

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**SOSYAL STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE SOSYAL  
İNOVASYON UYGULAMALARININ ROLÜ: YEREL  
YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

SİMGE ÜNLÜ

İSTANBUL, 2017

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**SOSYAL STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE SOSYAL  
İNOVASYON UYGULAMALARININ ROLÜ: YEREL  
YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ**

DOKTORA TEZİ

SİMGE ÜNLÜ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. HALUK ALKAN

İSTANBUL, 2017

MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Simge Ünlü'nün SOSYAL STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE SOSYAL İNOVASYON UYGULAMALARININ ROLÜ : YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.12.2016 tarih ve 2016-43/24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 04/01/2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. HALUK ALKAN	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. CENGİZ ANIK	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. EMEL POYRAZ	
4. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. AYŞEGÜL SONCU	
5. Jüri Üyesi Doç. Dr. ABDULLAH ÖZKAN	

## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	:Simge ÜNLÜ
Anabilim Dalı	:Halkla İlişkiler
Programı	:Halkla İlişkiler
Tez Danışmanı	:Prof. Dr. Haluk ALKAN
Tez Türü ve Tarihi	:Doktora – Ocak 2017
Anahtar Kelimeler	:Sosyal Strateji, Sosyal İnovasyon, Stratejik Halkla İlişkiler, Yerel Yönetimler, Yerel Çözüm Merkezi

## ÖZET

### **SOSYAL STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİNDE SOSYAL İNOVASYON UYGULAMALARININ ROLÜ: YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Bu çalışmada sosyal strateji geliştirme sürecinde sosyal inovasyon uygulamalarının rolü yerel yönetimler üzerinden önerilen bir model aracılığıyla ele alınmıştır. Çalışmanın evreni, Türkiye'deki yerel yönetimler, örnekleme ise bu evrenden amaca yönelik örnekleme yöntemiyle seçilen Bağcılar, Esenler ve Beşiktaş belediyeleri olarak belirlenmiştir. Nitel araştırma tekniklerinin benimsendiği bu çalışmada veri toplama aşamasında literatürden, gözlemlerden ve de yarı yapılandırılmış görüşme metodundan faydalanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu doğrultusunda belirlenen belediyelerden görevlilerle yapılan görüşmelerin analizinde betimsel yöntem kullanılmıştır. Bulguların analizinden sonra Türkiye'de yerel yönetimlerin uygulayabileceği sosyal strateji, sosyal inovasyon ve stratejik halkla ilişkiler öğelerini içeren işlevsel bir model olarak dört birim ve yirmi beş alt boyuttan oluşan Yerel Çözüm Merkezi önerilmiştir.

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	:Simge ÜNLÜ
Field	:Public Relations
Programme	:Public Relations
Supervisor	:Prof. Dr. Haluk ALKAN
Degree Awarded and Date	:Ph.D. – January 2017
Keywords	:Social Strategy, Social Innovation, Strategic Public Relations, Local Governments, Local Solution Center

### ABSTRACT

#### **THE ROLE OF THE SOCIAL INNOVATION PRACTICES IN SOCIAL STRATEGY DEVELOPMENT PROCESS: A MODEL PROPOSAL ON LOCAL GOVERNMENTS**

This study examined the role of the social innovation practices in the social strategy development process through a model for local governments. The population of research consisted of all local governments in Turkey and the samples (Bağcılar, Esenler and Beşiktaş) selected by the purposive sampling method in this population. Data is collected from literature, observations and semi-structured interviews (through a interview form designed by the researcher) and descriptive methods are used for analyses of interviews with the municipal officials. A functional model ('Local Solution Center') proposed for Turkish local governments after the analyses. This model consists of social strategy, social innovation and strategic public relations elements and has 3 units and 25 sub-dimensions.

## ÖNSÖZ

“Sosyal Strateji Geliştirme Sürecinde Sosyal İnovasyon Uygulamaları: Yerel Yönetimler Üzerine Bir Model Önerisi” başlıklı bu çalışmada özellikle 2000’li yıllardan sonra akademik alanda sıkça kullanılan ve ülkemizde yeni gündeme gelen sosyal inovasyon uygulamaları, stratejik halkla ilişkiler bağlamında ele alınarak yerel yönetimler üzerinden bir model önerisiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışması boyunca değerli bilgi ve deneyimlerini paylaşarak teşvik edici şekilde beni yönlendiren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Haluk Alkan’a teşekkürü bir borç bilirim. Akademik anlamda çok şey öğrendiğim ve beni sürekli destekleyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Metin Işık’a minnettar olduğumu da belirtmek isterim.

Tez jürisinde yer alan ve değerli fikirlerini benimle paylaşan hocalarım; Prof. Dr. Cengiz Anık, Doç. Dr. Emel Poyraz, Doç.Dr. Abdullah Özkan, Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gül Soncu’ya çok teşekkür ederim. Ayrıca görüşmeler kapsamında gerekli bilgilerin paylaşımında gösterdikleri kolaylık için Bağcılar, Esenler ve Beşiktaş belediyesi çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım.

Sevgi ve desteklerini benden esirgemeyen aileme ve eşime...

Simge ÜNLÜ

Ocak 2017, İstanbul

## İÇİNDEKİLER

<b>GENERAL KNOWLEDGE .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>ix</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM SOSYAL İNOVASYONUN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN SOSYAL STRATEJİ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Sosyal Strateji Kavramı .....	6
1.2. Sosyal Strateji Geliştirme Olgusu .....	10
1.3. Sosyal Strateji Geliştirme Süreci .....	17
1.3.1. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi .....	18
1.3.2. Stratejik Analiz .....	21
1.3.3. SWOT Analizi .....	25
1.3.4. Strateji Seçimi .....	26
1.4. Sosyal Stratejinin Girdileri ve Çıktıları .....	29
1.5. Sosyal Stratejinin Geliştirilmesinde Kurumların Rolü ve Fonksiyonları	37
<b>İKİNCİ BÖLÜM TOPLUMSAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YENİLİKÇİ BİR YAKLAŞIM: SOSYAL İNOVASYON .....</b>	<b>40</b>
2.1. Sosyal İnovasyonun Kavramsal Çerçevesi .....	40
2.2. Sosyal İnovasyonların Unsurları .....	49
2.3. Sosyal İnovasyonların Özellikleri .....	50
2.4. Sosyal İnovasyona İlişkin Kavramlar .....	52

2.5.	Sosyal İnovasyonun Yönetim Döngüsü .....	57
2.5.1.	Yönlendiriciler – İhtiyaçların Belirlenmesi.....	60
2.5.2.	Teklifler – Fikirlerin Üretimi.....	61
2.5.3.	Fikirlerin Pratikte Test Edilmesi.....	62
2.5.4.	Sürdürülebilir Bir İş Modeli Geliştirme .....	63
2.5.5.	Etki ve Yayılma –Sosyal İnovasyonların Büyümesi .....	64
2.5.6.	Sistematiik Değişim.....	65
2.6.	Sosyal Strateji Geliştirmede Sosyal İnovasyonun Yeri ve Önemi 66	
2.7.	Sosyal İnovasyonun Faaliyet Alanları.....	69
2.7.1.	Kar Amacı Gütmeyen Sektörde Sosyal İnovasyon .....	74
2.7.2.	Kar Amacı Güden Sektörde Sosyal İnovasyon .....	75
2.7.3.	Kayıt Dışı Sektörde Sosyal İnovasyon .....	76
2.7.4.	Kamu Sektöründe Sosyal inovasyon .....	77
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YEREL YÖNETİMLERDE SOSYAL İNOVASYONUN GENEL ÇERÇEVESİ VE DÜNYADA UYGULAMA ÖRNEKLERİNE İLİŞKİN MODELLER.....</b>		<b>83</b>
3.1.	Yerel Yönetimlerin Kuramsal Çerçevesi.....	83
3.2.	Yerel Yönetimlerin Niteliği ve Önemi .....	85
3.3.	Yerel Yönetimlerde Sosyal İnovasyon .....	87
3.4.	Yerel Yönetimlerde Sosyal İnovasyonun Gerçekleştirilmesinde Halkla İlişkiler ve Sosyal Stratejinin Önemi.....	90
3.5.	Dünyadaki Sosyal İnovasyon Uygulamalarına İlişkin Modeller.....	93
3.5.1.	Brezilya.....	93
3.5.2.	Kanada.....	96
3.5.3.	Güney Kore .....	99
3.5.4.	Güney Afrika .....	102

3.5.5. Avustralya.....	105
3.5.6. Birleşik Krallık .....	109
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR MODEL</b>	
<b>ÖNERİSİ.....</b>	<b>114</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	114
4.2. Araştırmanın Yöntemi .....	115
4.3. Evren ve Örneklem.....	116
4.3.1. Bağcılar Belediyesi'ne İlişkin Genel Bilgiler.....	117
4.3.2. Beşiktaş Belediyesi'ne İlişkin Genel Bilgiler.....	119
4.3.3. Esenler Belediyesi'ne İlişkin Genel Bilgiler .....	120
4.4. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	121
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması .....	123
4.6. Yerel Çözüm Merkezi Modeli.....	124
4.6.1. Yerel Çözüm Merkezlerinin Amaçları .....	127
4.6.2. Yerel Çözüm Merkezlerinin Önemi .....	128
4.6.3. Yerel Çözüm Merkezlerinin Boyutları.....	130
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>161</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>169</b>
<b>EK - 1 GÖRÜŞME FORMU .....</b>	<b>191</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Tezin Yapısı .....	5
Şekil 2. Sosyal Sorunlar Sistemi.....	8
Şekil 3. Sürdürülebilirlik Merkezli Değerler Ağı .....	9
Şekil 4. Paydaş Teorisinin Üç Boyutu .....	13
Şekil 5. Sosyal Strateji Araştırma Modeli .....	14
Şekil 6. Refah Modeli .....	36
Şekil 7. Sosyal İnovasyon Tanımlarına İlişkin Kelime Bulutu .....	45
Şekil 8. Sosyal İnovasyonun Boyutları.....	47
Şekil 9. Sosyal İnovasyonun Özellikleri ve Unsurları.....	48
Şekil 10. Sosyal İnovasyon Yönetimi.....	58
Şekil 11. Sosyal İnovasyonun Yaşam Döngüsü .....	59
Şekil 12. Sosyal İnovasyonun Yayılım Süreci .....	67
Şekil 13. Organizasyonlara Göre Sosyal İnovasyonların Kullanım Amaçları .	70
Şekil 14. Sektörler arasındaki Finans Akışı.....	73
Şekil 15. Sektörlerarası Sosyal İnovasyonun Teşvik Edilmesinde Yerel Yönetimlerin Rolü .....	89
Şekil 16. DESIS Ağı Modeli .....	95
Şekil 17. Takımyıldızı İşbirliği: Çok Örgütlü Ortaklık Modeli.....	98
Şekil 18. İletişim Araçları ve Programları Modeli .....	100
Şekil 19. Güney Afrika Girişimcilik Ekosistem Haritası .....	103
Şekil 20. Karma Sosyal İnovasyon Modeli .....	104
Şekil 21. Sosyal İnovasyonların Uygulanmasına Yönelik Model.....	106
Şekil 22. Sosyal İnovasyon Sisteminin Kavramsal Modeli.....	108
Şekil 23. SILK'in Kapsama Alanları.....	110
Şekil 24. SILK'in Uygulama Alanlarının Aşamaları .....	111
Şekil 25. Açık İnovasyon Paradigmasıyla Birleştirilmiş Sosyal İnovasyon Modeli.....	112
Şekil 26. Yerel Çözüm Merkezi Modelinin Boyutları .....	123
Şekil 27. Yerel Çözüm Merkezi Modeli.....	126
Şekil 28. Bağcılar AB Proje Ofisi Sosyal İnovasyon Süreci .....	132
Şekil 29. Sosyal Strateji Boyutu .....	141
Şekil 30. İletişim ve Ağ Boyutu .....	145
Şekil 31. Yönetim ve Organizasyon Boyutu .....	148
Şekil 32. Sürdürülebilirlik Boyutu.....	151
Şekil 33. Finans Boyutu.....	154
Şekil 34. Tasarım Boyutu .....	157
Şekil 35. Yönetişim Boyutu.....	160

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumların Stratejik Potansiyel Kriterleri .....	16
Tablo 2. Sosyal Strateji Planlama Süreci.....	18
Tablo 3. PESTEL Analizi .....	23
Tablo 4. SWOT Analizi.....	25
Tablo 5. Sosyal Strateji Seçimi.....	26
Tablo 6. Değerlerin GÜdüsel Tipleri.....	30
Tablo 7. Sosyal Refah Sağlayan Kurumlar ve Fonksiyonları .....	36
Tablo 8. Sosyal İnovasyon Tanımları.....	42
Tablo 9. Sosyal İnovasyonun Unsurları .....	49
Tablo 10. Sosyal İnovasyonun Özellikleri .....	50
Tablo 11. Ekonomik, Teknolojik ve Sosyal İnovasyonlar Arasındaki Farklılıklar .....	53
Tablo 12. Sosyal İnovasyonun Beş Geniş Kullanımının Özeti .....	56
Tablo 13. Yönetim Gelenekleri ve Sosyal İnovasyon Yetkinlikleri.....	81
Tablo 14. Sosyal İnovasyona Yönelik Yaklaşımlar Modeli.....	95

## KISALTMALAR LİSTESİ

ASIX: The Australian Centre for Social Innovation

CURA: The Community-University Research Alliance

DESIS: Design for Social Innovation and Sustainability

OECD: The Organisation for Economic Co-operation and Development

SIERC: The New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research

Centre

SIG: Social Innovation Generation

SILK: The Social Innovation Lab Kent

TACSI: The Australian Centre for Social Innovation



## GİRİŞ

Sosyal strateji geliştirme süreci içerisinde yer alan sosyal inovasyon, yeni sorunlarla karşılaşırken oluşan belirsizlik için yararlanılan, ne olduğuna dair uzun süreli tartışmalar gerektiren sosyal problemin çözümü için uygulama ve eylemleri birleştirerek toplumsal çevreyi korumak için yaratılan değer sürecidir (Gurrutxaga, 2011, s. 59). Bu değerler özel olarak bireyler için değil toplumun tümü için yaratılır. Kavram, inovatif araç ve kaynakları sosyal sorunlara yönelik olarak –toplumların iyileştirilmesi için- yeni veya önceki yaklaşımlardan daha etkili, verimli ve sürdürülebilir şekilde kullanılmasını ifade eder (Phills, Deiglmeier ve Miller, 2008, s. 36). Bu doğrultuda sosyal strateji süreci çok boyutlu olmakla beraber toplumsal yapıda ekonomik ve sosyal gelişme hedefine ulaşmayı ve kültürel öğeleri de içerir.

Günümüzde ekonomik kar elde etme, farklılık yaratan bir amaç olmaktan uzaklaşmış, artık toplum için sosyal kar yaratacak eylemlerin yürütülmesi önem kazanmıştır. Ancak bu sosyal görev sadece merkezi yönetimlere değil, yerel yönetimlere de yüklenmiştir. Bu doğrultuda, yerel yönetimlerin de toplumsal yaşama katkı yapmaları beklenmektedir. Bir başka ifadeyle; yerel yönetimler geliştirdikleri sosyal stratejiler ve inovasyon uygulamaları ile yeni fikirler üreterek toplumsal yaşama zenginlik katacak ve sorunlara çözüm getirecek eylemler sunmalıdır.

Yerel yönetimler sadece etkin ve verimli kentsel hizmetler sunmayı değil, değişen dünyada sosyal adaletçi bir anlayışla, yerel toplumun güçlenmesini sağlayan yeni ilişkiler ve işlevler üretebilen bir kimlik kazanmaktadır (Tekeli, 2001, s. 130). Bu bağlamda yerel yönetimler; kentsel altyapı hizmetlerinin yanında sosyal ve kültürel hizmetler üreterek güçlü ekonomi ve bölgesel kalkınmaya büyük destek olurlar. Bu destek aracılığıyla yerel topluluğun güçlenmesi, hizmetlerin etkinliğinin artırılmasını ve daha fazla sosyal inovasyon uygulamasının ortaya çıkmasını sağlar. Öyle ki sosyal inovasyon ve yerel gelişim birbiriyle bağlantılı, iç içe kavramlar olarak görülebilir (OECD, 2011)

Yurttaşların etkin bir hizmet vermek üzere sosyal işbirliği özendirilerek, yerel aktörlerin toplumsal sorunlara sahip çıkması sağlanmaktadır ve bu durum yerel yönetimlerin sorun çözme yeteneğini de artırmaktadır (Binayak, 1999, s. 356). Sosyo-

ekonomik ve kültürel kalkınma düzeyinin yükseltilmesi için inovatif yaklaşımlar geliştiren ve bunu kamusal alana uyarlayan yerel dinamiklerden biri belediyelerdir. Sosyal ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayan belediyeler, yerel refahın yükselmesine yönelik çözümler üretmede bir başka deyişle sosyalizasyon sürecinde önemli bir misyona sahiptir.

Yurttaşın gereksinimlerinin dikkate alınması ve buna yönelik sosyal politikaların oluşturulması, toplumsal kalkınma modeli olan yurttaş odaklı yerel yönetimlerde çağdaş ve bütüncül bir yaklaşım hizmetlerinin görülmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca yurttaş odaklı yerel yönetimlerde; işbirliği kültürü, sosyal diyalog ve sosyal ortaklık gibi bölgesel kalkınma değerleri, topluma karşı sorumluluk duygularının geliştirilmesi bakımından gerekli sosyal stratejilerdir.

Sosyal duyarlılık geliştirmek amacıyla bir araya gelen, toplumsal problemlerin çözümü için sosyal inovasyon fikirleri üreten ve bu konuyla ilgili sosyal ortaklıklar kuran yerel yönetimler; kamuoyu desteğinin sağlanması, sürekli kılınması ve etkileşime dayalı bir ilişkinin kurulması için sosyal stratejisini stratejik halkla ilişkilerin değişen iş paradigmalarıyla işlemektedir. Sosyal refah ve toplumsal değişim sağlamak için sosyal inovasyon faaliyetlerinde bulunan yerel yönetimlerin, merkezi yönetimlerin sunduğu hizmeti geliştirmede önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, toplumsal değişimle birlikte ortaya çıkacak bu olumlu etkilerin daha etkin ve hızlı bir şekilde hedefine ulaşabilmesi ise, sosyal stratejilerin halkla ilişkiler amaçlı kullanılmasıyla kolaylaşmaktadır.

Enformasyon ve teknoloji alanında meydana gelen birçok gelişimin sonucu olarak; sosyal inovasyon faaliyetleri yerel yönetim aktörleri tarafından o bölgenin çözülmemiş bir ihtiyacına daha iyi hizmet üretmek amacıyla sosyal etki, değişim ve verimlilik ilkeleri bağlamında gerçekleştirilmektedir. Bölgesel kalkınmanın araçlarından biri olan sosyal inovasyon uygulamalarının teşvik edilmesi, yerel yönetim aktörlerine daha etkin bir şekilde yönetebilme yetkinliği sağlamaktadır. Yerel yönetimin ölçütleri olan sosyal yenilikçilik ve sürdürülebilirlik, kent imajının güçlendirilmesi, kentsel kimlikle bütünleşmeyi ve devamlılığı olan faaliyetlerin geliştirilmesi üzerine de odaklanmaktadır. Bu bağlamda, yerel kalkınmanın, toplumsal konsensüs ve sosyal işbirliği ile yaygınlaştırılmasını sağlayacak temel dinamik ise

yerel yönetim mekanizmasıdır. Yenilikçi ve etkileşime dayanan sosyal inovasyon projelerinin üretilmesinde yerel yönetim aktörlerinden biri olan belediyeler önemli bir işleve sahiptir.

Tez çalışmasında; halkla ilişkilerin değişen yüzü olarak karşımıza çıkan stratejik halkla ilişkilerin, sosyal değişim yaratma ve sosyal strateji geliştirme sürecindeki rolü yerel yönetim kuruluşları örneğinde sosyal inovasyon uygulamalarıyla ele alınacaktır. Bu çerçevede araştırmanın genel soruları şunlardır:

- Dünyadaki sosyal inovasyon uygulama örneklerinin iç ve dış dinamikleri nelerdir?
- Yerel yönetimlerin sosyal strateji geliştirme süreçleri ne şekildedir?
- Yerel yönetimlerin sosyal strateji geliştirme süreçlerinde sosyal inovasyon uygulamaların yeri ve önemi nedir?
- Dünyada yerel yönetimler tarafından yürütülen sosyal inovasyon uygulamaları nasıl yapılmaktadır?
- Türkiye’de yerel yönetimlerin sosyal strateji ve sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin vizyonu ne olmalıdır?
- Türkiye’de yerel yönetimlerin sürdürülebilir sosyal inovasyon merkezi haline getirilebilmesi için neler yapılmalıdır?
- Türkiye’de yerel yönetimlerin sürdürülebilir bir sosyal inovasyon uygulamasını yönetebilmesi için nasıl bir model uygulanabilir?
- Türkiye’de yerel yönetimler sosyal sermayenin geliştirilmesine nasıl katkıda bulunur?
- Türkiye’de gerçekleştirilen sosyal inovasyon uygulamalarının sosyal sermayesi ne olmalıdır?

Bu açıdan bakıldığında araştırmanın hipotezleri şunlardır:

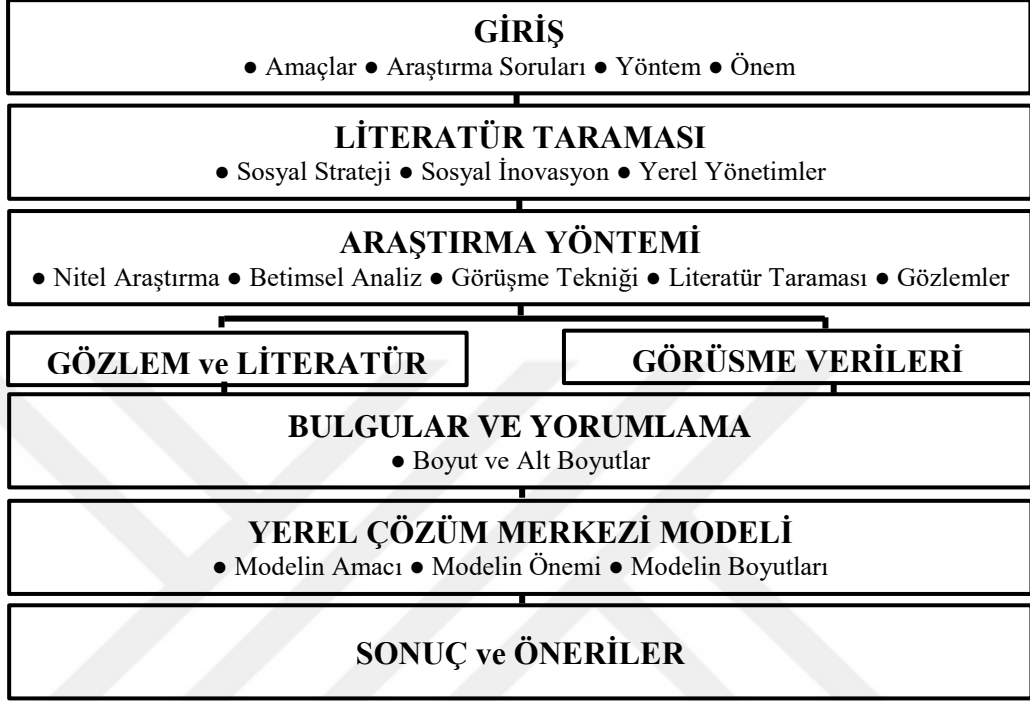
- Belediyelerin sosyal misyonuna uygun konsept belirlemesi, sosyal inovasyonda belirleyicidir.
- Dünyadaki yerel inovasyon uygulamaları ülkelere ve bölgelere göre değişkenlik gösterir. Dolayısıyla Türkiye’deki belediyelerin sosyal inovasyon uygulamalarında da çeşitli farklılıklar vardır.

- Sosyal stratejilerin geliştirme ve planlama sürecinde yerel toplumun sorunları önemli rol oynamaktadır.
- Yerel yönetimlerin gerçekleştirmiş olduğu sosyal inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir olabilmesi için bir modele ihtiyaç vardır.
- Yerel yönetimlerin gerçekleştirmiş olduğu sosyal inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir olabilmesi ve iyi yönetilebilmesi için yerel yönetime bağlı merkezler kurulmalıdır.

Küreselleşme süreciyle birlikte yerelleşme önem kazanmakta olup ekonomik ve sosyal farklılıkları giderici faaliyetler en etkili belediyeler tarafından yürütülmektedir. Dolayısıyla toplumun çözülmemiş bir sorununa cevap arama fonksiyonu olarak sosyal inovasyonlar, yerel yönetim aktörleri olan belediyeler tarafından sosyal strateji geliştirme sürecinde yerine getirilmektedir. Bu bakımdan belediyelerin sosyal etki ve değişim sağlama yönündeki çabaları bölgesel kalkınma bağlamında oldukça önemlidir. Yerel yönetimlerin ülkeler için önemi bilindiğinden, yerel kalkınmayı mümkün kılacak faaliyetlerin geliştirilmesi ve bireyleri harekete geçirici mekanizmaların oluşturulması gereklidir. Yerel kalkınmanın anahtarı olan sosyal inovasyonlar, sosyal ve entelektüel sermayeyi yerel kaynakların harekete geçirilmesi bağlamında kullanır. Ancak inovasyona katkı sağlayan ve etkileşime dayanan projelerin üretilmesi toplumcu belediyecilik anlayışıyla mümkündür. Sosyal ve fiziki yatırımlara yön verecek bu projeler, belediyelerin yerel kalkınma ve gelişme sürecinde önemli bir dinamik olarak yer almasını sağlamıştır.

Sosyal strateji geliştirme süreci içerisinde sosyal inovasyon uygulamaları; kurumsal gönüllülük, toplumsal sorumluluk, hayırseverlik ve sosyal girişimciliği içinde barındırarak toplumsal dönüşümü sağlayan ve son zamanlarda akademik alanda sıkça kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürün taranması sonucunda sosyal strateji ve bir uzantısı olarak sosyal inovasyon faaliyetlerinin tanıtımı akademik araştırmalar alanında oldukça eksik kalmıştır. Bu nedenle yapılacak olan bu araştırma, halkla ilişkilerin değişen iş paradigmaları, sosyal strateji ve sosyal inovasyon arasındaki ilişkiyi nedenleriyle ortaya koymasından önemlidir. Ayrıca bu çalışma, toplumda sosyal bilincin geliştirilmesi, etkinlik ve verimlilik sağlanmasının yanı sıra bu faaliyetlerin yerel yönetimler tarafından ne ölçüde etkin

kullanıldığını ortaya çıkarmak açısından da önem taşımaktadır. Bu kapsamda geliştirilecek modelin, diğer belediyeler için yapılacak çalışmalara da ışık tutması hedeflenmektedir.



**Şekil 1. Tezin Yapısı**

Tezin ilk üç bölümünde sosyal strateji, sosyal inovasyon ve yerel yönetimler başlıkları altında literatür taraması yöntemi kullanılarak teorik altyapı oluşturulmuştur. Teorik kısmın veri kaynakları, Türkiye ve dünya genelinde çeşitli belediyelerin sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin dokümanlardır. Nitel araştırma tekniklerinin kullanıldığı uygulama bölümünde ise veri toplamak amacıyla doğrudan gözlem ve yapılandırılmış görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Görüşmeler yereldeki kamu yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerden toplanmıştır. Son olarak görüşmelerin değerlendirilmesi, yapılan gözlemler ve de literatürden elde edilen bilgiler ışığında Türkiye’de yerel yönetimlerin uygulayabileceği Yerel Çözüm Merkezi olarak adlandırılan işlevsel bir model önerilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## SOSYAL İNOVASYONUN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN SOSYAL STRATEJİ

Bu bölümde örgütlerin toplumsal amaçlarına ulaşmak için izledikleri yol haritası olarak nitelendirilen sosyal strateji kavramsal çerçevesi, geliştirilme olgusu ve süreçleri yönünden incelenecek ardından sosyal stratejinin girdileri, çıktıları ve farklı sektörlere göre bu stratejinin işleyişi anlatılacaktır.

### 1.1. Sosyal Strateji Kavramı

Sosyal stratejinin kavram olarak geçmişi dünyadaki sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak değişmiş ve sosyal yapı içinde farklı işlevler kazanmıştır. Nitekim 20. yüzyılın son çeyreğinde organizasyonların karşılaştıkları stratejik sorunların (sosyal, siyasi ve etik) 1950'li ve 60'lı yıllara göre daha çok arttığı ve bu sorunların birbiriyle bağlantılı olduğu görülmektedir (Ansoff, 1979, s. 34-36 ). Bu durum, bir örgütün toplum ile olan ilişkilerini sosyal etkileşimler üzerinden değerlendirecek kapsayıcı seviyede bir stratejiyi gerekli kılmaktadır.

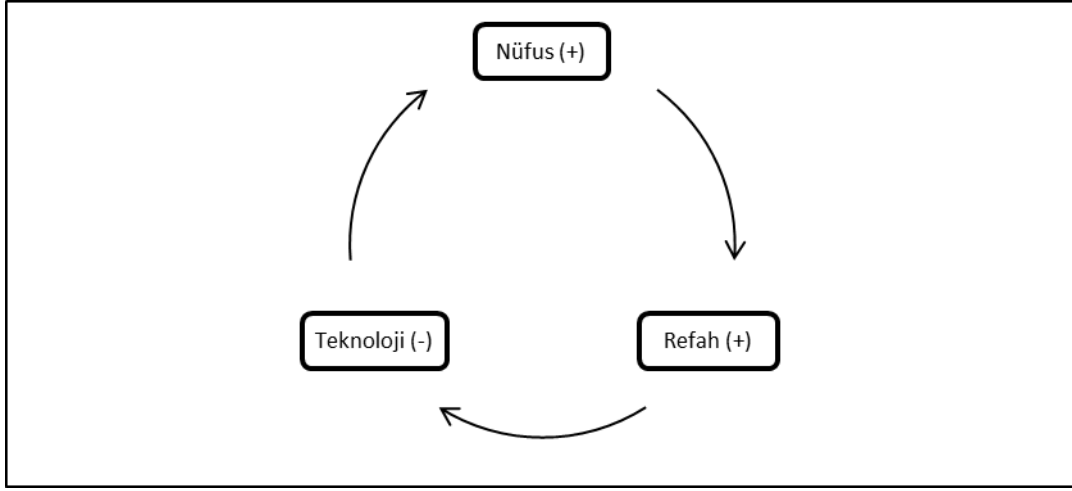
Sosyal strateji; örgütün ne için var olduğunu ve neden ayakta durduğunu, örgütün toplumsal yönünü merkeze alarak cevaplayan stratejik yönetim düzeyidir. Örgütlerin en temel ahlaki sorununa çözüm bulmaya ve diğer sosyal kurumlarla ilişkisini anlamaya da yardımcı olur (Freeman, 1984, s. 91). Benzer bir yaklaşımla Hosmer (1994, s. 168) ve Shendel ve Hofer (1979, s. 11) ise sosyal stratejiyi, kurumsal stratejiye bir rehber olarak hizmet ederek örgütün ekonomik ve endüstri sektörü kararlarını topluma karşı olan sorumluluklar üzerinden alınmasını sağlayan bir yönetim tekniği olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bir organizasyonun öz değerleri ve ahlaki sistemleri ışığında, uzun vadeli sorunlar ve sosyal paydaşlar arasındaki ilişkinin analizini içermektedir (Freeman, 1984, s. 88; Freeman ve Gilbert, 1988, s. 71). Bu süreç kurumlar dâhilinde etkin bir yönetimin oluşturulabilmesi için

uzun vadede çıkarlara yönelik politikaların geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla yapılması gereken hususları da kapsar.

Sosyal strateji, bir kurumun sosyal refahının korunması bağlamında eğitim, sağlık, kültür, çevre gibi konularda sosyal paydaş gruplarının beklenti ve çıkarlarına ilişkin ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim sürecidir. Bu süreç, örgütün sosyal misyonuna ulaşmak için neler yapması gerektiğiyle ilgilidir. Dolayısıyla sosyal strateji, bir örgütün sosyal sorunlarına ilişkin tespitlerde bulunmak ve bu tespitleri stratejik boyutta analiz ederek, örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını belirleme mekanizmasıdır.

Freeman (1984)'a göre sosyal girişim stratejisinin sürdürülebilir olması için üç temel bileşen vardır. Bunlar; değerler analizi, paydaşlar analizi ve sorunlar analizidir. Değerler analizi, örgütün ahlaki standartlarının temelini oluşturan ve bu ahlaki yapıya yönelik yol ve yöntemleri içeren stratejilerin geliştirmesini sağlar. Sosyal stratejinin ikinci bileşeni olan paydaş analizi ise, çeşitli paydaşları tanımlamasını ve paydaşların sahip olduğu “pay” ve “güç” kavramlarını anlamasına yardımcı olur (Stead ve Stead, 2000, s. 324). Sosyal stratejisinin üçüncü ve son bileşeni ise, toplumsal sorunlar analizidir. Bu analiz süreci, organizasyonun sosyal içeriğini anlamayı ve buna yönelik kaynakları yönetmeyi temel almaktadır (Freeman, 1984, s. 99).

Sosyal strateji geliştirme döneminde; sosyal sorun analizinin yapısı Şekil 2’de tasvir edilmiştir. Bu şekilde, nüfus ve refah halen artmakta olduğundan artı (+) sembolüyle gösterilmiştir. Fakat bu artışlar yönetim ekosistemdeki stresi de arttırmıştır. Teknolojik gelişmeler insan aktivitelerinin sosyal stresini azaltmakta başarılı olduğundan, teknoloji eksi (-) sembolüyle gösterilmiştir (Stead ve Stead, 2000, s. 321). Bu açıdan bakıldığında teknolojik yenilikçiliğin, sistemsal verimliliği ve üretkenliği artıran süreçlerin geliştirilmesinde önemli bir etkisi olduğunu görülmektedir.



**Şekil 2. Sosyal Sorunlar Sistemi**

**Kaynak:** Stead ve Stead, 2000, s. 321.

Diğer taraftan bu analiz, yöneticilerin verdikleri stratejik kararların sosyal boyutlarını kategorize etmeleri ve çevreyle olan uzun süreli dinamik ve karmaşık ilişkileri anlamalarını da içermektedir. Onların işlerini daha çok sosyo-ekonomik açıdan yararlı bir şekilde yapmayı, öğrenmeye devam etmeleri gerektiğini anlamalarını fakat bunun yanında kendileri, çevre ile olan ahlaki ilişkileri de sorgulamayı sağlar. Bu strateji örgütün çevreye karşı olan sorumlulukları ışığında bir analiz yapılmasına yardımcı olur. Ayrıca, sosyal girişim stratejisi geliştirebilme noktasında sosyal sorunun analizine de vurgu yapmaktadır (Stead ve Stead, 2000, s. 321). Bunun yanı sıra Freeman (1984, s. 101), örgütün kimlere karşı ahlaki sorumlulukları olduğunu ve kimin çıkarlarına hizmet edilmesi gerektiğini, aşağıdaki sosyal strateji tipleriyle belirtmektedir:

(1) Hissedarların ilgisini en yüksek seviyede tutmaya çalışan, hissedar sosyal strateji,

(2) Üst düzey yönetimin ilgisini en yüksek seviyede tutmaya çalışan yönetsel ayrıcalıklı sosyal strateji,

(3) Belirli paydaşların ilgisini en yüksek seviyede tutmaya odaklı sınırlandırılmış paydaş stratejisi,

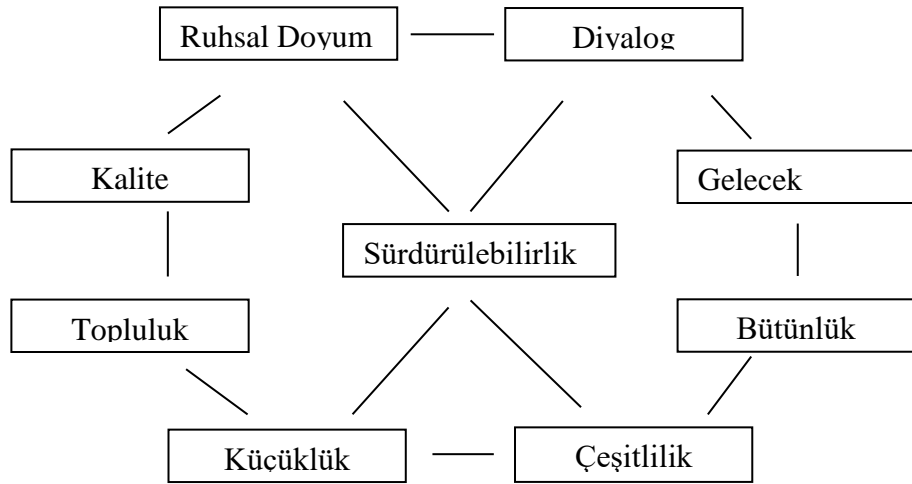
(4) Bütün paydaşların ilgisini en yüksek seviyede tutmaya odaklı sınırlandırılmamış paydaş stratejisi,

(5) Firma ve toplumun değerleri arasında güçlü bir uyum bulmaya çalışan sosyal uyum stratejisi,

(6) Paydaşların arasında en kötü durumunda olanların seviyesini arttırmak için paydaşların aralarındaki eşitsizleri kabul eden sosyal strateji ve

(7) Organizasyonun üyelerinin kendi organizasyonel projeleri ile doyum bulma yeteneklerini en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışan kişisel projelerdir.

Sosyal stratejinin yenilikçi hedeflerine ulaşmasını sağlayan sürdürülebilirlik, sosyal stratejiye uygun bir çekirdek değeri temsil eder (Şekil 3). Birbirlerine senkronize bir şekilde bağlı olarak; bütünlük, çeşitlilik, gelecek nesiller, küçüklük, kalite, topluluk, diyalog ve insani ruhani doyum gibi diğer değerler ağı ideal sürdürülebilirliğe ulaşan uygun yollar olarak belirtilmiştir (Stead ve Stead, 2000, s. 316).



**Şekil 3. Sürdürülebilirlik Merkezli Değerler Ağı**

**Kaynak:** Stead ve Stead, 2000, s. 316.

Bu çerçevede sürdürülebilir merkezli değerler yapısı; enerji tasarrufu, doğal hayatı koruma, aile planlaması, sağlıklı beslenme, eğitim hakkı, insan hakları,

yoksullukla mücadele, kirlilik ve israf gibi konularda dünyanın gelişen bölgelerine ekonomik yatırımlar yapma ve ortak kaynakları kontrol etmek için farklı tiplerdeki organizasyonlarla ilişkiler geliştirmek gibi sosyal hayat döngüsüne odaklanmalıdır. Ayrıca sürdürülebilir sosyal strateji yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması için genellikle çevre ile olan ilişkileri hakkındaki görüşlerini sorgulamalarını ve değiştirmelerini sağlayacak öğrenme yapıları ve temel değişim süreçlerinin geliştirilmesi gereklidir (Stead ve Stead, 2000, s. 324).

Başka bir deyişle sosyal strateji, sosyal inovasyonun ana unsuru olarak kabul edilebilir ancak yalnızca strateji boyutundan ibarettir ve örgütsel yapı, yönetim, kaynak kullanımı, projelendirme, değerlendirme, kontrol ve performans yönetimi gibi faaliyetleri kapsamaz (Songür, 2011, s. 14-15). Bu yaklaşıma dayanarak sosyal inovasyon, sosyal strateji geliştirme noktasında yeni yöntemlerin toplumsal hizmete dönüşmesiyle ilgilenmektedir. Bunun yanında değişen sosyal altyapı göz önüne alındığında, toplumsal fayda sağlamak amacıyla yapılan hizmetlerin arttığı da görülmektedir.

Kamu kurumlarında sosyal stratejik planlar, sosyal inovasyonun uygulama aracı olarak hazırlanır. Bu planlar, mevcut sosyal sorunun durum analizi, sürdürülebilir geleceği öngörme, sosyal hedefler ve bu hedefe ulaşılacak stratejilerin belirlenmesi aşamalarından oluşur (Gül ve Kırılmaz, 2013, s. 25). Böylece sosyal strateji, kamu kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak kurumsal performansa dayalı hizmetlerin koordinasyonunu sağlamış olur.

Bu açıklamalar çerçevesinde sosyal strateji, bir organizasyonun ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik sağlamak amacıyla hedefler belirlemesini ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren bir yol haritası sunar. Etkin bir sosyal strateji geliştirebilmek için öncelikle sosyal sorunun tanımlanması, sonrasında organizasyonun paydaşlarının kimler olduğu ve ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

## **1.2. Sosyal Strateji Geliştirme Olgusu**

Eğitim, sağlık ve eşit fırsatlar, üretken bir toplum için önemli iyileştirmelerdir. Bu üretken toplum içerisinde varlıklarını sürdüren kurumların,

kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması kurumun daha üretken ve inovatif olmasını sağlar. Bu inovasyonların etkili olması için ise iyi devlet yönetimi, yasalar ve mülkiyet hakları gereklidir. Bu bağlamda sosyal sorunların belirlenmesinde çeşitli etmenler ortaya çıkmıştır. Kurumların değer zincirlerindeki her aktivite topluma dokunur ve onun üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakır. Kurumların bu toplumsal etkilere karşı olan farkındalığı artmasına rağmen bu etkiler kimi zaman yöneticilerin anlayabileceğinden daha ince ve değişken olabilir. Örneğin aynı üretim faaliyetinin Çin’de yarattığı toplumsal etkiler ile Birleşik Devletlerde yarattığı toplumsal etkiler farklıdır. Aynı şekilde eylemlerin yarattığı toplumsal etkiler zaman içerisinde değişkenlikler gösterebilir. Bu faktörlerin dışında dış kaynaklı sosyal şartlar da aynı şekilde kurumları iyi veya kötü bir şekilde etkileyebilir. Sosyal strateji oluşturma sürecinde hiçbir kurumun toplumun bütün sorunlarını çözemeyeceği veya bunun masraflarını karşılamayacağı bilinmelidir. Kurumlar bu yükün altına girmek yerine kendi iş alanlarıyla ilgili sorunları seçmeli veya bu sorunların çözümünde diğer paydaşlarla birlikte çalışmalıdır (Kramer, 2006, s. 83). Sosyal strateji ve ona bağlı olarak geliştirilen sosyal inovasyon uygulamaları, toplumun kalkınması ve iyileşmesi için büyük bir önem arz etmektedir. Aynı şekilde gelişmiş ve iyileşmiş bir toplum içinden çıkan kurumlarda daha iyi işleyen ve üretken kurum haline gelirler. Bu ilişki bağlamında geliştirilen sosyal uygulamalar, stratejik bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır. Uygulanacak bu stratejiler, kurumun etki alanını ve de sektördeki gücüyle doğrudan bağlantılı olmalıdır.

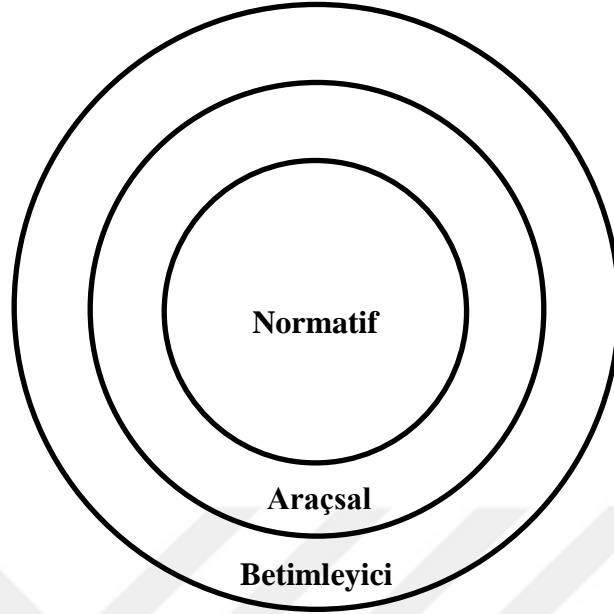
Sosyal strateji toplumsal amaçlara ulaşma adına finansal veya insani sermayeye yatırımı gerektiren bir yönetim sürecidir. Bu yatırımlar gerçekleşmeden bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi güçtür. Bu yatırımların gerçekleşmesi ile beraber sosyal strateji; ekonomi, çevre ve de toplumsal alanlarda ayrı ayrı değil bütünleşik olarak bir refah sağlanması yoluyla ‘sürdürülebilir kalkınmanın’ oluşmasını sağlar (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Liedtka, 2000). Yönetimlerin sosyal stratejileri uygulama yolunda sahiplendikleri ve izledikleri bazı prensipler, bileşenler ve amaçlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Sosyal stratejiyi yöneten kurumun, kendi işlerini ve eylemlerini koordine etmesi, bütünleştirilmesi ve yönlendirmesi,

- Yerel unsurların diğer aktörlerinin –kamu, özel ve tüzel işletmeler ve gönüllüler- stratejik işbirliği ve ortaklığı için aracılık yapılması, onların eylemlerinin koordine edilmesi ve ortak paydada buluşulan gündem ve gelecek konusunda yeni yasa tasarıları ve düzenlemelerin yapılması,
- Bölge için uzun vadeli bir vizyon belirlenmesi,
- Bu vizyona ulaşılmada katkı sağlayacak eylemlerin ve kısa süreli önceliklerin belirtildiği bir eylem planı hazırlamak,
- Toplumsal ekonomik ve çevresel sorunların yönetilmesinde bütünsel ve bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi,
- Yerel halk ve toplulukları kendi ihtiyaçlarını, isteklerini ve önceliklerini ifade etme konusunda yetkilendirmek ve bu ifadeleri sosyal strateji sürecine anlamlı bir şekilde dahil etmek,
- Stratejileri inceleyerek, gözden geçirerek ve değerlendirerek ölçülebilir sonuçları hazırlamak ve
- Sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak ve yerel yaşam kalitesini arttırmaktır (Savage vd., 1991; Husted ve Allen, 2001, s. 9-10; Peterson, 2004; Husted ve Allen, 2007, s.353; Bowen, 2007, s.106-108).

Paydaşlar sosyal stratejinin uygulanmasında en temel unsulardan biridir. Paydaşlar ile olan ilişkiler stratejinin hem planlanma hem de uygulama aşamasında önem arz etmektedir. Donaldson ve Preston (1995) paydaş teorilerini açıklarken onun farklı boyutları olduğundan bahsetmişlerdir. Bu boyutlar şu şekildedir:

- Paydaş teorisi betimleyicidir; teori belirli kurum karakteristiklerini ve davranışlarını betimlemeye ve bazen açıklamaya çalışır.
- Paydaş teorisi araçsaldır. Teori paydaş yönetiminde bağlantıları veya bağlantı eksikliklerini tanımlamak ve kârlılık, büyüme gibi amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.
- Paydaş teorisi normatiftir. Teori kurumun işletilmesi ve yönetilmesinde ahlaki ve felsefi kurallarını tanımlarken şirketin işlevlerinin yorumlamak için kullanılır.

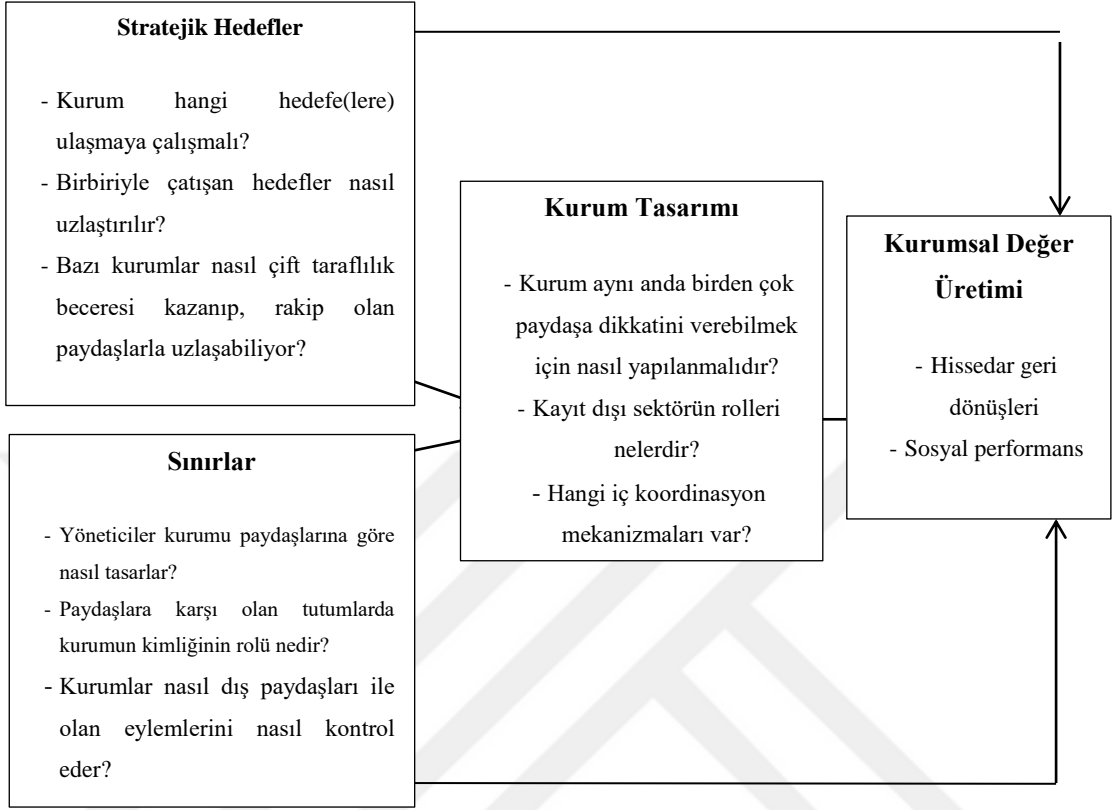


**Şekil 4. Paydaş Teorisinin Üç Boyutu**

**Kaynak:** Donaldson ve Preston, 1995, s. 74.

Bu teorinin her bir kullanımı değer kavramı ile ilişkilidir ve her bir boyutu onu farklı şekillerde kullanır. Betimleyici boyut, kurumun ve paydaşların geçmiş, bugün ve gelecekteki ilişki durumunu yansıtır ve açıklarken, araçsal boyut, paydaş yaklaşımları ve genel olarak arzu edilen kârlılık gibi amaçlar arasında bağlantı kurar. Normatif boyut ise ahlaki ve felsefi prensiplerin altını çizerek kurumun işlevini yorumlamaya ve bir yol haritası çizmeyi amaçlar (Donaldson ve Preston, 1995, s. 70-74). Şekil 4'te görüldüğü gibi boyutlar iç içe geçmiştir. Şekillerinin dışında bulunan betimleyici boyut, dış dünyada gözlemlenen ilişkilerin açıklanmasını ifade eder. Bu açıklamalar araçsal ve öngörüselsel değerler tarafından desteklenir. Bu değerler tahmin edilebilir neden sonuç ilişkilerine dayanır. Normatif aşama ise şeklin merkezini oluşturur ve bu noktada paydaşlara yönelik nihai ahlaki sorumluluk ve yükümlülükler tanımlanır ve paydaşlarla olan ilişkilerin temelleri atılır.

Paydaş teorisi, sosyal strateji geliştirme sürecinde paydaşlarla olan ilişkilerin yönetilmesi aşamasında bu boyutlarıyla önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamında sosyal strateji geliştirme sürecinde paydaşlarla olan ilişkiler Crilly'nin (2013) modelinde üç farklı alanda karşımıza çıkmaktadır:



**Şekil 5. Sosyal Strateji Araştırma Modeli**

**Kaynak:** Crilly, 2013, s. 1442.

Modele göre paydaş yönetiminde temel amaç, birbirine rakip olan paydaşların taleplerini karşılama ve stratejik hedeflere ulaşmaktır. Sosyal stratejinin özünde kısa vadede elde edilecek kazançların uzun vadede performansı etkileyebileceğinin kabul edilmesi yatar. Bundan dolayı yöneticilerin bu kısa dönemli kazanç ile uzun vadede elde edilecek performans arasında yapacağı seçim ve “değer”i birbiriyle mücadele eden bu paydaşlara nasıl dağıtacağı sosyal strateji geliştirme sürecinde önemli bir basamaktır (Crilly, 2013, s. 1428). Bu nedenle yöneticiler sosyal strateji geliştirme sürecinde kazançları, kurumun sosyal performansı ve bu unsurların ilgili paydaşlarla olan ilişkilerini göz önünde bulundurmalıdır.

Bir diğer basamak ise kurumun tasarımı ile paydaşların talepleri arasındaki bağıdır. Kurumun tasarımı aynı anda nasıl geniş bir aralıktaki paydaşların taleplerine

karşılık verilebileceğinin cevabıdır. Bu süreçte başarılı olan kurumun diğerlerinden daha etik veya daha ileri görüşlü olması değil, başarılı kurumun paydaşların taleplerini tek tip çözümler yerine uzmanlaşma ve yerel öğrenme unsurları ile karşılamayı çalışmasıdır (Crilly ve Sloan, 2012). Yöneticiler arasında farklı paydaşlara odaklanılacak şekilde iş bölümü yapmak kurumun aynı anda çok sayıda ve farklı alanlardaki paydaşların taleplerini karşılanmasına yardımcı olabilir. Bu bağlamda, paydaşlarla olan ilişkilerde halkla ilişkiler uygulamalarının önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Öyle ki, paydaşlarla ilişkilerden sorumlu olan halkla ilişkiler yöneticileri sosyal faydayı geri plana atmamak kaydıyla iç ve dış paydaşların çıkarlarını koruyacak şekilde faaliyetler yapmalıdır. Paydaşlarla olan ilişkiler bağlamında karşılaşılan üçüncü ve son alan ise; kurumun sınırları ve kurumlar arası ilişkilerdir. Üretim ve coğrafik sınırlar kurum stratejisinin bir parçası olmasına rağmen sosyal strateji uygulamalarında bu sınırlamalar değişkenlik göstermektedir (Crilly, 2013, s. 1429-1441).

Kurumun sınırları her yeni bir paydaşın sosyal strateji sürecine katılmasıyla değişmektedir. Sosyal strateji bağlamında bu sınırlar artık kurumun yasal sınırları değil paydaşlarla birlikte oluşan ortak bir kimliğe dayanan sınırlardır. Kurumun sınır anlayışına paydaşların katkıları yapması, kurumun işleyişi nasıl olursa olsun kurumun yeni sınırlarla tanışması anlamına gelir. Bu açıdan değerlendirildiğinde sosyal strateji bağlamında sınırlar, tam olarak kurumun yasal sınırlarıyla uyum sağlayabilen kimlik kavramına dayalı olan sınırlar olarak algılanır.

Sosyal eylemlerin stratejik bir şekilde planlanması etkili yönetim kararları verilmesinde temel konumundadır. Bilinçli ve sistematik bir şekilde kararlar vermek iç veya dış kaynaklarda gelebilecek hatalı veya yanlış bilgiler yüzünden yanlış kararlar verme riskini azaltır. Stratejik planlama süreci bir dizi faktöre bağlıdır. Bu faktörler:

- Endüstrinin (piyasanın da olabilir sen seç) değer sisteminin kurum üzerindeki etkisi,
- İç ve dış faktörlerin etkisi,
- Karar verme sürecindeki belirsizlik göstergeleri,

- Finansal göstergelere bağılı olarak seçilen stratejik gelişme planının gerekliliğidir (Kataev, Emelyanenko ve Ponomareva, 2014, s. 572).

Sosyal strateji geliştirme sürecinde kurumun stratejik potansiyelinin belirlenmesi gelecek aşamalara geçilmesinde büyük önem arz etmektedir. Aşağıdaki tablo bir kurumun stratejik potansiyelin belirlenmesinde kullanılacak kriterleri göstermektedir.

**Tablo 1. Kurumların Stratejik Potansiyel Kriterleri**

Kurumların Stratejik Potansiyel Kriterleri	
A.A. Dış Koşulları Açıklan Kriterler	
1	Kendi ülkesindeki ve yabancı ülkelerdeki makroekonomik durumu analiz edebilmek
2	Hedeflenen kişilerin doğru zamanda önemli ihtiyaçlarını saptayabilmek
3	Piyasada sunulacak hizmet veya ürünler için olan talebi analiz edebilmek ve doğru zamanda niteliksel olarak bunları sunabilmek
4	Başarı faktörlerini ve rakiplerin aktivitelerini analiz edebilmek
B.A. İç Koşullar Açıklayan Kriterler	
5	Ürün geliştirme ve düzenleme alanlarında yeni fikirler geliştirebilmek ve yeni rekabetçi ürün ve hizmetler sunmak
6	Yeni ürün ve hizmetler sağlama alanlarında rekabetçi fikirleri hayata geçirebilmek
7	Kurumun üretim sistemlerinin gelişimi ve bu sistemlerin esnekliğini sağlamak
8	Kurumun rekabet gücünü koruyabilmek
9	Uyumlu teknolojiler ve diğer üretim araçları yoluyla kurumun iç esnekliğini sağlayabilmek
10	Değişen hedefler yolunda yeterli insan kaynağı potansiyeli oluşturarak, kurumun üretim sistemlerinin iç esnekliğini sağlayabilmek
11	Kurumsal ürün veya hizmetlerin rekabet gücünü artırarak, kurumun şuanda ve gelecekte öncü olmasını sağlayabilmek

12	Kurumun hedeflerine uygun olacak miktarda ürün ve hizmetleri üretip, sunabilmek
13	Yatırım olanaklarını akıllıca kullanarak kurumun etkili performansını devam ettirebilmek
14	Kurumun sosyal ve teknik gelişiminin stratejik programını planlayıp etkili bir şekilde uygulayabilmek

**Kaynak:** Ginevicius vd., 2012, s. 68.

Kurumun stratejik potansiyeli sosyal stratejinin seçiminde ve onun uygulamalarında belirleyici konumdadır. Yüksek potansiyel maliyetli ve geniş kapsamlı bir strateji anlamına gelebilirken, düşük potansiyel düşük bütçeli ve sadece belirli bir alana odaklanmış strateji anlamına gelebilir. Bu bağlamda strateji belirleyicileri kurumun potansiyeline uygun olarak süreci yönetmeli, kuruma fazladan yük bindirmekten veya bu potansiyeli tam olarak değerlendirememekten kaçınmalıdır.

### **1.3. Sosyal Strateji Geliştirme Süreci**

Sosyal strateji geliştirme süreci; kurumun vizyon ve misyonlarının belirlenmesi, iç ve dış analizlerin yapılması ve bunların sonucunda uygulanacak stratejilerin belirlenmesinden oluşan süreçtir. Bu süreç bağlamında öncelikle kurum misyonunu ve ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda vizyonlarını belirler daha sonra bu misyon ve vizyonlar doğrultusunda kurum içi ve kurum dışı analizlerini yapar. Bu analizlerin ışığında hedeflere ulaşılması için çeşitli stratejiler ve bu stratejilerin uygulanma aşamasında gerekli görüldüğünde sosyal inovasyon uygulamaları planlanabilir. Bu doğrultuda sosyal strateji planlama süreci şu şekildedir:

**Tablo 2. Sosyal Strateji Planlama Süreci**

<b>Strateji Geliştirme Süreci</b>	<b>Amaç</b>	<b>Temsil Araçları</b>
1) Misyon, Vizyon ve Değerleri Açıklamak  <i>Neden bu isteyiz?</i>	Kurumun amaç ve idaresi hakkındaki üst düzey ilkelerin ilan edilmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Açık misyonlar</li><li>• Öz değerler</li><li>• Gelişmiş vizyonlar</li></ul>
2) Stratejik Analiz  <i>Uygulanacak stratejiyi etkileyen ana unsurlar neler?</i>	Stratejiyi etkileyebilecek ve değiştirebilecek olayların, güçlerin ve deneyimlerin yapısal analizler yoluyla tanımlanması	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çevresel Analiz (PESTEL)</li><li>• Rekabetçi Analiz (SWOT)</li><li>• Stratejik Konular</li></ul>
3) Stratejiyi Hazırlamak  <i>Nasıl en iyi şekilde bu stratejiyi uyguluyoruz?</i>	Kurumun nerede ve nasıl mükemmelleşebileceğinin tanımlanması	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorun Analizi</li><li>• Strateji Yöntemleri</li><li>• Stratejik Yön İfadeleri</li></ul>

**Kaynak:** Kaplan ve Norton, 2008, s. 38.

### 1.3.1. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi

Misyon kurumun var olma amaçlarını kapsar ve paydaşların değer ve beklentileri doğrultusunda “Ne iş yapıyoruz?” (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008) ve “Ne için varız?” (Drucker, 1973) sorularına cevap verir. Kurumun yöneticileri gelecekte onları neler beklediği hakkında mutlaka fikir sahibi olmalıdır, bu fikir etrafında oluşacak vizyon kurumun misyonuna temel sağlayacaktır. Vizyon, misyon ve ilgili hedefler için bir sıçrama tahtası görevi görecek stratejik bir yol gösterir. Bu vizyon, basit bir şekilde kurumun gelecek ile ilgili “rüyaları” değil, kurumun gelecekte arzu edilen durumuna ilişkin güçlü ve itici zihinsel görüntüler oluşturan bir unsurdur (Darbi, 2012, s. 96). Vizyon ifadeleri zorlu ve iddialı fakat gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların yeteneklerini uyandıracak kadar çalışılabilir

olmalıdır (Sufi ve Lyons, 2003). Vizyon ifadelerinde önemli olan nokta ifadelerin yöneticilerin gelecek algılarını değil kurumun bir bütün olarak uzun vadede hedeflediği durumu aktarmalarıdır. Bu bağlamda vizyon ifadeleri kurum potansiyeline uygun ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Vizyon ve misyon sosyal strateji geliştirme sürecinin önemli unsurlarıdır. Bu iki kavram arasındaki fark zaman bileşenlidir. Misyon kurumun ne yaptığını açıklarken, vizyon kurumun gelecekte ne olacağını ve neleri yapacağını açıklar. Vizyon stratejik açıdan düşünüldüğünde kurumun gelecekteki başarı ve görevleri için bir enerji kaynağı görevi görür (Thompson ve Strickland, 2001). Bu iki önemli kavram bir araya gelerek pozitif anlamda değişimi amaçlayan kurumun bir yönetim aracı haline gelirler (Wickman, 1998). Temel olarak misyon ifadeleri önemli paydaşları ve kurumun bu paydaşların ihtiyaçlarını karşılama bağlılıklarını ifade eder (Mullane, 2002). Lynch (2003) misyon oluşturma sürecini ve bu sürecin içermesi gereken unsurları şu şekilde özetlemiştir:

- Kurumun iş niteliği göz önüne alınarak: ‘Ne yapıyoruz?’, ‘Ne yapmalıyız?’ gibi sorular sorulmalıdır.
- Bu sorulara verilecek cevaplar kurumun değil hedeflenen kitleler üzerinden cevaplanmalıdır. Örneğin; eğitim konusunda çalışmalarını yürüten bir STK, ‘Ne yapıyoruz?’ sorusunu: ‘Eğitimde fırsat eşitliği sağlamasını destekliyoruz.’, yerine “Eğitim olanaklarının topluma eşit olarak yayılmasını, bu yolla iyi eğitilmiş ve kalkınmış bir toplum yaratılmasını destekliyoruz.” şeklinde cevaplayabilir.
- Misyon kurumun temel değer ve inançlarını yansıtmalıdır.
- Eğer mümkünse, misyon ifadeleri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlamalıdır. Fakat kâr amacı gütmeyen sektörler veya kamu sektöründe gerçek anlamda bir rekabet ortamı olmadığından bu tür rekabetçi mesajların kullanımı yersiz olabilmektedir.
- Misyon kurumun seçtiği yolu nedenleri ile birlikte özetlemelidir.
- Misyon ifadeleri özenle seçilmeli ve farklı kesimlerden insanların anlayabileceği açıklıkta olmalıdır.

