

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE
YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL İNOVASYON ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ARZU AKÇİL

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE
YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL İNOVASYON ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ARZU AKÇİL

Danışman: PROF. DR. OLCAY BİGE AŞKUN

İstanbul, 2019

SOSYAL İNOVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tez Onay Belgesi.....	ii
Türkçe Özet.....	iii
İngilizce Özet(Abstract).....	iv
Teşekkür.....	v
İçindekiler.....	vi





T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME VE KALİTE YÖNETİMİ
Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ARZU AKÇİL'nin SOSYAL İNOVASYON
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 8.05.2019 tarih
ve 2019-13/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 11 / 6 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. OLCAY BİGE AŞKUN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. İNCİ ERDEM ARTAN	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. NİHAN YILDIRIM	

TÜRKÇE ÖZET

Bu çalışmanın öncelikli amacı, sosyal inovasyona dair literatürdeki çeşitli çalışmaları inceleyerek, kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak ve çeşitli uygulama örnekleri üzerinden sosyal inovasyonun, gerek bireysel gerek toplumsal yaşantımız bakımından ne denli önem arz eden bir konu olduğuna dikkat çekmektir.

Sosyal inovasyon hakkında literatürde pek çok farklı tanımın yapılmış olması, onun; üzerinde uzlaşma sağlanamamış karmaşık bir konu olduğu izlenimini vermektedir. Hâlbuki tanımlamalardaki bu çeşitliliğin; farklı sebeplere dayanan ve farklı çözümler ya da faydalar sunan uygulamalar esas alınarak yapılmış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durumda tanımlamalardaki bu sayıca çokluk bir çelişki ya da karmaşa emaresi değil bir zenginlik ve çeşitlilik belirtisi olarak algılanmalıdır.

Çalışma kapsamında ülkemizden ve dünyadan çeşitli uygulama örneklerine yer verilmiştir. Gerek çalışma kapsamında bahsi geçen, gerekse son bölümde detaylı incelenen vakalar; sorun çözme ya da fayda yaratma misyonu ile yola çıkmış ve amacına ulaşmış uygulamalar arasından özenle seçilmiştir.

Bu çalışmada bahsedilen sorunlar, zorlayıcı durum ya da yaşamsal aksaklıklar tek tip değildir. Öyle ki çalışma kapsamında; dünyanın en fakir bölgelerinde yaşanan, modern dünyada yaşayan bireylerin hayal bile edemeyeceği kadar basit fakat hayati zorluklardan; modern dünyanın getirdiği yalnızlaştırıcı, dışlayıcı zorluklara kadar geniş bir skalada pek çok farklı vaka ele alınmıştır.

Anahtar kelimeler: Sosyal inovasyon, fayda yaratma, sorun çözme, misyon, kök neden, vaka analizi

İNGİLİZCE ÖZET(ABSTRACT)

The primary objective of this study is contributing to a better understanding of the concept and drawing attention to the importance of social innovation in terms of our individual and social life through various applied examples in life by examining the various studies about social innovation.

There are many different definitions in the literature about social innovation; so it gives an impression that it is a complex issue that could not be reached on consensus. However, this diversity in the definitions means that it is based on different causes and applications that offer different solutions or benefits. In this case, having a lot of definitions should not be considered as a sign of contradiction or confusion, but as a sign of richness of diversity.

Within the scope of this study various applied examples from Turkey and the world have been included. Both the cases mentioned in the general scope of this study and the cases examined in the last section have been selected carefully among the various applications with the mission of problem-solving or creating a benefit.

The problems, challenges or disruptions in life mentioned in this study are not uniform. Within the scope of this study; the examples are considered in a very wide scale from the simple but vital challenges that people in the world's poorest regions have to confront every day, which cannot even be dreamed of by people living in modern world; to the isolationist, exclusionary difficulties brought by the modern life.

Key words: Social innovation, establishing benefits, problem solving, mission, root cause, case study.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her bir bölümünde ele alınan sosyal inovasyon uygulamalarında, yaşamın içindeki aksaklıkları empati kurarak tespit eden, bunaltıcı zorluklarla mücadele etmeye mecbur kalmış birey, grup ya da toplumlara daha iyi yaşam koşulları sağlamak ya da dünyamızı daha güzel bir hale getirebilmek için hayal kuran, fikir üreten, bir vizyon ortaya koyan, başkalarının dertlerini kendine dert edinen ve fayda yaratmayı ya da çözüm üretmeyi misyon olarak üstlenen tüm cesur ve onurlu kahramanlara, bir dünya vatandaşı olarak en kalbî duygularıyla teşekkür ederim.

Bir yandan, bu kahramanların hikâyelerini araştırıp, diğer insanlara anlatan bir aracı olmaya gayret ettiğim, diğer yandan da gelecekteki araştırmacılara yine onların ve benzerlerinin hikâyelerini kayıt altına alıp geniş kitlelere aktarabilmeleri için bir hareket noktası oluşturmayı hedeflediğim bu çalışma, onlar olmasaydı olamazdı.

Ayrıca bu çalışmanın hazırlanmasında katkı veren, destek olan tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Olcay Bige Aşkun'a da sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Tablo Listesi.....	ix
Şekil Listesi.....	ix
Grafik listesi.....	xi
Kısaltmalar.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	10
1.2. Araştırmanın Soruları.....	11
1.3. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	12
1.4. Araştırmanın Önemi.....	12
1.5. Araştırmanın Yapısı.....	13
1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	13
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	16
2.1. Sosyal inovasyonun önemi.....	16
2.2. Sosyal inovasyon tanımları.....	20
2.3. Sosyal inovasyonun temel öğeleri ve yaygın özellikleri.....	25
2.4. Sosyal inovasyon süreci.....	27
2.5. Sosyal inovasyon uygulamaları ile karşılaşılan alanlar.....	34
2.6. Benzer Kavramlar ve aralarındaki ilişkiler: Sosyal girişimcilik, sosyal girişimci ve sosyal inovasyon.....	38
3. SOSYAL İNOVASYONA FARKLI DİSİPLİNLERDEN BAKİŞ.....	42
3.1. Tasarım düşüncesi ve sosyal inovasyon.....	42
3.2. Sosyal inovasyonun fonlanması ve yapılanması.....	47
3.3. Sosyal inovasyon önündeki bariyerler(Engeller).....	54
3.4. Sosyal inovasyonun geniş alana yayılarak büyütülmesi.....	56

4.	DOĞRU MİSYON SEÇİMİNİN ÖNEMİ.....	60
4.1.	Misyona karar vermek.....	60
4.2.	Kök nedeni bulmak.....	63
4.3.	Kök neden analizi.....	64
4.3.1.	5 Neden analizi.....	65
4.3.2.	Balık kılçığı (Sebeup – Sonuç) diyagramı.....	66
4.3.3.	Pareto diyagramı.....	66
4.3.4.	Dağılım diyagramı.....	67
4.3.5.	Kontrol grafikleri.....	67
4.3.6.	Beyin fırtınası tekniğı.....	67
4.3.7.	Gordon tekniğı.....	67
4.3.8.	Philips 66 tekniğı.....	67
4.4.	Problem çözme misyonu ile sosyal inovasyon.....	68
4.5.	Sosyal etki navigatörü.....	68
4.6.	Proje yaklaşımı ve proje döngüsü.....	70
4.7.	Fayda yaratma misyonu ve süreklilik yaratma çabası.....	72
5.	DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN SOSYAL İNOVASYON ÖRNEKLERİ.....	82
5.1.	Dialog im Dunkeln (Karanlıkta Diyalog)/ Dialog im Stillen(Sessizlikte Diyalog).....	83
5.2.	Aravind Eye Care System (Aecs)/ Aravind Göz Bakım Sistemi...	85
5.3.	Specialisterne Foundation/ Specialisterne vakfı.....	87
5.4.	D.light.....	88
5.5.	Barefoot college/Çıplak Ayaklar Koleji.....	89
5.6.	B-Fit.....	91
5.7.	Apopo.....	93
5.8.	Ethno-Medical Centre Association(EMC) Kültürlerarası Medikal Merkezi Derneğı.....	94
5.9.	TABİT-Akıllı Tarım.....	95
5.10.	PEEPOO-Bag.....	97

6.	MİSYON SEÇİMLERİ DOĞRULTUSUNDA İKİ FARKLI VAKA ANALİZİ	99
6.1.	Misyon seçimleri doğrultusunda vaka analizleri.....	99
6.2.	Discovering Hands(Keşfeden Eller).....	100
6.3.	The Duck Revolution(Ördek Devrimi).....	110
6.4.	İki vakanın karşılaştırılması.....	114
7.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
7.1.	Tartışma ve sonuç.....	118
7.2.	Vaka analizleri sonucu araştırma sorularına bulunan yanıtlar.....	119
7.3.	Fikir sahiplerine öneriler.....	120
7.4.	Karar vericilere öneriler.....	122
7.5.	Araştırmacılara öneriler.....	122
	KAYNAKÇA.....	124

TABLO LİSTESİ

Tablo-1	: Sosyal inovasyonların süreç perspektifi.....	32
Tablo-2	: Türkiye ve dünyadan bazı uygulama örnekleri genel tablo.....	98
Tablo-3	: On beş yaş ve üzeri kadınların mamografi çekirme durumunun dağılımı, (%), 2016.....	104
Tablo-4	: Farklı misyonlara sahip iki vakanın çeşitli boyutlara göre karşılaştırılması (Vaka analizi bölümündeki bilgilerle oluşturulmuş özgün tablo).....	117

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1	: Sosyal inovasyonun yaygın özellikleri ve temel öğeleri.....	26
Şekil-2	: Sosyal inovasyon süreci - Adaptive cycle – Uyarlanabilir Döngü.....	30
Şekil-3	: Sosyal inovasyon süreci.....	33
Şekil-4	: Dört sektör arasındaki mâli akış.....	37
Şekil-5	: İnovasyonun sistematik olarak görünümü.....	41
Şekil-6	: İnovasyonu ortaya koyan bileşenler.....	44
Şekil-7	: 3P (İnsan-Mekan-Süreç/People-Place-Process).....	45

Şekil-8	: Tasarım düşüncesi süreci.....	46
Şekil-9	: Sosyal girişimcilik–Ekonomik Girişimcilik.....	53
Şekil-10	: Sosyal ve mali geri dönüşler spektrumu.....	54
Şekil-11	: Büyüme stratejisi geliştirme aşamaları.....	58
Şekil-12	: Sosyal inovasyonun yayılım imkânları.....	59
Şekil-13	: Balık kılçığı tekniği ile sorunun nedenlerinin bulunması.....	66
Şekil-14	: Sonuçlar merdiveni.....	68
Şekil-15	: Proje döngüsü ile etkiye yönelik olmak: Etkiye yönelik proje yönetimi aşamaları.....	70
Şekil-16	: Proje döngüsü.....	71
Şekil-17	: İş kurma süreci iş akış şeması.....	75
Şekil-18	: İş Modeli Tuvali - Business Model Canvas.....	77
Şekil-19	: İş modeli tasarım aşamaları.....	79
Şekil-20	: Muayenede tespit edilebilen kitle büyüklükleri.....	105
Şekil-21	: Discovering hands iş modeli.....	106
Şekil-22	: Discovering hands hibrit iş modeli.....	107
Şekil-23	: Discovering hands’ın aldığı ödüllerden bazıları.....	108
Şekil-24	: Pirinç-Ördek Çiftliği genel çalışma prensibi.....	111

GRAFİK LİSTESİ

Grafik-1 : 2006-2015 yılları arasında meme kanserine
yakalanan kadın sayısı.....102

KISALTMALAR

TEPSIE : The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for
Building Social Innovation in Europe/ Sosyal İnovasyonun
Avrupa’da inşası için teorik, empirik ve politika vakıfları

NESTA : National Endowment for Science, Technology and the Arts/
Bilim, Teknoloji ve Sanat için Ulusal Bağış

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

GSMH : Gayrı Safi Milli Hâsıla

AR-GE : Araştırma – Geliştirme

OECD : Organisation For Economic Co-Operation And
Development/ Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

BEPA : Bureau of European Policy Advisers/ Avrupa Politika
Danışmanları Bürosu

FEANTSA : Fédération Européenne des Associations Nationales
Travaillant avec les Sans-Abri, AISBL/ Evsizlerle Çalışan
Ulusal Örgütler Avrupa Federasyonu

ASHOKA	: Ülkemizde de temsilciliği bulunan ve dünya genelinde faaliyet gösteren sosyal girişimcilik ağı, kâr amacı gütmeyen bir organizasyon
FAIR TRADE	: Adil Ticaret
TEDÜ	: Türk Eğitim Derneği Üniversitesi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
PARDUS	: TÜBİTAK tarafından geliştirilen yerli işletim sistemi
3BL	: Triple Bottom Line / İnsan – Gezegen – Kâr üçlüsü
TÜSEV	: Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
HPI	: Hasso-Plattner-Institut/ Hasso-Plattner Enstitüsü
MOOC	: Massive Open Online Courses/ Etkin Açık Çevrimiçi Kurslar
GPSA	: Global Partnership for Social Accountability/ Sosyal sorumluluk için küresel ortaklık
PHINEO	: Etkin sosyal angajman için kar amacı gütmeyen danışmanlık ve düşünce tankı oluşumu
STGP	: Sivil Toplumu Geliştirme Programı
SWOT	: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Therats/ Güçlü–Zayıf Yanlar–Fırsatlar-Tehditler

KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
CDC	: Center for Disease Control and Prevention/ Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi
UXO	: Bir patlayıcı türü
TABİT	: Tarımsal Bilişim ve İletişim Teknolojileri
e.V.	: eingetragener Verein/ Tescilli Dernek
GSM	: Global System for Mobile Communications/ Küresel Mobil İletişim Sistemi(Mobil İletişim Şebekesi)
WHO	: World Health Organisation/ Dünya Sağlık Örgütü
MTE	: Medical tactile examiners/ Dokunma ile tıbbi muayene yapan uzman
FAO	: Food and Agriculture Organization of The United Nations/ Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü

1. GİRİŞ

Günün birinde Hintliler karanlık bir ahıra, bir fil getirip halka göstermek isterler. İlk defa fil görececek olan halk, hayvanı görmek için o kapkaranlık yere toplanır. Fakat ahır o kadar karanlıktır ki, hiçbir şeyi görmenin imkânı yoktur. Halk, o göz gözü görmeyecek kadar karanlık yerde fili elleriyle yoklayarak neye benzediğini anlamaya çalışır. Biri, elini filin hortumuna dokundurur ve “Fil bir boruya benzer,” der. Bir diğeri, eliyle filin ayağını tutar ve “Fil bir direğe benzer.” der. Bir başkası sırtını eller; “Fil bir taht gibidir,” diye haykırır. Her bir kimse filin neresini elledi, neresine dokundu, nasıl olduğunu sandıysa fili ona göre tarif etmeye çalışır. Sözleri, görüşleri yüzünden, herkes birbirine aykırı düşer. Uzun süre tartışırlar. (Apaydın B., 2011, s. 72-73).

Son yıllarda adını sıkça duymaya başladığımız bir kavram olan ‘Sosyal Inovasyon’, günümüzde bir araştırmacı için tanımlanması güç bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal inovasyon, dünya genelindeki pek çok uygulama örneği sayesinde gayet anlaşılır bir konu haline gelmiş olmakla birlikte, akademik yazında farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaya ve yorumlanmaya çalışılmaktadır. Avrupa Komisyonu, 7. Çerçeve Programı kapsamında gerçekleştirilen TEPSIE projesinde sosyal inovasyonun çok sayıda tanımının mevcut olduğu, hatta her geçen gün gelişmekte olan bu alanda, çok sayıda tartışmanın, ancak az sayıda uzlaşmanın var olduğu ifade edilmektedir. Tanımlardaki bu çeşitliliğin nedeni ise, -kısmen- sosyal inovasyonun uygulama kökenli bir alan olmasına bağlanmaktadır. Hatta bu uygulamalar; kültürler, ülkeler ve hareket alanları arasında bile farklılık gösterebilmektedir. (Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s.8).

Bazı konularda üzerinde hemen herkesin uzlaştığı bir tanım bulmak mümkündür. Mesela, son yıllarda sıklıkla duyduğumuz ve tüm dünyanın üzerinde ciddi şekilde çalıştığı bir başka kavram olan ‘sürdürülebilir kalkınma’ denildiğinde, hemen tüm kaynaklarda karşımıza neredeyse aynı tanım çıkmaktadır. *Worldwatch Enstitüsü* Başkanı Robert Engelman, sürdürülebilirlik konusunda kaleme aldığı makalesinde, 1987 yılında *Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun* “Ortak Geleceğimiz” adı altında yayımladığı rapora atfen sürdürülebilir kalkınmayı; bugünün gereksinimlerini karşılarken, gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılama kabiliyetlerini tehlikeye

atmamaktır, şeklinde tanımlandığını aktarmıştır. (*Yazarın notu: Brundtland raporu olarak da bilinen bu rapor; adını Norveç'in ilk kadın başbakanı Gro Harlem Brundtland'tan almıştır. Brundtland, adı geçen komisyonun başkanlık görevini yürütmüştür. Detay için ilgili kaynağa göre adı geçen rapor: Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu- Ortak Geleceğimiz, 1987, s.43*) (**Worldwatch Enstitüsü, 2013, s.3**). Sonraki akademik ve uygulamaya yönelik çalışmalarda ise genelde bu tanım temel alınmış ve gerek yazın gerekse uygulamalar, bu ortak tanım ve onun ana fikri üzerine inşa edilmiştir.

Ancak sosyal inovasyon için aynısını söylemek mümkün değildir. Konu ile ilgili araştırma yapanların, konuya ilişkin geçerli ve herkesin üzerinde uzlaşma sağladığı bir tanım ararken sıklıkla rastladıkları genel söylem konunun belli bir tanımının olmadığı yönündedir. *E. Pol ve S. Ville*'nin de dediği gibi sosyal inovasyon, hemen herkesin sevdiği ama aslında kimsenin ne anlama geldiği konusunda tam emin olamadığı bir kavramdır. (**Pol E., Ville S., 2009, s.881**). *J.Howaldt, R.Kopp, M.Schwarz'a* göre sosyal inovasyon kavramı pek çok ve farklı politika alanlarına (Örneğin; refah politikası, inovasyon politikası, araştırma politikası, işçi politikası, sosyal politika) ve farklı seviyelere (Örneğin; yerel işler, bölgesel hükümet, Avrupa politikaları) çok çeşitli ve farklı niyetlerle, fikirlerle ve kavramlarla adapte edilmiştir. (**Howaldt J., Kopp R., Schwarz M., 2015, s.5**). Bu nedenle olsa gerektir ki, sosyal inovasyon konusu, uygulama alanları gereği çok boyutlu ve çok katmanlı bir kavramdır ve bakılan açıya ve bu açının bağlamına göre farklı anlamlar kazanmakta ve değişik şekillerde tanımlanmaktadır. *TEPSIE projesi* yazarları *Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R. ve Norman W.*, bazı tanımların çok kendine özgü olup, sosyal inovasyona dair pek çok örneği hesaba katmazken (özellikle piyasadan gelenleri), diğer bazılarının ise çok geniş kapsamlı olduğunu ve aslında çok da inovatif olmadığı halde, bir şekilde sosyal olan proje ve organizasyonları tasvir ettiğini ifade etmektedirler. Bunun sebebini –kısmen-, sosyal inovasyonun uygulama kökenli olmasına; anlayışların, tanımlamaların ve anlamların, kişilerin akademik tarzda düşünerek değil de bazı şeyleri yeni yollar deneyerek gerçekleştirmesiyle ortaya çıkmış olmasına bağlayan yazarlar, sosyal inovasyon uygulamalarının, farklı alanlarda, sektörlerde ve kıtalarda farklı şekillerde görülmesi ve hissedilmesi nedeniyle, anlam ve tanımlarındaki bu çeşitliliğin çok da

şaşırtıcı olmadığına dikkat çekmektedirler. Yazarlara göre sosyal inovasyon, Hindistan'ın kırsalında farklı bir şekil alırken, İngiltere'nin güney kısımlarındaki sosyal ihtiyaçların daha değişik olması nedeniyle burada daha başka bir şekil alabilmektedir. **(Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s.4)**. Öte yandan sosyal inovasyonun tanımlanması ile ilgili bu duruma başka bir yorum da *Social Innovation eXchange (SIX)* ve *The Young Foundation*'un *Avrupa Politika Danışmanları Bürosu(BEPA)* için ortaklaşa hazırladıkları çalışmada problemin bir kısmının, kullanılan birçok ifadenin ya 'sosyal' ya da 'inovatif' olmamasından kaynaklandığı şeklindedir. **(European Union/The Young Foundation, 2010, s. 14)**. Bu noktada belki de sosyal inovasyon kavramını daha iyi anlayabilmek için hem 'sosyal' hem de 'inovasyon' kavramları üzerinde kısaca fakat dikkatlice düşünmek gerekir. 'İnovasyon nedir?' dediğimizde; *Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T.*'in kaleme aldıkları makalede ele aldıkları üzere bir inovasyonun dikkate alınması için, bir süreç ya da çıktının iki kistası karşılaması gerekir. Bunlardan ilki (söz konusu inovasyonun) alışılmışın dışında yani orijinal olmasıdır. Aslında bir inovasyonun tamamen yeni olması gerekmez, sadece kullanıcı, bağlam ya da uygulama açısından yeni olması gerekir. İkinci kistas ise ilerlemedir. Bir inovasyonun dikkate alınması için, bir süreç ya da neticenin hâlihazırda mevcut olan alternatiflerinden daha etkili veya daha verimli olması gereklidir. Bu ilerlemelerin listesine sürdürülebilir olmayı ve daha fazlasını eklemek de mümkündür. Sürdürülebilir olmaktan kasıt, uzun süre çalışmaya devam edebilecek, hem organizasyonel hem de çevresel anlamda sürdürülebilir çözümlerdir. **(Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T., 2008, s.37)**. Aynı makalenin ilerleyen kısımlarında, 'Sosyal nedir?' sorusuna da yanıt bulmak mümkündür. Yazarlar; birçok inovasyonun, önce işgücünü, verimliliği ve ekonomik büyümeyi artırarak toplum için fayda yarattığını hatta bazıları görünen ekonomik tabanlı etkilerinin üstünde ve ötesinde sosyal değer yarattığını ifade etmektedirler. Yazarların görüşüne göre bilgisayarlar; bireysel verimliliği, öğrenmeyi ve yaratıcılığı çarpıcı şekilde artırmıştır. Otomobiller, normalde birbirlerini seyrek görebilen insanları bir araya getirerek, özgürlük ve bağımsızlık duygusunu artırmıştır. Farmakoloji hayatları kurtarmıştır. Deodorant muhtemelen sosyal hayatımızı güçlendirmiştir. Böylece bu ürünlerden sadece bireyler faydalananı olmakla kalmayıp, tüm toplum da istifade etmektedir. **(a.g.e., s.39)**. Bu iki kavramdan hareketle 'sosyal' ve 'inovasyon' olmak, bir şeyi 'sosyal inovasyon' kılar

mı? diye sorduğumuzda yanıt muhtemelen ‘hayır’ olacaktır. Bu durumu bir metaforla anlatmaya çalışalım. Bir bütün ekmeği, 10 eşit dilime bölebilirsiniz. Ancak aynı 10 dilimi tekrar bir araya getirdiğinizde elinizde bir bütün ekmek olmaz, elinizde 10 dilim ekmek vardır ve bu bir bütün ekmek etmez. Dolayısıyla sosyal inovasyonu basit bir matematik formülü gibi ‘sosyal + inovasyon = sosyal inovasyon’ olarak ifade etmek mümkün değildir. Yukarıda adı geçen makalede ele alındığı üzere pek çok inovasyon, sosyal problemlerle mücadele etmekte ya da sosyal ihtiyaçları karşılamaktadır fakat sadece sosyal inovasyonlar finansal ve sosyal değerlerin bir bütün olarak topluma yönelik dağıtılmasına eğilirler. **(a.g.e., s.39)**. Bu yönden baktığınızda, görüntülü konuşma imkânı veren akıllı telefon uygulamaları ya da bilgisayar programlarının da inovasyon olduğu ve sosyal bir yönünün bulunduğunu söylemek, hiç de yanlış değildir. Zira birbirlerinden kilometrelerce uzaktaki aile bireylerinin, arkadaşların ya da iş ortaklarının birbirleriyle iletişimini kolaylıkla sağlamaları, evinden dışarı bile çıkamayan bir büyükannenin başka bir kıtada yaşayan torunu ile -telefon görüşmelerine kıyasla neredeyse ücretsiz olarak (İnternet bağlantı maliyetleri vs. göz ardı edildiğinde)- görüşebilmesi inovasyonun sosyal çıktısını açıkça ortaya koymaktadır. Ancak bu tür uygulama ve programlar sosyal inovasyon olarak kabul görmezler çünkü yola çıkışlarındaki amaçları bu değildir, hiç olmamıştır. Dolayısıyla sosyal inovasyonun en belirleyici yönlerinden biri, yol açtığı sonuçlardan ziyade, yola çıkış amacıyla, başka bir ifade ile seçtiği misyonunda, kendini gösteren varlığıdır.

Sosyal inovasyonu tanımlamakla ilgili bu durumu bir kavram kargaşası olarak görmek yerine, farklı ihtiyaçlar doğrultusunda farklı uygulamaların sonucu olarak ortaya konan tanımların var olduğunu kabul ederek, bu çeşitliliği bir zenginlik olarak görmek gerekir. Üzerinde mutabık kalınmış evrensel bir tanımla olmamakla birlikte, sosyal inovasyonun doğru uygulandığı takdirde dönüşümsel bir değişim getireceği konusunda hemen herkes hemfikir. Sosyal inovasyonun en üst düzeydeki hedefi, dünyanın karşı karşıya kaldığı çözülmesi gereken sosyal sorunlara inovatif manada hitap edebilmektir. Bu sorunlar, küresel iklim değişikliği ya da fakirliği azaltmak gibi geniş çapta mücadeleyi gerektirebileceği gibi, bir mahalle bahçesi oluşturmak gibi küçük çapta da olabilir. **(Goldenberg M., Kamoji W., Orton L., Williamson M., 2009, s. iv)**.

Günümüzde hem yaşıantımız eskiye kıyasla daha karmaşık hale gelmiş hem de dünya artık ‘küresel bir köy’ olmuş ve bu durum, derin izler bırakan sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunların aşılabilmesi için her alanda köklü değişim ve dönüşümlere ihtiyaç duyulduğu muhakkaktır. Bir *endüstriyel ve çevresel ekonomist olan Robin Murray’ın (NESTA)* çalışmasında belirttiği üzere eski endüstrilerle, yaşam şekilleri ve uluslararası kurumların mevcut biçimleriyle devam edemeyeceğimizi, büyük bir değişimin gerekliliğini ve eskiye dönüşün mümkün olmayacağını anlamak gerekir. **(Murray R., 2009, s.8)**. Sosyal inovasyonu işinin merkezine koyduğunu her fırsatta dile getiren *Japon Hitachi Grubu* ile bir danışmanlık firması olan *Frost&Sullivan*’ın birlikte çıkardığı *Whitepaper* serisinin 2014 sayısında vurguladığı üzere günümüzde, tarihte ilk kez dünya nüfusunun %50’si kentlerde yaşamaktadır. Bu rakamın, 2020 itibariyle %56’ya çıkacağı, bunun da yaklaşık 4,3 milyar insana tekabül edeceği öngörülmektedir. Kentlere doğru bu kitlesel göçmenlik hali, şehirleri devasa ekonomik merkezlere yani ‘Mega Kentler’e dönüştürecektir. (‘Mega Kent’ler en az 8 milyon nüfusu olan şehirler olarak tanımlanmaktadır ve 2025 itibariyle toplam 250 milyar dolar Gayrisafi milli hâsılaya sahip olacaklardır). **(Social Innovation, Whitepaper, 2014, s.6)**.

Gelişmiş ülkelerde, kentlerde yaşayan 21. yy insanı daha çok hatta aşırı tüketen, bireysel ve yalnız hayatlar yaşayan, egoizm ile duyarlılık arasında sıkışmış insanlar topluluğu haline gelmiş gibidir. Tüketim konforunu elden bırakmama çabası, daha çok üretim yapmayı zorunlu kılmış, haliyle de bu durum kaynakları fütursuzca tüketmeye ve dünyanın sonunun gelişini hızlandırmaya yol açmıştır. Konuya ilişkin rakamlara bakıldığında ürkütücü tablo daha da netleşmektedir. *Worldwatch Enstitüsü* tarafından hazırlanan kitapta kaleme aldığı makalesinde *Erik Assadourian* bazı rakamlara değinerek, 2008’de insanoğlunun dünya genelinde metal, mineral, fosil yakıt ve biyokütlenin de dâhil olduğu 68 milyar ton malzeme kullandığını; bu rakamın; kişi başına 10 ton, gün başına 27 kg’lık bir ortalama tekabül ettiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle 2008’de tüm insanlık **1,5 gezegenlik** biyokapasite kullanarak Dünya’nın - sürdürülebilirlik açısından- bizlere sunduğu kapasitenin kat be kat üzerine çıkmıştır. **(Worldwatch Enstitüsü, 2014, s.164)**.

Konuya sadece çevre açısından bakmak, eksik bir yaklaşım olacaktır. Zira bu aşırı tüketim, ekonomik ve sosyal alanda da büyük yaralar açmaktadır. ‘Sorun’ dediğimizde yalnızca üçüncü dünya ülkelerindeki, gelişmemişliğin izlerini taşıyan, yoksulluk, açlık, temiz suya erişimdeki güçlükler, hak eşitsizlikleri, yüksek oranlardaki yeni doğan ölümleri, şiddet ya da suç yoğunluğu akla gelmemelidir. Gelişmiş toplumlar da ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. *Yenilenmiş Sosyal Gündem: 21.yy da Avrupa’da fırsatlar, erişim ve dayanışma ve bir sonraki komisyon için politik ilkeler* başlıklı çalışmada, Avrupa’nın en yaygın sorunları; 1-) Ekonomik büyüme, 2-) İşsizlikle mücadele, 3-) İklim değişikliği, 4-) Yaşlanan nüfus, 5-) Sosyal dışlanma ve 6-) Kamu sektörü inovasyonu olarak altı ana başlıkta ifade edilmiştir. **(European Union/The Young Foundation, 2010, s. 6-8.)**. Görünen odur ki, mevcut yapıların, politikaların ve kurumların hitap etmede başarısız olduğu, halledilmesi güç pek çok sosyal sorun mevcuttur. İşsizlik, uçlara kayma, çocuk yoksulluğu, artan eşitsizlikler, bağımlılıklar, evsizlik, suç ve suçun oluşumu, kırılgan gruplar arasındaki düşük eğitim seviyesi gibi konular, Avrupa genelindeki topluluklar ve hükümetler için çözülmesi gereken sorunlar olarak kalmaktadır. **(Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s.4).** Groot A. ve Dankbaar B.; sosyal sağlık sistemi, sağlık hizmetleri, emeklilik sistemi, enerji ve mobilite (hareketlilik) sistemlerinde büyük değişimleri ortaya koymak için sarf edilen çabaların politik çekişme ya da kimsenin tatmin olmadığı uzlaşmalar arasında sıkışmış ve çıkmaza girmiş olduğu yönünde bir tespitte bulunmaktadır. **(Groot A., Dankbaar B., 2014, s. 17).** Mulgan G., Tucker S., Ali R. ve Sanders B.,’ın çalışmalarında ‘sosyal inovasyonun alanları’ olarak belirttikleri konular da aslında bir anlamda problem alanlarını işaret etmektedir. Yazarlara göre sosyal inovasyonların gerçekleştiği alanlar;

Artan yaşam beklentisi - Emeklilik, bakım ve ortak desteğin organize edilmesinde yeni yollar, konut ve kent tasarımıda yeni modeller (4 ve 5. nesil aileler ve sürekli değişen konut ihtiyaçları) ve tecrit edilme ile mücadelede yeni modellerin gerekliliği.

Ülke ve şehirlerin artan çeşitliliği - Okullaşma, dil eğitimi ve ırkçılık ve çatışmayı önleyecek konutlaşma gibi konularda inovatif yolların gerekliliği.

Katı eşitsizlikler - Aralarında ABD, Birleşik Krallık ve Çin'in de bulunduğu birçok ülkede giderek yaygınlaşan ve şiddetten akıl hastalıklarına kadar diğer pek çok sosyal hastalıkla özdeşleştirilme eğiliminde olan konular.

Uzun vadeli tekrarılma oranlarındaki artış - Eklem iltihabı, depresyon, diyabet, kanser ve kalp hastalıkları (akut ve kronik) gibi yeni tıbbi destek modellerinin yanı sıra orijinal yeni çözümler bulmayı gerektiren durumlar.

Refahın getirdiği davranışsal problemler - Obezite, kötü beslenme ve hareketsizliğin yanı sıra alkol, uyuşturucu ve kumar bağımlılıkları gibi durumlar.

Yetişkinliğe geçişteki zorluklar - İstikrarlı kariyer, ilişki ve yaşam biçimleri konusunda ergenlerin başarılı şekilde yönlendirilmesine yardımcı olacak yeni yolların bulunmasının gerekliliği.

Mutluluk - Artan GSMH ile yavaş gelişen refah arasındaki uyumsuzluk; bazı ölçülere göre kamu politikası ve yurttaş hareketini düşünerek yeni yolların bulunmasının gerekliliği. (MulganG., Tucker S., Ali S., Sanders B., 2007, s.9).

Öte yandan endüstriyel ve ekonomik alandaki gelişmişliğin ve aşırı tüketimin yarattığı sorunlar sadece çevre kirliliği ya da Dünya kaynaklarının gereğinden fazla kullanımı ile sınırlı kalmamakta, adeta zincirleme olarak bir dizi yeni sorunu da gündeme getirmektedir. Sadece bir 'sağlık sorunu' olarak gördüğümüz obezite buna iyi bir örnektir. Daha önce bahsi geçen makalesinde *E. Assadourian*, Amerika Birleşik Devletleri'nden bazı rakamlar vererek günümüzde ciddi bir obezite salgını ile mücadelenin söz konusu olduğunu aktarmaktadır. Yazarın verdiği bilgilere göre; halkın 2/3'ü obez ya da aşırı kiloludur, bu da diyabet, kalp hastalıkları ve çeşitli kanser türleri gibi pek çok rahatsızlığa ve bunlara bağlı ölümlere sebep olmaktadır. İlaveten bu durum ülkeye her sene sağlık masrafları ve iş kaybı nedeniyle 270 milyar dolarlık bir maliyet getirmektedir. Kişisel etkisinin yanı sıra bu obezite salgını bütün dünyaya yayılmış olup, şu an 1,9 milyar kişi aşırı kilolu ya da obez durumdadır ve bundan kaynaklanan hastalıklarla mücadele etmektedir. Yazar, obezitenin aynı zamanda insanlığın Dünya'dan talebini de artırdığının ve gezegene %5,4'lük bir insan biyo-kütlesi, yani 15,5 milyon ton insan eti eklediğinin de altını çizmektedir. Bu da insanların her sene

sağlıklı kilodaki 242 milyon insanı doyuracak kadar fazladan gıda tükettiği anlamına gelmektedir. Yazar, obezitenin aşırı tüketimin kötülüklerinden sadece biri olduğuna dikkat çekerken, buna şehirlerin genişlemesi, trafikteki artış, otomobil ve fabrikaların yarattığı kirlilik, antidepresan kullanımı gibi pek çok farmakolojik ilaca olan bağımlılığın artışı gibi diğer sorunları da eklemek gerektiğini ifade etmektedir. **(Worldwatch Enstitüsü, 2014, s.165).**

Her ne kadar küresel çapta mücadele etmemizi gerektiren sorunların yarattığı iç karartıcı bir manzara ile karşı karşıya kalsak da, bunlar aynı zamanda yeni fırsatların da kapısını aralamaktadır. Fırsattan kasıt sadece yeni iş yapma şekilleri oluşturmak, yeni pazarlar yaratmak ya da daha çok para kazanmak değil bilakis yaşantımızın –aslında hiçbirimizi memnun etmeyen- olumsuz koşullarını dönüştürüp yeni bir yaşam inşa etme arzusunun ve buna bağlı olarak çeşitli imkânların doğmasıdır.

