu? Burada bir iç içe geçme (embeddedness) durumu var. UNDP'nin hali hazırda paydaşlarla yaptığı çalışmalar var. Birleşmiş Milletler'den gelen bir vizyon, misyon ve hedef çalışmalar doğrultusunda çalışmalar ortaya çıkıyor. Benzer bir şekilde AGÜ'nün çekirdek müfredatı da Birleşmiş Milletler'in küresel meselelerinden ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bir takım değerler var. Bu değerler doğrultusunda ortaya gelir dağılımı (Income distribution), toplum temelli yerel kalkınma gibi kavramlar ortaya çıkıyor. Bu kavramları genelleştirebilmek için eklemelere ihtiyaç var. Bu noktada bir üniversite ne yapar? Bu işi, yani hali hazırda var olan bilgi birikimini uygulayan ve geliştiren kalkınma ajanları yetiştirme potansiyelini içerisinde taşır. Burada öğrencilerin edinebileceği bir ortama ihtiyaç var. Kalkınmada ilerlemeyi sağlayabilmek ve bu kavramların toplum içine nüfuz etmesini garanti altına alabilmek için üniversitenin bu döngüyü “mimik” etmesi gerekmektedir. Tıpkı Model UN gibi Model UNDP'yi de düşünebilmeliyiz. Böyle baktığımız zaman insanlara anlatabilmek de daha kolay olacaktır. Burada bir yeniliğe, inovasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Yerelde, yani aktif olarak çalışılan sahada, politikalara ve stratejilere kadar UNDP'nin işleyişini tersine mühendislikle açmaya ihtiyaç var. Robert College'de de benzer bir süreç vardır. Onlar daha önce ortaokul ve üniversite gibi işledikten sonra şu an lise olarak faaliyet gösteriyorlar ama özü her zaman aynı kalmıştır. Burada da kurumsallaştırmayı sağlama, misyonun yaygınlaşmasını sağlama gibi eksiklikler göze çarpıyor. Bunlar, UNDP Türkiye'nin sorunları olarak önümüzde durmaktadır.

- Bilginin kaydedilmesi ve saklanması konusunda sıkıntılar var. UNDP ekibi değişim hızı yüksek bir organizasyon. Üniversite örneğinden yola çıkacaksak 4 sene boyunca birlikte çalışılabilecek bir insan kaynağından bahsediliyor demektir. Ayrıca bu kaynakla beraber yapılacak olan çalışmalar akademik yayına dönüştürülürse yerleşme konusunda kimsenin sahip olmadığı bir veriye sahip olunur. Kalkınma Ajansları böyle bir veriye sahip olma fırsatını kaçırdı. Desteklenen projelere bakıldığı zaman yenilikçi ve özgün olmadıkları görülüyor.