- Misyon kurum içerisindeki bireylerin davranışları üzerinde bir etki yaratabilecek kadar özel ve belirgin olmalıdır.
- Misyon gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Misyon ifadeleri bu doğrultuda belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin olarak tüm iç hedef kitleye yol gösterir. Bu ifadeler kurumun genel işleyişi ile ilgili bilgiler verirken belirlenen hedeflere ulaşılmasında rol oynayacak kişileri bütünleşmeye ve bu hedeflere doğru yönelmeye teşvik eder (Göksel, 2010, s. 6).

Vizyon ve hedefler ise sosyal strateji ve onun planlanma aşamasının temellerindedir. Kurum için açık bir vizyona, yüksek ve başarı odaklı hedeflere ve de onlara ulaşma inancına sahip olmak faydalıdır (Baum, Locke ve Smith, 2001). Başarı yolunda kurumlar yüksek hedefleyen, iyimser ve başarı odaklı hedefleri barındıran formüllere ihtiyaç duyarlar (Wickman, 1998). Vizyon ifadeleri çok sayıda paydaşın değer ve beklentilerini içerir ve kapsar, daha da önemlisi bu ifadeler kurumun paydaşları için nasıl değer üreteceğini de belirtir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2008). Bu ifadeler paydaşlarla iyi ilişkiler kurulmasında ve bu iyi ilişkilerin sürdürülmesinde güvence niteliği de taşırlar. Kurumun dikkatle yönetmesi gereken vizyon oluşturma sürecinde üzerinde dikkatle durulması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- Hedefler belirlenmeden önce kurumun “kim” olduğu bilinmelidir. Bu durum kurum içerisinde kapsamlı bir öz araştırma yapılması anlamına gelmektedir, bu bağlamda; Kimiz? Öz değerlerimiz neler? Yeteneklerimiz ve eksiklerimiz neler? gibi sorulara cevap verilmelidir.
- Danışmanların önerilerinin ve diğer kurumların verilerinin ötesinde daha da geniş girdiler toplanmalıdır. Bu girdiler özellikle kurum içerisinden olmalıdır. Bu amaçla vizyon belirleme süreci kapsamlı ve kurumun tüm unsurlarını içerisine alacak şekilde planlanmalıdır. Bu doğrultuda planlanmamış vizyon ifadeleri paydaş ve çalışanları motive etmede yetersiz ve etkisiz kalabilir.
- Kurum sorumlu tutulacağı vizyonu yeteri kadar detaylı bir şekilde açıklamalı ve kurumun var olma nedenlerini gösterir nitelikte olmalıdır.

- Vizyon ifadeleri kurumun kolayca ulaşabileceği, üst yönetimi hoşnut eden hedeflerden değil, kurumu gerektiğinde zorlayabilecek ifadelerden oluşmalıdır.
- Kurum vizyonların uygulanmasını desteklemelidir. Vizyonun kurum içinde benimsenmesi ancak ona yaratım aşamasında verilen önem ve bağlılığın sürdürülmesi ile sağlanır (Lucas, 1992, s. 25-26).

Bu maddeler; kurumun kendi kimliğini tanıması ve onu benimsemesi, ulaşmak istediği hedeflerini belirlemesi ve çalışanlarını bu hedef doğrultusunda motive etmesi bağlamında büyük önem arz etmektedir.

### **1.3.2. Stratejik Analiz**

Kurumlar faaliyet gösterdiği çevrede, kaynaklarını daha akıllı bir şekilde dağıtma ve yeniden düzenleme eğilimindedirler. Stratejik analizler, kurumların bu amaca yönelik olarak çevrelerinde etkinlikleri ve verimliliklerini arttırmalarını yönünde onlara yol gösteren teorik bilinçli bir anlayış geliştirme sürecidir (Worall, 1998, s. 3). Çevresel yönetim, kurumun çevresi ile olan ilişkilerini planlamasını, korunmasını, sürdürülmesini, süreç boyunca izlenmesini, değerlendirilmesini ve araştırmasını, gerektiğinde ise kurum içi eğitimleri de kapsayan bir terimdir. Çevre yönetimi sürdürülebilir bölgesel ve ulusal gelişme için en önemli yol gösterici unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çevresel unsurların ve zorlukların iyi bir şekilde analiz edilmesi, sosyal strateji yönetim sürecinin geliştirilmesinde ve sürdürülebilir olmasında önemli bir rol oynayacaktır (Gupta, 2013, s. 34). Çevrenin iyi analiz edilmesi bölgesel ve ulusal aktörlerin tanınması, kurumun stratejisine paydaş olacak ve sosyal stratejinin uygulama süreci boyunca ilişkide olacağı kişi ve kurumları tanınmasının yanı sıra ekonomik, toplumsal ve siyasi etki unsurlarının anlaşılması ve dolayısıyla doğru stratejilerin belirlenip yola hazırlıklı bir biçimde çıkılmasını sağlamaktadır.

Kurumlar bu tür analizleri özellikle yaşanan büyük değişikliklerin ardından yaparlar. Stratejik analizler; dış çevre (PETSEL analizi- politik, ekonomik, teknolojik, sosyal, çevresel ve yasal unsurlar), iç çevre (insan sermayesi, işlemler, inovasyon ve teknolojik yayılma gibi kilit süreçler) ve de uygulanan stratejinin sürecinin (dengeli

puan cetvelleri yoluyla) analizi şeklindedir. Tüm bu çevresel analizler, kurumun güçlü ve zayıf yanlarının belirtildiği ve bunların gelecekte kurum için fırsat veya tehdit olabilecek stratejik konuların bulunduğu bir SWOT tablosunda özetlenir (Kaplan ve Norton, 2008, s. 9). Diğer bir deyişle dış çevre unsurları kurumun dışında gelişen olay ve olgulardan oluşurken, iç çevre unsurları kurumun kendi bünyesinde ortaya çıkan veya yıllardır süregelen olay ve olgulardan oluşur. Buna göre kurum, analizler sonuçlarından bazılarını kendi içinde ekonomik, idari, ahlaki vb. değişimlere giderek kendi lehine düzeltebilirken, geri kalanları düzeltemez veya kurumun kontrolü dışında geliştiğinden müdahale edemez. Bu tip durumlarda ise kurum misyonuna uygun stratejiler seçilir, yatırımlar yapılır ve önlem, eğitim vb. alınabilir.

### **Dış Çevre Analizi**

Kurumlar dış çevrelerindeki değişimlere kayıtsız kalamazlar ve bu değişimlere çeşitli tepkiler verirler. Bu durum sosyal stratejinin, kurumun yetkinliklerinin ve dış çevresinin uyumlu olması gerektirdiğini gösterir (Gupta, 2013, s. 35). Ekonomik büyüme, faiz oranları, yasal düzenlemeler, kurumun toplum içerisinde rolü hakkındaki genel beklentiler gibi çeşitli konularda makroekonomik çevrenin değerlendirilmesinde yaygın olarak 'PESTEL' analizi kullanılır. Politik, ekonomik, toplumsal, teknolojik, çevresel ve yasal bileşenlerin dış çevre analizi çerçevesinde yansıtılmasını sağlayan bu yöntem yeni bir hizmet veya ürünü piyasaya sürerken, yeni bir bölge veya ülke piyasasına girerken ve kuruma yeni bir strateji belirlerken kullanılır. Bu analiz: 'Kilit politik unsurlar nelerdir?' 'Çevredeki önemli ekonomik unsurlar nelerdir?' 'Kültürel boyutların etkileri nasıldır?' 'Hangi alanlarda inovasyonlar gerçekleştirilebilir?' 'Çıkması beklenen yasalar nelerdir?' 'Çevresel unsurlar nelerdir?' (Kaplan ve Norton, 2008, s. 47-48) gibi sorulara cevap vererek kuruma veya geliştirilen sosyal stratejiye etki edebilecek hususların belirlenmesinde önemli bir rol oynar.

**Tablo 3. PESTEL Analizi**

Politik Unsurlar	Vergilendirme Politikaları, Dış Ticaret Düzenlemeleri, Hükümet İstikrarı vb.
Ekonomik Unsurlar	İş döngüleri, GSMH, Faiz oranları, işsizlik vb.
Sosyal Unsurlar	Demografi, gelir dağılımı, yaşam tarzı, İş, eğlence, tüketim alışkanlıklar vb.
Teknolojik Unsurlar	Hükümetin araştırma ve geliştirme harcamaları, yeni keşifler, yıpranma oranları vb.
Çevresel Unsurlar	Doğal çevreyi koruma yasaları, atıklar, enerji tüketimi vs.
Yasal Unsurlar	Tekelleşme mevzuatı, iş hukuku, ürün güvenliği vs.

**Kaynak:** Bolten, 2009, s. 39.

Bu unsurlar ülkelere ve bölgelere göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeptendir ki standart bir analiz süreci bulunmamaktadır. Kurumların türü, faaliyetlerini sürdürdüğü sektör, ülke ve bölgenin şartları, yerel halk ve tabiki de rakiplerin durumları kurumlara bu dış çevre unsurların baskılarını artırır veya azaltabilir. Diğer taraftan bu unsurlar birbirlerini zincirleme olarak etkileyebilmektedir. Kurumun içerisinde bulunduğu sektöre bağlı çevresel yükümlülüklerini yerine getirmediği zaman yasa kurumları ile karşı karşıya kalabilir ve çeşitli ekonomik yaptırımların altında kalabilir. Bu ve benzer sebepler göz önüne alınarak dış çevrenin tüm bu unsurları ve de onların kendi aralarındaki ilişkileri özenli bir biçimde analiz edilmedir.

## İç Çevre Analizi

İç analiz kurumun performansı ve yetkinliklerini inceler (Kaplan ve Norton, 2008, s. 49). İç çevre kurumun büyük oranda etkilediği ve tamamen kontrol ettiği tüm içsel unsurları içerisinde barındırır. İç çevre analizleri, kaynaklara ilişkin tüm soruları yanıtlamalı, bütün kaynak yönetimi sorunlarını çözmeli ve sosyal strateji oluşturmanın ilk basamaklarını oluşturmalıdır. Tüm bu bileşenler bir değer zincirini oluşturur. Değer zinciri analizi kurumun kaynakları ve rekabetçi pozisyonu arasındaki bağlantı temellidir ve bu bileşenlerin kurumun karlılığına nasıl bir katkı yaptığını ortaya çıkarmaya çalışır (Porter, 1985, s. 121).

Değer zinciri, kurumun hedeflenen kitlelere ürün ve hizmetleri ulaştırma sürecini tanımlar. Piyasa yaratmak, ürün ve servisler üretip dağıtmanın dışında, birincil değer yaratma süreçlerini kolaylaştıran araştırma geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve teknoloji geliştirme gibi süreçleri destekleyip onlara yol gösterebilir (Kaplan ve Norton, 2008, s. 49). Kaynaklar kurumun sahip olduğu tüm maddi ve manevi varlıkları temsil eder. Kaynakların iyi bir şekilde analiz edilmesi, onların daha verimli ve ekonomik kullanılmasının yanında, kurumun belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan potansiyele sahip olup olmadığının anlaşılmasını ve daha önceki incelemelerin doğrulanmasını sağlar.

Kurumun iç çevresini analiz etmek; kaynaklar, yetenekler ve yetkinliklerle ilgilidir. Kaynak temelli yaklaşıma göre kurumun sahip olduğu kaynaklar rekabetçi avantajın sağlanmasında sektörün yapısından çok daha önemlidir (Pearce ve Robinson, 2013; Thomson ve Strickland, 2010). Bu kaynaklar şu şekilde üçe bölünebilirler:

- Maddi varlıklar; üretim tesisleri, hammaddeler, mali kaynaklar, bilgisayarlar vd.
- Maddi olmayan varlıklar; marka, itibar, ahlaki yapı, teknik bilgi, patentler, ticari markalar, kurumun yıllar boyu biriktirdiği deneyimler vb.
- Yetenek organizasyonu; kurumlar tarafında girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için kullanılacak varlıkların, insanların ve süreçlerin bir araya getirilme becerisi ve yeteneğidir (Pearce ve Robinson, 2013, s. 164).

### 1.3.3. SWOT Analizi

SWOT, halkla ilişkiler disiplininde sıklıkla kullanımına başvuru olan bir analiz biçimidir. Kurumun güçlü ve zayıf yanlarının beraberinde onu bekleyen fırsat ve tehditlerin bir tablo üzerinde belirtildiği SWOT, dış ve iç çevre analizlerinden toplanılan verilerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur.

**Tablo 4. SWOT Analizi**

	Kurum Vizyonuna Ulaşılmasında Faydalı	Kurum Vizyonuna Ulaşılmasında Zararlı
İçsel Nitelikler	<b>Güçlü Yanlar</b>	<b>Zayıf Yanlar</b>
Dışsal Nitelikler	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>

**Kaynak:** Learned vd., 1969.

SWOT analizi kurumun var olan güçlü ve zayıf yanları, ortaya çıkabilecek fırsatları ve kurumun karşı karşıya kalabileceği tehditleri tanımlar. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, dış çevre analizi sonrasında şekillenen nitelikler; fırsatlar veya tehditler olarak kurumun karşısına çıkmaktayken, iç çevre analizi sonrasında şekillenen nitelikler ise; kurumun güçlü ve zayıf yanlarını oluşturmaktadır. İç ve dış çevre analizleri çok kapsamlı bir şekilde yapıldığında strateji üretiminden sorumlu olan kişiler için kafa karıştırıcı olabilmektedir. Bu nedenle SWOT tabloları ortaya çıkan sonuçları özetleyerek yönetim ekibinin sorunları anlamasına ve stratejiyi oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 2008, s. 49-50).

Güçlü ve zayıf yanlar genellikle içsel çevreyle ilgili ve kuruma özgüdür. Güçlü yanlar kurumun hedeflerine ulaşma yolunda kullandığı etkili yöntem ve kaynakları temsil ederken, zayıf yanlar genellikle kurumu rakiplere göre zayıf gösteren kaynak sıkıntısı gibi problemlerdir. Fırsatlar ve tehditler ise genellikle dış çevreyle ilgili olarak kurumun stratejik mücadelelerini anlatır. Çünkü bu fırsat ve tehditler; rakipler, değişen teknoloji, ekonomik durgunluk gibi faktörlerdir. Unutulmamalıdır ki etkili bir SWOT analizi ancak sistemdeki fırsat ve tehlikelerin

hakkındaki belirtileri gösterecek olan çevre analizinin –PESTLE analizi- ardından tamamlanabilir (Bolten, 2009, s. 87). SWOT analizlerinin göstergeleri her ne biçimde olursa olsun sosyal strateji belirleme sürecinde kurumun bu göstergelere tepkisiz kalmasının sonuçları muhtemelen olumsuz yönde olacaktır. Güçlü yönlerin ve fırsatların bilinmemesi veya dikkate alınmaması var olan potansiyelin değerlendirilmesini zorlaştırırken, tasarruf yapma ve verimliliği artırma imkanlarını önler. Zayıf yönlerin ve tehditlerin bilinmemesi veya dikkate alınmamasının ise çok daha ciddi sonuçları olabilmektedir, bu durumda; kurum küçük veya büyük ölçüde maddi ve manevi kaynak kaybı yaşayabilir, zihinlerdeki imajı zedelenebilir ve hatta kurum için hayati sorunlar ortaya çıkabilir.

#### 1.3.4. Strateji Seçimi

Yöneticiler bu aşamada organizasyonun ulaşmak istediği hedefler için yapılan iç ve dış analizlerin, kritik sorunların, fırsat ve tehditlerin ışığında nasıl bir strateji belirleyeceklerine ve nasıl başarılı olacaklarına karar verirler. Bu karar verme sürecinin sonrasında seçilen stratejinin başarısı vizyon, misyon ve yapılan analizlerin kapsamı ve tutarlığı ile yakından ilişkilidir.

Johnson ve Scholes (1997) kurumların doğru stratejileri seçmeleri ve seçtikleri stratejileri doğrulamaları için üç aşamalı bir test önermişlerdir:

**Tablo 5. Sosyal Strateji Seçimi**

Uygunluk testi	Kurumun hâlihazırdaki durumunu göz önünde bulundurarak seçilen stratejinin uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılır.	<p>a) Kurumun misyonuyla uyumlu olup olmadığı</p> <p>b) Kurumun SWOT analizinde özetlenen durumuyla uyumlu olup olmadığı</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmanın güçlü yanlarının üzerine mi inşa edilmiş</li> <li>- Kurumun zayıf yanlarını düzeltiyor mu (veya etkilerini azaltıyor mu)?</li> <li>- Tehditleri önleyip etkisiz hale getiriyor mu?</li> </ul>
Kabul Edilebilirlik	Belirlenen sosyal stratejinin yerel	<p>a) Paydaşlar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansal getiriler yeterli mi?</li> </ul>

Testi	halktan, paydaşlardan alacağı desteğin veya eleştirilerin hatta karşıt görüşlerin belirlenmesi için kullanılır	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kabul edilemez riskler neler?</li><li>-Kârlarından belirli bir payın alınmasını beklemekte midirler?</li><li>- Sosyal sorumlulukla ilgili olan duygular sorunlara neden olur mu?</li></ul> <p>b) Yönetim</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bu stratejiye uyacaklar mı yoksa kurumdan mı ayrılacaklar?</li><li>-Yeni stratejinin uygulanmaya başlamasına hazırlar mı? (yeni eğitimler ve teknolojiler, gerektiğinde uzun mesailer)</li></ul> <p>c) Çalışanlar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bu strateji grevlere veya büyük çaplı işten ayrılmalara neden olur mu?</li><li>- Fikirleriyle bu stratejiye katkı yapıp ona tümüyle bağlılık gösterecekler mi?</li><li>- Bu strateji onlara yeterince ödeyecek mi?</li><li>- Güvensiz hissedip işi bırakacaklar mı?</li></ul> <p>d) Yerel Halk</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bizden satın almaya devam edecekler mi?</li><li>- Bizden istedikleri bir şey var mı?</li><li>- Bu strateji onların şikâyetlerine cevap verebiliyor mu?</li></ul> <p>e) Tedarikçiler</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bize destek ve yatırım yapmaya hazırlar mı?</li><li>- Bize temin etmeye devam edecekler mi?</li><li>- İhtiyacımız olduğunda süreçlerini/ürünlerini/konumlarını değiştirecekler mi?</li></ul> <p>f)Yerel topluluk</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Onlar tarafından planlamaya izin verilecek mi?</li><li>- Bizi halen iyi niyetle karşılıyorlar mı?</li></ul> <p>g) Ulusal yönetim, hükümet</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Stratejimiz bir yasa değişikliğine ihtiyaç duyacak mı?</li><li>- Bir kısıtlamaya veya yeni yasaya neden olacak mı?</li><li>- Politik veya rekabetçi bir sorun yaratacak mı?</li></ul>
-------	--	--

		<p>h) Baskı grupları</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zarar verici bir tepkiye neden olacak mı?</li> <li>- Onların isteklerini tatmin edebilecek kadar yeterli mi?</li> </ul>
Fizibilite Testi	Kurumun stratejiyi yürütebilecek güçte olup olmadığıyla ilgilidir	<p>a) Bu stratejinin başarılı olacağını gösteren veriler ne kadar güvenilir?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satış tahminler</li> <li>- Maliyet tahminleri</li> <li>- Risk değerlendirmeleri</li> <li>- Teknolojik tahminler</li> </ul> <p>b) Stratejiyi başarıyla yürütebilecek kaynaklara sahip miyiz?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mali</li> <li>- Yönetim uzmanlığı</li> <li>- Üretim kapasitesi</li> </ul> <p>c) Kurum daha önce başarılı olan benzer stratejilerin kaydını tutmuş mu?</p>

**Kaynak:** Johnson ve Scholes, 1997.

Tablo 5 'te görüldüğü gibi doğru sosyal strateji seçim süreci farklı değişken ve unsurlara bağlı olarak işlemektedir. Muhtemel stratejiler; uygunluk, kabul edilebilirlik ve fizibilite testleriyle değerlendirilir ve bu seçim sürecinde öncelikle stratejilerin kurumun misyonu ve çevre analizleri sonucunda ortaya çıkan SWOT analizlerinin uyumluluğuna bakılır bu muhtemel stratejilerin bir tanesi uygulanacak olan en doğru strateji olarak seçilir. Daha sonra uyumlu bulunan stratejiler kabul edilebilirlik testine geçerler ve burada paydaşların, yöneticilerin, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, yerel halk, hükümet ve baskı gruplarının bu yeni stratejiye bakışları, bu stratejinin onlar üzerinde yaratacakları tepkiler ve bunların etkileri test edilir. Kabul edilebilirlik testi sırasında herhangi bir uyumsuzluk çıkması durumunda ilgili kurum ve kişilerle stratejiyi geliştirilen kurumlar arasında bu uyumsuzluğun çözülmesi konusunda anlaşmaya varılmaya çalışılır. Bir diğer yandan da uyumlu bulunan strateji fizibilite testine sokulur, burada stratejiye yönelik verilerin güvenilirliği, kaynakların yeterliliği ve daha önceki benzer stratejilerin kayıtları test

edilir. Fizibilite testinde de bir uyumsuzluk çıkması durumunda kurum kendi içinde bu uyumsuzluğu gidermeye çalışır.

#### **1.4. Sosyal Stratejinin Girdileri ve Çıktıları**

Günümüz toplumlarında, sosyal strateji uygulamalarının yayılma süreci her şeyden önce, sosyal inovasyon aktörlerinin kolektif örgütlenme düzeylerine bağlıdır. Bir anlamda sosyal stratejiler sosyal sermaye yaratma rolünü de üstlenir. Dolayısıyla da sosyal stratejik girişimlerin girdilerini; bilgilendirme ve toplumları biçimlendirme işlevlerini yerine getiren bir sosyal mekanizma olarak kabul etmek mümkündür. Sosyal stratejinin girdileri değerler, ağlar ve kurum kültüründen oluşur.

##### *Değerler*

Değer, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlara denir. Değerler sosyal hayatı tanımlayan ve şekillendiren temel unsurların önemli bir kısmını oluşturur. Toplum içerisinde tutum ve davranışlar, eylemler, duygular, fikirler, kişiler, gruplar, amaçlar ve araçlar tümüyle değerlere göre yargılanır (Kızılcıçelik ve Erjem, 1992, s. 99). Basitçe neyin iyi ve neyin kötü olduğuna dayanan bu ilke ve inançlar, kişisel tercihlere göre değil, kişinin çevresi ile olan açık ve sistematik ilişkiler ile şekillenir (Veugelers ve Vedder, 2003, s. 379). Rokeach ise değerleri, belirli bir davranış biçimi veya nihai durumun, bireysel ya da toplumsal olarak karşıt biçim veya durumlara tercih edilmesine dayanan sürekli inançlar olarak tanımlamıştır (1973, s. 5). Öte yandan Kluckhohn ise değeri, bir kişinin veya grubun eylemin durum, araç veya sonuçları arasında seçim yapmasına dayanan ayırt edici özelliği tanımlayan bir kavram olarak tanımlamıştır (1951, s. 395).

Schwartz değerini, sosyal bilimlerin başlangıcından itibaren onun içinde merkezi bir kavram olduğunu dile getirirken, Durkheim ve Weber'in görüşlerinden de yararlanarak, değerlerin kişisel ve toplumsal birlikteliklerin oluşması ve değişimlerin gerçekleşmesi aşamasındaki önemine dikkat çekmiştir. Ona göre değerler, kültürel

grupları, toplulukları ve bireyleri tanımlamak, zaman içerisindeki değişimlerini izlemek ve onların tutum ve davranışlarının altında yatan sebepleri açıklamak için kullanılır (Schwartz, 2012).

Değerlerle normlar arasında yakın bir ilişki vardır. Temel ilkeler olan değerler, bu temel ilkenin özel durumlara uygulanışını belirleyen kurallar olan normlardan daha genel ve kapsayıcıdır (Kızılcılık ve Erjem, 1992, s. 99). Bu tanımlardan hareketle Schwartz ve Bilsky, değerlerin beş ana özelliğini tanımlamıştır:

- Değerler, kavram veya inançlardır.
- Değerler tercih edilebilir sonuç veya davranışlar ile ilgilidir.
- Değerler, belirli durumların üzerindedir.
- Değerler, davranış ve olayların seçimi veya değerlendirilmesi için bir rehberdir.
- Değerler, göreceli önemlerine göre sıralanır (1987, s. 551).

**Tablo 6. Değerlerin Güdusel Tipleri**

Tanım	Örnek Değerler	Kaynaklar
<b>Güç:</b> Sosyal statü ve itibar. İnsan ve kaynaklar üzerinde kontrol ve baskı	Sosyal Güç, Otorite ve Zenginlik	Etkileşim Grup
<b>Başarım:</b> Sosyal standartlara göre yeterli başarı gösterme	Yetenek, Başarı ve Hırs	Etkileşim Grup
<b>Hazcılık:</b> Doyumsal haz ve zevkler	Zevk, Keyifli Hayat	Organizma
<b>Uyarım:</b> Heyecan, yenilik ve hayata meydan okuma.	Cesaret, Zengin ve Heyecan Verici Yaşam	Organizma
<b>Kendini Yönlendirme:</b> Bağımsız düşünce, karar verebilme, yaratım ve keşfetmek.	Geniş Fikirlilik, Sosyal Adalet ve Eşitlik	Organizma Etkileşim
<b>Evrensellik:</b> Tüm insanların ve doğanın refahı için anlayış, takdir, hoşgörü ve koruma	Çevreyi Korumak	Grup Organizma
<b>Hayırseverlik:</b> Sık sık kişisel temas halinde bulunan kişilerin refahlarının artırılması ve korunması	Yardımsızlık, Dürüstlük, Bağışlayıcılık ve Mütevazilik	Grup

<b>Gelenek:</b> Geleneksel kültürün veya dinin gelenek ve fikirlerine saygı, bağlılık ve onları kabul etmek	Ataları ve Ebeveynleri Onurlandırma	Grup
<b>Uyma:</b> Başkalarını üzme, zarar vermek veya sosyal beklenti ve normları ihlal edecek, eylemler, eğilimler ve dürtülerin kısıtlanması	Nezaket ve Uysallık	Etkileşim Grup
<b>Güvenlik:</b> Bireyin, toplumun ve ilişkilerin güvenliği, uyumu ve istikrarı	Ulusal Güvenlik, Sosyal Düzen ve Temizlik	Organizma Etkileşim Grup

**Kaynak:** Schwartz, 1994, s. 22.

Schwartz, değerleri, bireylerin ve toplulukların başa çıkmaları gereken üç adet evrensel gereksinime karşılık gelen bilinçli hedefleri temsil ettiğini ifade eder. Bu gereksinimler; biyolojik organizmalar olarak bireylerin ihtiyaçları, koordineli bir sosyal etkileşim ve grupların düzgün izleyişi ve hayatta kalmasıdır. Bu gereksinimler doğrultusunda on adet farklı güdüsel ihtiyaç belirlenmiştir. Örneğin; uyum, başkalarını üzme, zarar vermek veya sosyal beklenti ve normları ihlal edecek, eylemler, eğilimler ve dürtülerin kısıtlanmasını ifade edip grupların düzgün izleyişi ve hayatta kalmasından doğan bir ihtiyaçtır. Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde; on değer tipi Tablo 6'nın ilk sütununda listelenmiş ve her biri merkezi bir hedef açısından tanımlanmıştır. İkinci sütunda her bir değeri temsil eden örnek değerler listelenmiştir. İnsanlar bahsedilen bu belirli tiplerdeki örnek değerlere göre hareket ettiğinde bu değerler ilk sütunda tanımlanan merkezi hedeflere taşınır. Üçüncü sütunda ise her bir değer için kaynağına göre insanlığın evrensel gereksinimleri listelenmiştir (1994, s. 21-22).

1990'ların başlarından itibaren "sosyal inovasyon", sosyal değer yaratan bir model olarak batı ülkelerinin dikkatini kazandı. Girişimcilik ve sosyal strateji yürütme yoluyla sosyal değer yaratmayı amaçlayan bir konsept şeklinde ifade edebileceğimiz sosyal inovasyon, işlevsel anlamda ekonomik araçları toplumsal amaçlar dahilinde kullanan örgütsel bir faaliyettir (Barraket, 2008, s. 126-127). Portes ve Sensenbrenner, değer ve değer katma kavramlarını bu amaçlar dâhilinde sosyal sermayenin en önemli kaynaklarından biri olarak karşımıza çıkarır ve değer katma kavramını "gönüllü yerleşik inançlar içerisinde sosyalleşme" aracı olarak nitelendirir (1993, s. 1323-1326). Özetle değer kavramı sosyal strateji geliştirme süreci ile yakından bağlantılı bir

kavramdır. Kurum, sosyal strateji belirleme sürecinde hem bir bütün olarak içerisinde faaliyet gösterdiği toplumun değerlerini hem de paydaşlarıyla birlikte kendi öz değerlerini bu stratejik süreç içerisinde eklemekle yükümlüdür. Öyle ki toplumsal değerleri içerisinde barındıramayan stratejiler toplum tarafından kabul edilemezken, kurumsal değerleri içerisinde barındırmayan stratejiler ise kurumun kendi çalışanları tarafından kabul edilemez.

### **Ağlar**

Castells, ağları herhangi bir merkezleri olmayan, birbirine bağlı kümelenmeler şeklinde ifade eder ve bu kümelenmeler, zaman içerisinde daha fazla bilgiyi bünyesinde toplayarak ve bu bilgileri etkili bir şekilde işleyerek önemlerini arttırabileceğini vurgular. Diğer yandan sosyal bir yapı olarak ağlar, kültür tarafından kodlanmış insanlar arasındaki üretim, tüketim, üreme, deneyim ve güç ilişkilerini ifade eden anlamlı örgütsel yapılardır. Mikro elektronik tabanlı bilgi ve iletişim teknolojiler tarafından desteklenen bu ağlarca oluşan sosyal yapı üzerinde biçimlenen topluluk ise “Ağ Toplumu” olarak nitelendirilir (2004, s. 3).

Enformasyon Çağı’nda baskın olan işlevler ve süreçler giderek ağlar etrafında örgütlendiğini söyleyen Castells, ağların toplumlarımızın yeni sosyal yapısını oluşturduğunu ve zaman içerisinde ağ oluşturma mantığının ilişkiler arasında yayılmasının üretim, deneyim, iktidar ve kültür süreçlerinin işleyişini ve ortaya çıkan sonuçları ciddi bir biçimde değiştireceğini ifade etmiştir (2008, s. 621).

Ağlar, sosyal strateji ve onun uygulamalarının planlama ve uygulama süreçlerinde kilit rol oynayan sosyal yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektör farkı olmaksızın, ağlara dayalı toplum ve ekonomi yapısında iş yapmak, iyi ve karşılıklı faydaların gözetildiği ilişkiler ile mümkündür. Özellikle de sosyal stratejilerin uygulandığı birincil amacı kâr elde etmek olmayan faaliyetlerin başarıya ulaşması kurum, paydaşlar, STK'lar, yerel halkın ve diğer aktörlerin kuracakları iyi ilişkilere bağlıdır.

## **Kurum Kültürü**

Sosyal stratejinin son girdisi olan kültür, sosyal olarak kuşaktan kuşağa aktarılan maddî ve manevî ürünler ya da özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanabilir. Kültür, insanlar arasındaki iletişimin ve etkileşimin zemini, aynı zamanda da bir yol göstericidir. İnsanlar arası iletişimin temelini oluşturmakla kalmaz, toplumsal hiyerarşilerin oluşmasına ve sürdürülmesine de katkıda bulunur. Yatkinlıklar, nesnelere, sistemler, kurumlar vs. - hangi biçim altında olursa olsun, kültür, iktidar ilişkilerini somutlaştırır. Kültürün uzmanlaşmış üreticileri ve aktarıcıları olan entelektüeller, bu arenaların ve kurumsallaşmış hiyerarşilerinin şekillenmesinde kilit rol oynarlar (Swartz, 2011, s. 11). Hizmetleri kullanan insanlar, sistemin taşımak zorunda olduğu yükler değil onun gizli kaynaklarıdır ve bu kaynağı görmezden gelen hiçbir sistem verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdüremez (Boyle ve Harris, 2009).

Sonuç olarak kültür sosyal stratejinin bir girdisi olarak, toplumsal değerlerin strateji sürecine uygun bir şekilde katkı yapmasını sağlar. Toplumun uygulamalarının kabul edip benimsemesi ve kolay uygulanabilirliği için sosyal stratejinin yerel kültürü yansıtması ve onun yapısına cevap verecek nitelikte olması beklenmektedir.

Başarılı sosyal strateji uygulamaları hem toplumsal hem de kurumsal anlamda birtakım olumlu çıktıları da beraberinde getirir. Yapıları itibariye toplumsal fayda yaratmayı amaçlayan sosyal strateji uygulamaları, toplumda süregelen sorunları çözme veya belirli alanları geliştirme amaçlı faaliyetlerdir. Bu amaçlar başarıyla ulaştığı takdirde yerel ve ulusal ölçekte toplum lehine çıktıların ortaya çıkması beklenmektedir.

## **Verimlilik**

Sosyal stratejinin verimli olabilmesi için, sosyal refah düzeyini artıran bir işleve sahip olması gerekmektedir. Çünkü inovasyon sonucu oluşan sosyal kar, sürekliliğin sağlanması ve gelişim fırsatları sunma açısından örgüt üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Böylece verimlilik, sosyal stratejiyi temel alarak sosyal inovasyonu gerçekleştiren organizasyonları yenilikçiliğe teşvik ederek hızlı bir şekilde harekete geçirmektedir.

Verimlilik, tüm yönetim süreçlerinde özellikle sosyal çevrede sürekli değişimi ve gelişimi hedefleyen bir kavramdır (<http://www.jpc-net>). Buradan hareketle, üretim maliyetlerini azaltarak pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, ücretlerin yükselmesini sağlamak, bireylerin yaşam standartlarını iyileştirmek için, kaynak yararlılığının insan gücü ve diğer varlıkları maksimize edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Köroğlu, 1993, s. 11). Dolayısıyla verimliliğin amacı, sürekli iyileştirme yönelik amaçların belirlenmesi sonucu gerçekleştirilecek faaliyetlere ulaşabilmesini sağlamaktır. Ayrıca verimliliğin artırılmasında etkili olan unsurlar; geri bildirim mekanizmaları ile şekillenmiş sosyal strateji sürecinin etkilerini maksimize etmek ve sürekliliğini sağlama amacına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

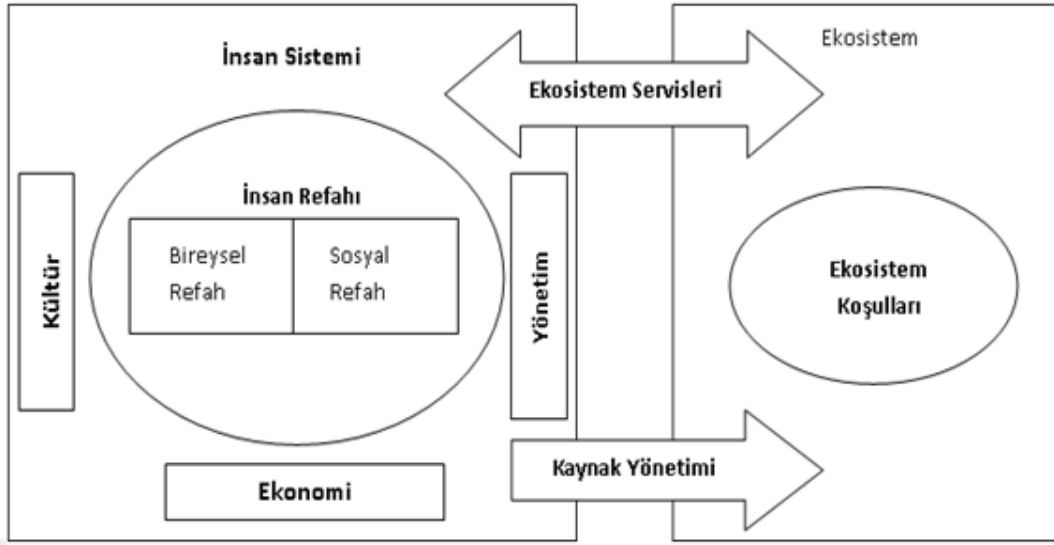
### **Refah**

Yaşam kalitesi veya refahı tanımlamak için; yaşam standardı için gerekli materyaller (gelir, zenginlik, tüketim), sağlık, eğitim, iş yaşamını kapsayan kişisel faaliyetler, politika ve yönetim, sosyal ilişkiler ve ağlar, çevre (şimdi ve gelecekteki durum) ve güven alanı gibi belirleyicilere ihtiyaç vardır (Stiglitz vd., 2009, s. 14). Bu bağlamda sosyal stratejinin çıktısı olarak refah, sosyal inovasyonun sürdürülebilirliği ve yayılımını sağlama da önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü toplumların yaşam standartlarını artırma da en önemli etkenlerden biri refahıdır. Ancak bu durumdan anlaşılabilmesi gibi sosyal strateji hedeflerinin gerçekleşmesi; hizmet veya olanaklardan aynı düzeyde yararlanabilmek için refahın nicelik olarak yeterli olması esasına dayanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde refahı oluşturan faktörler görülmektedir. Bu model toplulukları iki sistem üzerinden ele alır, bunlar; İnsan Sistemi ve Ekosistemdir. Bu iki sistem “Kaynak yönetimi” ve “Ekosistem servisleri” adı verilen iki farklı kanal tarafından birbirine bağlanır. Kaynak yönetimi kaynak tüketimi ve kirlenme yoluyla insan sistemlerinin ekosistem üzerinde yarattığı etkiyi gösterirken; ekosistem servisleri iki sistemi çift taraflı olarak birbirine bağlar. Ekosistem, İnsan Sistemine yiyecek, temiz su vb. gibi faydalar sağlarken aynı zamanda deprem, sel gibi felaketler ile ona zarar verebilir. İnsan sistemi de aynı şekilde sıkıntılı dönemlerde vahşi hayvanlara yiyecek ve su sağlayarak veya istilacı türlerle mücadele ederek ekosisteme faydalı

olabilir. Bu yapıda insan refahı kilit alandır. Buradaki amaç, sürecin nihai hedefidir. İnsan refahının bireysel ve toplumsal çıktılar içerdiği söylenilebilir. Aslında insan refahı, her insanın sürdürdüğü hayatı ve onların özgürlük seviyelerini tanımlayan bir nitelikler koleksiyonu olarak tasarlanmıştır. Bu niteliklerden bazıları her bir bireye özgüdür (kişinin kendi sağlık durumu, bilgelik vb.) ve “bireysel” refah olarak ayrı bir bölüme ayrılabilir. Diğer insanlar ile paylaşılan nitelikler (aynı ailede ve mahalle de yaşayan insanlar arasındaki) veya onların arasındaki ilişkilerin yansıması (örneğin diğerleriyle olan ilişkilerin boyutu ve kalitesi) veya toplumun ne kadar huzurlu, dirençli ve birbirine bağlı olduğu bütün bu faktörler de “toplumsal refah” olarak ayrı bir bölüme ayrılabilir. İnsan refahı, kültür, ekonomi ve yönetimden oluşan üç alan tarafından beslenir. Bu üç alan tek başlarına değil insan refahını ayakta tutan kirşler olarak düşünöldüğünde önemlidir. Güçlü bir ekonomi, etkili bir yönetim veya zengin bir kültür kendi başına refah için yeterli değildir fakat bu üç alan –genellikle- insan refahının artacağı bir ortam sağlamaktadır. Öyleyse bu alanlar “orta seviye hedefler” olarak görölebilir. Ekosistem, sadece bir adet onun refahını gösteren alana sahiptir. Ekosistem refahı kendi başına düşünöldüğünde veya daha insan merkezli bir bakış açısında bakıldığında (ekosistemi, kaynak ve hizmetler ile insan refahına katkı yapan bir bakış açısı) eşit derecede önemlidir. Buna bağlı olarak (Hall vd., 2010, s. 13-15);

- “Toplum Refahı”, insan refahı ve ekosistemin durumunun toplamından oluşmaktadır.
- “Toplumun ilerleyişi” ise, insan refahı ve ekosistemin durumundaki iyileştirmelerden meydana gelmektedir.



**Şekil 6. Refah Modeli**

**Kaynak:** Hall vd., 2010, s. 15.

Sosyal strateji geliştirme sürecinin altyapısını oluşturan refah, sosyal sistemin devamını sağlama ve buna yönelik girişim stratejileri oluşturma noktasında inovasyon süreciyle pozitif bir korelasyon içindedir. Bu iki alt boyut sosyal inovasyonun kurumlar tarafından yayılımı açısından belirleyicidir. Bu bağlamda sosyal strateji sürecinin bir çıktısı olarak sosyal refahı sağlayan kurumlar ve işlevleri aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 7. Sosyal Refah Sağlayan Kurumlar ve Fonksiyonları**

Sosyal Politika Kurumları	Türleri	Temel Fonksiyonları	Sosyal Refah Fonksiyonları
Sivil Sektör	Aile, akraba, arkadaş, komşu	Sosyalleşme, Koruma, Dostluk, Manevi Destek	Bağımlı aile üyelerinin bakımı, aile içi mali destek
Kar Amacı Gütmeyen Sektör	Sivil Toplum Kuruluşları, Gruplar	Karşılıklı yardım, insan doğa ve hayvan sevgisi, yardımseverlik	Kendi kendine yardım, gönüllülük, topluma yönelik sosyal hizmetler

Kamu Sektörü (Merkezi ve Yerel Yönetimler)	Merkezi Yönetimler ve Yerel Yönetimler	Toplumsal Amaçlarla Kaynakların Yönlendirilmesi ve Dağıtılması	Yoksulluğun önlenmesi, ekonomik, güvenlik, sağlık, eğitim ve konut hizmetleri
Kar Amacı Güden Sektör (Piyasa ve İş yerleri)	Üreticiler (işletmeler) ve tüketiciler (aileler) İş Organizasyonları	Ürün ve hizmetlerin değişimi	İstihdam ve Ödenekler

**Kaynak:** Gilbert ve Terrell, 1998, s. 3.

Yukarıdaki tabloda; sosyal politika kurumları, bunların temel fonksiyonları ve toplumsal refaha katkıları verilmiştir. Buna göre; aile, akraba, arkadaş ve komşu gibi unsurlardan oluşan sivil sektör sosyalleşme, koruma, dostluk, manevi destek gibi konuları destekleyerek bağımlı aile üyelerinin bakımını ve aile içi mali destek sağlar. STK'lar ve çeşitli gruplardan oluşan kar amacı gütmeyen sektör ise karşılıklı yardım, insan doğa ve hayvan sevgisi, yardımseverlik gibi konuları destekleyerek, kendi kendine yardım, gönüllülük, topluma yönelik sosyal hizmetlerin topluma dağıtılmasını sağlar. Merkezi ve yerel yönetimlerin oluşturduğu kamu sektörü ise toplumsal amaçlarla kaynakların yönlendirilmesi ve dağıtılmasını sağlayarak toplumda yoksulluğun önlenmesi, ekonomik, güvenlik, sağlık, eğitim ve konut hizmetlerini yönetir. Üreticiler, tüketiciler ve iş organizasyonları gibi yapılardan oluşan kar amacı güden sektöre ilişkin yapılar ürün ve hizmetlerin değişimini sağlayarak toplumsal istihdam ve ödeneklerin artırılmasına olanak sağlar. Sonuç olarak tüm bu süreçlerde yenilikçi uygulamaları ifade eden sosyal inovasyonlar, etkileyici faktörler olarak sosyal strateji geliştirme sürecine katkı yapmaktadır.

### **1.5. Sosyal Stratejinin Geliştirilmesinde Kurumların Rolü ve Fonksiyonları**

Sosyal stratejinin geliştirilmesinde rol oynayan kuruluşlar sosyal konu ve fikirlerin topluma mal edilmesini kolaylaştırmak amacıyla sürdürülebilir kalkınmayı

yenilikçi faaliyetleriyle kalıcı hale getirmektedirler. Toplumsal değer yaratımı için hareket eden bu örgütler, sosyal sorunlara yenilikçi bir bakış açısı geliştirerek sosyal fayda sağlamaktadır.

Sosyal strateji geliştirme sürecinde sosyal inovasyon uygulamaları; ekonomik büyüme, sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, istihdam yaratımı gibi sosyal dönüşümlerin ana kaynağıdır. Bu dönüşüm ulusal sınırlara karşı çevre, sağlık, teknolojik ya da baskıcı nedenlere değinerek insanları ortak bir fayda sonucunda birleştirmek ve ikna etmek için yapılır. Diğer bir deyişle sosyal inovasyon, yaşam kalitesini iyileştirme ve sosyal konumları güçlendirmek için ulusal ya da bölgesel eylemlerle güçlenmektedir.

Sosyal strateji geliştirme sürecinde önemli bir yere sahip kuruluşlar; kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar, sivil toplum, merkezi ve yerel yönetimleri de kapsayan kamu yönetimi aygıtlarıdır.

Merkezi yönetim sistemi; yasama, yürütme ve yargıya ilişkin tüm yetkilerin diğer bir deyişle kamu gücünün tamamının merkezi bir otoritede toplanması, her işin merkezden yönetilmesidir. Bu sistemde, tüm kamu hizmetleri merkezde toplanır ve bu hizmetler merkezi örgütlerce gerçekleştirilir (Ünlü, 1994, s. 20). Genel olarak diğer sektörlerden aldığı zorunlu ödemeler, ulusal gelirin ve refahın dağıtımından sorumlu tüm kurumsal birimler ve vergiler tarafından finanse edilen piyasa dışı tüm yerleşik birimlerden meydana gelen merkezi yönetimlerin devlet daireleri ve organları, parlamento organları, askeri güçler ve bütçe dışı kurumlar gibi çeşitli birimleri vardır (Eurostat, 2007). Ayrıca sosyal strateji geliştirmeye ve uygulama sürecinde merkezi yönetimler bir takım önemli roller üstlenmektedir. Merkezi yönetimlerde kararlar, ilgili birimlerin birlik ve bütünlüğünün sağlanmasıyla verilir ve bu kararlar genellikle kanun niteliğinde olduğundan merkezi yönetimin altında olan tüm organlar için de geçerlidir. Bununla birlikte yasama, yürütme ve yargıya ilişkin tüm işlerin merkezden yönetilmesi sosyal strateji uygulamalarının tüm ülkeye yayılmasını ve kullanılmasını da kolaylaştırmaktadır.

Demokratik sürecin ayrılmaz bir parçası ve merkezi yönetimlerin bir alt birimi olarak görülebilen yerel yönetimlerin sosyal stratejilerin uygulanmasında önemli bir rolü vardır. Yerel yönetimlerin sosyal strateji yönetimdeki gücü diğer kamu idaresinden sorumlu sektörlere göre çok daha etkilidir bu durumun sebebi yerel yönetimlerin yerel topluluklara daha yakın olmasıdır. Bu bağlamda diğer sektörlerle karşılaştırıldığında yerel yönetimlerin seçimle başa gelmiş olması halkın yerel aktörlere daha güvenle yaklaşmasını sağlar (<http://www.environ.ie>). Yerel yönetimlerin bu özellikleri, geliştirilecek sosyal stratejilerin ve uygulamaların yerel aktörler tarafından rahatça kabul edilebilmesini ve onların kolay bir şekilde uygulanabilmesini sağlar.

Sosyal stratejinin geliştirilme sürecinde rol alan diğer kurumlar; sivil toplum kuruluşları ve kar amacı güden işletmelerdir. Ayrıca bu süreç, arkadaş akraba gibi sivil kesimden oluşan çok sayıda bireyin sürekli etkileşim içerisinde bulunduğu ağlar vasıtasıyla da biçimlenmektedir. Aslında bu kurumlar, sosyal yeniliğin oluşturulması sürecine toplumsal bilincin artırılması ve sosyal yapının değiştirilmesi gibi amaçlara bireysel ya da kurumsal olarak hizmet etmektedir. Ancak bilginin üretilmesi, alınması ve işlenmesi safhasında kolektif eylemin faydasının değerlendirilmesi önemli bir rol oynar. Çünkü kamuoyunu etkilemek ve yönlendirmek için organize olan sosyal girişim stratejileri en önemli araçtır ve sosyal inovasyonun gerçekleştirilmesi için bu vasıtayı en etkin biçimde kullanmak gerekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TOPLUMSAL SORUNLARIN ÇÖZÜMÜNE YENİLİKÇİ BİR YAKLAŞIM: SOSYAL İNOVASYON

Tezin ilk bölümünde sosyal strateji kavramından, girdi ve çıktılarından, uygulama sürecinde rol alan kurumlardan, geliştirme sürecinden ve onun unsurlarından bahsedilmiştir. Toplumsal fayda yaratmak ve süregelen sorunları çözmek için kurumların yürüttükleri sosyal stratejilerin, değerler, ağlar ve kültür gibi girdilerinin beraberinde misyon ve vizyonların belirlenmesi, iç ve dış analizler ve stratejilerin seçilmesinden oluşan bir geliştirme süreci bulunmaktadır. Bu sürecinin ardından uygulanan başarılı sosyal stratejiler, hem toplumsal hem de kurumsal anlamda verimlilik ve refah gibi çıktıları da beraberinde getirmektedir.

Tezin bu bölümünde ise sosyal strateji geliştirme ve uygulama sürecinde rol oynayan yenilikçi uygulamaların bütünü temsil eden sosyal inovasyon, tarihsel süreç içerisinde kavramsal olarak incelenecek unsurları ve boyutları ortaya konulacaktır. Daha sonra sosyal inovasyon kavramının toplumsal yönü göz önüne alınarak faaliyet alanları ve etkileri hakkında çeşitli görüşler ortaya konulup örneklerle desteklenecek ve ilişkili olgularla karşılaştırılacaktır.

#### **2.1. Sosyal İnovasyonun Kavramsal Çerçevesi**

‘Sosyal inovasyon’ 20. yüzyılın son dönemlerinde kullanılmaya başlanan bir kavram olmasına rağmen toplumsal sorunların çözümü ve ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin yenilikçi fikir ve uygulamaların geliştirilmesi daha öncelere dayanır. Tarih boyunca anaokullarından, bakım evlerine, ekonomik işbirliği hareketlerinden, mikrofinans uygulamalarına kadar birçok uygulama geliştirildikleri zamanlarda ‘sosyal inovasyon’ ismini taşımasa da toplumsal hayatta karşılaşılan sorunların çözümüne ve de ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak geliştirilen yenilikçi uygulamalardır (Mulgan, 2006, s. 145-146).

Sosyal inovasyon temel rutinleri, kaynakları ve güç akışını büyük oranda değiştiren yeni ürünlerin, süreçlerin veya programların sunulduğu karmaşık bir

süreçtir. Başarılı sosyal inovasyonlar meydana geldiği sosyal sistemdeki inançları değiştirme gücüne sahip devamlı ve geniş bir alanda etkisini gösteren planlı sosyal strateji uygulamalarıdır (Westley ve Antadze, 2010, s. 2). Bu doğrultuda sosyal inovasyon planlı ve düzenli çalışmayı gerektiren, etkileri uzun süreli, karmaşık fakat sürdürülebilir uygulamalar olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda ihtiyaçların belirlenmesi, fikirlerin üretilmesi ve pratikte test edilmesinin ardından geliştirilen iş modeli doğrultusunda yayılmayı ve nihai olarak sistematik değişimi amaçlayan sosyal inovasyonların; sosyal değişim, sosyal sermaye ve sürdürülebilir kalkınma gibi pek çok unsuru bulunmaktadır.

Toplumsal sorunlara çözümler üretilmesi ve ihtiyaçların karşılanmasına ilişkin geliştirilen yeni fikir ve uygulamalar, sosyal strateji planlama sürecinin birincil gündemini oluşturmaktadır. Bu yeni fikirler ve o fikirler doğrultusunda tasarlanan sosyal inovasyon uygulamaları, kurum ve kuruluşların sosyal stratejileri doğrultusunda belirledikleri uygulama alanlarındaki sorunların çözümünde ve ihtiyaçların karşılanmasında birincil olarak kullanılacak araçlardır.

Sosyal inovasyon kamu sektörü, özel sektör ve üçüncü sektör tarafından toplumsal, ekonomik ve çevresel sorunların gündeme getirilmesi ve onlara sürdürülebilir çözümler üretilmesine ilişkin yeni yollar sunan bir kavram olmasına rağmen ortak bir noktada buluşmuş ve yaygınlaşmış bir tanımlamaya sahip değildir. Literatürde birçok farklı tanım ve bu tanımlara ilişkin sistematik ve kapsamlı yorumlamalar bulunmaktadır. Günümüze değin farklı şekillerde varlığı sürdüren kavramın ilk kullanımı Drucker tarafından 1957’li yıllarda sosyal bilimlerde konuya ilişkin araştırmaları ifade etmek için kullanılmıştır. O zamandan beri kavram; sosyal girişim ve sosyal girişimcilik, toplumsal yarar sağlayan teknolojik inovasyonlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve açık inovasyon gibi uygulamalara ilişkin olarak kullanılmıştır (Ková, 2015, s.31). Bu nedenle sosyal inovasyon konusundaki literatürün büyük çoğunluğu 2000’li yıllarda geliştirilmiştir.

Sosyal inovasyonun herkes tarafından kabul edilen genel bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durumun sebebi sosyal inovasyonların kültürler, ülkeler ve faaliyet alanları arasında değişkenlik gösteren uygulamalara dayalı olmasındandır

(Goldenberg vd., 2009, s. 4-5). Aşağıdaki tabloda sosyal inovasyonun tanımları ve kavramsal gelişimi kronolojik olarak verilmiştir. Ayrıca sosyal inovasyon tanımlarında geçen terimlerin sıklığına ilişkin “Sosyal İnovasyon Kelime Bulutu” oluşturulmuştur.

**Tablo 8. Sosyal İnovasyon Tanımları**

<b>Yazar</b>	<b>Sosyal İnovasyon Tanımları</b>
Mumford, 2002	Ortak amaçlar çerçevesinde kişilerarası aktivitelerin veya sosyal etkileşimlerin nasıl organize edileceğine ilişkin yeni fikirlerin oluşturulması ve bu fikirlerin uygulanmasıdır.
Goldenberg, 2004	Sosyal inovasyon bireylerin veya bir bütün olarak toplumun karşılaştığı sorunlara yönelik olarak; yeni faaliyetlerin, girişimlerin, hizmetlerin ve ürünlerin geliştirilmesi veya var olanların iyileştirilmesidir.
Neamtan ve Downing, 2005	Sosyal inovasyon kurumsal yeniliklerin, üretim ve tüketim biçimlerinin ve ekonomik ve toplumsal kalkınmanın arasında kurulan yeni sosyal ilişki ağlarını temsil eder.
Little, 2006	Sosyal inovasyon, yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve piyasa boşlukları yaratmak için toplumsal, çevresel ve sürdürülebilirlik etmenlerinin kullanılmasıdır.
Dees ve Anderson, 2006	Sosyal inovasyon kamu yararı için kullanılan fikir, ürün ve hizmetlerle ilgilenen uygulamalardır.
Christensen vd., 2006	Birincil amacı toplumsal değişim yaratmak olan sosyal inovasyonlar yenilikçi uygulamaların bir alt dalıdır.
Mulgan vd., 2007	Örgütlerin yeni faaliyet ve hizmetler aracılığıyla toplumsal ihtiyaçları karşılama yolunda geliştirdikleri ve yaydıkları yeni fikirlerdir.
Leadbeater, 2007	Yeni bir fikrin uygulanması veya var olan fikre yapılan yeni uygulamalar yoluyla kalıcı toplumsal değerlerin yaratılmasıdır.
Nussbaumer ve Moulaert, 2007	Sosyal inovasyonlar mikro ve makro boyutta gerçekleşebilen yerel veya ulusal ölçekte gerçekleştirilebilen girişimci bir ruh ve dayanışma anlayışına dayanan bir organizasyonun işlevini iyileştirmek veya onu sosyal bir girişime çevirmek, ona sosyal amaçlar eklemek veya daha katılımcı bir yönetim sistemine dönüştürmek amacıyla

	kullanılan yenilikçi uygulamalardır.
Mulgan, 2007	Toplumsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla ilgili sektörler tarafından geliştirilen ve yayılan yenilikçi hizmetlerdir.
Pol ve Ville, 2009	Yaşam kalitesini veya süresini iyileştirme potansiyeline yönelik yeni fikirlerdir.
Phills, Deiglmeier ve Miller, 2008	Sosyal bir soruna eskisine göre daha etkili, verimli, sürdürülebilir ve yenilikçi çözümler üretme sürecidir.
Harris ve Albury, 2009	Şeffaf bir şekilde toplum ve kamu yararına hizmet sunmaya yönelik inovasyonlardır.
Bisgaard, 2009	Küresel ölçekteki çevresel ve toplumsal sorunların çözümünde kullanılacak yeni ürünler, hizmetler, iş modelleri, işleyiş süreçleri ve dağıtım kanallarıdır.
Salamon, Geller ve Mengel, 2010	Bir 'inovatif' uygulama ya da servisin, toplumsal bir sorunu çözmek veya hayırsever bir misyonu etkili, verimli ve sürdürülebilir kılmak için kullanılmasıdır.
BEPA, 2010	Toplumsal taleplere sosyal etkileşim sürecine etki ederek çözüm yolu geliştirmektir.
The Young Foundation, 2010	Hem ulaşmak istediği sonuçlar hem de kullandığı araçlar açısından toplumsal bir nitelik taşıyan yeniliklerdir.
Murray vd., 2010	Sosyal inovasyonlar, eşzamanlı olarak hem toplumsal ihtiyaçları karşılayan hem de yeni toplumsal ilişki ve işbirlikleri oluşturan yeni fikir, ürün, hizmet ve modellerdir.
Hubert, 2010	Sosyal inovasyonlar gerek ulaşmaya çalıştığı amaçlar gerekse de bu doğrultuda kullandığı araçlar ile toplumsal nitelikler taşıyan inovasyonlardır. Bu faaliyetler eş zamanlı olarak hem toplumsal ihtiyaçları karşılayan hem de yeni toplumsal ilişkiler ve işbirlikleri oluşturan fikirler öncülüğünde geliştirilir. Diğer bir deyişle bu faaliyetler yalnızca toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamaz bunun beraberinde toplumun faaliyet yetkinliğini artırır.
OECD, 2011	Birey ve toplumun yaşam standartlarını iyileştirecek yeni servisleri belirlemek ve onlara sunmak, yeni işgücü piyasasına entegrasyon, yeni yetkinlikler, yeni işler, yeni

	katılım biçimleri gibi bireylerin işgücündeki pozisyonlarını arttırmaya katkı yapan çeşitli unsurları belirlemek ve uygulamaktır.
Social Innovation Exchange, 2012	Toplumsal ihtiyaçları karşılayan yeni fikirlerdir.
Westley, 2012	Herhangi bir sosyal sistemin derinlemesine bir şekilde temel rutinlerini, kaynaklarını, yetki akışını veya inançlarını değiştiren; girişim, ürün, süreç ya da uygulamalardır.
Neumeier, 2012	Ortak bir amaç etrafında toplanan grup içerisinde yeni ve geliştirilmiş işbirlikçi eylemlerin oluşmasını sağlayan tutum, davranış veya algılardır.
Nicholls ve Murdock, 2012	Kamu yararı, adaleti ve eşitliğinin yenilikçi fikirler ve yapılar ile tekrardan ele alınma sürecidir.
The New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC), 2015	Sosyal bir etki yaratmak, değer üretmek veya ihtiyaçlara çözüm üretmek maksadıyla yeni fikir ve süreçlerin uygulanması veya mevcut fikirlerin düzenlenmesi ile ilgilenen uygulamalardır.
Centre For Social Innovation, 2015	Var olan sosyal, kültürel, ekonomik veya çevresel sorunların insanların ve gezegenin yararı gözetilerek çözülmesine yardımcı olan fikir, uygulama ve kavramlardır.
Bachra vd., 2015	Sosyal inovasyon kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörleri halkın refahını ilgilendiren toplumsal sorunları etkili verimli, sürdürülebilir ve adaleti sağlayarak çözmek amacıyla bir araya getiren ve toplumun bütününe uygulayan uygulamalardır.