Frost&Sullivan'a göre ise dünyanın geleceğini şekillendirecek beş *Mega Trend*: Kentleşme; yeni 'yeşil' olarak görülen akıllı teknolojiler; enerjinin geleceği; mobilitenin geleceği; sağlık, sıhhat ve refah olacaktır. **(Frost&Sullivan, 2014a, s. 5).** Aynı öte yandan çoklu paydaşlar için ortak değer yaratma modeli vasıtasıyla, sosyal inovasyonun, 2020'de 2 trilyon dolar civarında bir pazarı temsil edeceği ifade edilerek konunun ciddiyeti ve önemi vurgulanmaktadır. **(Frost&Sullivan, 2014b, s. 3).**

Frost&Sullivan ve *Hitachi*'nin konuya ilişkin bu saptaması bile, özel sektörün konuya olan ilgisini yeterince açık şekilde ifade etmektedir. Öte yandan diğer alanlarda da umut verici gelişmeler olmaktadır. Özellikle 2008 küresel krizinin sosyal inovasyon konusundaki çalışma ve uygulamaları daha da tetiklediğini düşünmek çok da yanlış olmayacaktır. *Murray R.*'nin, daha önce adı geçen çalışmasında bahsettiği üzere, politika cephesinde bazı olumlu sinyaller görülmektedir. Örneğin Başkan Obama, Beyaz Saray'da sosyal inovasyon için bir ofis oluşturmuştur. Diğer yandan Avrupa'da Başkan Barroso, konunun Avrupa'nın geleceği için önemini sinyallerini vermiştir. Dünya genelinde birçok ülkede, bu alanı geliştirmek için uygulamalar da, daha sağlam kanıtlar, metotlar, problemin teşhisinden çözümün tasarımına kadarki prototip, test, tutundurma ve yayılım için her şeyi kapsayan bir kapasite ile yoldadır. Başka bir deyişle, son beş yılda hızla yayılan bir sosyal inovasyon ekonomisi oluşmuştur. **(Murray R.,**

2009, s.5) (Yazarın notu: Kaynak 2009 yılına ait olup, adı geçen yöneticiler ilgili döneme aittir. Günümüz itibariyle görev süreleri dolmuş olduğundan isimler güncel olmayabilir). Öte yandan Mulgan G., Tucker S., Ali R. ve Sanders B., sosyal inovasyonun, kâr amacı gütmeyen sektöre özgü bir kavram olmadığını ifade etmektedirler. Yazarlar, sosyal inovasyonun politika ya da hükümet(örneğin; kamu sağlığındaki yeni modeller), piyasalar(örneğin; açık kaynak yazılımlar ya da organik gıda), hareketler(örneğin; adil ticaret), akademi(örneğin; çocuk bakımında pedagojik modeller) ve de sosyal girişimciler(mikro kredi ve evsizler için dergi) tarafından da oluşturulabileceğini belirterek, başarılı sosyal inovasyoncuların pek çoğunun bu sektörler arasındaki sınırlarda hareket edebilmeyi öğrenmiş olduklarını, inovasyonun ise en iyi küçük organizasyonlarla girişimcilerin (hareketli, hızlı ve çaprazlama yapabilen ‘arılar’) ve fikirleri büyütebilen büyük organizasyonların(kökleri olan, dayanıklı ve büyük ‘ağaçlar) arasında verimli ittifaklar oluşması durumunda ortaya çıktığını tartışmaktadırlar. (Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, s.4-5).

Türk toplumunda bir atasözü vardır. “Taşıma suyla değirmen dönmez.” *Türk Dil Kurumu* bu deyimın anlamını; işi yapacak olanda yeteri kadar güç bulunmadıkça başkalarının küçük katkılarıyla sürekli ve büyük bir iş yürütülemez, şeklinde açıklamaktadır. (Türk Dil Kurumu, 1). Bu nedenledir ki, zorluklar, sorunlar ve mücadeleler içinde yaşadığımız günümüzde, hayırseverlik her ne kadar takdir edilesi bir haslet olsa da, geleceğimizi kurtarmak aşamasında çaresiz kalacaktır. Urama K.C. ve Acheampong E. N., hükümet yardımının eski paradigmasının, zorluklar karşısında en basit anlamda yetersiz kaldığını ifade etmektedirler. Yazarlar; bunun yerine sürdürülebilir büyüme, iş güvencesi ve rekabetçi becerileri artırmayı besleyecek yaratıcı ve inovatif çözümlere ihtiyaç duyulduğunun altını çizerek; sosyal inovasyonun, geçtiğimiz on yılda tüm dünyada, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi başarabilmenin bir yolu olarak fenomen şeklinde dalgalar halinde büyüdüğüne dikkat çekmektedirler. (Urama K.C., Acheampong E.N., 2013, s.9).

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Sosyal inovasyon uygulamalarında pek çok engel ve zorlayıcı faktörle karşılaşmak olağandır. Bunların bazıları iyi bir planlama süreciyle; bazıları uygulamayı başlatan ve yürüten girişimcilerin hedefe ulaşmak için ısrarlı ve inançlı tavırlarıyla; bazıları da bu fikre inanan ileri görüşlü taraftarların maddi- manevi desteğiyle aşılabılır. Fakat bazı sorunlar vardır ki sürecin en başında, her şey henüz fikir aşamasında iken misyonun ve metodun doğru seçimi ile nispeten daha kolay aşılabılır.

Misyon ve metodun doğru eşleşmesi doğrultusunda tasarlanmış bir sosyal inovasyon uygulamasının, mutlak başarıya ulaşacağını iddia etmek gerçekçi değildir çünkü başarıya giden yoldaki tek “etken” bu değildir. Ancak misyonun başlangıç aşamasında doğru seçiminin, bir sosyal inovasyon uygulamasının başarısında hayati önem taşıdığını söylemek mümkündür. Diğer yandan harika bir fikir, misyon – metod eşleşmesi yanlış olduğu için daha doğmadan ölebilir ya da zaten kıt ve kıymetli olan kaynakları(insan gücü, mali kaynaklar, zaman, umut, vb. gibi) boşu boşuna tüketerek başarısızlık hikayeleri arasındaki yerini alabilir.

Bu aşamada, bir sosyal inovasyon uygulamasında misyon seçiminin ne denli önemli olduğunu daha iyi anlayabilmek için, “misyon” kavramının kısaca üzerinden geçmek yerinde olacaktır. Kelime anlamı olarak misyon *Türk Dil Kurumu* tarafından; 1)Görev, 2)Amaç ve 3)Dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kurul olarak tanımlanmıştır. (**Türk Dil Kurumu, 2**). Yönetim alanında da önemli bir yeri olan misyon kavramını, *Bakoğlu R.*; bir işletmeyi veya vizyonu benzer diğer firmalardan ayıran amaç ifadesi olarak aktarmaktadır. (**Bakoğlu R., 2010, s. 31**). Başka bir tanımlamaya göre misyon; bir işletmenin ne yapmak ve bunu hangi amaçla yapmak için kurulduğunu, kendisini nasıl görmeyi arzu ettiğini başka bir deyişle işletmenin varlık nedenini ifade eden bir kavramdır. (**Özalp İ., Şahin M., Berberoğlu G., Geylan R. ve Koparal C., 2004, s. 91**)

Bu tezin araştırma süreci kapsamında pek çok sosyal inovasyon uygulaması incelenmiştir. Bunların bir kısmı, konunun ilgili alanları bağlamında kısa örnekler olarak, bir kısmı da son bölümde genel hatlarıyla incelenmek suretiyle çalışmada yer

almıştır. Konunun bağlamıyla doğrudan ilgili olmadığı düşünülen pek çok örneğe ise çalışmada değinilmemiştir.

Tüm bu incelemelerin ışığında denilebilir ki sosyal inovasyon uygulamaları misyon olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Ya toplumun bir kesiminin (kırılgan gruplar olarak tanımlayabileyeceğimiz, kadınlar, çocuklar, mülteciler, engelliler, yaşlılar, yoksullar, vb. gibi) etkilendiği bir “sorunu/problemi” çözmek amacıyla yola çıkar ve bu sorunun/problemin “çözümünü” kendine misyon olarak belirler. Ya da bahsi geçen bu kırılgan gruplar için bir “fayda yaratmayı” ve bunu sürekli kılmaya çalışacak şekilde bir yapı oluşturmayı kendine misyon seçerek yola çıkar. (Bazen bu ikisinin kombinasyonu da olabilir ancak birbirinden en temel yönden farklılaşması bu iki şekilde olmaktadır.)

Misyon – metot eşleşmesi ile kastedilen şudur: “Sorun çözme odaklı misyon” için kök neden analizi ve proje yönetimi metodu seçilmeli ve uygulama bu doğrultuda hayata geçirilmelidir.

“Fayda yaratma odaklı misyon” için -başta ekonomik olmak üzere- sürekliliği olan bir iş modeli oluşturulmalı ve uygulama bu doğrultuda hayata geçirilmelidir.

Bunların tersi yönündeki uygulamalar, yani sorun çözmek için yola çıkıp, kök nedeni araştırmadan, bu nedeni ortadan kaldırmaya yönelik çalışmak yerine “sonuçların olumsuz etkilerini” iyileştirmeye/savuşturmaya çalışmak, sorunun çözümsüzlüğüne hatta kronikleşmesine neden olacaktır. Ya da “fayda yaratmak” için yola çıkıp sürekliliği sağlanabilir bir model oluşturulmadığında kaynakların tükenmesi sebebiyle uygulama bir süre sonra sona ermek mecburiyetinde kalacaktır.

1.2. Araştırmanın Soruları

Soru-1: Sosyal inovasyon uygulamasının başlangıç aşamasında, misyonun doğru seçimi, sosyal inovasyon uygulamasının başarısı için neden önemlidir?

Soru-2: “*Sorun çözme odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için kök neden analizi yapılmasının nasıl bir önemi vardır?

Soru-3: “*Sorun çözme odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için uygulamanın planlanması aşamasında proje yönetimi metodu seçilmesi neden önemlidir?

Soru-4: “*Fayda yaratma odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için -başta ekonomik olmak üzere- sürekliliği olan bir iş modeli oluşturulması ve uygulamanın bu doğrultuda hayata geçirilmesi neden önemlidir?

1.3. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu tezin konusu ve amacı, literatürde konu ile ilgili yer alan bilgileri derleyerek genel hatlarıyla sosyal inovasyon kavramını farklı yönlerden ele alarak incelemek, dünyadan ve ülkemizden örneklerle konuyu daha somut ve anlaşılır hale getirmek ve sosyal inovasyon uygulamalarında başlangıç aşamasında misyonun ve buna bağlı olarak metodun “doğru” tanımlanmasının, uygulamanın başarısı için nasıl bir öneme sahip olduğunu vaka analizleri ile ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu tez çalışması ile elde edilmesi hedeflenen sonuç; misyon – metod eşleşmesinin doğru tanımlanması ve sürecin de buna bağlı olarak tasarlanması sayesinde hem uygulamanın başarılı olma imkânının artabileceği hem de kıt ve kıymetli olan kaynakların - yanlış seçimler nedeniyle- boşa harcanmasının önüne geçilebileceğinin altının çizilmesidir.

Sosyal inovasyon uygulamaları hangi misyonu seçmiş olursa olsun toplumda kökten değişim getiren önemli uygulamalardır. Bu tez kapsamında incelenen uygulamaların bazıları diğerlerine nazaran daha eski ve geçmişi olan, yıllar içinde pek çok veri birikimi sağlamış olan uygulamalardır. Bazıları ise görece daha yeni olup, gelecek yıllarda yakından takip edilmeli ve elde edilen veriler çeşitli zaman dilimlerinde yeniden incelenmelidir. Bu araştırma ile elde edilen bulguların gelecekteki araştırmacılara da ışık tutması ve ilham vermesi amaçlanmıştır.

1.5. Araştırmanın Yapısı

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde; yapılan literatür taramasına dayanılarak, sosyal inovasyon kavramına, önemine, farklı alanlardan ve farklı disiplinlerden yazarların kendi görüşleri doğrultusunda yaptıkları tanımlara, temel öğelerine ve yaygın özelliklerine, sürecine, karşımıza çıktığı alanlara, sosyal girişimci – sosyal girişimcilik gibi benzer kavramlarla olan ilişkisine ve farklılaşma alanlarına değinilecektir.

İkinci bölümde sosyal inovasyon kavramına farklı bir açıdan yaklaşarak tasarım düşüncesi ile olan ilişkisi ele alınacaktır. Bu bölümde ayrıca sosyal inovasyon uygulamalarının fonlanması ve yapılması, sürecin önündeki bariyerler(engeller) ve geniş alana yayılması/büyütülmesi süreci de incelenecektir.

Üçüncü bölümde misyon kavramının önemi, kök nedenin bulunması ve analizi anlatılacaktır. Sosyal inovasyon uygulamalarında karşımıza çıkan iki temel misyon ve buna uygun takip edilmesi önerilen metotlar irdelenecektir.

Dördüncü bölümde dünyadan ve ülkemizden hayata geçirilmiş sosyal inovasyon örnekleri genel hatlarıyla tanıtılacaktır.

Beşinci bölümde tezin temel araştırma sorularına yönelik olarak iki vaka analizi yer alacaktır. Sosyal inovasyon süreci tasarlanırken misyon seçiminin(*Soru-1*) neden önemli olduğu; “*sorun çözme odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için kök neden analizi yapılmasının(*Soru-2*) nasıl bir önemi olduğu ve uygulamanın planlanması aşamasında proje yönetimi metodu seçilmesinin(*Soru-3*); “*fayda yaratma odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamalarında -başta ekonomik olmak üzere- sürekliliği olan bir iş modeli oluşturulmasının(*Soru-4*) neden önemli olduğunun ortaya konması amacıyla ele alınacak bu iki vakanın analizi sonucunda elde edilen bulgular tartışılacak ve sonuç önerilerinde bulunulacaktır. Bu bölüm gelecek dönem araştırmacılarına yönelik önerilerle tamamlanacaktır.

1.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın literatür araştırması kısmı, gerek akademik gerekse akademi dışı çeşitli kaynakların geleneksel yolla ya da elektronik ortamda taranması ile

oluşturulmuştur. Çalışmanın kapsamını oluşturan konuya ilişkin tanımlar, konunun zaman içindeki gelişimsel süreçleri ve yapısı, gerçekleştirilmiş uygulamalara dair açıklayıcı örnekler, vb. gibi bölümler bu kaynakların taranması ve uygun bir akış kapsamında yapılandırılması ile oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında sorulan sorulara yanıt bulmak amacıyla, son bölümde örnek olarak iki vaka analizi çalışması yapılmıştır. Vaka analizi, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan pek çok yöntemden birisidir. Diğer yöntemler arasında deneyler, anketler, tarihçeler, ekonomik ve istatistiksel modellemeler gibi arşiv çalışmaları sayılabilir. -Diğer yöntemlerle kıyaslandığında-, araştırmanın temel soruları “nasıl” veya “neden”lerden oluşuyorsa; araştırmacının davranışsal olaylar üzerinde çok kısıtlı bir kontrolü varsa ya da hiç yoksa; veya araştırmanın odak noktası klasik fenomenlerin aksine çağdaş bir fenomen ise vaka analizi araştırması yapmak tercih edilen bir yöntemdir. **(Yin, R., 2014, s.2)** Bu sebeple ağırlıklı olarak “nasıl” ve “neden”lerden oluşan araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla, günümüzde halihazırda mevcut olan bu iki sosyal inovasyon uygulamasının vaka analizi yöntemi kullanılarak araştırmaya dahil edilmesinin daha uygun olacağına dair güçlü bir kanaat oluşmuştur. Vakaların seçilmesi aşamasındaki en önemli kistas; vakanın içeriğinin araştırma sorularına iyi cevap verebilecek nitelikte olması ve bu cevaplara ilişkin detaylı ve yeterli veriye ulaşma imkânının mevcut olmasıdır. Bu vaka analizlerinde kullanılan veriler de kaynakların taranması, derlenmesi ve çeşitli istatistiklerle de desteklenmesi yoluyla oluşturulmuştur. Çalışmadaki vaka analizlerindeki bilgilerin ve verilerin, araştırma sorularına yanıt bulmaya yönelik özellikte olmaları ön planda tutulmuş olduğundan, içerikte yer alan verilerin, tarihlerin, vb. verilerin, tespit edilen probleme ilişkin genel bir görünüm oluşturması hedeflenerek bazı sayısal verilerin çok yakın tarihe ait olmaması göz ardı edilmiştir.

Çalışmada kullanılan vaka analizlerinde veri toplama aşamasında, ilgili kişi ya da kurumlarla “özel” mülakat yapmak yerine, kamuoyu nezdinde pek çok farklı mecrada paylaşılmış bilgilerin toplanarak bir araya getirilmesi ve analiz edilmesi yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemin, araştırmacının daha objektif bir değerlendirme

yapabilmesine ve gelecekteki araştırmacıların da ilgili verilere kolaylıkla ulaşabilmesine imkân sağlayacağı düşünölmektedir.



2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. Sosyal İnovasyonun Önemi

Sosyal inovasyonun, tüm dünyada farklı coğrafyalarda, seviyelerde ve katmanlardaki uygulama örneklerinin zenginliği, bu yaklaşımın aslında çağımızın pek çok sorunu ve zorluğu ile mücadelemizdeki öneminin bir yansıması gibidir. Basitçe ifade edersek, sosyal inovasyon; talebin, arzı doğurduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. 2013'te 100. Yıldönümünü kutlamış bulunan *Rockefeller Vakfı'nın Başkanı Rodin J.*, kaleme aldığı makalesinde inovasyonla ilgili görüşlerini aktarırken inovasyonun kademeli olarak meydana geldiğini, bir yıldırım ya da ampul gibi, bir anda çakıp kafamızda bir aydınlanma yaratacak bir şey olmadığını belirtmiştir. Makalesinde *Rodin*, sıklıkla, aslında inovasyonun bir icadın kendisi değil, icattaki gelişim olduğuna, dolayısıyla yeni sorunlara uyarlanabilir, ayarlanabilir ve uygulanabilir niteliğine dikkat çekmektedir. **(Rodin J., 2013, s. 2).**

2008 yılında tüm dünyayı adeta kasıp kavuran, büyük ekonomilerin ciddi sarsıntı geçirmesine sebep olan küresel ekonomik kriz, sadece ekonomiyi ilgilendiren bir konu olmanın fazlasıyla ötesine geçmiştir. Evsizlik, işsizlik, yaşam standartlarındaki ciddi düşüşler, sağlık ve bakım sistemindeki sıkıntılar bu krizin ilk etapta en fazla göze çarpan sosyal izdüşümleri olmuştur. Bu krizin, tüm dünyadaki yıkıcı etkilerine rağmen, bir yandan da ciddi bir öğretici olduğunu söylemek mümkündür. *Robin Murray (NESTA)* daha önce bahsi geçen çalışmasında günümüzde yaşamakta olan krizi (*Yazarın notu: 2008 krizine atıfta bulunuluyor*), tıpkı 1930'larda olduğu gibi yeni ve eski dünyanın arasındaki bir merteşeye benzetmektedir. Avusturyalı ekonomist J. Schumpeter'in dikkat çektiği üzere böyle krizlerin yaratıcılığın ve yıkımın olduğu dönemler olduğuna işaret eden yazar, bu koşullarda, parasal ve mali tedbirlerin büyümeyi tek başlarına onaramayacaklarının altını çizmektedir. Öte yandan daha esaslı yapısal değişimler için bir programa, alt yapıların radikal dönüşümüne ve yeni ve nitel olarak farklı bir büyüme zamanı için ön koşul olan kurumlara ihtiyaç olduğunu belirterek, daha azının sadece geçmişi sakinleştirmek anlamına geleceğini öne sürmektedir. Yazara göre hükümetler bankalara tekrar ayaklarının üzerinde durabilmeleri için yardım etmek zorundadırlar. Yani talebin yeniden canlandırılması;

düzenlemelerin geçmişteki kötüye kullanımlara karşı koruma sağlayacak şekilde sıkılaştırılması da gereklidir. Başka bir deyişle, fırtınadan sonra, geminin eski rotasına dönüp yoluna devam edebilmesi için tamir edilmesi gerekir. Yazar, bu çerçevenin, bu krizi anlamak ve onu çözmek için yetersiz olduğunu, finansal piyasalardaki bu fırtınanın ardında, sadece gemiyi onarmaya çalışmakla yetinmeyecek, daha ileriye götürebilecek ekonomik programların olmasını gerektiren, daha derinlemesine yapısal konuların yatmakta olduğuna dikkat çekmektedir. (**Murray R., 2009, s. 5-6**).

Ekonomik krizin yanı sıra, savaşlar nedeniyle başlayan büyük göç dalgaları ve mülteci sorunları, zaten dara düşmüş olan ekonomilerin sırtına insani sorumluluk ve vicdan çarpanını da eklemiş ve sosyal inovasyon, kavram olarak daha da önem kazanmıştır. Çünkü büyük toplumsal sorunlarla mücadelede, kırılgan grupların(kadınlar, çocuklar, yaşlılar, mülteciler, engelliler, evsizler, vb) muzdarip olduğu olumsuzlukların giderilmesinde ya da çeşitli nedenlerle ihmal edilerek karşılanmayan ihtiyaçların karşılanmasında sosyal inovasyonun potansiyel rolüne dair farkındalık gün geçtikçe artmıştır. Sosyal inovasyonun son on yılda merkeze oturmuş olmasının temel sebebi; hâlihazırda mevcut olan yapı ve politikaların, iklim değişikliği, dünya genelinde salgın hale gelmiş olan kronik hastalıklar ve eşitsizliklerin gittikçe yayılması gibi çağımızın bunaltan sorunlarını çözmenin çok zor olduğunu düşünmesidir. (**Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2010, s. 3**). Öte yandan sosyal inovasyonun önemine atfen tamamlayıcı sayılabilecek bir başka görüş de; günümüzde sosyal inovasyonun ekonomik kalkınma için çok daha önem kazandığına dair işaretlerin mevcut olduğudur. Bunun sebebi kısmen, uzun süreli büyüme önündeki bazı bariyerlerin(iklim değişikliği ya da yaşlanan toplum gibi) yalnızca sosyal inovasyonla aşılabılır olması, kısmen de insan ilişkilerine ve refaha zarar vermeden onları zenginleştiren ekonomik kalkınma türlerine artan taleptir. (**Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, s. 5**). İlaveten sosyal inovasyon, sorunların çözümünde ya da ihmal edilmiş ihtiyaçların karşılanmasında başarılı olduğu kadar ekonomik değer yaratmada da önemli bir iddiaya sahiptir. Zira sosyal inovasyon olarak başlayan bazı örneklerin ilerleyen zamanlarda özel sektör tarafından benimsendiğine ya da bu tür örneklerin en başta bizzat özel sektör tarafından tıpkı kâr odaklı bir işletme gibi yaratıldıklarına da şahit olmaktayız. *Erika Augustinsson*, gerek ülkesi İsveç'in gerekse dünyanın sosyal inovasyona ve sosyal

girişimcilere ihtiyaçı olduğunun altını çizmektedir. Bunun nedenini sadece, dünya genelinde büyük haksızlıklarla ve çözülmesi gereken sorunlarla mücadele ediliyor olmasına değil, aynı zamanda sosyal inovasyonun yeni iş fırsatlarını da beraberinde getiriyor olmasına bağlayan *Augustinsson*, Dünyayı kurtarıırken, para da kazanılabileceğini ve bunun da konuyla alakalı herkes için kazan-kazan bir durum yaratacağını ifade etmektedir. (**Augustinsson E., 2011, s. 3**). *Augustinsson*'un bu düşüncesinin isabetini, *Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B.* tarafından Dünyayı değiştiren 10 sosyal inovasyon olarak belirtilen uygulamalara baktığımızda görebiliriz.

1. Açık üniversite
2. Adil ticaret
3. Greenpeace
4. Grameen (mikrofinansman)
5. Uluslar arası af örgütü
6. Oxfam (Oxford kıtlıkla mücadele komitesi)
7. Kadın enstitüsü (Kanada, 1890)
8. Linux
9. NHS Direct (Ulusal Sağlık Sistemi)
10. Katılımcı bütçe modelleri

(**Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, s. 47**)

Üçüncü dünya ülkelerinde yoğun olarak yaşanan açlık, yoksulluk, temiz suya erişimdeki zorluklar, vb. gibi gelişmemişlik izleri taşıyan sorunlar bir yana, dünyanın önemli ekonomilerini ve köklü medeniyetlerini bünyesinde bulunduran Avrupa da gelişmişliğin sebep olduğu pek çok sorunla yüzleşmek mecburiyetinde kalmıştır. Bu da sosyal inovasyonu sadece gelişmemişliğin sorunları ile mücadele eden bir yaklaşım olmaktan çıkarmaktadır. Avrupa'nın genelinde, sosyal sorunlarla mücadele etmeyi hedefleyen, daha kapsayıcı, daha sağlam ve daha sürdürülebilir bir toplum oluşumuna katkı sağlayan özel girişimler gün geçtikçe artmaktadır. Sosyal inovasyon, kamu düzeninde bazen bütünleyici, bazen de kamu düzenini ıslah edici değişimler olarak görülmektedir. (**Groot A., Dankbaar B., 2014, s. 17**). Zira gelişmişlik de müreffeh bir toplum olabilmek noktasında tek başına yeterli bir gösterge olmamaktadır. Gerçek

manada müreffeh bir toplumu tarif etmek için, sağlam bir GSMH büyümesinin yanı sıra, barış ve mutluluk, ekonomik ve mali refah, bireysel özgürlükler ve bağımsızlıklar gibi pek çok başka öğeye de bakmak gerekir. Başka bir deyişle; müreffeh bir toplum, ekonomik ve sosyal refahın birleşiminden ortaya çıkar. Ekonomik bolluğun tadını çıkaran toplumlar, eğer o bolluk toplumun geneline yayılmaktan ziyade sadece imtiyazlı bir azınlık içinse yine müreffeh sayılmazlar. Sosyal refah; sağlık, bolluk, hayat boyu öğrenmeye erişim, sosyal içerme, emniyet, güvenlik ve vatandaşlık gerektirir. Ekonomik refah ise işgücü gelişimi, yeni iş imkânlarının yaratılması, mali sorumluluk, yeşil bir ekonomi, iyileşen alt yapı ve enerjiye erişim gibi koşulları gerektirir. Bu ikisi arasındaki verimli koordinasyon ve işbirliği, sürdürülebilir refahı ve özgüveni destekleyici bir sosyal yapıyı getirecektir.(Urama K.C., Acheampong E.N., 2013, s.10).

Günümüzde sosyal ya da teknolojik olmasına bakılmaksızın inovasyon kavramının yükselen bir değer haline gelmiş olması, bireysel çabalardan, devlet politikasına dâhil edilmesine kadar geniş bir yelpazede kendine uygulama alanı buluyor olması, inovasyonu, geleceği kurtarma aşamasında önemli bir aktör haline getirmektedir. İnovasyon; problemler daha kötüye gittiği, sistemlerin işe yaramaz hale geldiği ya da kuruluşların güncel sorunlar yerine geçmiş sorunları aksettirmeye başladığı zamanlarda zorunlu hale gelir. (Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, s. 9). İnovasyon, yerleşik sosyal sorunların çözümünde yeni yollar yarattığında, en çok kırılgan grupları etkileyen uzun süreli sistemsel değişimlerle sonuçlandığında ve ardında daha güçlü sosyal ilişkiler bıraktığında başarılı olarak kabul edilir. (Rodin J., 2013, s. 2). Günümüzde inovasyon ve özellikle de sosyal inovasyon konusunda yaşanan bu farkındalık aynı zamanda konuya daha sistemsel yaklaşmayı ve farklı sektörlerin işbirliği içinde çalışması gerektiğinin de altını çizmektedir. Zira ilerleyen bölümlerde de göreceğimiz gibi sosyal inovasyondan bahsederken genellikle sosyal girişim ya da sosyal girişimci kavramları sıklıkla zikredilse de kamu sektörü, özel sektör ve diğer sektörlerin de önemi ve rolü büyüktür. Erika Augustinsson, yeni paydaşlara, yeni fikirlere ve yeni inovasyonlara ihtiyaç olduğundan bahsetmektedir. Buna göre sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik, ekonomik, sosyal ve çevreyle ilgili anlayış doğrultusunda sürdürülebilir kalkınma için çözümün bir parçasıdır. Fakat sosyal

inovasyon ve sosyal girişimciliği ilerletmek için daha iyi bir destek yapısına ve destek sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. (Augustinsson E., 2011, s. 14).

Sosyal inovasyon konusunda kısa zamanda önemli ölçüde yol alındığını söylesek bile bunun, sorunların büyüklüğü ve karmaşıklığı karşısında henüz çok kısa bir mesafe olduğunun da altını çizmek gerekir. İnovasyona ama özellikle de Ar-Ge temelli teknolojik inovasyona verilen önem ve yapılan yatırımlar gibi sosyal inovasyona da en az o nispette önem verilmeye ve yatırım yapılmaya başlandığında, hepimizi derinden ve zincirleme olarak etkileyen sosyal sorun ve zorlukların iyileştirilmesinde ciddi ve daha büyük ilerlemeler kaydedilmeye başlanabilecektir. Öyle ki, gelecek 10 yılda, geçmiş 20 yılda Ar-Ge temelli inovasyon sistemine gösterilen ilgi kadar sosyal inovasyon sistemine de ilgi gösterilmesi gerekecektir. (Vasconcelos D., Stenros A., Corini G., Iden R., Lamser J., Rapporteur: McKelvey M., 2009, s. 14)

2.2. Sosyal İnovasyon Tanımları

Sosyal inovasyon kavramı için yazında farklı açılardan yaklaşarak yapılmış pek çok farklı tanımın var olduğundan bahsetmiştik. Bu bölümün amacı; tarama yapılan yazındaki bazı tanımlar üzerinden, okuyucuda sosyal inovasyon kavramı hakkında genel bir fikir oluşturmaktır. Bahsi geçen tanımlar üzerinde herhangi bir kritik yapılmamış olup, bölüm sonunda yeni bir tanım ortaya koyma hedefi de güdülmektedir.

Sosyal İnovasyonu Yeniden Keşfetmek başlıklı makalelerinde, *Stanford Social Innovation Review*'in 2003 yılındaki ilk 'Editörün notu' bölümünde sosyal inovasyonu, sosyal problemler ve ihtiyaçlar için orijinal çözümlerin icat edilmesi, bunun için desteğin güçlendirilmesi ve uygulanması süreci" olarak tanımladıklarını belirten Phills J. A. Jr., Deiglmeier K. ve Miller D.T., aynı makalede bu tanımı daha kesinlik ve iç görü kazanmak adına biraz revize ederek güncellemişlerdir. Yazarlar bu yeni tanımla; sosyal bir probleme, alışılmışın dışında yeni, daha etkili, verimli, sürdürülebilir ya da sadece mevcut çözümlerden ve bireylerden ziyade öncelikli olarak toplumun bütününe yönelik yarattığı değeri arttıran çözümleri kastettiklerini ifade etmektedirler. (Phills J. A. Jr., Deiglmeier K., ve Miller D.T., s. 36)

Türkiye'nin de üyesi olduğu *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)* için sosyal inovasyon; kavram, süreç ya da ürünlerdeki, organizasyonlardaki ve finansmandaki değişimleri içermektedir ve yeni paydaşlarla ve bölgesel ilişkilerle meşgul olmaktadır.

Sosyal inovasyon; bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik yeni hizmetleri, yeni emek piyasası uyum süreçlerini, yeni yetkinlikleri, yeni iş imkânlarını ve olabildiğince farklı öğelerin, bireylerin işgücüne katılım durumunu iyileştirmeye yönelik yeni katılım şekillerinin saptanmasını ve uygulanmasını sağlayarak sosyal problemlere yeni çözümler aramaktadır.

Bu nedenle sosyal inovasyonların bireylerin ve toplumların, hem tüketici hem de üretici olarak refahı için uğraştığı görülmektedir. Bu refahın temel öğeleri onların yaşam kaliteleri ve faaliyetleri ile bağlantılıdır. Her nerede sosyal inovasyon görülüyorsa, oraya daima yeni ilişki ve süreçler de beraberinde gelmektedir.

Sosyal inovasyonlar, ekonomik inovasyonlardan farklıdır çünkü yeni üretim türleri ya da yeni pazarların kullanılmasına dair değildirler. Aksine piyasa tarafından karşılanmayan (her ne kadar piyasa daha sonraları müdahil olsa da) yeni ihtiyaçların giderilmesi ya da insanlara üretimde bir yer ve rol verilmesine yönelik yeni koşulların ilave edilmesini mümkün kılacak, yeni ve daha tatminkâr yolların yaratılması ile ilgilidir.

En temel ayrım; sosyal inovasyon iş, tüketim ve/veya katılım yoluyla bireylerin ve toplumların refahı ile ilgilenir, ifade edilen amacı ise bireysel ve toplumsal problemlere çözüm sağlamaktır.

Bu tanımla farklı kılan sosyal inovasyonun yerel kalkınma ile net bir biçimde bağlantılı olmasıdır. Sosyal inovasyon, esasen bireylerin ve toplumların refahının iyileştirilmesi için bir yol olarak görülmektedir. Dahası, tanım, sosyal inovasyonun özelliği olarak bölgelerle yeni ilişkilere dair açık bir gönderme yapmaktadır. Bu göndermenin yerel boyutuna rağmen, 'küresel çapta çözülmesi gereken sorunlar' diye anılan zorluklar –her ne kadar tanımda açıkça belirtilmemiş olsa da- sosyal inovasyon

tanımında hesaba katılmış olup, bunun nihai amacı insanların yaşam kalitelerini artırmaya yönelik bir sosyal değişim sağlamaktır. (Noya A., 2011, s. 20-21).

Avrupa Komisyonu BEPA'nın, çalışmasında tanımı yapılmadan önce, sosyal inovasyonun sosyal boyutunun tamamlayıcısı olan üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Buna göre, ilk yaklaşım **Sosyal talep perspektifi** olarak adlandırılmış olup, sosyal inovasyonlar; geleneksel olarak piyasa ya da mevcut kurumlar tarafından hitap edilmemiş sosyal ihtiyaçlara ve toplumdaki kırılgan gruplara doğrudan yanıt vermeye çalışan inovasyonlar olarak ifade edilmiştir.

İkinci yaklaşım, **çözülmesi gereken toplumsal sorunlar perspektifi** olarak adlandırılmış ve bu bağlamda sosyal inovasyonlar; sosyal ve ekonomik alanlar arasındaki sınırların bulanıklığında, çözülmesi gereken toplumsal sorunlara ve doğrudan toplumun tamamına yanıt vermeye çalışan inovasyonlar olarak ifade edilmiştir.

Üçüncü yaklaşım ise **sistemsel değişimler perspektifi** olup, buna göre sosyal inovasyonlar, güçlendirme ve öğrenmenin, refahın hem kaynağı hem de neticesi olduğu, daha katılımcı bir arenaya doğru toplumun iyileştirilmesine katkı sağlayan inovasyonlar olarak ifade edilmiştir. (BEPA, 2010, s. 36-40).

Aynı çalışmada, bu üç perspektif doğrultusunda, sosyal inovasyon için önerilen çerçeve; sosyal inovasyonun, yeni organizasyon şekilleri geliştirmek ve sosyal konulara(süreç boyutu) yanıt vermeye yönelik etkileşimlerle ilgili olduğudur. Buna göre hitap ederken amacı(Netice boyutu):

Geleneksel olarak piyasa ya da mevcut kurumlar tarafından hitap edilmemiş sosyal ihtiyaçlara ve toplumdaki kırılgan gruplara doğrudan yönelmek – *Yaklaşım 1*

Sosyal ve ekonomik arasındaki sınırların bulanıklığında çözülmesi gereken toplumsal sorunlara ve doğrudan toplumun tamamına yönelmek – *Yaklaşım 2*

Güçlendirme ve öğrenmenin, refahın hem kaynağı hem de neticesi olduğu, daha katılımcı bir arenaya doğru toplumun iyileştirilmesine yönelik ihtiyaç – *Yaklaşım 3*. (BEPA, 2010, s. 43).