- Yapılan çalışmalardan bir hikaye çıkartıp, doğru bir şekilde kodlama konusunda sıkıntı var. Örneğin bugün bu çalışmayı sizinle yapıyoruz ama bize “Nasıl bir iz bıraktınız?” diye soracak olursanız buna verecek bir yanıtımız yok.
- 4 yıllık bir insan kaynağı potansiyeli iyi bir avantaj. Bambaşka bir perspektif içerisinde yetişmiş öğretim üyeleri bu modele nasıl dâhil edilebilir?
  - Rol değiştirme çalışmaları yapılabilir (Role reverse).
  - Akademisyenler aynı zamanda portföy yöneticisi olarak görev yaparsa bu sorunun cevabı verilebilir.
  - Öncelikle akademisyenlerin beklentilerini ve zihniyetini derinlemesine bilmiyoruz. Fakat burada aranan özellikler pratik olmak, “buluttan nem kapmak”, disiplinlerarası çalışmalar yapabiliyor olmak, bir sonraki adımı önceden görebilmek ilk etapta akla gelen şeylerdir. Bir başka deyişle eldeki bilgi kaynaklarının doğru bir şekilde yönlendirebilme becerisini bekliyoruz. Burada bir akademisyenin sahip olduğu esneklik son derece büyük bir önem kazanıyor.
  - Akademisyenlerin rolleri de zaten yeniden tanımlanıyor. O yüzden bir benzeşim var. UNDP’nin sahadan gelen gereksinimlerinin iyice anlaşılmasına ihtiyaç var.
- Peki, UNDP fikir liderlerini (Thought leader) nasıl seçiyor? Mesela, Aile Bakanlığı’na gidilecek olsa kim götürülmek istenir? Bugün “sürdürülebilir etki” kavramını her yerde duymak mümkün. UNDP’nin yanında görmek istediği, “bu yaklaşımına ihtiyacımız var, ileride olur” dediği isimler var mı?
  - İnsani gelişme, hak temelli gelişme konusunda veya diğer teknik uzmanlık konusunda deneyimleri olan isimler var. Tematik öncelikleri bilinen hocalarla çalışılmaya gayret edildi. Bazı konuları düşünecek olursak, örneğin toplumsal cinsiyet, o konuda çalışan hocalar zaten bellidir. Bu konularda kişisel bilinirlikler önemli bir rol oynuyor. Tabii, her zaman için ortak bir yol bulmak gerekiyor.
- Bir öğrenci veya çalışandan ne beklersiniz?
  - Bütüncül bakabilmesi, analiz edebilmesi, ekibin parçası olup ona değer katması ve belli bir konuda uzmanlığı beraberinde getirmesidir. Bütün bunlar için de yereli anlayabilmek, özel sektör ve sivildeki farklı beklentilere esnek bir şekilde cevap verebiliyor olmak gerekiyor.
  - Birleşmiş Milletler içerisinde çalışmanın değişik bir karakteri var. Aşağı pozisyonların görece kolaylığı ve üst seviyedeki pozisyonlar için artan rekabet göze çarpmaktadır. Bu nedenle yeni mezun ve kalifiye bir çalışan teknik niteliklerini yansıtacak bir ortam bulamıyor. Diğer taraftan dışarıdan pişerek geldiği zaman ise araya girme şansı oluyor. En alttan yukarı çıkmak son derece

yıpratıcı oluyor. Birleşmiş Milletlerin yaklaşımını çalışanına vermekle kalmayıp daha sonra o kişinin gerek özel sektörde gerekse akademik çalışmalar ile tarzlarını çeşitlendirip zenginleştirmesi gerekiyor. Bir başka deyişle potansiyel adayın sivil toplum, akademik asistanlık ve özel sektör harmanlaması olunca UNDP içerisine daha kolay dahil olabilmesi mümkündür.

- Burada bir çalışanın yaptığı işin üzerine yapışma ihtimali çok yüksek. Bazı çalışanlar bu tehlikeyi bertaraf edip yükselme şansı buldu ama onların çoğunluk olduğunu söylemek ne yazık ki mümkün değil.
- Birleşmiş Milletler ve tüm kurumları gönüllülüğe ihtiyaç duyuyor. Kalkınma ile ilgili çalışma yapmak zaten kolay değil. Burada her kurumun hem ayrı meselesi hem de yerel ile alakalı işleri ayrı ayrı olarak ileriye götürme sıkıntısı var. Burada salt kariyer hedefli yükselme hedefi gerçekçi değildir. Diğer tarafta gönüllülük yoluyla bu işe kafa yormak isteyen öğrencilerle çalışmak ile kariyer için yapan insanlar arasında fark olacaktır. Bu nedenle de tutku meselesi kritik. O tutkuyu oluşturmak da insana “dokunduğu” zaman olabiliyor. Politika geliştirme ile yapılan ürünün somutunu görmek farklıdır. Elle tutulur ürüne ulaşmak ise her zaman çok zaman alıyor. Onu yakaladığınız zaman tatmin duygusu son derece yüksek oluyor.
- Tutku ve gönüllülük için insana dokunmanın önemli olduğu görülüyor. Gençlerle çalışmak için buna ihtiyaç duyulduğu görülüyor.