Sosyal inovasyon, toplumsal ihtiyaçlara cevap veren kaynakların, varlıkların, ilişkilerin ve yetkinliklerin ortaya çıkartılması veya var olanların geliştirilmesine öncülük eden çözümler (Leadbeater, 2007) sunan uygulamalardır. Bu uygulamalar uygulandığı alanlara yönelik olarak farklı alt türlere ayrılmaktadır.

İnovasyon türlerindeki ayrım şu şekilde meydana gelir:

- a) Yeni bir malın tanıtımı veya bir malın yeni özelliği,

- b) Yeni bir üretim metodunun tanıtımı,
- c) Yeni bir piyasanın açılması,
- d) Yeni bir hammadde ve yarı mamul kaynağının ele geçirilmesi ve
- e) Bir tekel konumunun oluşturulması veya bir tekel konumunun kırılması gibi herhangi bir endüstrideki yeni örgütlenmelerdir (Schumpeter, 1934).



**Şekil 7. Sosyal İnovasyon Tanımlarına İlişkin Kelime Bulutu**

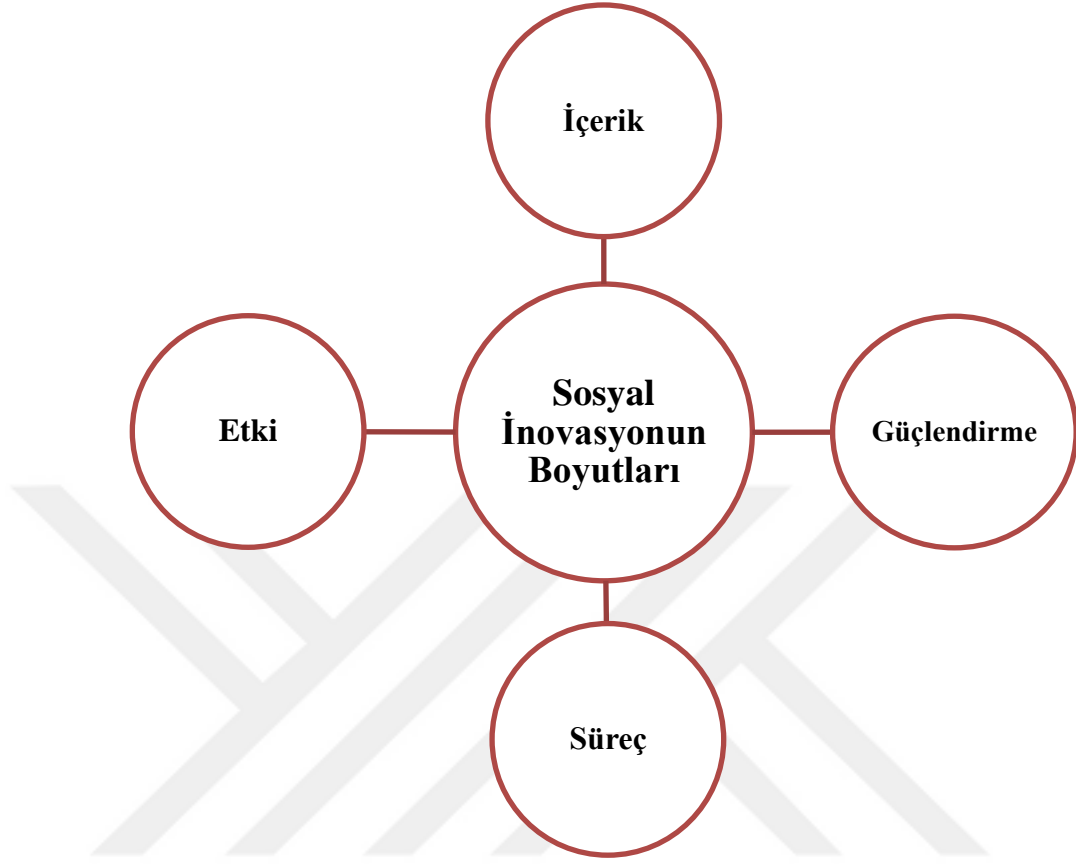
Birey için fikrin algılanan yeniliği, onun fikre olan tepkisini belirler. Eğer bu fikir birey için yeniyse, bu bir inovasyondur (Rogers, 1995, s.26). Bu durum sosyal inovasyonun kendisinin yeni olmasının zorunlu olmadığı bunun yerine bölge, sektör ya da eylem türünün alanında yeni olmasının gerekliliğini gösterir. Bu bağlamda sosyal inovasyon uygulamaları yaşam süresinin ve kalitesinin iyileştirilmesi, kültürel çeşitliliğin korunması, toplumsal eşitsizliğin giderilmesi ve ekonomik kalkınma gibi bir dizi toplumsal ihtiyacı karşılamak amacıyla sağlık, ekonomi, siyaset, çevre, kültür

ve eğitim gibi yeni olarak algılandığı çeşitli eylem alanlarında gerçekleşmektedir (Mulgan vd., 2007, s. 9).

Bir başka tanımda ise sosyal inovasyon ‘yeniliğinden’ daha çok etkisi ile ifade edilmektedir. Çünkü sosyal inovasyon; var olan çözümlerle karşılaştırıldığında daha iyi çözümler sunan yeniliklerinden ziyade ortaya çıkardığı sonuçlar ile tanımlanan toplumsal kazanımlardır (Gillwald, 2000). Buradan sosyal inovasyonların sadece yeni çözümler olmadığına, bu uygulamaların var olan uygulamalardan daha iyi bir şekilde hizmet ettikleri topluluklara ölçülebilir iyileştirmeler getiren yeni çözümler olduğu sonucuna ulaşılabilir (Pisano, Lange ve Berger, 2015, s.6). Bu tanımlardan hareketle sosyal inovasyonların taşıdığı değer her zaman yenilik tarafından değil yarattığı toplumsal etki aracılığıyla da ölçülebilen bir uygulama alanı olduğudur.

Gerçek bir sosyal inovasyon sistem değiştiricidir, daha önce bu zorlukların ortaya çıkmasına neden olan algıları, davranışları ve yapıları kalıcı olarak değiştirir (<http://socialinnovation.ca/>). Bu açıdan değerlendirildiğinde inovasyonun diğer şekillerinde olduğu gibi sosyal inovasyonun kapsamı, süreç sonucunda ortaya çıkan ürün ve yaratılan etki açısından uygulamalar arasında değişkenlikler olabilir (Mumford, 2002, s. 253-260).

Sosyal inovasyon üç boyuta sahiptir. Bunlar; insani ihtiyaçların tatmini (içerik boyutu); toplumsal ilişkilerdeki değişiklikler (süreç boyutu) ve sosyo-politik kapasitesini ve kaynaklara erişimdeki artıştır (güçlendirme boyutu) (Gerometta, Haussermann ve Longo, 2005, s. 2007-2021).



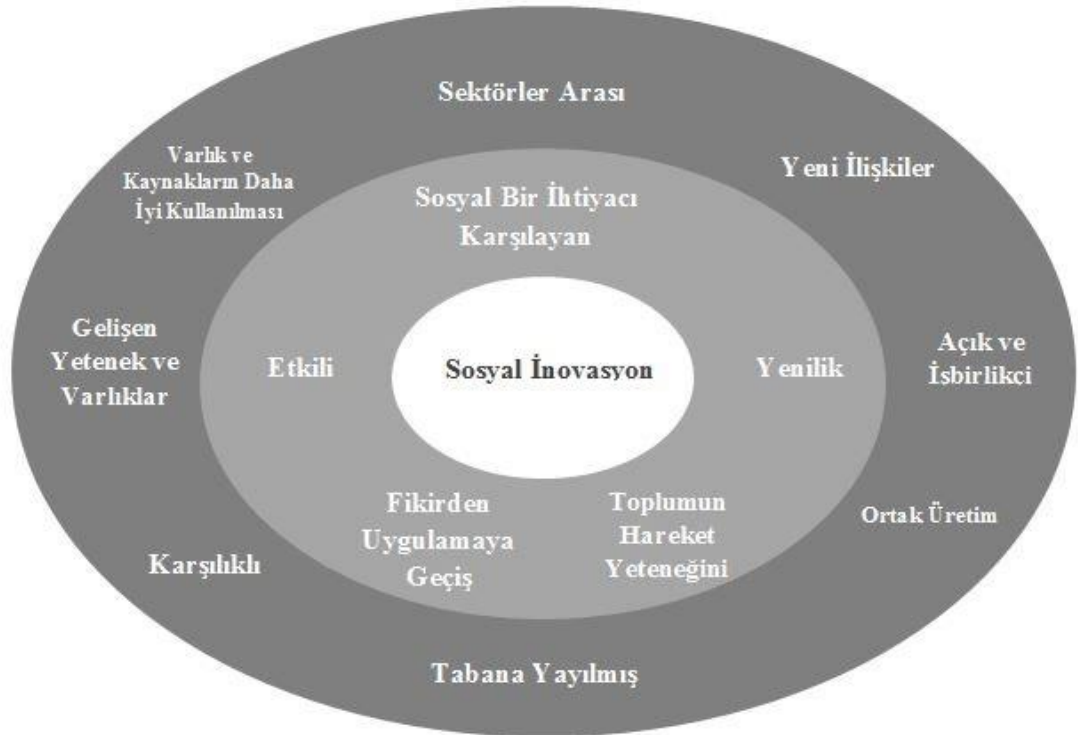
**Şekil 8. Sosyal İnovasyonun Boyutları**

Sosyal inovasyon toplumun kültürel varlıklarının, bilgi düzeyinin ve toplumsal ilişkilerin yaratıcı bir şekilde yeniden yapılandırılmasına öncelik veren toplumsal değişimin yapısını göstermektedir (Ujwary-Gil ve Nalepka, 2013, s.24). Bu bağlamda sosyal inovasyon, toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında ve sorunun çözümüne yönelik eksikliklerin giderilmesinde gerekli olan ürün ve servislerin belirlenmesi, tasarlanması ve üretilmesindeki sosyal strateji süreçlerine dayanmaktadır.

Sosyal inovasyonlar gerek kullandığı araçlar gerekse de ulaşmayı hedeflediği amaçlar bakımından toplumsal bir nitelik taşıyan yenilikçi uygulamalardır. Sosyal inovasyonlar toplumsal ihtiyaçları mevcut çözümlerden daha etkin bir şekilde karşılarken aynı zamanda yeni ve gelişmiş yetkinlik, ilişki, varlık ve kaynakların kullanılmasını da sağlar. Diğer bir deyişle sosyal inovasyonlar hem toplum için hem

de toplumun hareket kapasitesini arttırması açısından faydalıdır (Murray vd., 2010, s. 3).

Yapılan tüm bu tanımlamalar dikkate alınarak sosyal inovasyon uygulamaları şu şekilde tanımlanabilir: Sosyal inovasyonlar, ortak amaçlar ve kamu yararı çerçevesinde etkili, verimli, sürdürülebilir ve yenilikçi yollarla; toplumsal değer, etkileşim, işbirliği ve yüksek yaşam kalitesi gibi sosyal etkileri oluşturmayı amaçlayan, toplumsal ihtiyaçları karşılayan ve sorunlara çözüm önerileri getiren yeni fikir, ürün, hizmet ve iş modelleridir. Bu açıklama ve diğer tüm tanımlar bütün olarak değerlendirildiğinde sosyal inovasyonların özellikleri ve unsurları aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi belirlenmiştir.



\*Sosyal inovasyonun unsurları

\*Sosyal inovasyonların özellikleri

### Şekil 9. Sosyal İnovasyonun Özellikleri ve Unsurları

**Kaynak:** Caulier-Grice vd., 2012, s. 18.

## 2.2. Sosyal İnovasyonların Unsurları

Bir uygulama, sektörde ‘yenilik’ olarak ortaya çıkan ve sadece zihinde kalmayıp ‘fikirden uygulamaya geçerek’, ‘toplumsal bir ihtiyacı karşılayan’, ‘etkili’ ve ‘toplumun hareket kapasitesini arttıran’ bir nitelik kazandığında sosyal inovasyon olarak adlandırılabilir (Caulier-Grice vd., 2012, s. 20-21):

**Tablo 9. Sosyal İnovasyonun Unsurları**

Unsurlar	Tanımlamalar
1) Yenilik	Sosyal inovasyonlar alana, sektöre, bölgeye, piyasaya veya kullanıcı tarafından yeni olarak algılanan uygulamalardır. Sosyal inovasyon uygulamalarının tamamıyla özgün olması gerekli değildir. Ancak bu uygulamaların sosyal inovasyon olarak adlandırılabilmesi için birtakım yenilikler içermesi gerekmektedir. Bunlar; alan, sektör, bölge, piyasa veya kullanıcılara sunulan yeni ürünler veya hizmetler olabileceği gibi, uygulanma yolu açısından kullanılan yeni yöntemler de olabilir.
2) Fikirden Uygulamaya Geçiş	Buluş (fikir geliştirme) ve inovasyon (fikirleri uygulama ve hayata geçirme) arasında bir ayrım vardır. Bu bağlamda fikirlerin toplumsal hayatın iyileştirilmesi için uygulanmasını ifade eden sosyal inovasyonların bazıları fikirden uygulamaya geçişte etkisini sürdürüp, sürdürülebilir mali planlarıyla toplumsal hayat içerisinde “yaygınlaşmış” ve “benimsenmiş” bir şekilde etkilerini sürdürürken, diğerleri fikir, uygulama veya yayılma süreçlerindeki uyumsuzlukları nedeniyle bu konumdan mahrum kalırlar.
3) Etkililik	Bir sosyal inovasyon var olan çözümlerden daha etkili olmalıdır. Diğer bir deyişle sosyal inovasyonlar belirli oranda memnuniyet yaratmalı, toplum tarafından benimsenmeli, refah ya da sosyal uyum gibi etkiler yaratmalı veya maliyetlerdeki azalmalar açısından ölçülebilir gelişmeleri beraberinde getirmelidir.
4) Toplumsal Bir İhtiyacı Karşılama	Sosyal inovasyonlar belirli bir çerçeve içerisine alınmış sosyal ihtiyaçları karşılamak üzere tasarlanmıştır.

5) Toplumun Hareket Kapasitesini Arttırma	Sosyal İnovasyonlar yeni toplumsal roller ve ilişkiler yaratır, toplumsal değer ve yetkinlikler geliştirir veya var olanların daha iyi kullanılmasını sağlar. Sosyal inovasyonlarda izlenen ‘süreçler’ ulaşılması hedeflenen amaçlar ve sonuçlar kadar önemlidir. Sosyal inovasyon süreci bu hedef ve sonuçların beraberinde yeni toplumsal roller ve ilişkiler yaratarak, toplumsal değer ve yetkinlikler geliştirerek veya var olanların daha iyi kullanılmasını sağlayarak toplumun hareket kapasitesini arttırır.
---	---

**Kaynak:** Caulier-Grice vd., 2012, s. 20-21.

Tablo 9’da gösterilen unsurların beraberinde sosyal inovasyonların bireysel, örgütsel, ağsal ve sistemsel dört boyutu daha bulunmaktadır (Nicholls ve Murdock, 2011, s. 7). Bireysel boyut, insanların ortak üretim çerçevesinde bir araya gelip çözüm aradığı bir boyutken, örgütsel boyut da söz konusu olan bireyler yerine kurumlardır. Ağsal sosyal inovasyonda bireyler bir ağa bağlı olarak sosyal inovasyonları gerçekleştirirken, sistemsel sosyal inovasyonlarda ise mikrofinans uygulamaları gibi hem bireylerin hem de tüm sektörleri bir araya getiren bir sosyal inovasyon modeli devreye girmektedir.

### 2.3. Sosyal İnovasyonların Özellikleri

Bu sosyal inovasyonların özellikleri birbirine çok yakın unsurlar olsa da daha açık bir ayırım elde edebilmek amacıyla bu özelliklerin sınıflandırması yoluna gidilmiştir. Sınıflandırılan bu özelliklerin tümü bir sosyal inovasyon uygulamasında bulunamayabilir fakat bu özelliklerin en az ikisinin birarada bulunması etkili bir sosyal inovasyonun temellerini oluşturur. Bu doğrultuda sınıflandırılan sosyal inovasyonların özellikleri şu şekilde gösterilmektedir:

**Tablo 10. Sosyal İnovasyonun Özellikleri**

Genel özellikler	Tanım
Sektörler arası	Sosyal inovasyonlar tüm sektörler ile kesişebilen ve her birinin içerisinde var olabilen uygulamalardır. Uygulama alanları geliştikçe sosyal inovasyonların sektörler arası hareket imkânı artar ve çoğunlukla da farklı sektörlerden aktörleri bir

	araya toplayarak sektörler arası alanda varlıklarını sürdürürler.
Yeni sosyal ilişkiler ve roller	Sosyal inovasyonlar kullanıcılar için tasarlanan ve onlara sunulan birer uygulama olmanın ötesinde, kullanıcılarla bir arada geliştirilen uygulamalardır. Sosyal inovasyonlar yeni yönetim biçimleri, işbirlikçi eylemin yeni ve daha etkili şekilleri, yetersiz temsil edilen grupların sosyal içerme ve katılımının artırılması gibi yollarla toplumsal ilişkileri arttırabilir veya bu ilişkileri tümüyle değiştirebilir. Genellikle yeni toplumsal ilişkilerin yaratılmasının bir sonucu olarak, sosyal inovasyonlar kullanıcı ve yararlanıcıları (örneğin bakıcılar, üreticiler ve öğretmenler olarak) için yeni roller de yaratır. Bu yeni roller genellikle kullanıcıların ve yararlanıcıların uzun vadede kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için çeşitlik yetenekler sağlar.
Açık, işbirlikçi ve deneysel	Farklı sektörlerden aktörleri bir araya getiren sosyal inovasyonlar özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte insanların bir araya gelmesi ve işbirliğinde bulunması için yeni yollar üretmiştir. Bu durum çok sayıda insanın normal piyasa yapıları ve mekanikleri (örgütler, hiyerarşi, tazminat vb.) olmadan kolektif projelerde bağımsız ve şeffaf bir ortamda çalışmalarını sağlamıştır.
Ortak üretim	Günümüzde üretici ve tüketiciler arasındaki sınırlar hızla bulanıklaşmış ve her kullanıcı aynı zamanda birer üretici haline gelmiştir. Ortak üretim, sosyal inovasyonlar yoluyla sorumluluk ve kaynakların profesyonellerin elinden kullanıcıların kontrolüne bırakmak ve insanları kendi hizmetlerinin dağıtımına dâhil olmasını sağlamakla ilgilidir.
Tabana yayılmış	Sosyal inovasyonlar çoğu kez tabana yayılmış ve oradan yukarıya doğru hareket eden yerel uygulamalardır. Burada merkezi yönetim yenilikçi rolünü, sosyal inovasyonların kendi çevrelerine doğru dağıldığı ve ağlar ile birbirlerine bağlandıkları bölgesel sistemlere bırakmıştır.
Karşılıklık	Karşılıklı örgütler; konut kooperatifleri, yardım dernekleri gibi kolektif birliklerdir. Bu birlik ve örgütler birçok ülkede ve alanda gelişmeye devam etmekte özellikle de internet ile birlikte ağların etkin olduğu ve karşılıklı değişimi çeşitli şekillerde teşvik eden yeni bir anlayış ortaya çıkmaktadır.
Varlık ve kaynakların daha	Sosyal inovasyonlar, yetersiz veya hiç kullanılmayacak varlık ve kaynakları fark eder, onlardan faydalanır ve onları düzenler. Bazı durumlarda bu varlık veya

iyi kullanımı	kaynaklar henüz keşfedilmemiş, soyut (finans) ve/veya fiziksel (binalar veya fiziksel alanlar) olabilir. Henüz keşfedilmemiş varlıkların açığa çıkarılması ve paylaşılması sosyal inovasyon uygulamalarının yalnızca girişimcinin değil bütün paydaşlara kazançlar sağlamasına yardımcı olur.
Varlık ve yetenek geliştirme	Yetkinlikler ihtiyaçların giderilmesi için kullanılan araçlardır. Birçok sosyal inovasyon açık bir şekilde yararlanıcıların uzun vadede ihtiyaçlarını kendileri karşılayabilmeleri için yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu yaklaşım insanları, aktif, yaratıcı ve amaçları uğruna hareket edebilen bir şekilde ele almakta bu bağlamda insanların kendi hayatlarını kontrol altında tuttuğu ve kendi çözümlerinin kaynakları olduğu görüşüne dayanmaktadır.

**Kaynak:** Caulier-Grice vd., 2012, s.22-34.

Sosyal inovasyonların özelliklerine ilişkin olarak yapılan bir başka sınıflandırmaya göre ise yenilikçi toplumsal uygulamaların yedi temel özelliği bulunmaktadır. Buna göre sosyal inovasyonlar; olumlu bir toplumsal etki yaratmalı, toplumsal ve ekonomik amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeli, yenilikçi olmalı, farklı sektörler tarafından desteklenmeli, büyüyebilir olmalı, sürdürülebilir olmalı ve farklı biçimler alabilmelidir (Michelini, 2012).

Avrupa Komisyonu'na göre ise sosyal inovasyonlar bilginin üretimine ve de paylaşımına dayalı, bütünlük ve disiplinler arası problem çözme sürecine sahip, halkın katılımıyla elde edilen talepler aracılığıyla, kitle üretiminden ziyade yerel şartlar ve bireylerin kişiliklerine göre özel olarak üretilmiş çözümleri içeren uygulamalardır (2013, s.8). Bu farklı sınıflandırmalarda da görülebileceği üzere sosyal inovasyonları etkili kılan ve de onun toplumun tümüne yayılmasını ve de nihai olarak sistematik değişim yaratmasını sağlayan özellikler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Ancak bu farklı sınıflandırmaların kapsamı, kullandıkları terimler ve de değiştiği noktalar birbirinden ayrılmalarda aslında sosyal inovasyona yönelik olan farklı bakış açıları ve beklentileri göstermektedir.

## 2.4. Sosyal İnovasyona İlişkin Kavramlar

Hämäläinen ve Heiskala' ya göre sosyal inovasyonlar; toplumu güçlendiren, ekonomiyi iyileştiren ve sosyal performansı arttıran kültürel ve düzenleyici yapıların

temellerini oluşturur (2007, s.3). Ancak sosyal inovasyonlar, *ekonomik* veya *teknolojik inovasyonların* bir alt kümesi değildir. Aynı şekilde bu uygulamalar yapısal veya sistematik değişimi amaçlayan büyük ölçekli politik uygulamalarla birbirlerini tamamlamalarına rağmen birbirlerinin yerlerini ikame etmezler (Mulgan, 2012, s. 22). Her “girişim” “sosyal girişim” niteliği taşımadığı gibi, her “inovasyon”da “sosyal inovasyon” niteliği taşımaz. Bir yeniliğin sosyal olarak nitelendirilebilmesi için onun topluma ilişkin bir görev ve de paylaşılan değerler çerçevesinde geliştirilmesi gerekmektedir (Porter ve Kramer, 2011).

Ekonomik inovasyondan farklı olarak sosyal inovasyon “yeni ürünlerin piyasaya tanıtımı veya yeni piyasalardan bu ürünler yoluyla faydalanmak anlamına gelmez. Sosyal inovasyon piyasaların cevap veremediği ihtiyaçları karşılamak veya insanlara üretim süreci içerisinde daha yeni ve tatmin edici şekillerde var olma fırsatı sunmakla ilgilidir. Bununla birlikte sosyal inovasyon bireylerin ve toplumun refah seviyesini istihdam, tüketim ve katılım yollarıyla arttırmaya da çalışır (OECD, 2011).

**Tablo 11. Ekonomik, Teknolojik ve Sosyal İnovasyonlar Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Ekonomik İnovasyonlar</b>	<b>Teknolojik İnovasyonlar</b>	<b>Sosyal İnovasyonlar</b>
<b>Harekete Geçiriciler</b>	Paydaş değerleri, piyasa pozisyonu	Yeni ve karşılanmamış ihtiyaçlar	Toplumsal Refah
<b>Lokasyon</b>	Şirketler	Sanayi ve şirketler	Toplumsal mekân ve bireyler
<b>Liderler</b>	Sanayi grupları / kümeleri	Şirket mühendisleri	Sektörel araçlar
<b>Fikirlerin Merkezi</b>	Ağlar	Uzmanlar	Topluluklar
<b>Faaliyetler</b>	Farklı alanlara yayılma ve uyarılma	Araştırma ve geliştirme	Sektörel Ağlar
<b>İlişkiler</b>	Sahiplik	Ortak ilgiler	Güven
<b>Müdahaleler</b>	Hibeler, vergi indirimleri	Kuluçka ve altyapı tesisleri	Ağ oluşumu ve planlamanın kolaylaştırılması

<b>Yönetim</b>	Ortaklık	Lisans ve patentler	Bilgi Paylaşımı
----------------	----------	---------------------	-----------------

**Kaynak:** Adams ve Hess, 2008, s. 5; Rizzo, Komatsu ve Deserti, 2015, s.11

Ayrıca sosyal ve ekonomik inovasyon arasında farklılıklar bulunsa da bu iki türü keskin çizgilerle birbirinden ayırmak kolay değildir. Çünkü sosyal inovasyonların aynı zamanda adil ticaret ve mikrofinans hareketleri gibi birer ekonomik inovasyon da olabildiği örnekler bulunmaktadır. Benzer şekilde ekonomik inovasyonlarda olduğu gibi sosyal inovasyonlar da faaliyet süreçleri içerisinde birer ekonomik unsur olarak yeni üretim biçimleri ve piyasa ilişkilerini kullanabilir. Ayrıca sosyal inovasyonlar istihdam, tüketim veya katılım konularında olabileceği gibi mülkiyet ve üretim konularında da yapılabilir (Moulaert, 2009, s.13-18).

Teknolojik inovasyonlardan farklı olarak sosyal inovasyonlar; kar amacı gütmeyen yanında toplumsal sorunları sürdürülebilir bir şekilde çözmeyi de amaçlamaktadır. Teknolojik inovasyonlarda olduğu gibi sosyal inovasyonların yararlanıcıları müşteriler olabilmekte fakat onlarla sınırlı kalmamakta (dezavantajlı gruplar, çevre vd.) ve dolayısıyla tek tek bireyleri değil bir bütün olarak toplumu etkilemektedir (Rizzo, Komatsu ve Deserti, 2015, s.11).

Sosyal inovasyon kavramı; *toplumsal değişimi* kolaylaştıran bir örgütsel yönetim modeli olmanın yanı sıra, içerisinde *sosyal girişimcilik*, *sosyal sorumluluk* ve *hayırseverlik* gibi uygulama alanlarını da barındıran, yeni ürünlerin, servislerin, hizmetlerin ve programların geliştirilmesini sağlayan bir yönetim, güçlendirme ve kapasite geliştirme modeli olarak tanımlanabilir (Lisetchi ve Brancu, 2014, s.90). Bu model, *sosyal istikrarın* sürdürülmesinin beraberinde kurumların sosyal amaçlarına katkıda bulunarak sosyal değişimi de sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında sosyal inovasyonlar, yaşam kalitesinin artırılması, toplumsal sorunların çözülmesi ve ihtiyaçların karşılanması gibi konulara ilişkin olarak kullanılan sosyal değişim araçları olarak da görülebilir (Michelini, 2012).

Tablo 12’de görülebileceği üzere sosyal inovasyon kavramı ilk olarak *sosyal değişim* ve *toplumsal dönüşüm* süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanım sivil toplumun, sosyal değişim üzerindeki rolünün yanı sıra, sosyal ekonomi ve sosyal girişimin

ekonomik büyümenin üzerindeki rolünü de içerir. İş stratejisi ve örgütsel yönetimde ise sosyal inovasyonlar; beşeri, kurumsal ve toplumsal sermayeyi, örgütsel verimliliği, kurumsal sosyal sorumluluğu, liderlik ve rekabeti, kâr amacı gütmeyenlerin sürdürülebilirliği ve etkinliği temsil eder.

*Sosyal girişimcilik* literatüründe ise sosyal inovasyon kavramına, sosyal girişimler yaratmada bireylerin davranış ve tutumlarının yanı sıra sermaye fazlasıyla yeniden yatırım yapan sosyal görevlere odaklanmış işletmeler kapsamında da rastlanmaktadır (Cabinet Office, 2006). Bu yaklaşıma göre sosyal girişimciler; inovatif yollarla sosyal sorunların üstesinden gelen ve toplumsal ihtiyaçları karşılayan kişilerdir. Burada sosyal inovasyonlar, ticari girişimciliğin bilgi yapısındaki keşif, evrim ve fırsatlardan yararlanmaktadır (Bergman vd., 2010, s.4).

Ancak sosyal inovasyonlar sosyal girişimcilerle sınırlı kalmayan daha geniş faaliyet alanlarına sahip uygulamalardır. Sosyal girişimcilik, toplumsal sorunların çözümü için geliştirilen sosyal inovasyon uygulamalarında en çok tercih edilen ve en etkili yollardan biri olarak görülse de yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesi için tek yol değildir. Sosyal girişimler kar elde etmektense toplumun çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlarlar bu doğrultuda vurgulanan hedef, toplumsal fayda yaratmak ve giderleri azaltmak yoluyla *sosyal değer* yaratmaktır. Ayrıca sunduğu yeni ürünler, servisler ve uygulamalarla sosyal inovasyon, kamu sektörü, sosyal girişimler ve sivil toplum örgütleri arasında kurulan *sosyal ortaklıklar* aracılığıyla kamuya yönelik hizmetlerde kullanılabilen bir araç konumundadır (Caulier-Grice vd., 2012, s. 39-41). Bir kavram olarak sosyal girişimcilik, birey ve bireylerarası kişisel çaba ve arzulara dayanmaktayken bu arzu ve çabalar sonucu kurulan sosyal girişimler kurumsallaşarak örgütsel bir yapıya bürünürler. Bu sosyal girişimlerden doğan veya bu girişimlerin uyarladığı sosyal inovasyonlar ise organizasyonlararası ve de sistemin tümüne yayılmış fikirler ve uygulamalar bütünü olarak varlığını sürdürmektedir. Buradan hareketle sosyal inovasyonun sektörel yapılardan ve organizasyonlardan daha üstte ve doğrudan onları oluşturan sistematik yapının temelinde konumlandığı ve de bu konum aracılığıyla sektörleri etkilediği görülebilir.

Sosyal inovasyon, *sosyal dışlanma* problemlerinin anlaşılması ve çözümünün beraberinde yeni sosyal bütünleşme stratejilerinin geliştirilmesinde analitik ve düzenleyici bir araç görevi görür (Gerometta, Haussermann ve Longo, 2005, s. 2007-2013). Son olarak *yönetişim ve iş geliştirme* bağlamında sosyal inovasyon kavramına, aktörler ve onların program geliştirme stratejilerindeki beceri, yetkinlik, varlık ve sosyal sermayeleri arasındaki ilişkilerde rastlanılır (Caulier-Grice vd., 2012, s. 6).

**Tablo 12. Sosyal İnovasyonun Beş Geniş Kullanımının Özeti**

Literatür Konularının Örnekleri	Literatür Konularının Örnekleri
Sosyal Değişim ve Toplumsal Dönüşüm Süreci	Sivil Toplumun Sosyal Değişimdeki Rolü Sosyal Ekonomi ve Sosyal Girişimcilerin Rolü Toplumsal Değişimde İşletmelerin Rolü
İşletme stratejisi ve örgütsel yönetim	İnsani, Kurumsal ve Toplumsal Sermaye Örgütsel Verimlilik, Liderlik ve Rekabet Kâr Amacı Gütmeyenlerin Sürdürülebilirliği ve Etkinliği
Sosyal Girişimcilik	Sosyal Girişimler Yaratmada Bireylerin Rolü Sosyal Girişim ile İlgili Davranış ve Tutumlar Sermaye Fazlasıyla Yeniden Yatırım Yapan Sosyal Görevlere Odaklanmış İşletmeler
Yeni Ürünler, Servisler ve Programlar	Kamu Sektörü İnovasyonu Sosyal Girişim ve Sivil Toplum Örgütleri ile Kamu Hizmeti Sunumu
Yönetişim ve Kapasite Geliştirme	Aktörler ve Onların Program Geliştirme ve Stratejilerindeki Beceri, Yetkinlik, Varlık ve Sosyal Sermayeleri Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Caulier-Grice vd., 2012, s. 8.

Benzer bir şekilde *sosyal içirme*, *sosyo-ekolojik direnç* ve sosyal inovasyon birbiriyle yakından bağlantılıdır. Bir topluluğun sürekli bir sosyal inovasyon akışı

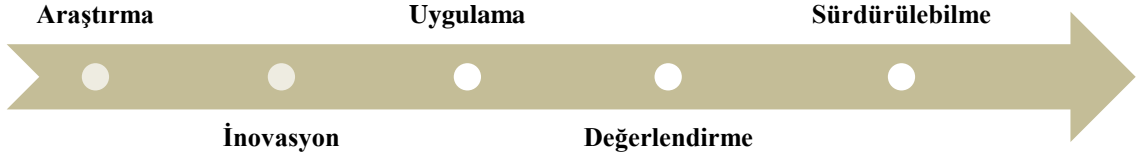
yaratma kapasitesi genel sosyal ve ekolojik direnç seviyesine önemli bir katkı sağlar (Westley, 2008).

Sosyal inovasyon uygulamaları toplumsal sistemler içerisinde yer alır ve her toplumsal sistem kendi kültürü, politik yapısı, ekonomisi ve sosyal etkileşimleri ile karakterize edilir. Bu toplumsal sistemleri meydana getiren alt sistemler yeni ve artmakta olan ihtiyaçlara cevap vermek için uyarlanabilmekle birlikte gelişime açık bir yapıda olmalıdır. Bu *sistem temelli yaklaşım*, sosyal inovasyon kavramının temelinde yer alan ve büyüme açısından etkili bir bakış açısıdır. Elde edilmek istenilen büyüme ve kalıcılık; politik ve kültürel hedeflerin yerine getirilmesinin beraberinde sektör koşulları ve onun aktörleri ile olan etkileşimlere dayanmaktadır. Benzer şekilde başarılı toplumsal sistemler dışarıdan gelen şoklara dayanacak ve ihtiyaçlara cevap verebilecek kadar da dirençli olmalıdır (Westley, 2008).

## 2.5. Sosyal İnovasyonun Yönetim Döngüsü

Literatürün çoğunluğu inovasyon fikrinin oluşumu ve hayata geçirilmesi gibi erken aşamalara ya da uygulamanın geniş bir alana yayılması ve etkili olması gibi daha sonraki aşamalara odaklanır. İlk aşama sosyal inovasyon sürecinin temeli olduğu halde yeni fikirleri yararlı hale getiren uygulama ve yayılım aşamalarının üzerinde durmazken, diğer aşama olan yayılma ve etkilere odaklanmak, uygulamanın mali temellerinin (teşvik ve bağışlar, kamu bütçeleri, sağlanan gelirler vb.) geri planda kalmasına neden olur (Caulier-Grice vd., 2012, s. 33).

Sosyal inovasyonlara süreç odaklı genel bakış halkla ilişkiler süreçleriyle örtüşmekte ve benzer bir şekilde beş aşamalı bir model önermektedir; *araştırma* karşılanmamış ihtiyaçların tanımlanması ve onları karşılayabilecek fırsatların aranması; *inovasyon* etkili çözümlerin ve sosyal işletme modellerinin oluşturulması; *uygulama* fikirleri hayata geçirebilmek gerekli stratejilerin yürütülmesi ve değerlerin paylaşılmasıdır. Son iki aşama ise araştırma, inovasyon ve uygulama süreçlerinden geri dönüşlerin alındığı ve sonuçların incelendiği *değerlendirme* ve uygulamaların *sürdürülebilir* hale getirilmesidir.

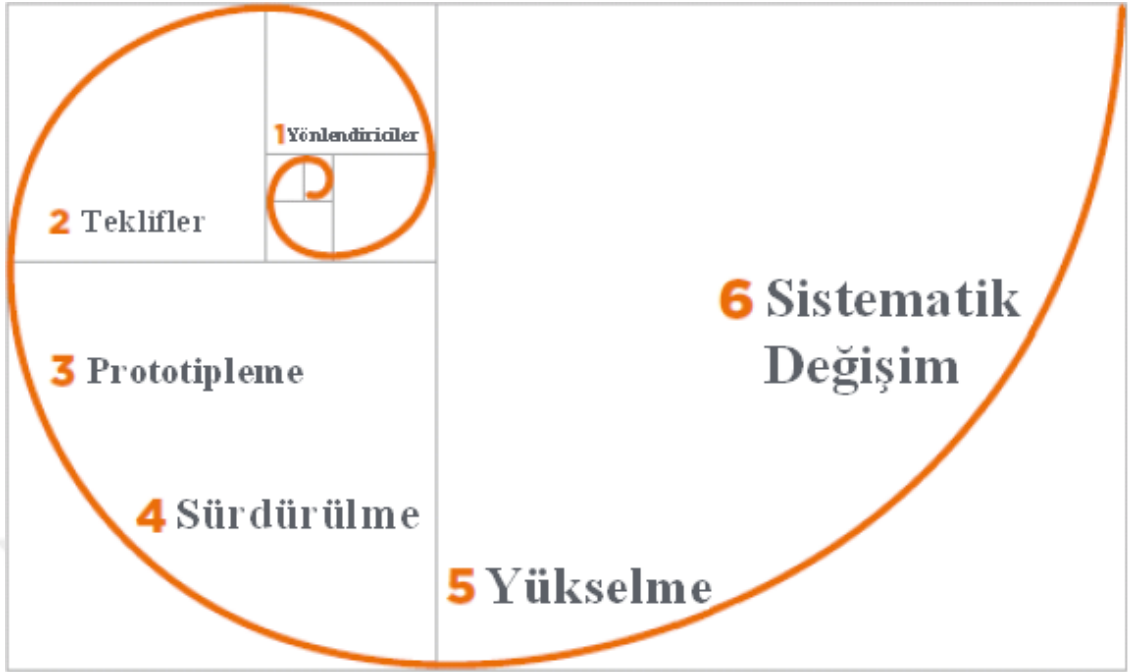


### Şekil 10. Sosyal İnovasyon Yönetimi

**Kaynak:** Bates, 2011.

Daha sonra bu süreç altı aşamaya çıkarılarak son halini almıştır. Bu doğrultuda sosyal inovasyonların altı aşaması şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Teşvikler - Sosyal inovasyon ihtiyacını vurgular
2. Teklifler – Fikirlerin geliştirildikleri yerler
3. Prototipleme – Fikirlerin pratikte test edildiği yer
4. Sürdürülme – Fikrin günlük bir pratik haline geldiği zaman
5. Etki - Sosyal inovasyonun büyümesi ve yayılması
6. Sistemik Değişim – Tüm sistemin yeniden dizayn edilmesi ve sunulmasını içerir ve tüm sektörleri zamanla kapsayacaktır.



**Şekil 11. Sosyal İnovasyonun Yaşam Döngüsü**

**Kaynak:** Murray vd., 2010.

Sosyal inovasyonun bu altı sürecin tümünden de geçmesi gerekli değildir. Bazı durumlarda sosyal inovasyonlar büyümek ve geniş alanda etkili olmak yerine yerel ölçekte kalabilir. Benzer bir şekilde sosyal inovasyonların yalnızca küçük bir bölümü sistematik değişim aşamasına ulaşabilecek başarıyı gösterebilir. İzlenilen süreç açısından bakıldığında ise özellikle internet üzerinden faaliyet gösteren sosyal inovasyonlar, bazı aşamaları tamamıyla atlayabilir, hızlıca prototip halinden iş modeline dönüşebilir ve gelir akışlarını keşfedebilir (Murray vd., 2010). Türkiye’de kent ve mahalle temelinde ihtiyaçların vatandaş katılımı ile sistematik bir şekilde öğrenilmesi, toplanması ve bu ihtiyaçların gerekli kurum/kuruluş veya özel kişiler tarafından karşılanmasının kolaylaştırılması için 2015 yılında kurulmuş olan ‘İhtiyaç Haritası’ bu duruma örnek verilebilecek dijital bir sosyal inovasyondur ([www.ihtiyacharitasi.org](http://www.ihtiyacharitasi.org)).

Bir başka deyişle sosyal inovasyonların uygulanması sırasında bu sıranın izlenmesi zorunlu değildir, süreç farklı şekillerde işleyebilir ve hatta bazı aşamalar gerektiğinde atlanılabilir. Buna rağmen birçok sosyal inovasyon öncelikle pratik ve

prototip aşamaları ile hayata geçer ve ihtiyaçlar dahilindeki taleplere göre gelişmeye başlar. Genellikle uygulama, eylem ve pratik, daha fazla iyileştirme ve inovasyona yol açacak yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlar. Ayrıca her bir aşama arasında feedback akışı bulunmakta ve bu feedbackler doğrultusunda süreç içinde sürekli olarak düzenlemeler yapılmaktadır. Dolayısıyla aşamalar doğrusal değil aralarında sürekli bir etkileşimin bulunduğu bir döngü halindedir. Ayrıca bu yaşam döngüsü herhangi bir sektöre özgü değildir. Birkaç sektörden çok sayıda aktörün gerekli olduğu sistematik değişim hariç sosyal inovasyonun diğer tüm aşamaları herhangi bir sektörde başlayıp diğer sektörlerle hareket edebilir veya aynı anda birden çok sektörde gelişimine devam edebilir. Altı aşamalı bu süreç, gelişen ve büyüyen sosyal inovasyonların dağınık doğasını tam olarak ele alamamasına rağmen her aşamada gerekli olan destek ve kaynakları göstermesinin beraberinde meydana gelen farklı faaliyetler aralığından düşünmek için de yararlı bir inceleme imkânı sunmaktadır (Caulier-Grice vd., 2012, s. 30-34).

### **2.5.1. Yönlendiriciler – İhtiyaçların Belirlenmesi**

Sosyal inovasyonlar, fikirler öncülüğünde ortaya çıkarlar ve bu fikirlerin doğmasında ilk aşama inovasyon için ihtiyacı vurgulayan yönlendiricilerdir. Bu yönlendiriciler yakın çevredeki anlık değişimlerden meydana gelebileceği gibi uzun dönemli küresel etkiler sonucunda da oluşabilir. Yapılan araştırmaların sonuçları sosyal inovasyon uygulamalarını yönlendiren birer faktör olarak değerlendirilebilir. Örneğin; hava kirliliğine ilişkin tahminler, devletler ve sivil toplum örgütlerini çevre ve sağlık konularında harekete geçmek durumunda bırakırken, girişimcilere bu konuda inovasyonlarını gerçekleştirmeye teşvik eder. Araştırmalar gibi dış çevreden gelen yönlendiricilerin dışında bazı durumlarda yönlendiriciler dış çevrede ortaya çıkmaz uygulayıcılar tarafından aktif bir şekilde aranılır. Uygulayıcılar çevrelerindeki ihtiyaçları ortaya çıkarmak için kendi araştırmalarını yapabilirler. Ayrıca burada kullanıcı görüşleri de ihtiyaçların belirlenmesi konusunda büyük bir önem arz eder. Yapılan araştırmaların beraberinde yaşanan krizler, toplumsal hareketler ve yeni teknolojiler gibi birçok etmen uygulayıcıların kendi deneyimlerinden elde ettikleri çıktılarını yeni fikirlere dönüştürmelerini sağlamaktadır (Murray vd., s.14-17).

Bu durumun sebebi insanların kendi hayatlarında karşılaştıkları sorunların ve de bu sorunların olası çözümlerinin yetenekli birer yorumlayıcısı olduğu varsayımına dayanır. Buna göre bir bireyin gündelik hayatta karşılaştığı bir soruna karşı geliştirilebilecek en etkili çözüm, toplumdaki diğer bireylerin benzer sorunlara yönelik uyguladığı çözümlerin yeniden uyarlanmasıyla elde edilir. İhtiyaçlar olasılıklarla birbirine bağlı hareket etmektedir. Teknolojideki gelişmeler bireyler için yeni ihtiyaçlar doğururken yönetim anlayışından değişikliklerle ortaya çıkan yeni olasılıklar da organizasyonlar için yeni ihtiyaçlar oluşturur. Yine benzer şekilde bilim alanındaki yeni gelişmeler bir bütün olarak insanlığın dünyaya bakış açısını değiştirir ve ortaya çıkan her yeni olasılık beraberinde yeni ihtiyaçları da getirir. Bu bağlamda engin bir öngörü yeteneğine sahip sosyal inovatörler bu yeni olasılıkları herhangi bir bağı olmayan yöntem ve fikirlerle geliştirerek çözümler üretir (Mulgan, 2006, s.150-151).

Halkla ilişkiler sürecinde benzer bir şekilde sosyal strateji ve onun bir uzantısı olan sosyal inovasyonların uygulanması da öncelikle bir araştırma aşamasını gerektirir. Bu araştırmanın gösterdiği veriler sosyal inovasyonların odaklanacağı alanın seçimi, o alandaki sorunların ve de üzerinde durulacak konu başlıklarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Araştırma aşamasındaki yönlendiricilerin gösterdiği yol doğrultusunda belirlenen ihtiyaçlar sosyal inovasyonların uygulanma süreci boyunca uygun ve doğru temeller üzerine kurulmasını sağlar.

### **2.5.2. Teklifler – Fikirlerin Üretimi**

Sosyal inovasyonun yönetim döngüsünün ikinci basamağı araştırma aşamasında yönlendiricilerin gösterdiği yolda ihtiyaçların belirlenmesinin ardından geliştirilme sürecinin başladığı fikirlerin üretilme aşamasıdır. Bu aşamada, belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda onları karşılayabilecek uygulamalar için çeşitli fikirler üretilir. Burada önemli olan tek bir fikre odaklanması yerine toplumun farklı kesimleri ve farklı durumlara yönelik olarak hayata geçirilebilecek alternatif fikirlerin oluşturulması ve tüm bu alternatiflerin değerlendirilerek uygulanmaya hazır hale getirilmesidir.

Bir sosyal inovasyonun nasıl geliştirildiği en az sosyal inovasyonun kendisi kadar önemlidir. Genellikle bu aşama ihtiyaçların belirlenmesi ve yönlendiricilerin izini takip ederek yeni fikirlerin oluşumunu ifade etse de bazı durumlarda diğer disiplinler veya sektörlerden uyumlanan fikirleri de ifade edebilmektedir. Birçok uygulayıcı fikir üretmek için belirli bir süreci izlemese de, konuya ilişkin olarak kullanılabilecek bir takım süreçler bulunmaktadır. Her inovasyon çeşidinde olduğu gibi diğer kaynaklardan fikir edinmek ve bunları kendi fikirleri ile özdeşleştirmek yeni çözümlerin doğması için önemlidir. Bu doğrultuda fikirlerin üretilmesi sırasında diğer sektörleri gözlemlemek uygulama açısından çok verimli olabilir. Öyle ki, belirlenen ihtiyaçlar konusunda farklı sektörlerden birçok kişiyi fikirleriyle katkıda bulunmaları için bir araya getirmek bu aşamada kullanılan bir yöntemdir. Fikirlerin üretilmesinde bir başka yaklaşım ise diğer sektörlerin beraberinde toplum içerisinde var olan başarılı stratejilerin gözlemlenmesi ve toplumun katılımının sağlanmasıdır (Murray vd., 2010, s.30-36).

### **2.5.3. Fikirlerin Pratikte Test Edilmesi**

İnovasyonlara ilişkin yapılan testler, öğrenme süreçleri, tekrar tekrar yapılan denemeler ve hatta uygulama aşamasına gelinceye kadar yaşanan kazalar bile inovasyon sürecinin önemli birer unsurları olarak görülebilir. Çünkü tüm bu unsurlar inovasyon fikirlerinin en uygun biçimde hayata geçirilmesini sağlayacak deneyimleri oluşturur. Çoğunlukla fikirler uygulayıcılara sunulur ve ardından deneyimler ışığında bu fikirler düzenlenerek hayata geçirilir. Bu doğrultuda işleyen inovasyon süreçleri planlanmış basamaklar sırası olarak görülse de, sosyal inovasyonlar nadir olarak dümdüz ilerleyen bu doğrusal süreci izler ve daha çok arz ve talep arasında, inovasyonun potansiyel kullanıcıları ve onların tedarikçileri arasındaki sürekli bir etkileşimi barındırır. Bu süreç içerisinde hayata geçirilen fikirlerin karşılaşılabilecek şartlara uyum sağlayıp sağlayamayacağını test etmek gelecekte sosyal inovasyon uygulamalarının başarısını ve etkisini belirleyen unsurlardandır. Fikirler piyasa ve coğrafik şartları tam olarak yansıtacak şekilde daha fikir aşamasında pilot uygulamalar, alfa ve beta testleri gibi çeşitli teknikler aracılığıyla test edilebilir (Caulier-Grice vd., 2012, s. 37).

Fikirlerin pratikte test edilmesinin sebebi sosyal inovasyonların genellikle insanların zihninden uygulamaya geçiş aşamasında tam olarak şekillenmemiş olmasıdır. İlk ortaya çıkan taslaklar, tamamlanmamış ve kusurlu bir uygulamayı gösterir. Bunun beraberinde sosyal inovasyonların çoğu daha önceden tahmin etmenin çok zor olduğu insan davranışlarına yönelik olduğu için büyük oranda belirsizlik taşımaktadır. Bu eksikliklerin, kusurların ve de belirsizliklerin deneyimler, yapılan testler ve de karşılaşılan hatalar ışığında giderilmesi gerekmektedir. Tüm bu durumlar göz önüne alındığında inovasyonun planlayıcıları hızlı bir şekilde elde ettikleri veriyi anlayabilmeli ve de kendisini duruma göre ayarlayabilmelidir (Brown ve Wyatt, 2010; Schulman, 2010).

#### **2.5.4. Sürdürülebilir Bir İş Modeli Geliştirme**

Dördüncü aşama, testleri başarıyla tamamlayan uygulamaların hayata geçirilmesi ve zaman içerisinde sürdürülebilir hale getirilmesidir. Burada sürdürülebilirlik sosyal girişimin mali geleceğini güvence altında tutacak ekonomik bir modelin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Fikir üretimi ve uygulamanın etkili hale getirilmesine yönelik aşamalarla karşılaştırıldığında bu orta aşama daha az ilgi görse de en zor işin yapıldığı ve en zorlu kararların verildiği süreçlerden meydana gelmektedir. Bir sosyal inovasyon toplum üzerinde olabildiğince geniş bir etki alanı oluşturmayı amaçlar. Fakat toplumsal girişimlerin doğasında olan açıklık ve hesap verebilirlik ilkesi girişimcilerin ticari çıkarları ile ters düşebilir ve bu durumda girişimci gerçekleştirdiği sosyal inovasyonun etki alanını kısıtlı tutabilir. Burada da görülebileceği gibi sosyal inovasyonların uygulayıcılarının karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesi açıklık ilkesini koruyup toplum ile işbirliği halinde kalırken, finansal olarak varlığını sürdürebilmektir (Caulier-Grice vd., 2012, s. 38).

Bu aşama büyük oranda sosyal inovasyonların içerisinde yapılandıkları sektör tarafından biçimlendirilir. Örneğin; kamu sektörü inovasyonları için geliştirilen bir model, yerel veya ulusal seviyede bütçeyle ilgili süreçle bütünleşme yoluyla finansal geleceği güvence altına alacak, siyasi aktörleri belirleyecek ve bu sayede sürdürülebilirlik yolunda yeni yasalar için potansiyel olarak destek sağlayacaktır.

Dolayısıyla sosyal inovasyonlar uygulamalarının sürdürülebilir olması için şunlar gerekmektedir:

- İnovasyonun ana fikrine ve onun nasıl sürdürülebilir olacağına ilişkin ana hatlara paralel olarak ilerleyen bir iş modeli geliştirilmesi,
- Hesap verilebilirliğe ve süreçlerin kontrolüne yardımcı olacak bir yönetim modelinin geliştirilmesi,
- Gerek fikir geliştirme gibi ilk aşamalarda gerekse de gelir akışları sağlanmasına ilişkin ileriki aşamalarda inovasyon uygulamalarını destekleyecek finansal modeller geliştirilmesi,
- İlişki ağları ve iletişim modelleri geliştirilmesi,
- Gönüllü görevleri de içeren bir personel modeli geliştirilmesi ve
- Bilgi, raporlama ve finans, bilgi teknolojileri, tedarik zinciri ve risk yönetimi gibi operasyonel sistemleri içeren bir model geliştirilmesi gerekmektedir. Bu plan dâhilinde uygulayıcılar, toplumsal görevleri ile uyumlu finansal kaynakları aradıkları zorlu bir sürecin içerisine girerler. Teşvikler, bağışlar, krediler, özsermaye yatırımları seçeneklerinden meydana gelen bu finansal kaynakların her birine özgü, yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ve karşılaşılabilecek zorluklar bulunmaktadır (Murray vd., 2009, s.18-19).

Özetlemek gerekirse sosyal inovasyonların sürdürülebilirliği uygulama sürecinin her aşamasını kapsayan bir dizi yönetim modelinin eşzamanlı olarak harekete geçilmesi, kontrol edilmesi ve de son olarak bir bütün olarak değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilir.

#### **2.5.5. Etki ve Yayılma –Sosyal İnovasyonların Büyümesi**

Bir sosyal inovasyon, zaman içerisinde belirli kanallar aracılığıyla yenilik faaliyetlerinin toplumsal sistemin üyeleri tarafından tanınması ve kullanılması yoluyla yayılır. Bu yayılımın etkisini yenilik faaliyetinin; karşılaştırmalı avantajı, uyumluluk derecesi, karmaşıklık derecesi, denebilirliği ve gözlenebilirliği etkilemektedir. Karşılaştırmalı avantaj, sosyal inovasyonun yerini aldığı diğer çözüm veya uygulamalara göre daha başarılı olarak algılanma derecesini ifade ederken, uyumluluk

derecesi sosyal inovasyonun var olan değerler, geçmiş tecrübeler ve potansiyel benimseyiciler ile olan uyumunu ifade etmektedir. Karmaşıklık derecesi sosyal inovasyonun anlaşılması ve kullanılmasına yönelik olarak algılanan zorluk derecesi ifade etmekte, denenebilirlik ise uygulama öncesi yapılacak denemeleri işaret etmektedir. Yayılımı etkileyen son etki ise sosyal inovasyonların sonuçlarının herkes tarafından gözlemlenebilirliğidir. Bu etkiler göz önüne alınarak bireyler tarafından daha başarılı karşılaştırma avantajına, daha yüksek bir uyumluluğa, denenebilirliğe ve gözlemlenebilirliğe ve daha az karmaşık olan sosyal inovasyonlar diğerlerine göre daha hızlı bir şekilde yayılır (Rogers, 2002, s. 990).

Toplumun bütününe yayılan inovasyonlar onun nihai amacı olan sistematik değişim yaratma rolüne hizmet etmenin yanısıra toplum tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır. Toplum gözünde bu kabullenme sosyal inovasyon uygulayıcısının hem daha rahat hareket alanı bulmasını hem de başarılı değerlendirmelerde bulunup yeni projeleri hayata geçirme konusunda ilk adımı atmasını sağlamaktadır.

Düzenlemeler ve kamu ihaleleri yoluyla, devletler sosyal inovasyonların geniş bir alana yayılmasını hızlandırabilirler. Ancak var olan devlet görevlendirmeleri ve ihale yapıları sosyal inovasyon uygulamaları için tasarlanmamıştır. Bu durum; sosyal girişim ve üçüncü sektör örgütlerinin istihdam sağlamasını ve çalışanlarını korumasını zorlaştırır; imzalanan çok sayıda kontrat, uygulayıcılar üzerine aşırı yükler bindirir ve onların risk almasını önler; izleme ve değerlendirmeye aşırı yük bindirerek de kaynakları hizmet dağıtımından uzaklaştırır (Cabinet Office, 2006).

#### **2.5.6. Sistematik Değişim**

Sosyal inovasyonlar doğaları gereği iş modellerini ve toplumsal ihtiyaçların tanımlanma şekillerini değiştirmekle ilgilidir. Bu anlamda sosyal inovasyonların çok azı bu aşamaya ulaşabilse de sistematik değişim bu uygulamaların nihai amacıdır. Sistematik değişim sadece bir örgüt veya sektör yoluyla elde edilemez; bu aşama kültür, tüketici davranışı, işletme pratikleri, yasalar ve politika gibi etmenlerin karşılıklı etkileşimini içerir. Bununla birlikte sistematik değişim tutum ve davranışlardaki değişiklikleri beraberinde getirerek insanların olayları yeni şekillerle

görmesi ve onlar hakkında düşünmesini sağlar. Ayrıca sistematik değişim uygulayıcıların ve çalışanların gerçekleştirecek inovasyona uyum sağlaması için istekli olmasını gerektirir. Bu sebeple sistematik değişimler istikrar değil kriz dönemlerini takip eder. Örneğin; akademisyenlerin iklim değişikliklerinin insan kaynaklı olduğunu kanıtlanmasının ardından devletler karbon tüketiminin azaltımı için düzenlemeler yapmış ve büyük kamusal hedefler koymuştur. İş sektörü ise ürünlerini bu hedeflere göre adapte edip yarattıkları çevresel etkileri açıklıkla raporlamaya başlamıştır. Son olarak kullanıcılar ise davranışlarını (geri dönüşüm) ve tercihlerini (sürdürülebilir ürünler) bu hedeflere doğru yönlendirmiş ve sonuç olarak sistematik bir değişime giden yol açılmıştır (Caulier-Grice vd., 2012, s. 38-40).

Sistematik değişim, toplumsal ihtiyaçların karşılanması ve zorlukların aşılması sürecindeki örgütsel gelişim; kurumlar ve de ortaklar arasındaki ilişkilerde yaşanan gelişmeler aracılığıyla elde edilir (European Commission, 2013, s.7).

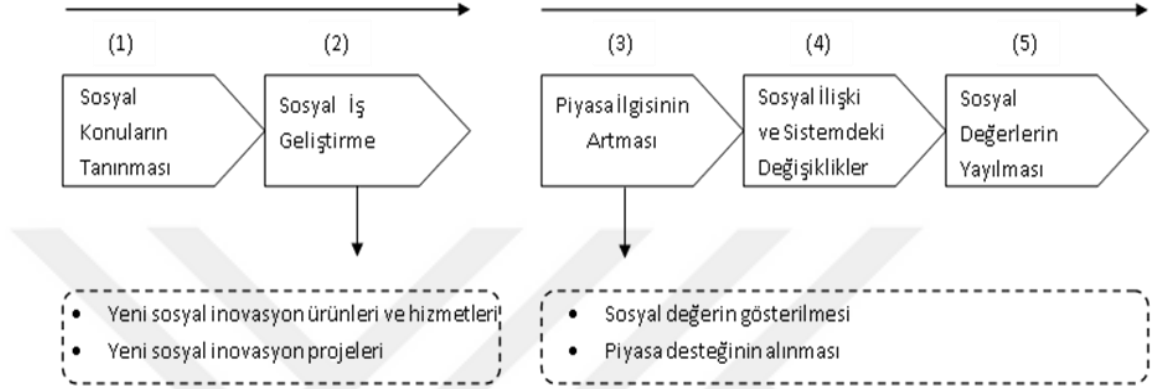
Tüm sosyal inovasyonlar; bilim, teknoloji, ekonomi, iş yaşamı, siyaset vb. gibi birçok alanın kesiştiği noktalarda ve çoğunlukla eski fikir ve uygulamaların yeni bir bileşimi şeklinde oluşur. Bu bağlamda yenilikçi uygulamalar yoluyla sürdürülebilir gelişim ve sistematik değişimin meydana gelmesi eski ve yeninin en başarılı şekilde bir araya getirilmesinden geçer (Bloom ve Betts, 2013, s.31-34).

## **2.6. Sosyal Strateji Geliştirmede Sosyal İnovasyonun Yeri ve Önemi**

Sosyal girişimcilerin refah sağlayıcı kaynaklar sağlama, mevcut kaynakları sosyal kar üretmek ve toplumsal potansiyeli ortaya çıkarmak için yeni fikir ve değişim yaratma çabası (Drucker, 2011, s. 211-212) olarak değerlendirilen sosyal inovasyon, ulusal ya da bölgesel birikimlerin doğrultusunda gerçekleşen stratejik eylemlerdir.

Sosyal stratejinin bir çıktısı olarak sosyal yenilik veya sosyal inovasyon, sosyal çevrenin değişen iş ve iletişim hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yaklaşımlara yönelik strateji geliştirme ve uygulanması sürecidir (Thompson ve Strickland, 2001, s. 18-20). Bu süreç, örgütün sosyal strateji bağlamında ürün veya hizmetlerinin yenilik sağlamak amacıyla kaynaklarını harekete geçiren sosyal faktörlerle ilgilidir.

Toplumunu doğrudan etkileyecek bir sosyal faydanın kilit noktası olan sosyal strateji, sosyal ihtiyaçların çözümüne yönelik fikirlerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü sosyal inovasyon; sosyal stratejiyi belirleme süreci, öneri ve modellerin denenmesi, uygulamalar, test etme ve değerlendirme aşamalarından oluşur (Coates, 2000, s. 122).



### Şekil 12. Sosyal İnovasyonun Yayılım Süreci

**Kaynak:** Tanimoto, 2006, s. 28.

Sosyal strateji politikası, çözülmemiş toplumsal ihtiyaçlara çözüm yolları sunan sosyal etkiler oluşturmak için kapsamlı sosyal inovasyonlar tasarlayarak yapılandırılmış stratejik çözümler sunar (Leadbeater, 2007, s. 2). Bu stratejik çözümlerin özelliği yıllardır süregelen bu sorunların yenilikçi -inovatif- bir çözüm arayışından doğmalarıdır. Bu arayış sosyal strateji oluşturma sürecine de yansımaktadır. Alışılmış strateji sürecinin aksine sosyal inovasyonlar çözüm sürecinin içine teknolojik altyapıyı, ar-ge çalışmalarını ve akademik düşünceleri de katar.