Daha önce bahsi geçen *TEPSIE projesi* kapsamında yapılan çalışmada yazarlar literatürde yer alan çeşitli tanımları derleyerek aktarmışlardır. (*Yazarın notu: Adı geçen kaynakların detayı için ilgili kaynağa başvurunuz.*) Buna göre *Yeni Zelanda Sosyal İnovasyon Merkezi*, sosyal inovasyonu, sosyal ihtiyaçların karşılanması için daha iyi yolların tasarlanması ve uygulanması olarak görmektedir. *Pol ve Ville*'ye göre bir inovasyon; söz konusu yeni fikrin hayat kalitesini nitelik ya da nicelik olarak geliştirme potansiyelinin olması durumunda sosyal inovasyondur. *Social Innovation Exchange* sosyal inovasyonu; zorlayıcı ve karşılanmamış ihtiyaçların karşılanması için yeni fikirler olarak tanımlamaktadır. *Katrin Gillwald*, sosyal inovasyonu; hâlihazırda mevcut olan çözümlere kıyasla daha gelişmiş çözümler sağlayan, dar kapsamda, neticelerinden çok tamamen alışılmışın dışında yeni olmalarıyla tanımlanan sosyal kazanımlar olarak görmektedir. *The Centre for Social Innovation*'a göre sosyal inovasyon; mevcut sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel alandaki çözülmesi gereken sorunları insanlar ve gezegen yararına olacak şekilde çözmeye yarayacak yeni fikirlerdir. Buna göre gerçek bir sosyal inovasyon sistemsel değişim getirir, çözülmesi gereken bu sorunlara esasen yol açmış bulunan algıları, davranışları ve yapıları sürekli değiştirir. Daha basit olarak, bir sosyal inovasyon toplumun faydası için işe yarayan fikirdir. *Michael Harris ve David Albury'nin* sosyal inovasyon tanımı; açıkça sosyal ve toplum yararına olan inovasyondur. Geleneksel anlamdaki özel sektörün tedarik etmede ihmal ettiği veya devlet organizasyonları tarafından ya hiç karşılanmayan ya da yetersiz seviyede karşılanan sosyal ihtiyaçların karşılanması isteğinden ilham alan inovasyondur. Sosyal inovasyon kamu hizmetleri alanı dâhilinde ya da haricinde meydana gelebilir. Kamu, özel sektör ya da sivil toplum kuruluşları (üçüncü sektör), kullanıcılar ya da topluluklar tarafından geliştirilebilir fakat aynı zamanda bu sektörler tarafından geliştirilmiş bazı inovasyonlar sosyal inovasyon olarak adlandırılmazlar çünkü çözülmesi gereken başlıca sosyal sorunlara doğrudan hitap etmemektedirler. *Stefan Neumeier* için sosyal inovasyon; grubun deneyimlerinin ufkunda ilgileri aynı yönde ortak olan bir sosyal ilişki ağına katılmış bulunan bir grup insanın tavır, davranış ve anlayışlarındaki değişimlerin, onları grup içinde ve ötesinde ortak faaliyetlere yönelten daha gelişmiş ve yeni yollar şeklindedir. *Lester M. Salamon ve arkadaşları* ise sosyal inovasyonu; bir program ya da hizmetin, sosyal bir probleme yönelik yeni ya da farklı bir yol teşkil ediyorsa ya da yaygın olan yaklaşımlardan daha etkili, verimli, sürdürülebilir hayırsever

bir misyonu takip ediyorsa o inovatiftir şeklinde tartışmaktadırlar. **(Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s. 9-12).**

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., çalışmalarında sosyal inovasyonu, eşzamanlı olarak hem sosyal ihtiyaçları karşılayan hem de yeni sosyal ilişkiler ya da işbirlikleri yaratan yeni fikirler(ürünler, hizmetler ve modeller) olarak tanımlamaktadırlar. **(Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2010, s. 3)**

Dr. Muller S., Lurtz K., Ruede D., Dr. Kopf H. ve Prof. Dr. Russo P.'nin, yürütmekte oldukları araştırma projesi kapsamındaki çalışmalarında yaptıkları tanıma göre; sosyal inovasyonlar; çözülmesi gereken sosyal sorunlar bağlamında, amaca yönelik ve kamu yararını teşvik edecek şekilde hitap eden yeni çözümlerdir.**(Muller S., Lurtz K., Ruede D., Kopf H., Russo P., 2013, s. 8)**

Erika Augustinsson, Avrupa 2020 stratejisi çerçevesinde, Avrupa Birliği'nin sosyal inovasyon tanımını; ne mali piyasalar ne de kamu sektörü tarafından karşılanmayan sosyal ihtiyaçların karşılanması hususunda, yeni yollar bulmak için kâr amacı gütmeyen kuruluşların, birliklerin ve sosyal girişimcilerin hünerlerinden faydalanmak olarak aktarmaktadır. **(Augustinsson E., 2011, s. 16).**

Westley F. ve Antadze N, sosyal inovasyonu; günlük rutinlerde, kaynak ve otorite akışlarında ya da inovasyonun meydana geldiği sosyal sistem içindeki inançlarda, esaslı değişiklikler yapan yeni ürünlerin, süreçlerin ve programların sunulduğu karmaşık bir süreç olarak tanımlamakta ve bu tür başarılı sosyal inovasyonların dayanıklı ve geniş etki alanına sahip olduklarını ifade etmektedirler. **(Westley F., Antadze N., 2010, s. 2)**

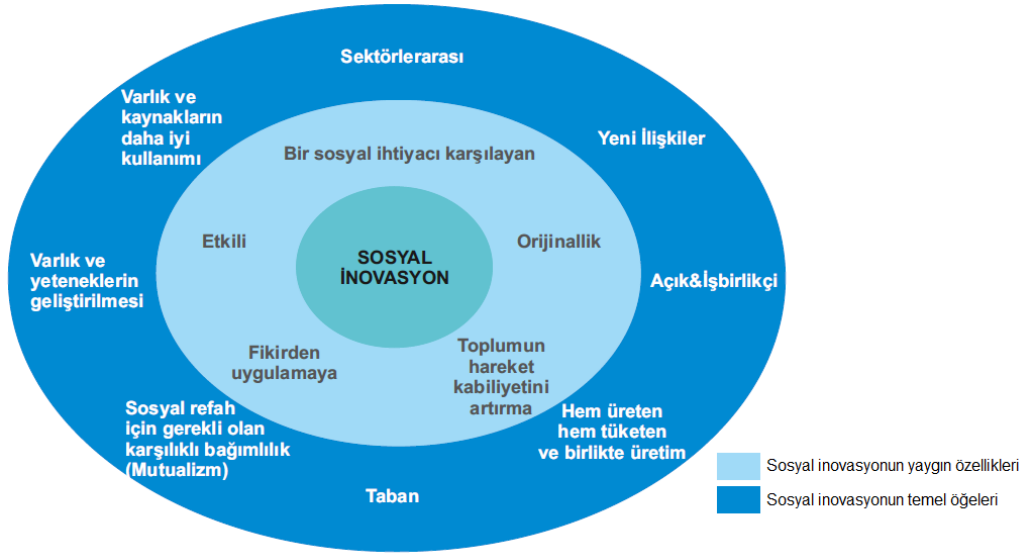
Sosyal inovasyonlar, sosyal ihtiyaçları daha verimli şekilde karşılamaya çalışan yeni yollar, kurumlar ve fikirlerdir. Sosyal inovasyon sıklıkla, sadece yeni fikirlerle alakalı olmayıp, mevcut fikirlerin yeniden oluşturulması ya da yeniden kullanılmasıdır: Yani eski bir fikrin yeni bir yolla uygulanmasıdır. Sosyal inovasyonlar; yeni bir hizmet, girişim ya da organizasyon şeklinde ya da alternatif olarak organizasyona ve hizmetlerin dağıtımına radikal olarak yeni bir yaklaşım biçiminde oluşurlar. **(Kahn L., Ali R., Buonfino A., Leadbeater C., Mulgan G., 2009, s. 19).**

Sosyal inovasyonlar, sosyal hedeflere ulaşmada işe yarayan yeni fikirlerdir. Konu bu şekilde tanımlandığında, potansiyel olarak sınırları çok geniş olmaktadır. Daha dar kapsamda önerilebilecek bir tanıma göre sosyal inovasyon; Birincil amaçları sosyal alan olan kuruluşlar tarafından geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmış, sosyal bir ihtiyacı karşılamak hedefiyle motive olmuş inovatif hizmet ve faaliyetlerdir. **(Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, s. 8).**

Ortaklaşa yürüttükleri çalışma kapsamında *Young Vakfı, Danimarka Teknoloji Enstitüsü* ve diğer *TEPSIE paydaşlarının*, literatürde yaptıkları yoğun araştırma ve çalışmalar sonucunda ortaya koydukları tanıma göre; sosyal inovasyonlar; eşzamanlı olarak, kaynakların ve varlıkların daha iyi kullanımını sağlayacak ilişki ve yeteneklerin geliştirilmesine yönelik ve aynı zamanda sosyal bir ihtiyacın (mevcut çözümlerden daha verimli olacak şekilde) tatmin edilmesine olanak sağlayacak yeni çözümlerdir(ürünler, hizmetler, modeller, süreçler, vb.). **(Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s. 18).**

2.3. Sosyal İnovasyonun Temel Öğeleri ve Yaygın Özellikleri

Sosyal inovasyonu tanımların ötesine geçerek, farklı açılardan biraz daha detaylı inceleyelim. Daha önce bahsi geçen *TEPSIE projesi* kapsamında yapılan çalışmada yazarlar *Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R. ve Norman W.*, sosyal inovasyonun yaygın özelliklerini ve temel öğelerini bir şema üzerinde göstermişlerdir.



Şekil-1: Sosyal inovasyonun yaygın özellikleri ve temel öğeleri (Kaynak: Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s. 18).

Buna göre sosyal inovasyonun **temel öğeleri**:

(1) **Orijinallik:** Sosyal inovasyonlar sahaya, sektöre, bölgeye, pazara ya da kullanıcılara yenidir veya yeni yöntemlerle uygulanırlar.

(2) **Fikirden uygulamaya:** İcat (fikir geliştirme) ve inovasyon (fikirlerin hayata geçirilmesi ve uygulanması) arasında bir ayrım vardır.

(3) **Bir sosyal ihtiyacı karşılayan:** Sosyal inovasyonlar farkına varılmış sosyal ihtiyacı açık şekilde karşılamaya yönelik tasarlanırlar.

(4) **Etkili:** Sosyal inovasyonlar, mevcut çözümlerden daha etkilidir ve çıktılar bazında daha ölçülebilir bir gelişme yaratırlar.

(5) **Toplumsal hareket kabiliyetini artırma:** Yeni roller ve ilişkiler yaratarak; varlıkların ve yeteneklerin gelişimini ve/veya varlıkların ve kaynakların daha iyi kullanımını sağlayacak şekilde kullanıcıları güçlendirirler.

Sosyal inovasyonun **yaygın özellikleri**:

(a) **Sektörler arası:** Sektörler arasındaki ara yüzlerde meydana gelir ve farklı sektörlerin oyuncuları müdahil olurlar.

(b) Yeni sosyal ilişkiler ve yetenekler: Sosyal inovasyonlar kullanıcılar “tarafından” ve “ile” gelişirler; “onlara yönelik” ve “onlar için” hazır gelmezler. Faydalanıcıları arasında yarattıkları ilişkilerin tipine göre tanınırlar.

(c) Açık, işbirlikçi ve deneysel: Kitlelerin üretimi – çok sayıda insan, olağan piyasa mekanizmaları ve yapılarından bağımsız olarak ortak projeler üzerinde çalışır.

(d) Hem üreten, hem tüketen ve birlikte üretim: Üreticiler ile tüketiciler arasındaki kesin net olmayan bağlar.

(e) Taban, aşağıdan yukarıya doğru: İnovasyon ve girişimlerin çevreye yayılmış ve ağlarla bağlantılı olduğu düzenlenmiş sistemler

(f) Sosyal refah için gerekli olan karşılıklı bağımlılık (Mutualizm): Bireysel ve kolektif refahın karşılıklı bağımlılıkla elde edilebilir olduğu görüşü

(g) Varlık ve kaynakların daha iyi kullanımı: Gizli kalmış sosyal varlıkların tanınması, onlardan faydalanılması ve koordinasyonu.

(h) Varlık ve yeteneklerin geliştirilmesi: Yararlanıcıların ihtiyaçlarını uzun vadede karşılanmasına imkân sağlayan katılımcı yaklaşım. **(Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s. 20-24).**

2.4. Sosyal İnovasyon Süreci

Sosyal inovasyonu, kavramsal olarak daha iyi anlayabilmek ve başarılı şekilde uygulayabilmek için oluşumunda nasıl bir sürecin işlediğine, hangi aşamalardan geçildiğine bakmak da faydalı olacaktır. Bu bölümde, yazında karşımıza çıkan bazı modeller üzerinden bu kavramı arka planda işleyen süreç bağlamında ele alacağız. Süreç kavramının niteliği doğrultusunda, hemen tüm modeller birbirini izleyen evreler biçiminde ifade edilmiştir. Bununla birlikte, bu modelleri geliştirenlerin genellikle ortak söylemi, modeldeki evrelerin, özellikle uygulama aşamasında, her zaman birbirini düzenli şekilde ardışık olarak takip etmeyebileceği, bazı evrelerin birbiri ile iç içe geçebileceği, bazı evrelerin atlanıp doğrudan bir sonrakine geçilmiş olabileceği ya da kendi aralarında geri dönüşlerle tekrarlanabileceği yönündedir. Bu sebeple, herhangi bir sosyal inovasyon sürecini bu evreler ışığında değerlendirirken, tüm evrelerin muntazaman birbirini izlemesi gerektiğini düşünmek yanıltıcı olabilecektir.

Avrupa Komisyonu BEPA'nın çalışmasında, sosyal inovasyonun gelişimi üzerine yapılan araştırmada, değişim ihtiyacının gerçekleştirilmesinden sistemsel değişimin yapılmasına kadar altı farklı aşama tespit edilmiştir. Buna göre; **ilk olarak**; fikir ortaya çıkar, probleme teşhis konur ve mücadele edilecek sorunun çerçevesi sadece belirtileri değil (örneğin kadına şiddet), kök nedenleri de (örneğin cinsiyetler arası eşitsizlikler) içine alacak şekilde çizilir. **İkinci aşama**; tespit edilmiş problemle baş etmek için fikirlerin üretilmesidir (Örneğin, paydaşlarla beyin fırtınası yapmak, başka sektör ve bölgelerden örnekler vb). **Üçüncü aşama**; kullanıcı ve uzman geri bildirimleri de alarak fikirlerin pilot projelerle denenmesi (örneğin, yoksul mahallelerde sınıf içi şiddet ve erken yaşta okulu terk etme oranlarının yüksek olduğu okullardan birkaçında eğitim öğretim yardımı için sisteme eklenen programın test edilmesi) ile alakalıdır. **Dördüncü aşama**; yasal ve mali şekilleri tespit ederek ve gelir akışlarının uzun vadeli sürdürülebilirlik için garantilenmiş olduğu, inovasyonu ileriye taşıyabilecek sosyal girişim, sivil toplum kuruluşu, hayır kuruluşu ya da toplulukların tespit edilip, pilot uygulamadan, güvenli şekilde oturtulmuş sosyal inovasyona doğru yol almakla ilgilidir. **Beşinci aşama**; sosyal inovasyonun dokümanite edilmiş sonuçlarla daha geniş çapta diğer topluluk ya da ülkelere yayılması ile ilgilenir. **Altıncı ve son aşama**; düşünürken ve yaparken tamamen yeni yolların kullanılmasıdır.“ (BEPA, 2010, s. 53).

Güney Kore'den, ünlü aktivist, sosyal inovasyoncu, pek çok kar amacı gütmeyen kuruluşla birlikte *Beautiful Foundation (Güzel Vakfı)* ve bağımsız düşünce kuruluşu *Hope Institute'nin(Umut Enstitüsü)* yaratıcısı ve yöneticisi, Seul kenti belediye başkanı *Won Soon Park*, genel hatlarıyla sosyal inovasyon sürecini bizzat kendi deneyimlerinden yola çıkarak aktarmaktadır. Buna göre;

1. Tohum fikir: Toplama: Sosyal değişim için bir web sayfası üzerinden öneri ve fikirler toplanır. Değişim potansiyeline sahip tohumlar olarak değerlendirilen bu fikirler; tohum, filiz, ağaç ve meyve olarak dört gruba ayrılır. Daha sonra bu fikirler; yaşam kalitesi/toplumsal refah, kamu yararı, ekonomi, kültür/sanat, çevre, bölge/katılım ve insan hakları/azınlık grupları gibi farklı şekillerde sınıflandırılır.

2. Filiz fikir: Fikirleri düzenlemek ve basit araştırma yapmak. Seul Sosyal inovasyon Merkezi'ndeki araştırmacılar tarafından, oluşturulan bu fikirler

gerçekleştirilme olasılığı bakımından incelenirler. Her bir vakaya ilişkin herhangi bir benzer örnek olup olmadığına bakılır. Aynı zamanda, hem çevrimiçi hem de çevrimdışı topluluklarda, bir yorum ve tavsiye bölümleri de koymak suretiyle bir tartışma açılır. Sonrasında, bu girdi, bir uzman grubu ve yurttaş değerlendirme ekibi tarafından gözden geçirilir.

3. Ağaç fikir: Kamuoyuna açmak. Basit araştırma ve değerlendirme sürecini müteakiben, fikirler gazete kampanyaları ve diğer medya araçları vasıtasıyla kamuoyu ile paylaşılır. Hedef, kamuoyunda bir tartışma oluşturmak ve bundan kamuoyu genelinde bir fikir birliği damıtabilmektir.

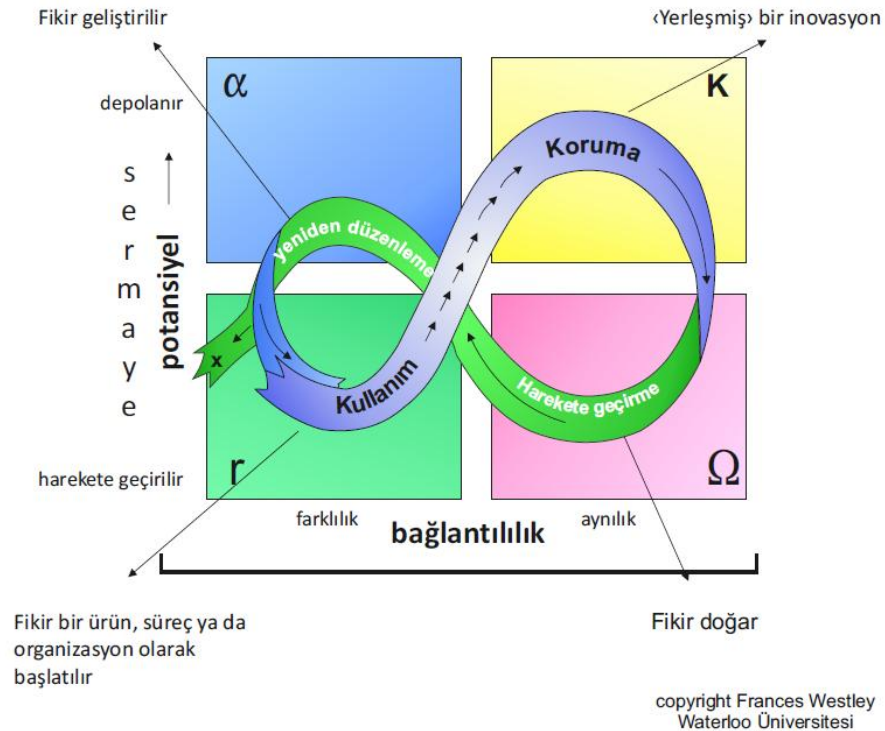
4. Meyve fikir: Fikrin gerçekleştirilmesi. Fikirler nihayetinde, ya yasal süreç ya da ilgili kamu kuruluşları ve yerel hükümet arasındaki anlaşma neticesinde bir gerçeklik halini alır. Bazen, bu fikirler, ürünlerinde yansıtabilmeleri için ilgili firmalara da gönderilir. (Park W. S., 2011, s. 115).

Avrupa genelinde evsizlikle mücadele konusuna odaklanan yegâne kuruluş olan *FEANTSA*, Avrupa’da evsizlikle mücadelede çalışan kar amacı gütmeyen organizasyonların çatı kuruluşudur. *FEANTSA*’nın çalışmasında ifade edildiği üzere sosyal inovasyon; daha iyi sosyal neticeler elde edebilmek için sosyal ihtiyaçlara yeni yanıtlar geliştirme sürecinin tamamını tasvir eder. Sosyal inovasyon süreci, dört ana öğeden oluşur:

1. Yeni/karşılanmamış/eşitsiz şekilde yanıt bulan ihtiyaçların tespit edilmesi.
2. Bu sosyal ihtiyaçlara cevap verebilecek yeni çözümlerin geliştirilmesi.
3. Bu sosyal ihtiyaçları karşılamak için geliştirilen bu yeni çözümlerin verimliliğinin değerlendirilmesi.
4. Verimli sosyal inovasyonların ölçeğinin genele yayılması.

Bu aşamaların her daim birbirini takip eder şekilde ardışık olarak gerçekleşmeyebileceğinin ve aralarında birden çok geribildirim döngüsü olabileceğinin de altını çizmek gerekir. (FEANTSA, 2012, s. 3)

Frances Westley, makalesinde farklı bir bakış açısı ile sosyal inovasyon süreci için döngü şeklinde bir model önermektedir. “Uyarlanabilir Döngü (adaptive cycle)” olarak bilinen bu model, hem sürekliliği hem de değişimi getiren dinamikleri anlamaya imkân sağlamaktadır. Bu döngü, bu dinamiği tekil bir ölçekte ya da tekil bir sistemde gösterdiğinde en iyi şekilde anlaşılabilir. Tekil bir inovasyonun fikir aşamasından olgunluk evresine kadar ya da inovasyonu tasarlayan ve sunan bir kuruluşun gelişimini temsil etmektedir. Bu, dayanıklılık fikri ya da evrelerin doğrusal değil, sonsuz bir döngü olarak temsil edildiği, benzerlik için yeterli tutarlılığı muhafaza ederken, ani şoklara ve değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesi için önemlidir. Bir fikir ya da bir kurum ne zaman ki kez olgunluk (koruma) seviyesine ulaştığında, orijinallik ya da değişim için kaynaklarını harekete geçirme ve dayanıklılığını muhafaza etme amaçlı araştırmalarını yeniden devreye alma ihtiyacı oluşur. Harekete geçirme ve yeniden düzenlemeye alma aşaması, genellikle rutin olmayan değişimlerin ortaya konduğu ‘geri döngü’ olarak adlandırılır. Değişimin yavaş, kazançlı ve daha ihtiyatlı olduğu ‘kullanım’ ve ‘koruma’ aşamaları genellikle ‘ön döngü’ olarak adlandırılır. (Westley F., 2008, s. 3).



Şekil-2: Sosyal inovasyon süreci - Adaptive cycle - Uyarlanabilir döngü
(Kaynak: Westley F., 2008, s. 3)

Avusturya Sosyal İnovasyon Merkezi'nden Prof. Dr. Josef Hochgerner, sosyal inovasyon sürecini 4-I süreci olarak adlandırdığı bir modelle açıklamaktadır. Buna göre;

(1) Idea/Fikir: İşlevselliğe meydan okunuyorsa ya da gelecek vadeden yeni fırsatlar tespit ediliyor ve geliyorsa, paydaşların önce bir kaçı daha sonra da pek çokları (bireyler, gruplar, özel ya da kamu kurumları) alternatif seçenekler aramaya başlarlar. Bunun asıl manası, söz konusu mevzunun elverişli şekilde farkına varılıp kavranması ve bu durumla nasıl baş edileceğine dair bir 'fikrin' tasarlanmasıdır. (Meydan okuma ile bir kriz ya da problem kastedilmektedir).

(2) Intervention/Müdahale: Bir problemi çözme yolu, mevcut uygulamaların bir bileşimini içerebilir (Örneğin, önceleri ayrı olan uzman ve/veya meslekten olmayan kişilerin bilgi birikimlerinin bir araya getirilmesi gibi). Bir başka olası, gerekli ve başarılı müdahale ise farkındalık artırıcı ve etkileyici düşüncelerin eninde sonunda genel uygulamaları değiştirmesinden oluşabilir.

(3) Implementation/Uygulama: Bu, en kritik, başarı ya da başarısızlığı ve önceki aşamalardaki çabaların ve yatırımların işe yarayıp yaramayacağını belirleyen evredir. Yeni bir ürün ticarileşebilecek mi? (Ürün) Kendine bir pazar bulabilecek mi? Son kullanıcı olarak tüketiciler ya da diğer müşteriler bu ürünü kendi değer zincirlerine ya da değer ağlarına dâhil edecekler mi? Yeni bir sosyal uygulama (gerçek bir orijinallik ya da yerleşik olanların bir bileşkesinin sonucu olarak) ilgili bireylerin, grupların ya da organizasyonların kabulünü almayı başarabilecek mi?

(4) Impact/Etki: Bu, bir inovasyon, yeni bir ürün, süreç ya da yeni bir sosyal uygulamanın gerçek anlamda bir standart ya da bir rutin haline geldiği son evredir. Bu aşamada, '4-İ süreci' tamamlanarak inovasyonlar yaşam döngülerinin sonuna ulaşmış olurlar. Pazarındaki tüm potansiyeli kullanmadığı ya da, sosyal inovasyon özelinde bakarsak, genel bir uygulama haline gelmediği sürece her inovasyon 'yeni' ve 'inovatif' sayılır. (Hochgerner J., 2013, s. 12-28).

Dr. Muller S., Lurtz K., Ruede D., Dr. Kopf H. ve Prof. Dr. Russo P., daha önce bahsi geçen çalışmalarında sosyal inovasyon sürecini bir tablo ile ifade etmektedirler.

Oluşum	İşlevsellik	Yayılm	Etki
• Sosyal inovasyoncunun kişisel özgeçmişinin ne tür bir etkisi vardır? • Sosyal inovasyoncunun içinde bulunduğu çevrenin ne tür bir etkisi vardır? • Sosyal inovasyoncu nasıl ilerler?	• Sosyal inovasyonun yenilikçi ögesi nedir? • Hangi kaynaklar başarı için kritik önem taşır?	• İç büyüme için hangi stratejiler mevcuttur? • Dış büyüme için hangi stratejiler takip edilebilir?	• Etkiyi ölçmedeki zorluklar nelerdir? • Hedef kitle seviyesinde etki nasıl ölçülmektedir • Toplumsal seviyede etki nasıl ölçülmektedir?

Tablo-1: Sosyal inovasyonların süreç perspektifi (Kaynak: Muller S., Lurtz K., Ruede D., Kopf H., Russo P., 2013, s. 9)

Literatürde sıklıkla karşımıza çıkan ve pek çok çalışmada alıntılanmış olduğu gözlemlenen bir başka model ise sosyal inovasyon alanında çalışan İngiltere’den iki organizasyon NESTA ve Young Vakfı’nın işbirliği ile hazırlanmış olan ‘Sosyal İnovasyonun Açık Kitabı’nda yer alan modeldir. Buna göre; bu evreler birbirlerini her zaman ardışık olarak takip etmezler (Bazı inovasyonlar doğrudan ‘uygulamaya’ hatta ‘büyüme’ aşamasına geçmiş olabilir) ve birbirleri arasında geribildirim döngüleri vardır.



Şekil-3: Sosyal inovasyon süreci (Kaynak: Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2010, s. 11).

(1) İstemler, ilhamlar ve teşhisler: Bu evre, problemin teşhisi ve problemin sadece belirtileri ile değil de kök nedenleri ile mücadele edecek şekilde sorunun çerçevesinin belirlenmesi ile ilgilidir. Sorunun doğru belirlenmesi, doğru çözüme giden yolun yarısıdır. Bunun anlamı, belirtilerin ötesine geçerek, probleme yol açan asıl nedenlerin saptanmasıdır.

(2) Öneriler ve fikirler: Bu evre, fikirlerin üretildiği aşamadır. Burada geniş kapsamlı kaynaklardan deneyim ve iç görüş elde etmek için pek çok farklı yöntemden yararlanılabilir.

(3) Prototipler ve pilot uygulamalar: Burası fikirlerin, uygulamada test edildikleri aşamadır. Bu; basitçe bazı şeyleri deneyerek olabileceği gibi, daha resmi olarak pilot çalışmalarla, prototiplerle ve kontrollü rastgele denemelerle de gerçekleştirilebilir.

(4) Destekleme: Bu; fikrin, günlük rutin haline geldiği aşamadır. Bu aşama; fikirlerin keskinleştirilmesi (ve genellikle ana akım haline gelmesi) ve inovasyonu ileriye taşıyacak olan firmanın, sosyal girişimin ya da hayır kurumunun, uzun vadeli olarak mali sürdürülebilirliğini garanti altına alacak gelir akışları ile alakalıdır.

(5) Büyüme ve nüfuz etme: Bu evrede, organizasyonel büyümeden, lisanslama ve franchise vasıtasıyla federasyona ve daha rahat nüfuz etmeye doğru

inovasyonun büyümesi ve yayılması için bir dizi strateji söz konusu olmaktadır. Bu süreç, genellikle ‘büyüme/ölçek’ olarak adlandırılır ve bazı durumlarda bu kullanım, inovasyonun bir organizasyonla genelleşmesi ya da organizasyonun bizzat genişlemesi sebebiyle yanlış değildir. Fakat büyüme/ölçek, seri üretim çağına ait bir terimdir.

(6) Sistemsel değişim: Bu; sosyal inovasyonun en esas hedefidir. Sistemsel değişim genellikle birçok ögenin etkileşimi ile alakalıdır: Sosyal hareketler, iş modelleri, kanunlar ve düzenlemeler, veri ve altyapılar ve bir şeyleri yaparken tamamen yeni yolların kullanılması gibi. (Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2010, s.12-13).

2.5. Sosyal İnovasyon Uygulamaları ile Karşılaşılan Alanlar

Sosyal inovasyonun tanımlanması kadar, yaygınlaştırılması ya da ölçümlenmesi de zordur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, konunun uygulama kökenli olması, bir diğerinin de sosyal inovasyonların farklı sektörlerden doğmuş olmaları şeklinde düşünülebilir. Sosyal inovasyon uygulamalarına baktığımızda arka planda belki çok küçük ama tutkulu bireysel çabaları, devasa boyutlardaki kamu sektörünü, yalnızca kârını artırmak güdüsüyle yaşadığını düşündüğümüz özel sektörü ya da kâr amacı gütmeyen organizasyonları görebiliriz. Bu da sosyal inovasyonun sanıldığı kadar aksine sadece bir sektörün (ki bunun genellikle kâr amacı gütmeyen sektör olduğu düşünülür) tekelinde olmadığını göstermektedir.

Literatürde sosyal inovasyonun karşımıza çıktığı/oluştugu yerler için farklı görüşlere rastlamak mümkündür. Daha önce bahsi geçen çalışmalarında yazarlar *Mulgan G., Tucker S., Ali R. ve Sanders B.* farklı alanlardan bahsetmekte ve bu alanları diğer bazı çalışmalarda dört ana sektör olarak anılan sektörler şeklinde değil daha geniş bir yelpazede ele almaktadırlar. Buna göre;

Sosyal organizasyonlar ve girişimler: Sosyal organizasyonlarda (hayır kuruluşları, topluluk grupları, sivil toplum kuruluşları) yeni fikirler sıklıkla belli bir bireyin ya da topluluğun problem ve tutkularından ortaya çıkar.

Sosyal hareketler: Sosyal hareketler, politika ve sivil toplum arasında bir alanda faaliyet gösterirler. Başarılı olmaları için zorlayıcı bir korku ya da bir özleme hitap ediyor olmaları gerekir. Genel olarak söylemek gerekirse, inovatif sosyal

hareketler küçük gruplar halinde başlar ve kendileri gibi öfke ya da umutla dolu zihinleri ararlar. Daha sonra, her başarılı sosyal hareketin ortak noktası olan dört bileşeni (değerlilik, birlik, çokluk ve adanmışlık) göstermeye çalıştıkları, daha iyi organize olmuş kampanyalarla gelişirler.

Politika ve hükümet: Politikacılar ve politik eylemciler, kısmen kendi görüşlerini yükseltmek, kısmen de politik rekabette bir üstünlük kazanabilmek, daha çok kamu desteği almak, güç kazanmak ve onu elde tutmak için yeni fikirleri desteklerler.

Piyasalar: Ticari piyasalar yeni sosyal fikirlerin desteklenmesinde etkili bir yol olabilir. Başarılı sosyal inovasyonlar, sisteme karşı olan sınırlarından ticari piyasaları kullanarak ana akıma gitmişlerdir. Piyasaların bizzat kendisinde de pek çok sosyal inovasyon bulunmaktadır.

Akademik dünya: Bazen yeni modeller, akademik disiplin çerçevesinde tartışılarak, uygulamaya konmak ve yayılmadan önce değerlendirilmek suretiyle üniversitelerde geliştirilirler. Fakat akademik dünya, iyi fikirlerin yetiştirilip yaygınlaştırılmasında gereken mekanizmalardan hala yoksundur. Teknoloji transferinin geliştirilmesi için yapılan enerjik reformun üzerinden yirmi yıl geçtikten sonra bile; üniversiteler sosyal inovasyon ve sosyal transferin önde gelenlerini işe almak, kullanıcı ve inovasyoncular arasında bağlantı kurmaya yönelik sosyal laboratuvarlar ya da kuluçka merkezleri kurmak ya da sosyal bilim parkları oluşturmak suretiyle, hala buna eş sonuçların sosyal alanda nasıl başarılabacağı konusunu düşünmektedirler.

Filantropi: Filantropistler, inovasyonu desteklemek için iyi bir konumdadırlar; paraları vardır, güçlü iletişim ağlarına sıklıkla erişebilirler ve en az sorumlu olma avantajına sahiptirler.

Sosyal yazılımlar ve açık kaynak yöntemler: Çok çeşitli çevrimiçi ağlar, sosyal inovasyonun meydana gelebildiği önemli alanlar olmaya başlamışlardır. (Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, s. 28-32).

Bu alanlara ülkemizden ve Dünya'dan çeşitli örnekler vermek gerekirse;

Sosyal organizasyonlar ve girişimler için: ülkemizde de çalışmaları ve bir temsilciliği bulunan ASHOKA(Sosyal Girişimcilik Ağı),

Sosyal hareketler için: OY ve ÖTESİ (Seçim dönemlerinde gönüllülerden oluşan oy sandıkları gözlemcileri),

Politika ve hükümet için: Prof. Dr. Yılmaz BÜYÜKERŞEN'in Eskişehir'de Büyükşehir Belediye Başkanı olarak gerçekleşmesine öncülük ettiği değişim ve dönüşüm süreci,

Piyasalar için: Dünya genelinde her geçen gün daha ciddi bir karşılık bulmakta olan ADİL TİCARET (fair trade) uygulamaları;

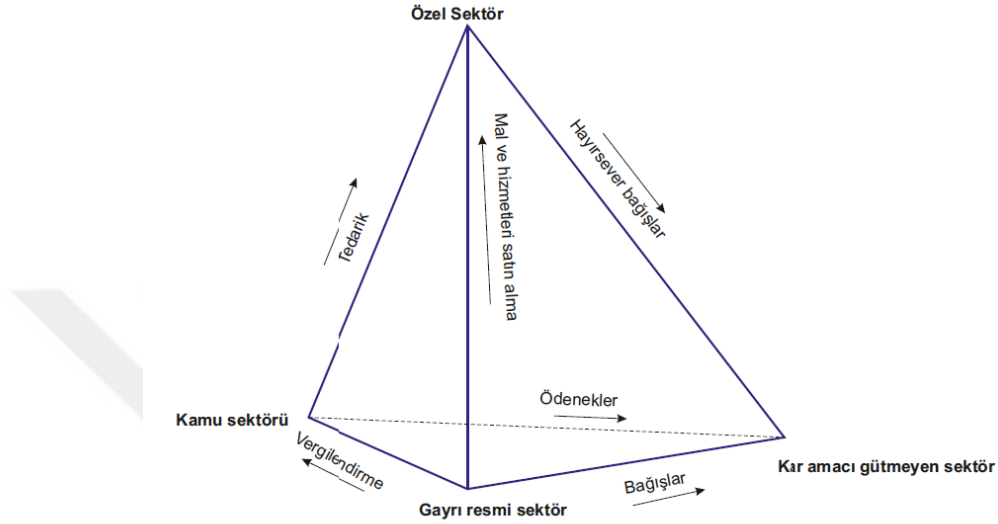
Akademik dünya için: İSTASYON TEDÜ - TED Üniversitesi Sosyal İnovasyon Merkezi (<https://istasyon.tedu.edu.tr/tr/istasyon> - Ziyaret tarihi: 13.10.2018);

Filantropi için: Anadolu Holding'in kurucusu olduğu ANADOLU VAKFI

Sosyal yazılımlar & açık kaynak yöntemler içinse: Tümüyle Türkiye'de TÜBİTAK tarafından geliştirilmiş bir açık kaynak yazılım olan PARDUS işletim sistemi örnek gösterilebilir.