Bizim tasarlamaya çalıştığımız biraz da Model United Nations’a benziyor. Bugün yaptığımız toplantıyla da hepimizin kafasında bir “Model UNDP” kurgusu oluşmuştur. ORAN’ı da bu noktada kaldıraç gücü (leverage) yüksek bir partner olarak görürsek bundan sonraki adımı da onlar ve sizlerle ortaklaşa bir şekilde kurgulayabiliriz. Yani aslında burada bir işbaşı eğitim (job shadowing) örneğine ihtiyacımız var. Bu işbaşı eğitim modeli de örnek olacak ve yereldeki ihtiyacın çözümlenmesine yardımcı olarak bir toplum temelli kalkınma projesine hem öğrencinin hem de akademisyenin dahil olmasını sağlayacak. Bu proje UNDP Türkiye, ORAN ve AGÜ etrafında ve Kayseri özelinde çalışmalarına başlayacaktır.

- Daha önce “Toplum Temelli Yerel Kalkınma Projesi” kapsamında Kayseri, Yozgat ve Sivas’da ilçeler pilot olarak seçildi ve STK, akademi ve özel sektörün birlikte çalıştığı projeler hayata geçirildi. Fakat zaman geçtikçe gerek yönetim değişiklikleri gerekse fonlama sıkıntısı projenin etkisini yitirmesine sebep oldu.
- Burada beklenti neydi?

- Yerel kalkınma gündemi tasarlayıp, insan odaklı bir kalkınma sağlamak ve toplum temelli kalkınma ile yerel üretim tekniklerinin birleştirilmesi hedeflendi. Ukrayna'da toplum temelli yerel kalkınmanın güzel örnekleri var. Türkiye'de ise büyük ölçekli benzeri örnekler yok. Pınarbaşı'nda iklim değişikliğine uyum sağlama çalışması yapıldı. Buna göre her tarlada tek bir motor ile basınçlı sulama yapılması için proje geliştirildi. Sarız İlçesi'nde bir mucit, hiç elektrik kullanmadan, yalnızca su gücüyle çalışan pistonlu pompa yaptı. Su tasarrufu için Seyhan havzası, Kayseri Organize Sanayi bölgesinde bazı çalışmalar yapıldı. Bu çalışmalar ile %90 oranında su tasarrufu sağlanması hedeflendi. Bu yaklaşık 100.000 dolarlık bir proje idi. Bu proje ile ilgili filmler de var. Bunları sizlerle paylaşabiliriz.

Bu örnekler AGÜWays dersi için de kullanılabilir. UNDP Türkiye'yi Kayseri'de düşünecek olursak, orada nasıl yer almak istersiniz? Tıpkı Pınarbaşı örneğindeki gibi toplumsal temelli kalkınma veya başka hedefler de olabilir.

- Orta Anadolu Kalkınma Ajansı'nın ORAN Akademi adı altında bir yapısı var. Hem eğitim hem de değişim programları ile öğrencileri yurtdışına da göndermişler. ORAN'ın zaten yaklaşımına bakma ihtiyacınız mutlaka olacaktır. Bunu tamamlayıcı bir fikir olarak görebilirsiniz. Kayseri'de zaten güçlü ve şehir ile ilgili bir sanayi örgütlenmesi var. Buna tam anlamıyla kurumsal bir sanayi demek elbette pek mümkün. Daha çok halıcılık vs. gibi yerel özelliklere sahip ve sosyal dokusu ön plana çıkıyor. Fakat bu doku doğru bir şekilde desteklenmezse günün birinde çökmeye müsait bir dokudur. Şehrin aynı zamanda bir Orta Anadolu kenti olduğunu hatırlamak gerekiyor. Bunun yanı sıra sunduğu fırsatlar da var.
- Dolayısıyla bölgede "dokunma" yapılabilirse başarı sağlanmış olur. Ukrayna örneğine baktığımız zaman toplum temelli yerel kalkınmanın hibeler üzerinden sağlandığı görülmektedir. Literatürde de "Community based development" olarak geçiyor. Kırsal ekonomileri öne çıksa da örneğin Urfa'da toplum temelli taş işçiliği konusunda gençleri eğitmek, satılan ürünlerin yerel mimariye adaptasyonunu destekleyerek iş gücünü ve zanaatı sürekli kılmak hedeflenmişti.
- Ajans'ın karar alma kapasitesinin yüksek ve kaynak bulma problemlerinin çözülmüş olması da son derece önemli olacaktır.
- Bu sorunun çözümü için ne söyleyebilirsiniz?
  - Yatırım programı sunmak üzere şekillendirilecek bir modelin yanı sıra kaynak sıkıntısı çekilen yerde özel sektör, sivil toplumu bir araya getirebilecek çok

partnerli bir finans havuzu düşünülmelidir. Özel sektör belki bunu kapsayıcı iş modelleri üzerinden gerçekleştirebilir.