Sosyal inovasyonlar etki alanları ve süreklilik imkânları göz önüne alındığında zaman içerisinde toplumun davranışlarını yöneten toplumsal sistemler ve kurumlarla güç ve kaynak dağılımını, yönetim ve yasalar hakkındaki inançları ve alışkanlıkları gibi konular hakkında yakın ilişkiler kurar (Westley ve Antadze, 2010, s. 4). Dolayısıyla sosyal strateji geliştirme sürecinde planlanan sosyal inovasyon uygulamalarının toplumsal yapı ve sistemlerle olan ilişkisi dikkatli bir şekilde düşünülmelidir. Çünkü yenilikçi uygulamaların hem toplum hem de çalışanlar tarafından alışılmış olan sistemleri etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

Sosyal strateji ve sosyal inovasyon kavramlarının ilişkisi incelendiğinde; sosyal strateji, sosyal inovasyonun altyapısını oluşturan bir etken olarak; sosyal problemlerin çözümüne yönelik izlenmesi gereken somut yöntemlerden biridir. Sosyal stratejiyi kapsayan bir yenilik süreci olan sosyal inovasyon ise, toplumun sosyal sorunlarına yönelik geliştirilen sosyal stratejinin ve bu süreçten etkilenen tüm kesimlere yönelik sosyal faydanın geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade etmektedir.

Tüm bunlar göz önüne alındığında sosyal strateji geliştirme sürecini sosyal inovasyonlar bağlamında yürütmek, toplumsal sorunları bu şekilde çözüp ona katkı yapmak isteyen kurumlar sosyal strateji sürecini de göz önüne alarak; misyon ve vizyonlarını gözden geçirmeli uygulayacağı sosyal inovasyonları onlara uygun şekilde sosyal strateji sürecinin içerisine yerleştirmelidir. Sosyal inovasyon uygulamalarının seçiminde; kurumun iç kaynakları, yetkinlikleri ve yetenekleri göz önüne alınarak bu unsurların bu yenilikçi uygulamalar için uygunluğu analiz edilmelidir. Aynı şekilde bu analiz yasal sınırlılıklar, ekonomik yükümlülükler, sosyal sorunlar gibi dış çevre unsurlarıyla ilgili olarak da yapılmalıdır. Son olarak bu süreç sosyal strateji geliştirme sürecine benzerdir çünkü ikisinin de girdileri ortaktır ve birbiriyle uyumlu olmalıdırlar.

Toplumsal hedefleri gerçekleştirme yolunda kurumlar, sosyal stratejiler ve ona yönelik sürdürülebilir sosyal inovasyon uygulamaları geliştirme eğilimindedir. Bu eğilim bağlamında geliştirilecek sosyal uygulamaların başarısı ancak toplumsal sorunların çözümüne yönelik stratejiler ve bu stratejilerin daha önceki uygulamalara nazaran farklı ve yenilikçi yönler taşımasına bağlıdır.

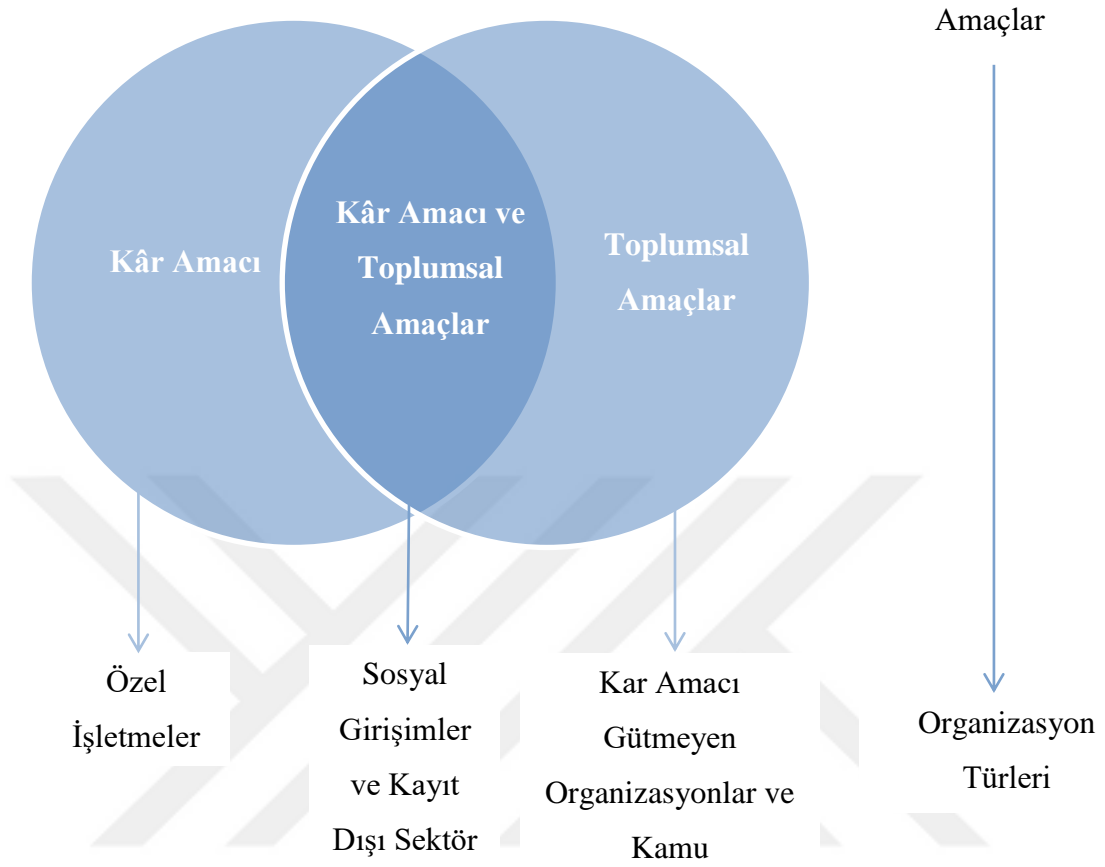
Ancak bu farklı ve yenilikçi yönlerin beraberinde sosyal stratejilerin ve bu stratejilerin uygulama aşamasındaki birer uzantısı olan sosyal inovasyonların etkisi ve başarısının önünde bir takım engeller bulunmaktadır. Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun sosyal inovasyonların uzun süreli işleyen toplumsal, ekonomik ve siyasal sistemler içinde tutunması ve etkin olması kolay değildir. Çünkü bu sistemler; işletmelerin nasıl gelir elde ettiği, çalışanların nasıl ödüllendirildiği, ailelerin birlikte nasıl zaman geçirdiği, komşuluk ilişkileri, yasaların nasıl düzenlendiği ve cezaların nasıl kesildiği gibi zaman içerisinde birbirleriyle uyumlu ve bütünleşmiş bir dizi

toplumsal süreçten meydana gelmiştir. Dolayısıyla toplumsal sistem içerisindeki bir soruna veya ihtiyaca karşılık olarak geliştirilse de sosyal inovasyonların bu toplumsal sürece dâhil olma zorunluluğu onların etkilerini kısıtlamaktadır. Bununla birlikte sosyal inovasyon uygulamalarının ilişki ağlarının içerisinde kendisine yer bulması ve toplumsal çıkarlara tüm aşamalarıyla hizmet etme yönündeki çabaları onları kısıtlayan engeller olarak değerlendirilmektedir (Mulgan vd., 2007, s. 18).

Kurumlar, sosyal strateji geliştirme aşamasında belirlenen sorunların çözümlerine ilişkin yenilikçi çözümler geliştirme amacıyla sosyal inovasyon uygulamalarını kullanırlar. Bu uygulamaların ve uygulama alanlarının seçiminde, kurumun yaptığı analizler önemli rol oynamaktadır öyle ki kurum potansiyeline uygun olarak seçilen inovatif uygulamalar belirlenen hedeflere daha kolay ve etkili bir şekilde ulaşılmasını sağlar. Aynı şekilde bu inovatif uygulamalar toplumsal sorunlara yönelik olarak geliştirilen çözüm yollarından farklı ve yeni seçenekler sunduğundan; geliştirilen sosyal stratejinin farklılaşmasında ve topluma daha etkili bir şekilde yayılmasına aracılık etmektedir.

## **2.7. Sosyal İnovasyonun Faaliyet Alanları**

Sosyal inovasyonlar; hükümet yönetimi ve politika (Genel Sağlık Sigortası), piyasalar (açık kaynaklı uygulamalar, organik tarım), toplumsal hareketler (fair trade), akademi (yeni pedagojik yöntemler) ve sosyal girişimler (mikro krediler ) gibi birçok alana uygulanabilir (Mulgan vd., 2007; Goldenberg vd., 2009; Howaldt ve Schwarz, 2010; Chetkovich, 2011).



**Şekil 13. Organizasyonlara Göre Sosyal İnovasyonların Kullanım Amaçları**

**Kaynak:** Michelini, 2012, s.13.

Her organizasyonun faaliyetleri arasına sosyal inovasyonları katabilmesi için farklı bir takım amaçları bulunmaktadır. Kar elde etmek, işletmelerin asıl amacıyken; kamu kurum ve kuruluşlarıyla kar amacı gütmeyen organizasyonlar, maddi çıkarlar elde etmek yerine toplumun geliştirilmesini amaçlamaktadır. Sosyal girişimler ve kayıt dışı sektör ise toplumsal değişimi sağlamanın beraberinde belirli bir oranda finansal gelir elde etmeye odaklanır (Michelini, 2012, s.12).

Toplumsal sonuçları yaratan inovasyonların kaynaklandıkları yer neresi olursa olsun, sosyal inovasyon tam olarak belirli bir sektörün altında yer almaz ve dört sektörde de kendisini gösterebilir. Ayrıca bir sektörde başlayan sosyal inovasyonlar diğer sektörler tarafından da kullanılabilir. Kâr amacı gütmeyen sektör, özel sektör ve

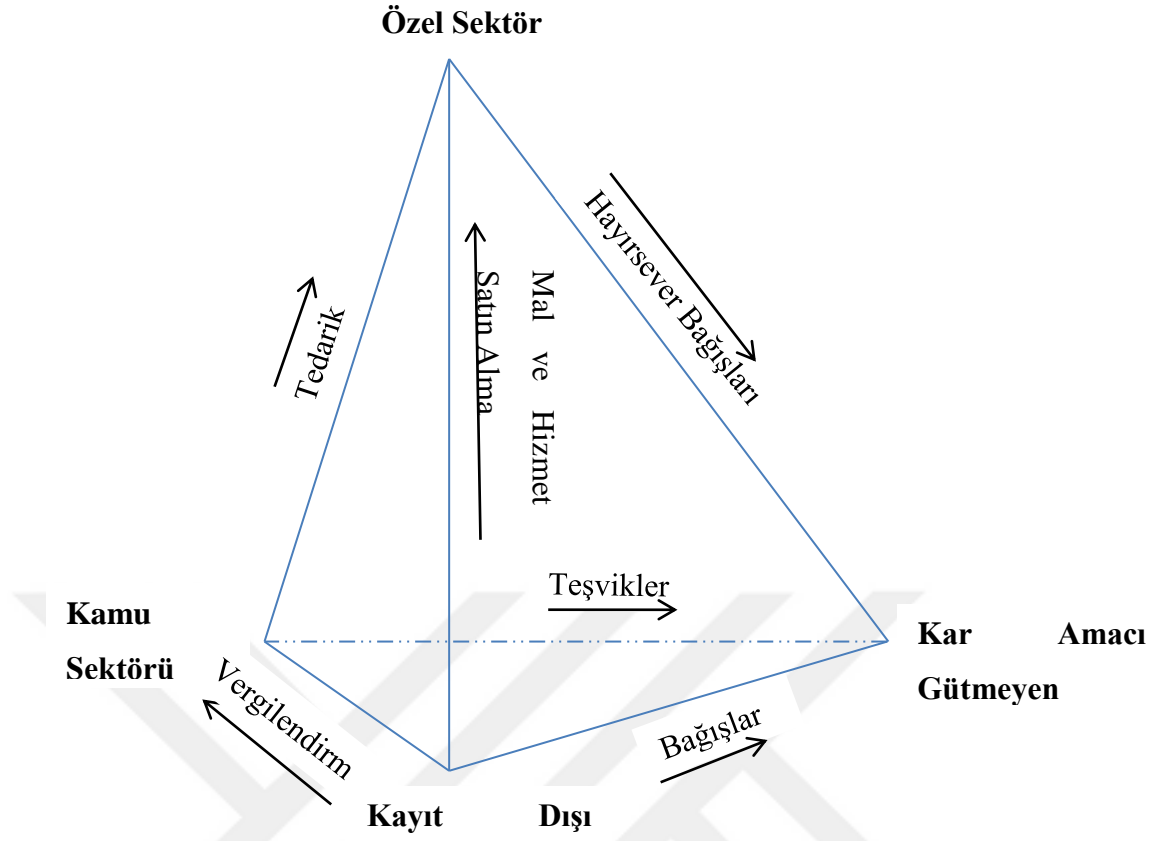
kamu sektörü tarafından karşılanamayan hizmetlerin ulaştırılmasında sosyal inovasyonları kullanırken, kamu sektörü yetersiz piyasalara hizmet ulaştırmada ve diğer sektörler için hazırladığı düzenlemelerde sosyal inovasyonları kullanır. Özel sektör, ağırlıklı olarak sosyal inovasyonla meşgul ve ilgili değildir fakat özel sektör içerisinde bu uygulamalar sosyal girişim, adil ticaret gibi hareketler ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında sınırlı bir ölçüde de olsa ortaya çıkmaktadır. Son olarak kayıt dışı sektör ise evdeki işgücü, sosyal üretim, birlikler ve sosyal hareketler yoluyla yaptığı katkılar ile sosyal inovasyonlar için önemli bir kaynak olmaktadır (Caulier-Grice vd., 2012, s. 26).

Sosyal inovasyonlar özel piyasaların hüküm sürdüğü geleneksel formlar tarafından ihmal edilebilen ve devlet tarafından düzenlenen hizmetlerle zayıf bir şekilde veya hiç çözümlenemeyen toplumsal ihtiyaçların karşılanma arzusundan esinlenmiştir. Sosyal inovasyon kamu hizmetlerinin içinde veya dışında yer alabilir ve kamu, özel, üçüncü sektör veya kayıtdışı sektör tarafından gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, sosyal inovasyonun her sektörden çıkabileceği ve onun sadece belirli bir sektörden doğabilecek bir şekilde tanımlanmaması gerektiği savunularak analize başka bir katman daha eklenmiştir. Bu durum, sosyal inovasyonun sadece üçüncü sektörden doğan inovasyonlar olduğu tanımına dayanan yorumlara direk bir cevap niteliği taşımaktadır (Harris ve Albury, 2009, s.15). Bu yaklaşımla, sosyal inovasyon toplumun tüm sektörleriyle kesişmektedir ve tüm sektörlerinin eşsiz bir kombinasyonu olarak da değerlendirilebilir (Nicholls ve Murdock, 2012).

Her sektörün kaynaklarını elde etmek için araçları, kendi kural, gelenek ve prensipleri bulunmaktadır (Murray vd., 2008). Bu yüzden her sektörde sosyal inovasyonu desteklemek için kilit noktada olan süreçleri, kurumları ve şartları analiz etmek önemlidir. Sosyal inovasyon alanında çalışan şirketlerin birçoğu kamu, özel, kar amacı gütmeyen ve kayıt dışı sektörden parçalar içeren karışık bir yapıdadır. Dolayısıyla bu şirketlerin birçoğu sektörel sınırlar arasında faaliyet gösterir – örneğin, özel sektör firmaları devletten teşvik alır ve sosyal girişimler kayıt dışı sektörün gönüllü desteğinden takviye alırlar. Sosyal inovasyon çoğunlukla bu sektörler arasındaki örtüşen alanlarda gerçekleşir ve inovasyon etkisi her birinin yapılarında,

amaçlarında ve karşılıklı ilişkilerindeki inovasyonlara bağlıdır (Edwards-Schachter, Alcántara ve Matti, 2011, s.6-9).

Dört sektör altı adet ara birimin oluşmasını sağlamıştır. Devlet ve diğer üç sektör arasındaki ara birimler, hem vergilendirme ve harçlar hem de teşvik, tedarik ve yatırım şekillerinde finansmanın nasıl geçiş gösterdiğiyle ilgilenir. Devlet ayrıca faaliyet gösteren diğer üç sektöre düzenleyici, mali ve yasal şartlar koymaktadır. Özel sektör ve üçüncü sektör arasındaki ara birim hayırsever bağışları, kurumsal sponsorlukları, topluluk yatırımlarını ve kurumsal sosyal sorumluluğun çeşitli türlerini içerir. Kayıt dışı sektör ile özel sektör arasında bulunan ara birim; özel şirketlerin faaliyet gösterdiği, ürün ve servislerini sattığı, potansiyel çalışanların ilgisini çektikleri yerdir. Üçüncü sektör ve kayıt dışı sektör arasında ise iki taraflı bir ilişki vardır. Bir tarafta bağışlar ve gönüllülük bulunurken diğer tarafta verilen hizmetler bulunur. Son olarak kamu ve kayıt dışı sektör arasında ortak üretim sürecinde yer alan bireyler ve profesyoneller arasında bir ortaklık gelişmiştir. Bu sektörlerin her biri ve bunların içerisinde faaliyet gösteren kurumlar sosyal inovasyonun başarılı ve hızlı bir şekilde gelişmesini engelleyecek sorunlarla karşılaşabilir. Örneğin devlet, gelişmeye en iyi fırsatı veren mekanizmalardan yoksundur ve başarısızlıklara dayanıksızdır. Benzer bir şekilde kayıt dışı sektör genellikle fikirler üretir fakat bu fikirleri başlangıç noktasından etkili hale geçirecek sermayeden, fazla zamandan ve örgütsel kapasiteden yoksundur. Tüm bu engeller sektörler arası finans akışı yoluyla aşılmaktadır. Bu finans akışı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Caulier-Grice vd., 2012, s. 27-31).



**Şekil 14. Sektörler arasındaki Finans Akışı**

**Kaynak:** Caulier-Grice vd., 2012, s. 31.

Buna göre kar amacı gütmeyen sektör kamunun iyiliğine yönelik faaliyetlerde bulunurken, özel sektör karını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bu iki sektörden farklı olarak kamu sektörünün öncelikli hedefi ise ortak bir demokratik ortam yaratmaktır. Bu bağlamda sivil toplum ortaklıklara seslenirken, özel şirketler sahiplerine, kamu sektörü ise toplumun bütününe hizmet etmektedir. Stratejik odakları düşünüldüğünde ise kar amacı gütmeyen sektör sosyal değer, özel sektör ise finansal değer üretme, kamu sektörü ise kendi amaçları doğrultusunda stratejik odağın temeline kamusal hizmetleri koymaktadır. Kar amacı gütmeyen kurumlar bağışlar, teşvikler, gönüllüler ve de kendi kısıtlı gelirleri ile stratejik amaçlarını yerine getirmeye çalışırken, özel sektör kendi öz kaynakları kazancı ve de borçlar aracılığıyla gerçekleştirir. Kamu sektörünün stratejik kaynağı ise topladığı vergiler oluşturmaktadır (Nicholls ve Murdock, 2011, s.10).

Özetlemek gerekirse, sosyal strateji geliştirme ve sosyal inovasyonlar uygulama sürecinde her sektörün kendisine özgü gelir kaynağı ve de bu kaynakların

kullanımıyla yarattığı artı değerle diğer sektörler'e yönelttiği çeşitli yatırımları bulunmaktadır. Bu yatırımla hem bütün olarak gelişmeye ve kalkınmaya destek olur hem de sektörler arasındaki bağları güçlendirir.

### **2.7.1. Kar Amacı Gütmeyen Sektörde Sosyal İnovasyon**

Kar amacı gütmeyen sektör, kampanyaları, destekleyici yönü ve sağladığı hizmetlerle toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik birçok çözüm önerisi sunmaktadır. Geniş bir çeşitlilikteki sorunları kapsayan bu çözümler devlet ve kar amacı güden işletmeler tarafından ihmal edilmiş ihtiyaçları karşılar niteliktedir. Sivil toplum için sosyal inovasyon hem örgütsel değişimin iç süreçlerini (örneğin, yeni yasal formlar ve işbirlikleri) hem de dış çıktılar ve girdilerdeki süreçleri kapsar. Fakat bu çeşitlilik kar amacı gütmeyen örgütlerin parçalı bir yapıda olmasına, yeteneklerinin sınırlı kalmasına, iletişim sorunlarına, kaynakların verimsiz kullanımına ve yanlış strateji seçimlerine sebep olur. Tüm bunlar sektörü zayıflatan unsurlar olarak değerlendirilebilir. Finansal gelirler devlet bağlantılarından ve diğer ticaret gelirlerinden sağladığından büyük oranda teşviklere bağımlıdır (Anheier vd., 2014, s.20-38).

Halk ve diğer sektörlerden aktörlerin biraraya gelmesini sağlayan kar amacı gütmeyen organizasyonların desteğiyle özellikle son yıllarda sosyal inovasyonlara yönelik artan bir ilgi bulunmaktadır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren büyük bürokratik organizasyonlara göre daha esnek ve daha az hiyerarşi barındıran yönetim şekillerine olan eğilim hizmet dağıtımında kar amacı gütmeyen organizasyonların rolünü daha da artırmıştır. 21.yüzyılın hızlı bir şekilde değişen ve sürekli dalgalanmalar gösteren dünyasında organizasyonlar hızlı bir şekilde hareket etmeli ve de ele geçirdikleri fırsatları iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Bu durumlara iyi bir şekilde uyum gösterme kapasitesine sahip ve diğer sektörler'e göre daha bağımsız ve etkileşime açık olan bu organizasyonlar sosyal inovasyonların geliştirilmesi ve dağıtılması için büyük bir potansiyel taşımaktadır (Smith, 2012, s.4).

Kar amacı gütmeyen organizasyonlar ne kamu sektörü gibi toplumun tümüne odaklanmak ne de özel sektör gibi ekonomik çıkarlarını korumak zorunda değildir. Bu

organizasyonlar amaçları doğrultusunda toplumun yalnızca belirli bir kesimine yönelik hizmet ulaştırabilir ve yine gereken mali desteği bu kesimin bağışlarından ve gönüllü çalışmalarından elde edebilir (Smith ve Lipsky, 1993). Bu durum beraberinde kar amacı gütmeyen organizasyonların hizmetlerinin sınırlı kalmasına neden olur. Çünkü belirli bir kesime yönelik yapılan bu çalışmalar için çok sınırlı bir kaynak ve işgücü elde edilebilir (Smith ve Grønbjerg, 2006).

Sonuç olarak, kar amacı gütmeyen sektör sosyal inovasyon açısından diğer sektörlerle göre çeşitli olumlu ve olumsuz yönler barındırmaktadır. Örneğin, bir taraftan esnek ve parçalı yapısı sayesinde eşzamanlı olarak çok sayıda uygulamanın yürütülebilmesi ve kaynakların aktarımının hızlı bir şekilde yapılması sağlanırken diğer bir taraftan sınırlı kaynaklar yetki sorunları gibi hususlar nedeniyle faaliyetler sınırlı kalabilir. Ancak sosyal inovasyon gibi toplumla yakın ilişkiler kurmanın, iletişimin ve de etkileşimin önemli olduğu toplumsal hizmetlerin dağıtımında ve uygulanmasında kar amacı gütmeyen organizasyonların oynadığı önemli rol günümüzde yadsınamaz bir gerçeklik olarak varlığını sürdürmektedir.

### **2.7.2. Kar Amacı Güden Sektörde Sosyal İnovasyon**

Kar amacı güden işletmeler sosyal inovasyon alanında, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerin sonucunda etkisi artan bir aktör konumundadır. Toplumsal sorunların giderek artması ve bunun ekonomik büyümeye yansımaları işletmelerin bu sorunları ekonomik fayda sağlayacak bir iş fırsatı olarak görmesine neden olmuştur (Nelson ve Jenkins, 2006, s.6). Yoksulluk, kötü beslenme, hastalıkların yayılması, yemek ve su gibi temel ihtiyaçlara ulaşmanın zor olduğu bölgelerde bu zorluklarla düşük maliyetli çözümler üreten işletmelerde bir artış olmaktadır. Bu işletmelerin beraberinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve toplumsal yatırım aktiviteleri de bu zorluklara karşı sunulacak yenilikçi çözümlerin yürütücüleri olabilseler de bu aktivitelerin kurumların birer tanıtım aracı olarak kullanılması bu çözümlerin sürdürülebilir olmasının önüne geçebilmektedir. Bunun beraberinde özel şirketlerde bir kurumsallaşmış toplumsal misyonun eksikliği ve değişen liderlik toplumsal stratejilerde dalgalanmalar yaratabilir. Özel sektörde sosyal inovasyon yürütücüleri olarak toplumsal amaçlarla faaliyet gösteren sosyal girişimler

ve sosyal işletmeler belirli bir oranda kar elde etmeye odaklansalar da bu kar kısmen tekrar yatırıma harcanır. Sosyal girişimlerin yaşadığı önemli zorluklar; kendi sosyal amaçlarına sadık kalırken piyasadaki ticari pozisyonunu korumak, uygun finansmana erişmek ve büyüebilmektir (Caulier-Grice vd., 2012, s. 28-29).

Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar için sosyal inovasyon iki boyutta kullanılır. Bunların ilki eğer sosyal ilişkilerdeki değişimler organizasyon ile uyumlu değilse teknolojik inovasyonun başarısız olacağını kabulü iken (Porter ve Kramer, 2011); ikincisi ise toplumda işletmelerin rolü için yeni bir gündem olmasıdır (Elkington, 1997).

Son yıllarda giderek artmakta olan bu sosyal girişimler ve de daha sosyal faaliyetlere yönelen özel girişimler kamu sektörünün yetersiz kaldığı alanlarda hizmet vermeye odaklanmaktadır. Bu durum onların devletin yerine geçtiğini değil tam tersine onun kamusal hizmet misyonunun tamamlayıcısı olduğunu göstermektedir. Bu tamamlayıcılık hizmet ulaşımında boşlukları ortadan kaldırmanın beraberinde kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektörler arasında yeni işbirlikleri ve sosyal ortaklıklar kurulmasını da sağlamaktadır.

### **2.7.3. Kayıt Dışı Sektörde Sosyal İnovasyon**

Kayıt dışı sektör; bireyler, aileler veya topluluklar tarafından yürütülen özel sektör, kamu veya kar amacı gütmeyen sektörlere dâhil edilemeyen faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu sektöre ilişkin faaliyetler evde hasta bakımı veya yerel hayır kurumlarında gönüllü olmak gibi işlerden meydana gelebileceği gibi internet üzerinde yapılan bağlantı, paylaşım ve işbirliklerini de içerebilir. Bununla birlikte kayıt dışı sektör; arkadaşlar ve aile desteğinin birincil kaynağını şekillendirirken, diğer sektörlerden farklı olarak insanların organize olması, işbirliği kurması ve inovasyonlar için çeşitli araçlar da sağlamaktadır. Ancak kayıt dışı sektör sosyal inovasyonların geliştirilmesi ve dağıtılması sürecinde çeşitli zorluklarla yüz yüze gelir. Bunlar zamanın, sermayenin ve örgütsel kapasitenin eksikliğinden meydana gelir. Bu sektöre sosyal inovasyonun oluşturulması ve yayılması için; çalışma zamanının dağıtımına, gönüllü iş gücüne değer kazandırılmasına, yaşam becerilerini öğreniminin kalitesi ve

alternatif ticari birimlere dikkat çekilmesi gerekir. Sosyal inovasyon açısından bu sektör sivil toplum, dini kurumlar ve diğer toplumsal gruplar tarafından yönetilen karşılıksız aktiviteleri içermekle birlikte bireylerin, ailelerin ve toplumun sosyal ihtiyaçları karşılamak için gerçekleştirdiği plansız faaliyetleri barındırır. Plansız olmalarına rağmen bu faaliyetler paylaştıkları bir takım belirli ortak özelliklerle bir sektörel küme olarak ele alınabilir (Caulier-Grice vd., 2012, s. 30-31):

- Kayıt dışı sektör kurumsallaşmamıştır. Bir başka deyişle bu sektör resmi örgütler ve kurumlar tarafından değil bunların dışında kalan kayıt dışı ağlar tarafından karakterize edilmiştir.
- Sektörün değer birimi genellikle para değil zamandır.
- Bu sektördeki faaliyetler tipik olarak gönüllüdür ve bu yüzden hediye ve karşılıklılık prensibine dayanır.
- Faaliyetler güven ilişkilerine dayanmaktadır.

#### **2.7.4. Kamu Sektöründe Sosyal inovasyon**

Sosyal inovasyonlar kamu sektöründe yeni fikir ve uygulamalar yoluyla toplumsal değer üretilmesi yoluyla gerçekleşmektedir (Mulgan, 2007). Kamu sektörü sahip olduğu geniş bütçe ve kaynak imkânlarının beraberinde uygulamalar için değişimi ve iletişim ağları sağlayacak erişim olanaklarıyla en sistematik değişimleri yaratacak potansiyele sahip sektördür. Sosyal inovasyonlar kamu sektörü tarafından, verimli, etkili ve sürdürülebilir bir biçimde toplumsal sorunların çözülmesi ve ihtiyaçların karşılanması için kullanılır (Matei ve Drumasa, 2015, s. 408).

Kamu sektörü dört farklı iş modeli aracılığıyla sosyal inovasyon uygulamalarını kullanmaktadır. Bu modeller; kamu-vatandaş iş birliği modeli, destek modeli, hizmet modeli ve kaynak modelinden oluşmaktadır.

- İş birliği modeline göre; toplumsal değerler kamu kurum ve kuruluşlarının diğer sektörle ile aktif bir şekilde ürün veya hizmet üretimi sürecinde işbirliği yapmasıyla meydana gelir (Tubitak projeleri, AB Projeleri, KOSGEB vd.).

- Destek modeline göre ise toplumsal değerler diğer sektörlerdeki aktörlere sağlanan mali ve sosyal destekler yoluyla yaratılır (Vergi indirimleri, mikro krediler vd.).
- Hizmet modeline göre toplumsal değerler kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşlara sundukları ürün veya hizmetler yoluyla yaratılır (sosyal yardımlar, vatandaşlık hizmetleri vd.)
- Son olarak kaynak modeline göre ise ülke kaynakları (doğal ve beşeri kaynaklar), karşılıklı toplumsal değerler yaratılması için kullanılır (Rizzo, Komatsu ve Deserti, 2015, s. 37).

Sıralanan bu dört model çeşitli şekillerde işleyişe geçmektedir. Öyle ki yeni fikir ve uygulamalar iç çevre odaklı olarak kamu sektörünün etkililiğinin arttırmaya yönelik olarak kullanılabilirken aynı şekilde dış çevreye odaklı olarak vatandaşa ve diğer işletmelere sundukları hizmetler yoluyla da kullanılabilir. Kamu sektöründe sosyal inovasyonların bir başka işleyiş şekli ise diğer sektörlerin dolayısıyla da onların gerçekleştirdiği inovasyonların etkililiğini arttırmaya yönelik olarak kullanılmasıdır. Diğer bir deyişle sosyal inovasyonlar **kamu sektörü içerisinde** – iç etkinliği artırma veya dışarıya hizmet götürerek- gerçekleşebileceği gibi **kamu sektörü yoluyla** da – diğer sektörlerdeki sosyal inovasyonları destekleyerek- gerçekleşebilir (Rivera León, Roman ve Simmonds, 2012).

Kamu sektörü içerisinde veya kamu sektörü yoluyla uygulanmasına bakılmaksızın bu sektördeki sosyal inovasyonların başarılı olması için bir takım gereklilikler bulunmaktadır:

- Geleneksel girişimcilik anlayışının aksine sosyal ortaklıklar yoluyla farklı alanlardaki uygulayıcıları katkı yapmaya teşvik etmek,
- Aracılar kullanarak diğer sektörler arasındaki sınırların aşılmasını sağlamak,
- Yerel ağlar kurup, onları korumak,
- Uygulamaların sonuçlarından elde edilen öğrenimlerinin paylaşımı ve yayılması,
- Yeni girişimlerin teşvik edilmesi,

- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi ve
- Kaynakları sosyal inovasyonların kullanımına ayırmaktır (Adams ve Hess, 2008, s. 4-5).

Kamu sektörünün hedefleri diğer sektörler nazaran daha fazla çeşitlilik içermektedir. Bu çeşitliliğin sahip olduğu karmaşıklık içerisinde kamu yöneticilerinin verecekleri kararlar olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Kamu sektörünün çevresel veya toplumsal sorunlara çözüm üretmek için gerçekleştirdiği eylemler, sosyal strateji politikalarının yanı sıra genel olarak toplumun yapısına dayanmaktadır. Bu bağlamda, bu sektörde planlanan ve uygulanan sosyal inovasyonlar toplumun yenilik ve değişime karşı olan tutumlarıyla yakından ilişkilidir (Thénint ve Miles, 2013, s. 65). Öyle ki, olumlu yöndeki tutumlar güdümünde uygulanan sosyal inovasyonlar, eşitsiz bir şekilde dağıtılan ve etkisiz kalan toplumsal hizmetlerin yeniden dağıtılması yoluyla, sosyal ilişkilerde var olan güç yapılarını dönüştürmeyi hedefleyerek toplumdaki hiyerarşik mücadeleyi yeniden biçimlendirmektedir (Moulaert, 2009).

Devletler ayrıca uygulamacıların, işletmelerin, kar amacı gütmeyen örgütlerin ve diğerlerinin piyasa koşullarını şekillendirme görevine sahiptir. Sosyal inovasyonlar açısından devletin diğer sektörlerde inovasyonu harekete geçirmek ve onları teşvik etmek için kullandığı bir dizi araç bulunmaktadır. Bunlar; yeni düzenleyici ve yasal yapılar (yeni standartlar, yeni yasal şekiller ve yeni planlama gereksinimleri gibi); vergi iyileştirmeleri (inovasyon giderlerini azaltarak ve muhtemel vergi sonrası getiri oranını arttırarak); ve inovatif servislerin tedariki ve devreye sokulmasını içerir. Kamu sektörü ayrıca sosyal inovasyonları araştırma geliştirme yatırımlarıyla kendi örgütsel sınırlarının daha ilerisinde de finanse eder. Ancak kamu sektörünün yapısı birçok yönden inovasyon için uygun değildir. Devletin yapısal özellikleri risk alma ve inovasyonu teşvik etmektense onlardan kaçınma eğilimindedir. Departmanlar arası güç dağılımı, kontrol ve hesap verme gibi süreçlerde yaşanabilecek sıkıntılar kamu sektörünün sosyal inovasyonlar için önemli engeller olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir şekilde kamu, inovasyon için gerekli olan özel bütçeler, iş bölümü ve süreçleri harekete geçirmede eksiklikler çeker. Kamu sektörü politik bildiriler ve bağlılıklar tarafından yürütülen merkezi doğası gereği dönemsel olmaya eğilimlidir ve

bu yüzden uzun vadeli planların hayata geçirilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir. Kamu sektörü dört sektör içerisindeki en karmaşık olanıdır ve bu durum sektörün inovasyon uygulamalarına doğrudan katkı yapılmasını zorlaştıran bir etmen olarak görülmektedir. Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde, sektör genellikle çok yönlü talepleri hızlı bir şekilde karşılamalı ve bunu yaparken şeffaflığını ve hesap verebilme sorumluluğunu sürdürmek durumundadır (Caulier-Grice vd., 2012, s. 27-28).

Devlet için sosyal inovasyon, verimlilik ve etkinlik kavramlarına dayalı olarak kurulan refah reformu geleneği, finansal (arz yönlü) kıtlık ve neredeyse sınırsız olan talepler altında oluşan şartları birbirine bağlayarak çözümler üretir (LeGrand ve Bartlett, 1993). Üretilen bu çözümler, toplumsal sorunlara yönelik olarak yetersiz kalan geleneksel çözümlere bir alternatif niteliği taşımakta ve bu alternatiflerin taşıyıcıları olan sosyal inovasyonların çağdaş kamu yönetiminde önemli bir rolü bulunmaktadır. Çağdaş kamu yönetimi ve kamu-vatandaş ilişkisine değinen bu tür yaklaşımlar, toplumsal politikanın sosyal inovasyonlar aracılığıyla yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Adams ve Hess, 2008, s. 4). Bu şartlar altında sosyal inovasyonların sürdürülebilir olması için aşağıda sıralanan sosyal stratejiler izlenmelidir:

- Yeni fikirler ve uygulamaların yoğun bir ilgiyle destekleneceği ve onların hızlı bir şekilde etki etmelerine yardımcı olacak altyapının geliştirilmesi,
- Üçüncü sektör ve kayıt dışı sektörün yetkinliklerini yeniden inşa edecek yatırımların yapılması,
- Özellikle yerel yönetim temelli, sektörler arası ve vatandaşlara yönelik yüksek etkileşimi (kamu-özel, kamu-kayıt dışı, kamu- kar amacı gütmeyen, kamu-toplum, özel-kar amacı gütmeyen, özel-kayıtdışı, özel-toplum, kayıtdışı-toplum) amaçlayan ilişki ağlarının kurulması,
- İnovasyon kalıplarının ve potansiyel büyüme alanlarının belirlenmesi amacıyla sosyal inovasyon araştırma ve ölçümlenmeleri yapılması,

- Yönetici, uygulayıcı ve girişimcilere yönelik eğitim yatırımları yapılması,
- Sosyal inovasyonların gerçekleştirileceği alana ilişkin yönlendirmelerin yapılması ve son olarak da
- Sosyal inovasyon uygulamalarına kamu yatırımlarının yönlendirilmesidir (Adams ve Hess, 2008, s. 6-7).

Ayrıca bir ülkenin devlet ve yönetim geleneği, kamu sektörünün toplumsal sorunlarla nasıl mücadele ettiğine yönelik birtakım varsayımları yansıtmaktadır (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Aşağıdaki tabloda merkezi ve yerel yönetim gelenekleri ve onların sosyal inovasyon yetkinlikleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir:

**Tablo 13. Yönetim Gelenekleri ve Sosyal İnovasyon Yetkinlikleri**

Yönetim Geleneği	Özellikleri	Örnekler
Merkezi Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurallar ve düzenlemelerin önemli bir politik araç olarak görüldüğü güçlü komuta ve kontrol düzeni vardır.</li> <li>• Devlet, birimler arası hiyerarşik ve mekanik bir düzenin bulunduğu bir birlik olarak görülür.</li> <li>• Politik sistem genellikle çoğunluğun kurallarına dayalıdır.</li> <li>• Kamu yararının korunması için birlik ve beraberlik en temel ilkedir.</li> <li>• İnovasyonlar en üst merkezden gelir</li> </ul>	Birleşik Krallık, Fransa, Romanya, Slovakya, Estonya, Türkiye
Yerel/Bölgesel Yönetimler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerel/bölgesel, federal ve merkezi seviyelerde iş birliğini gerektirir.</li> <li>• Genellikle federal yapıdadır.</li> <li>• Politik sistem genellikle fikir birliğine dayalıdır: merkezi, yerel ve federal seviyelerin kurdukları iş birlikleri müzakere ve değişim süreçlerinin yer aldığı koordinasyon, işbirliği ve uzlaşmaya yönelik uygulamalara dayanır.</li> <li>• İnovasyonlar yerel ihtiyaç ve isteklere yönelik olarak gerçekleşir</li> </ul>	Belçika, Kanada, Danimarka, Almanya, A.B.D, Brezilya, Avustralya

**Kaynak:** Loughlin ve Peters, 1997.

Merkezi yönetim ve ona bağlı devlet anlayışının ağır bastığı durumlarda yerel bilgi ve pratik zekâ ortadan kalkmakta dolayısıyla vatandaşların ihtiyaçlarına özel

olarak geliştirilen çözümlerin üretilmesini sağlayan yerel öğrenim süreçleri bulunmamaktadır. Benzer şekilde sosyal inovasyonların farklı sektör ve seviyelerden ortaklıkları ve paylaşımı gerektirdiği bilindiğinden toplumsal sorunlarla içeriden müdahale etmek uğruna kaynaklarını kullanan ve işbirliğini teşvik eden bir yerel yönetim geleneği sosyal inovasyon uygulamalarının ortaya çıkmasına öncülük edebilmektedir. Bir başka deyişle toplumsal hizmetleri yönlendiren belirli devlet ve yönetim gelenekleri sosyal inovasyonların yapılarını, etkilerini ve sonuçlarını şekillendirebilmektedir. Burada altı çizilmesi gereken nokta bu geleneklerin birbirlerinden tam anlamıyla ayrılmadığı ve çeşitli bileşimler halinde sosyal hizmet yönetimini ve inovasyonlarını şekillendirebileceğidir.

Kamu sektörünü oluşturan merkezi ve yerel yönetim gelenekleri arasındaki bu ilişki göz önüne alındığında yerel yönetimlerin sosyal inovasyon uygulamalarının geliştirmesinde ve dağıtılmasında oynadığı önemli rol açık bir şekilde görülmektedir. Bir sonraki bölümde yerel yönetimlerin yapısı ve sosyal inovasyonlara yönelik bu rolü halkla ilişkiler ve sosyal strateji bağlamında incelenecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YEREL YÖNETİMLERDE SOSYAL İNOVASYONUN GENEL ÇERÇEVESİ VE DÜNYADA UYGULAMA ÖRNEKLERİNE İLİŞKİN MODELLER

Tezin bu bölümünde, öncelikle yerel yönetimlerin kuramsal çerçevesi, nitelikleri ve günümüz yönetim anlayışı açısından taşıdığı önem irdelenmiş ve sonrasında yerel yönetimlerde sosyal inovasyon süreci; halkla ilişkiler ve sosyal strateji bağlamında incelenmiştir. Bu bölümün sonunda dünyadaki sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin modeller; Brezilya, Kanada, Güney Kore, Güney Afrika, Avustralya ve Birleşik Krallık'tan alınan örnek modeller aracılığıyla açıklanmıştır.

#### **3.1. Yerel Yönetimlerin Kuramsal Çerçevesi**

Politik sistemlerin ana öğelerinden biri olan yerel yönetimler, halkın sosyal ve ekonomik refahına yönelik eğitim, yerleşim, sağlık ve ulaşım benzeri hizmetleri sağlayan yönetim biçimidir. Bu yönetim biçimi, kamusal sermaye ve işgücü kaynağının büyük bir bölümünü hizmetlerin halka ulaştırması amacıyla kullanmaktadır. Ancak bir yerel yönetim yalnızca hizmetlerin ulaştırılması amacıyla varlığını sürdürmemektedir. Bu yönetimler, devletin halka en yakın ve de yerel düzeyde endişe ve görüşlerini yansıtan basamağıdır. Bu işleviyle yerel yönetimler, siyasal katılım için bir fırsat yaratarak demokratik sisteme katkı sağlamaktadır (Fesler, 1980; Elcock ve Wheaton, 1986; Cole ve Boyne, 1995; Bardhan ve Mookherjee, 2006). Dolayısıyla yerel yönetimler hem toplumsal hizmetlerin ulaştırılması hem de demokrasinin devamlılığı için kilit role sahip yönetim birimleri olarak görülmektedir.

Siyasal sistem açısından düşünüldüğünde yerel yönetimlerin varlığı demokratikleşme ve de karar verme sürecine halkın katılımının artırılması hususunda büyük bir önem arz etmektedir (Alkan, 2000). Çünkü yerel yönetimlerin yokluğunda tam anlamıyla demokratik bir nitelik taşıyan siyasal sistemin varlığından bahsetmek bir hayli güçtür.

İşlevleri açısından değerlendirildiğinde, yerel yönetimlerin üstlendiği roller ikiye ayrılmaktadır. Bir tarafta mal ve hizmetlerin dağıtımını bulunurken diğer tarafta yerel halkın ihtiyaçları ve de bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını belirlemesi durmaktadır. Bu birimler, yerel yönetim yapılarını temsili ve yönetimini yerel yapılar etrafında toplayan organlardır (Uphoff, 1992 ve Boyne, 1999).

Yapılarının ve fonksiyonlarının belirlenebilmesi için yerel yönetimlerin tanımlanması ve de demokrasi için taşıdığı değerinin anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda literatürde yerel yönetimlere ilişkin iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşıma göre yerel yönetimler, merkezi yönetimlerin altında yer alan ulusal yapılar olarak kabul edilirken, ikinci yaklaşıma göre ise yasal kişilikleri, hizmet ulaştırmak için sahip olduğu güçleri, merkezi yönetimin sınırlı denetimine tabi olan bütçe ve personeli ve de etkili halk katılımı işlevlerine sahip yerel birimler olarak tanımlanmaktadır. İkinci yaklaşımdaki tüm bu unsurlar yerel yönetimleri diğer kurumlardan ayıran ve aynı zamanda onun verimliliğini artıran etmenler olarak görülmektedir (Newton ve Karran, 1985, s. 59-62; Bailey, 1999; Andrews ve Shah, 2003).

Yerel yönetimler yöneticilerin bağımsız olarak seçildiği fakat devlet otoritesine bağlı olduğu bir ülkenin yönetimine bağlı birimlerdir (Gomme, 1987, s. 1-2). Yerel yönetimler sorumlu oldukları hizmetlerin dağıtımını dışındaki faaliyetlerinde göreceli bir özerkliğe sahiptir. Ancak bu özerkliğe rağmen merkezi yönetimler ile etkili bir şekilde hareket edebilmeleri için yerel yönetimlerin sağlaması gereken bazı ön şartlar bulunmaktadır. Bu ön şartlar aşağıda açıklanmaktadır (World Bank, 1989, s. 87-88; Council of Europe, 1995):

- Demokratik siyasal sistem içerisinde güçlü bir yerel yönetime olan ihtiyaç ve de bu yerel yönetimin kalkınma sürecinde bir ortak olarak oynayacağı önemli rol,
- Merkezi, bölgesel ve yerel birimler arasında finansal ve beşeri kaynak ayrımı
- Birimler arasında bilgi akışını sağlayacak bir iletişim sistemi,
- Demokrasinin tüm alanlara dağıldığı ve her bireyin katılımına dayanan bir yönetişim sistemi,

- Açıklık ve şeffaflığın temel bir prensip olarak benimsendiği, siyasi ve toplumsal uyum anlayışı ve
- İnovasyonlara açıklıktır.

Yerel yönetimler; genel yapı itibariyle merkezi yönetimlere bağlı ancak kendi içerisinde özerk sorumlu olduğu bölgenin refahından ve kalkınmasından sorumlu demokrasiyi, şeffaflığı ve de çift yönlü iletişimi kendisine ilke olarak benimsemiş çok fonksiyonlu yönetim birimleridir. Bu birimler her ülkede farklı şekillerde sınıflandırılmakta, Türkiye’de ise köy, il özel idareler ve belediyeler şeklinde tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak, demokratik ilkeler üzerinde kendini konumlandırmış, faaliyetlerinde sürdürülebilirlik önşartını elde etmiş halk ile iç içe benimsediği bir yönetim sistemi ve yeterli bir iletişim alt yapısına sahip yerel yönetimler benimsedikleri uyum ve yenilik anlayışıyla merkezi yönetimler ile işbirliği yaparak bölgesel gelişimin sağlanmasına destek olmaktadır.

### **3.2. Yerel Yönetimlerin Niteliği ve Önemi**

Yerel yönetimler yalnızca demokratik değerlerin öne çıkarılmasını değil bunun beraberinde yerel gelişimin de hızlandırılmasını sağlamaktadır. Demokratik açıdan halkın katılımına ve yönetimle bütünleşmesine imkan veren yerel yönetimler; sosyal, siyasi veya ekonomik gelişimin toplumun en alt kesmine kadar ulaşmasını sağlayarak yerel kalkınmaya katkı sağlamaktadır (Sikander, 2015, s.171-172). Bu çerçevede yerel yönetimlerin çok fonksiyonlu bir örgüt olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Çok fonksiyonluluğun yanı sıra yerel yönetimler belirli bir alanda yaşayan insanları ilgilendiren konularla meşgul olan birimlerdir. Bu birimler denetimleri altındaki bölgenin en küçük çıkarlarını dahi göz önünde bulundurarak, halkı refah ve huzura ulaştırmaya çalışır. Bu yolda hükümetin yüksek kademeleri yerel yönetimleri sınırlandırabilir benzer şekilde yönetim kademesine ve onların yetkilerini kendi kabulleri çerçevesinde düzenleyebilir (Stones, 1964, s.1-2). Buradan hareketle yerel yönetimler hakkında ulaşılabilir bir başka sonuç da bağımsız birer birimler olmadığıdır. Yerel yönetimlerin ulusal seviyedeki güvenlikle, banka faizleriyle,

vergilerle veya uluslararası ticaretle ilgili herhangi bir endişesi yoktur. Bunun yerine yerel yönetimler çevresini yaşanabilir kılmak, çocukları eğitime teşvik etmek ve de evler inşa ederek medeni bir yaşam kurmaya çalışmaktadır (Gilchrist, 1940, s. 387). Bu durum yerel yönetimlerin bölgesinin refah ve kalkınmasından sorumlu olduğunu da gösterir.

Merkezi yönetimlerin ülke çapındaki faaliyetleri gerek uygulama alanının genişliğinden gerekse de bu geniş alanın denetiminin zorluğundan dolayı görevlendirilen kişileri yetersiz bırakmakta ve bu durum da yerel yönetim çalışanlarının merkezi yönetimlere destek olmasını gerektirmektedir (Turner ve Hulme, 1997,s.152). Bu nedenle yerel yönetimler merkezi yönetimlerle sürekli iletişim halinde olmalı, yerel birimler kendilerini geliştirmeli ve de verimliliklerini üst düzeye taşıyacak sosyal stratejiler geliştirmelidir. Bu sosyal stratejinin geliştirilmesi ancak yerel yönetimlerin güçlendirilmesi veya merkezi yönetimlerin gücünün bir kısmını devretmesi yoluyla mümkün olmaktadır. Ülke içindeki gücün yerel birimler arasında dağıtılması yetkilerin halkla daha yakın olan yerel yönetime bağlı yöneticilere devredilmesini sağlamaktadır.

Antik yunan şehir devletleri küçük coğrafyaları ve kısıtlı nüfusları ile insanların kendi kendilerini yönetebildikleri bir yapıya sahipti. Ancak modern dönemde bir ülkenin bütün nüfusunun yönetimde doğrudan pay sahibi olması mümkün değildi. Bu duruma çözüm olarak merkezi yönetimler, yerel seviyelerde insanların kendini temsil edebileceği, sorunları hakkında paylaşımda bulunabileceği ve de yaşadığı bölgenin refah ve gelişim seviyesi hakkında öneriler sunabileceği kendi kendisini yönetebilen birimler kurmuştur. Bu küçük çaplı birimler bir arada düşünüldüğünde ülkenin yerel yönetimini şekillendirirler. Modern zamandaki bu yerel yönetimler kendi kendini yönetebilen ve merkezi yönetimin ancak sınırlı müdahaleleriyle kendi kaynaklarıyla bölgesindeki işleri yürüten birimlerdir. Buna rağmen yerel yönetimlerin bölgelerinde herhangi bir egemenliği bulunmamakta ve otoriteleri merkezi yönetimler tarafından sağlanmaktadır (Clarke, 1960, s. 1). Yerel yönetimlerin modern zamanda yetkilerinin kısıtlanmasının sebebi artan nüfusun ve değişen yerel politikaların bölgesel yönetimlerle kontrolünün zorlaşması ve de otorite

eksikliğinden doğan yönetsel zorluklardır. Bu nedenle yerel yönetimlerin bağlı olduğu otoriter merkezi yönetimler kurulmuş ve de egemenlik ve kontrol yetkisi bu otoriteye devredilmiştir.

Bunun yanı sıra yerel yönetimlerin mutlak sorumluluğu bölgesini ilgilendiren sorunlara itina ile yaklaşarak bu sorunlara çözüm üretmektir. Bu sorumluluğun tam olarak yerine getirilememesi ve halkın yerel hayatla olan bağının koparılması halinde, yerel topluluk gelişime dolayısıyla değişime ön ayak olacak enerjiden, kazanacağı yeteneklerden gerekli bilgiden ve de harekete geçmeyi sağlayan sorumluluk duygusundan mahrum kalacaktır (Wilson ve Game, 1994, s.41.).

### **3.3. Yerel Yönetimlerde Sosyal İnovasyon**

Yerel yönetimlerde inovasyon yeni bir fikrin uygulanılmasını gerektirir. Bu fikrin oluşumu ve mali açıdan sürdürülebilir bir kamu hizmetine dönüştürülmesi arasında fark; buluş, yenilik ve yayılım arasındaki ayrıma dayanmaktadır. Bu ayrıma göre bir icat; yeni veya gelişmiş bir ürün, hizmet ya da süreç için meydana gelen fikirleri ifade ederken, inovasyon; bu fikirlerin farklı alanlarda uygulanmasını ifade etmektedir. Yayılım ise inovasyon sürecinin ayrı bir parçasıdır ve inovasyonun yaygın olarak benimsenmesini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Yerel yönetimlerdeki bazı yenilikçi fikirler inovasyonların doğumuna önyak olabilecek yeterlilikte olsa da, birçoğu bu başarıya ulaşamaz. Benzer şekilde başarılı fikirlerden doğan inovasyonlar geniş bir alana yayılabilecek kapasiteye sahipken bu hedefe ulaşamayabilir (Borins, 2001; Stijn vd., 2015, s.11-18). Bu yaklaşım çerçevesinde yerel yönetimler; fikirlerin oluşumu farklı alanlara uygulanması ve de bunların yayılımından meydana gelen sosyal inovasyon sürecinin başlangıçtan uygulamanın bitiş sürecine kadar özenle yönetilmesi gereken bir işleyiş mekanizması olarak değerlendirilebilir. Öyle ki, bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülemediği durumlarda fikirler uygulamaya geçmeden rafa kaldırılabilir veya uygulamaya geçse bile ulaştığı kitle çok sınırlı kalabilir.

Tüm bu hususlar göz önüne alınarak planlanması gereken sosyal inovasyonlar, yerel yönetimler tarafından yeni uygulanmaya başlayan faaliyetler

değildir. Geçmişten günümüze bakıldığında yerel yönetimler hâlihazırda toplum önderliğindeki yerel gelişim metotlarını uygulamak için kendi yerel potansiyeli üzerinde oluşturulmuş bölgesel stratejiler tasarlamakta; kamu, özel ve gönüllü organizasyonları hem kendi aralarında hem de halk ile işbirliği yapma konusunda teşvik etmektedir (European Commission, 2013, s. 13). Bu yaklaşımlar doğrultusunda sosyal inovasyonlar (Rana vd., 2014);

-Toplumsal ihtiyaçların daha hızlı bir şekilde belirlenebilmesine,

-Çözümlerin daha iyi hedeflerine ulaştırabilmesine,

-Hizmetlerin daha etkili ve daha ekonomik bir şekilde yapılabilmesine,

-Belediyenin görev yetkisi dışında kalan ihtiyaçların karşılanabilmesine,

-Halkın etkin katılımının sağlanabilmesine,

-Bütçe kesintilerinin olumsuz sosyal etkilerinin azaltılmasına ve de

-İstihdamın ve büyümenin desteklenmesi bakımından yerel yönetimlere katkıda bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra yerel yönetimler, yalnızca çalışanları ve kendisine bağlı birimlerle sosyal inovasyonlar için önemli bir kaynak olarak kalmaz aynı zamanda farklı sektörlerden temsilcileri bir araya getirir ve yeni ortaklıklar kurarak sosyal inovasyonların oluşturulmasında merkezi bir rol oynar. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi sol üst kümede bulunan belediyeler, hem sosyal inovasyonları harekete geçirici hem de sektörlerarası ortaklıkları destekleyen bir yerel yönetim birimi olarak görev yapmaktadır.



**Şekil 15. Sektörlerarası Sosyal İnovasyonun Teşvik Edilmesinde Yerel Yönetimlerin Rolü**

**Kaynak:** Lauritzen, 2013, s.8.

Yerel yönetimlerde sosyal inovasyonun başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için dört unsur bulunmaktadır. Bunlar; sosyal inovasyon faaliyetlerinin yönetimin sosyal stratejisi doğrultusunda konumlandırması, bu konumlandırma sürecinde yönetimin rolü, inovasyon sürecinin belirlenen yapısı ve de yerel yönetimin bu inovasyon için sahip olduğu yetkinliklerdir. Yukarıda sıralanan bu unsurların beraberinde yerel yönetimlerde sosyal inovasyonların uygulanmasında rol oynayan bir dizi harekete geçirici ve yine onu sınırlayan bir dizi faktör bulunmaktadır. Harekete geçiriciler, belediyenin sosyal strateji doğrultusunda belirlenen hedefler, genel toplumsal bakış, gelişim ve değişime yönelik istek, proje temelli uygulamalar gibi benimsenen misyon ve vizyonlar bütünüdür. Bir diğer harekete geçirici etmen ise yerel yöneticilerin azmi ve de bunun çalışanlar üzerindeki etkisini gösteren yeniliğe ve değişime olan inanç, sürekli gelişim isteği, yeni fikirlere olan açıklık, çeşitliliğe olan saygı ve de eğitimden meydana gelmektedir. Öte yandan yerel yönetimlerin sosyal

inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmesindeki engeller ise hareket alanını daraltan düzenlemeler, yeterli teşvik ve sermayeden yoksunluğu ifade eden siyasal engeller, belirsizlikten kaçınmaya yönelik risk almaktan çekinen bir kültürel yapı ve organizasyon içerisindeki işbirliği yoksunluğu, zaman ve çalışan yetersizliği gibi içsel şartlar ve son olarak halkın değişime karşı direnç göstermesi, potansiyel ortaklıkların yetersizlikleri veya onlarla işbirliği yoksunluğu gibi dış etmenlerden meydana gelmektedir (Lewis ve Ricard, 2014, s. 22). Halkla ilişkiler ve de sosyal stratejiden sorumlu birimlerin desteğini alarak oluşturan bu dört unsur, sosyal inovasyonun karakteristiğini belirleyerek genel çerçevesini oluşturur. Bu genel çerçeveyi güçlendiren unsurlar ise yerel yönetimlerin faaliyet alanını genişletecek, onu daha fazla hizmet etmeye teşvik edecek ve de sürekli yeniliklere bir açık kapı bırakacak harekete geçiricilerdir. Ancak bu süreçlerde dikkat edilmesi ve önlem alınması gereken bir dizi iç ve dış tehlike bulunmaktadır. Bu tehlikelere gerekli önlemler alındığı takdirde harekete geçiricilerin de desteğini alan yerel yönetimler; belirledikleri sosyal strateji, halka yönelik konumları ve sahip olduğu yetkinlikler aracılığıyla başarılı sosyal inovasyonlar geliştirip uygulayabilir.

### **3.4. Yerel Yönetimlerde Sosyal İnovasyonun Gerçekleştirilmesinde Halkla İlişkiler ve Sosyal Stratejinin Önemi**

Sosyal strateji, ekonomik değer yanında toplumsal değerler yaratıp tüm paydaşlara fayda sağlayarak halkla ilişkilerin ötesine geçmekte onu stratejik yönetiminin bir parçası haline getirmektedir. Bu bağlamda sosyal strateji kurumun belirlediği amaçlara ulaşmak için izlediği yol haritasıyken, halkla ilişkiler ise yol haritası izlenirken benimsenen stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanabilir.

Yerel yönetim türlerinden biri olan belediyeler; yapıları gereği yerel topluluk ve birimleri arasında çift yönlü iletişim kurup kendini halka yaklaştırmalı, insani ve maddi kaynaklarını bu iletişim kanalı aracılığıyla halkın katılımını da sağlayarak toplumsal amaçlarına uygun hizmetler ve faaliyetlerle geliştirmeli veya bu hizmet ve uygulamaları aracı ortaklara ihale etmelidir (Peters, 2001; Goodsell, 2006, s. 624-630; NACo, 2012, s.3). Burada uygun iletişim kanallarının kurulmasında, faaliyetlerin belirlenmesinde ve de bu faaliyetlerin geliştirilip ihale edilmesinde halkla ilişkilerin

önemli bir rolü bulunmaktadır. İlk iki durum belediyenin halk ile kuracağı başarılı iletişime, diğer durum ise belediyenin uzmanlar veya ihale ortaklarıyla kuracağı karşılıklı stratejik iletişime bağlıdır. Bu stratejik iletişim süreci ancak belediye içindeki başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasıyla planlanır ve hayata geçirilir.

Bu bağlamda sosyal inovasyon süreci özellikle yönetim ve temsil edilen grupların katılımlarını arttırmak hususunda toplumsal ilişkilerde sosyal fayda yaratacak değişimlere yol açmaktadır. Bu anlamda sosyal inovasyonlar güç ilişkilerindeki değişimleri ve kaynaklara ulaşım imkânlarını arttıran birer sosyal strateji unsuru olarak değerlendirilebilir.

Belediyelerin halkla ilişkiler çalışmaları stratejik ve operasyonel olmak üzere iki aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde öncelikle görevler, beklentiler ve de vizyon ve misyon çerçevesinde kısa ve uzun dönemli planlar yapılır, iletişim stratejileri belirlenir ve de gerçekleştirilecek faaliyetler belirli bir sıraya konur. Sonrasında belediyenin hem iç hem de dış hedef kitleye yönelik olarak vereceği mesajların iletişim tonu ve tarzı belirlenir. Gerektiği durumlarda belediyenin sahip olduğu olumsuz imaj düzeltilip, itibara yönelik çalışmalar yapılır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için ilgili kişilerle lobi çalışmaları yapılabileceği gibi, kriz durumları için acil durum önlemlerinin de alınması bu sürecin içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda belediyelerdeki halkla ilişkiler çalışanlarının diğer görevleri ise yöneticilere destek sağlamak, kurulan ortaklıkları düzenlemek ve de faaliyetler sonrasında değerlendirmelerde bulunmaktır. Öte yandan, belediyelerdeki operasyonel halkla ilişkiler çalışmaları ise gerek geleneksel gerekse de yeni medya aracılığıyla belediyenin görünürlük stratejisini düzenlemek, planlanan faaliyetleri hayata geçirmek, belediyenin tüm kurum içi iletişim sistemini işlevsel hale getirmek ve de son olarak krizleri başarılı bir şekilde yönetmektir (Brown, Gaudin ve Moran, 2013, s.120). Buna bağlı olarak belediyeler sosyal strateji geliştirirken; hedef grup veya sorunu uygun bir şekilde tanımlamalı ve sosyal inovasyonların yayılımını sağlayacak yollar bulmalıdır.