Kâr amacı gütmeyen sektörün rolü her ne kadar kritik derecede önemli olmaya devam ediyor olsa da, sosyal inovasyon günümüzde, daha geniş kapsamlı ve karmaşık sosyal konulara hitap eden, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kâr odaklı işletmeler ve kamu sektörünün kesiştiği daha geniş bir kavram olarak görülmektedir. Konseptte dair anlayışımızdaki bu genişleme ve bunun yeni sektörlere yayılan uygulaması sosyal inovasyona yeni bir hız ve enerji kazandırmıştır. Her ne kadar herkes bunun ne ölçüde gerçekleştiği hususunda hemfikir olmasa da, kâr odaklı sektörün genel olarak sosyal inovasyon için önemli bir rol oynadığı anlaşılmıştır. Örnek verirsek; iş dünyası, artık “üçlü sonuç/3BL” (insan, gezegen, kar/people, planet, profit) olarak atıfta bulunulan kavramı, sürdürülebilir büyüme için bir iş stratejisi olarak kabul etmeye başlamıştır. (Goldenberg M., Kamoji W., Orton L., Williamson M., 2009, s. v) (*Yazarın notu: “3BL” ile ‘triple bottom line’ kavramı kastedilmektedir*)

Sosyal inovasyonun karşımıza çıktığı başka bir deyişle olduğu yerleri dört ana sektör ekseninde (Kamu sektörü, özel sektör, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sektörü, gayri resmi sektör) incelediğimizde bu sektörlerin birbirlerine göre konumlarını ve sektörler arasındaki mâli akışı şu şekilde gösterebiliriz.



Şekil-4: Dört sektör arasındaki mâli akış (Kaynak: Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., 2012, s. 31)

Sosyal inovasyonların başlangıç noktasındaki motivasyonu ve uygulamanın bu motivasyon doğrultusunda ne yöne evrildiğini göz önünde bulundurmak, konunun bağlamını anlamak ve irdelemek noktasında daha faydalı olacaktır. Yıldırım N. ve Aşkun O.B.'nin Türkiye'deki 10 sosyal inovasyon uygulaması üzerinde yaptıkları inceleme neticesinde elde ettikleri bulguları paylaştıkları çalışmalarının 'Sonuç ve Tartışmalar' bölümünde belirttikleri üzere; projelerin büyük çoğunluğu, vakanın temelindeki problem hakkında bilgi sahibi olan kişiler ya da profesyonellerden ziyade, problemin kendisinden bizzat etkilenmiş olan ya da bu problemi çözmek isteyen kişiler tarafından başlatılmış ve sürdürülmüştür. (Yıldırım N., Aşkun O.B., 2017, s. 9) Bu da göstermektedir ki, sosyal inovasyonun oluşum yerlerini incelerken, onu başlatan motivasyonun kaynağını da doğru okumak ve değerlendirmek gerekir. Bir bakıma denilebilir ki; sosyal inovasyon, talebin arzı doğurduğu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.6. Benzer Kavramlar ve Aralarındaki İlişkiler: ‘Sosyal Girişimcilik’, ‘Sosyal Girişimci’ ve ‘Sosyal İnovasyon’

Sosyal inovasyonu detaylı olarak incelediğimiz, nerelerde ve nasıl oluştuğunu anlamaya çalıştığımız bu noktada; literatürde sıklıkla karşılaştığımız ve ne yazık ki bazen kavram kargaşasına yol açan, hatta yanlış olarak birbirlerinin yerine kullanıldıklarına bile tanık olduğumuz “sosyal girişimcilik” ve “sosyal girişimci” kavramlarını ve bu kavramların “sosyal inovasyon” ile olan ilişkisini ele almak isabetli olacaktır.

TÜSEV’in, British Council desteği ve işbirliği ile yürüttüğü “Sosyal Girişimcilik Projesi” kapsamında hazırladığı çalışmanın giriş kısmında, projenin tanıtımı yapılırken sosyal girişimlerin, sosyal bir amaçla kurulduğu ve faaliyet gösterdiği; ekonomik faaliyetler yürüttüğü; elde ettikleri kârı, sosyal amaçları doğrultusunda kullandıkları ifade edilmektedir. Ayrıca sosyal girişimlerin, ürün ve hizmetleri yaratırken, genellikle dezavantajlı grupları istihdam ettiğine; sorun ve fırsatları fark etme, doğru değerlendirme ve risk alma gibi girişimcilik odaklı bir yaklaşım izlediğine de vurgu yapılmaktadır. (TÜSEV, 2012, s. 2).

Sosyal inovasyon, baskılayıcı sosyal sorunların çözümüne ilişkin araştırmaların en önemli ögesi sayılmaya başlamıştır. Schumpeter'in inovasyonu kavramlaştırmasından ilham alarak, "sosyal" girişimciliğin "sosyal" inovasyona katkısının, aşağı yukarı “normal” girişimciliğin “normal” inovasyonun başlangıcına dayanmasındaki gibi olduğu düşünülmektedir. Uygulamada olduğu kadar literatürde de, sosyal inovasyon ve sosyal girişimci kavramlarının tanımlanması, hatırı sayılır ölçüde kafa karışıklığına yol açmıştır. (Groot A., Dankbaar B., 2014, s. 17)

David Wilcox, makalesinde; her bahar Oxford’da gerçekleştirilen ve sosyal girişimcilerin en geniş katılım sağladığı “Skoll Dünya Sosyal Girişimciler Forumu”nun 2012 yılındaki organizasyonda atılan en popüler tweetlerden birine atfen “Sosyal girişimci olabilmek için, en az 10 yıldır yanlış anlaşıyor olman gerekir.” şeklinde nüktedan fakat gerçekçi bir anekdot aktarmaktadır. (Wilcox D., 2012)

Bu esprili yaklaşım bir yana ister sosyal girişimcilik, ister sosyal inovasyon olsun, amaca giden yol hayli zorludur ve bu işe kendilerini adayan kişiler inandıklarını hayata geçirebilme uğruna maddi – manevi pek çok fedakârlıkta bulunmak zorunda kalabilmektedir.

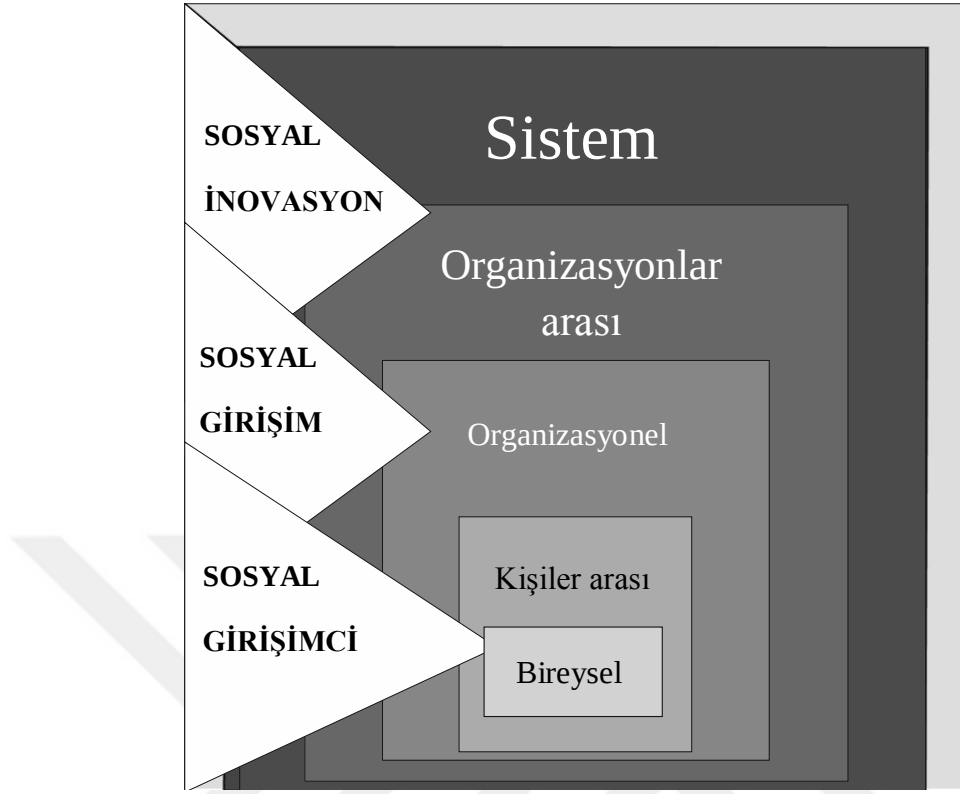
Bazı sosyal inovasyonlar artı değer yaratır (öncekinin üzerine bir şeyler koyar) ve diğer bazıları ise radikaldır (düşünce ve icra temelinde tamamen yeni bir şeyler oluşturur). İnovasyonlar yıkıcı ve üreticidir – yani üretim, tüketim ve dağıtım sürecinin modellerini yıkar ve başka fikirleri ve inovasyonları üretir (düşük karbon ekonomisine geçiş ya da adalet için suçu oluşmadan önleyici sistemlerin teşkili gibi).

Sosyal inovasyon terimi sıklıkla sosyal girişim ve sosyal girişimcilikle birlikte anılır. Bu terimler birbiriyle örtüşse de farklıdırlar. Sosyal girişimcilik ifadesi; atıl varlıkların kullanılması için yaratıcı yollar bulmaya ve risk almaya hazır olmak da dâhil, sosyal amaçlarla yeni girişimler yaratmaya çalışan bireylerin davranış ve tavırlarını tasvir etmek için kullanılır. Sosyal girişim ise; kazandığını, güttüğü amaç için işine ya da bulunduğu topluluğa tekrardan yatırım yapan, önceliği sosyal hedefleri olan işyerleridir. Faaliyetlerinin temel amacı paydaşlarına veya sahiplerine maksimum kârı kazandırmak değildir. Sosyal inovasyon, her ne kadar ikisini de içine alsın da, sosyal girişim ya da sosyal girişimcilikten çok daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Sosyal inovasyon; kar amacı gütmeyen sektörde, kamu sektöründe ya da özel sektörde olduğuna bakmaksızın, yeni hizmet ya da organizasyonel modellerin, icat, yayılım ve kabul süreçlerinden oluşur. Aynı zamanda netice, hizmet ya da geliştirilen modeli de tanımlar. **(European Union/The Young Foundation, 2010, s. 15)**

Sosyal girişimciler tabii ki önemlidir çünkü onlar inovasyon için yeni yolları ve olasılıkları görebilirler ve yerleşik organizasyonlar denemek istemese bile bir şeyler yaparak amaca ulaşmak için bu yeni yolları getirmek isterler. Girişimler de önemlidir çünkü onlar da inovasyonu getirirler. Fakat eninde sonunda, inovasyon sosyal değer yaratandır. İnovasyon, sosyal girişim ve sosyal girişimci alanının haricindeki yerlerde ve kişiler tarafından da ortaya çıkarılabilir. Özellikle, büyük, yerleşik kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, işyerleri ve hatta hükümetler de sosyal inovasyon üretebilirler. Sosyal girişimci ve sosyal girişim ifadelerinin aksine, sosyal inovasyon; sektörleri,

analiz seviyelerini ve –stratejiler, taktikler ve değişim teorisi gibi- kalıcı etki üreten süreçleri keşfeden yöntemleri aşar. (Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T., 2008, s. 37)

Westley F. ve Antadze N. bu kavramlar arasındaki ilişkiyi; “Sosyal girişim”, “sosyal girişimcilik” ve (artarak) “sosyal finansman” ifadelerinin, “sosyal inovasyon” kavramı ile sıklıkla karıştırılarak kullanılmakta olduğu yönünde bir yorumda bulunmaktadır. Yazarlara göre; alışılmışın dışında olmanın, karmaşık sistemleri nasıl dönüştürdüğu hususundaki her türlü entelektüel anlayışın yine de büyük bir kavramsal netlik gerektirdiği muhakkaktır. Sosyal ihtiyaçlara cevap olmaya çalışsa da bir sosyal girişim; gerçek kişiler tarafından sahip olunan, kendi ürün ve hizmetlerini pazarlayan, sosyal ile iş çıkarlarını bir arada harmanlayan, kâr odaklı bir teşebbüstür. Sonuç olarak; kârlılık vurgusu sosyal girişim, sosyal girişimcilik ve sosyal inovasyon arasındaki farktır. Daha kesin bir ifade ile sosyal inovasyon, sistemsel düzeyde bir değişim yaratmaya yönelir. Sosyal girişimcilik bireye, sosyal girişim kurumlara odaklanır; sosyal inovasyon ise sistemin işleyişini değiştirmeye çabalar. Sosyal sektör genellikle tıpkı yara bandı gibi, altta yatan kök nedenlere değil, semptomlara(belirtilere) acil çözümler bulurlar. Örneğin, sosyal hizmet organizasyonları, akıl hastalıklarından muzdarip kişiler için mâli yardım bulmaya çalışırlar ancak onları ana akım ekonomiden dışlayan sistemsel nedenleri hesaba katmazlar. Yazarlar, inovasyonun sistemsel görünümünü çalışmalarında *Westall A.*’dan alıntılararak şematize etmişlerdir. (Westley F., Antadze N., 2010, s. 3)



Şekil-5: İnovasyonun sistematik olarak görünümü (Kaynak: Westley F., Antadze N., 2010, s. 4.)

3. SOSYAL İNOVASYONA FARKLI DİSİPLİNLERDEN BAKIŞ

3.1. Tasarım Düşüncesi ve Sosyal İnovasyon

Brown T. ve Wyatt J., çalışmalarında Hindistan’da Haydarabat kenti dışında, kırsalla varoşlar arasındaki bir yerde yaşayan ve her gün açık olan yerel bir kuyudan yaklaşık 100 m uzaklıktaki evine su taşımakta olan genç bir kadının hikâyesini aktarmaktadırlar. Yazarların Shanti adını verdiği kadın, su taşırken başının üzerine rahatlıkla yerleştirebildiği 3 litrelik plastik bir bidon kullanmaktadır. Shanti ve kocası, içme ve kullanma suyu olarak bu bedava su kaynağına güvenmek durumunda olmakla beraber, hâlihazırda kullanmakta oldukları bu kaynağın, Naandi Vakfı tarafından işletilen su arıtma tesisi kadar güvenli olmadığına da farkındadırlar. Shanti’nin ailesi bu yerel su kaynağını nesillerdir kullanmaktadır. Shanti onu ve ailesini sık sık hasta etmesine rağmen bu suyu kullanmaktan vazgeçmemektedir. Shanti’nin, Naandi Vakfı arıtma tesisindeki suyu kullanmamak için birçok sebebi olmakla birlikte tesis, Shanti’nin evine yürüyerek kolaylıkla ulaşabileceği bir mesafededir(yaklaşık 500 m). Tesis, aynı zamanda iyi bilinen ve satın alınabilir fiyatlarla hizmet veren bir yerdir (5 galon için 100 rupi yani yaklaşık 20 cent). Bu ufak miktardaki parayı ödeyebilmek bazı köylüler için bir statü sembolü haline bile gelmiştir. Bu vaka özelinde alışkanlık da bir faktör değildir. Shanti’nin daha güvenli sudan vazgeçmesinin nedeni, sistemin bütünsel tasarımında bulunan kusurlar serisidir. Shanti, tesise yürüyebilmekle beraber, tesisin kullanılmasını talep ettiği 20 litrelik bidonu taşıyamamaktadır. En basitinden, suyla doldurulduğunda bu bidon çok ağır olmaktadır. Üstelik bu bidonlar, Shanti’nin alışıktığı haliyle, kalça ya da baş üzerinde taşımaya uygun biçimde tasarlanmamışlardır. Shanti’nin kocası şehirde çalışmaktadır ve su arıtma tesisi kapandıktan sonra eve dönmektedir. Tesis, günde 5 galon su almayı sağlayacak, aylık bir delgili kart alınmasını istemektedir ki bu onların ihtiyacından çok fazla bir miktardır. Shanti “Neden ihtiyacımdan fazla olan miktarda su alıp paramı boşa harcıyayım?” diye sormakta ve eklemektedir. “Tesis, daha az miktarda su almama izin verse, oradan alırdım.” Bu tesis, temiz ve içilebilir su üretmek amacıyla tasarlanmıştır ve sadece bu açıdan bakıldığında gayet de başarılı olmuştur. Gerçekte, bu tesis, bu toplulukta yaşayan, kocası ya da oğlu bisikletli olup, tesise çalışma saatleri içinde gidebilen pek çok kişi için

yararlı olmuştur. Fakat öte yandan tasarımcılar, bu toplulukta yaşayan insanların ihtiyaçlarını ve kültürlerini dikkate almayarak, çok daha iyi bir sistem tasarlayabilme fırsatını da kaçırmışlardır. Açık ihmalin geç anlaşıldığı bu kaçırılan fırsatlar dizisi, çok yaygın bir durumdur. Girişimler, kullanıcı ya da müşterilerinin ihtiyaçlarına dayanmamış ve prototiplerini (ilk örnek) onlardan bir geri bildirim isteyerek yapmamış olmaları nedeniyle, defalarca bu bocalamayı yaşamışlardır. **(Brown T., Wyatt J., 2010, s. 31)**

Geleneksel olarak, tasarımcılar ürünlerin işlevselliğine ve görünüşüne odaklanırlar. Son yıllarda, bu yaklaşımlarını, sosyal sorunlarla mücadelede edecek ürün ve hizmetleri sunmak için tüm sistemi yaratmak şeklinde değiştirmişlerdir. Sadece ekonomik büyümeyi destekleme, tüketim ve satışların teşvik edilmesine odaklı tasarımdan ziyade, sosyal inovasyon için tasarım, iklim değişikliği, temiz suya erişim, daha iyi sağlık bilgisi, kirlilik, yoksulluk ya da yetersiz beslenme gibi toplumun en önemli çözülmesi gereken sorunlarına odaklanmaktadır. Çözümler her teknik talebi karşılayabilecek şekilde tasarlanabilirler fakat eğer sosyal yönden dikkate alınmazlarsa, bu onları verimsiz kılabilir. Çözümler, eğer sosyal yönü de dikkate alınırsa ya da öncelikli olarak sosyal inovasyon yaratılırsa, daha verimli kılınabilir. Bu, özel şirketler için de bir dizi yeni iş fırsatları yaratacaktır.

Sosyal inovasyon için tasarım; kamu, kâr odaklı şirketler ve kâr amacı gütmeyen kurumlar arasındaki geleneksel sınırları da yok etmekte ve tepeden inme olmaktan ziyade, yüksek etkili çözümlerin alttan gelişerek ortaya çıkmasına izin vermektedir. Başka bir deyişle, pazar, zorlama ve uygunluk konusunda yönetsel bir yük getiren ve uygunluğa zorlayan yasal düzenlemelerin aksine, tüketicilerin sırf kendileri istedikleri için benimsedikleri daha verimli ve inovatif çözümleri geliştirmeye teşvik edilmektedir.

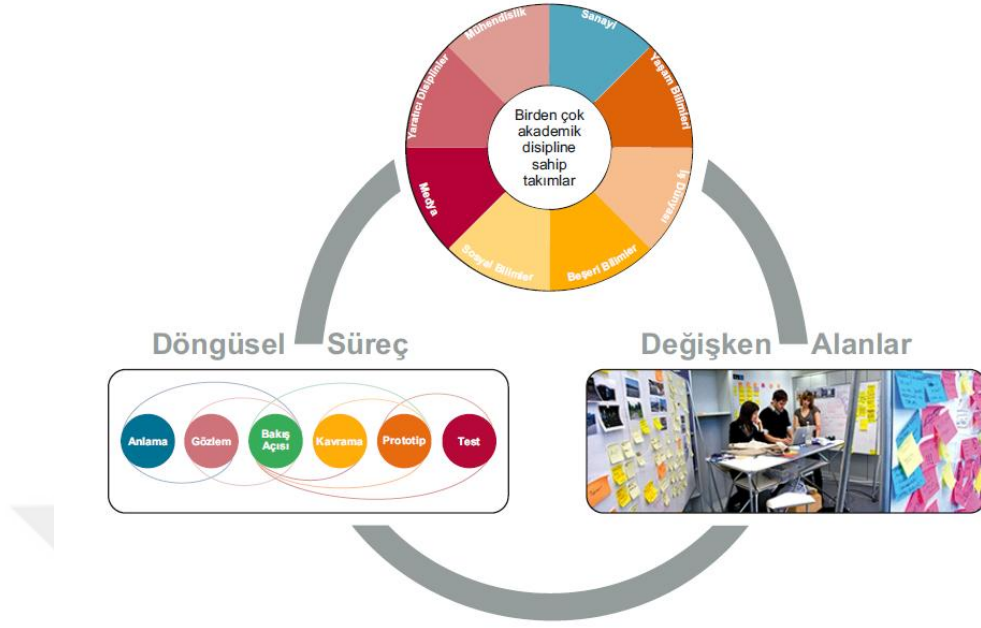
Sonuç olarak, çevre açısından bakıldığında toplum; yeni bir ürünün pazara konumlandırılması açısından bakıldığında şirketler; tercih ettikleri sürdürülebilir ürünleri kullanarak elde ettikleri yarar açısından bakıldığında ise tüketiciler kazançlı çıkmaktadır. **(Dervojeda K., Verzijl D., Nagtegaal F., Lengton M., Rouwmaat E., PwC Netherlands, Monfardini E., Frideres L., PwC Luxembourg, 2014, s. 3-7)**

Almanya, Potsdam'daki *Hasso-Plattner-Institut (HPI) School of Design Thinking*, tasarım düşüncesini; karmaşık problemlerin yaşamın tüm yönleriyle birlikte çözümüne yönelik sistematik, insan odaklı bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Enstitüye göre bu yaklaşım, geleneksel şekil ve biçim kaygılarının ötesine geçmiştir. Bir işin teknik çözülebilirliği yönünü ele alan geleneksel bilimsel ve mühendislik yaklaşımlarının aksine bu yaklaşımda, kullanıcı ihtiyaçları ve taleplerinin yanı sıra kullanıcı odaklı icat, sürecin merkezinde yer almaktadır. Bu bağlamda inovasyon ve verimli problem çözümü üç esas öğeyi bütünleştirir: Teknik yapılabilirlik, ekonomik yaşayabilirlik ve insanlara cazip gelme.



Üç önemli faktör, tasarım düşüncesini başarılı kılmıştır. Bu faktörler:

- (1) Birden çok akademik disiplinin ve karar vermede yetkin takımların işbirliğine dayalı etkileşim,
- (2) İşbirliği için esnek bir çalışma ortamı ve
- (3) Tasarım düşüncesi sürecini takip eden iş akışı.



Şekil-7: 3P (İnsan-Mekan-Süreç/People-Place-Process) (HPI-Academy, 2)

Birden çok akademik disipline sahip takımlar

İnovasyonlar ve karmaşık sorunlara en iyi cevaplar 5-6 kişiden oluşan heterojen takımlarda üretilir. Profesyonel geçmişler ve işlevlerin çeşitliliğine ilave olarak merak ve farklı bakış açılarına açık olmak, bir tasarım düşüncesi ekibinin yaratıcı çalışma kültürünün temelini teşkil eder. Tasarım düşüncesi atölyelerinde, her bir takıma tasarım düşüncesi yöntemleri hakkında eğitilmiş bir koç eşlik eder. Koç, tüm süreç boyunca takım üyelerine liderlik eder, böylece takımdakiler işbirliğine dayalı yaratıcı çalışmalarının içeriğine ve hedeflerine ulaşmaya odaklanabilirler.

Takımlar sürekli olarak kesin ve somut sonuçlara ulaşmayı başarmaya çabalarlar. Bunlar, öğrenme etkisini artırmak için diğer takımlarla da düzenli olarak değiş tokuş edilir. Küçük gruplara ayrılmak, her bir bakış açısına, düzgünce ve hak ettiği nispette ilgi gösterebilmeyi mümkün kılar.

Tasarım düşüncesi süreci

Tasarım düşüncesi süreci, bir tasarımcının sezgisel bir iş akışına dayanır. Takım, katılımcıları altı aşamadan geçiren tekrarlayan döngülerle yönlendirilir. İlk aşamada –‘anlama’-, takımlar problem alanını belirler. ‘Gözlem’ aşamasında, katılımcılar kullanıcılar ve paydaşlarla empati kurarak dışarıdan bir bakış açısı kazanır. ‘Bakış açısı’nı tanımlamaya yarayan üçüncü aşamada, elde edilen bilgi birikimi derlenip toparlanır ve çözülmesi gereken sorunun çerçevesi yeniden çizilir. ‘Kavrama’ aşamasında takım bilahare çözüm olasılıklarını üretir ve daha sonra kendine bir odak seçer. ‘Prototip’ aşaması somut çözümlerin geliştirilmesi amacıyla hizmet eder. Bu çözümler daha sonra uygun hedef kitle üzerinde test edilebilir.



Şekil-8: Tasarım düşüncesi süreci (HPI Academy, 1)

Değişken alanlar

Bir takım, yaratıcı sürecini geliştirebilmek için en uygun mekânsal koşullara ihtiyaç duyar. Bunlar arasında, esnek, hareket ettirilebilir mobilyalar, yazı tahtaları ve sunum mecraları için uygun alanlar, mesela Lego parçaları, kumaşlar ya da görseller gibi, fikirlerin ilk örneklerinin tasarlanması için gerekli malzemeler sayılabilir. Tasarım düşüncesi takımları altı kişinin ayakta çalışabileceği alanlar olarak tasarlanır. Katılımcılar böylece diğer takımların katılımcılarıyla da paralel olarak etkileşim içinde olabilirler. Bu işbirliğine dayalı çalışma, herkesin işin içinde olduğu dinamik bir deneyim haline dönüşür. (HPI Academy, 1)

Tüm bunların ışığında, bir sosyal inovasyonu gerçekleştirirken, sadece kâğıt üzerinde yapılan planlamalar, hedefini bulan tam bir başarı için yeterli olmayacaktır. Bu süreçte, tasarım düşüncesine de yer vererek, geliştirilen çözümlerde, o çözümü

kullanacakların ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını, görüşlerini, kültürel değerlerini, geleneklerini ve alışkanlıklarını da hesaba katmak gerektiğini söyleyebiliriz. Böylesine bütünüleyici bir etkileşimle tasarlanmış sosyal inovasyonların katma değer yaratmaya ve başarıya ulaşmaya diğer alternatiflere kıyasla bir adım daha yakın olacağı muhakkaktır.

3.2. Sosyal İnovasyonun Fonlanması ve Yapılanması

Kamu yararına ‘fayda’ yaratma ya da toplumsal bir sorunu çözmede kritik önem taşıyabilen sosyal inovasyon uygulamalarının hayata geçirilirken karşılaştıkları ilk ve en büyük sorun, yapılanmaya ve devamında da bu yapılanmanın finansmanına dair atılacak adımların ve verilecek kararların zorlayıcılığıdır. Bir sosyal inovasyonu oluştururken, yapılanmayı ve bu yapılanmanın finansmanının nasıl olacağını belirlemek ve bunu sağlayacak en uygun formu seçmek göz önünde bulundurulması gereken önemli kararlardandır.

Fruchterman J., bu konuya yaklaşımını ve irdelenmesi gerektiğini düşündüğü ayrıntıları ve sorulması gereken soruları makalesinde aktarmıştır. Yazar; hangi yasal formun seçilebileceğini aramaya başlamadan önce, son kararı vermek konusunda bizi aydınlatacak dört konuyu iyi irdelememiz gerektiğinin altını çizmektedir. Bu dört konu başlığı; (1) Bir girişim başlatmaktaki motivasyon, (2) Hedeflenen pazarlar, (3) Sermayenin nasıl artırılacağına dair planlananlar ve (4) Girişim üzerinde ne tür bir kontrol mekanizmasının kurgulanacağıdır. Yazar, makalesinin devamında bu başlıklara dair detayları açıklamaktadır.

(1) Motivasyon: Yeni girişimlerin birçoğu başarısız olur. Eğer yeni bir girişimin risk ve sorumlulukları alınacaksa, bunu başarmak için motive olmak gerekir. Bu aşamada akılda tutulması gerekenler:

- Seçilen sosyal misyon ne kadar esaslı?
- Bu girişim için kişisel finansman hedefleri nelerdir?
- Girişimci için başarının tanımı nedir?

(2) Pazar: Müşterilerin, çevrelerini ve ihtiyaçlarını anlamak bir sosyal girişim için hayati önem taşır. Buna göre;

- Müşteriler kimlerdir?
- Rakipler kimler ya da nelerdir?
- Girişimle önerilen değer nedir?
- Pazarın büyüklüğü nedir ve bu pazarda kârlı şekilde hizmet edebilmenin yolları nelerdir?

(3) **Sermaye:** Sermaye gereklilikleri, kâr amaçlı mı yoksa kâr amacı gütmeyen mi olmak konusundaki kararda sıklıkla önemli rol oynarlar. Bu durumda;

- Girişimi başlatmak için ne kadar paraya ihtiyaç vardır?
- İş büyütmek için ne kadar paraya ihtiyaç olacaktır?
- (Kişisel) varlıklar karşılığında borç bulabilme imkânı var mıdır?
- Vergi yapısı işi önemli şekilde etkileyecek midir?

(4) **Kontrol:** Kâr odaklı ve kâr amacı gütmeyen yapılar çok farklı kontrol ve yönetim rejimlerine sahiptir, öyleyse girişim üzerinde ne kadar kontrol olmasına ihtiyaç olduğunu belirlemek önemlidir. Buna göre;

- Gizlilik ve ketumluk girişim için ne kadar önemli?
- Girişim, girişimci tarafından finanse edilebilir ve yönetilebilir nitelikte midir?
- Girişimci, kontrolü yatırımcılarla paylaşmaya hazır mıdır?
- Kontrolü kamu yararına paylaşmaya ihtiyaç var mıdır/girişimci bunu paylaşmak istemekte midir? (Fruchterman J., 2011, s. 44-45)

Murray R., Caulier-Grice J. ve Mulgan G., çalışmalarında; bir sosyal teşebbüsü, risk ve orijinalliği cazibesinin bir parçası olan, belirsiz bir netice ile alakalı olarak tanımlamakta ve iyi haritaların, donanımlı, tecrübeli ve yetkinlikleri olan bir ekibin varlığının bu süreçte çok yardımcı olacağını aktarmaktadırlar. Yazarlar, keşif seferine ne kadar iyi hazırlanılmış olsa da, yine de seferin başarısının, daima yolda karşılaşılan güçlüklerle nasıl baş edildiğine bağlı olacağına dikkat çekmekte ve cüret, yaratıcılık ve belirsizlik karşısında rahat olmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Sosyal teşebbüsler, sosyal ekonominin yeni modelinin, devlet, piyasa ve ev ekonomisi

ile gayri resmi ekonominin bir kesiti olan, ana ögesidir. Büyük ölçekli ve kural temelli organizasyonlar, bu ekonomileri bir araya getirmenin çok güç olduğunu düşünse de, sosyal teşebbüsler bu konuda yeni bir yol olmaktadır. (Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2009, s. 4-11)

Yazarlar aynı çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bir sosyal teşebbüsün; başarılı bir prototip oluşturma ve test sürecinin ardından, bir ürün ya da hizmeti, sürdürülebilir temelli olarak sunmak ve onun mali geleceğini garanti altına alacak bir ekonomik model geliştirmekle alakalı olduğunu öne sürmektedirler. Buna göre bir teşebbüsü başlatmak altı kilit özellikle ilgilidir:

(1) Teşebbüsün ana fikrine paralel olarak işleyen ve nasıl sürdürülebilir olunacağını gösteren bir iş modeli

(2) Korumanın yanı sıra (proje başarılı olduğunda en azından onu çapulculardan koruyacak kadar), kontrol ve sorumluluk için net bir harita sağlayan bir yönetişimi modeli, Mondragon kooperatifinin adlandırdığı şekliyle egemenlik. (*Yazarın notu: Mondragon grubu, 1950li yıllarda İspanya’da kurulmuş bir işçi kooperatiftir.*)

(3) Hem başlangıç/hisse fonlaması hem de zaman içinde gelir elde etmek için mali kaynaklar

(4) Gelişmek için, teşebbüsün ilişkisel sermayesini kastettiğimiz, bir iletişim ve ilişki ağı modeli

(5) Gönüllülerin rolleri de dâhil çalışan modeli

(6) Yönetim bilgisi, raporlama, finansal sistemler, bilgi işlem, tedarik zinciri sistemleri (lojistik, şeffaflık, kalite kontrol) ve risk yönetimi gibi, operasyonel sistemler için bir gelişim planı

Bunlar; hizmet ya da girişimin, kim tarafından, hangi girdilerle, nasıl sağlanacağını, maliyetinin ne olacağını ve nasıl gelir getireceğini detaylandıran bir ekonomik ya da iş planına tercüme edilmelidir. (Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2009, s. 18-19)

Yasaların ve kullanılan işletme formlarının ülkelere göre farklılık göstermesi sebebiyle, yazında her ülkenin kendine özgü işletme şekillerine ya da modellerine sahip

olduğu görülmektedir. Bir ülkede uygulanan bir yapı, bir diğerinde tanımlı olmadığından geneli tarifte kullanımı mümkün olmamaktadır. Ülkemizde ise sosyal inovasyon kavramının görece çok yeni olması bir yana, konu ile ilgili ABD, İngiltere, Avrupa Birliği ya da Kanada’da olduğu kadar çok çalışmanın da mevcut olduğu söylenemez. Türkiye’deki ilk *Sosyal Inovasyon Merkezi’nin kurucusu ve başkanı Suat Özçağdaş*, *Capital Dergisi’nden Nilüfer Gözütok Ünal’a* verdiği röportajda sosyal girişimciliğin Dünya’da çok yaygın olmakla birlikte, Türkiye’de az bilinen alanlardan birisi olduğuna dikkat çekmekte ve sadece İngiltere’de 70 binin üzerinde sosyal girişimin olduğunu ifade etmektedir. *Özçağdaş*, sosyal girişimi, bir sosyal sorunu çözmek üzere ekonomik bir model kullanan bir kurum olarak tanımlamakta ve “Çöp Madam” örneğini vererek, Ayvalık’ta çok fazla iş yapma şansı olmayan kadınları istihdam eden ve çanta üreten bir yapı olan “Çöp Madam” bünyesindeki kadınların yaptığı çantaların Boyner’de, Beymen’de satıldığını aktarmaktadır. *Özçağdaş*, ürünün Çöp Madam’da da Gucci’de de çanta olduğunu, ancak Gucci’nin (*Yazarın notu: İşgücüne katılım imkânı kısıtlı olan kadınların istihdamını kastederek*) böyle bir derdi olmadığını, ikisinin de çanta üreten atölyeler olmalarına rağmen birinin kâr, diğerinin sosyal amaçlı bir şirket olduğunu ifade etmektedir. Burada amacın zengin olmak değil kadınların güçlendirilmesi olduğunu vurgulayan *Özçağdaş*, Türkiye’de bunun yasal bir tanımı olmadığını, dolayısıyla sosyal girişimlerin bir dernek, vakıf veya kooperatif gibi bir yapıya tam olarak oturmadığını aktarmaktadır. (Gözütok-Ünal N., 2014, s. 32-33)

Gelecekte, özellikle sektörler arası işbirliği ile atılacak adımlarla sosyal inovasyon kavramına özgü, onun var olmasına, gelişmesine ve yaygınlaşmasına hizmet edebilecek yeni formların tasarlanması ya da yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesinin mümkün olması için sadece dilekte bulunmakla yetinmeyip bazı kurumların bu konuda bir takım çalışmalar yapmak için harekete geçmesinin gerekliliği de su götürmez bir gerçektir.