- Kayseri’de veya Anadolu’daki bir başka üniversite ile çalışma yapmak istediğimiz çalışmalar arasında idi. İstanbul veya Ankara’da çalışma yapmak ile Anadolu’da çalışma yapmak aynı şey değil. İlk örneklerin biraz da “sırça köşkte rapor yazma” benzetmesine yakın bir durumu var. Anadolu’da ise en büyük problem vizyon sıkıntısı olarak görülebilir. Üniversite’nin bu desteği burada çalışan kurumlar için bulunmaz bir nimet olacaktır. 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 olur.

UNDP Türkiye ile birlikte çalışacak olan bir LAB kurulsaydı bunun nasıl çalışabileceğini birlikte hayal etmeye ihtiyaç var. Böyle bir Kalkınma LAB’i için üniversite içerisinde bir LAB yapılandırılabilir. Konu ile ilgili olarak Yunus Bey ve Yalçın Bey’ler gerekli çalışmaların takibini sağlayacaktır.

### EK 3- TAK TOPLUMSAL KATKI SİSTEMATİĞİ ATÖLYESİ TOPLANTI NOTLARI

*Toplantı 20 Eylül 2016 tarihinde yarım günlük bir atölye çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.*

*Toplantı Oğuz Babüroğlu’nun açılış konuşması ile başlamıştır.*

**Oğuz Babüroğlu:** Bizim oluşturmak istediğimiz modelde, lisans öğrencileri projelerde yer almakta ve istenilen projede kazandıkları deneyimleri gerek akademik bir makaleye gerekse bir tasarıma dönüştürebilmeleri. AGÜ’de kurmak istediğimiz bu modelin gelecekte kendi akademik “jargonu” olması ve bir ekol haline gelmesi en büyük hedef olacaktır.

**Faruk Göksü:** “Strategic design thinking”, “d-school” gibi uluslararası örnekler ve modeller sizin anlattığınız modelin içerisinde yer alan şeyler. Eğer böyle bir modeli Kayseri’de kurmak istiyorsak, öncelikle çekirdek bir oluşumla işe başlanmalıdır. Kurulacak olan ilk merkez elbette herkesin ulaşabileceği merkez bir yerde olmalıdır. Buraya ilk etapta 5-6 kişilik çekirdek kadro istihdam edilmesi lazım. Kuruluş aşamasında kurulacak olan bu merkezin hem Kayseri’nin hem de TAK’ın felsefesine nasıl uyumlu olacağını tartışılacağı bir kamp yaparak Kayserilerle tanışılması ve programın belirlenmesi gerekecektir. Bu çalışma ayrıca kurumsal kimliğin de ortaya konulması açısından faydalı olacaktır. Bu modele sanayinin nasıl dahil edileceğini de tartışmaya açmak gerekiyor. Sanayinin önemi şehirdeki gençleri üretime dahil etmek açısından önemlidir.

**Deniz Kirazcı:** TAK modeline baktığımız zaman şu an sanayide kullanılabilecek bir ürün yapmıyor. Bu yönü de sağlanırsa fiilen tasarım süreci öğrencilere yaşatılmış olur. TAK şu an “public good” kısmında yer alıyor. Öğrenciler bu modelde tasarım sürecini yaşıyor ama ticari bir çıktı elde edinmiyor. Bu modelin içerisinde endüstri boyutu da incelenebilir.