Toplumda yeterli hizmet alamayan bireyler yeni medya ve bilgi alan araştırma grupları aracılığıyla kamu, özel ve kar amacı gütmeyen sektöre çözüm

isteklerini bildirirler. Bir taraftan yenilikçi uygulamalar, ürünler veya süreçler aracılığıyla bu ihtiyaçları karşılamaya çalışan sektörler, diğer taraftan da bu ihtiyaçların belirtilmesinde kendilerine kanal olan medya organlarının araştırma gruplarını ve gönüllü organizasyonları destekleyerek iletişimde süreklilik sağlamaya çalışırlar (Westley ve Antadze, 2010, s.10). Bu şekilde toplumsal ihtiyaçlar konusunda sürekli bir farkındalık ortamı yaratılarak çözümlerin hızlı, etkili ve de verimli bir şekilde geliştirilip, uygulanması sağlanır.

Tüm bu stratejik ve operasyonel halkla ilişkiler çalışmalarının uygulanma nedeni; sorumluluklar ve onların yükümlülüklerini kabul ettirmek, hizmetlerin ulaştırılabilmesi için verimli işleyiş mekanizmaları geliştirmek, başarı kadar başarısızlığı da üstlenebilme, hesap verebilme ve hizmetleri toplum içerisine onların katılımını da sağlayarak entegre etmektir (Steiner, 1978, s. 543). Belediyelerin halkla ilişkiler faaliyetleri sonrasında bu gereklilikleri yerine getirebilmesi, başarılı bir sosyal strateji geliştirme süreci uyguladığı ve de sosyal amaçlarına ulaşmak için halkla ilişkilerin de desteğini alarak önemli bir yol kat ettiğinin göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle sosyal stratejinin belediyeler açısından uygulanma sürecinde halkla ilişkiler; sorumluluk, verimlilik, hesap verilebilirlik ve de entegrasyon süreçlerini yerine getiren bir yönetim fonksiyonu haline gelmiştir.

Sosyal strateji ise yerel yönetimlerin sosyal inovasyona yönelik faaliyetlerinde hizmet sunulacak alanların tespit edilmesinde, gerekli temsilcilerin belirlenmesinde, uygulanma sürecinin tespit edilmesinde, inovatif çevreyle ilgili düzenlemelerde, ortaklıkların yürütülmesinde, kalite anlayışı ve sorumlulukların benimsenmesinde, sürdürülebilirlik ve dağıtımına ilişkin hususlarda son olarak da kanuni düzenlemelerde önemli bir rol oynamaktadır (Lauritzen, 2013, s. 8-11). Çünkü başarılı bir sosyal strateji aynı zamanda başarılı bir araştırma sürecini işaret eden göstergelerden biridir. Başarılı araştırma süreci ise yerel yönetimlerin faaliyetlerini doğru bir şekilde planlamaları, hedef belirlemeleri ve de sonuçlarını öngörmelerini sağlayarak onlara bir rehber niteliği taşımaktadır.

Sosyal stratejinin bir başka unsuru ise toplumsal bir ihtiyacı karşılamak üzerine tasarlanmalarıdır. Burada geçerli olan sosyal ihtiyaçlar fikir birliğine dayanan

toplumsal bir süreç içerisinde gerçekleşir. Bu ihtiyaç temelli yaklaşımla belirlenen toplumsal ihtiyaçlar karşılanmadığında oluşabilecek ciddi zarar ve kayda değer toplumsal kayıplar yaşanabilir (Doyal ve Gough, 1991). Çünkü bu ihtiyaçların belirlenmesi, sorunların ve gereksinimlerin gözden geçirilmesi, paydaşların belirlenmesi ve doğru kişilere seslenme aracılığıyla sosyal inovasyonların ortaya çıkması ve destek görmesini kolaylaştırmak sosyal stratejinin bir parçasıdır.

Bununla birlikte sosyal strateji yerel yönetimlerde sosyal inovasyon sürecinde bölgede hangi alanların inovatif uygulamalar için uygun olduğunu ve de bu alanda kimlerle çalışabileceğinin belirlenmesinde uyguladığı iç ve dış analizlerle yol gösterici olarak kullanılmaktadır. Ayrıca sosyal stratejinin kendine özgü dinamikleri belirlenen alanlardaki inovatif faaliyetlerin en etkili bir şekilde uygulanabileceği bir süreç içerisinde konumlanmakta, ağlarla ve sosyal ortaklıkla destekleyici bir işlev görmektedir. Aynı şekilde kurumun kimliği, vizyon ve misyonu yansıttığından sosyal strateji sosyal inovasyon uygulamalarında belirli kalite standartlarına ulaşması ve de tüm çalışanlara sorumluluk duygusunun benimsetilmesini de sağlamaktadır. Tüm bu hususların yanında stratejinin sürekli olarak bir adım sonrasını düşünen yapısı gereği yerel yönetimlere; sosyal inovasyonlarını yenilikçi tutma, yaygınlaştırma ve de tehlikelere karşı önlemler alma hususunda yardımcı olmaktadır. .

### **3.5. Dünyadaki Sosyal İnovasyon Uygulamalarına İlişkin Modeller**

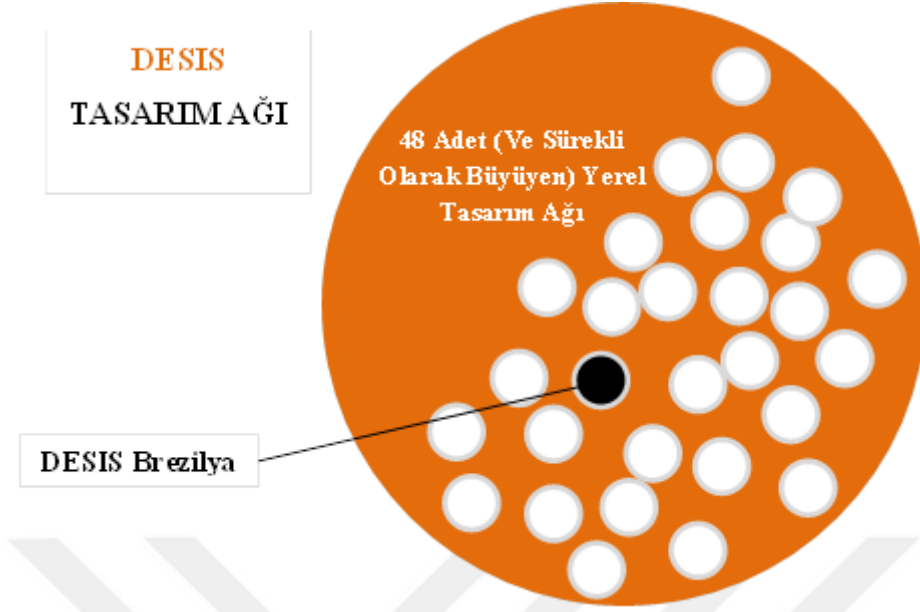
20.yüzyıldaki insan ve hizmet odaklı yönetim anlayışı özellikle birincil amacı halka hizmet sağlamak ve sorunlarını çözmek olan yerel yönetimlerin uyguladıkları stratejiler içerisinde kendisine yer bulmaya başlamıştır. Bu doğrultuda geliştirilen sosyal stratejiler ve onların bir uzantısı olarak sosyal inovasyonlar dünyanın çeşitli ülkelerinde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Bu başlık altında dünyadaki bu uygulama örnekleri ve kullanılan modeller ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

#### **3.5.1. Brezilya**

Sosyal inovasyonların bazen plansız ve anlık olarak geliştiği bilinmesine rağmen bu uygulamaların tasarım ve planlama sürecinde asıl istenilen; tüm birimlerin güçlendirilmesi, desteklenmesi ve atılacak her adımın planlanmasıdır. Bu doğrultuda

uygulanan sosyal inovasyonlar, sistematik olarak geliştirilmiş farklı etmenlerin birleştirilmesi ve çoğaltılması yoluyla faaliyete geçirilirler. Bu süreç başarılı olduğu takdirde sosyal inovasyonlar daha etkili programlarla bütünleşerek geniş çaplı değişimler yaratabilir ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilir. Bu hedefe ulaşmak ve de sosyal inovasyonların sürdürülebilir değişimlerin itici gücü olmasını sağlamak için kurulan DESIS Ağı (Design for Social Innovation and Sustainability), tasarım düşüncesini sosyal inovasyonları desteklemek ve güçlendirmek için kullanmaktadır (Cipolla ve Moura, 2011, s.41).

DESIS Grubu, Rio de Janeiro Federal Üniversitesi'nin desteğiyle kurulmuştur. Bu grup Brezilyada yerel ve ulusal ölçekte sosyal inovasyona yönelik araştırma ve uygulamaların tasarlanmasına destek olmak isteyen profesörleri, sektör temsilcileri, yerel yöneticileri ve araştırmacıları bir araya toplamaktadır. DESIS Ağı, kendi içinde özerk fakat dünya çapında birbirlerine bağlı araştırma grupları ve laboratuvarlarından oluşmaktadır. Bu ağın amacı; tasarım, düşünce ve bilgisini yerel, bölgesel ve küresel işbirlikleri ile toplumsal senaryolar, çözümler ve uygulamalar geliştirmek için kullanmaktır. Yerel ve küresel bakış açılarını bir araya getiren bu ağ gerek açık tasarım programları düzenleyerek projeleri bir araya getirmekte gerekse de karmaşık sorunları ele alarak geniş çaplı senaryolar oluşturmaktadır. Ayrıca yeni stratejiler ve destekleyici araçlar geliştirerek, yeni yeterlilikler ve yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayacak fikirlerin dolaşımını sağlamaktadır (Manzini vd., 2010, s.14-18).



**Şekil 16. DESIS Ağı Modeli**

**Kaynak:** <http://www.transitsocialinnovation.eu/>

Geliştirilen bu ağ modelinde üniversitenin desteğinin alınmasının nedeni yerel yönetimlerin yetersiz kalabileceği araştırma, deney ve gözlem süreçlerinde altyapı ve kaynak sağlayarak bilgiyi merkez alan paydaşların gerekliliğidir. Bu araştırmada önerilecek modelde burdaki yapıya benzer şekilde araştırma süreci ve sosyal inovasyonları geliştirme safhasında üniversiteler ve araştırma grupları gibi bilgi merkezlerin desteğinin alınmasına önem verilmektedir.

DESIS Ağı Brezilya'daki çalışmalarını aşağıdaki tabloda gösterilen tasarım temelli sosyal inovasyon yaklaşımına göre gerçekleştirmektedir.

**Tablo 14. Sosyal İnovasyona Yönelik Yaklaşımlar Modeli**

Güçlendirici Tasarım	Büyütücü Tasarım	Öngörücü Tasarım	Bağlayıcı Tasarım
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal İnovasyonların belirlenmesi</li> <li>Kilit aktörlerin, şartların, faaliyetlerin ve ilişkilerin belirlenmesi</li> <li>Davranışlar, itici güçler, sorunlar ve fırsatlara ilişkin bilgi elde etmek</li> <li>Güçlendirici fikirler elde etmek</li> <li>Sosyal inovasyonların geliştirilmesi ve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal inovasyonların potansiyel gidişatını tanımlamak</li> <li>Davranışlar, itici güçler, sorunlar ve fırsatlara ilişkin bilgi elde etmek</li> <li>Davranışları çözüm getirecek fikirlere çevirmek</li> <li>Çözüm geliştirme ve test etmek</li> <li>Diğer alanlardan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal inovasyonların gerekliliklerini belirlemek</li> <li>Davranışlar, itici güçler, sorunlar ve fırsatlara ilişkin bilgi elde etmek</li> <li>Sürdürülebilir alternatifleri öngörmek</li> <li>Çözüm fikirleri geliştirip test etmek</li> <li>Projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için faaliyetleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilit aktörlerin, şartların, faaliyetlerin ve ilişkilerin belirlenmesi</li> <li>Davranışlar, itici güçler, sorunlar ve fırsatlara ilişkin bilgi elde etmek ve onları anlamlandırmak</li> <li>Sürdürülebilir ilişkiler üretmek</li> <li>Bütünleşik bir sistemin parçası olarak ilişkilerin</li> </ul>

desteklenmesi için yeni araçlar tasarlayıp gerekli testleri yapmak	belirlenen sorunların çözümlerine yönelik yöntemleri uyarlama	sürekli gözlemlemek	olarak	geliştirilmesi ve sınanması
--	---	---------------------	--------	-----------------------------

**Kaynak:** Cipolla ve Moura, 2011, s.44

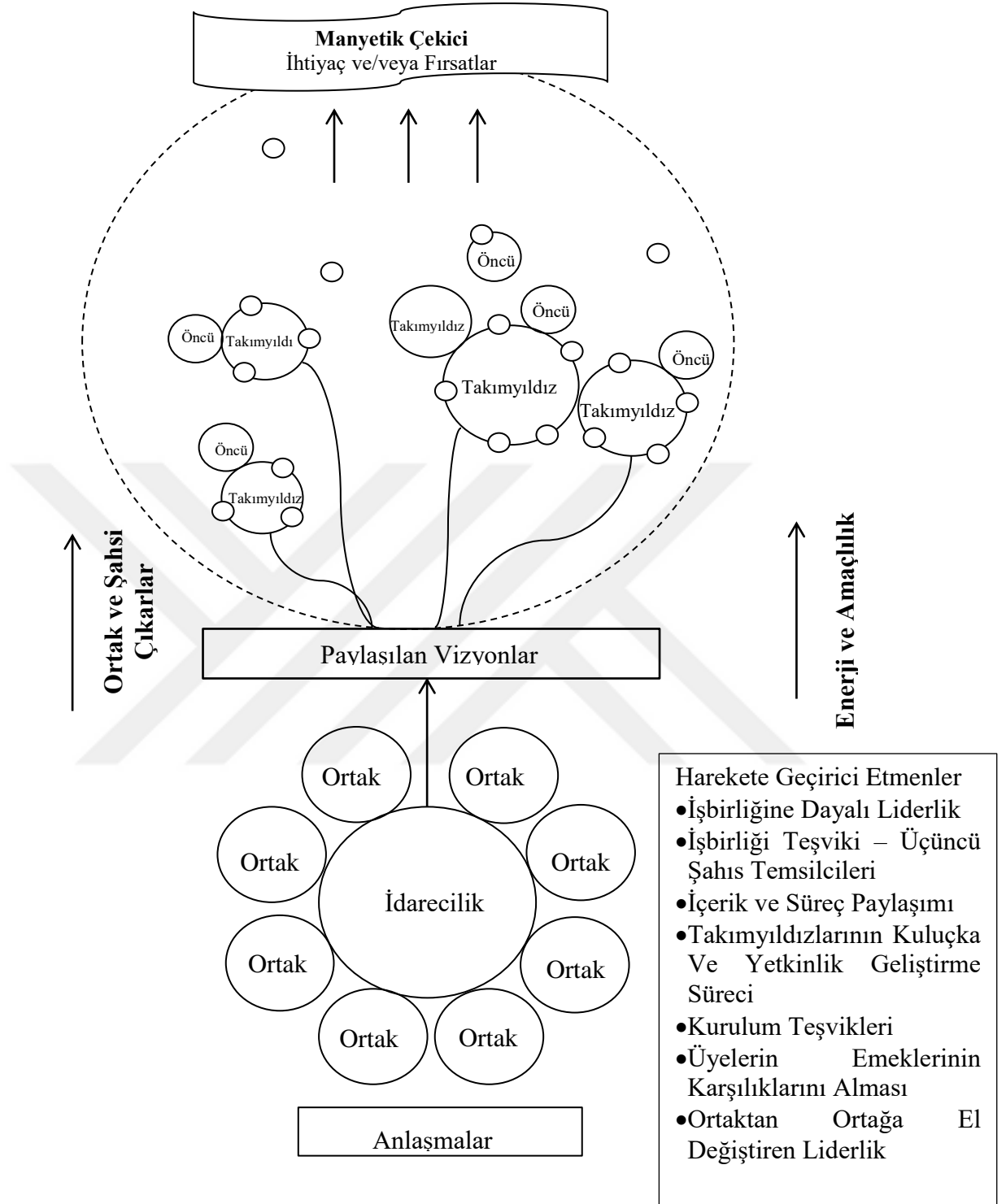
Burada dört farklı türe ayrılan tasarım yaklaşımı, sosyal inovasyonların uygulama alanlarında izleyecekleri yol haritasına ilişkin bir planlama aşamasını göstermektedir. Buna göre, gerektiği durumlarda sosyal inovasyon uygulamalarının etkisini artırmak için onu güçlendirecek tasarımlar, daha fazla kişiye ulaştırmak için büyütecek tasarımlar, sürdürülebilirliğini sağlamak için onun geleceğini öngörebilecek tasarımlar ve işbirliğinin kuvvatlendirilmesi için bağlayıcı tasarımlar uygulanabilir. Dört farklı türe ayrılmasına rağmen tüm bu tasarım modelleri kendi içerisinde bir araştırma, fikir üretme ve de bir uygulama süreci barındırır. Bu tasarım yaklaşımları yerel ölçekli sürekli değişen şartlarda, geliştirilecek bir sosyal inovasyon modelinin barındırması gereken sistematığın bir parçasıdır.

### 3.5.2. Kanada

Sosyal inovasyon kavramı Kanada'da son 15-20 yıllık süreç içerisinde araştırmaların ve uygulamaların merkezinde yer alan bir kavramdır. Sosyal inovasyonlara yönelik araştırma enstitüleri kuran Waterloo Üniversitesi gibi kurumların çalışmalarına yerel yönetimlerin desteği de eklenmiş ve ülkede gelişmiş bir sosyal inovasyon anlayışı yerleştirilmiştir. Ayrıca 17 yılı aşkın bir süre önce kurulmuş olan topluluk üniversitesi araştırma merkezi de (The Community-University Research Alliance- CURA) sosyal inovasyona ilişkin bilginin ortak üretimi yoluyla kalıcı çözümler üretmektedir. CURA'nın benimsediği felsefe Uluslararası Gelişim Araştırmaları Merkezi ile yapılan ortaklık yoluyla uluslararası düzeye taşınmıştır (Goldenberg vd., 2009, s.4-6).

Kanada'daki başarılı sosyal girişim modelleri Coady International Institute, Plan Institute ve Right to Play International gibi kurumlar tarafından da benimsenmiştir. Ayrıca The J.W. McConnell Foundation, Roots of Empathy, Dupont Canada ve The Plan Institute arasındaki girişimler ve Sosyal İnovasyon Jenerasyonu'nu (SIG) destekleyerek Kanada'da sosyal inovasyonun gelişmesinde önemli bir katkı sağlamıştır (Riddell ve Moore, 2015).

Bu yaklaşımlar doğrultusunda aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi Toronto sosyal inovasyon merkezi tarafından uygulanan takımyıldızı modeline göre, belirli bir görevin yerine getirilmesi ya da sorunun çözülmesi amacıyla gönüllü olarak bir araya gelen grup, çeşitli organizasyonlarla işbirliği yaparak harekete geçmektedir. Takımlar ortaklar arasında liderliğin paylaşıldığı bir yapı ile birbirlerine bağlıdırlar. Bu yolla oluşan her bir takımyıldızı, kurdukları ortaklıkları geniş stratejik vizyon içerisinde yönetir. Dolayısıyla takımyıldızları belirli bir soruna karşı ortakların çözüm geliştirmeye yönelik öneriler sunmasıyla oluşturulur ve aktif hale gelirler. Buradaki sorun, ortak çıkarılara hizmet eden özellikle yerel ölçekteki hizmetler, bunların dağıtımını ve bu hizmetlere ilişkin araştırmalar olabilir. Oluşan takımyıldızlarının faaliyet enerjileri düştüğünde veya ellerine geçen fırsatlar kaçırıldığında kurulan ekibin faaliyetleri durdurabilir ve hatta ortaklığa zarar vermemek için ekip tamamıyla dağıtılabılır (Surman ve Surman, 2008, s. 25-27). Bu modelin avantajı farklı alanlardan uzmanların esnek ve de yalnızca hedeflenen problemin çözümüne ilişkin olarak kurulmuş bir örgütsel yapıya sahip olmasıdır. Buradaki esneklik takımyıldızını oluşturan kişilerin “gönüllülük” ilkesiyle birbirine bağlı olması ve dolayısıyla aralarındaki ilişkinin ve takımın işleyişinin imzalanan sözleşmeler aracılığıyla değil bireylerin kurdukları yakın ilişkiler ile yönlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Takımyıldızlarının yalnızca bir soruna ya da çözüme odaklanarak kurulması ise takımın uygulama ve planlama aşamasında daha önceden belirlenmiş dar kalıplara sıkışmasını veya örgütün daha önceden sahip olduğu –sorunlu ilişkiler, borçlar, yükümlülükler- veya ona miras kalacak bir dezavantajdan sorumlu olmamasını sağlar.



**Şekil 17. Takımyıldız İşbirliği: Çok Örgütlü Ortaklık Modeli**

**Kaynak:** Surman, 2006, s.3

Bu açıdan değerlendirildiğinde, takımyıldızları belirli anlaşmalarla birbirine bağlı olan bir idareci ve onun ortaklarının paylaştıkları vizyonlar çerçevesinde

çıklarları ve de ulaşmayı istedikleri hedefler doğrultusunda kurulmaktadır. Diğer yandan takımı yıldızının faaliyetlerinin durdurulması veya ekibin dağıtılması kısa vadede olumsuz sonuç olarak görülmesine rağmen uzun vadede hem değerlendirme sonrası yenilenme sürecine girilmesi hem de yapılan hatalardan ders çıkartılıp takım yıldızlarının daha güçlü bir şekilde toplanmasını sağlayarak topluma daha başarılı ve etkili çözümler kazandırmaktadır.

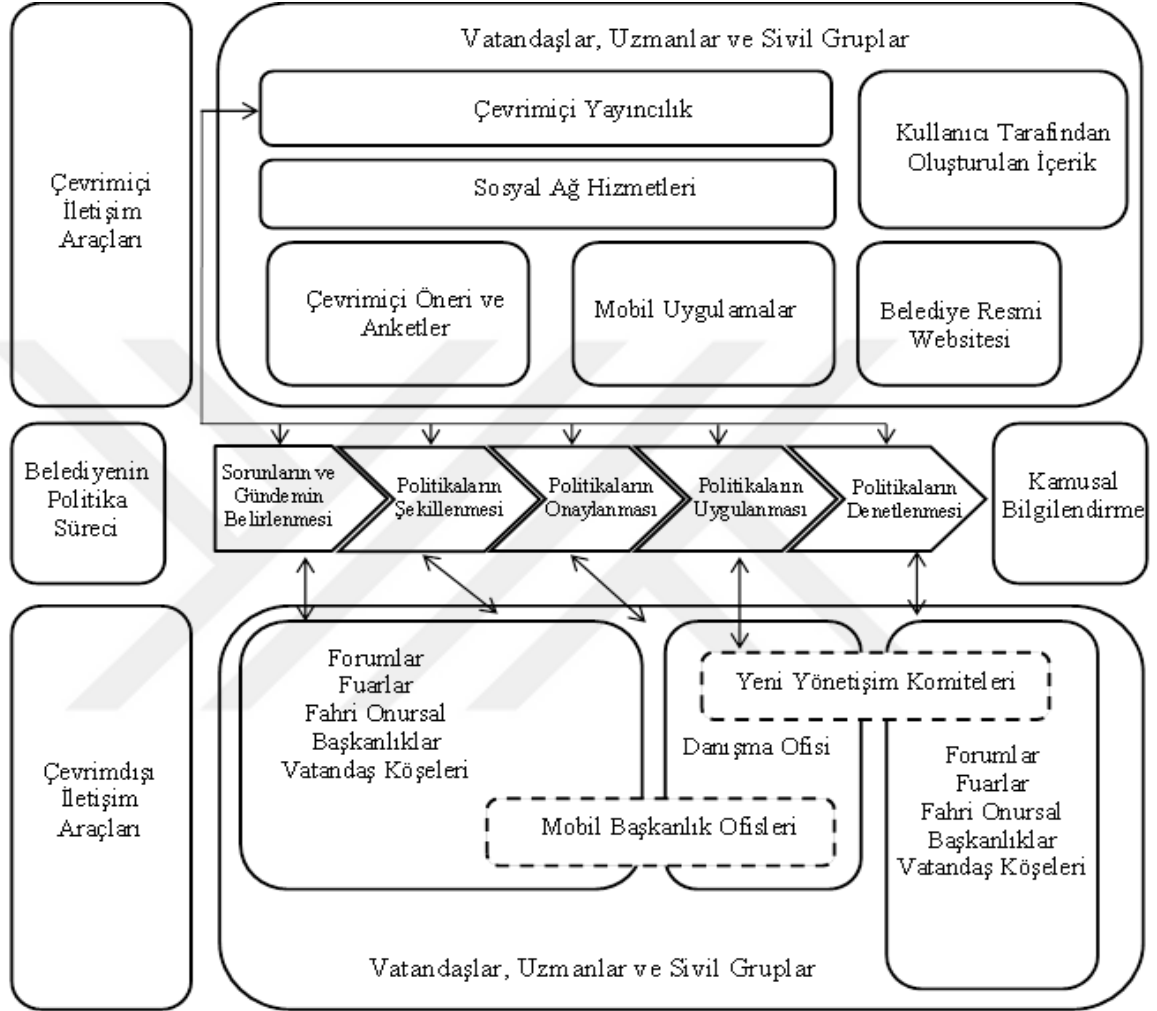
Kanada'da sosyal inovasyon alanında uygulanan bir başka bir model ise Vancouver, Toronto ve Calgary gibi şehirlerde uygulanan bağlantılı hayırseverlik modelidir. Bu modele göre ilgili kuruluşlar yalnızca mali destek değil bunun beraberinde destekledikleri kar amacı gütmeyen kuruluşa -veya yerel yönetime- uzmanların ve ilgili vatandaşların erişimlerine fırsat sağlar. Bu yolla hayırseverlik, fikirler ve değerler arasında bir köprü görevi görür ve bu süreçte kuruluşlar, kar amacı gütmeyen örgütler -veya yerel yönetimler- yarar sağlar (Goldenberg vd., 2009, s.25).

Son yıllarda uygulanmaya başlayan bir başka model ise üniversitelerin öncülüğünde kurulan Bilgi Hareketlilik Birimleri aracılığıyla sektörün ihtiyaçlarına yönelik olarak sağlanan sosyal yönlü bilimsel bilgiye dayanmaktadır. Bu birimler, üniversiteler dahilinde araştırmacılar ve öğrencileri birbirine bağlayan merkezi ofisler şeklinde faaliyetlerini sürdürür. Birimlerin görevi, üniversitenin yetenek ve ilgilerini kamu, özel veya kar amacı gütmeyen sektörün istek ve ihtiyaçlarıyla eşleştirmektir (SSHRC Strategic Plan, 2013, s.1-2). Buna bağlı olarak kurulan bu birimler halkın sorun ve ihtiyaçları ile bunların çözümünü barındıran sektör temsilcileri arasında sürekli bir alışverişi sağlayan köprü niteliği görmektedir.

### **3.5.3. Güney Kore**

Sosyal inovasyona ilişkin çalışmalar tüm dünyada olduğu gibi Güney Kore'nin de ilgisini çekmiştir. Özellikle 2011 yılında Seul Şehrinin yönetiminin başına gelen ve de daha öncesinde tanınmış sivil toplum liderlerinden biri olan Wonsoon Park ile birlikte hızlı bir değişim sürecine girilmiştir. En büyük misyonu tabandan yukarıya doğru değişimi sağlamak olan Seul Metropolitan Yönetimi uyguladığı politikalarda halkla bütünleşmeyi ve de açık diyalogu benimsemiştir. Seul Metropolitan

yönetiminin uyguladığı temel dinamikler, şehir yönetiminde açıklık ve de halkın katılımını sağlayacak yeni iletişim modellerinin geliştirilmesi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Kim vd., 2015, s.2-3).



**Şekil 18. İletişim Araçları ve Programları Modeli**

**Kaynak:** Kim vd., 2015, s. 5.

Woonson Park başa geldiğinde birçok kişi onu “Sosyal İnovasyon Başkanı” olarak çağırdı. Bu durumun sebebi onun daha önceki belediye başkanları gibi fiziksel bir miras bırakmak yerin şehrin kültürünü ve belediyeye halkın ilişkisini değiştirecek bir miras bırakmak istemesiydi. Öyle ki, 2011 yılındaki seçimlerde Park’ın seçim sloganı “halkın gündelik yaşamını değiştiren başkan” idi. Park’ın yönetim felsefesi ve uygulamaları halkın sorunlarının dinlenilmesi ve bu sorunlara ilişkin çalışmalar

yapılmasıydı. Seçim çalışmaları sırasında halk ile sokakta buluştu ve bunun yanında sosyal meyda araçlarıyla halkın ihtiyaçlarını ve sosyal sorunlarını öğrenip onlarla iletişime geçti. Onun ana felsefesi, politikayla halkın günlük hayatı arasında duran mesafeyi kaldırmak ve halka kendi endişe ve ihtiyaçlarını dile getirebilecek özgüveni sağlamaktı. Yine bu dönemde Başkan Park çalışmalarını yerel toplulukların refahına yönelik iyileştirmeler yaparak Seul'u daha yaşanabilir ve insan merkezli hale getirdi. Ayrıca şehrin kullanılmayan alanlarını ve bilgi bankalarını halka açık hale getirerek şehri işbirliğinin ve paylaşımın merkezi olarak konumlandırmıştır (Social Innovation Index, 2016, s.17-18). Seul şehrindeki sosyal inovasyon uygulamalarının, iletişimden sonra ortaya çıkan ikinci en önemli unsuru bu uygulamaları destekleyen güçlü, istekli ve de halk tarafından sevilen bir lider olmasıdır. Her ne kadar iyi bir iletişim, planlama, uygulama ve de değerlendirme süreci izlense de eğer halkı yapılacak sosyal inovasyonlara inandıracak, onları değişimi kucaklamaya yönlendirecek ve de kriz durumlarında halkın desteğini alabilecek bir lider yerel yönetimin başında değilse orada sosyal inovasyon anlamında değişimden ve süreklilikten söz edilemez. Buna bağlı olarak Seul örneğinde de görüldüğü gibi başarılı bir sosyal inovasyon modelinin olmazsa olmazlarından biri yukarıdaki vasıfları taşıyan bir liderin varlığıdır.

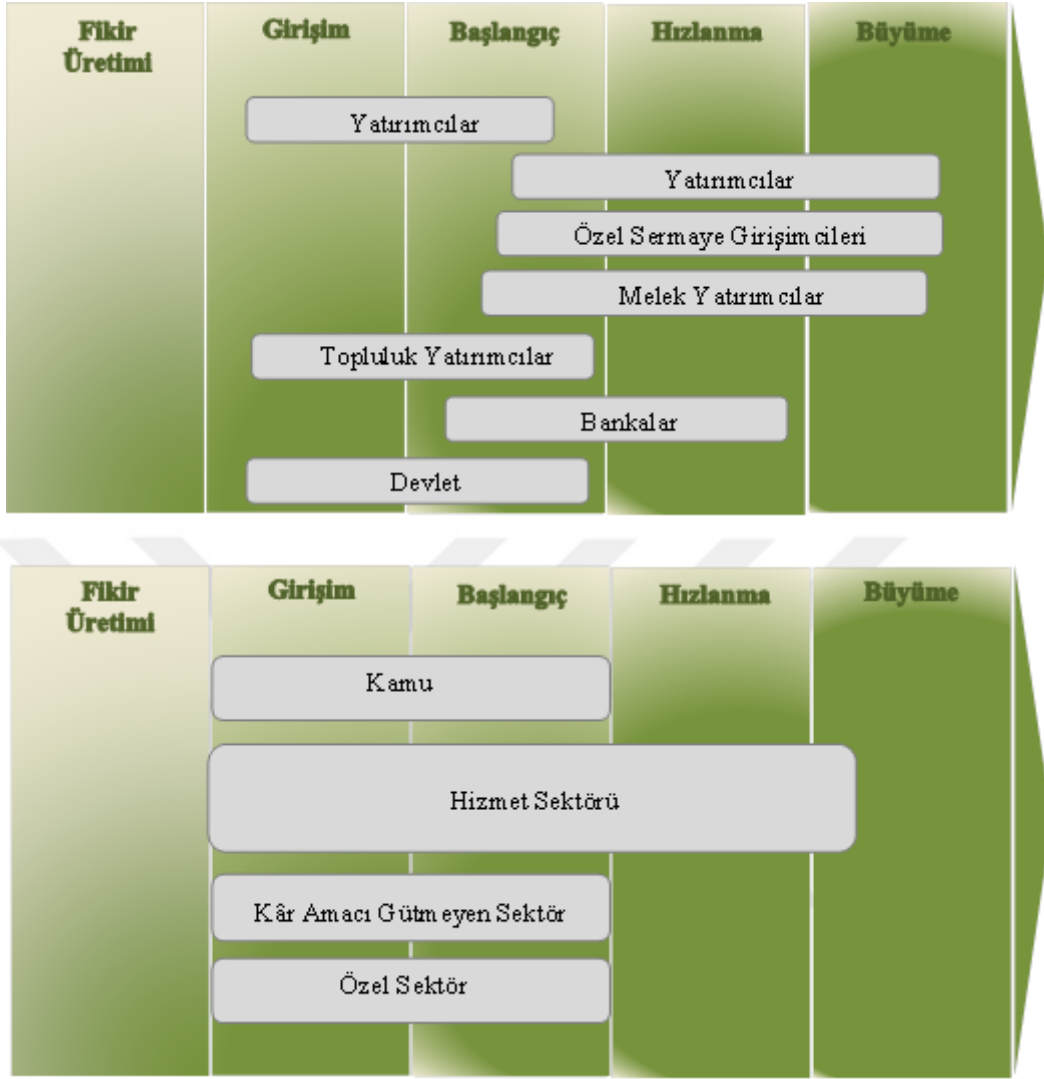
Günümüzde Güney Kore'nin en göze çarpan özelliği özellikle Kore Savaşı sonrasında onu Asya'nın en fakir ülkelerinden biriyken en zengin ülkelerinden biri haline getiren olağanüstü ekonomik büyümesidir. Ancak bu zenginlik olumsuz durumları da beraberinde getirmiştir. Tamamıyla ekonomik gelişmeye odaklanmış baskıcı yönetimler ve de 'Chaebol' adı verilen aile holdinglerinin teşviği, sivil toplumun gücünü ve de çeşitliliğini baskı altında tutmuştur. Materyalist bolluğa, rekabete ve hızlı şehirleşmeye yönelik ekonomi daha önceden Kore toplumunun en köklü geleneksel yapılarından biri olan aile ve toplum ilişkilerinin çöküşüne neden olmuştur (Gupta vd., 2013, s. 3-25). Bunun beraberinde Güney Kore büyük bir gelir eşitsizliği altında kalmış OECD ülkeleri arasında en yüksek çalışma saatlerine sahip ve de intihar oranlarının en yüksek olduğu ülkelerden biri haline gelmiştir. Başkan Park'ın insan merkezli yaklaşımı; Güney Kore'nin içerisinde bulunduğu bu durumu 50 yıldır durmaksızın süregelen büyüme hamleleri sonrasında unutulmuş veya kaybedilen sosyal sermayenin geri kazanılmasına yönelik bir dizi bileşeni içermektedir. Bazı

kesimler tarafından Park'ın bu hamleleri bir oy kazanma veya halkla ilişkiler taktiği olarak görülse de onun söylemlerini hayata geçirme ve değişim yaratma konusundaki çabaları sosyal inovasyonlar konusunda yeni imkanların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

#### **3.5.4. Güney Afrika**

Güney Afrika'da sosyal inovasyon kavramı, girişimciler, uluslararası destekleyiciler, akademik çevreler ve de yerel yönetimler tarafından uygulanmaktadır (Littlewood ve Holt, 2015, s. 6).

Sosyal inovasyona ilişkin yapılan bir çalışmaya göre Güney Afrika'da araştırmaya konu olan girişimlerin yalnızca çok az bir kısmı (%7) yeni inovasyonların geliştirilmesinde yetkinliğe sahiptir. Buna ek olarak, araştırmamanın katılımcıları sosyal inovasyonu bir yenilik olarak tanımlamak yerine var olan inovasyonların dağılımı ve benimsenmesi şeklinde gördüğü sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın sektörel göstergelerine göre; kamu ve kar amacı gütmeyen sektör, geniş kitlelere inovatif ürün ve hizmetleri yayma konusunda faaliyet gösterirken, özel sektör yalnızca kendi amaçlarına ilişkin inovatif faaliyetleri benimsemektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin yalnızca %22'si sosyal inovasyon konusunda bilgi sahibidir (Hart vd., 2014, s.3). Buna rağmen bütün sektörlerin sosyal inovasyonlara farklı aşamalarda olsa belirli bir miktarda destek sağladığı görülmüştür. Aşağıdaki şekilde bu desteği sağlayan kurumlar ve desteği sağladıkları aşamalar gösterilmiştir:



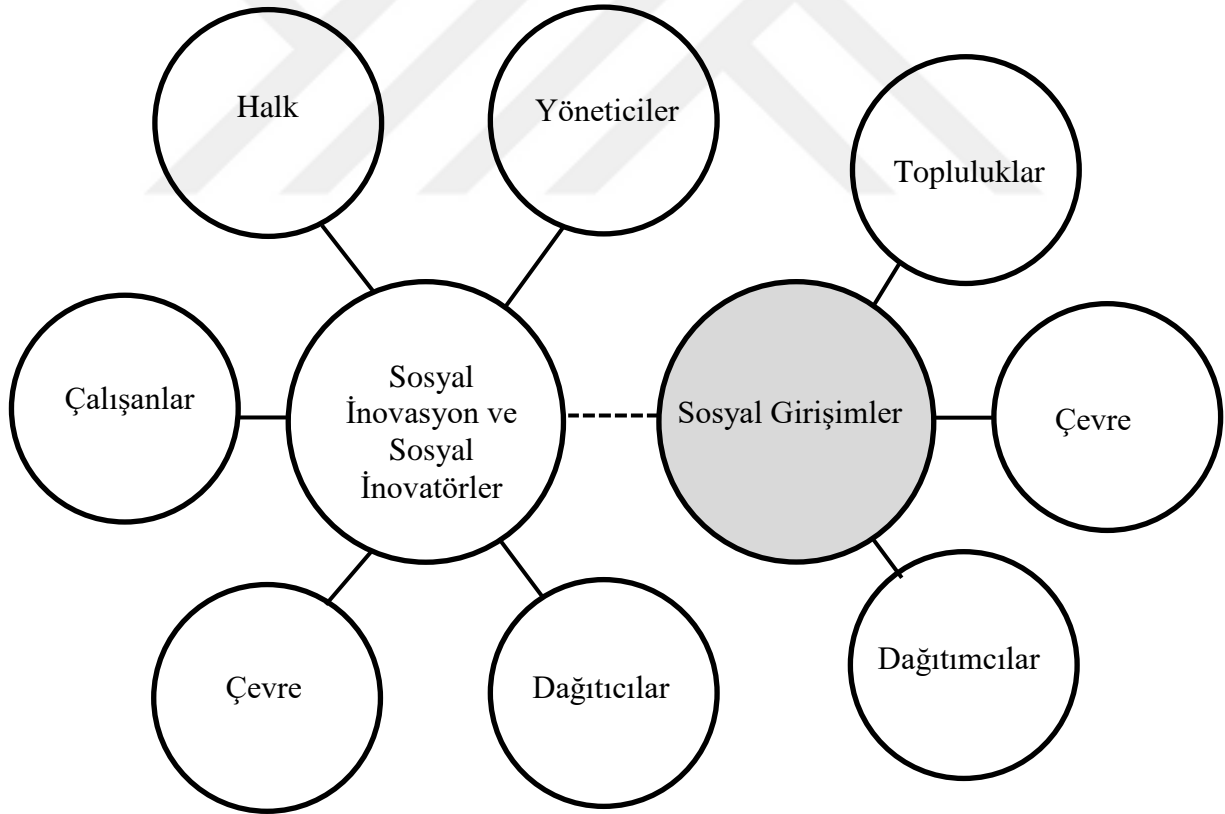
**Şekil 19. Güney Afrika Girişimcilik Ekosistem Haritası**

**Kaynak:** <https://assets.aspeninstitute.org/>

Yukarıdaki şekilde görülebileceği üzere Güney Afrika'daki sosyal inovasyon ekosistemi; fikir üretme, girişim, başlangıç, hızlanma ve de büyüme olarak adlandırılan beş aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir. Bu sürecin farklı aşamalarında çeşitli sektörlerden doğrudan finansal kaynak ve yetkinliğin geliştirilmesine yönelik destekler alınır. Yatırımcılar, topluluk yatırımcıları ve devlet tarafından girişim sürecinde sağlanan finansal destek başlangıç aşamasında son bulur. Ancak kaldığı yerden finansal yatırımları özel sermaye girişimcileri, melek yatırımcılar, bankalar üstlenerek finansal desteklerini büyüme sürecine kadar devam

ettirirler. Yine yatırımcıların başlangıç aşamasında sonlanan destekleri yine aynı süreç içerisinde yapılan yeni planlamalar yoluyla büyüme sürecine kadar sürdürülür. Yetkinlik geliştirme sürecinde ise kamunun, kar amacı gütmeyen sektörün ve özel sektörün destekleri girişim aşamasında başlayıp, başlangıç aşamasında son bulurken hizmet sektörünün desteği girişim aşamasında başlayıp büyüme aşamasına kadar devam etmektedir.

Güney Afrika'nın Cape Town üniversitesine bağlı Bertha Merkezi ise sosyal inovasyonları desteklemeye, araştırmaya, öğretmeye ve de diyaloga adanmıştır. Bu merkez sayesinde Cape Town'da sosyal girişimciler ve de halk arasında karşılıklı güçlü ilişki ağları oluşturulmuştur. Merkez ülke çapında beş bini aşkın uygulamacı ve vatandaşı çeşitli etkinlikler yoluyla finans, eğitim ve sağlık alanında sosyal inovasyonlar geliştirmeye teşvik etmiştir (Littlewood ve Holt, 2015, s. 7-9).



**Şekil 20. Karma Sosyal İnovasyon Modeli**

**Kaynak:** Littlewood ve Holt, 2015, s. 19

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi yöneticilerin, halkın, çalışanların ve dağıtıcıların destek ve görüşleri doğrultusunda çevreye de uyumluluk gözetilerek geliştirilen sosyal inovasyonlar, sosyal girişimlere devredilir ve onların aracılığıyla yenilikler yerel topluluklara, dağıtıcılara ve de çevreye ulaştırılır.

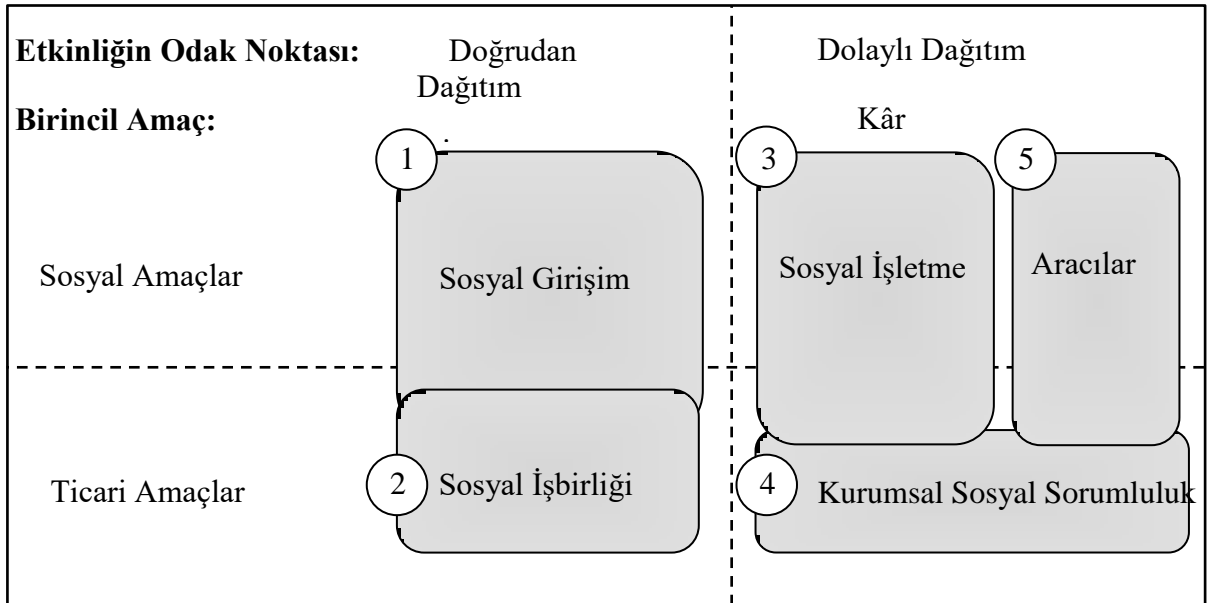
### 3.5.5. Avustralya

Avustralya'da sosyal inovasyonun tarihi oldukça zengin ve köklü bir yapıya sahiptir. Çünkü yenilikçi faaliyetlere duyulan ilgi, bu yeniliklerin toplum tarafından benimsenmesi için yapılan uygulamalar ve bu uygulamaların diğer ülkeler tarafından kopyalanabilmesi için birçok uygulama merkezleri kurulmuştur. Bu bağlamda kurulan Avustralya Verimlilik Konseyi özellikle son yıllarda kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen örgütler aracılığıyla sosyal politikaya ilişkin bilgi toplamayı hedeflemektedir. Bununla birlikte komisyonun bir diğer hedefi ise bu örgütlerin sektörler arasında güçlü bağlantılar kurmasını sağlamaktır (Manwaring, 2009, s. 1-2). Bu iki hedefi yerine getirmek amacıyla 2008 yılında ASIX (The Australian Social Innovation Exchange) ve 2009 yılında TACSI (The Australian Centre for Social Innovation) kurulmuştur. Bu kurumlardan ASIX, sosyal inovasyonların toplumsal sorunların sürdürülebilir bir çözümü olarak kullanılması, var olan sosyal inovasyonların hızının ve etkisinin artırılması ve de Avustralya'da bir sosyal inovasyon toplumu oluşturmak için özel sektör ve kar amacı gütmeyen sektörle birlikte çalışırken (<https://www.asix.org>), sosyal inovasyonunun öncü isimlerinden Geoff Mulgan'ın önerileriyle kurulan TACSI ise ihtiyaç sahibi insanlara yönelik sosyal inovasyonların geliştirilmesi, test edilmesi ve dağıtılması amacıyla kurulmuş sektörler arası bir merkezdir (<http://tacsi.org>).

ASIX'in çalışma felsefesine göre Avustralya'nın toplumsal sorunlarının çözümü için kamu, işletmeler, hizmet kullanıcıları ve kar amacı gütmeyen sektör, çözümler tasarlanması ve ulaştırılması için işbirliği içerisinde olmalıdır. Bunun beraberinde tüm halk daha güçlü toplulukların oluşturulması ve toplumsal sorunların çözülmesi için sorumluluk paylaşımında bulunmalıdır. Ancak ASIX, bir araştırma örgütü veya sosyal inovasyonları halka dağıtan aracı bir kurum değildir, bu örgüt inovatif yaklaşımların toplumsal sorunları nasıl çözebileceği konusunda fikirler üreten

bir topluluktur. Bunu yaparken dünya çapında sosyal inovasyon konusunda çalışan uzmanlarla bağlantı kurarak Avustralya'ya uygulanacak yeni fikirlerin belirlenmesi için çalışır. ASIX, Avustralya hükümetini sosyal politikaların geliştirilmesi ve uygulamaların ulaştırılması konusunda bir tavsiye makamı ve üretim merkezi olarak desteklemek istemektedir. ASIX bu desteğiyle Avustralya hükümetine farklı uzmanlık alanlarından ve de sosyal sorunlara çözüm getirebilecek yeni fikirleri olan insanları bir araya getirilebilecek bir platform sağlamaktadır (Manwaring, 2009, s.4-5).

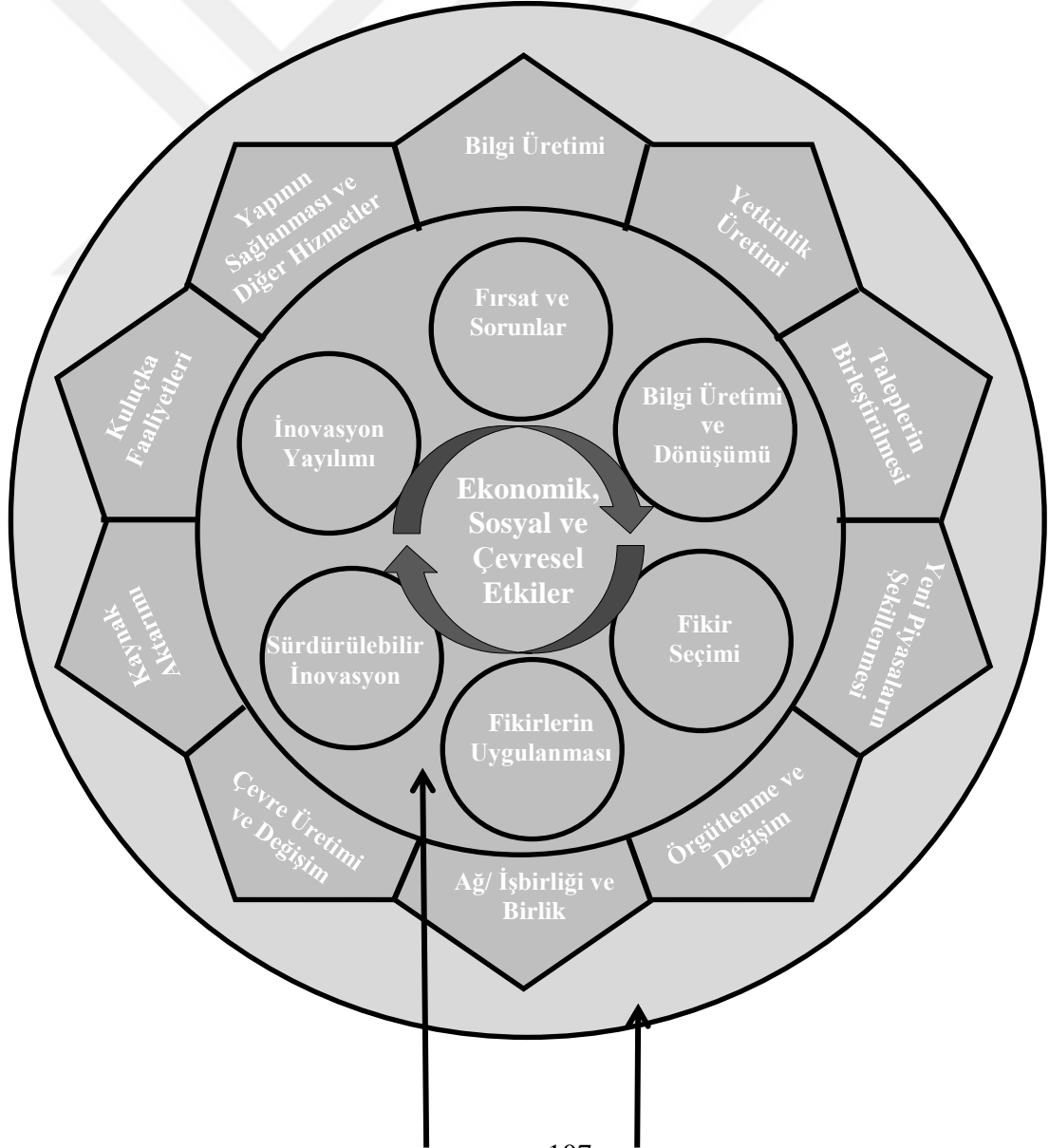
TACSI ise benzer amaçlar çerçevesinde her bir inovatif uygulamayı geliştirme, sunma ve dağıtım aşamalarından geçirerek halka ulaştırır. Geliştirme aşaması öncelikle sorunun tam olarak belirlenmesi ve ne tür bir çözümün ve fikrin bu sorunun giderilmesinde etkili olabileceğinin belirlenmesidir. Sunum aşaması ise ortaya çıkan çözümün test edilmesi, bir prototip haline getirilmesi ve bu yolla uygulamaya hazır hale getirilmesidir. Son olarak dağıtım aşamasında ise ortaya çıkan uygulama öncelikle sosyal sorunun en yoğun olduğu yere uygulanır sonrasında etkisini güçlendirerek daha geniş bir alana yayılır. TACSI tarafından geliştirilen her uygulamada kullanılan bu üç aşamalı süreç, daha fazla bilgi toplanılmasını ve belirsizlik seviyesinin azaltılmasını sağlarken uygulamanın sonuçlarının görülüp değerlendirilmesi konusunda da örgüte destek sağlamaktadır (<http://saplan.org>).



**Şekil 21. Sosyal İnovasyonların Uygulanmasına Yönelik Model**

**Kaynak:** Hendrickson vd., 2011, s. 113.

Birincil amacı insanlara doğrudan dağıtım yoluyla hizmet ulaştırmak olan sosyal işbirlikleri yalnızca kar sağlamaya yönelik olarak faaliyetlerini sürdürürken, yine aynı amaca sahip sosyal girişimler ufak da olsa kar sağlamanın beraberinde daha çok bu sosyal misyonu yerine getirmeye çalışmaktadır. Benzer bir şekilde sosyal inovasyonların kar ve performans artırıcı amacıyla dolaylı bir şekilde dağıtılmasını amaçlayan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ticari kaygılara ilişkin faaliyetlerken, sosyal işletmeler ve aracılar kar sağlamaktan daha çok sosyal hedeflere ulaşmaya odaklanırlar.



Ulusal ve Uluslararası Aktörler			Model Şartları		
Kamu Kaynaklı Araştırma Kurumları	Kamu Hizmetleri ve Telekomünikasyon	Üniversiteler	Araştırma ve İhtiyaçlar Arasında Uyum	Yetenekli Görevliler	Nüfus, Çevre ve Coğrafik Kaynak
Tıbbi Araştırma Enstitüleri	Danışmanlar	Girişimciler	Yasalar	Ekonomik Şartlar	Bütçe ve Düzenlemler
Melek Yatırımcılar	Toplum	Birlikler	Girişimcilik Kültürü	Politika ve Uygulamalar	
Girişim Sermayecileri	Medya ve Pazarlama	İşletmeler / Teknoloji	Varolan Yapı	Uzmanlaşma Kalıpları	İşgücü ve Yönetim Yetkinlikleri
Düzenleyici Makamlar	Yatırımcılar	Müşteriler, Kullanıcılar			
Çok Uluslular	Bankacılık	Uzmanlar			
Yerel ve Küresel Tedarik Zincirleri	Mesleki Eğitim Sağlayıcıları	Büyük Firmalar			
Hükümetler	Kobiler	Sanayi Birlikleri			

**Şekil 22. Sosyal İnovasyon Sisteminin Kavramsal Modeli**

**Kaynak:** Hendrickson vd., 2011, s.12

Sosyal inovasyon Sistemi modeline göre, sosyal strateji geliştirme sürecinden sorumlu olan ve de bu sorumluluk çerçevesinde sosyal inovasyon anlayışı benimseyen kurumlar ve yöneticilerin fırsat ve sorunları belirleyip, bunlara uygun gerekli bilgi üretimi veya diğer disiplinlerden dönüşümü sonucunda bir dizi fikir üretilir. Bu fikirlere uygun olanların seçilip faaliyete geçirilmesinden sonra başarılı uygulamaların sürdürülebilirlik şartlarına kavuşup tüm ülkeye yayılması amaçlanır. Bu sürece destek olan bir takım iç ve dış unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; süreç boyunca uygulayıcıya yol gösterecek bilgi ve yetkinliklerin üretimi, halkın ve piyasanın taleplerinin bir araya getirilip belirlenen sosyal strateji çerçevesinde şekillenmesi, kurumun örgüt yapısı ve benimsediği felsefenin sosyal inovasyonun en önemli gerekliliklerinden biri olan işbirliği ve ortak üretime doğru evrilmesi ve daha çok dış etkilere bağlı olan çevre, kaynak ve altyapı gibi yardımcı öğelerdir.

### 3.5.6. Birleşik Krallık

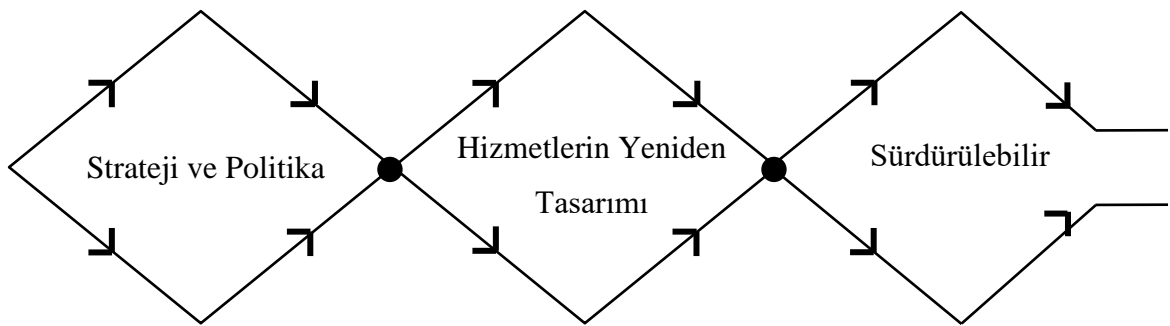
Birleşik Krallık'ta sosyal inovasyon, büyük sektörlerin yaşadığı sorunlara işaret etmektedir. Sürdürülebilir iklim değişiklikleri ve nüfusun yaşlanması gibi sorunlarla ancak inovasyonlar yoluyla mücadele edilebilir. 21.yüzyıl ekonomilerinin en büyük işletmeleri çoğunlukla geleneksel üretimden ziyade hizmet sunma eğilimindedir. Bu deneyimler çerçevesinde kamusal hizmetlerde yapılacak olan inovasyonlar, giderleri de azalttığı gibi elde edinilen kazanımlarla İngiltere'deki sosyal hizmetlerin etkisini de artırmaktadır (NESTA, 2008, s.1). Sosyal hizmetlere karşı artan bu eğilim aynı zamanda sosyal strateji ve sosyal inovasyona olan ilgiyi de beraberinde getirmektedir. Bu durum yalnızca Birleşik Krallık da değil tüm dünyada benzer bir akımı işaret etmektedir.

Birleşik Krallık'ta faaliyet alanlarına göre farklı sektörlerle ilgili işbirliği içerisinde olan sosyal inovasyona yönelik örgütler bulunmaktadır. Örneğin, 2007'de kurulan Participle ve Southwark Circle yerel toplulukların ve kamu kurumlarının hizmetlerini ortak bir şekilde tasarlanmasını sağlamaktadır. Örgütün amaçları ihtiyaçtan çok katılımcıların yeteneklerine odaklanır, onları hizmetlere dahil olmaya cesaretlendiren, maddiyattan daha çok kaynaklara odaklanan ve sosyal ağlar etrafında yapılan bir sistem oluşturmaktadır. Ortaya çıkan uygulamalar tüm süreçlerinde işbirliğini barındıran, halkın söz sahibi olduğu sürekli test edilen ve de sonuca odaklı çalışmalardan meydana gelmektedir (BEPa, 2010). Bu örnekte de görülebileceği gibi yerel yönetimler yalnızca kar amacı güden ve - gütmeyen kurumlar veya sosyal girişimler aracılığıyla değil direkt olarak toplumun kendisiyle de yakın ilişkiler kurarak sosyal inovasyonlar uygulayabilir.

2000 yılında kurulan ve yarım milyonun üzerinde kullanıcıya sahip "Netmums" ise ailelerin ortak tecrübe ve deneyimlerini paylaştığı ve de ihtiyaç duyduğunda bilgi alabildikleri interaktif bir ağ olarak hizmet vermektedir. Ülke genelinde yayılan geniş ağın beraberinde her bölge kendi web sitesine sahiptir ve o site, bu bölgedeki bir anne tarafından yönetilir ve güncellenir. Bu yolla her bir yerel topluluk kendi bölgesindeki olası fırsat ve tehlikeleri öğrenebileceği bir bilgi ağına kavuşmuş olur. Bu ağın bir başka avantajı da üye olan annelerin birbiriyle tanışması ve

de yeni arkadaşlıkların ve de destek ağların ortaya çıkmasını sağlamasıdır (Russell, 2012, s.195-196). Buradaki örneğe göre ise diğer uygulamalardan farklı olarak yerel topluluk kendi çabalarıyla bir sosyal inovasyon gerçekleştirebilir. Ve daha sonrasında diğer sektörlerden destek alabilir.

Yine yerel ölçekte faaliyet gösteren bir sosyal inovasyon birimi ise 2007’de Kent şehri konseyi tarafından yerel otoriteye bağlı olarak kurulan SILK(the Social Innovation Lab Kent)’tir. SILK’in amacı, sorumlu personelin yerel yönetimin karşılaştığı sosyal sorunlara karşı daha yaratıcı çözüm önerileri üretmesini sağlayacak bir çevre yaratmasıdır. Ayrıca bu birim kullanıcı merkezli inovasyonların test edilmesi, iş dünyasından, tasarımcılardan ve de sosyal bilimlerden tecrübelerin alınmasını sağlar. Çözüm üretme sürecinde yerel halk ve de birim çalışanları bir araya gelerek ortaya çıkan ihtiyaçların çözümü için yeni yollar ararlar ve de yeni inovasyonlar geliştirilmesi için kaynakların oluşturulmasına katkı da bulunurlar (Young Foundation, 2010; SILK, 2010). Bu üç örnek göstermektedir ki, sosyal inovasyonlar değişmez kurallar çerçevesinde geliştirilen belirli sektörlerle zorunluluk duyan ve kesin şartları olan bir uygulama türü değildir. Sosyal inovasyonlar o anki şartlar, çevresel koşullar, sektörler arası ilişkiler, mali sorunlar ve hatta uluslararası ilişkiler göz önüne alınarak en uygun, en verimli ve de topluma hizmet götürebileceği en etkili yollar kullanılarak geliştirilir.