Bu bölümde, bize yabancı olması ve uygulamalarımızda bir karşılığının bulunmaması nedeniyle dünyadaki farklı formlar ve uygulamalarla ilgili detaya girilmeyecektir. Yine de Türkiye’deki duruma kısaca bakmak faydalı olacaktır. *TÜSEV’in*, çalışmasında aktarıldığı üzere; Türkiye’de mevzuatta sosyal girişim tanımı

altında özel düzenlemeler bulunmamakta ve mevcut kurumsal yapılar, sosyal girişimlerin kurulup işletilmesini engellemese de oldukça kısıtlamaktadır. Pek çok sosyal girişim klasik anlamda bir vakıf/dernek, kooperatif ya da şirket şeklinde işlemediğinden, kendini çoğu zaman mevcut kurumsal yapıları esnetmeye ve amaçlarına uydurmaya çalışırken bulmaktadır. Bu durum, uygulamada pek çok sosyal girişimi sıkıntıya sokmaktadır. Ülkemizde sosyal girişim olarak faaliyet gösteren tüzel kişilikler genel hatlarıyla;

(a) Vakıf/Dernek İktisadi İşletmeleri/şirketleri: Hukuki bir tanım olmamakla birlikte vakıf ve dernekler ülkemizde kâr amacı gütmeyen tüzel kişiliklerdir ve ülkemizdeki iktisadi işletmelerin tümü dernek veya vakfın faaliyet alanlarını desteklemek ve gelir sağlamak amaçlı kurulmaktadır. Ülkemizde ayrıca dernekler için ‘kamu yararı’, vakıflar için ‘vergi muafiyeti’ statüsü olarak tanımlanmış özel statüler bulunmaktadır. Bu statüler Bakanlar Kurulu kararıyla oldukça zor bir denetim ve karar süreci sonunda az sayıda dernek ve vakfa verilmektedir. Bu statü uygulamada önemli ayrıcalıklar sağlamamakta, sadece bağışçılara belirli oranlarda vergi istisnası getirmektedir.

(b) Kooperatifler: Kooperatifler üyelik temelli kuruluşlar olup esas amaçları üyelerine ekonomik fayda sağlamaktır. Kooperatiflerin, özellikle kalkınmakta olan bölgelerde etkili bir istihdam aracı ve verimli bir gelir kaynağı olarak önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır.

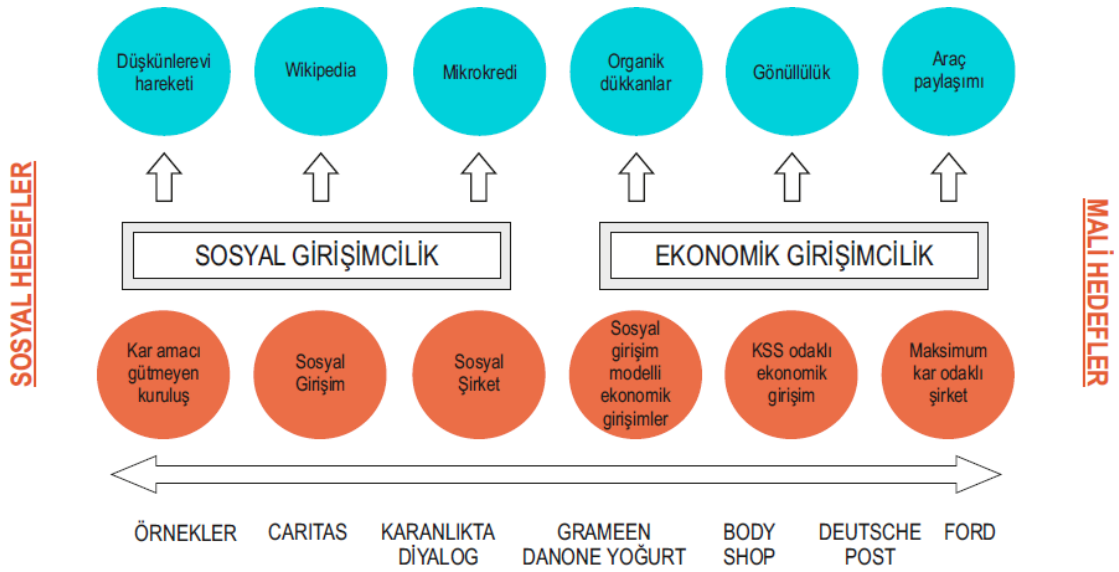
(c) Kâr Amacı Gütmeyen/Kârını Dağıtmayan şirket: Dünyada sosyal girişim modeli olarak en yaygın tüzel kişilik şirket olmakla birlikte ülkemiz için yeni bir kavramdır. Uygulamada sosyal girişim olarak kurulan az sayıda şirket bulunmaktadır. (TÜSEV, 2012, s. 3-5.)

Görüldüğü üzere, ülkemizde sosyal inovasyonun yapılanması ve finansmanı hususunda önümüzde hem ‘anlayış’ düzleminde hem de ‘yasal’ alanda kat edilmesi gereken uzunca bir yol bulunmaktadır.

Ancak burada kooperatifler konusunda bir kaç ilave detayı da paylaşmak gerekir. Her ne kadar birebir sosyal inovasyona özgü bir yapılanma şekli olmasa da dünyadaki başarılı uygulamalar, kooperatiflerin öneminin altını çizmektedir.

Worldwatch Enstitüsü'nün yayımladığı kitapta kooperatifler konusunda ilginç bilgiler ve rakamlar yer almaktadır. Kitapta bazı ülkelerde hem tüketici hem de işçi kooperatifleri olarak faaliyet gösteren yapılardan bahsedilmektedir. Kitaba göre İtalya-Emilia Romagna Bölgesi'ndeki 4,4 milyon sakinden aşağı yukarı %60'ı en az bir kooperatif üyesidir. Bölgede yaklaşık 80.000 kişi, işçi mülkiyetindeki kooperatiflerde çalışmaktadır. Bu oran toplam işgücünün %6'sına ve toplam nüfusun 1,8'ine denk gelmektedir. Bologna'da ise nüfusun yaklaşık %10'u kooperatifler için çalışmaktadır. Japonya'da ise, hem tüketici kooperatiflerini hem de işçi kolektiflerini kapsamakta olan Seikatsu Kulübü'nün 307.000 üyesi bulunmaktadır. Seikatsu Kulübü, 1965'te genç aktivistlerin örgütlenmesiyle, Tokyo'daki 200 kadının (çoğu ev kadını) günlük 300 şişe süt alabilmek için bir satın alma kulübü oluşturmasıyla hayata geçmiş bir oluşumdur. Zaman içerisinde, kooperatif gelişerek pirinç, meyve, dondurulmuş balık, ev gereçleri, oyuncaklar, seyahat biletleri gibi pek çok ürünü, kolektif bir biçimde satın almaya başlamış ve ilerleyen zamanlarda da kendisi de altmışın üzerinde ürün üretir hale gelmiştir. Seikatsu Kulübü'nün günümüzde pek çok mandıra, bir et çiftliği ve sabun fabrikası bulunmaktadır. İlaveten, kendi üyeleri olan orta sınıftan orta yaşlardaki Japon kadınlarının yeniden işçi kooperatifleri kurma yoluyla işgücüne katılabilmesine de yardım etmektedir. **(Worldwatch Enstitüsü, 2014, s. 271)**

Bir MOOC projesi olan ve Avrupa genelindeki pek çok uzman tarafından hazırlanmış yüksek öğrenim ve profesyonel gelişim kurslarını ücretsiz olarak sunan, www.iverstiy.org adresinden yayın yapan web sitesinde sosyal inovasyon hakkında yer alan altı haftalık bir online kurs yer almaktadır. Bu kursun 1. Ünitesinin 6. dersinde, sosyal inovasyon konusu kapsamında karşımıza çıkan kavramlar ve yapılar bir spektrum üzerinde gösterilmektedir.



Şekil-9: Sosyal girişimcilik–Ekonomik Girişimcilik (MOOC, 2015, Chapter 1- Video 6)

Sosyal girişimciler, 100.000 USD ile 250.000 USD aralığındaki miktarlardaki başlangıç sermayesini sıklıkla vakıflardan, iş planı yarışmalarından, derneklerden, aile ve arkadaş çevresinden, melek yatırımcılardan hatta bazen küçük risk fonlarından bulmayı başarabilmektedirler. Fakat iş bu sosyal girişimi büyütme için 250.000 USD – 2 Milyon USD ya da daha fazla meblağları bulmaya geldiğinde şansları o kadar da yüksek olmamaktadır. Kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen bir yapı arasında seçim yapmaktansa, bazı sosyal girişimciler her ikisini bir araya getirerek, bu iki farklı fakat birbiriyle bağlı organizasyonları içeren, - biri kâr amaçlı diğeri kâr amacı gütmeyen-misyonları birbirine bağlı ve operasyonları örtüşen, hibrit bir yapı oluşturmaktadırlar. Girişimcilerin hibrit organizasyonlar oluşturmalarının öncelikli nedeni, bunun onlara bir şekilde her iki fon veren türüne de aşına olarak hem filantropik hem de ticari sermayelere yaklaşabilme şansı vermesidir. Kâr amacı gütmeyen kısım, bir bağış alabilmek için bireysel bağışçılara ve vakıflara yönelirken; kâr amaçlı kısım ise ticari koşullarla yatırımcılara borç ve hisse için yönelebilir. Hibrit yapılar bazı dezavantajlar içerir. İki ayrı organizasyonu kurgulamak, bir tanesini oluşturmaktan daha fazla zaman ve paraya mal olur. İlaveten, kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen faaliyetler arasında,

organizasyonel ayrılıkları ve aralarındaki ilişkiye hükmeden yasal gereklilikler bağlamında, bir sinerji oluşturmak muhtemelen daha zor olacaktır.



Şekil-10: Sosyal ve mali geri dönüşler spektrumu (Kaynak: Chertok M., Hamaoui J., Jamison E., 2008, s. 46-47)

3.3. Sosyal İnovasyon Önündeki Bariyerler (Engeller)

Yapılanma ve finansman sorunu bir yana sosyal inovasyonların başarılı şekilde hayata geçmesi ve geniş bir alana yayılmasının önünde başka engeller de bulunmaktadır.

Avrupa Komisyonu BEPA'nın, daha önce bahsi geçen çalışmasında, sosyal inovasyonun önündeki bariyerlere daha önce 'tanımlar' bölümünde yer vermiş olduğumuz üç yaklaşım, yani 'sosyal talep perspektifi', 'çözülmesi gereken toplumsal sorunlar perspektifi' ve 'sistemsel değişimler perspektifi' ekseninde yaklaşmaktadır. Buna göre;

Sosyal talep yaklaşımı perspektifinden bariyerler:

1. Finansman ve büyüme: Bu yaklaşıma göre, ana bariyerler genellikle finansmana, risk sermayesine erişim ve sosyal girişimlerin büyümesi ile ilgili sıkıntılardır.

2. Yönetişim ve koordinasyon: Sosyal inovasyon, kökleri, politika sahasından sosyal inovasyonla alakalı pek çok aktörün (politika koordinasyonu) yanı sıra pek çok oyuncu (sosyal inovasyoncular arasındaki iletişim ağları, finans kurumları, kuluçkacılar,

vb. gibi burada ‘operasyonel koordinasyon’ olarak anılanlar) arasındaki koordinasyon eksikliğine dayanan bir dizi bariyerle karşılaşmaktadır.

3. Yasal ve kültürel tanınma: Sosyal girişimcilerin, girişimlerin ve onların sosyal taleplere hitap ederek inovasyon üretmek suretiyle sağladıkları somut katkılarının tanınmasının zayıf düzeyde olması da bir bariyer olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Beceriler ve eğitim: Sosyal inovasyoncuların beceri eksikliği, eğitim ve yetenek gelişimi konuları sadece insan kaynaklarının elinde ve mesleki alanında olan bir konu olmamakla kalmayıp, sosyal inovasyoncu olmanın iyi hazırlanmış bir özgeçmişte bir ‘meslek’ olarak görülmemesi de sosyal inovasyoncuların kabul görme hususundaki eksikliğe sebep olmaktadır.

5. Veri ve ölçmedeki eksiklik: Sosyal inovasyon sektöründeki veri eksikliğinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Sosyal inovasyon kavramı net bir tanıma sahip olmaktan çok uzaktır. Sektördeki sınırlar ve oyuncular homojen olarak tanımlanmamış olup, hatta sosyal inovasyonla ilgili ana sektörlerde bile anlaşılabilir ve homojen verilerin varlığı eksiktir.

Çözülmesi gereken sosyal sorunlar yaklaşımı perspektifinden bariyerler:

1. Ölçme: Sosyal inovasyonun ölçülmesi meselesi ‘sosyal’ olarak adlandırılan netice boyutu dikkate alındığında daha da karmaşık bir hal almaktadır. Ölçme üzerine sosyal inovasyon alanında ortaya çıkan yeni perspektifler bulunmaktadır: Geleneksel ekonomik performans ölçüleri kadar, sosyal ve çevreyle ilgili göstergeleri de içeren yeni tür sosyal metrikler; sosyal güçlü etkiyi ve değeri ölçmek için yeni yollar; nesnel olduğu kadar öznel de olan ölçüler de dâhil yeni yollar. Modern, küreselleşmiş dünyanın artan karmaşası; sosyal ve çevreyle ilgili göstergelerin en az ekonomik olanlar kadar önemli olduğu daha çok sayıda kapsamlı ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir.

2. Finansman: Sosyal inovasyonun finansmanı, inovasyonun bir alt kümesi olmaktan ziyade, inovasyonu genel anlamda finanse etmekle eş anlamlı hale gelmiştir.

3. Yönetişim: Yönetişim meselesi daha da karmaşık ve sistemselsel bir hale gelmiştir. Düzeyler açısından, çözölməsi gereken sosyal sorunların sistemselsel doğası, yerel, bölgesel, ulusal ve küresel çapta koordine olmuş hareketleri dayatmaktadır.

4. Eğitim: Eğitim ve yetenek geliştirmeyele bağlantılı olduğu kadar, çözölməsi gereken sosyal sorunlar yaklaşımı da daha derin bir eğitim sistemi reformunu gerektirmektedir. Bu da disiplinler arası, basit ve uygulamalı araştırmalar arasında güçlü bir etkileşimi, daha büyük sorumluluğu ve hem fırsatlar hem de tehditler bağlamında teknolojik gelişmelerin sosyal etkisinin daha derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir.

Sistemselsel değışim yaklaşımı perspektifinden bariyerler:

Bu tür bariyerlerin ilki, hala politikaların, politika seviyesinde tasarlandığı ve test edildiğı, daha sonra da halk seviyesinde uygulandığı ve kullanıldığı, yukarıdan aşağıya yönlü yaklaşımın yönetsel kültürden kaynaklanmaktadır. Bu türde bir başka bariyerin kökeni ise, sosyal talebin çözümünü kamu kurumlarının bulması gerektiğine inanan, sosyal politikaların tanımlanmasına ve tasarımına müdahil etmediğı yurttaşlara, paydaşlara ve kullanıcılara pasif rol veren genel kültürde yatmaktadır. (BEPA, 2010, s. 103-116)

3.4. Sosyal İnovasyonun Geniş Alana Yayılarak Büyütölmesi

Bir sosyal inovasyonun uygulandığı anda ve alanda olumlu sonuçlar almış olması onu mutlak başarılı kılmaya yetmeyecektir. Gerçek bir başarıdan söz edebilmek için bir sosyal inovasyonun, yerel ve/veya az sayıda kişi üzerinde pozitif bir etki yaratmaktan çıkıp daha geniş bir alana yayılması gerekmektedir. ‘Fayda yaratmak’ amacıyla yola çıkılan uygulamalarda daha çok kişinin fayda görmesi, ‘sorun çözmek’ amacıyla yola çıkılan uygulamalarda ise toplumun hatta toplumların daha geniş kesimlerinin sorununun çözölmesi durumunda ancak başarılı bir sosyal inovasyondan söz edilebilir. Zira yapısı gereğı sosyal inovasyon toplumsal uygulama ve alışkanlıklarda köklü dönüşümlerin gerçekleşmesini de gerektirmektedir. Ancak bir sosyal inovasyon uygulamasını pek çok engele rağmen hayata geçirebilmek, uygun yapılanma ve finansman kaynakları ile bütünleştirebilmek, süreci yönetebilmek ve

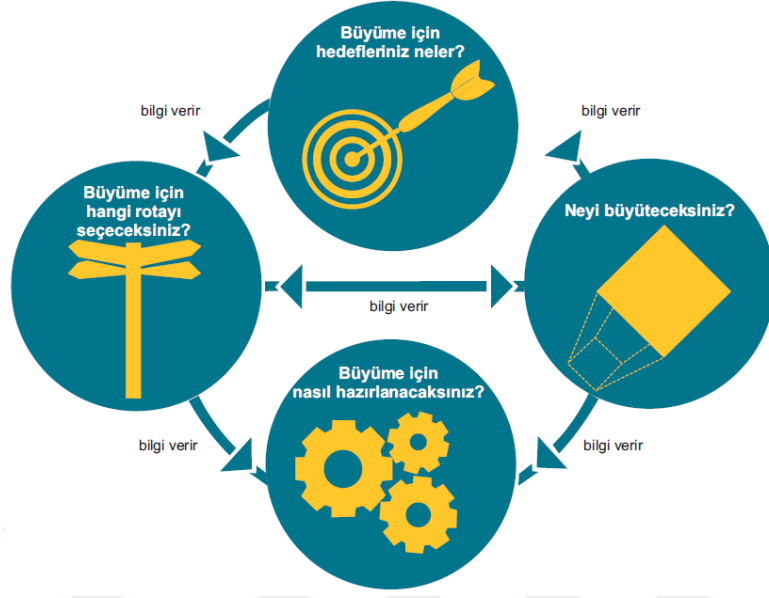
önüne çıkan pek çok engeli aşmak bile yeterince güçken bir de onu geniş kesimlere yaymak oldukça zorlayıcı bir süreçtir.

İki konu endişe vericidir. Biri, hitap ettikleri ihtiyaçlar doğrultusunda etki yaratmayı başarmış inovasyonların daha geniş ölçeğe taşınmasındaki güçlükle alakalıdır. Diğeri ise, hâlihazırda mevcut olan sosyal sektör organizasyonlarında sadece “tek seferlik” olarak değil, sürekli inovasyon yapabilmeleri için kapasite oluşturmayla ilgilidir. Teşhiste iyi olmak ve patolojinin nedenlerini elemek için yollar bulmak, organizasyonun sürekli inovasyon kapasitesini artırır.(Seelos C., Mair J., 2013, s.12-14)

Gabriel M., çalışmasında bir sosyal inovasyonun büyütülmesinin, yalnızca organizasyonu geliştirmek demek olmadığını aktarmaktadır. (Gabriel M., 2014, s.5). Sosyal inovasyonu büyütmekten bahsederken, öncelikli olarak bir sosyal inovasyondan fayda sağlayabilecek insan sayısını nasıl artırabiliriz konusunu düşünmek gerekir. Bu, mesela, daha geniş olarak benimsenen bir dizi prensip veya yöntem arayışının sağlanması, bir programın ya da müdahalenin yeni sahalarda birebir aynısının yapılması veya bir ürün ya da hizmeti kullanan daha çok müşteri ya da kullanıcının cezbedilmesi anlamına gelebilir. Maliyet de önemlidir. Büyütülebilir inovasyonların, mevcut çözümlere göre parasal değer sağlaması gerekir. Fikirler büyütülebilir gibi görünebilir fakat alıcı gözüyle, rakip maliyetlerinin kıyaslamasının yapılacağı detaylı analizler, bu fikirlerin aslında çok pahalı olduğunu gösterebilir. Yani büyümenin yapılabilir ve değerli olup olmadığını dikkate almaya değer. (a.g.e., s.10-12).

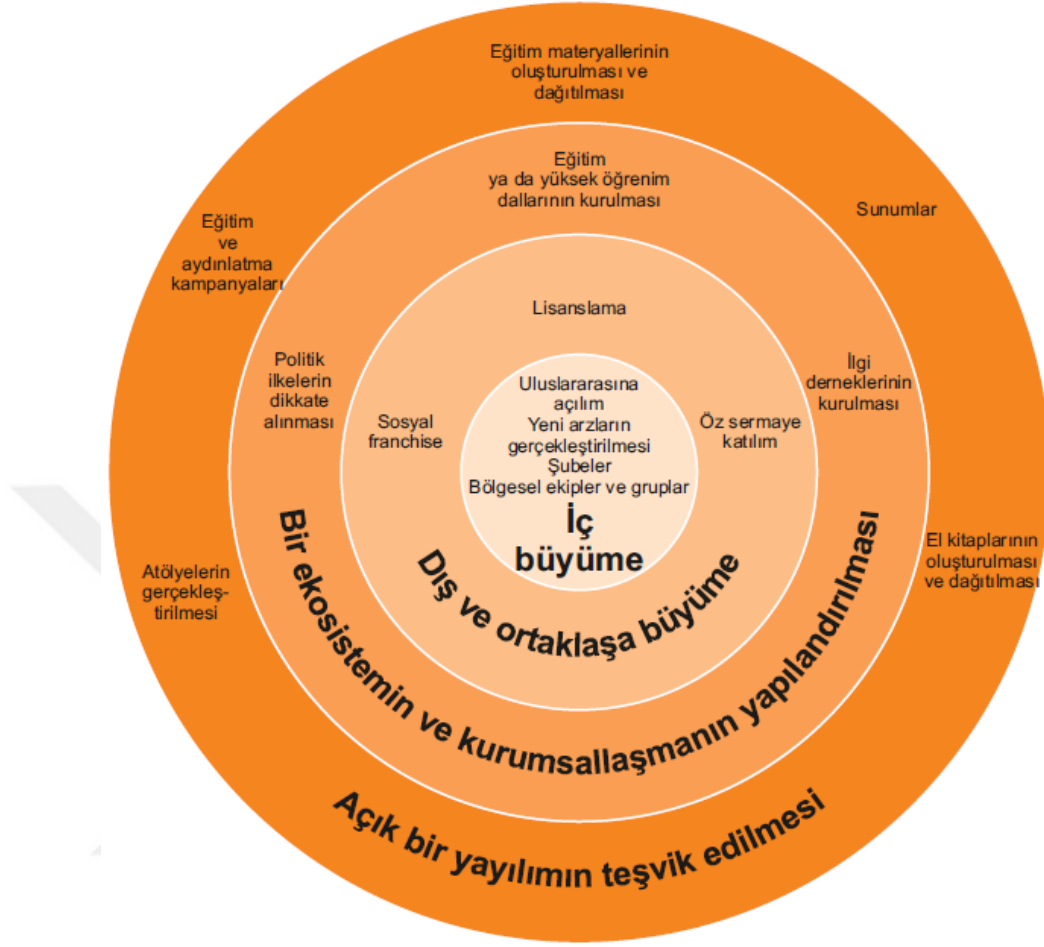
Gabriel M., bu çalışmasında konuya önce neden bir büyüme stratejisi oluşturmak gerektiğini açıklayarak yaklaşmakta ve bu sürecin aşamalarını anlatmaktadır. Yazara göre bir büyüme stratejisi, neden, ne ve nasıl büyüyelebileceği konusunda dayanak oluşturmakla alakalıdır. Bu dört alt aşamadan oluşur:

- Büyüme için amaç ve hedefleri netleştirmek
- Neyi büyüteceğimizi kurgulamak
- Büyüme için bir rota seçmek
- Bir strateji sunmak için hazırlanmak



Şekil-11: Büyüme stratejisi geliştirme aşamaları (Kaynak: Gabriel M., 2014, s. 13)

Sosyal inovasyonların büyümesine bir başka açıdan yaklaştığımızda, Dr. Muller S., Lurtz K., Ruede D., Dr. Kopf H. ve Prof. Dr. Russo P., daha önce bahsi geçen çalışmalarında 27 sosyal inovasyon uygulamasını analiz ettikten sonra elde ettikleri bulgular doğrultusunda sosyal inovasyonun yayılım fırsatlarını tespit ederek bir şekil üzerinde göstermek suretiyle özetlemişlerdir.



Şekil-12: Sosyal İnovasyonun Yayılım İmkânları (Kaynak: Muller S., Lurtz K., Ruede D., Kopf H., Russo P., 2013, s.55)

4. DOĞRU MİSYON SEÇİMİNİN ÖNEMİ

4.1. Misyona Karar Vermek

Bir sosyal inovasyon uygulamasını başarabilmek için, yürütülecek süreçte atılacak adımlar üzerinde etkili pek çok değişken olduğu muhakkaktır ancak buna rağmen hepsinden daha da önemlisi ‘başlangıç anıdır’. Yola çıkmadan önce hedeflenen sonuçları öngörmek ve gidilecek rotayı da bu doğrultuda oluşturmak gerekir. *Seneca*’nın da dediği gibi: “Eğer kişi hangi limana yelken açtığını bilmiyorsa, hiçbir rüzgâr işine yaramaz.”(Alıcı A., 2004, s.82).

Sosyal inovasyon kavramı için şu ana kadar incelediğimiz tanımlardan hareketle, bir sosyal inovasyon uygulamasının ya ‘**toplumsal bir sorunu çözmek**’ ya da toplumun geneli ya da toplumun bir kesimi yararına bir ‘**fayda yaratmak**’ (Karşılanmamış ihtiyaçların karşılanması, kırılan grupların dezavantajlı durumlarının iyileştirilmesi, vb.) ekseninde gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

İlaveten bu iki farklı tür misyonun farklı gidiş yollarına ve çalışma metotlarına ihtiyaç duyacağı aşîkârdır. **Bu tezin temelinde yatan ana yaklaşıma göre; ‘fayda yaratma’ temelli misyonlarda iktisadi sürekliliği sağlayacak bir yapılanmanın kurgulanması (gelir getirici faaliyetler ve buna uygun yapılanma) gerekir. ‘Sorun çözme’ temelli misyonlarda ise esas hedef kök nedenin tespit edilip ortadan kaldırılması olduğundan proje döngüsünün kurgulanması uygun olacaktır.**

Eğer toplumsal bir sorunu çözmek iddiası ve hedefi ile yola çıkılıyorsa; sorun çözmenin doğası gereği tanımlanan problemin ‘kök nedeni’ni bulmak ve farklı disiplinler tarafından farklı amaçlarla kullanılan ‘sorun çözme teknikleri’nden faydalanarak sosyal inovasyon uygulamasını tasarlamak gerekecektir. Kök nedenin doğru tespit edilmesi ve buna çözüm bulunması halinde -ideal durumda- problem ortadan kalkacaktır. Bu nedenle sorun çözme hedefi ile çıkılan yolda, proje yönetimi yaklaşımı ve yöntemlerini kullanmak mantıklı bir seçim olacaktır. Böylesi durumlarda sosyal inovasyonun ekonomik ömrünü uzatmaya ve sürekliliğini sağlamaya odaklanmak yerine, problemin kök nedenini en yüksek isabetle doğru tespit etmeye ve olası en iyi şekilde onu çözmeye öncelik vermek gerekecektir. Eğer bir süre sonra sorun

yeniden ortaya çıkıyorsa, o zaman ya bulunan çözümün yeterince iyi olmaması sebebiyle işe yaramamış olması ya da başka hatta belki de yeni bir nedenin varlığı akla gelmelidir. Her iki durumda da başlangıcı ve sonu belli bir proje yaklaşımı ile problem ele alınmalıdır. Önceki yürütölmüş projelerin bilgi birikimlerinden ve deneyimlerinden yararlanmak, varsa hatalarından ders almak da sürece olumlu katkı sağlayacaktır.

Öte yandan eğer toplum yararına bir ‘fayda yaratmak’ iddiası ve hedefi ile yola çıkılıyorsa o zaman bulunan inovatif fikir kadar, uygulamanın finansmanı, ekonomik ömrünün uzunluğu ve sürekliliği de odak noktasında yer almalıdır. Başlayan ve biten bir süreç yerine, süreklilik arz eden bir yapıya ve metoda ihtiyaç duyulacaktır.

Bunu kısa bir örnekle açıklarsak; eğer ölkemizdeki ‘aile içi kadına şiddet’ sorununa ‘bir çözüm bulmak’ hedefi ile bir sosyal inovasyon uygulaması yapılacaksa, öncelikle paydaşları dâhil ederek geniş kapsamlı bir araştırma ve inceleme süreci ile sorunun ‘kök nedeni’ bulunmalıdır. Kök neden tespitine yönelik çalışmalardan itibaren sürecin bir ‘proje’ olarak tasarlanması yani; hedeflenen sonuçların belirlenmesi, proje paketlerinin tanımlanması (paydaş analizleri, çevre analizleri, konunun tarafları ile mülakatlar, vb), zaman planının yapılması, ekibin, sorumluların ve bütçenin belirlenmesi, vb. gerekmektedir. Kök neden doğru şekilde tespit edilip, bunu ortadan kaldırmaya yönelik doğru çözüm bulunursa sorun ortadan kalkacağından proje de başarıyla tamamlanmış olacaktır. Ancak şu gerçeği de unutmamak gerekir ki, yaşadığımız bu tür karmaşık sorunlar genelde tek bir nedene dayanmayabilir ve çözüme ulaşmak çok da kolay olmayabilir. Bu tür durumlarda sorunun altında yatan tek bir nedeni aramak yerine birden fazla nedenin varlığını araştırıp her biri için ayrı çözümler geliştirmeye çabalamak, daha anlamlı sonuçlara ulaşmamızı sağlayabilecektir. Örneğimize dönersek, aile içi kadına şiddet sorununun tek bir kök nedene dayanmadığını düşünebiliriz. Bireylerin kadına yaklaşım konusunda ailede aldıkları eğitim(hem kadın hem erkek açısından), kadının ilgili toplumdaki rolleri, ailenin ekonomik şartları, kültürel farklılıklar, aile birliğinin teşkil ediliş biçimi, şiddet uygulayanın psikolojik tablosu, madde kullanımları(alkol, vs), vb. gibi farklı boyutlarda nedenlerin söz konusu olabileceği unutulmamalıdır.

Eğer ‘aile içi kadına şiddet’ sorununu ‘çözmek’ değil de ‘aile içi şiddet mağduru kadınların ekonomik ve sosyal durumlarının geliştirilmesi’ hedefi ile bir sosyal inovasyon uygulaması yapılacaksa, o zaman bu, finansmanı ve yönetimi ile sürekli kılınabilir bir uygulama olmak zorundadır. Zira kök nedeni ortadan kaldırmaya yönelik bir çaba söz konusu olmadığı için her gün bir yerlerde şiddete maruz kalan kadınlar var olmaya devam edecektir. Bu nedenle bu tür bir hedefi olan uygulamanın zaman boyutu, projede olduğu gibi sonlu olmamalıdır. İnovasyonu tasarlarken bu doğrultuda hareket etmek gerekecektir.

Ayrıca unutulmamalıdır ki, ‘aile içi kadına şiddet sorununu çözmek’ hedefi ile yola çıkılan bir sosyal inovasyon uygulamasında ‘kadın sığınma evleri açmak, sayısını artırmak ve kadınların bu evlere erişimini kolaylaştırmak’ gibi bir çözüm bulmak, aslında sorunu çözmeyeceği gibi, bazı vakalarda olduğu gibi durumun daha da vahim sonuçlar doğurmasına neden olabilir. Tıpta olduğu gibi belirtileri giderici uygulamalar, hastalığı tedavi etmediği gibi, çoğu zaman hastalığın daha da kronik hale gelmesine sebep olurlar. Yani beyin tümörü olan bir hastayı ağrı kesici vererek tedavi etmek mümkün değildir. Ağrıları geçse bile tümör orada olmaya ve hatta daha da büyümeye devam edecek ve belki de tedavi edilemez hale gelecektir.

Frances Westley’e göre, sosyal sektör genellikle, altta yatan esas nedenden ziyade, ortaya çıkan ilk belirtilere yönelen ‘yara bandı’ çözümlerle uğraşır. Örneğin, sosyal hizmet kuruluşları akıl hastalığından muzdarip kişilere mali destek bulabilmek için çabalarlar ancak en başından onları ana akım ekonominin dışına atan ekonomik sisteme dönüp bakmazlar. (**Westley F., 2008, s.2**)

Bir sosyal inovasyonun temelinde ya bir ‘eksik’(karşılanmamış ihtiyaç, dezavantajlar, vb) ya da bir ‘sorun’(toplumsal problemler) vardır. Bu sebeple aslında hangi misyon seçilirse seçilsin, ‘kök nedenin’ tespiti her iki durum için de önem arz eder. Çünkü sosyal inovasyoncunun daha en başında neyle karşı karşıya olduğunu, ne için çaba sarf ettiğini net olarak bilmesi gerekir.

Bu aşamada ‘kök neden’ kavramını biraz daha yakından incelemek, önemini ve sosyal inovasyon uygulamalarındaki kritik rolünü biraz daha irdelemek, kök nedeni bulmaya yönelik tekniklerden bahsetmek faydalı olacaktır.

4.2. ‘Kök Nedeni’ Bulmak

Tafel R., makalesinde kök neden konusunu, sosyal girişimcilere yönelik olarak, çoğumuzun yakından bildiği ‘denizyıldızını denize geri atan çocuk’ hikâyesi üzerinden ele almaktadır. Motivasyon konuşmacılarının popüler malzemelerinden olan bu hikâyeye göre; sahilde yürürken, kıyıya vurmuş, ölmek üzere olan denizyıldızlarını alıp okyanusa geri atan bir çocuk vardır. Bu çocuğu gören bir adam çocuğa;

- Mıllerce uzunlukta bir sahildeyiz ve her yer denizyıldızı dolu. Onları tek tek okyanusa geri atman bir şey fark ettirmez.

Çocuk bir denizyıldızını daha yerden alıp okyanusa fırlatır ve adama:

- Bunun için fark etti ama.

Yazar; makalesinde; bu hikâyenin ana fikrinin aslında sosyal girişimcilik hareketinin ardındaki zihniyetin en somut ve özet hali gibi olduğunu ancak aynı zamanda en büyük hatasını da gözler önüne serdiğini aktarmaktadır. Bunun gerekçesi olarak da karşı karşıya kaldığımız sorunların karmaşık tabiatı ile yüzleşmekte sıklıkla yetersiz kaldığımızı, uzun süreli değişimler ortaklaşa çaba gerektirdiğinde, kişilerin genellikle doğrusal ve basit çözümlerle meşgul olduğunu belirtmektedir. Yazara göre, harekete geçmek önemlidir ancak gerçek çözümleri yaratmak için daha büyük ve stratejik soruların da sorulması gerekir. Denizyıldızı hikâyesinde bunun anlamı: ‘Bu kadar denizyıldızının sahile vurmasının asıl nedeni neydi? Bu konuda hangi sistemler devrede? Büyük çaplı bir etkiyi nasıl yaratabiliriz?’ türünden soruları sormak demektir. Gerçek dünyadaki problemler genellikle bozuk bir ekosistemin sonucu olarak karşımıza çıkar ve çözümler genellikle kuralların bir şekilde değiştirilmesini gerektirir. Denizyıldızlarını okyanusa geri atmak, tıpkı hayırseverlik gibi, kötü bir şey olmamakla birlikte, hayırseverlikle adaletin birbirine karıştırılmaya başlandığı noktada, adaletsizliğin sürekli olmasına neden olmak kaçınılmazdır. (**Tafel R., 2012, s. 1).**

Anlamalı ve uzun süre devam edecek türden değişimler yaratmak için, sosyal girişimciler öncelikle problemleri yaratan ve sürekli kılan sosyal sistemleri sık sık değiştirmeleri gerektiğini anlamak zorundadırlar. Bu sosyal sistem, dostlar, düşmanlar, rakipler ve hatta masum izleyiciler de dâhil olmak üzere problemin bir parçası olan tüm oyuncular ve yasalar, politikalar, sosyal normlar, demografik eğilimler ve kültürel kurumlar gibi daha geniş çapta çevreyi de kapsar. (Bloom P.N., Dees G., 2008, s. 47).