**Oğuz Babüroğlu:** Bu kuruluşa verilecek olan danışmanlık hizmetinin bir ücreti olmalıdır.

**Faruk Göksu:** Kuruluşun nasıl olması gerektiğini düşünmeye başlarsak ilk başta bahsettiğimiz çekirdek kadro 6 aylığına Kayseri’de çalışacak. Örneğin, 6 aylığına 2 kişi istihdam edilir ve onların masrafları belediye tarafından karşılanır: Bu merkezin 24 saat açık olabilecek bir yer olması ve içerisine öğrencilerin dahil edilmesi kuruluş amacı için çok önemlidir. Sizin AGÜ Tasarım Süreci için döndürmüş olduğunuz “AGÜ LABS” konsepti vardır. Gelin şimdi örneklemek için bu merkeze “AGÜ LABS Kayseri” diyelim. Burada mekan 300 m2’den az olmamalı. Eğer merkeze bir araç tahsis edilecekse 300m2’den daha az bir alan düşünülebilir. 5 kişilik bir çekirdek kadro olacak. Bu kadronun içerisinde mimar, iletişimci, şehir plancısı ve sosyolog muhakkak yer alacak. Merkezin çalışmalarını başarılı bir şekilde yapabilmesi için gerekli ofis donanımı da olmalıdır. Mekan, eleman ve lojistik masraflarını düşünecek olursak ayda 30.000 ile 40.000 arası bir masraf beklenebilir.

İlk aşamada bir yol haritası sunulmalı ve 6 ay içerisinde kurulma işlemi tamamlanmalıdır. Bunun için, hemen bir kamp yapılır ve Kapadokya veya Kayseri’de yapılacak olan bu kampa 5 civarında yabancı katılımcı da davet edilir. Söz konusu yabancı katılımcılar “design thinking” ile ilgilenen MIT ve Columbia’dan kişiler olabilirler. Bu kampı bir start-up konferansı olarak görebiliriz.

TAK da programını buna benzer çalışmalarla belirliyor. Bazen 1 gece süren bu kampta örnekler anlatılıyor. Mesele Kayseri için konuşacak olursak “Kayseri 2017 teması ne olmalı?” gibi bir soru tartışılabilir. Kartal Belediyesi örneğinde “Keşif” örneği vardı. Bu çalışmalar neticesinde Arkeolojik kazılar başladı. Bilineni yeniden keşfetmek vurgulandı. Bu temalar tartışıldıktan sonra 20 tane proje balonu ortaya çıktı.

Bu merkezde Belediye projesi üretilmeyeceğini akılda tutmakta fayda var. Burası “halkla birlikte, belediye ile birlikte” sorunların çözümüne “birlikte” katkı verilen bir yer. Belediye’nin yaptığı park tasarımı gibi değildir. Park tasarımı belediye bütçesi içerisinde yapılan işlerden bir tanesidir. Fakat bir dönüşüm projesinden bahsediyorsak, bunun katılımcı ve farklı bir tasarımla yapılması isteniyorsa burada TAK bir proje geliştirir. Sosyal etki tasarımı denilen ve orada yaşayanların ve faydalanıcıların tasarım sürecine katıldığı bir çalışma yönteminden bahsediliyor. Toplumun hizmet verici ile bütünleştiren bir ara yüz olarak düşünebiliriz.

*Toplantı sırasında Oğuz Babüroğlu'nun yaptığı yönlendirme aşağıdaki gibidir:*

Bu modeli ve yapılması gerekenleri bize açıkladınız. Peki, üniversite bu modelin içerisinde nasıl yer alabilir?