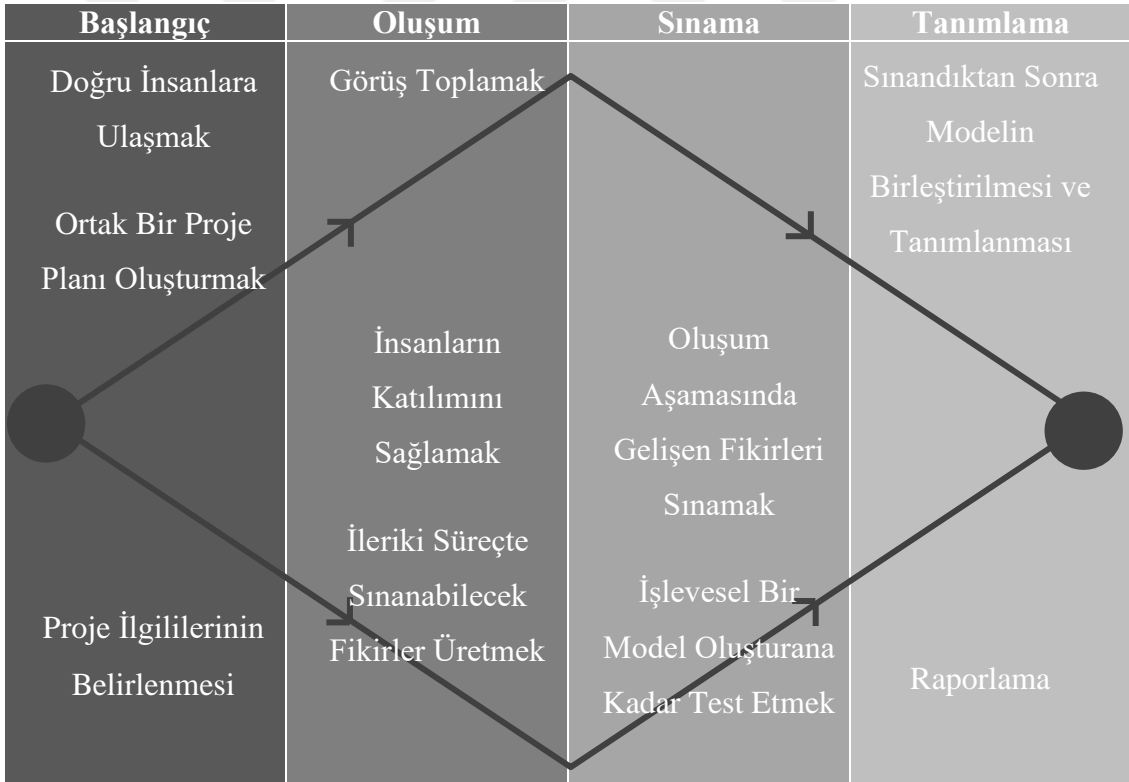


**Şekil 23. SILK'in Kapsama Alanları**

**Kaynak:** <http://socialinnovation.typepad.com/silk/about-silk-1.html>

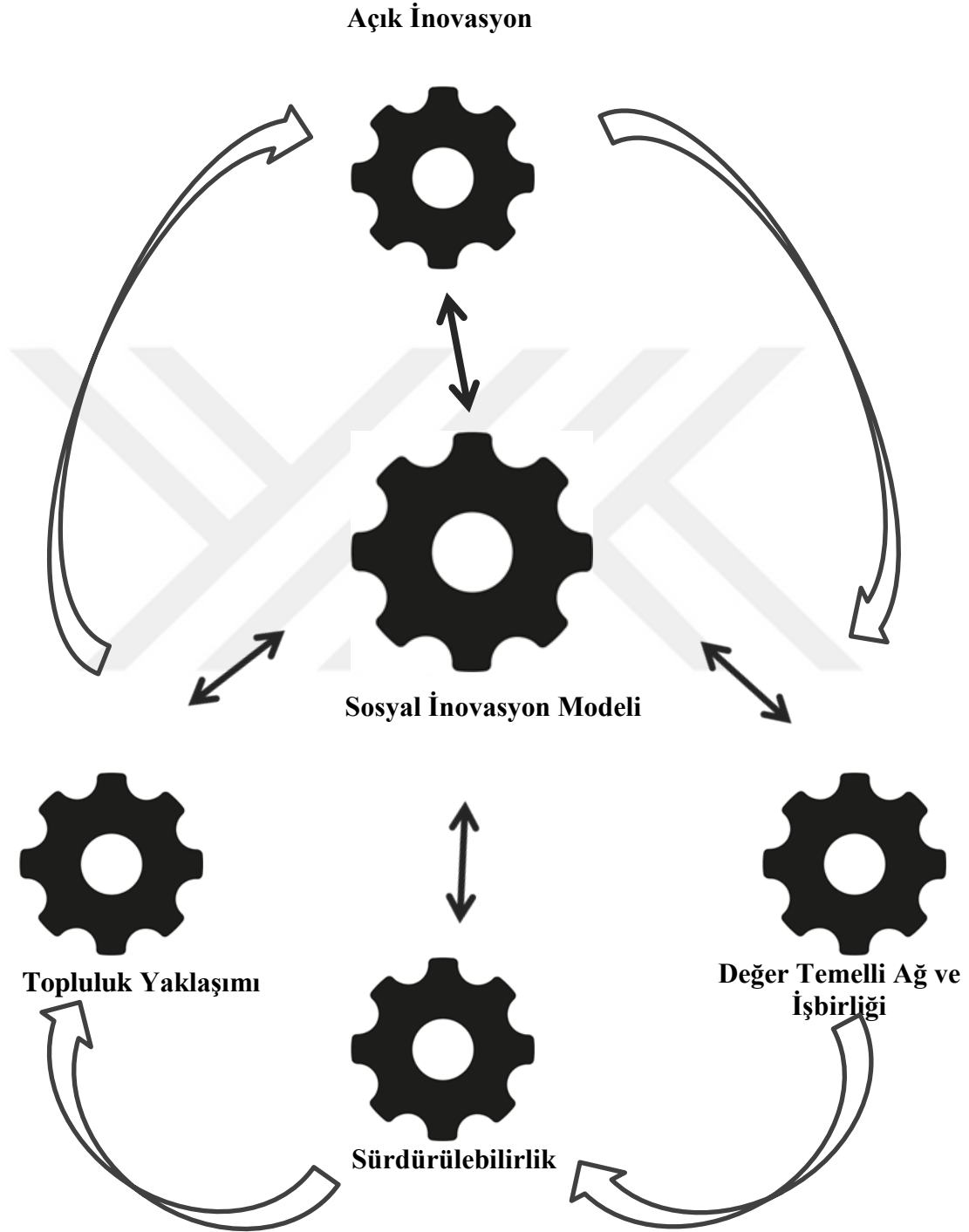
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, SILK öncelikle belli bir stratejik hedefler çerçevesinde politikalar oluşturur. Daha sonra bu politikalar doğrultusunda

yeni hizmetler tasarlamaya veya var olanları yeniden düzenlemekle uğraşır. Son aşamada ise nihai olarak tüm sorunların çözüm bulduğu sürdürülebilir hizmetlere ulaşmaya çalışan toplumlar oluşturmayı amaçlar. Bu kapsama alanındaki her bir alan aşağıdaki tabloda görülebileceği üzere başlangıç, oluşum, sınama ve tanımlama süreçlerinden meydana gelmektedir. Başlangıç aşamasında projenin hedef kitlesi ve proje planı oluşturulur. Ardından bu plan çerçevesinde oluşum aşamasında insanların katılımı sağlanır, onların görüşleri toplanır ve de ileriki süreçlere yönelik fikirler üretilir. Sınama aşamasında ise bu fikirlerin hepsi test edilerek işlevsel bir model oluşturulmaya çalışılır. Ve son olarak tanımlama aşamasında ortaya çıkan model bir araya getirilir, tanımlanır ve de bir rapor oluşturulur.



**Şekil 24. SILK'in Uygulama Alanlarının Aşamaları**

**Kaynak:** <http://socialinnovation.typepad.com/silk/about-silk-1.html>



**Şekil 25. Açık İnovasyon Paradigmasıyla Birleştirilmiş Sosyal İnovasyon Modeli**

**Kaynak:** Nicolopoulou vd., 2016, s.17

Yukarıdaki şekilde gösterilen model ise, topluluk yaklaşımının benimsendiği, fikir aşamasında bireylerin ve kurumların katılımının arzu edildiği bir yapıya sahiptir. Model ile kurulan ortaklıkların yetkinlik düzeyi ve paylaşılan değerlerin artırılması aracılığıyla sürdürülebilir hizmetlere ulaşan bir toplumun oluşturulması amaçlanır.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YEREL YÖNETİMLER ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Tezin bu bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve tez kapsamında yer alan belediyeler hakkında genel bilgiler verilmekte sonrasında ise yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilere yönelik bulgular değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmeler ve literatürden elde edilen bilgiler sonucunda Türkiye’de yerel yönetimlerin uygulayabileceği Yerel Çözüm Merkezi olarak adlandırılan işlevsel bir model önerilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı sosyal strateji geliştirme süreci ve sosyal inovasyon uygulamaları üzerinde stratejik halkla ilişkilerin rolünü, yerel yönetimler düzeyinde uygulanış şekillerini irdelemek ve bu doğrultuda işlevsel bir model geliştirmektir. Bununla birlikte modelde yerel yönetimlerin sosyal kalkınma hedeflerine ulaşmasını sağlayacak önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda, yerel yönetimlerin gerçekleştirmiş olduğu sosyal inovasyon uygulamalarının, Türkiye’ye nasıl uyarlanabileceğine ilişkin yol haritaları ve bu yol haritasının toplumsal değişim yaratma çabalarının bir sonucu olan sürdürülebilirlik ile olan ilişkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle dünyada yerel yönetim desteğiyle gerçekleştirilen sosyal inovasyon uygulamaları ele alınmış ve öne çıkan model örnekleri analiz edilmiştir. Sonrasında ise benzer bir analiz Bağcılar, Beşiktaş ve Esenler belediyelerinin sosyal inovasyon uygulamaları üzerinden gerçekleştirilmiş ve bu çerçevede yerel yönetimlerin elindeki kaynakları sosyal strateji, sosyal yenilik, sosyal değişim ve verimlilik ilkeleri bağlamında kullandığında, bölgenin refahına nasıl katkı sağlayacağı tartışılmıştır. Tüm bu hususlar göz önüne alınarak araştırmada aşağıdaki sorular cevap aranmıştır:

- Dünyadaki sosyal inovasyon uygulama örneklerinin iç ve dış dinamikleri nelerdir?
- Yerel yönetimlerin sosyal strateji geliştirme süreçleri ne şekildedir?

- Yerel yönetimlerin sosyal strateji geliştirme süreçlerinde sosyal inovasyon uygulamalarının yeri ve önemi nedir?
- Dünyada yerel yönetimler tarafından yürütülen sosyal inovasyon uygulamaları nasıl yapılmaktadır?
- Türkiye’de yerel yönetimlerin sosyal strateji ve sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin vizyonu ne olmalıdır?
- Türkiye’de yerel yönetimlerin sürdürülebilir sosyal inovasyon merkezi haline getirilebilmesi için neler yapılmalıdır?
- Türkiye’de yerel yönetimlerin sürdürülebilir bir sosyal inovasyon uygulamasını yönetebilmesi için nasıl bir model uygulanabilir?
- Yerel yönetimlerin gerçekleştirmiş olduğu sosyal inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilir olabilmesi ve iyi yönetilebilmesi için yerel yönetime bağlı merkezler kurulmalıdır.

#### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada, yerel yönetimlerin sosyal inovasyon uygulamaları incelenmiş ve bu tip uygulamalarda kullanılabilecekleri işlevsel bir modelin genel çerçeveleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle sosyal strateji ve sosyal inovasyon olguları tanımlanmış, ardından toplumsal sorunlara karşı varolan yaklaşımları değiştirecek örnek uygulama modelleri incelenmiştir. Son olarak ise toplumsal sorunların çözüm yollarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilecek sosyal strateji ve ona bağlı sosyal inovasyon uygulamalarının, sürdürülebilir gelişim ve kalkınma içerisindeki rolü değerlendirilerek bir model önerisi sunulmuştur.

Nitel araştırma toplumsal ya da insani bir problemi araştırmaya yönelik olarak farklı araştırma tekniklerinin kullanıldığı bir süreçtir. Araştırmacı bu süreçte bütünsel bir bakış açısıyla doğal ortamından topladığı verileri analiz ederek sonuca ulaşmaya çalışır. Araştırmacının da dâhil olabildiği veri toplama sürecinde elde edilen çıktılar çoğunlukla sayısal göstergeler değil kelimeler ve fotoğraflar gibi daha somut öğelerden meydana gelir. Bu öğeler araştırmaya katılanların bakış açını ve hayatlarını gösterir niteliktedir (Creswell, 1998). Deneyimlere dayanan bu verilerin tanımlanması

ve de yorumlanması toplumsal olay ve insani durumların iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Powers ve Knapp, 1990). Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinin bir takım nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Flick vd., 2004):

- Araştırma sorularına bağlı olarak farklı metotların kullanılabilmesi,
- Toplanan verilerin doğal ortamından alınması ve dolayısıyla verilerin değiştirilememesi ve manipüle edilmesinin güç olması,
- Katılımcıların görüşlerinin ve çeşitliliğinin daha değerli olması,
- Veri toplama sürecinde araştırmacının önemli rolünün olması ve topladığı verilerin dışında gözlemlerinin de araştırmada etkili olması,
- Neden sonuç ilkesine bağlı olarak ilişkilerin çok boyutlu olarak anlaşılıp yorumlanabilmesi,
- Esnek ve açık uçlu metotlara imkân vermesi,
- Tek bir olayın dahi diğerlerinden ayrıştırılarak analiz edilebilmesi,
- Ve son olarak nitel araştırmalarda kullanılan bir veri analiz tekniği olan betimsel analiz süreciyle yeni model geliştirebilme imkanı (Marshall ve Rossman, 1995) sağlamanın yanı sıra bu yaklaşımla katılımcılardan doğrudan alıntı yapılarak elde edilen verilerin özgü haline sadık kalınarak sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.221).

### **4.3. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmada sosyal inovasyon projeleri örneklem grubu olarak belirlenen üç belediyenin uyguladığı yenilikçi toplumsal projeler olarak belirlenmiştir. Bu projelerden bazıları alanında tamamen özgün bir fikir, planlama veya uygulama barındırırken, bazıları alanda daha önce başarılı olmuş fakat yerel yönetimler tarafından daha önce uygulanmamış fikir ve uygulamalardır. Bu doğrultuda seçilen belediyelerden belirlenen faaliyetlerin kapsamı bu tür yenilikçi projelerdir.

Araştırmacının görüşmeleri ve gözlemleri şahsen gerçekleştirmesi geçerlilik ve güvenilirlik açısından önem arz etmesi, veri toplama süreci yalnızca İstanbul ili içindeki belediyelerle sınırlandırılmıştır. Ancak sınırlandırılan örneklem grubunun tüm evrene genellenebilmesi için elde edilen veriler sıklıkla ülkedeki diğer yerel

yönetimlerin verileriyle karşılaştırılmış ve yine örneklem seçimi yapılırken ülkedeki diğer yerel yönetimlerin taşıdığı özelliklerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

Bu çalışmanın evreni, modelin önerildiği Türkiye'deki yerel yönetimlerdir. Bu evreni en iyi temsil ettiği düşünülen Bağcılar, Esenler ve Beşiktaş belediyeleri amaca yönelik örneklem metoduyla seçilmiştir. Amaca yönelik örnekleme de evren içinden belirli ortak özellikler belirlenerek bu özellikleri yapısında barındıran unsurların evreni temsil ettiği varsayılır ve unsurlar çalışmanın örneklem grubu olarak belirlenir. Bu üç belediye, Belediyeler Birliği tarafından düzenlenen Altın Karınca Belediyecilik Ödülleri'nde (<http://altinkarinca.com.tr/>) çeşitli kategorilerde başarılı olmuş ve birçok farklı inovatif proje gerçekleştirmiştir. Yine bu üç belediye belirlenirken çok kültürlü bir yapıya sahip olmaları ve toplumsal çeşitlilik içermeleri konusuna özen gösterilmiştir. Ayrıca farklı bir siyasal parti ve de o partinin görüşlerini yansıtan Beşiktaş Belediyesi örneklem grubunun içerisine alınarak araştırmada çeşitlilik oluşturulmuştur.

#### **4.3.1. Bağcılar Belediyesi'ne İlişkin Genel Bilgiler<sup>1</sup>**

Bağcılar Belediyesi 1992 yılında Resmi Gazete'de yayınlanan 3806 sayılı kanun ile Mahmutbey, Kirazlı, Güneşli semtlerinin birleşmesiyle Bakırköy'den ayrılarak ilçe statüsü kazanmıştır. 22 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip ilçenin nüfusu 2015 TÜİK verilerine göre 757.062'dir. 2014 yerel seçimlerinde % 57,20'lik oy oranıyla seçilen Adalet ve Kalkınma Partisi adayı Lokman Çağrıci halen ilçenin belediye başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Bağcılar Belediyesi'nin öne çıkan sosyal inovasyon projeleri; Türkçe Dil Atölyesi, Kadına Yönelik Şiddete Karşı Kelebek Etkisi Projesi, Göç İle Gelen Ailelerin Şehir Hayatına Adaptasyonları İçin Belediyeler Arası Diyalog Projesi, Her Ev Bir Anaokulu Okul Öncesi Eğitim Bilinçlendirme ve Bilgilendirme Projesi gibi çalışmalardır.

“Türkçe Dil Atölyesi”; Avustralya Hibe Büyükelçiliğinden alınan hibe aracılığıyla 2015 yılında başlayan ve 5 ay süren projenin amacı, ülkesini terk edip

---

<sup>1</sup> <http://www.bagcilar.bel.tr/> Erişim Tarihi: 14.10.2016

gelen 6-10 yaş arası Suriyeli göçmen çocuklarına topluma daha kolay adapte olabilmeler için çeşitli görsel ve yazılı materyal aracılığıyla Kademoon, Sirac ve Al Maarife Okullarında Türkçe dili eğitimi vermektir. Suriyeli göçmen çocuklara yönelik olarak geliştirilen bu proje eğitim alanında bir sosyal inovasyon niteliği taşımaktadır. Bu konuya ilişkin olarak Bağcılar Belediyesi'nde görüşme yapılan yetkili şu ifadeleri kullanmıştır:

*“Mesela şu dil atölyesi çalışması bir elçilik projesi Avustralya büyükelçiliğinden aldığımız bir proje sadece Avrupa birliği bazı çalışmıyoruz sadece yerel fonlarla da çalışmıyoruz. Neresi bir hibe verirse biz oraya bir proje yazmaya çalışıyoruz. Burasının asıl amacı Bağcılara iyi olacak her türlü şeyi burada iyileştirip üretmek, amacımız Bağcılarını iyileştirmek...Dil atölyesi küçük ama bizim için önemli bir proje ses getirdi presitiji yüksekti”*

“Kadına Yönelik Şiddete Karşı Kelebek Etkisi Projesi”; Hollanda Büyükelçiliği tarafından alınan hibe aracılığıyla 2014 yılında hayata geçirildi. Kadına yönelik şiddet konusunda toplumun bilinçlendirmesini amaçlayan proje; düzenlenen tiyatrolar, eğitimler, seminerler ve de Cuma hutbeleri gibi toplumun katılımının sağlandığı alanlarda yapılan faaliyetler sayesinde kazandığı çok yönlü niteliğiyle bir sosyal inovasyon projesi olarak değerlendirilebilir.

“Göç İle Gelen Ailelerin Şehir Hayatına Adaptasyonları İçin Belediyeler Arası Diyalog Projesi”; Avrupa Birliği'nden alınan hibeyle 2008'de başlatılan Türk ve Avrupa Belediyeleri arasında yeni işbirlikleri kurmak, göç politikalarına ilişkin deneyimlerin paylaşılması ve de karşılıklı olarak göçmenlerin entegrasyonunu artırması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Proje son yılların en büyük problemlerinden biri olan göçmen sorunun henüz yeni gündeme geldiği dönemlerde uygulanması nedeniyle bir sosyal inovasyon niteliği taşımaktadır.

“Her Ev Bir Anaokulu, Okul Öncesi Eğitim Bilinçlendirme ve Bilgilendirme Projesi”; Avrupa Birliği'nden alınan hibeyle 2010 yılında başlatılmıştır. Bu projenin amacı okul öncesi eğitim konusunda toplumu bilinçlendirmek ve 3-6 yaş arasında okul

öncesi eğitim alan çocuk sayısını artırmaktır. Aynı zamanda bu projeyle okul öncesi eğitim ve öğretmenlerinin kapasitesi artırılmaya çalışılmıştır. Proje çocukların yanı sıra annelere yönelik kursların düzenlenmesi, kapasite gelişime seminerleri ve psikolojik destek birimleri ile bir sosyal inovasyon olarak değerlendirilmektedir.

#### **4.3.2. Beşiktaş Belediyesi'ne İlişkin Genel Bilgiler<sup>2</sup>**

Beşiktaş Belediyesi 1930 yılında 1580 sayılı kanun dahilinde Beyoğlu'ndan ayrılarak ilçe statüsü kazanmıştır. 11 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip Beşiktaş'ın toplam nüfusu 2015 yılı TÜİK verilerine göre 190.033'tür. İlçenin belediye başkanlığını 2014'teki yerel seçimlerde % 76,29 oy alan Cumhuriyet Halk Partisi adayı Murat Haznedar sürdürmektedir.

Beşiktaş Belediyesi'nin öne çıkan başlıca sosyal inovasyon projeleri; Sosyal Alarm, Beşiktaş İnovasyon Merkezi, Arabuluculuk Hizmeti ve Geleceğe İz gibi çalışmalardır.

“Sosyal Alarm”; 65 yaş ve üzeri ilçe sakinlerinin kendilerine dağıtılan bir cihaz aracılığıyla hızlı bir şekilde hizmet alabilmesine ve yetkililere ulaşabilmesine imkan sağlamaktadır. Bu proje hizmet anlayışına getirdiği yenilikler sayesinde bir sosyal inovasyon projesi olarak nitelendirilebilir.

“Beşiktaş İnovasyon Merkezi”; var olan toplumsal, ekonomik, sosyal ve kültürel sorunlara yönelik yenilikçi projeler geliştirmek üzere kurulan bir merkezdir. Merkez topluma odaklı yapısı nedeniyle sosyal inovasyonlara yönelik bir yerel girişim olarak nitelendirilebilir.

“Arabuluculuk Hizmeti”; ilçe sakinleri, esnaf veya işverenle yaşanan sorunların ücretsiz olarak çözülmesi konusunda danışmanlık hizmeti veren ve arabuluculuk yapan ihtilaf çözüm merkezi bir sosyal inovasyon projesi olarak nitelendirilebilir.

---

<sup>2</sup> <http://www.besiktas.bel.tr/> Erişim Tarihi: 21.10.2016

“Geleceğe İz Projesi”; yeni doğan bebekler ve aileleri tespit edilip, bebek bakım ürünleri, 0-36 ay çocuk bakımı kitabı ve geleceğe iz seti armağan olarak verilmektedir. Bu proje aile ve yeni doğan çocuk desteği açısından bir sosyal inovasyon örneği teşkil etmektedir.

#### **4.3.3. Esenler Belediyesi’ne İlişkin Genel Bilgiler<sup>3</sup>**

Esenler Belediyesi 1993 yılında 3949 sayılı kanun dahilinde Güngören’den ayrılarak ilçe statüsü kazanmıştır. 19 km<sup>2</sup> yüzölçümüne sahip ilçenin nüfusu 2015 TÜİK verilerine göre 459.983’tür. 2014 yerel seçimlerinde % 62,30’luk oy oranıyla seçilen Adalet ve Kalkınma Partisi adayı Mehmet Tevfik Göksu halen ilçenin belediye başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Esenler Belediyesi’nin öne çıkan sosyal inovasyon projeleri; ESTİM Toplumsal İletişim Merkezi, Anne Üniversitesi, EDİM, Dede Torun Merkezi gibi çalışmalardır.

2009’da hayata geçen “ESTİM Toplumsal İletişim Merkezi”; çözüm masası, çağrı merkezi, mobil hizmetleri, saha çalışmaları ve motorize hizmetleri, vatandaş temsilciliği ve sunulan VİP hizmetler aracılığıyla çözüm ulaştırmayı amaçlayan bir projedir. Belediye-vatandaş kesintisiz iletişim ilkesine dayanan ESTİM, kurduğu bu çok yönlü yapıyla iletişim alanında sosyal inovasyon niteliği taşımaktadır.

“Anne Üniversitesi”; annelerin özgüvenlerinin artırılması ve annelerin sosyal hayatta daha fazla yer almasını sağlayan bu proje aile içi eğitim açısından bir sosyal inovasyon niteliği taşımaktadır.

“Esenler Dayanışma ve İyileştirme Merkezi (EDİM)”; yoksulların yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve onlara yapılan yardımların ulaştırılması amacıyla hayata geçirilmiştir. Dağıtılan kartlara aylık kredi yüklenmesi uygulamasına dayanan proje Türkiye çapında sosyal belediyecilik proje yarışmasında birinci olmuştur. Bu proje belediyecilik ve sosyal inovasyon alanında bir ilk olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda Esenler Belediyesi’nde görüşme yapılan yetkili ise şu ifadeleri kullanmıştır:

<sup>3</sup> <http://www.esenler.bel.tr/tr/default.aspx> Erişim Tarihi: 14.10.2016

*“Esenler Belediyesi Edim market adı altında işte geri dönüşümden elde ettiğimiz gelirleri ve benzeri hayırseverlerimiz tarafından kurulumu yani aktivitesinin sağlandığı bir iyilik market burası. Tespit ettiğimiz yardıma muhtaç yaşlı, tek başına yaşayan ve benzeri insanlarımıza biz “edim kart” veriyoruz. Kredi kartı gibi limitleri var. Bu limitler dahilinde aylık olarak gidip ordan, tabi belirlenmiş süreler var; o süre içerisinde alışveriş yapabiliyorlar. Bu gıda olabilir, giyim olabilir, çeşitli ihtiyaçlar olabilir. Bütün hepsi mevcut bu marketimizde. Gidip ordan alışverişlerini yapıyorlar. Hi 6 ay sonra bu kişinin maddi durumu, işte geliri işe girmiş mi çalışıyor mu bu tekrar tespit edilir. Gerektiği takdirde devam ettirilir. Ama kişi işe girmiştir çalışıyordur bu tespit edilir; edim kartı sona erdirilir. Bu şekilde yürütülen bir proje. Yine sosyal yardım işleri müdürlüğümüz tarafından yürütülen bir proje.”*

“Dede Torun Merkezi”; kuşaklar arası iletişimi güçlendirerek gelenek ve göreneklerin yeni nesillere aktarılmasını ve dede-torunların kaliteli zaman geçirmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda hem ailevi hem de kültürel bir sosyal inovasyon olarak nitelendirilebilir. Bu konuda Esenler Belediyesi’nde görüşme yapılan diğer yetkilinin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“Dede Torun Merkezi” bu da yaşlılarımızla çocuklarımızın birlikte vakit geçirebileceği işte çocuklarımızın bir çocuk odasında oynarken yaşlılarımızın çeşitli aktivitelerde bulunabileceği, kitap okuyabileceği yerlerin olduğu bir seneyi bulmadı faaliyete geçen bir proje. Bu da Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğümüz’ün bünyesinde yürütülen bir projedir”*

#### **4.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmanın teorik kısmında literatürü oluşturan kuramsal yapıdan, sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin kaynaklardan, sektörel yayınlardan ve ayrıca çeşitli ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırma ve modele ilişkin veriler ise teorik kısım, sosyal strateji ve sosyal inovasyon uygulamalarına ilişkin olarak yapılan

gözlemlerin yanı sıra Esenler, Bağcılar ve Beşiktaş belediyelerinin çeşitli birimlerinden görevlilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular yerinde bir durum analiz yapılabilmesi için betimsel analiz yoluyla yorumlanmıştır. Bu durumun sebebi betimsel analiz yönteminin herhangi bir dış müdahale olmadan, araştırmaya konu olan ögenin doğal ortamında davranışlarının gözlemlenmesi ve de çevresiyle olan ilişkileri hakkında doğrudan bilgi elde edilebilmesine imkân vermesidir (Sloman, 2010, s.1). Bu yöntemle elde edilen veriler, çalışmanın temalarına göre konumlandırılıp ve direk alıntı yöntemi kullanılarak yorumlanır.

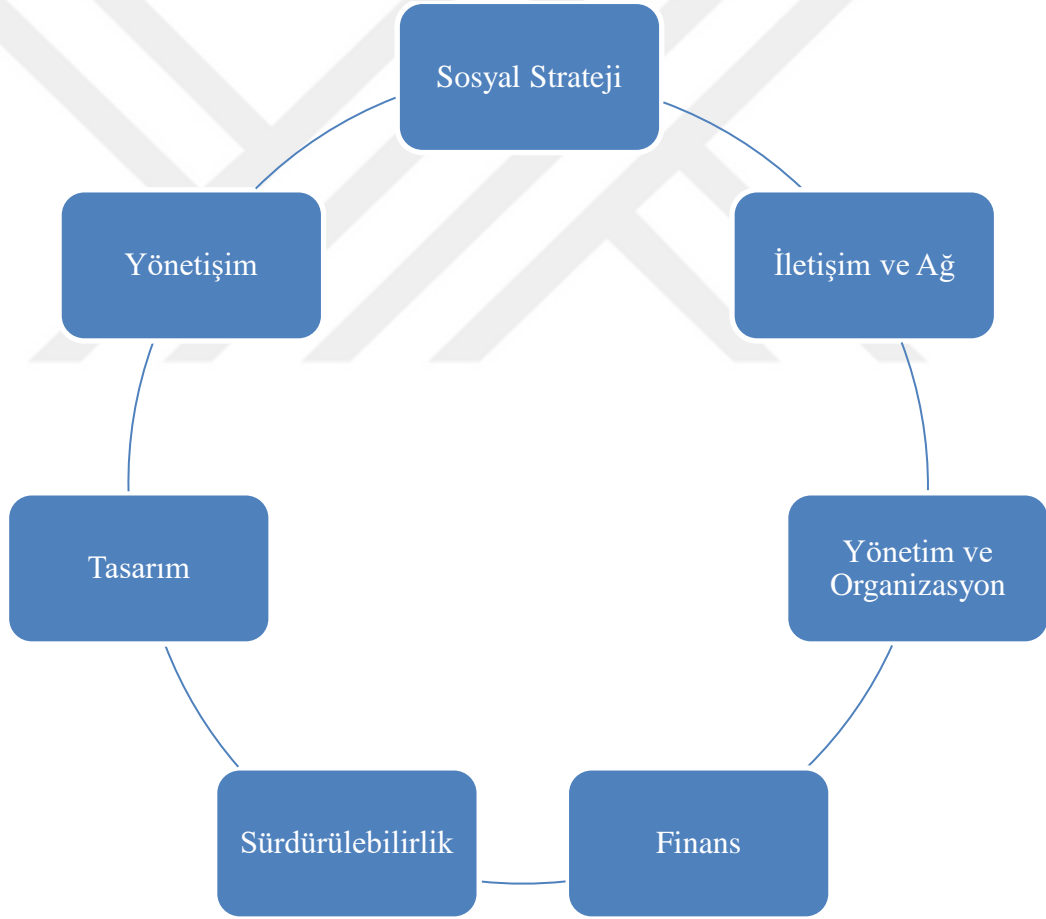
Çalışmada veri toplama aracı olarak 15 adet sorunun kullanıldığı bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formda yer alan sorular; açık, anlaşılır ve katılımcıların görüşlerinin doğal bir biçimde toplanılmasını ve betimsel analize imkan verecek şekilde hazırlanmıştır. Görüşmeler katılımcıların doğal ortamı olarak nitelendirilebilecek çalışma ortamlarında yapılmış ve katılımcılar hiçbir şekilde baskı altına alınmamıştır. Son olarak sorular tüm katılımcılara aynı tonlama ve de kelimeler kullanılarak yöneltilmiştir.

Görüşmeler ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiş ve kayıtların çözümlenmesinde 41 sayfa veri elde edilmiştir. Bu veriler daha sonra alınan ses kayıtlarıyla tekrardan karşılaştırılmış ve doğrulanmıştır. Son olarak analiz aşamasına geçilmeden önce yazılı veriler birbiriyle karşılaştırılmış ve belirlenen temalara yerleştirilmiştir.

Betimsel analiz aşamasında, görüşme verilerindeki ortak yargılar uygun temalar altına yerleştirilmiştir. Sosyal strateji, iletişim ve ağ, Yönetim ve organizasyon, sürdürülebilirlik, finans, tasarım ve yönetim anlayışına ilişkin olarak belirlenen temalar altında gösterilen görüşme verileri yorumlanılarak modele ilişkin boyutlar oluşturulmuş ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde görüşmelerden elde edilen bulgular belirlenen temalara göre gruplanmış ve bu temalardan elde edilen bulgular ayrıntılı şekilde yorumlanmıştır. Bu bağlamda örneklem olarak seçilen yerel yönetimlerden görevlilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yorumlanacaktır. Görüşme verileri gizlilik ilkeleri çerçevesinde kullanıcıların isimleri verilmeden aktarılacaktır. Buna göre, görüşme yapılan katılımcılar “Belediye Görevlisi” olarak kodlanmış ve her katılımcı “Esenler Belediyesi 1, Esenler Belediyesi 2 ve Bağcılar Belediyesi 1 vb.” şeklinde gösterilmiştir.



**Şekil 26. Yerel Çözüm Merkezi Modelinin Boyutları**

Görüşmelerden elde edilen tüm veriler incelenmiş ve ortak yargılar gruplanarak toplamda yedi tema oluşturulmuştur. Bu temalardan ilk olarak sosyal strateji; görüşme yapılan belediyelerin izlediği sosyal strateji ve stratejinin izlediği

süreç hakkındaki görüşleri toplanmış ve yorumlanmıştır. İkinci tema olan, iletişim ve ağ da ise belediyelerin iletişim anlayışı ve kurdukları bağlara yönelik görüşler ele alınmış, yerel yönetimlerin birbirleriyle ve diğer kurumlarla kurdukları karşılıklı ilişkiler, görüşler çerçevesinde yorumlanmıştır. Burada katılımcıların hem kendi belediyeleri hem de Türkiye'deki diğer yerel yönetim birimleri ve de onların merkezi yönetimlerle ilişkileri üzerine toplanan veriler tanımlanmıştır. Yönetim ve organizasyon temasında, belediyelerin örgüt yapıları ve idare anlayışına yönelik görüşler yorumlanmıştır. Finans temasında ise belediyelerin sosyal inovasyon projelerinin kaynaklarını hangi yolla ve nasıl elde ettiğine ilişkin görüşler bir araya getirilerek yorumlanmıştır. Son tema olan yönetişim de ise halkın katılımı ve bu katılımın ona kattığı potansiyel değerlere ilişkin görüşler yorumlanmış, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve bilgilendirme gibi işlevler üzerinde durulmuştur.

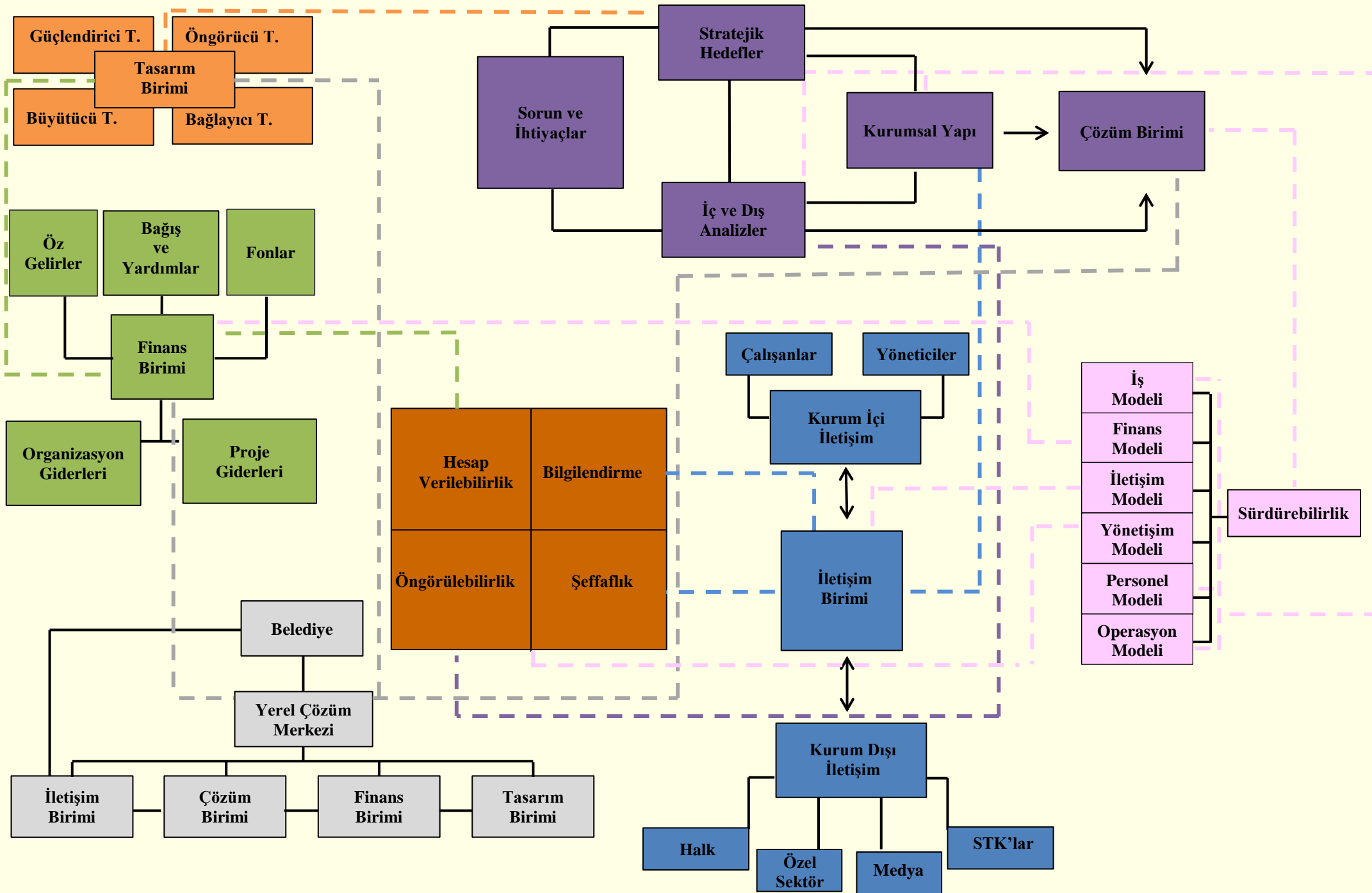
#### **4.6. Yerel Çözüm Merkezi Modeli**

Yerel yönetimlerin gelişmişlik ve kalkınma düzeyi ülkenin ekonomik, siyasal, kültürel ve toplumsal alanlardaki var olan durumunun bir göstergesi niteliğindedir. Ekonomik olarak kendi kendisine yetebilen, bölgesinde iş imkanları yaratan ve hatta ürettiklerini ülke ticaretine katan bir yerel yönetim yalnızca bölgesini değil aynı zamanda ülkesini de geliştirmektedir. Benzer bir şekilde halkın aktif katılımına ve şeffaflığa dayanan bir yönetim sadece yerel yönetimin değil bir bütün olarak tüm ülkenin demokratik yapısının bir aynası konumundadır. Tarihi eserlerin korunması ve gelecek nesillerin mirasının uygun şartlarda muhafaza edilmesi bir tek bölge insanının değil tüm bir ulusun ortak çıkarlarına yöneliktir. Aynı şekilde bir yerel yönetimin idare anlayışında toplumsal hassasiyetleri çok daha yüksek bir seviyeye taşıması diğer yerel yönetimlere bir örnek teşkil ederek tüm ülkenin bu konudaki hassasiyetinin artmasına ön ayak olabilmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimleri güçlendirmek amacıyla önerilen bir model aynı zamanda ulusal gelişim ve kalkınmaya hizmet etmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada yerel yönetimlerin geliştireceği sosyal inovasyon uygulamaları ve bu uygulamaların içine entegre edeceği sosyal strateji süreci aracılığıyla bir gelişim modeli önerilmektedir. Modelde bir yandan yönetim ve işletme disiplinlerinden yararlanılan halkla bütünleşik bir yönetişim anlayışı diğer bir yandan

da belediyelerin toplumsal alandaki yenilikçi projelerin –sosyal inovasyonlar- araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme ve sürdürülebilirlik süreçlerinde nasıl bir yol haritası izlemesi gerektiği ve bu uygulamaları doğru bir biçimde halka ve paydaşlara sunmaya yönelik stratejik bir halkla ilişkiler yönetim süreci önerilmiştir.





Şekil 27. Yerel Çözüm Merkezi Modeli

Yukarıdaki modele ilişkin şekilde görüldüğü üzere önerilen her boyut ve onların diğer boyutlarla ilişkisini gösteren kesikli çizgiler farklı renklerle ifade edilmiştir. Boyutların kendi aralarındaki ilişkiler ise siyah renkli sürekli oklar ve çizgilerle gösterilmiştir. Buna göre; sosyal strateji boyutu mor, iletişim ve ağ boyutu mavi, yönetim ve organizasyon boyutu gri, sürdürülebilirlik boyutu pembe, finans boyutu yeşil, tasarım boyutu turuncu ve de yönetim boyutu kahverengiyle gösterilmiştir.

Modelin sosyal strateji boyutu altında bir birim ve dört alt boyut, iletişim ve ağ boyutu altında bir birim ve iki alt boyut, sürdürülebilirlik boyutunda altı alt boyut, finans boyutunda bir birim ve beş alt boyut, tasarım boyutunda bir birim ve dört alt boyut ve yönetim boyutunda dört alt boyut olmak üzere toplamda dört birim ve yirmi beş alt boyutu bulunmaktadır. Bu birimler ve alt boyutları arasındaki ilişki ilgili bölümlerde ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir.

#### **4.6.1. Yerel Çözüm Merkezlerinin Amaçları**

Yerel yönetimler düzeyinde sosyal strateji geliştirme ve sosyal inovasyon uygulamalarına yönelik olarak stratejik halkla ilişkiler penceresinden değerlendirmelerle oluşturulan yerel çözüm merkezlerinin varlık sebebinin göstergesi olan bir dizi amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar şu şekildedir:

- Toplumsal konularda alanında yenilikçi projeler tasarlamak ve uygulamak,
- Belediyelerin toplumsal hizmetlerinin değerlendirilmesinde yardımcı olmak,
- Belediyenin toplumsal faaliyetlerinin halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerini üstlenme,
- Halkla yakın ve karşılıklı ilişkiler kurarak iletişim ve bilgi alışverişini canlı tutmak,
- Toplumsal sorunlara ve ihtiyaçlara yönelik araştırmalar yapmak,
- Paydaşlar veya halktan gelen yeni fikirleri değerlendirip işlevsel hale getirmek,
- Toplumsal sorun ve ihtiyaçlara yönelik fikir ve çözüm üretmek,
- Yerel yöneticilerin işlevselliğini arttırmak, onları halka yakınlaştırmak ve etkili bir lider portresi çizmek,

- Özellikle kendi alanına giren konularla ilgili yaşanan krizlerde etkin rol almak ve hızlı çözümler sunmak,
- Belediyeye ilişkin olarak yaptığı analizlerle güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek toplumsal faaliyetleri planlamak ve koordinasyonu gerçekleştirmek,
- Tehdit ve fırsatlara yönelik analizler doğrultusunda kısa ve uzun dönemli planlar yapmak, krizlere yönelik proaktif önlemler almak ve avantajları değerlendirmek,
- Belediyenin politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik alanlarda analiz etmek, yasal ve çevresel şartları irdelemek,
- Toplumsal faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Belediyenin öz bütçesini olabildiğince az kullanarak faaliyetlerini daha çok proje fonları, gönüllü destek ve hayırseverlik gibi kaynaklar aracılığıyla sürdürmek,
- Kendi alt birimlerinin işleyişini ve aralarındaki ilişkiyi etkin bir biçimde sürdürerek güçlü bir örgütsel yapı oluşturmak,
- Yerel yönetimlerin öncelikle sosyal alanda olmak üzere kalkınma hedeflerine ulaşılmasında işlevsel bir birim görevi görmek ve
- Belediyelerde hizmetlerin dağıtımından sorumlu birimler arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlamak ve de onlara yardımcı olmaktır.

#### **4.6.2. Yerel Çözüm Merkezlerinin Önemi**

Bu model çerçevesinde önerilen yerel çözüm merkezleri ile yerel kalkınma ve gelişme yoluyla Türkiye'nin geleceğe yönelik olarak belirlediği kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılmasında önemli birimler olduğu düşünülmektedir. Bu durumun sebebi ulusal gelişme ve kalkınmanın yolunun yerel bölgesel gelişim ve kalkınmadan geçtiği gerçeğidir (Arriaza ve Roht-Arriaza, 2008). Buna göre bir ülkede yerel yönetimler, ona bağlı birimler ve bir bütün olarak bölgede yaşayan halk gelişim gösterdiğinde bunun ulusal yansımaları büyük bir etki yaratabilmekte ve diğer bölgeleri teşvik edebilmektedir. Yerel çözüm merkezleri bu doğrultuda öncelikle kurulduğu yerel yönetimlerin gelişiminden, kalkınmasından ve toplumsal sorunların çözümünden sorumlu birimler olarak faaliyetlerini başlatacak ancak gelişim

safhasından sonraki dağılım safhasında tüm ülkeye yayılan yerel çözüm merkezleri kurulan platform aracılığıyla bir araya gelip ulusal gelişim ve kalkınmanın yolunu açacak uygulamalar gerçekleştirecektir.

Yerel çözüm merkezleri toplumsal sorunların çözümü ve ihtiyaçların giderilmesi aracılığıyla daha sağlıklı bir toplumun oluşmasını katılım yoluyla sağlayacaktır. Bu doğrultuda Yerel Çözüm Merkezleri bölgede yaşayan insanların siyasal ve toplumsal katılımını artırarak demokrasinin gelişmesine katkı sağlayacak ve uzun vadede bireylerin bilinçlenmesine ve kendini geliştirmesine yardımcı olacaktır. Bu süreç katılımın bir zorunluluk haline getirilmesi şeklinde değil halkın gönüllülük esasına uygun olarak geliştirilmelidir. Bu konudaki görüşlerini Alkan ve Öner (2001, s.25) şu şekilde dile getirmişlerdir:

*“Ülkemizde katılımcı kent yönetimi anlayışının varolduğundan söz etmek mümkün değildir. Kaldı ki kent yönetimlerimizde bireysel katılımı sadece genel katılım anlamını ifade eden "oy verine" davranışı ile sınırlı kalmaktadır. Oy verme davranışı ile sınırlanan katılım anlayışı "oy verinemenin" de bir katılım olduğunu ardı eden bir yaklaşımın uzantısı olarak oy vermeye gitmeyenlere karşı yaptırım uygulayan ve oy verme davranışını bu yaptırımlar ile geliştirmeyi hedefleyen bir anlayışla desteklenmektedir. Ancak oy verme davranışının yaptırımlar ile geliştirilmesi veya zorunlu kılınması yerine bireylerin istemlerini/tepkilerini/varlıklarını belirtme aracı olarak görmelerinin sağlanması ve bu yönde yapısal tedbirlerin alınmasına ve vatandaşlık/hemşehrilik algulamalarının oluşturulmasına/geliştirilmesine yönelik gereklilik göz ardı edilmektedir. Yerel düzeyde vatandaş girişimi olarak tanımlanan bazı yarı-doğrudan demokrasi araçlarının kurumsallaştırılması bu açıdan önem kazanmaktadır. Vatandaşların belli sayıda imza toplayarak, yerel birimlerin karar alma sürecini etkilemelerine imkan tanınması (Halk Girişimi), yönetenler tarafından üretilen kararların tekrar görüşülmesinin veya reddedilmesinin sağlanması (Recall-Halk Vetosu) gibi düzenlemeler işlevsel mekanizmalar olarak devreye sokulmalıdır.”*

Bu yolla katılım imkânına kavuşan bireylerin, topluma katkı yapma konusunda cesareti artacak ve yaşadıkları çevreye katkı sağlama konusunda artan teşvik bireylerin söz haklarını kullanmasını ve nihai olarak bu durum yetenekli ve özgüveni yüksek bir toplumsal yapının filizlenmesini sağlayacaktır.

Yerel çözüm merkezleri, belediyelerin toplumsal faaliyetlerini daha verimli bir araştırma süreci izlenilerek planlanan bir strateji etrafında gerçekleştirmelerini ve uygulama aşamasında da daha etkin bir süreç izlenilmesini sağlayacaktır. Yerel Çözüm Merkezleri değerlendirme ve izleme çalışmalarıyla ise toplumsal hizmetlerin kurumsal bir sürece dönüştürülmesi konusunda belediyelere destek sağlayacaktır. Bununla beraber, birimler benimsedikleri stratejik halkla ilişkiler anlayışıyla; toplumsal hizmetlerin daha başarılı bir şekilde duyurulması, etkilerinin anlatılması ve daha fazla kişiye ulaştırılmasını sağlayacak ve aynı zamanda belediyelerin halk ve paydaşlarla daha iyi bir ilişki ağı kurmasını sağlayacaktır.

#### **4.6.3. Yerel Çözüm Merkezlerinin Boyutları**

Bu çalışmada önerilen yerel çözüm merkezlerinin özellikleri, karşılaşılabileceği olası sorunlar ve değerlendirebileceği fırsatlar farklı boyutlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu boyutlar; sosyal strateji, tasarım, iletişim ve ağ, yönetim ve organizasyon, yönetim, finans ve sürdürülebilirlik boyutlarından oluşmaktadır. Yapılan incelemelerde literatürün yanı sıra araştırma sürecinde yapılan gözlemler ve görüşmelerden elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır.

##### **4.6.3.1. Yerel Çözüm Merkezlerinin Sosyal Strateji Boyutu**

Sosyal strateji ve onun bir uzantısı olan sosyal inovasyonlar toplumsal sorunlara odaklanarak yenilikçi girişimler ve düzenlemeler geliştirmeye odaklanmaktadır (Alvord, Brown ve Letts, 2002, s. 262). Bu doğrultuda modelin ilk boyutunda yerel yönetimlerin sosyal strateji süreci üzerinde durulmuş ve katılımcılara bu boyuta ilişkin olarak şu sorular yöneltilmiştir:

*Belediyenizin, toplumsal faaliyetlerini planlama ve uygulama süreçlerinde izlediği yol haritasını anlatabilir misiniz? Belediyeniz gerçekleştirdiği faaliyetlerde halkla ilişkiler araç ve uygulamalarını (tanıtım, bilgilendirme, medya) ne ölçüde kullanmaktadır? Gerçekleştirdiğiniz toplumsal faaliyetlerde halkın ihtiyaçları (kamuoyu yoklamaları, muhtarlar vd.) ve bu ihtiyaçların çözümleri nasıl belirleniyor? Belediyeniz toplumsal konularda yenilikçi (diğer*

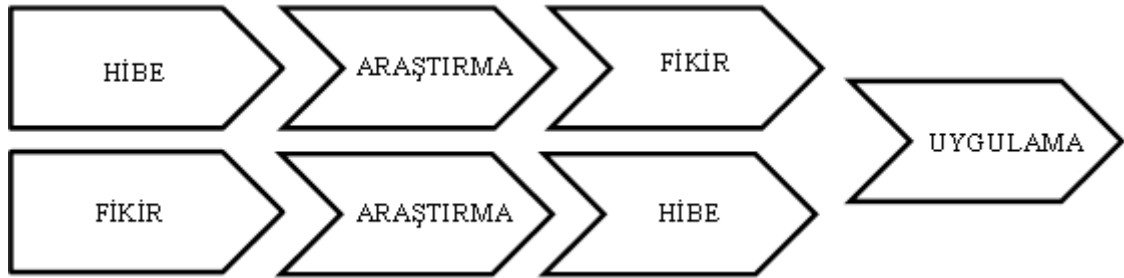
*belediyelerden farklı) ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor? Sosyal inovasyonlar seçmen tabanına yönelik mi yoksa toplumsal sorunlara yönelik olarak mı yapılıyor?*

Katılımcılara ilk olarak “*Belediyenizin, toplumsal faaliyetlerini planlama ve uygulama süreçlerinde izlediği yol haritasını anlatabilir misiniz?*” sorusu sorulmuştur. Bu soruya alınan cevaplar temelde benzerlikler gösterse de toplumsal faaliyetleri gerçekleştiren birimlerin yapısı, bütçesi ve de iletişim anlayışına göre çeşitli farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin Bağcılar Belediyesi’nde görüşme yapılan 3.yetkili (veri analizinin sonraki süreçlerinde BA3 olarak söz edilecektir) sosyal inovasyonların hayata geçirilme sürecini şu şekilde özetlemiştir:

*“Burada altı kişi çalışıyoruz ve hepimiz farklı branşlardayız. (...) mesela endüstri mühendisliğimiz var, ben uluslararası ilişkiler mezunuyum aynı alanda yüksek lisans yapıyorum, bir finans alanında çalışan bir arkadaşımız var, bir ilahiyatçımız var, eğitim alanında uzmanız var ve koordinatörümüz bir dolayısıyla farklı perspektiflerde bir konuyu ele almaya çalışıyoruz. Burada projeler bireysel çıkmaktan çok beyin fırtınası şeklinde ortaya çıkıyor. Bir proje fikriyle biri geliyor ve proje geliştirme sürecinde herkesin ufak da olsa bir katkısı oluyor. Onun dışında hibeleri araştırarak işe başlıyoruz (...) bazen hibeye uygun projeler gerçekleştiriyoruz bazen de hali hazırda elimizde olan projeye uygun bir hibe atıyoruz. Bilgi toplama aşamasında ise daha evvelinde yine bir fonlamayla yaptığımız anketlerle zaten halkın nabzını ölçmüş oluyoruz ona göre burada projelerimizi yapıyoruz onunla ilgili de burada yapmış olduğumuz “mesleğimi seçiyorum” projesi yine bu fonla İstanbul kalkınma ajansının doğrudan desteğiyle yapılmış bir proje. Halkı tanımak adına, bağcıları analiz etmek adına belli başlı sorularla ölçüm gerçekleştiriyoruz... Mesela Üstün yetenekli çocuklarla alakalı bir projemiz var “Enderun Yetenekli Çocuklar Merkezi” diye. O projenin çıkış noktası mesleğimi seçiyorum analizinde sonra oluyor. Yani böyle bir fikrimiz var acaba halk bu konuda ne düşünüyor. Ondan sonra orada da*

*yüzdelik dilimde olumlu yanıtlar alınınca destek alınıyor ve (...) Daha sonra hangi hibe çağrısına gönderdiysek –bunlar farklı oluyor periyodları oluyor- sonuçlarına göre projeleri uygulamaya geçiyoruz. Sonunda da her projede de bir analiz çalışmamız oluyor etkinliğe yönelik ilk testler ve son testlerle birlikte”*

BA3'ün de görevli olduğu sosyal inovasyonların geliştirilmesinden sorumlu AB Proje Ofisi, yukarıda da görülebileceği gibi projelerini hayata geçirirken iki farklı yol haritası izlemektedir. Buna göre izlenebilecek ilk yol, öncelikle bir hibe bulunup buna yönelik toplumda araştırmalar yapılması ardından projelerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesiyle bir diğer yol ise, toplumsal bir sorunun araştırılmasının sonucu olarak ortaya çıkan proje fikrine yönelik bir hibenin bulunması ve son olarak planlama sürecine geçilmesidir. Bu yol haritası aşağıdaki gibi görselleştirilmiştir.



### **Şekil 28. Bağcılar AB Proje Ofisi Sosyal İnovasyon Süreci**

BA3'ün söylemleri göz önüne alınarak değerlendirildiğinde Bağcılar Belediyesi'nin sosyal inovasyon projelerinde hibelerin önemli olduğu görülmüştür. Bu duruma yönelik olarak sorulan sorulara ve de bu soruların cevaplarından elde edilen bulgulara mali yapıya ilişkin görüşler temasının altında da yer verilmiştir.

Aynı soruya fikir ve araştırma sürecinden ziyade uygulamaya geçiş süreci çerçevesinden bakan Esenler Belediyesi'nden görüşme yapılan 1. Yetkili (veri analizinin sonraki süreçlerinde ES1 olarak söz edilecektir) durumu şu şekilde izah etmektedir:

*“Yönetişim odaklı ve halklar ilişkiler merkezli olarak gerçekleştiriyoruz. Yani yönetimle halkın ortak karar aldığı mekanizmayla.*

*Mesela bir sokağımız kapatılacak “sizin sokağınızı kapatalım mı?” ”bizim sokağımızı kapatın.” Kaç kişi kapatın diyor 100 kişiden 100 kişi de kapatın diyorsa kapatılmasının uygunluğu için orada öncelikle denetim yapıyoruz fiziki, fizikiden sonra toplumsal, şimdi burada bir kentsel dönüşüm yapılıyor ama 1000 kişiyi kaldırıp bir evin içerisine koyacağız ve bu binayı bundan sonra hadi kentsel dönüşüm yapıyoruz demiyoruz. Biz orada toplumsal yaşama alanı inşa etmeye çalışıyoruz. Mesela Çocuk Sokağı’nda çocuk sokağı yaparken oradaki vatandaşları tek tek tespit ettik. “Siz ne düşünüyorsunuz” diye halk oylaması yaptık orada. En basitinden burada kentsel dönüşüm konutlarımız var. İlk kentsel dönüşüm burada başladı. Oradaki arsa sahiplerini tek tek tespit ettik; tek tek görüştük, fikirlerini aldık. O şekilde yürüttük. Yönetişimden kastımız bu. Yönetimin ve yönetilenin ortak söz sahibi olduğu ve belediyeciliğin 5393’de geçiyor Belediye Kanunu bunun Kent Konseyi de denilen bir içeriği var (...) 90’ların başında eklenen bir mesele. Çok fazla dikkate alınmıyor. Bunlar genelde yerel yönetimlerle sadece bilgi vermek için yani öngörü olsun diye konulan bir sistem. Kent Konseyinin bağlayıcılığı yok. Ama Kent Konseyi içerisinde geçen yönetim ibaresi şu anda yapmaya çalıştığımız çalışma. Bu birçok belediye açısından seçimle geldikten sonra artık halkla alakası olmayan, halktan kopan bağımsız yani bağımlılığını halktan aldığını unutan, seçimden seçime muhatap olduğu bir süreç değil de; seçildi seçildikten sonra her adımda tek tek halkla iletişim kurarak, halkın istekleri doğrultusunda sürekli karar alan bir mekanizma. Bu esnada neye dikkat ediyoruz? Halk günlerine. Haftada bir defa halk günü Çarşamba günleri yapıyoruz. Belediye Başkanımızla, sıkıntısı bir hafta içerisinde çözüme ulaşmamış vatandaşı bir araya getiriyoruz.”*

Bu görüşte altı çizilen nokta fikir aşamasından sonra Esenler Belediyesi’nin benimsediği yönetim anlayışıdır. Buna göre bir uygulama hayata geçirilmeden önce, ilk olarak halkın fikirleri alınmakta ve hassasiyetler göz önüne alınarak süreç devam ettirilmektedir. Bu yönetim anlayışı, Doreen Atkinson’un da belirttiği gibi yönetimin dış paydaşlarla (halk, kar amacı gütmeyen kurumlar, medya gibi) kurduğu yakın

ilişkileri ifade etmektedir (2002, s.6). Bu ilişkiler başarıyla yürütüldüğü takdirde yerel kalkınmanın önündeki engeller kaldırılabilir ve yeni sosyal inovasyonlar gerçekleştirilebilir. Öte yandan, halkın ve diğer paydaşların rızası ve desteği olmadığı takdirde başarılı fikir ve projeler dahi etkisiz kalabilmektedir. Bu durumun farkında olan Esenler Belediyesi benimsediği yönetim anlayışını her fırsatta dile getirmekte ve bu anlayışı uygulamanın temeline koymaktadır.

Son olarak aynı soruya Beşiktaş Belediyesi'nden görüşme yapılan 2. Yetkili (veri analizinin sonraki süreçlerinde BE2 olarak söz edilecektir) şu şekilde açıklamaktadır:

*“Öncelikle birimlerimize gelen çağrılarını ve onların sahada elde ettikleri görüşleri bir araya toplayıp değerlendiriyoruz. Sonra da çalışma arkadaşlarımızla bir araya gelip neyi nasıl yapabileceğimizi tartışıp ortak bir yolda buluşmaya çalışıyoruz. Ortaya çıkan işi bütçemizi de göz önünde bulundurarak hayata geçiriyoruz.”*

Üç belediyenin yol haritasına ilişkin görüşler bir arada değerlendirildiğinde, sosyal inovasyonun hayata geçirilmesinde literatüre paralel bir sürecin izlendiği görülmektedir (Araştırma, İnovasyon, Uygulama, Değerlendirme ve Sürdürülebilirlik, bkz şekil 10). Değerlendirme ve sürdürülebilirliğe ilişkin bulgular daha sonraki temalarda incelenecek olsa da araştırma, inovasyon ve uygulama süreçlerinde görüşmelerde öne çıkan bulgular, Bağcılar Belediyesi'nin inovasyon fikrini etkileyen hibe anlayışı ve de Esenler Belediyesi'nin, araştırma sürecinden sonra halktan geri dönüş almaya yönelik benimsediği politikadır.