Günümüzdeki pek çok baskı unsuru; obezite ve kalp rahatsızlıklarından, yurtiçi ve uluslararası eşitsizliklere ve iklim değişikliği, kaynakların azalması gibi giderek artan çevresel konulara kadar, görülen sonuçları iyileştirmekten ziyade, kök nedenleri hedefleyen tedbirlere ihtiyaç doğurmaktadır. (Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2009, s. 5).

Kök nedenin önemini *İngiliz şair George Herbert'in For Want of a Nail* (Bir çivi bulunmadığından dolayı) şiiri hoş ve esprili bir şekilde özetlemektedir.

Bir çivi olmadığından dolayı, nal zayi oldu

Bir nal olmadığından dolayı, at zayi oldu

Bir at olmadığından dolayı, binici zayi oldu

Bir binici olmadığından dolayı, savaş zayi oldu

Savaş olmadığından dolayı, krallık zayi oldu.

Ve tüm bunların hepsi bir çivi olmadığından dolayı oldu. (Serrat O., 2009, s. 2)

4.3. Kök Neden Analizi

Kalite yönetimi, istatistik ya da benzer amaçlı disiplinlerde kök nedeni bulma çalışmalarında kullanılan çeşitli teknikler vardır. Kök nedeni -ya da bazı vakalarda nedenleri- tespit ettikten sonra istatistik ve benzeri disiplinlerde sıklıkla kullanılan problem çözme tekniklerine başvurmak, çözümü bulmaya ve sosyal inovasyonu tasarlamaya giden yolda önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu bölümde bazı kök neden tespiti ve problem çözme tekniklerine genel çalışma mantığı çerçevesinde yani genel hatlarıyla yer verilecektir. Her bir tekniğin uygunluğu, tanımlanmış problemin niteliği özelinde değerlendirildikten sonra gereken seçim yapılmalıdır. Bu teknikler kalite yönetimi kapsamında sıklıkla kullanıldığından bu alana uygun terminoloji ile ifade edilmiştir. Ancak tanımlanan problemin doğasına özgü olarak bu dil uygulama aşamasında değiştirilebilir. Burada altı çizilmek istenen husus, tekniğin ‘çalışma prensibi’dir.

4.3.1. 5 Neden Analizi - Kök nedeni bulmaya yönelik analiz çalışmalarında bilinen en basit ama oldukça etkili yöntem ‘5 Neden’ analizidir. Verimli bir 5 neden analizi yapabilmenin üç temel ögesi vardır:

1. Problemin tam ve kesin şekilde ifade edilmesi
2. Sorulara tümüyle dürüst şekilde cevap verilmesi
3. Problemin kökenine inme ve çözme konusunda kararlı olunması

Bu teknik *Toyota Endüstrileri* şirketinden *Sakichi Toyoda* tarafından geliştirilmiştir. Tekniğin yürütülmesi 5 basit adımda gerçekleşir.

1. Bir ekip oluşturulur ve herkesin üzerinde anlaşacağı şekilde problem ifade edilir. Bunu yaptıktan sonra, problemin çözümü aşamasında, ekibe ilave üye gerekip gerekmeyeceği kararlaştırılır.

2. Ekibe ilk ‘Neden?’ sorusu sorulur: ‘Bu durum ya da problem neden ortaya çıkmıştır?’ Bu soruya muhtemelen dört beş mantıklı cevap gelecektir. Bu cevaplar, bir tahtaya ya da duvara yapıştırılacak küçük kartlara yazılmak suretiyle kayda geçirilir.

3. Birbirini izleyen dört ‘Neden?’ sorusu daha sorulur. Her defasında gelen cevaplar, önceki aşamada olduğu gibi kayda geçirilir. (Tahta ya da duvara). Her bir cevap, bir önceki ilgili cevabın(ebeveyninin) yanına iliştilir. Tüm mantıklı cevaplar takip edilir. ‘Neden?’ diye sorulduğunda artık işe yarar bir bilgi gelmiyorsa muhtemelen ‘kök neden’ tanımlanmış olacaktır (Eğer gerekiyorsa, isteğe bağlı olarak kök nedene ulaşmak için ilave ‘Neden?’ sorusu sorulabilir)

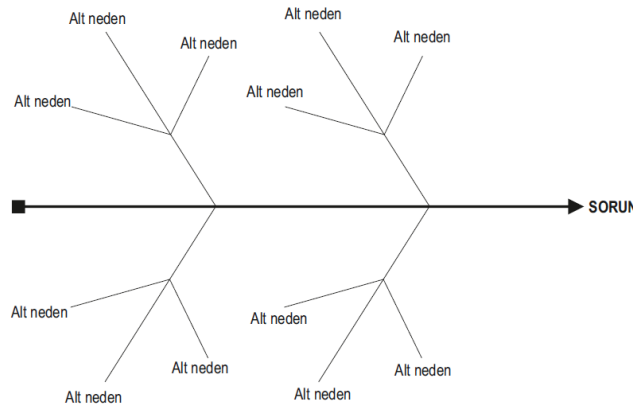
4. Onlarca ya da en son sorulan ‘Neden?’ sorusuna gelen cevaplar arasında problemin sistemsal sebebi araştırılır. Bunlar tartışılır ve olası en uygunu üzerinde karar

kılınır. Ekip oturumunu müteakiben bir sorgulama yapılır ve elde edilen sonuçlar diğerlerine de gösterilerek, kurulmuş olan mantığın görülebildiği doğrulanmaya çalışılır.

5. Olası en muhtemel kök neden üzerinde karar kılındıktan ve analizin altında yatan mantığın doğruluğu sınıandıktan sonra bu kök nedenin ortadan kaldırılmasına yönelik uygun düzeltici faaliyetlerin geliştirilmesi aşamasına geçilir. (Serrat O., 2009, s. 1-2).

4.3.2. Balık kılçığı (Sebe – Sonuç) diyagramı - Bir örgütün süreçlerinde ve sistemlerinde ortaya çıkan problemleri ve bu problemlerin doğmasına neden olan temel sebepleri belirlemeye yardımcı olur. (Çetin C., 2013, s. 171)

Bu tekniğe göre; ilk aşamada sorun veya problem sağ tarafa yazılır, bu balığın kafasını oluşturur. Daha sonra bu sorunu ortaya çıkaran ana nedenlerin neler olabileceği ya kişisel olarak belirlenebilir ya da grup içerisinde tartışmak suretiyle bulunur. Bulunan bu nedenler, sorun tarifinden sol tarafa doğru çıkan çizgilerin ucuna yazılır ve bu da balığın kılçıklarını oluşturur. Daha sonra ana neden olarak yazılanların ucundan, yanlara doğru çıkan çizgilere, bu ana sorun nedenini ortaya çıkaran diğer nedenler yani alt nedenler yazılır ve bunlar da balığın ince kılçıklarını oluşturur. Bu işlemin sonunda ortaya çıkan şekil aşağıdaki gibi olacaktır. (Koçel T., 2013, s. 125-126).



Şekil-13: Balık kılçığı tekniği ile sorunun nedenlerinin bulunması (Kaynak: Koçel T., 2013, s.126)

4.3.3. Pareto diyagramı – Bu tekniğin temel prensibine göre; her sistem ve süreçte, o sisteme/sürece has %20 gibi az sayıdaki faktör, o sistemdeki/süreçteki

problemlerin %80'i gibi büyük çoğunluğunun sebebidir. Pareto diyagramı bir sistemdeki/süreçteki faktörleri etki derecesi, önem sırası veya tekrar sayısına bağlı olarak azalan bir sıralama ile sunan bir sütun grafiğidir.

4.3.4. Dağılım diyagramı - İki değişken arasındaki basit doğrusal ilişkiyi analiz ederek, bu ilişkinin görünümünü ortaya koyar. X ve Y eksenlerindeki değişkenlerden elde edilen dağılımın şekli, aralarındaki korelasyon hakkında bilgi verir.

4.3.5. Kontrol grafikleri - Devam eden bir sürece dair verilerdeki değişimi grafik şeklinde gösterir.

4.3.6. Beyin fırtınası tekniği – Esas amacı, bir durum ya da probleme ilişkin olası fikir ve seçenekleri serbestçe ortaya koymaktır. Bu teknikte fikirlere hiçbir müdahaleye izin verilmez, eleştiri kabul edilmez. Katılımcıların akıllarına gelen – mantıksız bile olsa- fikirleri toplantı sırasında beyan etmeleri beklenir ki zaten daha sonraki aşamalarda bu fikirler arasında uygulanabilir olanlar ayıklanacaktır.

Beyin fırtınası tekniğinin uygulanmasında üç temel koşulu sağlaması gerekir:

- Eleştiri yasağı – Fikirlerin eleştirilmesi, üzerlerinde değerlendirme yapılması ve yargılanması yasaktır.
- Sınırsız düşünme – Üretilen fikirlerin tuhaf olmasından çekinilmez, aksine bu tür fikirlerin teşvik edilmesi esastır.
- Yüksek üretim – Temel prensip, mümkün olduğunca çok sayıda fikrin üretilmesini sağlamaktır. Bununla amaçlanan, iyi bir çözüm bulma olasılığını artırmaktır.

4.3.7. Gordon tekniği – Sorunla/konuyla ilgili belirsiz bir takım fikirleri, düşünceleri ve sözleri benimseyen bir topluluğun, özgür bir ortamda başkalarının fikirlerini, düşüncelerini ve sözlerini eleştirmeden, olumsuz beyanlarda bulunmadan; yeni, sağlıklı, yapıcı fikir ve görüşlerin üretilmesine dayanan bir çalışmadır. Bu tekniğin, beyin fırtınasından farkı, grubu yöneten başkandan başka bir bireyin sorunun sebepleri veya çözümleri ile konunun/sorunun gerçek yapısını bilmemesidir.

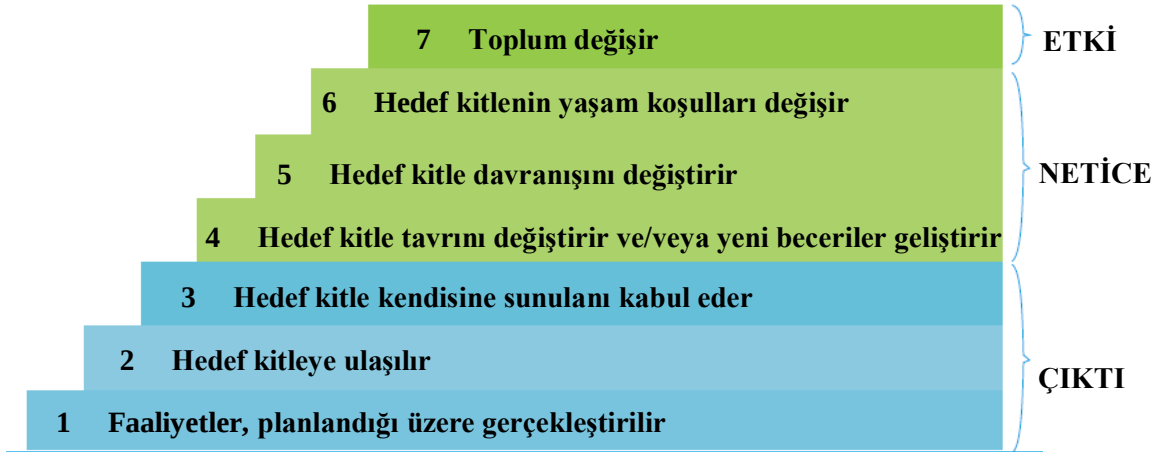
4.3.8. Philips 66 tekniği - Gruptaki kişi sayısının çok olması durumunda ve bütün üyelerin karara katılması istendiğinde uygulanan bir tekniktir. Bu tekniğe göre;

verilen bir konu 6 dakikada 6 kişilik grupların tartışması esasına dayanır. (Çetin C., 2013, s. 171-175).

4.4. Problem Çözme Misyonu ile Sosyal İnovasyon

Bertelsmann Vakfı, Sosyal Sorumluluk için Küresel Ortaklık(GPSA) ve Dünya Bankası Grubu’nun desteği ile *PHINEO* tarafından hazırlanan çalışmada, sosyal tabanlı uygulamaların geliştirilmesi süreci, proje döngüsü yaklaşımı ile harmanlanmıştır. Böylelikle uygulamacılar için son derece aydınlatıcı bir yol haritası ortaya çıkmıştır. Buradaki aşama ve adımları, sosyal tabanlı projeler için mutlak izlenmesi gereken kurallar ya da tek tip bir şablon olarak kabul etmek yerine, bu zorlu süreci planlamada yol gösterici bir kılavuz olarak görmek daha doğru olacaktır. Bir projenin olası en doğru şekilde planlanması, izlenen yol haritasındaki adımların birebir ve sıkı sıkıya takip edilmesi demek değildir. Aksine projenin ana fikri ve ulaşmak istediği hedefleri özelinde, farklı açılardan ve gerektiğinde yeterli derecede esnek bakış açısıyla değerlendirilmesi suretiyle tasarlanması sayesinde başarılı bir proje planlamasından söz etmek mümkün olacaktır.

4.5. Sosyal Etki Navigatörü



Şekil-14: Sonuçlar merdiveni (Kaynak: Rickert A., Kurz B., Kubek D., 2016, s.5)

Sonuçlar:

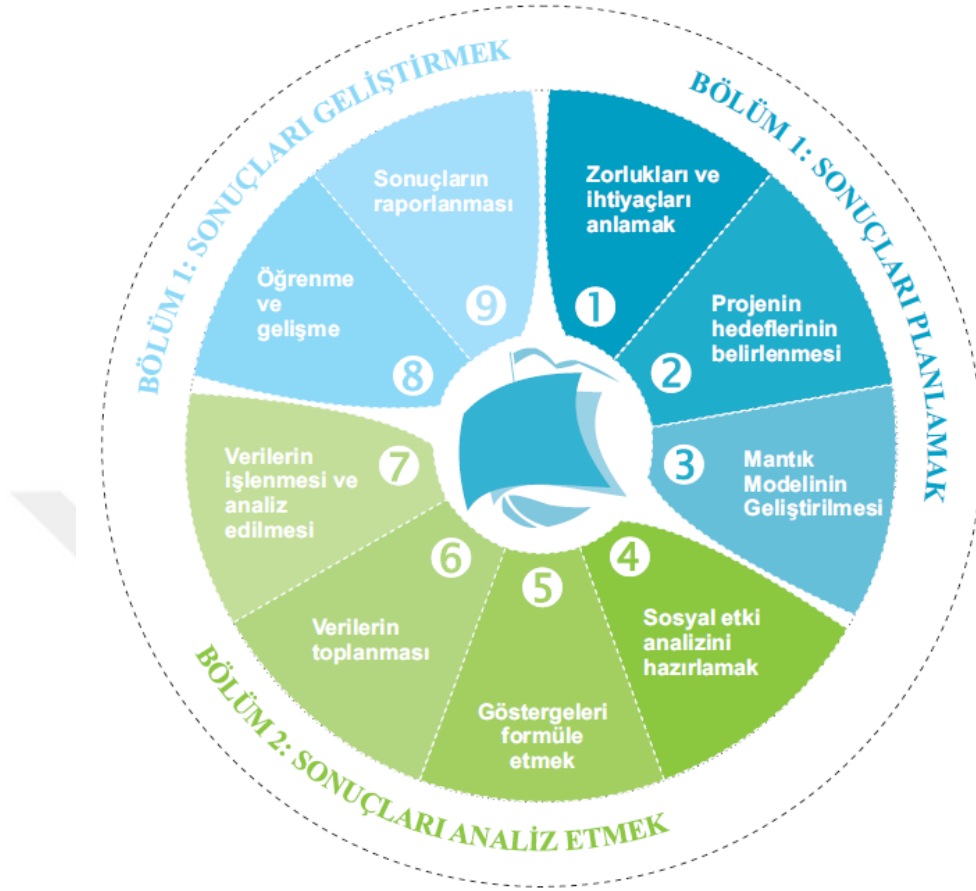
Sonuçlar derken; hem bir müdahale ile yaratılmış hizmetlere ve ürünlere(kasıtlı ya da kasıtsız olarak, olumlu ya da olumsuz manada) hem de hedef kitleler ve onların doğrudan çevreleri veya daha geniş bir topluluk nezdindeki müdahaleler neticesinde başarılmış sonuçlar kastedilir. Buna göre;

Ürün ve hizmet seviyesindeki sonuçlar	Çıktı (Output)
Hedef kitle seviyesindeki sonuçlar	Netice (Outcome)
Toplum seviyesindeki sonuçlar	Etki (Impact)

Bir projenin sonuçları, o projenin sağladığı ürün ve hizmetlerin semeresidir. Bu çıktılar, sonuçların ve etkilerin başarılmaları için bir gereklilik olmakla beraber onları doğrudan etkilemez.

Etkiye yönelik olmak:

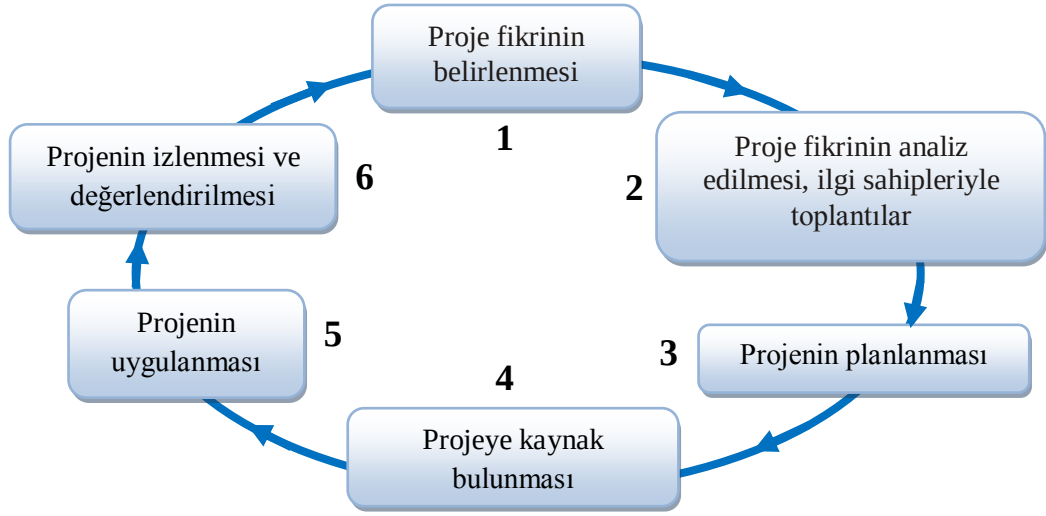
Etkiye yönelik olmak, bir projenin, **netice** ve **etki** seviyelerinde, belirli sonuçları başarmaya dair belirlenmiş hedeflerle planlanmış ve uygulanmış olması anlamında gelir. Etkiye yönelik projelerin, her biri kendi içinde alt gruplara ayrılan ve toplamında proje döngüsünü teşkil eden, üç temel aşaması vardır. Etki analizinin sonuçları kullanılarak, dersler çıkarılabilir ve bu süreçten elde edilen gelişmelerle, yeni bir planlama aşaması yürütülebilir ve yeni bir proje döngüsü başlatılabilir. Sosyal etki analizinden çıkarılan dersler ve varılan sonuçlar; aynı zamanda benzer bir iş yaparak başkalarına da yardım etmek veya projesinin ölçeğini büyütmek isteyen organizatörler için sağlam bir dayanak oluşturma imkânı da sunar. Etkiye yönelik olmak aslında öğrenme süreciyle ve özellikle de kendi işini sürekli geliştirmeye alakalıdır. (Rickert A., Kurz B., Kubek D., 2016, s. 5-7).



Şekil-15: Proje döngüsü ile etkiye yönelik olmak: Etkiye yönelik proje yönetimi aşamaları (Kaynak: Rickert A., Kurz B., Kubek D., 2016, s.7)

4.6. Proje Yaklaşımı ve Proje Döngüsü

Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen *Sivil Toplumu Geliştirme Programı*(STGP) kapsamında hazırlanan kitapçığa göre proje; belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla zamanın ve kaynakların kullanımını planlayan faaliyetler dizisidir. Finansal, teknik ve insani kaynakların bir sonuç üretmek üzere belirli bir zaman diliminde ve yerde planlı kullanımı üzerine kurulmuştur. Proje; faaliyetleri bir hedefe yönlendirir, zaman ve kaynak planlamasına, izleme ve değerlendirmeye imkân sağlar, kaynak bulunmasına yardımcı olur. Ayrıca hedeflere ulaşılmasının önündeki risklere ve engellere dair bilgi sahibi olunmasını ve önlem alınabilmesini sağlar, fikrin anlatımını ve katılımcılığı kolaylaştırır ve sonuçların sürdürülebilirliğini artırır. (Aydemir G., Demircan S., Salman F., 2004, s.4)



Şekil-16: Proje Döngüsü (Kaynak: Aydemir G., Demircan S., Salman F., 2004, s. 4)

Aynı kitapçıkta yer alan bilgilere göre, proje hazırlamanın 10 altın kuralı üzerinden sürecin önemi şu şekilde özetlenebilir:

1) Sorunu, en başta çok iyi tanıyıp, tanımlamak gerekir. Sorunu tanımlamadan, analizini yapmadan, projeye başlamak projenin kilitlenmesine neden olabilir.

2) Sorunları tek başına ortadan kaldırmak kolay değildir. Sorunu yaşayan ve değiştirmek isteyen insanlarla birlikte hareket etmek gerekir. Sorunu ortadan kaldırmak isterken, başka gruplar için projenin bir sorun haline dönüşmesine neden olmamak önemlidir. Yani paydaş analizi büyük önem taşır. Başlangıçta önemsenmeyen bir kişi, ileride tüm projeyi engelleyici bir konuma bile gelebilir.

3) Kendini tanımak, gücün sınırlarını bilmek, süreçte birlikte yol alınacak kişiler önemlidir. Tüm sorunun çözülebileceği düşüncesiyle, projenin çok geniş tutulması doğru olmaz. Sorunun en altından başlanması, gerçekçi ve aynı zamanda da üstesinden gelinebilir olması önemlidir. Hedeflerin de buna göre belirlenmesi gerekir.

4) Paraya göre proje yapılmaz. Tahsis edilen paranın verilme gerekçesi ile prensiplerin, amaçların, misyonun uyumu önemlidir.

5) Bir üst hedefin belirlenmesi gerekir. Sonra da ona ulaşmak için alt hedefler (ya da proje hedefleri) belirlenmelidir. Aktiviteler, hedef olarak kabul edilmezler. Konferans düzenlemek bir hedef değil, aktivitedir. Hedef; düzenlenen aktivite ile ulaşmak istenen şey olmalıdır.

6) Paydaş analizine ek olarak projede farklı gruplarla - kurumlarla ortaklıklar kurmak yararlı olabilir. Devletle, diğer sivil toplum kuruluşları ile veya özel sektörle ortak olmayı düşünmek gerekebilir. Ortaklık yapılması düşünülen grup ya da kişilerin, projenin planlama aşamasında sürece katılması ve projenin birlikte hazırlanması doğru olur. Proje başladıktan sonra paydaşlara ya da ortak olunacak kişi/kuruluşlara gitmek doğru olmayacaktır.

7) Sponsora göre projelerde küçük değişiklikler yapılabilmelidir. Çünkü her kurumun beklentisi farklı olabilir.

8) Projenin ölçülebilir-net ve somut çıktıları olmasına dikkat edilmelidir.

9) Her projenin bir halkla ilişkiler/iletişim stratejisinin olması gerekir. Proje çıktılarının, düzenlenecek aktivitelerin insanlara duyurulması önemlidir.

10) Projenin bir sonraki adımının önceden düşünülmesi gerekir. Proje bittiğinde ne olacağını öngörebilmek gerekir. Projenin sürdürülebilirliğini planlamak, sorunları çözdükten sonraki iyileştirilmiş durumu sürdürebilmek için gereklidir. Kısacası hastayı iyileştirmekle yetinmeyip, iyileşmiş gövdenin hayatını sürdürmesi için nasıl yaşaması gerektiğini de planlamak önemlidir. (a.g.e., s. 22-23)

4.7. Fayda Yaratma Misyonu ve Süreklilik Yaratma Çabası

Daha önceki bölümlerde, bir sosyal inovasyon uygulamasının iki farklı misyonu olabileceğinden söz etmiştik. Toplumsal bir ‘sorunu çözmek’ ya da toplum yararına bir şekilde ‘fayda yaratmak’. Bu iki farklı misyon türü için, farklı gidiş yollarına ve metotlara ihtiyaç duyulduğundan bahsetmiş, sorun çözme temelli misyonlarda esas odak noktasının ‘kök nedeni’ tespit etme ve ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar olduğunun; toplum yararına fayda yaratma temelli misyonlarda ise iktisadi sürekliliği sağlayacak bir yapılanmanın kurgulanmasına önem verilmesi gerektiğinin altını çizmiştik. Bir önceki bölümde, sorun çözme misyonunda izlenmesi için faydalı olabilecek proje yönetimi kavramını ve önerilen adımları inceledik. Bu

bölümde ise fayda yaratma misyonu ile yola çıkan bir sosyal inovasyon uygulamasının ekonomik ömrünün sürekliliğini sağlamak üzere başlatılacak ticari girişimlerin oluşum sürecini inceleyeceğiz.

Ekonomik ömür anlamında sürekli kılınmaya çalışılmasının, bir sosyal inovasyon uygulamasını ‘girişimcilik’ kavramı ile koştur bir tablo sergiler duruma getirdiğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Tıpkı ‘normal/ticari’ girişimcilikte olduğu gibi, ekonomik sürekliliğin sağlanmasına odaklanmayı gerektiren bu durumda, sosyal inovasyon uygulaması, ‘normal’ girişimcilikten, yola çıkış anındaki ‘sosyal’ odaklı misyonu ile farklılaşır ki bu da aslında ‘sosyal girişimcilik’ kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal girişimcilik ile sosyal inovasyon arasındaki ilişkiyi ise önceki bölümlerde değinmiştik. (bkz. *‘Sosyal Girişimcilik’, ‘Sosyal Girişimci’ ve ‘Sosyal İnovasyon’ bölümü*)

Bir sosyal inovasyon fikrini, girişimcilik kıstasları, gerçekleri ve süreçleri ile eşleştirerek geliştirmek, ulaşmak istediği hedeflerine giden yolda sosyal inovasyoncuya önemli ölçüde yol gösterecektir. Bu nedenle girişimcilik ya da kâr odaklı işletme geliştirme gözlüğüyle bakılarak hazırlanan bu bölümde, aslında ekonomik sürekliliği sağlanmaya çalışılan bir sosyal inovasyon uygulaması ile ticari girişimcilik arasındaki - süreç bağlamında- benzer durumdan yola çıkılarak bir tür benchmark yapıldığının altını çizmek gerekir.

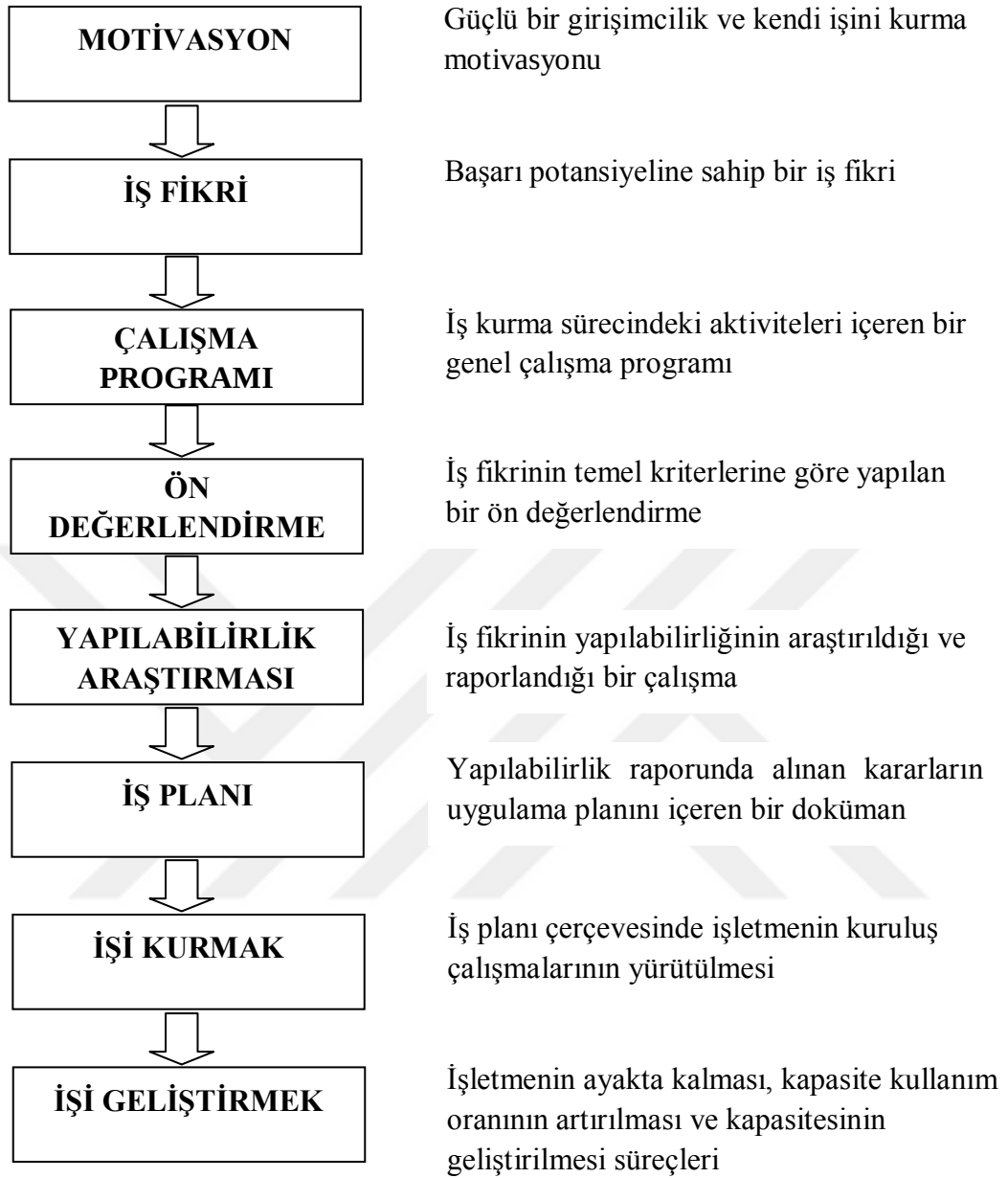
Bir girişimci için, iş kurma sürecinde kat edilmesi gereken uzun bir yol, pek çok engel ve geçilecek önemli kilometre taşları vardır. İyi bir iş fikri bulmak, bu fikrin yapılabilirliğini test etmek, iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak bir durum analizi(SWOT) yapmak, bir iş modeli oluşturmak, bir iş planı yazmak ve fikri için finansman kaynağı bulmak gibi. Girişimcilerin karşı karşıya oldukları ‘iş kurma süreci’ çok çeşitli araştırma, değerlendirme, planlama, karar verme ve uygulama aktivitelerinden oluşmaktadır. (KOSGEB, 2010, s.1)

Sosyal misyonuna hizmet edebilecek iyi bir fırsat yakalamak son derece önemlidir. Öte yandan, bu fırsatları gelir getirici şekilde hayata geçirmek, tasarladığımız sosyal inovasyon uygulamasının misyonuna ve ulaşmak istediği hedeflerine onu

taşıyabilecek ve bunu da mümkün olduğunca sürekli kılabilecek şekilde kurgulamak görüldüğü kadar kolay olmayacaktır. Zira ‘normal/ticari’ girişimcilik için bile finansman bulmak gerekli ve hayli zor iken, sosyal misyonu olan bir uygulamada finansal destek bulmak daha da zaruri ve zor olacaktır.

Yatırımcı bulmak gibi zor bir süreci daha makul şekilde ilerletmenin yanı sıra, fikir sahibinin nerede, ne zaman, nasıl, kimlerle ve ne şekilde hareket edeceğini bilmesi ve –makul bir esneklik payı da bırakarak- önüne çıkan zorluklar karşısında yılmadan ana plana kararlılıkla sadık kalması çok önemlidir. Ancak bunun için önce bir ‘planının’ olması gerekir. İş planı yazmak girişimciler için genellikle zahmetli hatta bazen sıkıcı bir süreçtir ancak göz ardı edilemeyecek kadar da elzem bir aşamadır. Heyecan verici fikirlerini üçüncü şahısların gözünde ‘ete kemiğe büründürecek’ detayları içeren bu planlar için çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından hazırlanan ya da yazında yer alan şablonları kullanmak, bu aşamayı pratik şekilde geçmeyi kolaylaştıracaktır.

Ülkemizde *KOSGEB*, girişimciliğin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla yazılı bilgilendirme materyalleri, uygulamalı girişimcilik eğitimleri, çeşitli destek programları, vb. gibi değişik kanallardan girişimci adaylarına farklı şekillerde kılavuzluk etmektedir. *KOSGEB* tarafından iş kurma süreci bir akış şeması ile şu şekilde özetlenmiştir.



Şekil-17: İş Kurma Süreci İş Akış Şeması (Kaynak: KOSGEB, 2010, s. 13)

Bir girişimcinin iş kurma sürecini planlarken bir ‘iş modeli’ oluşturması, onun sonraki aşamalarda detaylara indiğinde kaybolmaması ve büyük resme odaklanmayı sürdürebilmesi için büyük önem taşır. Ancak unutulmamalıdır ki, ‘iş planı’ ve ‘iş modeli’ iki farklı kavramdır.