- Projelerin araştırma kısmında ve etkinleştirme aşamasında (enabling) öğrencilerini dahil ederek yer alabilir. AGÜ'nün gençleri ve öğrencileri yerel tasarımcılar ile birlikte kurulacak çekirdek ofiste çalışmalarını gerçekleştirmeye başlayabilir.
- Bu modelin içerisinde üniversite de yerleştirilecekse, sürdürülebilir olması noktasında ana iticilerin tarafsız olabilmesi için sanayi entegrasyonu kaçınılmaz gibi görünüyor.
  - Belediye üniversite sanayi iyi bir model olabilir. AGÜ ile Belediye arasında işbirliği protokolü yapılacaktır. İşbirliğin ile KAT (Katılım Araştırma Tasarım) gibi bir isim örneğiyle kentsel sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Temalar, sorunlar ve sorumluluklar kuruluş kampıyla belirlenecektir.
- 24 saat açık bir mekân olmasının önemi fayda ortaya çıkarmasına dayanmaktadır. Daha önceki TAK merkezi işini kaybetmiş insanlar için adeta bir "kuluçka" gibi hizmet verdi.
- Üniversite için temel faydalarından biri Kayseri'de elde edilecek deneyimin daha sonra bir eğitim programı için de model ortaya çıkarmasıdır. Üniversite bakış açısıyla bir ders programının yapılması ve o dersten yola çıkarak örneğin bir "kıyı-köşe" projesinin yapılmasının etkisi büyük olacaktır. Dünya ve Türkiye örneklerinden yola çıkarak deneyimlerin her sene revize edilmesi. Eğitim ile araştırma pratik etkileşimi "kuram ve kılğı" olarak ifade edebiliriz

**Faruk Göksu:** Üniversite modeli ile TAK arasında ortak özellikler var. Bunları entegre edecek yeni bir ürün ortaya çıkarmak gibi bir hedefimiz olmalı. Bu noktada Belediyelerin de yeni açılımlara ihtiyacı vardır. Proje hikayesi ve hikaye anlatımı (story telling) önemlidir. Hikaye anlatımı yapılmasına ihtiyaç var. Her kentin bir kuruluş öyküsü var. Ana felsefeyi çıkartıp geleceği kurgulayacak stratejiler yeniden üretilebilir mi? Kayseri'nin dinamiklerini çok iyi anlayıp onları süzüp yeni kent modeli ne olmalı gibi hikâyeler yazmak için üretilebilir. Bu çalışmalara şehir senaryosu denmektedir. Bunun için önce çekirdek (core) bir çalışma yapılır. Daha sonra ürün zenginleştirilir. Kent senaryosu ilk etapta yapılır. Kayseri kent senaryosu yazılır belli bir aşamaya getirilir

#### EK 4: KATILIMCILARIN ÜNVAN VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

**Toplumsal Katkı Atölyesi TAK** katılımcılarına ait ünvan ve iletişim bilgileri aşağıdaki gibidir.

<b><u>Katılımcı Ad-Soyad</u></b>	<b><u>Ünvan</u></b>	<b><u>İletişim Bilgisi</u></b>
Faruk Göksu	TAK Lideri – Kentsel Strateji Kurucu Ortağı	<a href="mailto:farukgoksu@gmail.com">farukgoksu@gmail.com</a>
Dr. Deniz Kirazcı	Bülent Eczacıbaşı'nın Danışmanı	<a href="mailto:deniz@kirazci.com">deniz@kirazci.com</a>
Dr. Tunç Evcimen	ARAMA Yönetim Danışmanı	<a href="mailto:tevcimen@aramasearch.com">tevcimen@aramasearch.com</a>
İsmet Somuncuoğlu	ARAMA Yönetim Danışmanı	ismets@aramasearch.com
Doç. Dr. Oğuz Nuri Babüroğlu	ARAMA Kurucu Direktör	<a href="mailto:oguzb@aramasearch.com">oguzb@aramasearch.com</a>

**Toplumsal Katkı Atölyesi- UNDP** katılımcılarına ait ünvan ve iletişim bilgileri aşağıdaki gibidir:

<b><u>Katılımcı Ad-Soyad</u></b>	<b><u>Ünvan</u></b>	<b><u>İletişim Bilgisi</u></b>
Berna Bayazit	UNDP Türkiye Program Yöneticisi	<a href="mailto:Berna.bayazit@undp.org">Berna.bayazit@undp.org</a>
Bülent Açıkgöz	Yerel Sosyo-ekonomik Kalkınma Küme Lideri	<a href="mailto:bulent.acikgoz@undp.org">bulent.acikgoz@undp.org</a>
Atilla Uras	UNDP Mukim Temsilci Yardımcısı	<a href="mailto:atila.uras@undp.org">atila.uras@undp.org</a>