Katılımcılara yöneltilen 2.sorusu ise şu şekildedir: *“Belediyeniz gerçekleştirdiği faaliyetlerde halkla ilişkiler araç ve uygulamalarını (tanıtım, bilgilendirme, medya) ne ölçüde kullanmaktadır?”*

Esenler Belediyesi'nin bu soruya ilişkin cevabı daha çok benimsedikleri kurumsal kimlik, basınla ilişkiler ve teknik detaylar üzerineyken, BE1'in verdiği yanıt şu şekildedir:

*“İmkanlarımız dahilinde bütün araçları kullanmaya çalışıyoruz. Reklam, Afişler billboardlar kullanıyoruz. Gazetelere dergiler bültenler yolluyoruz, ünlüleri etkinliklerimize çağırıp ses getirmeye çalışıyoruz tabi ki bütçe çok önemli bir konu burada ama dediğim gibi bütün imkanlarımızı kullanmak istiyoruz burada istanbul’un en merkezi konumlarından birinde olmamızın da önemli bir rolü var”*

Bu görüşün en dikkat çeken noktası Beşiktaş Belediyesi’nin konumunun ona sağladığı avantajı, bir halkla ilişkiler aracı olarak kullanmasıdır. Görüşme yapılan diğer iki belediye daha çok nüfusa sahip olmasına rağmen gerçekleştirdikleri projeler daha az kişi tarafından bilinmektedir. Bu durum duyurulma konusunda sıkıntılar yaşadığını göstermektedir. Örneğin BA1’in bu konuya ilişkin değerlendirmesi şu şekildedir:

*“Bizim zaten projelerimizin açılışlarında veya ilerleyişinde medya davet edilmiştir. Ama maalesef ülke gündemimiz çok başka olduğu için bundan önceki süreçte de siyasi olaylar yapılan projelerin önüne geçmiştir. Bu projeler çok da fazla tutmamıştır. Bağcılar’ın en büyük problemi de bu zaten. Örneğin; bir Kadıköy’ün Şişli’nin büyük diye yapmış olduğu programı biz standart halinde yapıyoruz. Ama kaşesi çok büyük olmadığı için Bağcılar’ın oralar kadar etki yapamıyoruz ister istemez. Biz çağırıyoruz, Bağcılar basın yayın organlarının en çok bulunduğu yerdir. Buna rağmen çok fazla yer (medyada) alamıyoruz. Tanıtım noktasında da aynı. Aylık bültenlerimiz var, onları çıkartıyoruz. Onlardan tanıtım yapıyoruz. Programın olacağı gün veya saate yönelik davetiyeler hazırlıyoruz. Okullarda ve diğer kamu kurumlarında ilan ediyoruz. Dahası mesaj sistemiyle bütün Bağcılar halkına ulaştırmaya çalışıyoruz. Bütün programlara biraz daha, bu saydığımız projelerin açılış ve işleyişinde bütün basın davet edilir ama dediğim gibi Bağcılar ismi altında maalesef çok etki bulmuyor. Bu bizi aslında üzüyor işin gerçeği. Çok kaliteli bir program ortaya çıkarıyorsunuz ama çok fazla etki alamıyorsunuz.”*

BA1 hem Bağcılar Belediyesi'nin faaliyetlerini diğer belediyelerle aynı hatta onlardan büyük olmasına rağmen duyulmadığını hem de siyasal gerilimler gibi ülke gündemini meşgul eden olayların, kendi projelerini geri planda bıraktığından yakınmıştır. Bu iki husus göz önüne alındığında, halkla ilişkilerin sosyal strateji sürecinde ne denli önemli olduğu görülebilmektedir. Öyle ki, yapılan proje çok başarılı olsa bile, iyi bir şekilde gösterilemediği veya ülke gündemi gibi dış faktörler göz önüne alınmadığı zamanlarda istenilen etkinin yaratılmadığı görülebilir.

Bu boyuta ilişkin son soru da şu şekildedir: “Gerçekleştirdiğiniz toplumsal faaliyetlerde halkın ihtiyaçları (kamuoyu yoklamaları, muhtarlar vd.) ve bu ihtiyaçların çözümleri nasıl belirleniyor?”

Görüşme yapılan yetkililerden BA1 bu soruyu şu şekilde açıklamaktadır:

“Kimi zaman bizim strateji geliştirme müdürlüğümüz var onlar bazı programlarda anlık anketler yapabiliyorlar, gerek özel gerek genel konularda, Onun dışında kamuoyu yoklamaları yapabiliyoruz. Burada çalışanlar akşamlar akşam eve gidince yatmıyorlar, mesela İtalya'ya giden bir arkadaşımız orda şu var burada bu var diye anlatıyor. Onun dışında bazen çocukları buraya çağırıp konuşuyoruz onların farklı şeyleri oluyor. Aynı şekilde bir sempozyum, etkinlikte gerçekleştirilen bir panel ya da etkinlik olup orada hani odak gruplar oluyor orada kendinizi çok da belli etmeden bir sorun var mı? diye soruyoruz. Ofiste bilgisayar başında araştırmamaya çalışmıyoruz kurum içinde bunu yapmaya çalışıyoruz, onların gördüğü şeyler varsa çözüm geliştirmeye çalışıyoruz.”

Bu soruya BA3 ise şu şekilde devam ettirmiştir:

“Belediye başkanının düzenli olarak yaptığı halk meclisleri vardır. Halk meclisleri başka x bir mahalleye gider, o mahallede esnaf ya da esnaf olmayan diğer vatandaş orada olur. Taleplerini doğrudan başkana iletirler. Başkan orada olur, başkan yardımcıları orada olur. Mahallenin yapısına da bağlıdır. Örneğin x bir mahalleden bahsedelim. Az çok mahallenin isteyecekleri bellidir ya da mahallenin eksikleri bellidir.

*O anlamda başkanın yardımcıları ve müdürleri de başkanın yanında gider. Mahalleli birebir, doğrudan, yazışmasız taleplerini orada iletirler. Orada notlar alınır. Hemen orada çözüm gerekirse sağlanır. İşte vatandaş der ki oracıkta, gözden kaçmış birşeydir “Yav başkanım bizim şu sokakta şöyle bir sıkıntı var”, yolla ilgilidir, aydınlatmayla ilgilidir işte çöple ilgilidir “bunu çözmediniz”. Not alınır, başkan yardımcısına hemen iletilir. Daha toplantı devam ediyorken oranın işi çözülür. Anında. Bu halk meclislerinin yapılmasının birazda nedeni odur. Anında çözülebilecekleri biz oradayken çözeriz. Kalkmadan yerimizden. Ve bu düzenli olarak yapılır yıllardır da yapılır. Orada halktan talepler de alınır tabi. İşte örneğin şu süreçte olmayacak bir şey de genç bir vatandaş diyebilir ki “Başkanım hiç Bağcılar’da doğru düzgün konser yapmıyoruz, biraz da şunlara eğilseniz” diyebilir.”*

Bu görüşlerde dikkat çeken unsurlar dinamik bir süreç içerisinde Bağcılar Belediyesi’nin, halktan sürekli olarak bilgi almak için yaptığı çalışmalar ve yine çalışanların sahaya inip aldığı geri dönüşlerin etkileridir. Diğer önemli husus ise, dile getirilen halk meclisleri ve de bu halk meclislerinin başta belediye başkanı olmak üzere doğrudan yüksek kademeli yetkililerin gerçekleştiği katılımıdır. Özellikle bu ikinci husus, vatandaşların kendilerini değerli hissetmelerini, önemsendiklerini ve de onlar için çalışıldığını hissettirmesi açısından liderliğin önemini göstermektedir. Öyle ki, Beecham’ın da belirttiği gibi, yüksek kademedeki yetkililerin yüksek miktardaki gelirleri ve mevkilerinin sağladığı avantajlar, halka karşı bir ilgisizlik durumuyla birleştiğinde, toplum nezdinde bir huzursuzluk durumu oluşabilir ve hatta bu ayrıcalıklar eksik sağlanan toplumsal hizmetlerin sorumlusu olarak da algılanabilir. Dolayısıyla yerel yönetimlerin yüksek kademe yetkilileri halkla ile yakın ilişkiler kurmalı ve azami derecede aktif olmalıdır (1996, s.45).

*“Belediyeniz toplumsal konularda yenilikçi (diğer belediyelerden farklı) ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?” sorusuna alınan yanıtlar belediyelerin yeniliklere ve farklılık yaratma konusundaki hassasiyetini gösterir niteliktedir. Nitekim BE1 bu konuda hakkındaki görüşleri şu şekildedir:*

*”Yaptıklarımızla diğer belediyelerden farklı olmak istiyoruz bunun yolu da onlardan daha farklı işler yapmaktan geçiyor. Bu yüzden gerek başkanımız gerekse de müdürlerimiz genel olarak yaptıklarımızın farklı olmasını daha fazla ses getirmesini istiyorlar. Tabi ki herkes gibi yoksullar, engelliler, çocuklar veya yaşlılara yönelik alışılmış projelerimiz var ama her daim farklılık aramaya devam ediyoruz.”*yanıtını verirken ES3’ün proje odaklı olarak verdiği yanıt şu şekildedir:

*“Estim başlı başına farklı ve öncü. Şu an 80 ilde model olarak modellenmeye gayret edilen 16 tane belediyenin en başında Kayseri Melikgazi Belediyesi geldi. Bağcılar Belediyesi, Sultangazi Belediyesi birçok belediyeye biz bunun bir kısmını verdik düzenli olarak da anlatıyoruz yaptığımız işi. İçeriğinde bazı değişiklikler yaparak uyguluyor bazı belediyeler. Ama genel model ESTİM.”*

BA1 ise bu durumu şu şekilde ortaya koymaktadır:

*“Genellikle, bu belediyelerin tamamında olan bir şey aslında, örneğin bir proje üzerinde çalışıyorsanız bir diğeri yapmışsa, bir başka belediye yapmışsa, siz de diyorsunuz ki o belediye bunu yapmış biz daha farklı şeyler üzerinden gidelim diyorsunuz. Şahsi fikrimi ben söyleyeyim, ben karşıyım. Çünkü x bir belediye güzel bir proje hazırlamıştır, yapmıştır. Ben takdir ederim, gerekirse aynısını burada yaparım. Şahsi görüşüm. Çünkü orada bu işe yarıyorsa orada da işe yarayacak demektir. Çünkü orada birilerine dokunuyorsa burada da birilerine dokunacak demektir. Dolayısıyla ben aynı bile olmuş olsa yapmadan yanayım. Genellikle farklı olur programlar. Yani siz bir proje yazdınız ben aynısını yapıyorum ama daha farklı bir proje üzerinde çalışmaya gayret ederim.”*

Tüm cevaplar bir arada değerlendirildiğinde üç belediyenin de yenilik ve farklılaşma konusunda benzerlik gösterdiği görülse de, Bağcılar Belediyesi diğer belediyelere göre farklı bir noktanın altını çizerek daha önce başarılı olmuş projelerin uyarlanabileceğini ifade etmiştir.

“Sosyal inovasyonlar seçmen tabanına yönelik mi yoksa toplumsal sorunlara yönelik olarak mı yapılıyor?” sorusuna ilişkin ES2’in görüşlerini şu şekildedir:

“Genel, toplumsal. Topluma hizmet verdiğimiz için genel. Yönetişim meselesi zaten budur. Belediye Başkanı seçilir. Bir dahaki dönem de seçilmesi gerekiyor değil mi? Yönetim her zaman var olduğu koltuğu korumak ve mevcut oy oranını arttırmak ister. Bir dahaki seçimde daha güçlü şekilde o koltukta oturmak ister. Halk ne ister? Herkes kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek ister. Halk bugün aldığı hizmetin daha iyisini daha kalitelisini ister. Siz bu hizmeti sağladığınız sürece orada oturursunuz. Halk da bu hizmeti aldığı sürece size oy verir. Yani mesele burada herkesin çıkarlarına doğru bir şekilde ulaşan bir yönetim anlayışı. Bu da yönetim anlayışı. Yani halkın isteklerini iktisadi anlamda karşılanır olduğu, gerçekten faydalanabildiği hizmetin yürür hale gelmesi”

BA3 ise aynı soruya;

“Hayır hiç alakası yok tamamen toplumsal sorunlarla alakalı dediğim gibi Bağcılar çok mix bir şehir, göçle oluşmuş bir şehir. Türkiye’nin %1’i 756.000 nüfusu var en büyük en kalabalık ilçelerden biri. Çok farklı kesimlerden insanlar var eğer bunu ona göre ayırmış olsaydık şimdi bizim sadece Demirkapıya filan yatırım yapmamız gerekiyordu. İnsan ve Sorun odaklı çalışmaya çalışıyoruz. Birkaç yıllık çalışmalar üzerine bir sorun üzerine günlerce analiz edebiliyoruz eğer onu iyi analiz edebilirsek akabinde takır takır yapılabiliyoruz” yanıtını vermiştir.

BE1 de benzer bir şekilde soruyu “Belediyeler açısından sosyal inovasyonlar seçmen tabanına ve de toplumsal sorunlara yönelik yapılıyor. Ancak hiçbir zaman tamamen seçmenlerin görüşleri yaptıklarımızı belirlemiyor.” şeklinde cevaplamıştır.

Belediyelerin verdiği cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, projelerin seçmen tabanına göre planlanmadığı burada asıl önemli olan hususun genel olarak

toplumsal sorunlar ve ona yönelik çözümler olduğu görülmüştür. Buna rağmen alınan cevaplarda seçmen tabanının tamamen yok sayılmadığı, kısmen de olsa çoğunluk oyu getiren kesimin görüşlerinin daha önemli olarak değerlendirildiği görülmüştür.

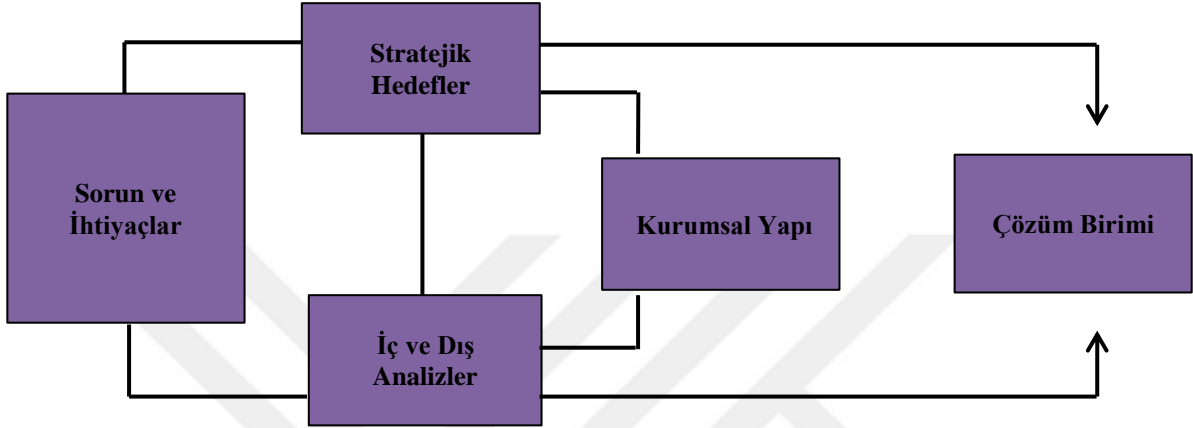
Görüşme bulguları, literatür ve gözlemler sonucunda bu çalışmada önerilen Yerel Çözüm Merkezi modelinde “Sosyal Strateji” boyutu beş başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar; stratejik hedefler, sorun ve ihtiyaçlar, iç ve dış analizler, kurumsal yapı ve çözüm birimidir.

Yerel yönetimler, yapıları gereği halka yakın olmalarından dolayı gerçekleştirdikleri faaliyetlerde toplumsallığı ve de halkın çıkarlarını gözetmekle yükümlüdür. Bu nedenle kurulacak yerel çözüm merkezleri, yerel yönetimlerin bu yükümlülüklerini yerine getirmesinde kilit rol oynayacak birimler olarak tasarlanmıştır. Bu rol yerel çözüm merkezlerinin halk ile yakın ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarının belirlenmesi, toplumsal sorunları analiz etmesi, bunlara yönelik çözümler geliştirmesi, bu çözümleri uygulanabilir hale getirmesi ve de nihai olarak bu çözümleri sürdürülebilir kılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla yerel çözüm merkezlerinin iyi bir şekilde tasarlanmış ve de başarılı bir şekilde uygulanan bir sosyal strateji süreci izlemesi hayati bir unsur olarak nitelendirilebilir.

Sosyal strateji, yerel toplumun sorunlarının çözülmesi ve refahın arttırılmasını sağlarken aynı zamanda yerel yönetimin itibarının artmasını, daha geniş ağlara ulaşmasını ve yönetimde istikrarın sağlanmasını sağlamaktadır. Başarılı sosyal strateji, sürdürülebilir inovatif projeler ve etkili çevresel-toplumsal performans iyi bir finansal model ile yakından ilişkilidir (Sousa vd., 2010, s. 306). Bununla birlikte sosyal strateji, stratejik yönetim ve sosyal eylem anlayışının bütünleşik bir anlayışla ele alınmasıyla oluşmaktadır. Sosyal strateji, kurumun kaynak ve yetkinliklerini hem sosyal hedeflerine hem de finansal hedeflerine ulaşmak için kullanmaktadır (Husted vd., 2015, s. 150).

Yerel çözüm merkezleri bağlı buldukları yönetimlerin, toplumsal faaliyetleri daha etkin kılmak için misyon ve vizyonları gözden geçirerek gerektiği durumlarda düzenlemeler yapmalı, kısa ve uzun vadede hedefler oluşturmalı, toplumsal,

ekonomik, çevresel ve siyasal sorunların analizini yapmalı, her yönüyle yerel yönetimi irdemeli ve eksiklikleri gidermek için önerilerde bulunmalı, paydaşlarla olan ilişkileri düzenleyip ortaklıklar kurulması için aracı olmalı ve de uzun vadede sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve yerel yaşam kalitesinin artırılması için katkıda bulunmalıdır.



**Şekil 29. Sosyal Strateji Boyutu**

Önerilen Yerel Çözüm Merkezi modelinin sosyal strateji boyutu; çözüm birimi olarak adlandırılan bir birime ve de sorun ve ihtiyaçlar, stratejik hedefler, iç ve dış analizler ve kurumsal yapı olarak adlandırılan dört alt birimden meydana gelmektedir. Bu alt boyutlardan ilki olan sorun ve ihtiyaçlar, belediyelerin ve de yerel çözüm merkezlerinin toplumsal hizmetlerinin temelinde bulunan ana problemleri ifade etmektedir. Buna göre, toplumsal sorunlar ve ihtiyaçlar sosyal strateji de izlenilecek yol haritasının vizyon, misyon ve de faaliyetlerini kapsayan faktörlerdir. Örneğin; şehrin temizliği veya bölgesel su kesintileri kısa vadede düşük harcamalar ve de az sayıda personel gerektirirken, eğitim, sağlık gibi alanlardaki sorun ve ihtiyaçlar ancak uzun vadede, kapsamlı iç ve dış analizlerle, büyük bir bütçeyle ve de çok sayıda personel ile giderilebilir. İkinci ve üçüncü alt boyutu oluşturan stratejik hedefler ve iç ve dış analizler ise belirlenen sorun ve ihtiyaçlar doğrultusunda işleme koyulan süreçleri ifade etmektedir. Buna göre, öncelikle sorun ve ihtiyaçlara yönelik olarak halkın eğitim durumu ve sosyo-ekonomik durumu, STK'ların yapısı ve de çevre şartları gibi sorun ve ihtiyaçlarla ilgili doğrudan ilişkili faktörlerin analizi yapılırken eş zamanlı olarak bu sorun ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak yerel çözüm merkezi ve belediyelerin mali yapısı, personel yeterliliği ve yetkinliği gibi konularda

işsel analizler yapıp vizyon ve misyonlar doğrultusunda belirlenen stratejik hedeflerle bir arada değerlendirilir. Kurumsal yapı olarak adlandırılan son alt boyut ise analizler ve stratejik hedefler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların bir araya getirilmesi ve de sorun ve ihtiyaçların çözümüne uygun bir şekilde uygulamaya geçirilmesini ifade etmektedir. Tüm bu alt boyutların işleyişi ve süreçlerin yürütülmesi ise çözüm birimleri tarafından gerçekleştirilir. İlişkisel bağlamda bakıldığında yapılan iç ve dış analizler yönetim boyutu altında yer alan öngörülebilirlik ilkesiyle yakından bağlantılıdır.

#### 4.6.3.2. Yerel Çözüm Merkezlerinin İletişim ve Ağ Boyutu

Modelin ikinci boyutu olan “İletişim ve Ağ” başlığı altında araştırmanın “Yenilikçi çözümlerinizi için hangi kurumlarla işbirliği halindesiniz?” sorusuna cevap aranmıştır.

BE2 bu soruya “Beşiktaş İnovasyon Merkezi daha çok Habitat Kalkınma ve Yönetişim Derneği ve ortaklarıyla çalışmaktadır.” yanıtını vermiştir. BA1 ise şu şekilde vurgu yapmaktadır:

*“Bu proje bazlı projenin ihtiyaçlarına göre değişiyor. Mesela Yeni Bir Ben Bağımlılık Sosyal Destek Projemiz var bizim o projemizde bizim neredeyse ilçemizdeki tüm kurumlar çünkü bağımlılığı hepimizin en önemverip çözmesi gereken bir sorun olarak düşünmüştük biz,ilçe emniyetten tutun muhtarlardan tutun, kaymakamlıktan tutun 20 tane filan bir kurumla yapmaya karar vermiştik. Onun dışında özel sektörle zamana zaman iletişime geçmeye çalışıyoruz onların da fikirlerini almak için STK lar başta geliyor bir de daha genel çapta Marmara Belediyeler Birliği olsun Türk Dünyası Belediyeler birliği olsun o tarz kurumlarla iletişime geçmeye çalışıyoruz. Yurt dışında vakıf derneklerle işbirliği yapmaya çalışıyoruz, Üniversiteler yine başı çekiyor.”*

ES1 aynı soruya ilişkin olarak şunları ortaya koymaktadır:

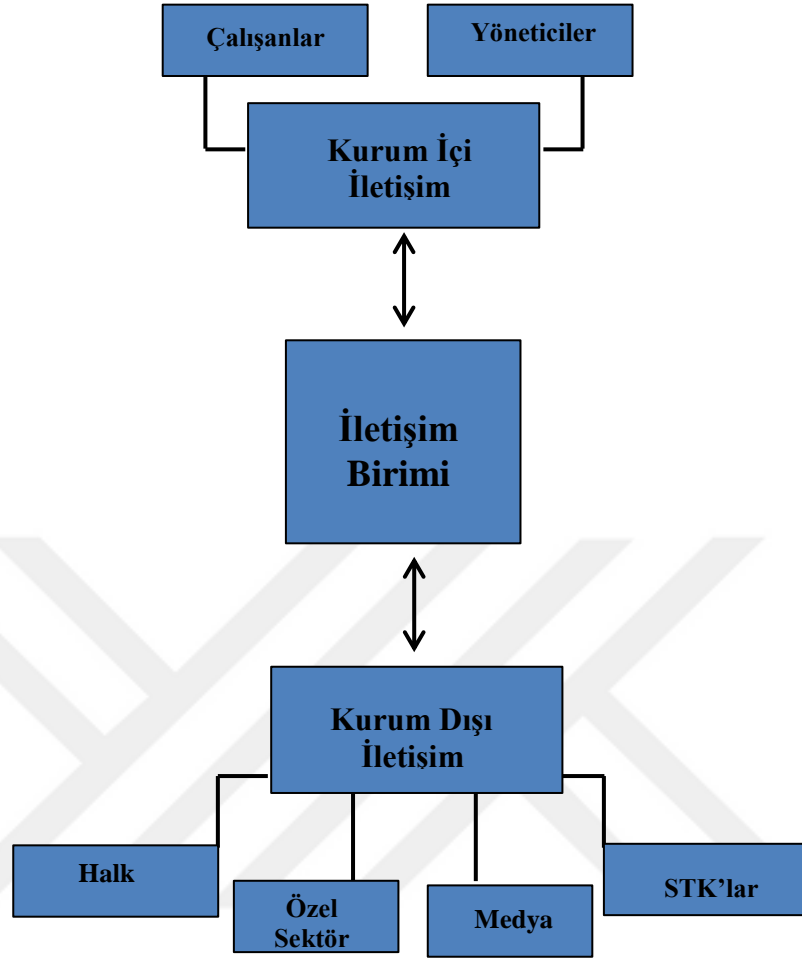
“Hepsiyle ilgili. İGDAŞ, BEDAŞ... Aklınıza ne geliyorsa. Mezarlıklar Müdürlüğü’ne kadar, tarım ne geliyorsa aklınıza her şey... Sivil toplum örgütleriyle ilgili tek danışma başkanlığı olan belediyeyiz. Ne demek bu? Esenler Türkiye’deki en çok il, ilçe, köy derneği olan ilçe. Esenlerde 550’nin üzerinde dernek var. Bu derneklerin hepsinin başkanları var. Bu dernek başkanlarının bilgilendirilmesi doğrudan birinci ağızdan olur doğru mu? Bu kanaat önderlerini toplayıp; bunların hepsiyle 1 saat konuşsa 550 saat yapar. İş yükünü düşüncün. Bundan sorumlu bir başkan danışmanımız var. Belediye Başkanının ağızından çıkacak kelimeyi bire bir çıkartan bir danışman var. İşte bu bütün tüm sivil toplum örgütlerinin bir taraftan yürütülmesine Belediye Başkanına doğrudan bağlı. Bize burada ne düşüyor? Bunların bütün halkla ilişkiler kanadını biz yürütüyoruz. Mesela Başkan Danışmanı diyor ki arkadaşlar falan alanda sivil toplum örgütlerinden sosyal akıl alanında çalışacak olan sivil toplum örgütlerine yönelik bir bilgilendirme toplantısı yapılacak. Ne zaman Çarşamba günü saat 3’te bir kültür merkezinde. Kaydı alıyoruz ilgili arkadaşlara ekibe veriyoruz ekip aramalar yapıyor. Sonra 1-2 gün 1 gün varken de sms atılıyor unutulmasın diye. Geri dönüşlerle alakalı sıkıntılar oluyorsa; bunlar tekrardan raporlanıp yukarıya gönderiliyor. İlgili yerlerin vakıf, dernek vs. başkanı yoksa başkan yardımcısına doğrudan gönderiliyor. Bir de Sivil Toplum İletişim Merkezimiz var. Bu vakıf, dernek vs. hepsi buraya doğrudan bağlı. Normalde bu iş kaymakamlığın işidir. Yani mülki idare amirinin en üst düzeyi diye geçer. Kim o mülki idare amirinin en üst düzeyi? Kaymakam. Kaymakama doğrudan bağlı olmalı dernekler. Zaten de öyle. Yasal olarak da öyle. Dernekler Kanununda öyle. Ama bunlarla ilgili bütün işleri kim yapar? Belediyeler. Neden? Malatya Gençlik Derneği’nin 1300 tane üyesi var. Bunların bir cenazesini oldu. Malatya’ya buradan araç gidecek. Belediye’den bu aracı isterler. Bu iş böyledir yani.”

Bu cevaplardan hareketle, belediyelerin kendi yapılarına göre farklı kurum ve kuruluşlarla işbirliği halinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Beşiktaş Belediyesi daha çok kendine bağlı kurumlarla işbirliği kurma eğilimindeyken, Esenler

ve Bağcılar Belediyesi kendi kurumlarının yanı sıra STK merkezlerine yakın olma avantajını da kullanarak STK'larla işbirliği kurmaktadır.

İletişim, tüm yönetsel yapılarda olduğu gibi yerel yönetimler ve alt birimleri içinde kritik bir öneme sahip ve iyi bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir. Kurum içi ve kurum dışı aktörlerle karşılıklı olarak kurulacak bir iletişim süreci, hazırlanan mesajların beklenen etkileri yaratması ve sağlam ilişkilerin kurulması, kurumsal verimliliği ve sürdürülebilirliği ulaşabilir kılmaktadır. Bu nedenle yerel çözüm merkezleri belediyelerin etkin bir iletişim sistemi kurmasını sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Buna göre kurulacak olan iletişim birimleri; doğru mesajların, doğru yerlerde, doğru hedef kitlelere, yeteri kadar tekrarlama ile sunulmasından sorumludur. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi; tüm paydaşlar, halk ve medya ile iyi ilişkiler kurulmasını, başarılı halkla ilişkiler çalışmalarını ve de profesyonel bir iletişim yönetimi anlayışını gerektirir.

Yerel çözüm merkezlerinin iletişim alanında bir diğer yükümlülüğü ise belediyelerin daha başarılı toplumsal projeler üretebilmesi ve uygulanmasını sağlayacak bilgi paylaşımını ve işbirliğini artıracak ve de kaynak ve finansmana ulaşımı kolaylaştıracak bir ağ içerisine katmaktır. Bu ağın içerisinde diğer kamu kurumları, özel kurumlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, üniversiteler, hayırseverler, medya ve diğer yerel çözüm merkezleri gibi farklı aktörlerin bulunduğu ortak bir platformdur.



**Şekil 30. İletişim ve Ağ Boyutu**

Bu çalışmada önerilen “Yerel Çözüm Merkezi” modelinin “İletişim ve Ağ” boyutu iletişim birimi olarak adlandırılan bir birim ve kurum içi iletişim ve de kurum dışı iletişim olarak adlandırılan iki alt boyuttan ve onların bağlantılarından oluşmaktadır. Buna göre; Yerel Çözüm Merkezleri’nin genel iletişim stratejilerinden sorumlu olan iletişim birimi kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla kurduğu ilişkileri ayrı şekillerde yönetmektedir. Kurum dışı iletişim daha çok sosyal strateji sürecinin başlangıç ve değerlendirme sonrası aşamalarında ( bilgi toplama, destek sağlama, fikir alışverişi, hakla ilişkiler gibi) yaygın olarak kullanılırken, kurum içi iletişim ise daha çok sosyal stratejinin planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında yaygın olarak kullanılır. İletişim birimi yapısı gereği tüm birim ve alt boyutlarla yakından ilişkili olmasına rağmen ağırlıklı olarak yönetişimin bilgilendirme ve şeffaflık alt

boyutlarından bilgi sağlamak ve de sosyal stratejinin kurumsal yapı alt boyutunda koordinasyonu sağlamak amacıyla önemli görevler üstlenmektedir. Ayrıca iletişim birimi diğer birimler ve de yerel çözüm merkezi kadrosunun beraberinde belediye ile doğrudan iletişim kurma sorumluluğuna sahiptir.

#### **4.6.3.3. Yerel Çözüm Merkezlerinin Yönetim ve Organizasyon Boyutu**

Bu başlık altında sosyal inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin olarak yerel yönetimlerin rolü üzerine şu sorular sorulmuştur: “*Sizce toplumsal çözümler, yerel yönetimler tarafından mı yoksa merkezi yönetim organları tarafından mı üretilmelidir? Sizce toplumsal faaliyetler belirlenen amaçlara yönelik olarak kurulan merkezler aracılığıyla mı yürütülmeli yoksa belediyenin kendi içindeki birimler bu süreçte yeterli mi?*”

BE2 ilk soruya ilişkin şunu söylemiştir: “*Yerel yönetimler tarafından belirlenen toplumsal çözümlerin merkezi yönetimlerce diğer bölgelere uygun hale getirilip uygulanması gerekir. Sadece yerel Yönetimlerin veya merkezi yönetimin değil ikisinin ortak çözümüyle*”

BA1 ilk soruyu şu şekilde yanıtlamıştır:

*“Hem ordan hem ordan bence merkezi yönetim organları tarafından belki yönlendirmeler yapılabilir ki şimdi yerel yönetimlerle merkezi yönetim arasında alt-üst ilişkisi var. Eğer bize üst yönetim bir vizyon çizerse bağımlılık böyle bir sorun o yıl işte bağımlılığı çözelim diye bir vizyon gerçekleştirildiyse o yönde çalışmalar yapmaya başlarız ki kurumlarla da bu yönde hibeler vermeye başlar. Üst yönetimler belki proje geliştirmiyor ama bu vizyonu bize katmalı ki biz onun izinde ilerleyelim. Eğer yerel yönetimlerden bahsediyorsak merkezi yönetim belirli şekilde yönlendirmeli”,*

BA3 ise aynı soruya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Merkezi yönetim çok fazla yereldeki şeyi bilmeyebilir, görmeyebilir. Buranın ihtiyaçlarını mesela İstanbul’da Marmara Üniversitesinin, bir Erciyes Üniversitesinin taleplerinin ne olduğunu bilemezsiniz. İllaki oradaki yapının, işleyişin daha çok farkında olacağı bir şeydir. Bağcılar’da dediğim gibi hem nüfusun fazla olmasıyla hem kozmopolit, başka bölgelerden insanların burada yaşamış olmasından kaynaklı illaki buranın değerlendirmesi gerekli. Yani merkezi yönetimin çok fazla “işte şunu yapın” demesi doğru olmaz. Yalnızca Bağcılar için değil birçok yer için o bölgenin ihtiyacı neyse ona göre kararı ancak burası verir. Dışarıdan bir göz yol yapar, okul yapar bitti o kadar. Sosyal projeye çok fazla dokunamaz. Sosyal alana dokunamaz yani. İllaki buranın dokunması lazım.”*

Belediyelerin yorumu bir arada değerlendirildiğinde projelerin yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmesi hususu ağır baskın olsa da, merkezi yönetimin gerektiği durumlarda destek ve müdahaleleri gerekli görülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen 2. soru ise şu şekildedir: *“Sizce toplumsal faaliyetler belirlenen amaçlara yönelik olarak kurulan merkezler aracılığıyla mı yürütülmeli yoksa belediyenin kendi içindeki birimler bu süreçte yeterli mi?”*

BE1 bu soruya ilişkin şunları söylemiştir: *“Belediyeler işleyiş açısından çok yönlü olduğundan toplumsal faaliyetlere tam manasıyla odaklanamayacağından inovasyon merkezi gibi merkezler kurulmalıdır”*

BA2 ise soruya ilişkin şunları açıklamaktadır:

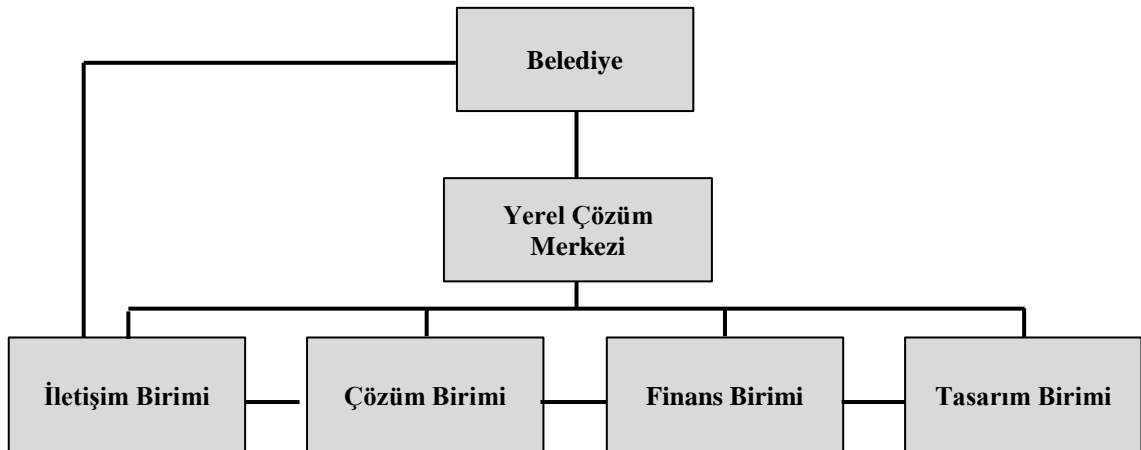
*“Yeterli değil bu belediyeyi de ketler yani sürekli burada bir proje üretiyim sürekli benim belediyemin içerisinde bir birim olsun. (...) (Belediyelerin) zaten halihazırda bir iş yükü, bir yönetmeliği var ben ona dışarıdan sürekli iş yüklersem asıl asli görevlerini yerine getiremez hale getiririm o yüzden de bizim kurduğumuz farklı merkezlerimiz var gençlik merkezi, kadın aile kültür-sanat Merkezi gibi, bu kurumları kurduk ki bu alandaki çalışmaları birebir örgütliyoruz orası ayrı bir dünya gibi işliyor*

*ama tabi ki belediyeye bağlı iş y¼k¼n¼ hafifletmiş oluyor tabi bu t¼r projeler kendi kurulan merkezleri aracılığıyla y¼r¼t¼l¼rse daha sağlıklı bir sonuç alınır”*

ES1 ise aynı soruya ilişkin olarak değerlendirmesi şu şekildedir: “Eğer mevcut personelle bunu yapabilecek kabiliyete sahipse belediyeler bunu kendi içinde yapmalı biz kendi içimizde yapıyoruz. Eğer sahip değilse bununla ilgili uzman yetiştirmeli ve bir merkez içinde yapmalı. Bu Maliyetleri d¼ř¼r¼p (...) marjinal fayda sağlar.”

Bu g¼r¼řlerden hareketle, sosyal inovasyonların gerçekleştirilmesi için belediyeye bağlı bir merkez kurulması ve faaliyetlerin bu merkez aracılığıyla y¼r¼t¼lmesinin daha yararlı g¼r¼ld¼ę¼ sonucuna ulaşılmıştır.

Yerel öz¼m merkezinin y¼netim açısından belediyeye sağlayacağı bir başka fayda ise geliştirilmiş liderlik anlayışıdır. Buna g¼re yerel öz¼m merkezleri t¼m alt birimlerinin çalışmalarıyla elde ettiği kazanımları, doğrudan belediye ve belediye başkanının icraatleri haline getirmektedir. Ve gelişmiş sosyal strateji anlayışının bir getirisi olarak halkı ve paydaşları t¼m y¼nleriyle tanımak ve onlara liderlik edebilecek kabiliyet ve bilgi g¼c¼n¼ doğrudan belediye başkanına aktararak onun daha etkin bir lider olmasını sağlayabilmektedir.



**şekil 31. Y¼netim ve Organizasyon Boyutu**

Modelde y¼netim ve organizasyon boyutu iletişim, öz¼m, finans ve tasarımdan meydana gelen birimlerin ilişkilerini ve eş zamanlı koordinasyonunu ifade

etmektedir. Buna göre, belirlenen yönetim felsefesine göre her birim kendi faaliyetlerinin beraberinde hem birbirlerine hem de bütünsel olarak yerel çözüm merkezlerine karşı sorumludur. Öyle ki birimlerin faaliyetleri ve de ortaya koydukları işler doğrudan belediyenin icraatları olarak görülmekte ve dolayısıyla tüm sosyal strateji süreci o bilinç etrafında titizlikle yürütülmelidir. Buna göre her birim önceden planlanmış iş planına uygun olarak hareket eder ve kararları hiyerarşik düzene uygun olarak alırlar. Yerel çözüm merkezinin yönetim kadrosu farklı alanlardan bir araya gelen tecrübeli uzmanların beraberinde belediye tarafından görevlendirilen temsilciler oluşturmakta ve yine bu yönetim kadrosuna bağlı olan birimleri ise ilgili alanda uzmanla ve de tecrübeye sahip personellerin oluşturduğu takımı yıldızları meydana getirmektedir. Burada takımı yıldız modelinin benimsenmesinin nedeni bu yapının sağladığı esneklik, yaratıcılık ve de kalite anlayışıdır (bkz şekil 17). Belirtilmesi gereken son nokta ise diğer birimlerden farklı olarak yapılan faaliyetlere ilişkin iletişim biriminin elinde olan doğrudan belediye ile iletişim kurma ayrıcalığıdır.

#### **4.6.3.4. Yerel Çözüm Merkezlerinin Sürdürülebilirlik Boyutu**

Bu boyutta yerel yönetimlerin gerçekleştirdikleri sosyal inovasyon projelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin şu sorular sorulmuştur: *“Gerçekleştirdiğiniz toplumsal faaliyetlere ilişkin olarak değerlendirmelerde (ölçümleme vd.) bulunuyor musunuz? Bu konuda bir arşiv çalışmanız var mı?”*

BE2 soruyu *“Her proje toplantısı sonunda rapor hazırlanır. Sonrasında proje ekibiyle değerlendirme gerçekleştirilir. Gönüllü çalışanlarla projeye eklenmesi veya değiştirilmesi gereken noktalar görüşülür.”* şeklinde aktarıırken, BA1 ve BA2'nin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

*“Her projenin kendisinin hem de hibe veren kuruluşun istediği bir rapor var dolayısıyla böyle bir arşiv doğal olarak oluşmuş durumda özellikle bir çalışma yürütmüyoruz her proje kendi raporunu kendisi oluşturuyor ama total olarak bir analiz çalışması yapmayı biz de istiyoruz hatta gündemimiz içerisinde bunu da yaygınlaştırmak istiyoruz.”*

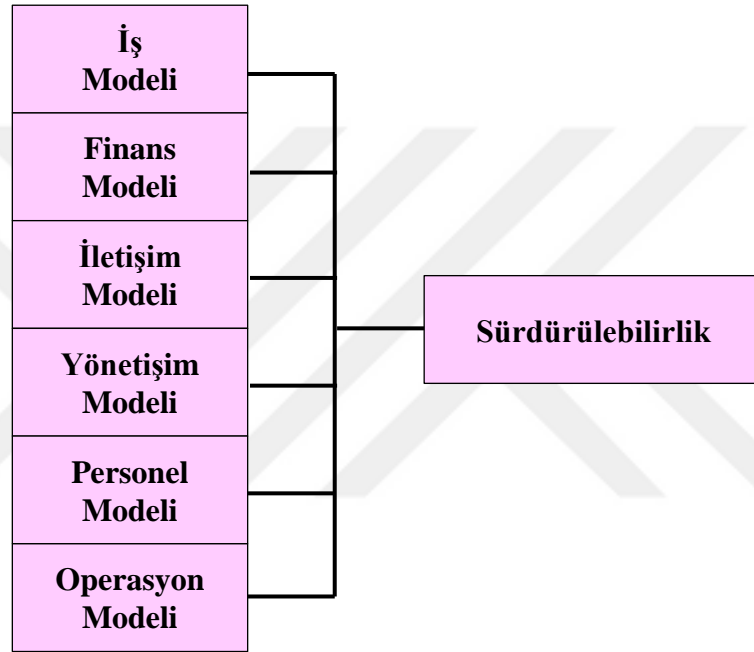
*“Tabi, rapor hazırlıyoruz. İşte, ne planladık, hedef neydi, ulaşılan hedef ne, sonuç ne diye bir rapor çıkartırız. Sonuç olarak bir rapor hazırlanır, raporda eksik yönlerimiz nelerdi ve yine o programı kiminle yürüttüğümüzle de alakalı. Örneğin, ramazan etkinliği ne kadar, bir ay. Bir ay boyunca işte meydandayız. Ramazan etkinlik alanındayız. Orada işte stant yerlerimiz var. Her stant yerlerimiz STK'lara tahsis edilir, kiralanılır. Dernekler işte il derneklere kendi yörelerini tanıtma ve ürünlerinin satışlarını yapmaları için derneğe katkı amacıyla stantlar veriyoruz. Değerlendirmeyi de yine derneklerle birlikte yapıyoruz. Ne olsa daha iyi olurdu. Ne yönde biz eksik kaldı ya da onların eksik kalan yönlerini karşılıklı paslaşarak tartışıyoruz. Biz kendi eksiklerimizi not alıyoruz, bir sonraki yılki çalışmada onlara daha fazla hassasiyet gösterip daha yeni bir şekilde çıkmaya çalışıyoruz. Her yıl böyle yenileyerek gidiyoruz. İllaki her program sonrasında bir raporlamamız oluyor.”*

ES2 personel noktasının altını çizerek şu şekilde vurgu yapmaktadır:

*“Her iş sonrasında anket yapılır. Başarı anketi yapılır. Bir de performans; bizde kullanılan özel bir program var. Hem personelin hem de yapılan işin performansı ölçülür. Eğer bir personelin performansı düşükse o personelin eğitim ve akreditasyon programına alınır. Yılda iki defa eğitim verilir alanında. Zor insanlarla başa çıkma tekniği verilir; çözüm masasına. Çağrı merkezine telefonda ikna kabiliyeti verilir. Danışmadaki personele güler yüzlü vs. olabilmesi için onlara da yine hem ikna yöntemleri eğitimi verilir hem de zorluklarla başa çıkma hem mevzuatla ilgili eğitim verilir. Masada çalışan arkadaşlara sürekli güncellenen mevzuatla ilgili Devlet Personel Daire Başkanlığı'nın çıkartmış olduğu kararnamelere göre yenilikler üzerine eğitimler verilir. Eğitimler kendi içimizde bu arada. Dışarıdan uzman getirilerek. Burada bu eğitimi alıp farklı yerlerde böyle bir hafta sonuna denk getirilir.”*

Üç belediyeden alınan cevaplar değerlendirildiğinde, her belediyenin projeler sonrası rapor hazırladığı ve bu raporları inceleyerek eksikliklerini belirlediği ve yine

çalışmalardan sonra anket tekniği kullanarak vatandaşın tepkisini ölçtüğü görülmüştür. Ayrıca Esenler Belediyesi, her iki belediyeden ayrı olarak sürdürülebilirlik sürecinde personel performansı ve de eğitiminin önemini vurgulamıştır. Buna göre görevinde yetersiz kalan personel gerekli eğitimleri alarak gelecek süreçte etkinliğini artırır. Benzer şekilde performans sürecine bakılmaksızın tüm personel, görevine ilişkin eğitimler alarak kendisini geliştirir ve de bu sayede projelerin daha uzun vadeli olması hedeflenir.



**Şekil 32. Sürdürülebilirlik Boyutu**

Yerel Çözüm Merkezi modelinde “Sürdürülebilirlik” boyutu altı alt boyut altında toplanmıştır. Bunlar; iş, finans, iletişim, yönetişim, personel ve operasyon alanlarıdır. Yerel çözüm merkezleri sosyal strateji anlayışının bir getirisi olarak başarılı işlevsel modeller geliştirme eğilimindedir. Bu modeller yeterli ilgi ve desteği gördüğü takdirde yerel çözüm merkezlerinin faaliyetlerinin ve de genel olarak sosyal inovasyonu sürdürülebilir hale gelmesini sağlamaktadır. Öyle ki başarılı bir iş modeli alana getirdiği yeniliklerle sürekli olarak kendini güncel tutabilirken, başarılı finans modeli sürekli bir gelir akışı sağlayarak projelerin sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Benzer bir şekilde başarılı bir iletişim modeli iyi ilişkilerin devamlılığını sağlamak ve de olumsuz görüşlerin ters yöne çevirmek için; başarılı bir

yönetişim modeli ise sürekli katılımın sağlanması, kabullenmenin ve benimsenmenin sağlanması ve akıllardaki soru işaretlerinin giderilmesi yoluyla projelerin sürdürülebilirliğine katkı da bulunur. Son olarak ise iyi bir şekilde eğitilmiş ve doğru şekilde yönlendirilmiş bir kadronun konumlandırıldığı başarılı bir personel modeli ve bu personellerin görevlendirildiği birimler önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Bu birimler arasındaki ilişkilerin en belirleyici faktörlerden biri olduğu ve saha da doğrudan etkin bir verimlilik sağlayacak bir operasyon modeli sürdürülebilirliğin sağlanmasında kilit bir rol oynamaktadır. İlişkisel olarak bakıldığında; iş, personel ve operasyon model alt boyutları stratejik hedefler, iç ve dış analizler ve kurumsal alt yapı olarak adlandırılan sosyal strateji alt boyutlarıyla yakından ilişkilidir. Finansal model; finans alt boyutuyla ilişkili, iletişim birimi alt boyutu iletişim modeliyle ilişkili ve de yönetim modeli alt boyutu yönetim modeliyle yakından ilişkilidir. Son olarak ise boyutun genel yapısı olan sürdürülebilirlik sosyal strateji boyutu altında yer alan çözüm biriminin nihai hedefi olduğu için onunla yakından bağlantılıdır.

#### **4.6.3.5. Yerel Çözüm Merkezlerinin Finans Boyutu**

Belediyeler sosyal inovasyonları hayat geçirebilmek için yenilikçi yöntemlerin yanısıra finansal yöntemlere de ihtiyaç duymaktadır (Rouse ve Joyawarma, 2006, s.388-400). Beşinci boyutta yerel yönetimlerin sosyal inovasyon projelerinde nasıl bir mali süreç izlediklerine ilişkin şu sorunun cevapları aranmıştır:

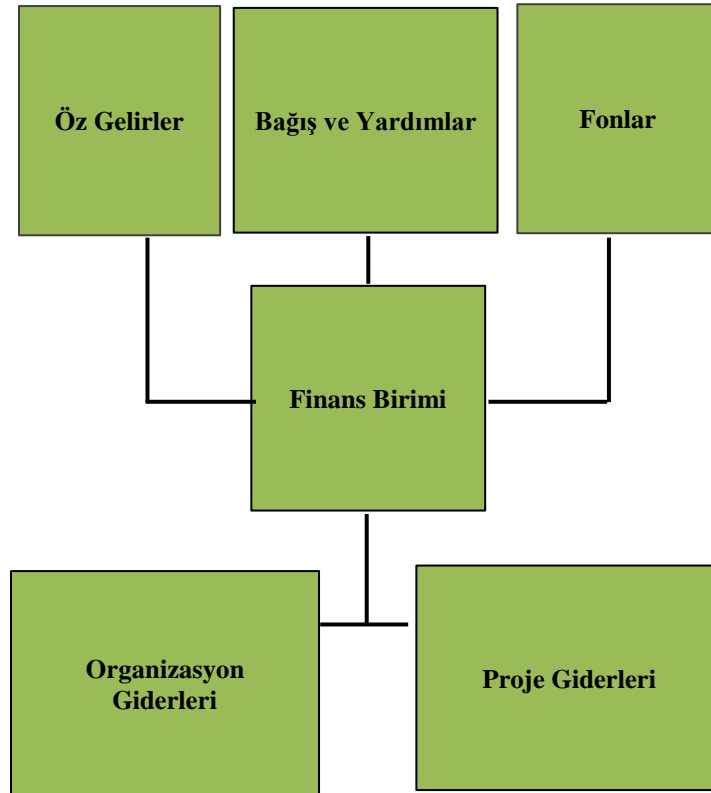
*Aldığınız ödenekler belediyezinin toplumsal hedeflerini gerçekleştirmesinde yeterli oluyor mu? Yeni proje ve fikirler geliştirmek için kaynak ayrımı yapılıyor mu?*

BA2 soruyu şu şekilde cevaplamıştır:

*“(…) Yapılacak olan bir proje ya da program varsa tabii ki öngörümüz üzerinde şey proje düşünülüyorsa, tasarlanıyorsa biz bunu fon kaynaklı nasıl yaparız, önceliğimiz bu. Öz kaynağı kullanmadan, belediyenin kasasına dokunmadan fonlarla nasıl yaparız, projeyi yazabiliyor muyuz ona bakarız. İlanda bir proje var mı ona bakarız. Önceliğimiz fonlarla yürümektir. Bunların bize avantajı şu oluyor: projeden aldığımız*

*kaynaklarla yapıyı oluşturuyorsunuz, tüm donatıları alıyorsunuz. Belki bir ya da iki proje ne kadarsa çalıştırdığınız kadar kişiye maaşları ödüyorsunuz. Daha sonra iş bize kalıyor ama proje sürecinde biz para harcamıyoruz. Çoğu zaman.”* BA2 devamında fonlara bağlı bu mali yapının yaratabileceği olumsuz durumları şu şekilde aktarmıştır: *“Bazen 50.000 liralık bir hibe veren kurum bunu 40.000e indirebiliyor ama oradaki 10.000 projemin bel kemiğini oluşturan bir materyalimden kısıyor ve benim elimi kolumu bağlıyor. Bu tarz bütçe revizasyonu bizi sıkıntıya sokuyor.”*

Yukarıdaki ifade de görülebileceği üzere, Bağcılar Belediyesi çoğunlukla belediyenin öz kaynaklarına dokunmadan projelerini yurt içi, yurt dışı hibe ve fonlar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Ancak bu durum belediyeye sağladığı maddi avantajların yanı sıra fon sağlayan kuruluşlardaki ve onların sağladığı fonlardaki dalgalanmalar gibi bir takım sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Öte yandan diğer iki belediye ise bu soruya verdiği cevaplarla, alınan fonlardan ziyade belediyenin öz kaynaklarının oynadığı rolü vurgulamışlardır.



### Şekil 33. Finans Boyutu

Bu çalışmada önerilen modelde “Finans” boyutu beş alt başlık altında toplanmıştır. Bunlar; öz gelirler, bağış ve yardımlar, fonlar, organizasyon ve proje giderleridir. Yerel çözüm merkezleri gerçekleştirdikleri faaliyetlerde bir takım finansal sorumluluklar taşımaktadır. Gerek kendi içindeki organizasyon giderleri gerekse de projelerin giderlerinin karşılanması için görevlendirilen finans birimi, belediyenin öz gelirleri, fonlar, bağışlar ve yardımlar aracılığıyla yerel çözüm merkezlerine kaynak sağlamakla mükelleftir. Bu kaynak arayışı içerisinde her aracı, birtakım avantaj ve dezavantajlar barındırmaktadır. Örneğin; henüz geliştirme aşamasında olan ve daha önce başarısız test edilmemiş projelerin hali hazırda kısıtlı bütçeye sahip belediyelerin öz gelirleriyle sağlanmasının zorluğuna karşın kendini kanıtlamış projelerin en güvenilir ve de sürekli akışa sahip olan aracıları yine bu öz gelirlerdir. Bağış ve yardımlar çerçevesinden bakıldığında ise buradan elde edilen kaynaklarda karşı tarafın doğrudan herhangi bir yardım beklememesi büyük bir avantaj olarak değerlendirilse de finans akışının sürekli olmayışı bu araçların çoğu zaman güvensiz kılabilmektedir. Son olarak proje odaklı olarak çalışan fon ve teşvik sağlayıcılar, hem proje yönetiminin teşvik edilmesi hem de sağladığı işbirliği olanaklarıyla verimli bir kaynak olarak değerlendirilebilse de gerek rekabet olgusu gerekse de belirli kalıplar içerisindeki projeler içine sıkışıp yaratıcılığı azaltabildiği için Yerel Çözüm Merkezi için kusursuz bir kaynak olma niteliğine sahip değildir.

Tüm bu örneklerden hareketle yerel çözüm merkezleri finansal sorumlulukları yerine getirebilmek için tek bir araçtan yararlanmak yerine eş zamanlı olarak farklı araçlardan kaynak elde etmeye çalışmalıdır. İlişkisel olarak bakıldığında; finans birimi tasarım birimiyle projelerin finansal yeterliliklerine ilişkin olarak kurduğu bağlantının beraberinde yönetim boyutunda hesapverilebilirlik ilkesinin sağlanmasına ilişkin olarak yakın bağlantı halindedir.

#### 4.6.3.6. Yerel Çözüm Merkezlerinin Tasarım Boyutu

Tasarım boyutunda, Türkiye’de yerel yönetimlerin durumu ve sosyal inovasyon modeline ilişkin görüş ve önerilerine yönelik şu sorular sorulmuştur: *“Sosyal inovasyonlara yönelik sürdürülen veya tamamlanmış olan uluslararası veya*

*ulusal projeleriniz var mı? Varsa açıklayabilir misiniz? Yerel yönetim birimlerinin katılacağı bir sosyal inovasyon modeli uygulaması hakkında ne düşünüyorsunuz? “*

Bu boyuta ilişkin ilk soruya ES1 bu soruya şu cevabı vermiştir:

*“Var. Avrupa Birliği Avrupa Masası, Eurodesk noktası. Geçmiş zamanda İstanbul’da aktif olmuş 38 ilçe belediyesinden sadece 4 tanesi bunda başarılı olmuş. Bir tanesi de büyükşehirden sonra biziz. Bununla ilgili en çok proje yapan kurum da biziz. En çok hibe alan kurumuz. Eurodesk şu karşı çaprazımızda gördüğünüz yer. Avrupa Masası. Ne yapıyoruz? En son bununla ilgili ben geçen hafta değil ondan önceki hafta Bakanlıkla mültecilere yönelik çalışmalar yapıyoruz. Avrupa Gençlik Hareketine yönelik gönüllülük hareketini kapsayan işler. Ne yapıyorlar? 2 yıl boyunca yurt dışında beş kuruluş para harcamadan, Avrupa’daki kültürel farklılıkları görüp yaşayabileceği, uçak biletiniz kalacak yeriniz dâhil her şeyi ayarlayabilen bir organizasyon kuruluşu. Burada Esenlerde olan 18-30 yaş arası herkes katılabilir. İlkokul mezunu olabilir.”*

Diğer belediyelerinde cevabı Esenler Belediyesi gibi yapılan projelere ilişkindir. Bu görüşmelerden vurgulanan en önemli nokta özellikle Bağcılar Belediyesi’nin yurt dışı hibeler ve kardeş belediyeler aracılığıyla kurduğu ağın getirisi olan uluslararası projelerdir (Türkçe Dil Atölyesi, Kadına Yönelik Şiddete Karşı Kelebek Etkisi Projesi, Göç İle Gelen Ailelerin Şehir Hayatına Adaptasyonları İçin Belediyeler Arası Diyalog Projesi).

Tasarım boyutuna ilişkin diğer soru ise şu şekildedir: *“Yerel yönetim birimlerinin katılacağı bir sosyal inovasyon modeli uygulaması hakkında ne düşünüyorsunuz?*

BA1 bu soruya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

*“Bilgi paylaşımına açık olmalı benim burada önerim şu eğer yeni bir model geliştirilecekse ortak bir belediye platformu bölgesel olabilir ülke çapında olabilir ya da sadece bir belediyenin kendi kardeş şehirleri arasında olabilir, online bir platform olabilir sürekli iletişim haline olabilir*

*karşı tarafla, sadece bu amaç için kurulmuş bir platform olması lazım orada gerçekleşen bir çalışma belki benim şehrimde bir projeye sebep olacak veya bir soruna merhem olacak ya da benim bulduğum oraya ya da eşzamanlı uygulayacağımız ortak projelerimiz olacak. Bizim şuan paylaştığımız, sürekli iletişimde olduğumuz çok az belediye var belediyeler bir yarış içerisinde bunu oradan ayırıp gerçekten dert edinmek gerekiyor ortak bir platform oluşturmamamız gerekiyor hem proje sonuçlarını yaygınlaştırmak hem de ortak akıl ortak fikir üretmek konusunda”*

ES1 ise bu soruya şu şekilde değinmiştir:

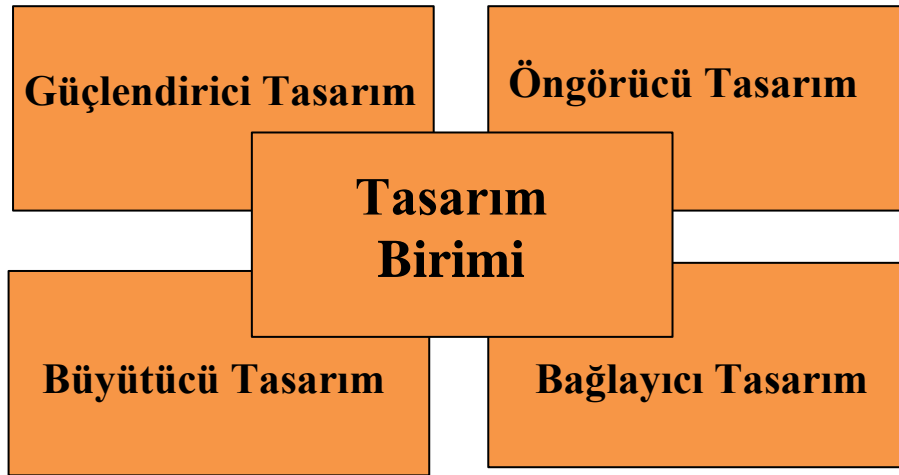
*“Şimdi, vatandaşın aynı toplumun aynı karakteriyle oluşan bir grubu düşünün, bir de çok farklı bir sürü halkın bir arada olduğu ve kararların ortak alınmaya çalıştığı bir yer düşünün. Esenler bir Türkiye mozaikidir. Mozaiktir Türkiye ama aşure değildir. Nedir mozaik dediğim model? Herkes kendiliğinden getirmiş o renkte duruyordur. Aşure neresinden yerseniz yiyin aynı tadı alıyorsunuz farklı farklı tat almıyorsunuz. Aşure kaynamıştır artık hepsi aynıdır. Yani buradaki insanlar Esenlerdeki insanlar bu seksen ilin yorumlamasıdır. Farklı farklı örneklerle bir tüme varım yapıyoruz değil mi? Yani küçükten büyüğe hesaplıyoruz çarpanlarla. Bir 500 kişiyi ne yapıyoruz kompleye yayıyoruz. İşte burası o örneklerin birleşimi. Yolda karşılaştığınız her insan farklı kültürden, farklı aile tipinden, farklı Esenlerli olma bilincine sahip biri bir sene önce gelmiş, biri dokuz sene önce gelmiş, biri yüz sene önce gelmiş. Birisi hala Esenlerli, birisi hala Malatyalı, öbürü hala Esenler neresi bilmiyor. Yaşadığı yeri tanımıyor. Belediye başkanını bilmiyor vs. bilmiyor (...)Çünkü Esenlerde Esenlerli bilinci gelişmiş değil. Yani birine sorduğunda Üsküdarlıyım diyebiliyorken; ben Esenlerliyim diyemiyor. Biz bunu inşa etmeye çalışıyoruz. Esenlerli olma bilincine sahip olursa kişi çöpünü sokağa atmaz. Yani o çöpü alır çöp poşetine koyar ve geçerken çöp kutusuna atar. Ama oraya sahiplenirse kişi, bu benim kapımın önü der; bu benim ilçem der; burası bana ait der. O aidiyet duygusunu kazandırmaya çalışmak için bu insanlara biz bu kadar emek veriyoruz.(...)”*

*Bir bilinç oluşturmaya çalışıyoruz. Biz kentsel dönüşümle fiziki değişikliği yapabiliriz. Ama bizim asıl yapmaya çalıştığımız şey sosyal dönüşüm.”*

BE1 ise aynı soruyu şu şekilde ortaya koymuştur: “*Yerel yönetimlerin oluşturacağı sosyal inovasyon merkezlerinin ürettikleri projeleri daha aktif bir biçimde ulaştırılabileceği ve daha etkin olabileceğini düşünüyorum.*”

Bu tezde önerilecek model hakkında görüşleri ve önerilerini sunan katılımcılar, bir model önerilmesinin gerekli olduğunu belirtmiş ve olumlu bir yaklaşım göstererek çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler; bilgi paylaşımı, ortak bir belediye platformu, sürekli iletişim ve bilinç oluşturma üzerinedir. Modelin oluşum sürecinde literatürün yanı sıra bu önerilerden de yararlanılmıştır.