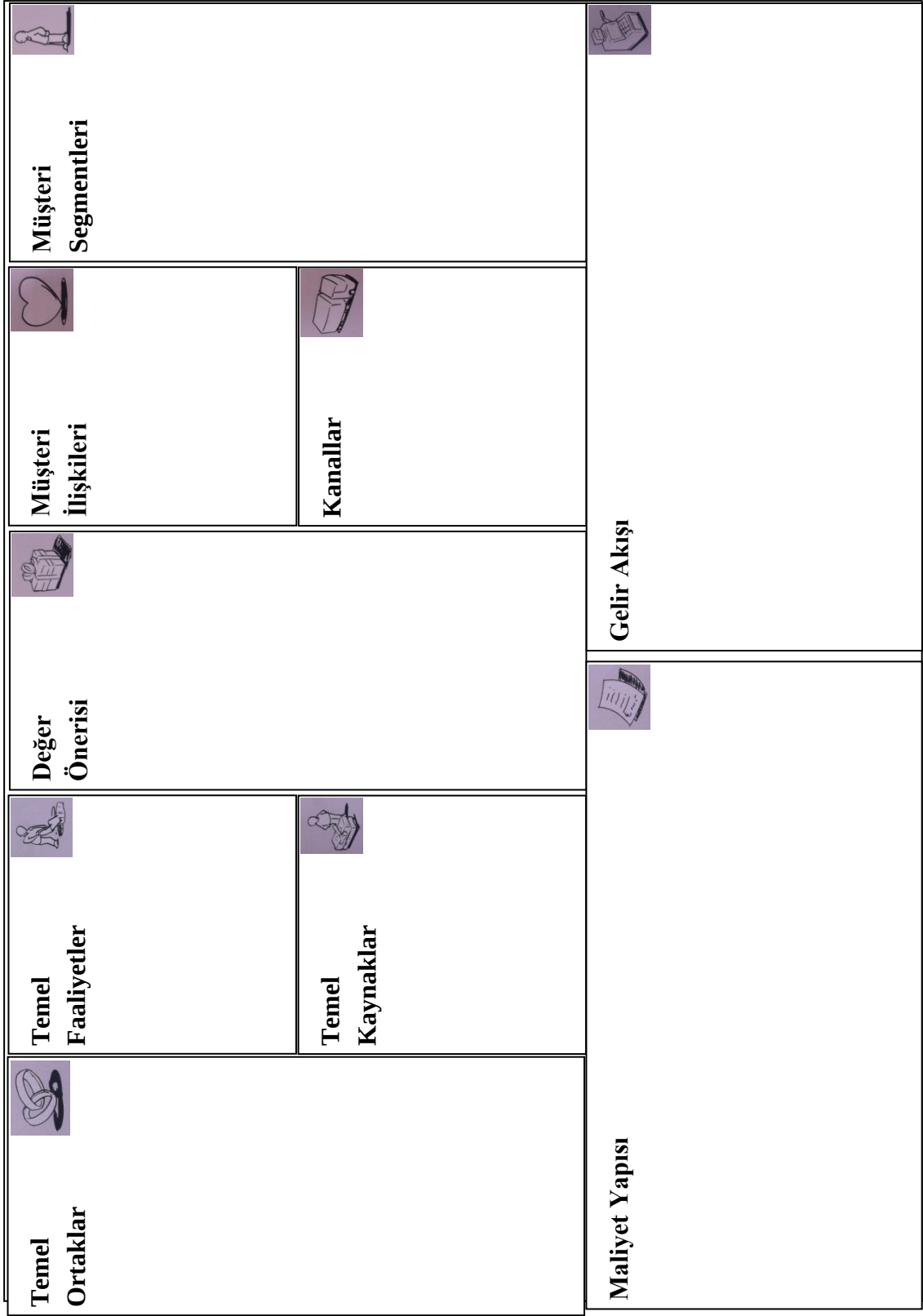
İş planı, bir iş fırsatını açıklayan, hizmet edilecek pazarı betimleyen ve girişimci örgütün nasıl yol almayı planladığını ayrıntılı bir şekilde gösteren bir belgedir. **(Luecke R., 2008, s. 73.)**

İş planı; girişimcinin işine dair düşüncelerini, hedeflerini, planlarını içeren bir dosyadır. Aynı zamanda işini kurma ve işletmesini geliştirme dönemlerinde girişimciye yol gösteren rehberidir. İş planının gereken kapsamda hazırlanabilmesi için, girişimcinin hedeflediği iş modelini ve işini nereye ulaştırmak istediğini bilmesini gerekir. İşte ancak bu durumda ‘iş planı’ yol gösterici bir rehber olabilir ve hedefe giden yolu tarif eder. **(KOSGEB, 2010, s.25-26)**

Bir iş modeli; bir örgütün yarattığı değerin, bu değeri sunuşunun ve mevcut bir değeri nasıl yakalayacağını mantıklı açıklamasını ortaya koyar. **(Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, s.14)**

Bir iş planında yer alması gereken bölümlerine genel hatlarıyla bakmadan önce, bir iş modelinin yapıtaşlarına ve bunlara dair bazı detaylara değinmek yerinde olacaktır. *İş modeli üretimi* başlıklı çalışmalarında Osterwalder A. ve Pigneur Y., iş modelini bir işin dört ana alanını kapsayan, dokuz temel yapıtaşıyla açıklamaktadırlar. Bu ana alanlar: Müşteri, ürün, altyapı ve finansal sağlıktır. **(a.g.e., s.15).**

Yazarlar, bu dört ana alanı kapsayan yapı taşlarını bir şablon üzerine yerleştirerek, buna ‘İş modeli tuvali’ adını vermişlerdir.



Şekil-18: İş Modeli Tuvali - Business Model Canvas (Kaynak: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, s.44).

Yapıtaşı - 1: Müşteri Segmentleri (MS)

Müşteri segmentleri; bir işletmenin ulaşmak ve hizmet vermek istediği kurum veya grupları ifade eder. **(a.g.e., S.20)**

Yapıtaşı - 2: Değer Önerisi (DÖ)

Değer önerisi; belli bir müşteri segmenti için değer yaratan ürün ve hizmet paketlerini ifade eder. **(a.g.e., S.22)**

Yapıtaşı - 3: Kanallar (KA)

Kanallar; bir şirketin değer önerisi sunmak istediği müşteri segmentiyle nasıl iletişim kuracağını ve o segmente nasıl ulaşacağını tarif eder. **(a.g.e., S.26)**

Yapıtaşı - 4: Müşteri İlişkileri (Mİ)

Müşteri ilişkileri; bir şirketin belirli müşteri segmentleriyle kurduğu ilişki türlerini tarif eder. **(a.g.e., S.28)**

Yapıtaşı - 5: Gelir akışı (GA)

Gelir akışı; bir şirketin her bir müşteri segmentinden elde ettiği nakdi temsil eder. **(a.g.e., S.30)**

Yapıtaşı - 6: Temel Kaynaklar (TK)

Temel kaynaklar; bir iş modelinin yürümesi için gereken en önemli varlıkları ifade eder. **(a.g.e., S.32)**

Yapıtaşı - 7: Temel Faaliyetler (TF)

Temel faaliyetler; iş modelini işletmek için bir şirketin yapması gereken en önemli şeyleri tarif eder. **(a.g.e., S.36)**

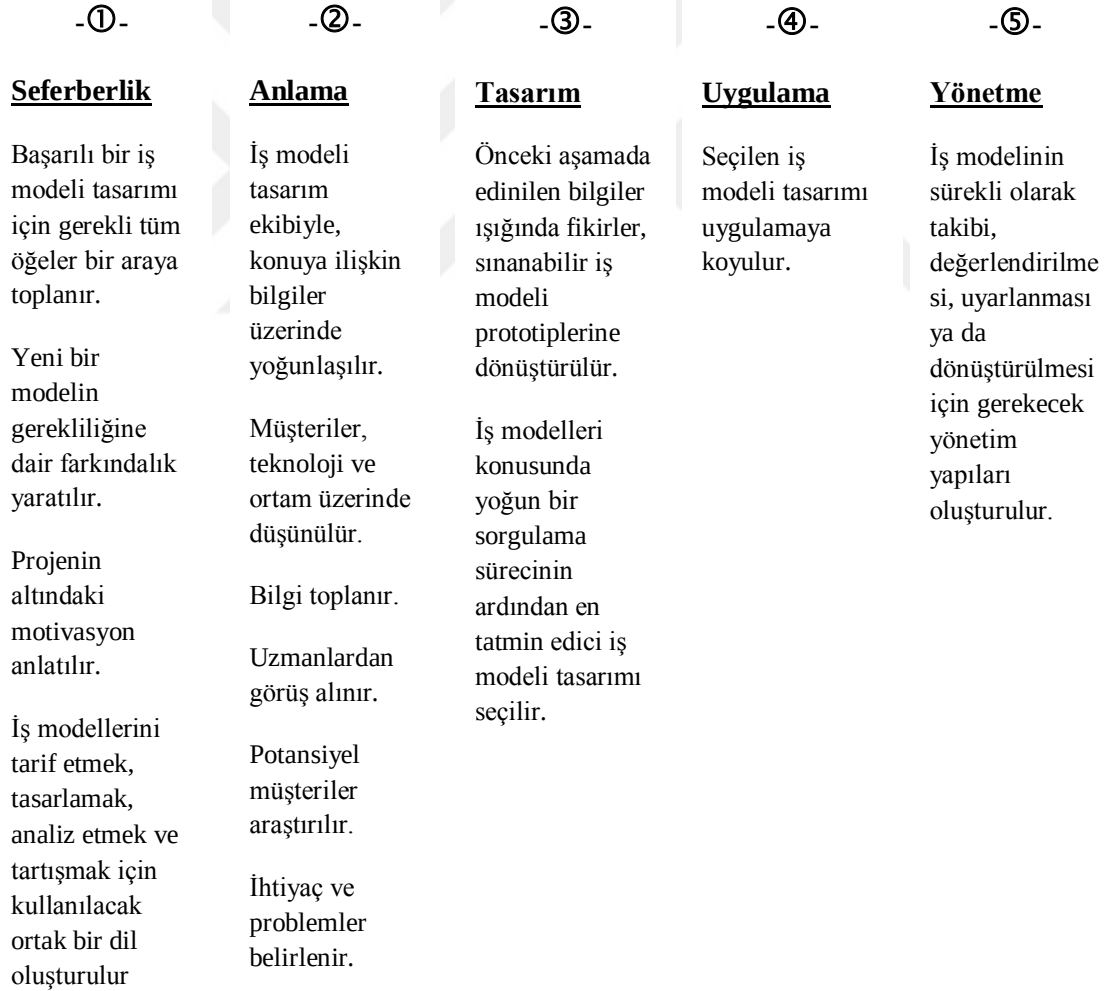
Yapıtaşı - 8: Temel Ortaklıklar (TO)

Temel ortaklıklar; iş modelinin işleyişini sağlayan tedarikçi ve ortaklardan meydana gelen ağı tarif eder. (a.g.e., S.38)

Yapıtaşı - 9: Maliyet Yapısı (MY)

Maliyet yapısı; bir iş modelini kullanırken ortaya çıkacak tüm maliyetleri ifade eder. (a.g.e., s.40).

Osterwalder ve Pigneur, çalışmalarında iş modeli tasarımını 5 aşamalı bir süreç olarak önermektedirler.



Şekil-19: İş modeli tasarım aşamaları (a.g.e , s.249).

Aynı çalışmada yazarlar, iş modeli tuvalinin kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kamu kurumları ya da kâr amacı taşıyan sosyal girişimler için de kullanılabilir olduğuna dikkat çekmektedirler. Bunun gerekçesi olarak da değer yaratan ve bu değeri dağıtan tüm kuruluşların, harcamalarını karşılamak ve hayatta kalmak için bir gelir akışı yaratma zorunluluklarını göstermektedirler. Buna göre kâr amacı gütmeyen modeller ikiye ayrılabilir: Üçüncü taraflarca finanse edilen girişim modelleri (örn. Yardım dernekleri hayır kuruluşları, kamu kurumları) ve güçlü bir misyonu olan üç bacaklı iş modelleri. İkisi arasındaki ana fark gelir kaynaklarıdır.

Üçüncü taraflarca finanse edilen modeller

Bu modelde ürün ya da hizmeti alan, parayı ödeyen değildir. Üçüncü taraf, ilgili kuruluşa parayı verir ve o kuruluştan bir misyonu (sosyal, çevreyle ilgili veya kamusal) yerine getirmesini bekler. Söz konusu üçüncü taraflar, kâr amacı güden iş modellerindeki reklam verenlerin aktif konumunun aksine, verdikleri para karşılığında direkt bir ekonomik fayda beklemeyen pasif bir konumdadırlar.

Üç bacaklı iş modelleri

Tuval, ilave yapıtaşlarıyla biraz daha genişletilebilir ki böylelikle üç bacaklı iş modelini de kapsamı mümkün hale gelir: (1) İş modelinin negatif etkisi yani sosyal ve çevresel maliyeti ve (2) iş modelinin pozitif etkisi yani yarattığı sosyal ve çevresel kazanımlar. (a.g.e., s.264-265).

Görüldüğü üzere iş modelini oluşturmak, alınacak aksiyonları ve atılacak adımları bu modele göre detaylandırarak planlamak, girişimci -ya da araştırmamız bağlamında sosyal inovasyoncu- için uzun süre hayatta kalabilecek bir yapı oluşturma yolunda önemli bir adımdır. İş modeli tuvali, bir başvuru dokümanı ve bir yol haritası olarak kullanıldığında, muhakkak ki faydalı olacaktır.

Daha önce de bahsettiğimiz üzere girişimcinin bir de iş planına ihtiyacı vardır. Kurulması hedeflenen işe dair neredeyse tüm bilgileri en ince detaylarıyla içeren bu plan yapısına/şablonuna, konuya dair piyasada satılmakta olan -nispeten pratik

uygulama odaklı- kitaplarda ya da konuyla ilgili yerli-yabancı çeşitli web sitelerinde rastlamak mümkündür.

KOSGEB tarafından hazırlanan iş planı şablonu, kurumun resmi web sitesinden ücretsiz olarak temin edilebilmektedir. Özellikle *KOSGEB* desteği almak için başvuracak iş fikri sahipleri için standardize edilmiş bu şablon, herhangi bir iş/girişim fikri sahibinin de iş kurma sürecini planlarken faydalanabileceği detaylı bir dokümandır.

KOSGEB iş planı dosyasında yer alan ana başlıklara ve alt kırılımlarına genel olarak baktığımızda, girişimcinin süreci planlama aşamasında cevaplaması gereken pek çok detayla karşı karşıya olduğunu görmek mümkündür.

Bu planlama şablonundaki detayların üzerinde iyi düşünülmesi ve gerçekçi bir yaklaşımla kâğıda geçirilmesi, girişimin gelecekteki başarısı ve hayatta kalabilirliği bakımından büyük önem taşır.

Bu iş planı örneğini, her bir işe ve/veya fikre birebir oturacak mutlak bir şablon olarak düşünmek kuşkusuz çok gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bu tür “şablon”lar, girişimciler tarafından kendi özgün fikirlerine uyarlanarak özgüleştirilmeleri halinde, daha gerçekçi, faydalı ve sonuç odaklı bir hale gelecektir.

5. DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN SOSYAL İNOVASYON ÖRNEKLERİ

Literatürdeki çok sayıda makale, kitap ve benzeri kaynakları taramanın yanı sıra sosyal inovasyonu gerçekten anlamamanın ve idrak edebilmenin bir diğer etkili yolu, hayata geçirilmiş örnekleri incelemektir.

Bu bölümde Türkiye ve dünyada hayata geçirilmiş sosyal inovasyon uygulamaları ana hatlarıyla incelenecektir. Bu bölümün amacı yukarıda da belirtildiği üzere, teorik incelemeye ek olarak konunun daha iyi anlaşılmasına yönelik bir “genel” görünüm oluşturmaktır.

5.1. Dialog Im Dunkeln(Karanlıkta Diyalog)/ Dialog Im Stillen (Sessizlikte Diyalog)

Organizasyon adı	:	Dialogue Social Enterprise
Ülke	:	Almanya
Kuruluş Yılı	:	1988
Fikir sahibi/Kurucu	:	Andreas Heinecke
Web Sitesi	:	www.dialogue-se, www.turkcelldiyalogmuzesi.com

Engelli bireylerin günlük rutinlerinin ve genel yaşam koşullarının, engelli olmayanlar tarafından inşa edilmiş bir dünyada ne kadar zor olabileceğini hiç düşündünüz mü? Peki bu farkındalığı yaratmak ve ortak yaşam alanlarımızda onların hayatlarını kolaylaştırmak için hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini ya da en azından onlarla nasıl empati kurabileceğimizi? Bu soru aklımıza düştüğünde pek çoğumuz, muhtemelen birkaç dakikalığına ya görme engellileri anlamak için gözlerimizi kapatır, sonra sağa sola çarpınca gözlerimizi açar ya da kulaklarımızı ellerimizle kapatıp sesleri birkaç dakikalığına duyamadığımızda, konuşulanları anlayamadığımızda hemen ellerimizi kulaklarımızdan çeker ve ‘engelli olmak çok zormuş gerçekten’ der sonra da günlük yaşantımıza geri döneriz. Bazen de akşam haberlerinde yollardaki sarı çizgilerin üzerine park eden araçları, tekerlekli sandalyelerin çıkmasına imkân tanımayan merdivenleri ya da engelli park yerlerine park eden duyarsız sürücülerini görür, hayıflanır, hatta söylenir, en fazla sosyal medyada bir iki paylaşım yapar ve günlük rutinlerimize devam ederiz. Engelli bireyler ile ilgili farkındalık yaratmak içinse, ya ilgili dernek ya da vakıflar tarafından broşürler bastırılır, engelli bireylere sokaklarda konser verilir, her bir engeli ithaf edilmiş günlerde bazı etkinlikler yapılır ve yine herkes günlük yaşantısına devam eder. Bunlar bizim için alışılmış durumlar ve yöntemlerdir.

Ancak bu alışılmışlığın ötesine geçenler de var. Engellilerin yaşam koşulları ile ilgili farkındalık yaratmak amacıyla yola çıkan *Andreas Heinecke*, geliştirdiği ‘*Karanlıkta Diyalog*’ ve ‘*Sessizlikte Diyalog*’ sergileri ile bu alanda ezber bozmuş ve dünya çapında çok bilinen ve başarı kazanmış bir sosyal inovasyona imza atmıştır.

Diyalog Sosyal Girişimi’nin iki temel iş kolu ‘*Karanlıkta Diyalog*’ ve ‘*Sessizlikte Diyalog*’ sergileridir. İlk sergide, görme engelli rehberler tamamen karanlık ortamda ziyaretçileri duyularına güvenerek hareket etmeyi öğrenerek etkileşimde bulunacak şekilde yönlendirirler. Tamamen görme engelli ya da kısmen görme yetisi olan rehberler, kendi dünyalarının acınası değil sadece farklı olduğu gerçeğine ziyaretçilerin ‘gözlerini açar’.

Sessizlikte Diyalog sergisi, ziyaretçileri ‘Sessizliğin Dünyasına’ davet eder. İşitme engelli rehberler, küçük gruplar halindeki ziyaretçileri rollerin tersine döndüğü bir ortamda yönlendirirler. Burada duyan insanlar, duymayanların mimik, jest ve beden dili kullanarak ifade ettikleri sözsüz anlatım repertuarlarını keşfetmeye çalışırlar. **(Schwab Foundation, 1)**

Ülkemizde İstanbul’da Gayrettepe Metro istasyonunda bulunan ‘*Karanlıkta Diyalog*’ Aralık 2013, ‘*Sessizlikte Diyalog*’ Ocak 2016 itibariyle Gayrettepe Metro istasyonunda ziyaretçilerine kapılarını açmıştır. **(Turkcell Diyalog Müzesi, 2018)**

Bu uygulamalar bizlere engelli bireylerin dünyasını ve yaşadıklarını empati kurarak deneyimleme imkanı vermektedir. Bunun yanı sıra, bu sergilerde işitme veya görme engelli bireyler rehber olarak çalışmaktadırlar. Böylelikle engelli bireyler iş hayatına kazandırılmış olup, edindikleri ekonomik özgürlük sayesinde toplumdan soyutlanmadan, aksine sosyal yaşama tam bir entegrasyon ile hayatlarına devam edebilmektedirler.

5.2. Aravind Eye Care System (Aecs)/ Aravind G z Bakım Sistemi

Organizasyon adı	:	Aravind Eye Care System (AECS)
�lke	:	Hindistan
Kuruluş Yılı	:	1976
Fikir sahibi/Kurucu	:	G. Venkataswamy – T. Ravilla
Web Sitesi	:	www.aravind.org

1976 yılında *Dr. G. Venkataswamy* tarafından gereksiz k rl   ortadan kaldırmak amacıyla kurulan *Aravind G z Bakım Sistemi*, dünyadaki en geniş ve en verimli göz bakım tesisidir. 2018 başı itibariyle, 12 hastane, altı toplum göz kliniği, 66 görme merkezi (birincil göz bakımı), göz ürünleri üreten bir fabrika, bir uluslar arası araştırma vakfı ve gelişmekte olan ülkelerde yüzlerce göz bakım programında devrim yapan bir kaynak ve eğitim merkezini kapsamaktadır.

Aravind, hâlihazırda hizmetlerinin %55'inin ya ücretsiz ya da gelir düzeyi düşük aileler için s bvansa edilmiş şekilde sunulduğu sürdürülebilir bir dağıtım modeli yaratmıştır. Bu faaliyetlerden bazıları maliyet-verimli faaliyetler ve inovasyonlar olup, yüksek kalitede, düşük maliyetli göz içi lensleri ve diğer gözle ilgili malzemeleri, kırsal kesimin erişimi geliştirmeye yönelik tele-tıbbın ve diğer teknolojilerin geniş kapsamlı kullanımını, kırsalda yaşayan yüzlerce geniş kadını alıp göz teknisyeni olarak yetiştirmeyi ve böylelikle bir yandan göz bakımı maliyetlerini azaltırken diğer yandan da onlara bir kariyer şansı vermeyi ve düşük maliyetli tele-tıp teknolojisi ile kurulan Vizyon Merkezleri a ı oluşturmayı ve kırsal kesimde birincil göz bakımına erişimi artırmayı içermektedir. **(Schwab Foundation, 2)**

Aravind sistemi, doktorların zamanını yalnızca sahip oldukları belirli yetenekleri kullanabilmelerini gerektiren durumlarda kullanır (Yıllık ulusal ortalama 220 iken şu anda yaklaşık 2.000 civarı ameliyat yapabilmektedirler). Diğer işler göz teknisyenlerine bırakılır. Organizasyonel sistemler ameliyat mek nlarının olası en uygun düzeyde kullanımını sa lar. Kitlese  'göz kampları' muhtemel hastaları tespit

eder ve onları ameliyat için ertesi gün nakleder. Bu akışın temel prensibi göz ameliyatına uygulandığında bu, Tamil Nadu ve Pondicherry'deki beş hastanesinde bir yılda 175.000 katarakt ameliyatı ve 100.000 diğer göz ameliyatının ve lazer uygulamalarının yapılması anlamına gelmektedir.

Bu onun sosyal iş modelinin bir parçasıdır. Diğer prensip ise fiyatlamada yatmaktadır. Tüm hastaların üçte ikisi tedavilerini ücretsiz olarak ya da inanılmaz ölçüde sübvans edilmiş oranlarda alırlar. (**Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., 2009, s. 21**).



5.3. Specialisterne Foundation/ Specialisterne Vakfı

Organizasyon adı	:	Specialisterne Foundation
Ülke	:	Danimarka
Fikir sahibi/Kurucu	:	Thorkil Sonne
Web Sitesi	:	http://specialisternefoundation.com/

Otistik Spektrum Bozukluğu, doğuştan gelen ya da yaşamın ilk yıllarında ortaya çıkan karmaşık bir nöro-gelişimsel bir bozukluktur. Otizmin, beynin yapısını ya da işleyişini etkileyen bazı sinir sistemi sorunlarından kaynaklandığı sanılmaktadır. Otizm, günümüzde rastlanan en yaygın nörolojik bozukluktur ve *Hastalıkları Kontrol Etme ve Önleme Merkezi (Centers for Disease Control Prevention)* ‘nin verilerine göre 2006 yılında her 150 çocuktan 1’inde otizm görülürken, 2012 yılında, her 88 çocuktan 1’inde otizm görülmektedir. (Tohum Otizm Vakfı, 2018)

Vakfın kurucusu *Thorkil Sonne*, *Specialisterne Vakfı*’nın web sitesinde hikâyesini şu şekilde aktarmaktadır: “Eşim ve ben, oğlumuz *Lars*’ın ağabeylerinden ‘farklı’ olduğunu fark ettiğimizde *Lars*, 2,5 yaşındaydı. Ağabeyleri gibi olabilmesi ve ona en iyi nasıl yardım edebileceğimizi öğrenebilmek umuduyla, devam ettiği anaokulu ile görüştük ve kalifiye bir çocuk psikoloğundan ekstra destek almasını sağladık.”

Aile, *Lars*’a konan otizm tanısının ardından, dış dünyayı yorumlamakta sıkıntı çekeceği için oğullarının çevresi tarafından sürekli yanlış anlaşılacağını ve dışlanacağını düşünür. Büyük ihtimalle *Lars*’ın normal bir iş yaşamı da olamayacaktır. Bu gerçekler ışığında önce otizm hakkında kendini geliştiren *Thorkil Sonne*, daha sonra şahsi birikimlerini kullanarak *Specialisterne Vakfı*’nı kurmuş ve otistik bireyler için yeni olanaklar yaratacak ve toplumun onlara daha pozitif bir tutumla yaklaşmalarını sağlayacak çalışmalar yapmaya başlamıştır. (Specialisterne Foundation, 2018)

SAP (Yazarın notu: Bir Alman Yazılım şirketi), otistik bireyleri, yazılım denetçisi, programcı ve veri kalite denetim uzmanları olarak işe almak için global ölçekte Specialisterne ile çalışacağını duyurdu. (SAP News, 2013)

5.4. D.light

Organizasyon adı	:	d.light
Ülke	:	Cayman Adaları
Kuruluş Yılı	:	2007
Fikir sahibi/Kurucu	:	Ned Tozun
Web Sitesi	:	www.dlightdesign.com

Elektrikler kesildiğinde ne yaparsınız? Muhtemelen hemen telefona sarılıp, arıza bildirimi yapar ve elektriğin ne zaman geleceğini sorarsınız. Ya da belki internetten bakıp, kesinti hakkında bilgi almaya çalışırsınız. Yapacak çok işiniz vardır, telefonunuzun şarjı azalmıştır, belki TV'deki heyecanla beklediğiniz dizi ya da maç kaçmış, belki öğleden sonra gelecek misafirler için pişirdiğiniz kek tam kabarıırken sönmüş, belki de makinede yıkanmayı bekleyen çamaşır yığını karşısında ne yapacağınızı şaşırılmış vaziyette kalmışsınızdır. Peki ya hiç elektriğin olmadığı, daha doğrusu elektriğe hiç ulaşamadığınız bir hayatı yaşamak zorunda olsaydınız.

d.light, başta Afrika ve Asya olmak üzere, gelişmekte olan ülkelerde yaşayan 80 milyondan fazla kişinin gazyağı lambalarından güneş enerjisi ile çalışan ürünlere geçmesini sağlayarak milyonlarca hayatı değiştirmiştir. Şirketin ürün gamı; 4 dolarlık güneş enerjili fenerlerden, öde-geç sistemiyle finanse edilen güneş enerjili ev çözümlerine kadar geniş bir çeşitlilik arz etmektedir. 80 milyondan fazla kişinin gazyağı lambalarından, d.light güneş enerjisi çözümlerine geçmesiyle, öncelikle Afrika ve Asya'da 20 milyon tondan fazla karbondioksit dengelenmesi ve enerji harcamalarında milyarlarca dolar tasarruf edilmesi sağlanmıştır. (**Schwab Foundation, 3**).

5.5. Barefoot College/Çıplak Ayaklar Koleji

Organizasyon adı	:	Barefoot College
Çıkış Ülkesi	:	Hindistan
Kuruluş Yılı	:	1972
Fikir sahibi/Kurucu	:	Sanjit (Bunker) Roy
Web Sitesi	:	www.barefootcollege.org

Genelde bakım işlevi, kaynakların yöneticiliği ve sosyal ağların koruyuculuğu gibi sorumlulukları kadınlar üstlenmektedir. Felaketlerden de herkesten fazla etkilenen onlardır. 2004 yılında Hint Okyanusu'ndaki tsunaminin vurduğu bazı bölgelerde ölen kadınların sayısı, erkeklerin dört katıdır. Sosyal rolleri ve onlara karşı yapılan ayrımcılık nedeniyle, daha savunmasız kalan kadınlar bu tür felaket anlarında hızlı şekilde kaçamamaktadırlar. (Çocuklarla ve yaşlılarla da onlar ilgilenmek zorunda oldukları için). Üstelik erkek kardeşlerinin aksine onlara yüzme de öğretilmemektedir. Yoksulluğun, aynı zamanda kırılganlık demek olduğu bu dünyada, dünya yoksullarının %70'ini kadınlar oluşturmaktadır. (**Worldwatch Enstitüsü, 2014, s. 500**)

40 yıldan uzun bir süredir, *The Barefoot College (Çıplak Ayaklar Koleji)*, her seferinde bir kadın, her seferinde bir köyün güçlendirilmesi için olan bu yolculuğun büyütülmesi ve desteklenmesi için yeni yollar tasarlamaktadır. Kendi kendine yeterlilik ve sürdürülebilirlik gibi bir amaçla kırsal yoksullarının ellerine yeni araçlar verebilmek için teknolojiyi merkezden uzaklaştırmakta ve yaymaktadır. Coğrafi odak noktası olan en az gelişmiş ülkelerde, kadınları dünya genelinde, güneş enerjisi mühendisleri, inovasyoncular ve eğitimciler olarak eğitip daha sonra köylerine geri dönerek öğrendiklerini hemşehrilerine götürmelerini sağlamaktadırlar. (**The Barefoot College, 1**)

Barefoot College 'nin web sitesinde, elde ettikleri başarının boyutları hakkında önemli ipuçları veren bazı rakamlar paylaşılmaktadır.

The Barefoot College, yaklaşık 96 ülkede faaliyet göstermektedir.

1.000.000 kişinin aydınlatmaya erişimi sağlanmıştır.

500 milyon litre gazyağı yerine aydınlatma, ısınma ve yemek pişirme için temiz enerji kullanılmıştır.

Yıllık 1 milyar litre temiz içme suyu, sürdürülebilir şekilde elde edilmiştir.
(The Barefoot College, 2)

5.6. B-Fit

Organizasyon adı	:	B-Fit Kadınların Spor ve Yaşam Merkezi
Çıkış Ülkesi	:	Türkiye
Kuruluş Yılı	:	2006
Fikir sahibi/Kurucu	:	Bedriye Hülya
Web Sitesi	:	www.b-fit.com.tr

Spor yapmayı bir şekilde herkes ister. Spor salonlarına yıllık üyelikler yapılır, birkaç seans hevesle gidilir. Sonra ya uzun saatler süren egzersiz programları ağır gelir, ya da düzenli olarak gitmek zamanla sekteye uğrar. Sonuçta, spor yapma isteğinin yine gerçekleşemediği ama içimizde kaldığı bir yıl daha geçip gider ve spor yapmak genellikle ‘yapılacak işler listesi’nin demirbaş üyelerinden biri olarak varlığını hep sürdürür.

Sağlıklı bir yaşam için çok önemli olsa da, ‘spor yapmak’ denildiğinde akla genellikle saatler boyu spor salonlarında yapılan uzun egzersiz programları, yorucu aktiviteler, vs. gelir. Oysa B-fit, benzersiz bir model ile bu konuda ezber bozmaktadır. *Amerikan Sağlık Örgütü* bir kişinin sağlıklı olup, sağlıklı kalabilmesi için gerekli zamanı **30 dakika** olarak belirlemiştir. Bunun yanı sıra 1990’lı yıllardan beri ‘**30 dakika**’ sihirli bir rakam olarak spor camiasını şekillendirmiştir. Amerika’da bulunan *Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi (CDC)*, yapılan araştırmalar sonucu **30 dakikayı** bir kişinin sağlığını koruyabilmesi ve hastalıkları daha iyi önleyebilmesi için en uygun sayı olarak önermektedir. **(B-fit, 1)**

B-fit, sadece kadınlara yönelik, **30 dakikalık** istasyon çalışmaları yapmayı sağlayan bir egzersiz sistemidir. B-fit istasyon çalışmaları kişinin kendi itme - çekme gücüyle çalışan hidrolik ekipmanlar ve üzerinde kardiyo yapılan platformlardan oluşur. **(B-fit, 2).**

B-fit; Türk kadınlarını güçlendiren bir franchising modeli kullanan, ulusal çapta ve kadınlara özgü spor salonları zinciridir.

B-Fit, 2006 yılından bu yana, Türkiye genelinde 46 lokasyondaki, hepsi kadınlar tarafından işletilen, 216'dan fazla salonda, birbirinden farklı sosyoekonomik geçmişlerden gelen 150.000'den fazla kadın spor yapmaktadır ve bunlardan yüzlercesi de hayatlarında ilk kez iş yaşamına atılmıştır. **(Schwab Foundation, 4)**



5.7. APOPO – Detection Rats Technology

Organizasyon adı	:	APOPO
Çıkış Ülkesi	:	Belçika
Kuruluş Yılı	:	1998
Fikir sahibi/Kurucu	:	Bart Weetjens
Web Sitesi	:	www.apopo.org

60'tan fazla ülkede, toprağa gömülü durumdaki kara mayınları ve savaşlardan kalan diğer patlayıcılar; bir yandan trajik kazalara neden olurken, diğer yandan toplumların üretken topraklarını tam olarak kullanamamasına ve geliştirememesine sebep olmaktadır. İlaveten, tespit yöntemlerindeki geç kalma ve yanlış teşhisler, tüberkülozu(verem) dünyanın en ölümcül salgın hastalığı haline getirebilmektedir. Her yıl 10 milyon kişiye tüberküloz teşhisi konulurken, tanı konulmamış kişi sayısı 3 milyon ve bu hastalıktan ölen kişi sayısı ise 1,8 milyon kişidir.

'HeroRat' lakaplı koku saptama fareleri, kara mayınları ve tüberkülozdan kurtulmaya yardım ederken, hem kalkınma için toplumlara topraklarının güvenliğini yeniden sağlamakta hem de insanları ciddi hastalıklardan kurtarmaktadır. (**APOPO, 1**)

2016 yılında küresel ölçekte mayın kazası sayısı : 8.605 (**APOPO, 2**)

İmha edilen kara mayını ve UXO patlayıcı sayısı : 107.753

Güvenli hale getirilmiş toprak alanı : 23.050.486 m²

Patlama riskinden kurtulan kişi sayısı : 953.338 (**APOPO, 3**)

Teşhis edilen tüberküloz vakası : 14.646

Toplam tetkik sayısı : 517.893

Önlenen potansiyel tüberküloz vakası : 110.475 (**APOPO, 4**)

5.8. Ethno-Medical Centre Association(EMC)/ Kültürlerarası Medikal Merkezi Derneği

Organizasyon adı	:	Ethno Medizinisches Zentrum e.V.
Çıkış �lkesi	:	Almanya
Kuruluş Yılı	:	1990
Fikir sahibi/Kurucu	:	Ramazan Salman
Web Sitesi	:	www.ethno-medizinisches-zentrum.de

Alman toplumunun yaklaşık %15'i ya da başka bir deyişle yaklaşık 12 milyonu göçmen ya da göç etmiş ebeveynlerin çocuklarından oluşmaktadır. *Salman*'ın; -mesleği sayesinde esinlendiği bilimsel çalışmalarla da desteklenmiş olan- araştırmasına göre; göçmenlerin yaşadıkları çevredeki sağlık durumları ile topluma iyi entegre olmaları arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Entegrasyonun tüm Almanya'da ciddi bir sorun oluşturmaları sebebiyle, göçmenlerin sağlık durumları ortalama bir Alman vatandaşına kıyasla daha kötü durumdadır.

Alman – erkek – mavi yaka çalışan grubu içinde ortalama yaşam ömrü 70 yıl iken, bu rakam aynı durumdaki Türk göçmenlerde 61 yıl civarındadır. Genç Alman kadınların %30'undan fazlası düzenli olarak meme kanseri taraması yaptırırken, bu rakam göçmenlerde yalnızca %2'dir. (ASHOKA, 1)

Ramazan Salman, göç sürecinde başarının temelindeki faktör olduğu düşüncesiyle, entegrasyon konusunda sağlık sistemini kendisine odak noktası olarak seçmiştir. Salman, Alman sağlık sistemi ile göçmen toplulukları arasında köprü görevi görmek üzere Almanya'da başarılı olmuş göçmenleri kullanarak bir sistem tasarlamıştır. Bu ağlarla gelişen açık diyalogla göçmenlere, dışlanma, depresyon, kültürel engeller ve güvensizlik gibi sorunları aşmada yardımcı olunmaktadır. (ASHOKA, 2)

5.9. TABİT – Akıllı Tarım (Smart Farming)

Organizasyon adı	:	TABİT-Tarımsal Bilişim ve İletişim Tekn.
Çıkış Ülkesi	:	Türkiye
Kuruluş Yılı	:	2004
Fikir sahibi/Kurucu	:	Tülin Akın
Web Sitesi	:	www.tabit.com.tr

TABİT, web sitesinde misyonunu; teknolojinin kullanımını yaygınlaştırarak ve teknolojinin imkânlarını kullanarak, kırsal alanda yaşayan ve tarımsal üretimle uğraşan insanların bilgi ihtiyaçlarını gidermek, verimliliklerini, karlılıklarını arttırmak ve buna bağlı olarak yaşam kalitelerini yükseltmek şeklinde ifade etmektedir.(TABİT, 1)

Uluslar arası GSM operatörü *VODAFONE* ile yürüttükleri ‘*Akıllı Köy*’ Projesi; geleneksel tarım yöntemlerini ileri teknolojinin olanaklarıyla birleştiren; üretimin verimini bilişim ve iletişim teknolojisiyle artırmayı, üreticinin sosyal yaşam standartlarını nitelikli bilgiyle yükseltmeyi, tek bir hedef haline getiren yeni nesil kırsal yaşam modelidir.(TABİT, 2).