<b><u>Katılımcı Ad-Soyad</u></b>	<b><u>Ünvan</u></b>	<b><u>İletişim Bilgisi</u></b>
Dr. Tunç Evcimen	ARAMA Yönetim Danışmanı	<a href="mailto:tevcimen@aramasearch.com">tevcimen@aramasearch.com</a>
İsmet Somuncuoğlu	ARAMA Yönetim Danışmanı	ismets@aramasearch.com
Doç. Dr. Oğuz Nuri Babüroğlu	ARAMA Kurucu Direktör	<a href="mailto:oguzb@aramasearch.com">oguzb@aramasearch.com</a>
Ali Türker	Sebit Ar-Ge Direktörü	<a href="mailto:Ali.Turker@sebit.com.tr">Ali.Turker@sebit.com.tr</a>
Dr. Burak Arıkan	AGÜ Rektör Danışmanı –Çekirdek Müfredat Direktörü	<a href="mailto:burak.arikan@agu.edu.tr">burak.arikan@agu.edu.tr</a>
Lale Özbakır	AGÜ Rektör Yardımcısı (PYT Başkanı)	lale.ozbakir@agu.edu.tr

**Toplumsal Katkı Atölyesi- ORAN** katılımcılarına ait unvan ve iletişim bilgileri aşağıdaki gibidir.

<b><u>Katılımcı Ad-Soyad</u></b>	<b><u>Ünvan</u></b>	<b><u>İletişim Bilgisi</u></b>
Mehmet Ali Bayır	ORAN- Yatırım Destek Ofisi Uzmanı	<a href="mailto:mehmetalibayir@oran.org.tr">mehmetalibayir@oran.org.tr</a>
Seyit Cezaoğlu	ORAN – Planlama Birimi Uzmanı	<a href="mailto:seyitcezaoglu@oran.org.tr">seyitcezaoglu@oran.org.tr</a>

Fatih Yaprak	ORAN- Yatırım Destek Ofisi Uzmanı	<a href="mailto:fatihyaprak@oran.org.tr">fatihyaprak@oran.org.tr</a>
Atila Akkaş	Kalkınma Bakanlığı Projesi Danışmanı	<a href="mailto:atila.akkas@mba.com.tr">atila.akkas@mba.com.tr</a>
Lale Özbakır	AGÜ Rektör Yardımcısı (PYT Başkanı)	<a href="mailto:lale.ozbakir@agu.edu.tr">lale.ozbakir@agu.edu.tr</a>
Ahmet Emin Kilci	ORAN Genel Sekreteri	<a href="mailto:ahmetkilci@oran.org.tr">ahmetkilci@oran.org.tr</a>
Yrd. Doç. Dr. Evren Mutlugün	AGÜ Mühendislik Fakültesi Dekan Yardımcısı	<a href="mailto:evren.mutlugun@agu.edu.tr">evren.mutlugun@agu.edu.tr</a>
Dr. Burak Arıkan	AGÜ Rektör Danışmanı - Çekirdek Müfredat Direktörü	<a href="mailto:burak.arikan@agu.edu.tr">burak.arikan@agu.edu.tr</a>
Burak Uzal	PYT Üyesi	<a href="mailto:Burak.uzal@agu.edu.tr">Burak.uzal@agu.edu.tr</a>
Bülent Yılmaz	AGÜ Öğretim Üyesi	<a href="mailto:Bulent.yilmaz@agu.edu.tr">Bulent.yilmaz@agu.edu.tr</a>
Dilek Cindoğlu	AGÜ Öğretim Üyesi	<a href="mailto:dilekcindoglu@gmail.com">dilekcindoglu@gmail.com</a>
Tuğçe Çiftçibaşı Güç	Gençlik Fabrikası Direktörü	<a href="mailto:tugce76@gmail.com">tugce76@gmail.com</a>
Burcu Özüpak Güleç	İkiiki Tasarım ve Danışmanlık Kurucu Ortağı	<a href="mailto:Burcu@ikiiki.com.tr">Burcu@ikiiki.com.tr</a>

İsmet Somuncuoğlu	ARAMA Yönetim Danışmanı	ismets@aramasearch.com
-------------------	----------------------------	------------------------