Toplumun denge içinde varlığını sürdürebilmesi ve sosyal refahın yaygınlaştırabilmesi için sosyal inovasyon projeleri geliştirmek ve desteklemek gerekmektedir (Liebman, 2011, s.2). Bu gelişim ve destek süreci ancak başarılı bir tasarım süreciyle gerçekleştirilebilir.



**Şekil 34. Tasarım Boyutu**

Modelde “Tasarım” boyutu dört alt boyut altında toplanmıştır. Bu alt boyutlar; güçlendirici, öngörücü, büyütücü ve bağlayıcı tasarımlardır.<sup>4</sup> Tasarım süreci Yerel

<sup>4</sup> Yerel Çözüm Merkezlerinin tasarım boyutunun oluşturulmasında Brezilya’daki DESIS ağının sosyal inovasyonlara yönelik modelinden esinlenilmiştir.

Çözüm Merkezlerinin tasarım birimleri aracılığıyla faaliyetlerin stratejik hedefleri doğrultusunda; güçlendirici, öngörücü, büyütücü veya bağlayıcı tasarım yoluyla gerçekleştirilir. Güçlendirici tasarım var olan sosyal inovasyonların geliştirilmesi, desteklenmesi aracılığıyla daha etkin bir hale getirilmesini amaçlarken, büyütücü tasarım başarılı sosyal inovasyonların kapsama alanının artırılması ve daha fazla kişiye ulaşılması yoluyla faaliyetlerin büyütülmesini sağlar. Öngörücü tasarım ise etkili analizler ve başarılı testlerin ardından alternatiflerin belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması yoluyla geleceğe yönelik bir yol haritası çizilebilmesini sağlamaktadır. Son olarak bağlayıcı tasarım ise faaliyetlerin etkinliğinin artırılması amacıyla sürdürülebilir ve etkili ilişkilerin kurulmasını amaçlar.

İlişkisel olarak bakıldığında; tasarım birimi sorun ve ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen stratejik hedeflerin yapılandığı sosyal strateji alt boyutuyla doğru tasarımın seçilmesi aşamasında yakın ilişkiler kurmaktadır.

#### **4.6.3.7. Yerel Çözüm Merkezlerinin Yönetişim Boyutu**

İyi yönetişimin bir aracı olan yerelleşme olgusu yerel halkın isteklerinin göz önüne alınarak; katılımcılığın arttırılması, hesap verilebilirlik ve şeffaflığı arttırmak ve de bilgilendirmenin sağlanması aracılığıyla güçlü bir yönetişim anlayışının oluşmasını sağlamaktadır (Gurung, 2000, s. 6).

Bu boyutta yerel yönetimlerin kalkınmayı etkileyen toplumsal kurallar, ağlar, iletişim ve karşılıklı güvene nasıl katkı yaptığına ilişkin şu sorular “*Sosyal ve toplumsal sorunlarla ilgili projelerle yerel halk ilgileniyor mu ve bu projelere gönüllü olarak katılabiliyor mu? Size göre Türkiye’de yerel yönetimlerin daha etkili hale getirilmesi için neler yapılmalıdır?*” sorulmuştur.

BA3 soruyu şu şekilde ifade etmektedir:

*“Bizim özellikle gençlere yönelik hakikaten burası Bağcılar Belediyesi olarak hakikaten içimizde Karadenizlisi de var, doğulu da var alevi de var, sunni de var, Caferisi de var, Ateisti de var hakikaten (...) yaptığımız kültürel etkinliklerde de olsun, projelerde de olun özellikle bu*

*yerel halkın gönüllü olarak katılımını tercih ettik. Mesela bir etkinlik yapacaksak herkesi davet ediyoruz, billboardlarda sonra bu afişlerle mesela Cuma çıkışında 5000 adet el broşürümüz vardı şu şu etkinliğimiz var herkesi bekleriz. Ondan sonra STK lar var yaklaşık 1226 STK'mız var Bağcılarda ve bunun da %80'inden fazlasının merkezi Bağcılarda Böyle olunca ne oluyor mesela bunların bir yelpazesi var onlara bir davetiye geldiği zaman bunu kendi birimlerine bildiriyor, hepsinden katılım sağlanıyor ve onun dışında üçüncü olarak da bu kurumlarla yarışmalarımız var mesela (...) olan firmalar var, firmalara davetiye göndeririz ve burda hiçbir şekilde mezhep düşünce ayrımı yapmadan. Hakikaten huzurlu bir ortam vardır.”*

BE2 ise aynı soruya daha proje odaklı yaklaşarak Habitat Kalkınma ve Yönetişim Derneği projelerinden bahsetmiş ve de bu çerçevede artan gönüllülüğün ve bu gönüllülüğün bireylere yaşattığı mutluluk duygusundan bahsetmiştir. Esenler Belediyesi ise halkın katılımı konusunda gönüllülük esasının altını çizmiş, katılımın ve de iletişimin artmasının hem belediye hem de halka karşı olumlu getirileri olduğunu söylemiştir.

Ayrıca yetkililere, “Size göre Türkiye’de yerel yönetimlerin daha etkili hale getirilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusu sorulmuştur.

BA2 bu soruya şu yanıtı verirken, “Bir kere şeffaflık, Avrupa birliğine geçiş sürecinde de zaten AB bu tarz hibeler veriyor ki uyum ve entegrasyon açısından çalışmalar yapalım diye yani yerelden genele yayılsın.”

ES1 ise aynı soruya şu şekilde açıklamaktadır:

*“Büyükşehir ilçe belediyelerinde; büyükşehir bağılı ilçe belediyeleri (...) Şimdi belediye deyince aklımıza iki tane belediye tipi gelmesi lazım: 1. Büyükşehir Belediyeleri. 2. Büyükşehirlerdeki İlçe Belediyeleri. Büyükşehir olmayan illerdeki ilçe belediyeleri daha küçük çaplı belediyeler. Orada hatta hala devam eden il özel idaresi filan gibi kurumlar da var. İl özel idaresinin kapsamına girdiği için birçok iş yol vb. yani fen işleriyle alakalı*

*gurubun çoğu il özel idaresi kapsamındadır. İki ayrı para olur, iki ayrı yönetim olur karışıklık olur. Büyükşehirlere bağlı İstanbul, İzmir, Ankara gibi illerdeki ilçe belediyeleri bu işi başarıyor. Diğerleri bu işi başaramıyor. Tezatlığın çıkmasının sebebi çift başlılık.”*

Bu iki ifadede, yerel yönetimlerin güçlenmesi için iki nokta öne çıkmaktadır. Şeffaflığın artırılması ve ikiye ayrılmış yönetim sisteminin düzeltilmesine yönelik olan bu iki öneri iki belediyenin üzerinde durduğu konulardır.

<b>Hesap Verilebilirlik</b>	<b>Bilgilendirme</b>
<b>Öngörülebilirlik</b>	<b>Şeffaflık</b>

**Şekil 35. Yönetişim Boyutu**

Bu çalışmada önerilen modelin son boyutu olan “Sürdürülebilirlik” dört alt boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar; hesapverilebilirlik, bilgi verme, öngörülebilirlik ve şeffaflıktır. Sosyal faydaları arttırmak ve finansman yetersizliklerini ortadan kaldırmak için sosyal stratejiyi geliştiren bir araç olan sosyal inovasyon uygulamaları için etkileşimli yollar bulunması gerekmektedir (Liebman, 2011, s.1). Bu doğrultuda yerel çözüm merkezi yöneticileri faaliyetlerini hangi amaçlarla hangi kaynaklarla ve de ne tür ilişkiler gözetilerek gerçekleştirildiğini açıklayabilmeli, bu açıklamaları tuttuğu kayıtlarla ve de resmi evraklarla kanıtlayabilmeli ve sürekli olarak bu bilgileri paylaşmaya açık ve istekli olmalıdır. Buradan hareketle; yerel çözüm merkezlerinin yönetim kadrosunun halka, merkezi yönetimlere ve de diğer tüm paydaşlara karşı hesapverilebilirlik, şeffaflık ve bilgi verme yükümlülüklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal strateji kurumun toplumsal amaçlarına ulaşmak için izlediği yol haritası, sosyal inovasyon ise bu süreçte uygulanan alandaki yenilikçi projeleri ifade etmektedir. Bu iki kavramdan hareketle yürütülen bu çalışmanın amacı sosyal strateji geliştirme sürecinde sosyal inovasyon uygulamalarının stratejik halkla ilişkilere katkısını, yerel yönetimler düzeyinde uygulanış şekillerini irdelemek ve bu doğrultuda işlevsel bir model geliştirmektir. Bu bağlamda öncelikle sosyal strateji ve sosyal inovasyon kavramları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş daha sonra dünyadan uygulama örnekleri ve yapılan görüşmelerden de yararlanılarak Türkiye’deki yerel yönetimlere yönelik olarak “Yerel Çözüm Merkezi” modeli önerilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle sosyal strateji kavramı, onun temel bileşenleri ve yönetim felsefesi içindeki rolü incelenmiş daha sonra sosyal strateji geliştirme süreci; misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejik analiz, SWOT analizi ve strateji seçimi alt başlıklarıyla kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Burada bilgi toplama ve analizin sosyal strateji sürecinin gidişatı ve başarı üzerindeki etkisi açıklanmış, sosyal stratejiyi etkileyen iç ve dış faktörler gösterilmiş, fırsat ve güçlü yanlarının nasıl kurum yararına kullanılacağı açıklanırken, aynı şekilde zayıf yanlar ve tehditlere karşı ne tip önlemler alınabileceği açıklanmıştır. Bölümün sonunda ise sosyal stratejinin; değer, ağlar, kurum kültürü ve verimlilik gibi girdi ve çıktıları tanımlanmış ve sosyal stratejinin geliştirilmesinde rol alan kurumlar ve onların fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde sosyal inovasyon kavramı; unsurları, özellikleri ve ona ilişkin kavramlar çerçevesinde bütünsel bir yaklaşımla ortaya konulmuştur. Sonrasında ise sosyal inovasyon yönetim döngüsü; ihtiyaçların belirlenmesi, fikir üretimi, test edilmesi, iş modeli geliştirilmesi, sosyal inovasyonların büyümesi ve sistematik değişim alt başlıkları altında incelenmiştir. Ardından sosyal strateji sürecinde sosyal inovasyonların yeri ve sosyal inovasyonların faaliyet alanları sektörel yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmıştır.

Çok yönlü bir yaklaşımın benimsendiği üçüncü bölümde ise öncelikle yerel yönetimlerin kuramsal çerçevesi, niteliği ve önemi açıklanmış sonrasında yerel yönetimlerde sosyal inovasyon süreci, sosyal strateji ve halkla ilişkiler boyutlarıyla incelenerek dünyadan uygulama modeli örnekleriyle desteklenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı, seçilen yöntem, evren ve örnekleme ilişkin bilgiler verilmiş ardından toplanılan veriler farklı alt temalar altında yorumlanmıştır. Bölümün ikinci kısmında ise görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde, literatür ve dünyadan uygulama örneklerinin yardımıyla yerel yönetimlerin uygulayabileceği bir yerel çözüm merkezi modeli önerilmiştir. Yerel Çözüm Merkezleri kentsel sorunlara çözüm getirebilmek için sağlık, kültür, istihdam, eğitim vd. benzeri alanlarda toplumsal refahı arttıracak faaliyetler planlayıp, uygulayarak sosyal inovasyonlara dayalı bir sosyal strateji anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Sosyal strateji, toplumsal faaliyetlere yönelik yol haritasının tespiti ve tespitten çıkan sonuçlara göre karşılaşılan fırsatlardan yararlanılmasını sağlamak için Yerel Çözüm Merkezleri aracılığıyla belediyelere önerilen önemli bir araç konumundadır. Öyle ki; tasarım ve uygulama odaklı olarak benimsenen sosyal strateji ilkeleri, yerel yönetimlere; başarılı toplumsal projeler gerçekleştirme, yeniliklere ve fırsatlara karşı daha açık hale gelme ve de nihai olarak projelerin sürdürülebilirlik aşamasına ulaşılmasını sağlamaktadır.

Sosyo-ekonomik büyümeyi sağlayan bir yapı olarak Yerel Çözüm Merkezleri refahı arttırmak amacıyla sorun, tehdit ve fırsatları tespit ederek sosyal strateji sürecini içeren eylemler planlayıp, uygulayabilmektedir. Bu bağlamda önerilen yerel çözüm merkezleri yedi farklı boyutun bütünleşmesinden meydana gelmektedir. Bu boyutlar; sosyal strateji, iletişim ve ağ, yönetim ve organizasyon, sürdürülebilirlik, finans, tasarım ve yönetim şeklidir. Sosyal strateji boyutu; yerel çözüm merkezlerinin sosyal inovasyon uygulamalarında başlangıç sürecinden değerlendirme sürecine kadar izleyeceği yol haritasına ilişkin göstergeleri içerirken, iletişim ve ağ boyutu, tüm paydaşlar ve halka yönelik olarak benimsenmesi gereken iletişim anlayışı ve kurulacak ilişkilere yönelik önerileri barındırmaktadır. Yerel çözüm merkezlerinin yönetim ve

organizasyon boyutu kurulacak olan birimlerin görev ve sorumlulukları çerçevesi içindeki incelemeleri içermektedir. Projelerde sürekliliğin sağlanması ve yerel çözüm merkezlerinin kurumsal yapılarını güçlü tutmaya yönelik öneriler sürdürülebilirlik boyutu altında verilirken; kaynak ayrımı ve gelirlere yönelik öneriler ise finansal boyut içinde verilmiştir. Son olarak daha çok sosyal inovasyon uygulamalarına yönelik olan kurulan tasarım biriminin; güçlendirici, öngörücü, büyütücü ve bağlayıcı çalışmaları tasarım boyutu altında incelenirken, hesapverilebilirlik, şeffaflık ve bilgilendirme ilkeleri üzerine kurulan ve toplum odaklı benimsediği yönetim felsefesi yönetişim boyutu altında incelenmiştir.

Bu boyutların oluşturulmasında; iletişim ve ağ boyutunu Seul Belediyesi'nin İletişim Modelinden, tasarım boyutunda Rio De Jenerio'daki DESIS Ağının tasarım temelli yaklaşımından, yönetim ve organizasyonda Toronto Sosyal İnovasyon Merkezi Takımyıldızları modelinden ve modelin oluşturulmasında ise Avustralya'daki kavramsal modelden yararlanılmıştır.

Model oluşturulmasında yararlanılan görüşmelerin yapıldığı araştırmanın evreni Türkiye'deki yerel yönetimlerdir. Bu evrenin örnekleme ise Bağcılar, Beşiktaş ve Esenler belediyeleri olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, belirlenen üç belediyeden görevlilerle daha önceden hazırlanan sorular yardımıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve ardından görüşmeler betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır. Bu analizler ve literatürün de yardımıyla ortaya çıkan sosyal strateji, iletişim ve ağ, yönetim ve organizasyon, sürdürülebilirlik, yönetişim, finans ve tasarım boyutlarıyla yerel yönetimlere yönelik bir model önerilmiştir.

Bu model belediyelerin sosyal sorunlara yönelik olarak geliştirdiği yenilikçi çözümleri sistematik hale getirmesini sağlayan bir mekanizmanın oluşturulmasını sağlamaktadır. Burada altı çizilmesi gereken nokta Yerel Çözüm Merkezlerinin sosyal strateji ve onun uygulamadaki uzantılarından olan sosyal inovasyon uygulamalarını sistematik bir süreç içerisinde halka sunmasıdır. Bu sistematik anlayış, parçalı halde olan toplumsal politikaların ve yeterli desteği alamayan inovasyon çabalarının yerine bütünleşik bir araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme sürecinin izlendiği politikaların yalnızca halk için değil aynı

zamanda halkla birlikte onların katılımıyla tasarlandığı ve faaliyetlerin inovatif yönünün hakim olduğu bir yönetim felsefesinin göstergesi konumundadır. Görüldüğü gibi sosyal inovasyonların hedefi sosyal kalkınmanın sağlanmasına yönelik sorunların çözümlenmesine ilişkin yeni fikirler üretmektir. Bu fikirlerin gidişatı ve kapsamı, izlenen sosyal strateji anlayışı çerçevesinde belirlenmektedir.

Yerel çözüm merkezlerinin destek noktaları yalnızca belediyeler, yüksek kademe yerel yöneticiler ve personellerle sınırlı değildir. Faaliyet gösterilen alanın bütününe kapsayacak şekilde tüm sektörel kurum ve kuruluşlar (özel sektör, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, vakıflar, şirketler vd.), diğer kamu kurumları, medya kuruluşları, üniversiteler ve diğer eğitim kurumları Yerel Çözüm Merkezlerine destek sağlayan ağ içerisinde yer alırken, bu ağın temelini halkın Yerel Çözüm Merkezlerine karşı duyduğu sahiplenme ve destek anlayışı oluşturmaktadır.

Yerel Çözüm Merkezleri toplumsal ihtiyaçlara stratejik bir çözüm önerisi getirebilmek için katalizör görevi görebilir. Bu görevlerini yerel yönetimler; farklı alanlardan uzmanları sorunların çözümü veya ihtiyaçların giderilmesi için bir araya getirerek, araştırmacıları, fon sağlayıcıları ve uygulayıcıları bir araya getirerek ve de medya ve halkla ilişkiler aracılığıyla halkla yakın ilişkiler kurarak gerçekleştirir. Burada Yerel Çözüm Merkezlerine destek sağlayan ve onu ayrıcalıklı bir konuma getiren etmen onun toplumsal hizmet odaklı tasarımıdır. Bu tasarım anlayışıyla Yerel Çözüm Merkezleri farklı alan ve sektörlerden rahatlıkla destek alabilir ve bu sayede esnekliğini ve faaliyet kapasitesini koruma altına alabilir ve hatta büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerini yerine getirebilir.

Belediyelerin toplumsal sorunların çözümüne yönelik yetkinliklerinin geliştirilebilmesi ancak başarılı bir sosyal strateji süreci ile mümkün olabilmektedir. Yine benzer bir şekilde sosyal strateji sürecinde planlanan sosyal inovasyon faaliyetlerinin uygulanma aşamasında teşvik edecek bir ortamın oluşturulması belediyelerin diğerlerinden farklılaşması ve kendisini öncesinden daha yüksek bir pozisyona konumlandırması açısından önem taşımaktadır.

Sosyal inovasyon uygulamalarının geliştirilebilmesi, iyileştirilebilmesi, kopyalanabilmesi ve sürdürülebilirliği bu modelin temel ilkelerinin Yerel Çözüm Merkezinin yapılandığı belediye tarafından benimsenmesi ile mümkün olabilmektedir.

Yerel Çözüm Merkezleri tarafından benimsenen ve belediyeye aktarılan sosyal strateji anlayışı toplumsal faaliyetlerin etkisini arttırırken, halk odaklı faaliyetlerin sunumunu ve sonuçlarının ölçülmesini kolaylaştıracaktır. Küçük parçalardan bütüne doğru bir gidişatın izlendiği strateji sürecinde daha önceki parçalı yapıda; sorun ve ihtiyaçlar, bireysel istekler ve belediyeye ulaşmakta sıkıntı çeken paydaşlar gibi gözden kaçabilen unsurlar benimsenecek olan titiz araştırma süreci ve sürekli iletişim anlayışı ile faaliyetlerin temelinde konumlandırılacaktır. Böylece bu temel üzerinde yükselen yapı ile bir taraftan toplumsal faaliyetlerin etkileri arttırılırken diğer taraftan halk ve tüm yerel paydaşlar ile iyi ilişkiler kurulacaktır.

Yerel Çözüm Merkezler gerek sürekli yenilik ve gelişim odaklı yapısı gerekse de benimsediği disiplinler arası yaklaşım nedeniyle alanında nitelikli personel ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Fakat özellikle büyük kentler dışında kalan belediyelerde bu personel ve yönetici gücünü sağlamak zorlu olabilmektedir. Bu doğrultuda Yerel Çözüm Merkezleri; kurum içi ve kurum dışı eğitimler, farklı alanlardan uzmanların bir araya getirildiği seminerler, fuarlar ve staj programları gibi uygulamalar aracılığıyla yerel personel ve yöneticilerin yetkinlik ve nitelikleri artacak dolayısıyla da toplumsal hizmetlerin daha etkili bir şekilde ulaştırılması sağlanacaktır.

Yerel Çözüm Merkezleri'nin temel prensiplerinden olan gelişmiş iletişim ve ağ anlayışı belediyenin hâlihazırda var olan ilişki ağlarının geliştirilmesini ve yaygınlaştırmasının beraberinde yeni ağların kurulmasını ve kapalı olan iletişim kanallarının açılmasını da sağlayacaktır. Yerel Çözüm Merkezleri'nin sağladığı uygun mesaj stratejileri, medya ile kurulan iyi ilişkiler, bölgede sıkışmışlık yerine ulusal ve hatta uluslararası düzeyde iş birliğine yönelik teşvikler belediyenin görünürlüğünü ve etkinliğini arttıracaktır.

Sosyal strateji anlayışının bir getirisi olan yönetim ve organizasyon yapısı kurumiçi iletişime ve işbirliğine vurgu yapmaktadır. Bu yönetim ve işbirliği anlayışı

hem yerel çözüm merkezi birimlerinin koordineli bir şekilde çalışmasını sağlayacak hem de projelere yönelik olarak belediyelerle etkin ve de verimli bir işbirliğinin kurulmasını sağlayacaktır. Bu işbirliği yerel çözüm merkezlerinin projelerini hayata geçirmesini kolaylaştırırken ayrıca belediyelere projelerin planlama ve uygulama aşamasında ihtiyaç duyduğu esnekliği de sağlayacaktır.

Yerel çözüm merkezleri faaliyetleri aracılığıyla elde ettiği kazanımlar, doğrudan belediye ve belediye başkanı icraatleri haline gelmektedir. Bunun beraberinde sosyal strateji ve yönetim anlayışının bir getirisi olarak gelişmiş iletişim ve ulaşım ağıyla, halk ve paydaşlar derinlemesine bir şekilde analiz edilebilecek ve böylece belediye başkanı ve diğer yüksek kademe yöneticilerin halka liderlik edebilecek kabiliyet ve bilgi düzeyi önem taşıyacaktır.

Yerel Çözüm Merkezleri yıllardır süre gelen ve de çözümlenemeyen sorunların daha farklı ve yenilikçi bakış açısına ele alınmasını sağlayan sosyal inovasyon uygulamaları geliştirerek yepyeni çözüm uygulamaları veya diğer alanlarda başarılı olan çözümlerin belediye faaliyetlerine uyarlanmasını kolaylaştıracaktır.

Proje odaklı çalışma yöntemleri nedeniyle yerel çözüm merkezlerinin sık periyotlarla raporlar hazırlaması ve bu raporları teşvik veya fon sağlayan kişi, kurum veya kuruluşlara ulaştırması gerekmektedir. Bu yerel çözüm merkezlerinin sadece halk ve belediyeye karşı değil bu kişi, kurum veya kuruluşlara karşı çeşitli sorumluluklar taşıdığıın göstergesi niteliğindedir. Bu sorumluluk şeffaf bir yönetim anlayışını getirirken harcamaların açıklık ilkesine göre sınıflandırılmasını ve bu bağlamda kullanılmasını gerektirmektedir. Bu durum güvenilirlik ve hesapverebilirliğin yönetim anlayışını gösterirken, uzun vadede bu anlayışın belediyede kurumsal olarak yerleşmesini sağlayacaktır.

Benimsenen yönetim anlayışının bir getirisi olarak yerel çözüm merkezleri halkın demokratik katılım göstermesini ve de görüşlerinin değerlendirmesini sağlamakla beraber sivil toplum örgütlerini de bu sürece dahil ederek halkın bir bütün olarak çözüm için bir araya gelmesini sağlayacaktır. Bu durum uyumlu diyalogların kurulması ve geliştirmesini sağlayarak halk- belediye ilişkilerini iyileştirecektir.

Öte yandan yerel çözüm merkezi uygulanan toplumsal faaliyetler sonrasındaki ölçümlere ve analizlere dayanan değerler, memnuniyet ve eksik kalan noktaların belirlenmesini sağlayarak projelerin devamlılığını ve de yeni projeler için izlenecek yol haritasının belirlenmesini sağlayacaktır.

Dünyada sosyal inovasyon uygulamalarının iç dinamiklerini sosyal strateji, finans, yönetim ve organizasyon, fikir üretimi, kurumsal kültür anlayışı, vizyon ve misyon gibi içsel değerler belirken, dış dinamikleri iletişim anlayışı, toplumsal durum, kurulan işbirlikleri, ortak üretim, finansal bağlantılar ve çevresel faktörler gibi dışsal unsurlar belirlemekte ve şekillendirmektedir. Bunun yanı sıra yerel yönetimler, sosyal stratejiyi çoğunlukla kendilerine bağlı alt birimler aracılığıyla benimsedikleri insan merkezli hizmet anlayışıyla; araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme süreçleriyle gerçekleştirmektedir.

Dünyadaki sosyal inovasyon uygulamalarının ülkelere ve bölgelere göre değişkenlik göstermesinin sebebi; farklı toplumsal sorunlar, ihtiyaçlar ve de farklı sosyo-ekonomik yapılarıdır. Örneğin; yoksulluk oranının yüksek olduğu toplumlarda toplumsal refahın artırılmasına ilişkin sosyal inovasyon yapılırken, yoksulluk oranının düşük olduğu fakat sanayileşmenin yoğun olarak yaşandığı toplumlarda ise çevrenin korunması veya kültür sanat faaliyetlerinin artırılmasına ilişkin sosyal inovasyon faaliyetleri yapılabilir. Benzer durum Türkiye'deki sosyal inovasyon faaliyetleri için de geçerlidir. Bu tezde önerilen Yerel Çözüm Merkezleri'nin ana işlevlerinden biri, kuruldukları bölgeye ilişkin sorun ve ihtiyaçların tespit edilip onlara özel faaliyetlerin planlanıp uygulanmasını sağlamaktır.

Sosyal strateji geliştirme sürecinde sosyal inovasyon uygulamaları, toplumsal sorunlar veya ihtiyaçlara yönelik yeni yöntemler geliştirilmesini sağlarken belediyenin farklılaşmasına yardımcı olarak ona yönelik güçlü bir halkla ilişkiler uygulaması olarak görev yapmaktadır. Buna bağlı olarak Türkiye'de yerel yönetimler sosyal strateji ve de ona bağlı sosyal inovasyon uygulamalarıyla toplumda sistematik değişim yaratmaya odaklanmış temel sorunların tamamını çözmüş, geleceğe yönelik tedbirler almış ve de faaliyetlerinde sürdürülebilirlik ilkesini benimsemiş bir vizyona sahip olmalıdır.

Sonuç olarak Türkiye’de yerel yönetimlerin birer sürdürülebilir sosyal inovasyon merkezi haline getirilebilmesi için kendi içinde bu işlevleri yerine getirebilecek sosyal strateji ve de onun gerektirdiği yönetim felsefesini benimsemiş yerel çözüm merkezleri kurulmalıdır. Bununla birlikte yerel yönetimler sosyal sermayeyi geliştirmek için gerek Yerel zm Merkezleri gerekse de kendi içerisinde yönetişim anlayişını benimsemeli ve bu doğrultuda yerel toplumun katılımını artırmaya zen göstermelidir.



## KAYNAKÇA

Adams, D., ve Hess, M. (2008). Social İnnovation As A New Public Administration Strategy. In 12th Annual Conference Of The International Research Society For Public Management (IRSPM XII).

Alkan, H. (2000). "Karar Alma Süreçlerine Katılım Sistemleri Açısından Türkiye Ekonomik Ve Sosyal Konseyi", TODAİE Amme İdaresi Dergisi, 33(2), 57-78.

Alkan, H. ve Öner, Ş. (2001). "İnsan Haklarının Toplumsal Kazanımı Sürecinde Yerel Yönetimler, Uluslararası Normlar ve Aracı Haklar Yönüyle Bir İnceleme", TODAİE Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 10(3), 13-31.

Alvord, A. S., D. Brown ve C. W. Letts (2002). "Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study", Hauser Center For Nonprofit Organizations: The Kennedy School Of Government, Harvard University.

Andrews, M. Ve Shah, A. (2003). Assessing Local Government Performance in Developing Countries. Measuring Government Performance In The Delivery Of Public Services. Washington, DC: The World Bank.

Anheier, H. K., Krlev, G., Preuss, S., Mildenberger, G., Bekkers, R. H. F. P., Mensink, W. ve Adelaja, B. (2014). Social Innovation As Impact Of The Third Sector.

Ansoff, I. (1979). 'The Changing Shape Of The Strategic Problem', içinde D. Schendel ve C. Hofer (Eds.), Strategic Management: A New View of Business Policy ve Planning (Little Brown And Co., Boston, MA), ss. 30-44.

Arriaza, L. ve Roht-Arriaza, N. (2008). Social Reconstruction As A Local Process. International Journal Of Transitional Justice, 2(2), 152-172.

Atkinson, D. (2002). Local Government, Local Governance ve Sustainable Development: Getting The Parameters Right (Vol. 4). HSRC Press.

Bachra, S., Chisholm, A. , King, H., Pike, D. ve Stanton, E. (2015). Proposal For A Strategy For Social Innovation. University Of Toronto.

Bailey, S. J. (1999). Local Government Economics: Principles ve Practice. Palgrave Macmillan.

Bardhan, P. Ve Mookherjee, D. (2006). The Rise of Local Governments: An Overview.

Barraket, J. (2008). Social Enterprise ve Governance: Implications For The Austrilian Third Sector. J. Barraket İçinde, Strategic Issues For The Not-For-Profit Sector. Sydney: University Of New South Wales Press LTD, ss.126-142.

Bates, S. M. (2011). The Social İnnovation Imperative: Create Winning Products, Services, and Programs That Solve Society's Most Pressing Challenges. Mcgraw Hill Professional.

Baum, J. R., Locke, E. A. ve Smith, K. G. (2001). A Multidimensional Model Of Venture Growth. Academy Of Management Journal, 44(2), 292-303.

Beecham, J. (1996). Leadership in Local Government. Public Policy ve Administration, 11(3), 43-46.

BEPA (2010). Study On Social Innovation, A Paper Prepared By The Social Innovation Exchange (SIX) ve The Young Foundation For The Bureau Of European Policy Advisors.

Bergman, N., Markusson, N., Connor, P., Middlemiss, L. ve Ricci, M. (2010). Bottom-Up, Social Innovation For Addressing Climate Change. In Symposium Conducted At The Conference On Energy Transitions in An Interdependent World: What and Where are The Future Social Science Research Agendas, Sussex, UK. February.

Borins, S. (2001). Public Management Innovation in Economically Advanced and Developing Countries. *International Review Of Administrative Sciences*, 67(4), 715-731.

Boyne, G. A. (1999). Introduction: Processes, Performance and Best Value in Local Government.

BEPA (2010). Empowering People, Driving Change: Social Innovation in The European Union, Luxembourg: European Union/Bureau Of European Policy Advisers.

Bisgaard, T. (2009). CSI. Corporate Social Innovation. Companies' Participation in Solving Global Challenges, FORA-Report, Copenhagen.

Bloom, L., ve Betts, A. (2013). The Two Worlds Of Humanitarian Innovation (No. 94). Working Paper Series.

Bolten, N. (2009). E3 — Enterprise Strategy: Strategy Level (6. B.). Oxford: CIMA Publishing.

Boyle, D. ve Harris, M. (2009). The Challenge Of Co-Production. London: New Economics Foundation.

Boyne, G. A. (1999). Introduction: Processes, Performance and Best Value in Local Government.

Brown, T. ve J. Wyatt (2010). Design Thinking For Social Innovation, İçinde: *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2010, Ss. 31-35.

Brown, J., Gaudin, P. ve Moran, W. (2013). PR and Communication in Local Government and Public Services. Kogan Page Publishers.

Bowen, F. (2007). Corporate Social Strategy: Competing Views From Two Theories of The Firm. *Journal Of Business Ethics*, 75(1), 97-113.

Cabinet Office, Partnership in Public Services: An Action Plan For Third Sector Involvement, London, 2006, [http://www.voscur.org/sites/voscur.org/files/psd\\_action\\_plan.pdf](http://www.voscur.org/sites/voscur.org/files/psd_action_plan.pdf) Erişim Tarihi: 14.11.2015.

Cabinet Office (2006). Social Enterprise Action Plan: Scaling New Heights, HMSO, London.

Castells, M. (2004). Informationalism, Networks, and The Network Society: A Theoretical Blueprint. M. C. (Ed.) İçinde, The Network Society. A Cross-Cultural Perspective. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, ss. 3-45.

Castells, M. (2008). Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Birinci Cilt: Ağ Toplumunun Yükselişi (Cilt 3). (E. Kılıç, Çev.) İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Clarke, J. J. (1939). Outlines Of Local Government of The United Kingdom and The Irish Free State. Sir I. Putnam.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. ve Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. A Deliverable of The Project:“The Theoretical, Empirical and Policy Foundations For Building Social Innovation in Europe”(TEPSIE), European Commission–7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Chetkovich, C. (2011). The Power Of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks For Good. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Vol. 40(3), 594-597.

Christensen C.M , Baumann H, Ruggles R ve Sadtler T.M. (2006). Disruptive Innovation For Social Change. Harvard Business Review, Boston, ss. 94–101.

Centre For Social Innovation (2015). <http://www.socialinnovation.ca/about/social-innovation>. Erişim Tarihi: 17.04.2015.

Cipolla, C. ve Moura, H. (2011). Social Innovation in Brazil Through Design Strategy. *Design Management Journal*, 6(1), 40-51.

Coates, J.F. (2000) "Innovation in The Future of Engineering Design". *Technological Forecasting and Social Change*, 64, ss. 121-132.

Cole, M. ve Boyne, G. (1995). So You Think You Know What Local Government is? *Local Government Studies*, 21(2), 191-205.

Committee For Scientific and Technological Policy (CSTP) (2011). *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, OECD, Paris.

Council Of Europe (1995). "Local and Regional Authorities in Europe, 56. The Size of Municipalities, Efficiency and Citizen Participation", *Proceedings of A Colloquy Held in Budapest, April, 67075 Strasbourg Cedex*.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Designs*.

Crilly, D. ve Sloan, P. (2012). Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders From The 'Inside-Out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.

Crilly, D. (2013). Recasting Enterprise Strategy: Towards Stakeholder Research That Matters To General Managers. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1427-1447.

Darbi, W. P. K. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case Of a Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(14), 95-109.

Dees, J. G. Ve Anderson, B. B. (2006). *Framing A Theory Of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*. *Research on*

Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing To an Emerging Field, 1(3), 39-66.

Donaldson, T., ve Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Doyal, L., ve Gough, I. (1991). *A Theory Of Human Need*. Palgrave Macmillan.

Drucker, P. F. (1957). *Landmarks of Tomorrow*, New Brunswick.

Drucker, P. F. (1973). *Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Drucker, P. F. (2011). İnovasyon Öğretisi. *Harvard Business Review*. İstanbul: Mess Yayınları.

Edwards Schachter, M. E., Alcántara, E. ve Matti, C. P. (2011). *Fostering Quality of Life Through Social Innovation: A Spanish Study-Case*.

Ekumankama, D. U. (1996). *The Law and Development of Local Government in Nigeria*. Ika Christian Press.

Elcock, H. ve Wheaton, M. (1986). *Local Government: Politicians, Professionals and The Public in Local Authorities (Vol. 768)*. Routledge.

Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line Of 21st Century*.

Erol, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eurostat, (2007). *Manual On Sources and Methods For The Compilation of COFOG Statistics – Classification of The Functions of Government (COFOG), 2007 Edition. Methodologies and Working Papers. KS-RA-07-022-EN*. Statistical Office of The European Communities (Ed.). Office for Official Publications of The European

Communities, Luxembourg, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>. Erişim Tarihi: 22.12.2015.

European Commission (2013). Guide to Social Innovation. Regional and Urban Policy. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/social\\_innovation/social\\_innovation\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf). Erişim Tarihi: 17.09.2015.

Fesler, J. W. (1980). Public Administration: Theory and Practice. Prentice Hall.

Flick U, Von Kardoff E ve Steinke I. (2004). A Companion To Qualitative Research. London: Sage Publications.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pittman.

Freeman, R. E. ve D. R. Gilbert (1988). Corporate Strategy and The Search For Ethics. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Gerometta, J., Haussermann, H. ve Longo, G. (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies For An Inclusive City. Urban Studies, 42(11), 2007-2021.

Gilbert, Neil ve Paul Terrell (1998). Dimensions of Social Welfare Policy. Fourth Edition. Massachusetts: Allyn–Bacon Publ.

Gilchrist, R. N. (1940). Principles Of Political Science. Bombay, London, New York [Etc.] Longmans, Green and Company.

Gillwald, K. (2000). Konzepte Sozialer Innovation (No. P 00-519). WZB Discussion Paper.

Ginevicius, R., Podvezko, V., Novotny, M., ve Komka, A. (2012). Comprehensive Quantitative Evaluation of The Strategic Potential Of An Enterprise.

Economic Computation And Economic Cybernetics Studies And Research, 46(1), 65-84.

Goodsell, C. T. (2006). A New Vision for Public Administration. *Public Administration Review*, 66(4), 623–635.

Gomme, G. L. (1897). *Lectures on The Principles of Local Government*. Constable.

Goldenberg, M. (2004). *Social Innovation in Canada: How the Nonprofit Sector Serves Canadians and How it Can Serve Them Better*. Canadian Policy Research Networks Inc. CPRN. Research Report W/25, November.

Goldenberg, M., Kamoji, W., Orton, L. ve Williamson, M. (2009). *Social Innovation in Canada: An Update*. Ottawa, Canadian Policy Research Networks.

Göksel, A. B. (2010). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43.

Gupta, N., Healey, D., Stein, A. ve Shipp, S. S. (2013). *Innovation Policies of South Korea*. Institute For Defence Analysis, D-4984.

Gurrutxaga, A. (2011). *Pathways to Social Innovation in The Basque Country. Implications of Current Research On Social Innovation in The Basque Country*, 53.

Gurung, S. M. (2000). *Good Governance, Participation, Gender and Disadvantaged Groups*. *Dialogue on National Strategies For Sustainable Development in Nepal*, 23.

Gül, S. K. ve Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Adalet Yayınevi, Ankara.

Hall, J.,Giovannini, E., Morrone, A., ve Rannuzi, G. (2010). A Framework to Measure The Progress of Societies. Paris: OECD Statistics Directorate Working Paper, No 34. <http://ina.bnu.edu.cn/docs/20140605094611422578.pdf>. Erişim Tarihi: 22.11.2015.

Harris, M. ve Albury, D. (2009). The Innovation Imperative. NESTA, London.

Hart, T., Jacobs, P., Ramoroka, K., Mangqalaza, H., Mhula, A., Ngwenya, M. ve Letty, B. (2014). Social Innovation in South Africa's Rural Municipalities: Policy Implications. HSRC Policy Brief March.

Hämäläinen, T. J. ve Heiskala, R. (2007). Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Edward Elgar.

Hendrickson, L., Balaguer, A., Ballantyne, D., Baranyai, K., Collins, R., Drake, P.ve Verey, B. (2011). Australian Innovation System Report 2011.

Hosmer, L. T. (1994). 'Strategic Planning As If Ethics Mattered', Strategic Management Journal 15, 17-34.

Howaldt, J. ve Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends. K. Henning, & F. Hees (Eds.). IMA/ZLW.

Hubert, A. (2010). Empowering People, Driving Change: Social Innovation in The European Union. Bureau of European Policy Advisors (BEPA). [http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications\\_pdf/social\\_innovation](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation). Pdf Erişim Tarihi: 04.04.2016.

Husted, B. W. ve Allen, D. B. (2001). Toward A Model of Corporate Social Strategy Formulation. In Proceedings of The Social Issues in Management Division At Academy Of Management Conference (ss. 1-35).

Husted, B. W. ve Allen, D. B. (2007). Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 345-361.

Husted, B. W., Allen, D. B. ve Kock, N. (2015). Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society*, 54(2), 147-186.

Japan Productivity Center (2014). <http://www.jpc-net.jp/eng/>. Erişim Tarihi: 21.04. 2014.

Johnson, G. ve Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis De Las Estrategias De Las Organizaciones.*/Gerry Johnson, Kevan Secholes. Madrid: Ed.

Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8. B.). Prentice Hall: Londra.

Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy To Operations For Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Kataev, M. Y., Emelyanenko, V. A. ve Ponomareva, M. G. (2014). *The Model Of Strategic Planning at The Enterprise With Process Management Approach. Applied Mechanics and Materials*.

Kızılçelik, S. ve Erjem, Y. (1992). *Açıklamalı Sosyoloji Terimleri Sözlüğü*. Konya: Göksu Matbası.

Kim, J., Rim, S., Han, S. ve Park, A. (2015). Seoul City's Social Innovation Strategy: New Models Of Communication To Strengthen Citizen Engagement. In *New Frontiers in Social Innovation Research* (ss. 170-191). Palgrave Macmillan UK.

Kluckhohn C. (1951). Values and Valueorientations in The Theory of Action. In *Toward a General Theory of Action*, Ed. T Parsons, EA Shils, ss. 388–433. New York: Harper

Korkmaz, Adil (1997). Türk İmalat Sanayisinden Verimlilik Göstergeleri, Ankara: MPM Yay No:607.

Ková, J. (2015). Phenomena of Social Innovation: Practical Attempts from Slovakia. International Journal of Social Sciences, 4(4), 30-41.

Köroğlu, Kazım (1993). Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kurosawa Modeli, Ankara: MPM Yayın No: 507.

Kramer, P. A. (2006). The Blood of Government: Race, Empire, The United States, and The Philippines. Univ of North Carolina Press.

Lauritzen, J. R. K. (2013). Social Innovation in Local Government-Experiences From Denmark. Copenhagen: Danish Technological Institute.

Leadbeater, C. (2007). Social Enterprise and Social Innovation: Strategies for The Next Ten Years. A Social Enterprise Think Piece for The Cabinet Office Of The Third Sector.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R ve Guth, W. D. (1969). Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL: RD Irwin.

Legrand, J. ve Bartlett, W. (1993). Quasi-Markets and Public Policy.

Lewis, J. ve Ricard, L. M. (2014). Innovation Capacity in The Public Sector: Structures, Networks and Leadership.

Liebman, J. B. (2011). Social Impact Bonds: A Promising New Financing Model to Accelerate Social Innovation and Improve Government Performance. Center For American Progress, 9.

Liedtka, J. M. (2000). In Defense Of Strategy As Design. California Management Review, 42 (3), 8-30.

Lisetchi, M. ve Brancu, L. (2014). The Entrepreneurship Concept As A Subject Of Social Innovation. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, 87-92.

Little A.D. (2006). The Innovation High Ground: Winning Tomorrow's Customers Using Sustainability-Driven Innovation. *Strateg Dir* 1:35–37.

Littlewood, D. ve Holt, D. (2015) "Social Enterprise In South Africa", ICSEM Working Papers, No. 02, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Loughlin, J. ve Peters, B. G. (1997). State Traditions, Administrative Reform and Regionalization. *The Political Economy Of Regionalism*, 41-62.

Lucas, J. R. (1992). Anatomy of A Vision Statement. *Management Review*, 22.

Lynch, R. L. (2003). *Corporate Strategy*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Manzini, E., Penin, L., Gong, M., Cipolla, C., M'Rithaa, M. ve Mendoza, A. (2010). The DESIS Network: Design and Social Innovation For Sustainability. *Journal of Design Strategies*, 4(1), ss.14-21.

Manwaring, R. (2009). A Colloborative Histort Of Social Innovation in South Australia. <http://w3.unisa.edu.au/hawkeinstitute/publications/social-innovation/manwaring.pdf> Erişim Tarihi: 21.04.2016.

Marshall, C. ve Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research (Second Edition)*. London: SAGE Publications.

Matei, A. ve Drumasu, C. (2015). Corporate Social Innovation in The Romanian Public Sector. *Procedia Economics and Finance*, 23, 406-411.

Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Springer Science & Business Media.

Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re) Produced. *Social Innovation and Territorial Development*, 11-24.

Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations*, 1(2), 145-162.

Mulgan, G. (2007). Ready Or Not?: Taking Innovation in The Public Sector Seriously. Nesta.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. ve Sanders, B. (2007). Social Innovation: What it is, Why it Matters And How it Can Be Accelerated, The Young Foundation. Skoll Centre For Social Entrepreneurship Working Paper, 376.

Mulgan, G. (2012). The Theoretical Foundations of Social Innovation. In *Social Innovation* (ss. 33-65). Palgrave Macmillan UK.

Mumford, M. D. (2002). Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266.

Mullane, J. V. (2002). The Mission Statement is A Strategic Tool: When Used Properly. *Management Decision*, 40(5), 448-455.

Murray, R., Mulgan, G., Ve Caulier-Grice, J. (2008). How To Innovate: The Tools For Social Innovation. Work in Progress–Circulated for Comment. The Young Foundation. <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/how-to-innovate-the-tools-for-social-innovation.pdf> Erişim Tarihi: 21.04.2016.

Murray, R., Caulier-Grice, J. ve Mulgan, G. (2009). Social Venturing. NESTA.

Murray, R., Caulier-Grice, J. ve Mulgan, G. (2010). The Open Book Of Social Innovation: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovations. London: NESTA and The Young Foundation.

Naco (National Association Of Countries), (2012). Working With Local Governments: A Practical Guide For Installations. <http://www.naco.org>. Erişim Tarihi: 07.04.2016.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy Of Management Review*, 23: 242-266.

Neamtan, N. ve Downing, R. (2005). Social Economy and Community Economic Development in Canada: Next Steps For Public Policy. Issues Paper By The Chantier De l'Économie Sociale in Collaboration With The Canadian Community Economic Development Network (Ccednet) And Alliance Recherche Universités-Communautés En Économic Sociale (ARUC-ÉS).

Nelson, J. Ve Jenkins, B. (2006). Investing in Social Innovation. Harnessing The Potential of Partnership Between Corporations and Social Entrepreneurs', Cambridge.

NESTA (2008). 'Innovation By Adoption: Measuring Innovation in UK Nations and Regions'. London: NESTA.

Neumeier, S. (2012). Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research?—Proposal For A Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48-69.

Newton, K. ve Karran, T. J. (1985). The Politics of Local Expenditure. Macmillan.

Nicholls, A. Ve Murdock, A. (Eds.). (2011). Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets. Springer.

Nicholls A. Ve A Murdock (2012). Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets, Palgrave Macmillan.

Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M., Vas, C. ve Nouman, M. (2016). An Incubation Perspective on Social Innovation: The London Hub—A Social Incubator. *R&D Management*.

Nussbaumer, J. V. ve Moulaert, F. (2007). L'innovation Sociale Au Coeur Des Débats Publics Et Scientifiques. In J.-L. Klein & D. Harrison (Eds.), L'innovation Sociale: Émergence Et Effets Sur La Transformation Des Sociétés (Ss. 71-88). Québec: Presses De l'Université Du Québec.

OECD (2011). Divided We Stand. Paris: OECD.Osberg, Thomas and René Schmidpeter (Eds). Social Innovation. Solutions For A Sustainable Future. Berlin: Springer.

Özgen H. ve H. Savaş (1997). “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Dergisi, Sayı 422, Yıl 36. Ankara: Ajans - Türk Matbaacılık A.Ş.

Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2013). Strategic Management: Planning For Domestic & Global Competition (13. Baskı). New York: Mcgrawhill Companies, Inc.

Peters, G. B. (2001). The Future of Governing. Lawrence, KS: The University Press Of Kansas.

Peterson, D. K. (2004). Recruitment Strategies For Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs, Journal of Business Ethics 49, 371–386.

Phills, J. A., Deiglmeier, K. ve Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, 6(4), 34-43.

Pisano, U., Lange, L. Ve Berger, G. (2015). Social Innovation in Europe. An Overview of the Concept Of Social Innovation in The Context Of European Initiatives and Practices. ESDN Q. Rep, 36, 25.

Pol, E. ve Ville, S. (2009). Social Innovation: Buzz Word Or Enduring Term? The Journal of Socio-Economics, 38(6), 878-885.

Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and The Neo-Weberian State. Oxford University Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2011). *The Big Idea: Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.

Portes, A. ve Sensenbrenner, J. (1993). *Embeddedness and Immigration: Notes on The Social Determinants of Economic Action*. *American Journal Of Sociology*, 6: 1320-1350.

Powers B.A. ve Knapp T. R. (1990). *A Dictionary Of Nursing Theory and Research*. London: Sage Publications.

Rana, N. P., Weerakkody, V., Dwivedi, Y. K. ve Piercy, N. C. (2014). *Profiling Existing Research on Social Innovation in The Public Sector*. *Information Systems Management*, 31(3), 259-273.

Riddell, D. ve Moore M. L. (2015). *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep*.

Rivera León, L., Simmonds, P. ve Roman, L. (2012). *Trends and Challenges in Public Sector Innovation in Europe*. Brussels: DG Enterprise.

Rizzo, F., Komatsu, T. ve Deserti, A. (2015). *Impact Social Innovation*.

Rouse, J. ve Jayawarna, D. (2006). *The Financing of Disadvantaged Entrepreneurs: Are Enterprise Programmes Overcoming The Finance Gap?* *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(6), 388-400.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. (4. Baskı). New York: Free Press.

Rogers, E. M. (2002). *Diffusion of Preventive Innovations*. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Russell, S. (2012). Social Networking Research Opportunities: The Example Of 'Netmums'. *Journal of Research In Nursing*, 17(2), 195-206.

Salamon, L. M., Geller, S. L. ve Mengel, K. L. (2010). Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: Separating Fact From Fiction. *Listening Post Project*, 17.

Savage, G. T. T., H. Nix, C. J. Whitehead and J. D. Blair (1991). 'Strategies For Assessing and Managing Organizational Stakeholders', *Academy Of Management Executive* 5(2), 61–75.

Schendel, D. and C. Hofer (1979). 'Introduction', İçinde: D. Schendel and C. Hofer (Eds.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown, ss. 1–22.

Schulman, S. (2010). *Design Thinking is Not Enough*.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge.

Schwartz, S.H. ve Bilsky, W. (1987). Toward A Universal Psychological Structure Of Human Values. *J. Personal. Soc. Psychol.* 53, 550-562.

Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects In The Structure And Contents Of Human Values? *Journal Of Social Issues*, Vol. 50, No. 4, 1994, ss. 19-45

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of The Schwartz Theory of Basic. Online Readings in Psychology and Culture. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. Erişim Tarihi: 22.02.2016.

SILK (2010). Social Innovation Lab For Kent. <http://socialinnovation.typepad.com/silk/about-silk-1.html> Erişim Tarihi: 24.02.2016.

Sloman, K. N. (2010). Research Trends in Descriptive Analysis. *The Behavior Analyst Today*, 11(1), 20.

Sikander, T. (2015). A Theoretical Framework of Local Government. International Journal Of Humanities And Social Science, Vol. 5, No. 6(1), ss. 171-176.

Smith, S. R. ve Grønbjerg, K. A. (2006). Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. The Nonprofit Sector: A Research Handbook, 221-242.

Smith, S. R. (2012). Nonprofit Organizations and Creating Public Value. In Foundation Paper For The Conference Entitled, "Creating Public Value in A Multi-Sector, Shared-Power World" At The Humphrey School Of Public Affairs at The University of Minnesota.

Smith, S. R. ve Lipsky, M. (1993). Nonprofit For Hire.

Social Innovation Europe (2016). Social Innovation. [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social\\_en](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social_en). Erişim Tarihi: 21.12.2015.

Social Innovation Index (2016). Old Problems, New Solutions: Measuring The Capacity For Social Innovation Across The World. The Economist Intelligence Unit.

[https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/social\\_innovation\\_index.pdf](https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/social_innovation_index.pdf) Erişim Tarihi: 21.09.2016.

Social Sciences and Humanities Research Council. Evaluation of SSHRC's Knowledge Mobilization Funding Opportunities (2013). Final Report, 6 (18).

Songür, N. (2011). Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama. Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları, Ankara: TODAİE Yayın, (357), 191-220.

Sousa Filho, J. M. D., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P. ve Farache, F. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management For Competitive Advantage. BAR-Brazilian Administration Review, 7(3), 294-309.

Stead J. G. ve E. Stead (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing For Sustainability. *Journal of Business Ethics* 24: 313–329.

Steiner, R. (1978). Communication Between Government and Citizen: Open Or Closedbook? *Southern Review of Public Administration*, March, 542-561.

Stiglitz, J. E., Sen, A. ve Fitoussi, J.-P. (2009). Report By The Commission On The Measurement Of Economic Performance and Social Progress. Paris. [http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport\\_anglais.pdf](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf) Erişim Tarihi: 03.05.2016.

Stijn Oosterlynck, S., Yuri Kazepov, Y., Novy, A., Cools, P., Sarius, T. ve Wokuvitsch, F. (2015). Local Social Innovation and Welfare State Restructuring: Analysing Their Relationship (No. 15/15). Herman Deleeck Centre For Social Policy, University Of Antwerp.

Stones, P. (1964). *Local Government For Students*. Macdonald & Evans.

Sufi, T. ve Lyons, H. (2003). Mission Statements Exposed. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255-262.

Surman, T. (2006). Constellation Collaboration: A Model For Multi-Organizational Partnership. Retrieved From The Centre For Social Innovation. <http://theon.ca/wp-content/uploads/constellation-governance-model.pdf> Erişim Tarihi: 21.03.2016.

Surman, T. ve Surman, M. (2008). Listening to The Stars: The Constellation Model of Collaborative Social Change. *Social Space*, 24-29.

Swartz, D. (2011). *Kültür ve İktidar. Pierre Bourdieu'nn Sosyolojisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Tanimoto, K. (2006). *Social Enterprise: The Emergence of Social Enterprise*. Tokyo: Chuokeizai-Sha.

Tekeli, İ. (2001). *Modernite Aşılırken Kent Planlaması*. İmge Kitabevi.

The Young Foundation (2010). What Do People and Places Need From The Big Society? <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/why-communities-matter.pdf>. Erişim Tarihi: 27.03.2016.

The New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC) (2015). <http://sierc.massey.ac.nz/>. Erişim Tarihi: 24.04.2016.

The World Bank (1989). Urban and Local Government Strategy. Washington, D.C.

Thénint, H. ve Miles, I. (2013). 3 Innovation in The Public Sector. Innovation Policy Challenges For The 21st Century, 27, 64.

Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (2001). Strategic Management: Concepts and Cases (12. Baskı). New York: Mcgraw-Hill Inc.

Turner, M. ve Hulme, D. (1997). Governance, Administration, and Development: Making The State Work. Kumarian Pr Inc.

Ujwary-Gil, A. ve Nalepka, A. (2013). Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers'demands (Vol. 12).

Uphoff, N. T. (1992). Local Institutions and Participation for Sustainable Development. London: Sustainable Agriculture Programme of The International Institute For Environment And Development.

Ünlü, H. (1994). Yönetimler Arası İlişkiler. (2.Baskı). İstanbul: T.C. Başbakanlık Toplu Konut Daire Başkanlığı.

Veugelaers, W. ve Vedder, P. (2003). Values in Teaching. Teachers And Teaching: Theory And Practice, ss. 378-389.

Westley, F. (2008). The Social Innovation Dynamic. Frances Westley, Sig@ Waterloo.

Westley, F. ve Antadze, N. (2010). Making A Difference: Strategies For Scaling Social İnnovation For Greater Impact.

Westley, F. (2012). The Social Innovation Dynamic, Social Innovation Generation, University Of Waterloo, <http://sig.uwaterloo.ca/research-publications> Erişim Tarihi: 07.01.2016.

Wickman, P. A. (1998). Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management. London: Pitman Publishing.

Wilson, D. ve Game, C. (1994). Local Government in The United Kingdom (London), The Macmillan Press Ltd.

Worall, L. (1998). Strategic Analysis: A Scientific Art. Occasional Paper Series.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Social Innovation Exchange (2012). <http://socialinnovationexchange.org/> Erişim Tarihi: 21.12.2015.

<http://www.viron.ie/en/LocalGovernment/LocalGovernmentAdministration/PublicationsDocuments/FileDownload,1961,en.pdf> Erişim Tarihi: 17.11.2015.

<http://socialinnovation.ca/about/social-innovation> Erişim Tarihi: 21.03.2016.

<http://www.ihdiyacharitasi.org> Erişim Tarihi: 20.01.2016.

<http://altinkarinca.com.tr/> Erişim Tarihi: 01.11.2016.

<https://www.asix.org.au/about-us/> Erişim Tarihi: 17.03.2016.

<https://taksi.org.au/about/> Erişim Tarihi: 17.03.2016.

<http://saplan.org.au/media/W1siZiIsIjIwMTQvMDIvMTMvMDVfNThfNDBfMzYxX1RoZV9BdXN0cmFsaWFuX0NlbnRyZV9mb3JfU29jaWFsX0lubm92YXRp>

[b24ucGRmIId/The%20Australian%20Centre%20for%20Social%20Innovation.pdf](http://b24ucGRmIId/The%20Australian%20Centre%20for%20Social%20Innovation.pdf)

Erişim Tarihi: 20.03.2016.

<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/ANDE%20ENTREPRENEUR%20ECOSYSTEM%20MAP%202015.pdf> Erişim Tarihi:

19.03.2016.

[http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/144a1%20TSI%20Narrative\\_DESIS\\_Upload.pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/144a1%20TSI%20Narrative_DESIS_Upload.pdf) Erişim Tarihi:

22.03.2016.

<http://www.bagcilar.bel.tr/> Erişim Tarihi: 14.10.2016.

<http://www.esenler.bel.tr/tr/default.aspx> Erişim Tarihi: 14.10.2016.

<http://www.besiktas.bel.tr/> Erişim Tarihi: 21.10.2016.

## EK - 1 GÖRÜŞME FORMU

Bu araştırmanın amacı, yerel yönetimlerin sosyal kalkınma hedeflerine ulaşmasını sağlayacak öneriler sunmak ve bunun için yapılması gerekenleri sosyal paydaşlara iletebilmek ve belediyelerin kullanabileceği bir model geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda katılımcılara; yerel yönetimler, sosyal belediyeçilik, sosyal inovasyon (toplumsal sorunların çözümüne yönelik yenilikçi projeler), sosyal strateji (kurumun toplumsal amaçlara ulaşması yolunda izlediği yol haritası), sürdürülebilirlik, sosyal sermaye (ekonomik kalkınmayı etkileyen toplumsal kurallar, ağlar, iletişim ve karşılıklı güven) ve halkla ilişkiler gibi konular hakkındaki görüşleri sorulmuştur.

SORULAR
1. Belediyenizin, toplumsal faaliyetlerini planlama ve uygulama süreçlerinde izlediği yol haritasını anlatabilir misiniz?
2. Belediyeniz gerçekleştirdiği faaliyetlerde halkla ilişkiler araç ve uygulamalarını (tanıtım, bilgilendirme, medya) ne ölçüde kullanmaktadır?
3. Belediyeniz toplumsal konularda yenilikçi (diğer belediyelerden farklı) ne tür faaliyetler gerçekleştiriyor?
4. Yeni proje ve fikirler geliştirmek için kaynak ayırımı yapılıyor mu?
5. Sosyal inovasyonlar seçmen tabanına yönelik mi yoksa toplumsal sorunlara yönelik olarak mı yapılıyor?
6. Yenilikçi çözümlerinizi için hangi kurumlarla işbirliği halindesiniz?
7. Sosyal inovasyonlara yönelik sürdürülen veya tamamlanmış olan uluslararası veya ulusal projeleriniz var mı? Varsa açıklayabilir misiniz?
8. Gerçekleştirdiğiniz toplumsal faaliyetlerde halkın ihtiyaçları (kamuoyu yoklamaları, muhtarlar vd.) ve bu ihtiyaçların çözümleri nasıl belirleniyor?
9. Sosyal ve toplumsal sorunlarla ilgili projelerle yerel halk ilgileniyor mu ve bu projelere gönüllü olarak katılabiliyor mu?
10. Aldığınız ödenekler belediyenizin toplumsal hedeflerini gerçekleştirmesinde yeterli oluyor mu?

11. Gerçekleştirdiğiniz toplumsal faaliyetlere ilişkin olarak değerlendirmelerde (ölçümleme vd.) bulunuyor musunuz? Bu konuda bir arşiv çalışmanız var mı?
12. Sizce toplumsal çözümler, yerel yönetimler tarafından mı yoksa merkezi yönetim organları tarafından mı üretilmelidir?
13. Sizce toplumsal faaliyetler belirlenen amaçlara yönelik olarak kurulan merkezler aracılığıyla mı yürütölmeli yoksa belediyenin kendi içindeki birimler bu süreçte yeterli mi?
14. Size göre Türkiye’de yerel yönetimlerin daha etkili hale getirilmesi için ne tür hamleler yapılmalıdır?
15. Yerel yönetim birimlerinin katılacağı bir sosyal inovasyon modeli uygulaması hakkında ne düşünöyorsunuz?