## EK 5: DIŞ KATILIMCILARIN KISA ÖZGEÇMİŞLERİ

**Faruk Göksu:** Orta Doğu Teknik Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü mezunu olan Göksu, yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Bölümü'nde tamamladı. Mimar Sinan Üniversitesi'nde Öğretim Üyesi görevini yürüttü. Kentsel Strateji Proje Geliştirme ve Danışmanlık'ın kurucu ortağı oldu. Karar süreçlerine katılımın yaygınlaşması, kent sorunları ve önceliklerin ortaklaşa tespit edilmesi, önceliklendirme ve fikir projesi geliştirme sürecinde projeden etkilenen tarafların söz sahibi olmaları amacıyla kurulan TAK (Tasarım Araştırma Katılım) kurucuları arasındadır.

**Deniz Kirazcı:** İstanbul Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde başladığı yükseköğrenim hayatını sırasıyla Northwestern Üniversitesi devam ettiren Kirazcı, doktorasını Case Western Üniversitesi'nde Örgütsel Davranış alanında tamamladı. Sabancı Üniversitesi MBA programında görev yaptı. Eczacıbaşı Holding'de çalıştığı sırada Türkiye'de ilk defa "Toplam Kalite" prensiplerini uygulayan Kirazcı, Toplam Kalite Direktörü görevini yürütmüştür. Deniz Kirazcı halen Bülent Eczacıbaşı'nın özel danışmanı olarak görev yapmaktadır.

**Berna Bayazıt:** Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde tamamladığı Lisans eğitiminin ardından Bilkent Üniversitesi'nde MBA derecesi alan Bayazıt, UNDP'de program yöneticisi olarak görev yapmaktadır. UNDP bünyesinde gerçekleştirilen yerel ekonomik kalkınma, sosyal politikalar, mikro finans ve kapasite geliştirme gibi projelerin yönetimi, takibi ve uygulama evrelerinde görev almıştır. .

**Bülent Açıkgöz:** Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde tamamladığı Şehir Bölge Planlama Bölümü'nde tamamladığı Lisans eğitiminin ardından yine aynı üniversitede Bölgesel Ekonomi alanında Yüksek Lisans derecesi Açıkgöz, yine ODTÜ'de doktora seviyesinde çalışma yapmıştır. UNDP'de proje yöneticisi olarak başladığı kariyerini halen UNDP'de "Yerel Ekonomik Kalkınma Küme Lideri" olarak sürdürmektedir.

**Atıla Uras** Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde tamamladığı İnşaat Mühendisliği eğitiminin ardından yine aynı üniversitede yüksek lisans çalışmalarını tamamlayan Uras, ODTÜ'de önce Araştırma Görevlisi daha sonra ise yarı-zamanlı öğretim görevlisi olarak görev yapmıştır. 2006 yılından itibaren UNDP Türkiye'de görev yapmaya başlayan Atıla Uras ilk önce Bütünleşik Program Yöneticisi olarak çalıştıktan sonra Program Direktörü olarak görev yapmaya başlamıştır. Atıla Uras 2015 Ağustos'undan bu yana UNDP Mukim Temsilci Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

**Ahmet Emin Kilci:** İngilizce İktisat eğitimi alan Kilci, bir dönem Almanya’da yüksek lisans seviyesinde çalışmalarda bulunmuştur. 2010 yılında başladığı ORAN’da Program Yönetim Birimi’nde uzman olarak görev yapan Ahmet Emin Kilci, ORAN Genel Sekreter Vekili görevini yürütmektedir.

**Fatih Yaprak:** Makine Mühendisliği alanında eğitimini tamamlayan Fatih Yaprak, ORAN Yatırım Destek Ofisi’nde görev yapmaktadır.

**Mehmet Ali Bayar:** Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü’nden mezun olan Bayar, bir dönem Halk Bankası’nda uzman olarak görev yapmıştır. Yaklaşık olarak 3 seneden beri ORAN’da görev yapan Mehmet Ali Bayar, Yatırım Destek Ofisi’nde görevini sürdürmektedir.

**Seyit Cezaoğlu:** İşletme Mühendisliği eğitimi alan Cezaoğlu, ORAN Planlama Birimi’nde uzman olarak çalışmaktadır.