Bu model uyarınca; ülkemizdeki bitkisel çeşitliliğin %93’üne sahip Aydın’ın Koçarlı ilçesi Kasaplar Köyü ‘Akıllı Köy’ olarak seçilmiştir. (*Vodafone Akıllı Köy, 1*)

Vodafone Akıllı Köy uygulaması ile hedeflenenler(Ekonomik)

Bitkisel üretim maliyetlerinde en az %20 tasarruf

Hayvancılık maliyetlerinde en az %22 tasarruf

Hayvancılıkta %30 gelir artışı

Toplam üretimde %10 artış

2 yılda hane başına yıllık 40.000 TL gelir artışı

Vodafone Akıllı Köy uygulaması ile hedeflenenler(Çevre ve Sosyal)

Tarımsal sulama ile en az %20 su tasarrufu

Yanlış ilaçlama ve gübrelemeden oluşan toprak ve su kirliliğini önlemek

Kırsalda yaşam kalitesinin artması

Sürdürülebilir ekonomik güçlenme (**Vodafone Akıllı Köy, 2**)



5.10. PEEPOO-Bag

Organizasyon adı	:	Peepoople
Çıkış Ülkesi	:	İsveç
Kuruluş Yılı	:	2006
Fikir sahibi/Kurucu	:	Anders Wilhelmson
Web Sitesi	:	www.peepoople.com

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) verilerine göre; Dünya genelinde 2,6 milyon kişinin tuvalete erişim imkânı bulunmamaktadır. Mimarlık alanında profesör olan Anders Wilhelmson, Dünya'nın bazı devasa kentlerine yaptığı ziyaretler esnasında bu problemin büyüklüğünü fark ederek, bu konuda bir şeyler yapmaya karar verir. Böylelikle taşınabilir, doğada çözünebilir ve tek kullanımlık tuvalet 'Peepoo-bag' fikri doğmuştur. Küçük, yeşilimsi beyaz ve hışırdayan bu torba, bir çift plastik tabakadan oluşur. Bir kova ya da bir lazımlığa kolaylıkla kaydırılabilir. Daha sonra bir düğümle ağzı kapatılır ve gömülmeye hazır hale gelir. Wilhelmson, bu torbaların biokütle ve sonrasında karbondioksit dönüşüğünü, gübre olarak kullanılabileceğini ve hatta bu malzemenin son halinin yalnızca doğaya zarar vermemekle kalmayıp aynı zamanda bitkiler için faydalı bile olabileceğini belirtmektedir. 2006 yılında kurulan şirket, 'Peepoo-bag' ürününü 2008 yılında patentlemiştir. Eş zamanlı olarak ürün, en büyük nihai testlerini Nairobi-Kenya'nın fakir gecekondu semtlerinde tamamlamıştır.

Wilhelmson, ASHOKA tarafından 'Ashoka Fellow' olarak seçilmiştir. 2010 yılı sonbaharında Kenya ve Bangladeş'te en büyük üretim tesisleri devreye girmiştir. (Augustinsson E., 2011, s. 8-9).

Hijyen altyapısının eksikliği, suyun kirlenmesine, dolayısıyla tifo, ishal ve diğer bağırsak hastalıkları için birinci dereceden risk oluşmasına ve 1,8 milyon insanın bakteri enfeksiyonlarından muzdarip olmasına neden olmakta ve bu çocuk ölümlerine hatırı sayılır bir katkı yapmaktadır. (ASHOKA, 3)

UYGULAMANIN:				PROBLEM	ÇÖZÜM	YARATILAN FAYDA	YAYGINLIK	WEB
N	ADI	KURULU ORJİN S YILI	ULKESİ					
1	Dialog im Dunkeln (Dialog im Stillen) Karanlıkta Diyalog (Sessizlikte Diyalog)	1988	Almanya	Fayda yaratma odaklı misyon	1. Görme ve işitme engelli bireylerin topluluğundan doğru algılanması ve önyargılar nedeniyle dışlanması. 2. Sozkonusu engelli şahısların işitme engelli kadınlarla tanışma fırsatı olmasını	Uygulanması ana hedefi tanımlanan probleme çözüm bulmak değil, problemlerden etkilenen kesimler lehine fayda yaratmaktır.	Batı Avrupa, Latin Amerika, Asya-Pasifik Güney Asya	www.dialogue-se.com
2	Aravud Eye Care System (Aravud Göz Bakım Sistemi)	1976	Hindistan	Problem çözme odaklı misyon	Gerekli yere kör olma durumu (Ölünürlebilirlik)	Uygulanması ana hedefi tanımlanan probleme çözüm bulmak olup, ilâveten bir fayda yaratma hedefi bulunmaktadır.	Sam altı Afrika, Güney Asya, Latin Amerika	www.aravud.org
3	Specialistene Foundation (Uzmanlar Vakfı)	-	Danimarka	Fayda yaratma odaklı misyon	Oristik bireylerin toplumsal hayata entegrasyonunda yaşadıkları sorunlar ve engeller.	Oristik bireylerin sahip oldukları "farklı" özelliklerini ön plana çıkarıp bulmaları, buer avantajı çevreleriyle paylaşarak katılmalarını artırılması ve toplumsal önyargıların giderilmesi	Danimarka, ABD, Hindistan, Kuzey Hindistan, Brezilya, Kanada, Norveç, Endonezya, Avustralya, Singapur, Hindistan, Çekya, Arjantin, İtalya ve Çin	specialistenefoundation.com
4	d.light	2007	Cayman Adaları	Problem çözme odaklı misyon	Gazıya lambaları kullanma, negatif maliyet ve çevresel etkiler	Uygulanması ana hedefi tanımlanan probleme çözüm bulmak olup, ilâveten bir fayda yaratma hedefi bulunmaktadır.	Güney Amerika, Asya, Afrika	www.dlightdesign.com
5	Barfoot College (Çıplak Ayaklar Koleji)	1972	Hindistan	Fayda yaratma odaklı misyon	Modern insanlardan yararlanma (teknoloji, teniz su, hijyen, vb) düzeyi düşük, yoksul bölgelerdeki bireylerin yaşadıkları zorluklar ve bunların aşılması için gereken eğitim imkânlarının eksikliği	Problem kapsamında tanınmış topluluklardaki bireylerin, özellikle de nüfusun büyük kısmını oluşturan kadınlardan, günlük hayatın aksı içinde ilâveten dünyada ilâveten eğitilip kendi yaşantı alanları için faydalı olmalarını sağlanması	Güney Asya, Sıhra altı Afrika, Latin Amerika, Hindistan, Afganistan, Butan, Bolivya	www.barfootcollege.org
6	B-ft	2006	Türkiye	Fayda yaratma odaklı misyon	Toplum genelinde kadınların, sosyalleşme, spor yapma ve işitme katılmı gibi alanlarda yaşadıkları zorluklar	Yalnızca kadınlara yönelik spor salonları vasıtasıyla kadınların hem spor yapma, hem sosyalleşme hem de iş kurup ekonomik özgürlüklerini kazanmalarına imkân sağlayacak özel bir franchising ağına ülke genelinde oluşturulması	Türkiye	www.b-ft.com.tr
7	APOPO	1998	Belçika	Problem çözme odaklı misyon	Toprakta gömülü ve tehlike yaratan kara mayınlar/ Tuberkuloz teşhisi	Kara mayınların temizlenmesinde ve tuberkuloz teşhisinde özel eğitimli farelerin kullanımı	Dünya genelinde 60 ülke	www.apopo.org
8	Ethno-Medical Centre Association/EMC (Kültürçenarısı Medical Merkezi Derneği)	1990	Almanya	Problem çözme odaklı misyon	Göçmenlerin, dil ve kültür engelleri nedeniyle, yaşadıkları ülkedeki sağlık sisteminden yeterince faydalanamıyor olmasına bağlı olarak yaşadıkları entegrasyon zorlukları	Uygulanması ana hedefi tanımlanan probleme çözüm bulmak olup, ilâveten bir fayda yaratma hedefi bulunmaktadır.	Almanya	www.ethno-medicinesciences-zentrum.de
9	TABIT-Akılın Taram	2004	Türkiye	Fayda yaratma odaklı misyon	Tarım sistemlerinin teknolojik bir taban üzerinde yaratılması nedeniyle oluşabilecek verimsizlikler/iz zaman/ürün/emek kayıpları	Teknoloji(özellikle GSM) altyapısını tarım uygulamalarında kullanmak suretiyle geleneksel tarımın modernize edilmesi ve verimliliğin artırılması	Türkiye, Hindistan, Gana, Tanzanya, Kenya, Y. Zelaanda	www.tabit.com.tr
10	PEEPOO-Bag	2006	İsviçre	Problem çözme odaklı misyon	Tuvalere erişim imkânı olmayan bölgelerde yaşayan kişilerin karşı karşıya kaldıkları zorluklar ve sağlık riskleri	Uygulanması ana hedefi tanımlanan probleme çözüm bulmak olup, ilâveten bir fayda yaratma hedefi bulunmaktadır.	Kibera, Kenya, Bangladeş, Nepal	www.peepoople.com

Tablo-2: Türkiye ve dünyadan bazı uygulama örnekleri genel tablo

6. MİSYON SEÇİMLERİ DOĞRULTUSUNDA İKİ FARKLI VAKA ANALİZİ

6.1. Misyon Seçimleri Doğrultusunda Vaka Analizleri

Bu bölümde misyon – yöntem seçimi doğru yapılmış, bu sayede (Başarı için gerekebilecek diğer faktörler bu aşamada değerlendirmeye alınmamıştır) başarıya ulaşmış ve ses getirmiş iki sosyal inovasyon uygulaması detaylı olarak incelenecektir. Bu uygulamalardan ilki Almanya'dan bir örnek olup, fayda yaratma odaklı bir misyon ile yola çıkan ve bunun için ekonomik sürdürülebilirliği olan bir iş modeli yaratan “*Discovering Hands (Keşfeden Eller)*” uygulamasıdır.

Diğeri ise, sorun çözme odaklı Japon çiftçi Dr. Takao Furuno'nun *The Duck Revolution(Ördek Devrimi)* adını verdiği çalışmadır.

Bu uygulamaların fikir sahiplerinin ortak noktası başarılı birer sosyal inovasyon uygulamasına imza atmış olmanın yanı sıra sosyal inovasyon konusunda önemli destekler sağlayan uluslararası ağların (Ashoka ve Schwab Vakfı) bünyesinde desteklenen çalışmalar olmalarıdır.

6.2. Discovering Hands(Keşfeden Eller)

Fikrin genel tanıtımı ve ortaya çıkışındaki motivasyonlar:

Discovering Hands(*Keşfeden Eller*); Almanya'nın Kuzey Ren- Vestfalya eyaletinin Duisburg bölgesindeki Mülheim an der Rhur kentinde faaliyet gösteren deneyimli bir jinekolog olan *Dr. Frank Hoffmann* tarafından ortaya atılan yenilikçi bir fikre dayanmaktadır.

Bu fikrin destekçilerinden biri olan Alman ilaç firması Boehringer Ingelheim-Türkiye'nin internet sitesinde *Frank Hoffmann*, görme engelli kadınların meme kanserini doktorlardan daha önce ve daha etkin biçimde teşhis etmeleri amacıyla yeteneklerini geliştirmelerini ve sağlık uzmanı olarak çalışmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. (Boehringer Ingelheim, 2019)

Fikrin ortaya çıkışında etkili olan iki temel unsurdan bahsedilebilir. Bunlardan ilki, kör ve görme engelli bireylerde, kaybettikleri ya da doğuştan itibaren hiç kazanmamış oldukları görme duyusunun yerine diğer duyularının ön plana çıkmasıdır. Bunlardan en önemlisi dokunma duyusudur. Zira kabartma şeklindeki Braille alfabesini parmak uçlarıyla okuyabilen kör ve görme engelliler, zaman içinde geliştirdikleri hassas dokunma duyusu sayesinde, görme yetisi olan bireylere kıyasla, dünyayı parmak uçlarıyla algılamak konusunda daha yeteneklidirler. Dolayısıyla bu kişiler için kör ya da görme engelli olmanın, -hassas dokunma duyularını kullanabilecekleri uygun bir mecra bulunabildiğinde- bir eksiklik olmaktan çıkıp, bir yeteneğe dönüştüğü aşikârdır.

Almanya'daki 150.000 görme engelliden 15.000'i düzenli bir işte çalışabilmektedir. Bu oran çalışma çağındakilerin yaklaşık üçte biri kadardır. Çalışma çağındakilerin içinde görme engelli olanlar, özellikle de kadınlar, diğer engelli gruplarına kıyasla belirgin şekilde düşük bir çalışma oranına sahiptirler. (FASE, 2014, s.7)

Ülkemizdeki duruma baktığımızda; T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan Ulusal Özürlüler Veritabanı'na (ÖZVERİ) kayıtlı engelli sayısı 1.778.228 kişidir. Bunlardan görme

engelli sayısı ise 259.889 kişidir. ¹ (**Araştırma Geliştirme ve Proje Dairesi Başkanlığı, 2014, s.14**) Buna göre, 2014 yılı toplam nüfusun 77.695.904 kişi olduğu düşünülürse, ülkemizde yaşayan her bin kişiden 3'ünün görme engelli olduğunu söylemek mümkündür. (**İlter H., Keskinç B., 2018, s.2.**)

4857 sayılı *İş Kanunu* uyarınca; “İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç özür, kamu işyerlerinde ise yüzde dört özür ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler.” (**Resmi Gazete, 2003, M.30**) Ancak engellilerin iş hayatına katılımı ve sosyal hayata entegrasyonu konusunda kat edilmesi gereken uzun bir mesafe bulunduğunu söylemek çok da yanlış bir tespit olmaz. Zira 2014 yılı Ocak ayı itibarı ile *İŞKUR*'a kayıtlı engelli sayısı sadece 133.072 kişidir. (**Araştırma Geliştirme ve Proje Dairesi Başkanlığı, 2014, s.2**) Bu da sisteme –bir şekilde- kayıtlı engellilerin yaklaşık %7,5'inin çalışma hayatına girme arayışı/çabası içinde olduğunu göstermektedir. (*Yazarın notu: Bu rakam sadece İŞKUR'a kayıtlı olan engelli sayısı olup, her birinin istihdam ediliyor olduğu anlamına gelmemektedir.*)

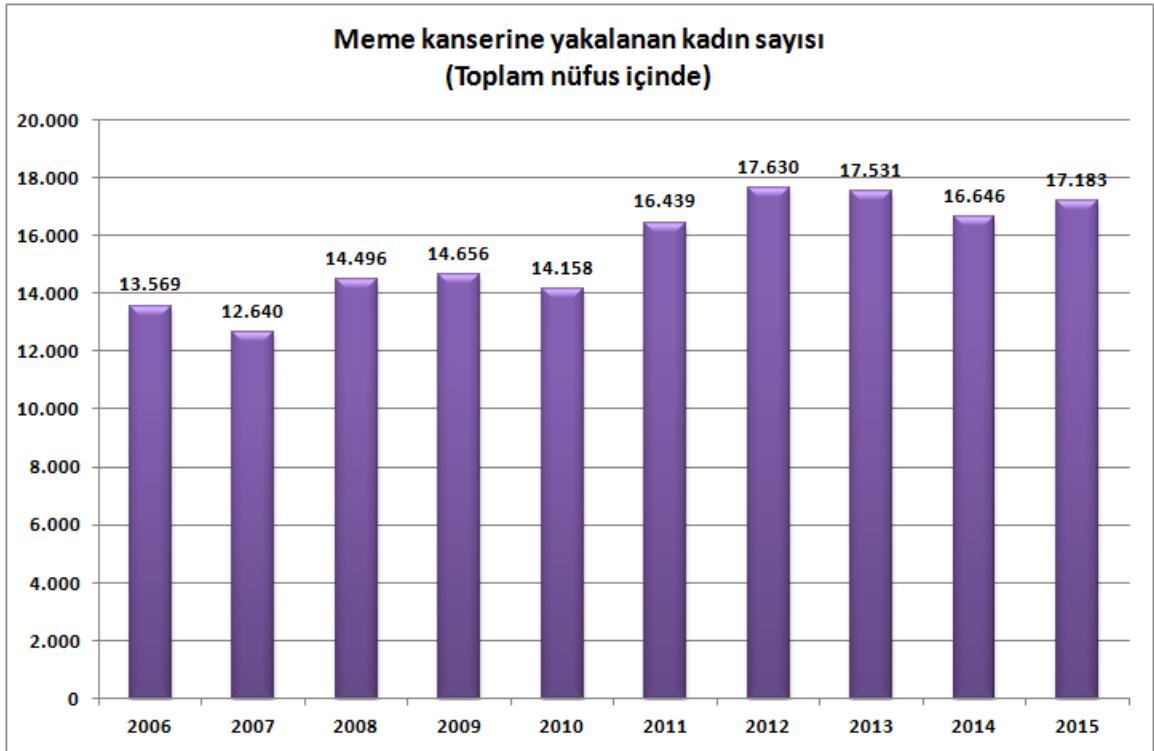
Fikrin ortaya çıkmasında etkili olan diğer önemli unsur ise meme kanseri vakaları, bu vakalardan ölümle sonuçlananlarının (yüksek seviyelerdeki) oranı ve erken teşhisin ne denli hayati önem taşıdığıdır.

Discovering hands'in internet sayfasında verilen bilgilere göre; meme kanseri, geçmişte de günümüzde de (kadınlarda) en sık rastlanan kanser türü ve sık rastlanan ölüm nedenlerinden biri olup, her yıl Almanya'da yaklaşık 70.000 kadın meme kanserine yakalanmaktadır. Meme kanserinin erken teşhisi, daha az zahmetli bir tedavi sürecine imkân vermekte ve hastaların hayatta kalma şanslarını da artırmaktadır. (**Discovering hands, 1**) Her yıl tespit edilen 70.000 meme kanseri vakasından yaklaşık 18.000'i ölümle sonuçlanmaktadır. Çünkü hayati tehlike arz eden tek başına tümörler

¹ Ulusal Özürlüler veritabanı(ÖZVERİ), yetkili sağlık kuruluşları tarafından Engelli Sağlık Kurulu raporu almış ve veri tabanına bilgi akışı sağlanabilen bazı kamu kurum ve kuruluşlarına herhangi bir sebepten dolayı başvurmuş engelli bireylerin verilerinin derlenmesi ile oluşturulmuştur. Dolayısıyla Türkiye'de yaşayan tüm engelli bireyleri kapsamamaktadır.(Kaynak: Engelli Bireylere İlişkin İstatistik Bilgiler, 2014, s.13)

değil bu tümörlerin vücuda yayılmasıdır. Erken teşhis bu yüzden son derece önemlidir. Memedeki kötü huylu değişimler iyi ve doğru zamanlı bir ön muayene ile teşhis edilebilir, yapılacak tedavi sayesinde yayılması durdurulabilir. (**Discovering hands, 2**)

Meme kanseri konusunda ülkemizdeki rakamlara bakıldığında, Almanya'daki kadar olmasa da yine de endişe verici bir tablonun ortaya çıktığını söylemek mümkündür. *T.C. Sağlık Bakanlığı, Türkiye Halk Sağlığı Kurumu* verilerine göre;



Grafik-1: 2006-2015 Yılları arasında meme kanserine yakalanan kadın sayısı, (2006-2010 arası) Özkan S., Keskinçilç B., 2015, s.2, 33 ve (2011-2015 arası) İlter H., Keskinçilç B., 2018, s.2, 35. (Yazarın notu: İlgili grafik, her iki dokümanda da yer alan Tablo 1 ve Tablo 18'deki veriler üzerinden hesaplanarak kişisel olarak oluşturulmuştur)

2006-2015 yılları arasında, her 100.000 kişide rastlanan meme kanseri vakası sayısını, ilgili yılın kadın nüfusuna oranladığımızda elde edilen grafiğe göre(Grafik-1), meme kanserine yakalanan kadın sayısının **artış eğiliminde** olduğunu söylemek mümkündür.

Meme kanserinin erken tespiti için en önemli tanı koyma aracı olarak görülen mamografi taramalarının Almanya'daki durumu genel hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

- Mamografi taramaları, yalnızca 50 yaş üzerindeki kadınlara uygulanmaktadır ve önleyici taramalar da kapsama alınmamaktadır. Hâlbuki meme kanseri vakalarının yaklaşık %20'sine, 50 yaş altı kadınlarda rastlanmaktadır.
- 50 yaş üzeri kadınların, çoğunlukla radyasyona maruz kalmaktan çekinmeleri sebebiyle, yalnızca %50'si mamografi taramalarına katılmaktadır.
- Mevcut tek önleyici unsur, 30-50 yaş aralığındaki kadınlara, sosyal sağlık sigortası kapsamında bir jinekolog tarafından yapılan geleneksel elle meme muayenesidir. Yine de bu muayeneler herhangi bir standardizasyona ya da geçerliliği olan bir prosedüre bağlı olmayıp, yoğun bir zaman baskısı altında icra edilmektedir. (FASE, 2014, s.6)

Ülkemizde ise *Türkiye Halk Sağlığı Kurumu* tarafından **toplum tabanlı meme kanseri tarama programı** yürütülmektedir. Buna gerekçe olarak da meme kanserinin Türkiye için önemli bir halk sağlığı sorunu ve kadınlarda en sık rastlanan kanser türü olması gösterilmektedir. Bu program kapsamında kullanılması öngörülen ideal yöntem; iki yılda bir uygulanacak mamografi ile tarama olarak belirlenmiştir. Asıl tarama yöntemi mamografi olmakla birlikte, mamografinin etkinliğini artırmak amacıyla taramaya katılan her kadına klinik meme muayenesinin de yapılması önerilmektedir. Bunlara ilave olarak toplumda konuya ilişkin bir farkındalık yaratmak amacıyla da 20 yaşından itibaren her kadına kendi kendine meme muayenesi yapmaları konusunda danışmanlık verilmesi de öngörülmektedir. Tarama programının hedef kitlesi 40 – 69 yaş aralığındaki kadınlardır. (Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2019)

Ülkemizdeki mamografi çekirme durumunun dağılımı ise T.C. Sağlık Bakanlığı, 2017 Sağlık İstatistikleri Yıllığı verilerine göre;

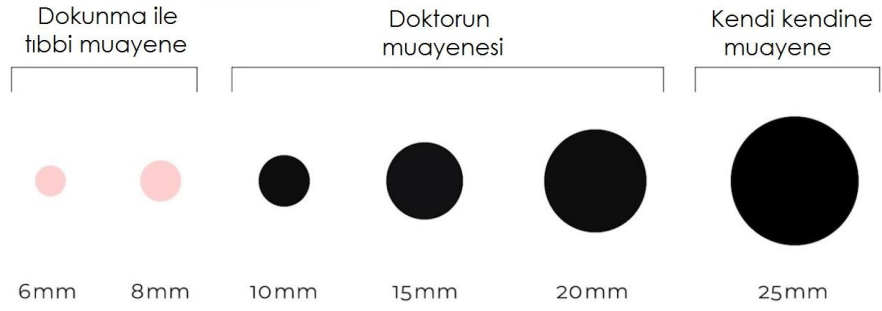
Mamografi Çekirme Zamanı	%
Son 1 Yıl İçerisinde	9,0
1 Yılden Çok, 2 Yılden Az	7,1
2 Yılden Çok, 3 Yılden Az	3,6
3 Yılden Çok, 5 Yılden Az	4,0
5 Yılden Fazla	5,2
Hiçbir Zaman	71,1

Tablo-3: On beş Yaş ve Üzeri Kadınların Mamografi Çekirme Durumunun Dağılımı, (%), 2016, (Başara B.B., Çağlar İ.S., Aygün A., Özdemir T.A, 2017, s.44)

Discovering hands'in hedeflediği temel faydalar

Discovering hands oluşumunda, dokuz aylık özel bir eğitimden geçirilen ve **dokunma ile tıbbi muayene yapan uzman (Medical tactile examiners – MTE)** sıfatıyla jinekoloji kliniklerinde/muayenehanelerinde göreve başlayan kör ve görme engelli kadınlar, hassas dokunma duyuları sayesinde (görme yetisi olan) uzman bir jinekologun tespit edebildiğinden daha küçük kitleleri bile tespit edebilmektedirler. (**Discovering hands, 3**)

Yapılan pilot çalışmalar esnasında, MTE ve doktorlar tarafından 451 hasta üzerinde gerçekleştirilen dokunma ile tıbbi muayenelerde, tespit edilen bulguların %29'u yalnızca MTE grubu tarafından elde edilmiştir. MTE'lar dokulardaki 5-8 mm arası değişimleri tespit edebilirken, doktorlar 10-15 mm arası doku değişimlerini tespit edebilmişlerdir. (**Discovering hands, 4**)

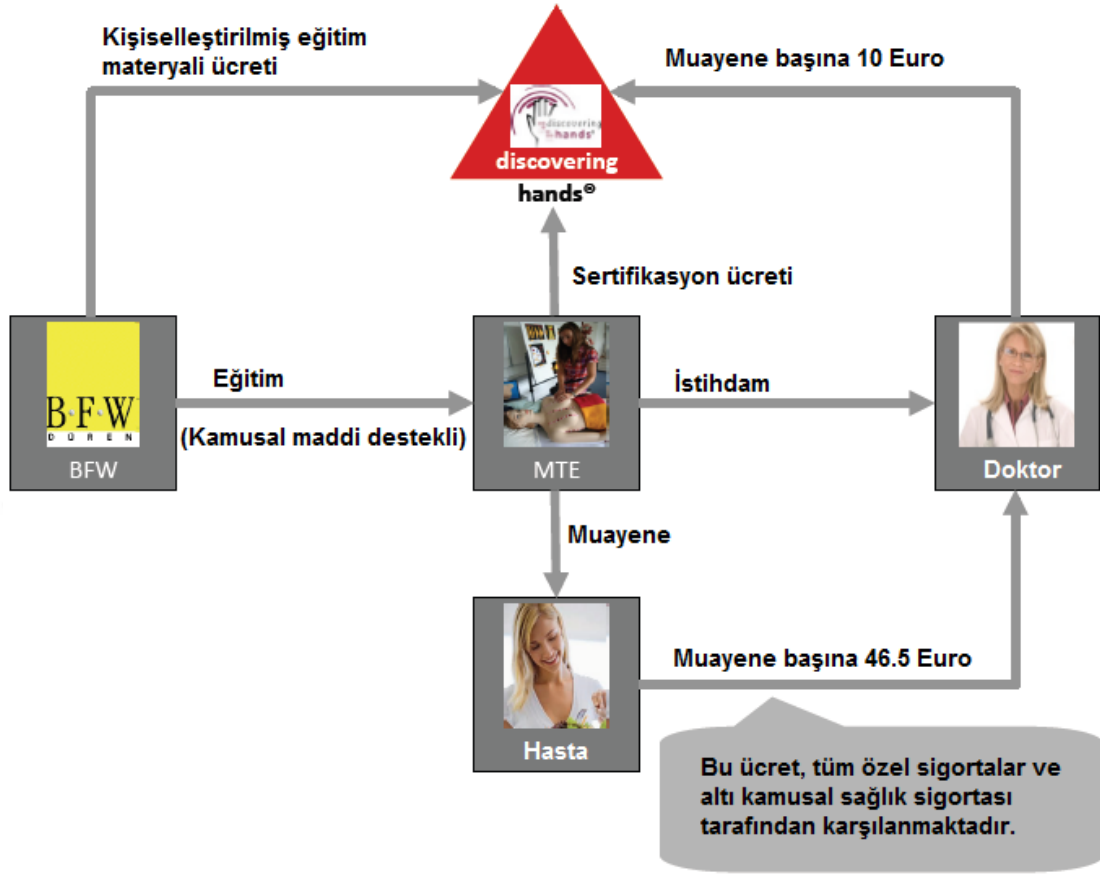


Şekil-20: Muayenede tespit edilebilen kitle büyüklükleri(Discovering hands,5)

İş modeli ve uygulama

Discovering hands'in iş modeli “hibrit iş modeli” olarak tanımlanabilir. Bu kavramla kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen kısımlardan oluşan karma bir yapı kastedilmektedir.

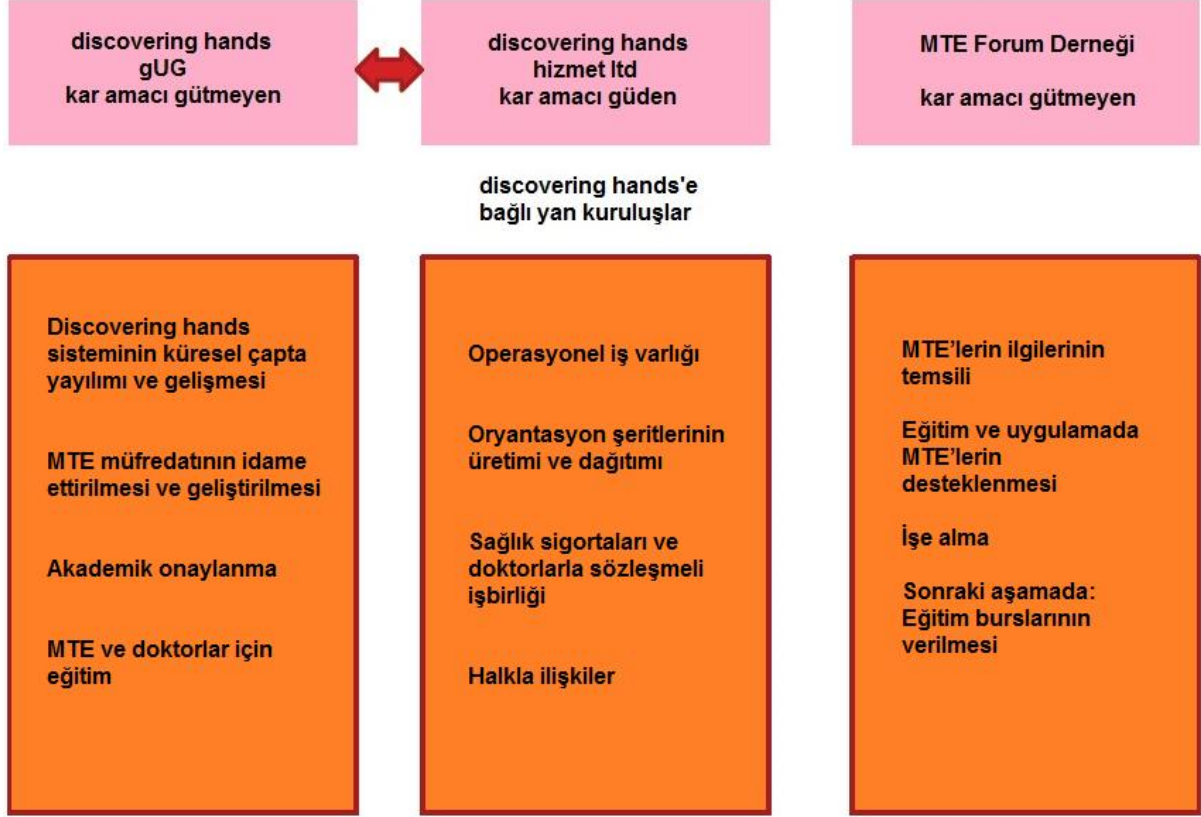
Bir Ashoka inisiyatifi olan *Sosyal Girişimcilik için Finansal Ajans(FASE)* tarafından da desteklenen ve bir case study haline de getirilmiş olan *Discovering hands* ile ilgili çalışmada anlatılan iş modeli ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil-21: Discovering hands iş modeli (FASE, 2014, s.10)

Çalışmada belirtildiğine göre; lisans ücretlerinden ve muayenelerde kullanılan patentli şeritlerden gelir elde edilmektedir. Görme engelli kadın uzman tarafından gerçekleştirilen muayenenin ücreti 46,5 Euro olarak doktora ödenir. (Yazarın notu: Rakamlar 2014 yılına aittir.) Doktor, kullanılan şeritler için muayene başına 10 Euro’yu Discovering hands’e öder. Diğer gelirler, eğitim müfredatı için ödenen ücretlerden elde edilir. (FASE, 2014, s.10)

Aynı çalışmada *Discovering hands*'in genel yapılanması da hibrit iş modeli kapsamında aşağıdaki şekilde detaylandırılmıştır.



Şekil-22: Discovering hands hibrit iş modeli (FASE, 2014, s.15)

Discovering hands'in aldığı ödülleri

Dr. Frank Hoffmann, 2010 yılında Ashoka Fellow seçilmiştir. (ASHOKA, 4) Öte yandan zaman içinde *Discovering hands* pek çok önemli ödülle de onurlandırılmıştır. Bunlardan bazıları:



Şekil-23: Discovering hands'in aldığı ödüllerden bazıları (Discovering hands, 6)

Muayenelerin sorumluluğu ve MTE'ler

Discovering hands web sayfasında sıkça sorulan sorular bölümünde MTE'lerin kendi başlarına teşhis koyup koyamayacakları ile ilgili soruya cevaben, MTE'lerin görevinin memenin elle muayenesini yapmakla sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, Taktilografi ile herhangi bir anormallik tespit edilmese ve ilave tetkik yapılmasına dair bir gereklilik olmasa bile yasal olarak muayeneden sorumlu olan doktor, bu sonucu MTE'dan alıp değerlendirmekle yükümlüdür. (Discovering hands, 7)

Sonuç

Bugün Almanya genelinde 37 eğitimli MTE, 58 doktor muayenehanesinde ve *discovering hands* genel merkezinde görev yapmaktadır. Çok sayıda yasal sigorta şirketi, eyalet genelinde geçerli bir sözleşme uyarınca sigortalıları adına muayene masraflarını üstlenmekte olup, diğerleri de görüşmeler sürmektedir. Muayene ücretleri tüm özel

sigorta şirketleri tarafından da (bireysel olarak seçilen ücretlendirme tarifiesi doğrultusunda) üstlenilmektedir. **(Discovering hands, 8)**

Dr. Frank Hoffmann, Avusturya’da girişimcilik projelerine yatırım desteği veren “2 dakika – 2 milyon” adlı TV programına katılarak fikrini anlatmış ve yatırımcılardan 525.000 Euro fon almayı başarmıştır. *Discovering hands* Avusturya, biri Türk, dört MTE ile yakın zamanda faaliyete geçmiştir. **(Discovering hands, 9)**

Kör ve görme engelli kadınların üstün dokunma duyularını kullanmak suretiyle elle yapılan klinik muayenelerde görev almalarını sağlayacak şekilde eğitilip sertifikalandırılmaları, bir yandan mamografi çekirtmesi mümkün olmayan yaş gruplarına uygulanan klinik muayenelerde, erken teşhise giden süreçte önemli bir bileşeni oluştururken diğer yandan da soyutlandıkları topluma entegrasyonlarına ve özellikle de çoğu kez dışında kaldıkları işgücü piyasasına etkin şekilde katılabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu sayede *Dr. Frank Hoffmann*’ın “*Discovering hands*” fikri, hem fayda sağlayan hem de müthiş bir inovasyona imza atan bir fikir olarak sosyal inovasyonun kısa tarihinde önemli bir yer edinmiştir.

6.3. The Duck Revolution – (Ördek Devrimi)

Fikrin genel tanıtımı ve ortaya çıkışındaki motivasyonlar:

Bileşiminde az miktarda protein bulundurmasına karşın beslenme için gerekli aminoasitlerce zengin olması nedeniyle pirinç, insan beslenmesinde buğdaydan sonra en çok kullanılan tahıl ürünüdür. Aynı zamanda dünyadaki insanların yarısından fazlasının da ana besin kaynağıdır.

Su içerisinde çimlenebilen tek tahıl cinsi olan ve suda erimiş oksijeni kullanarak gelişen pirinç, tuzlu ve alkali arazilerde yetişebilmesi, bu arazilerin ıslahında etkili olması ve bu topraklardan ekonomik verim alınması açısından, Türkiye dâhil birçok ülkenin tarımında önemli bir yere sahiptir. (TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, 2014)

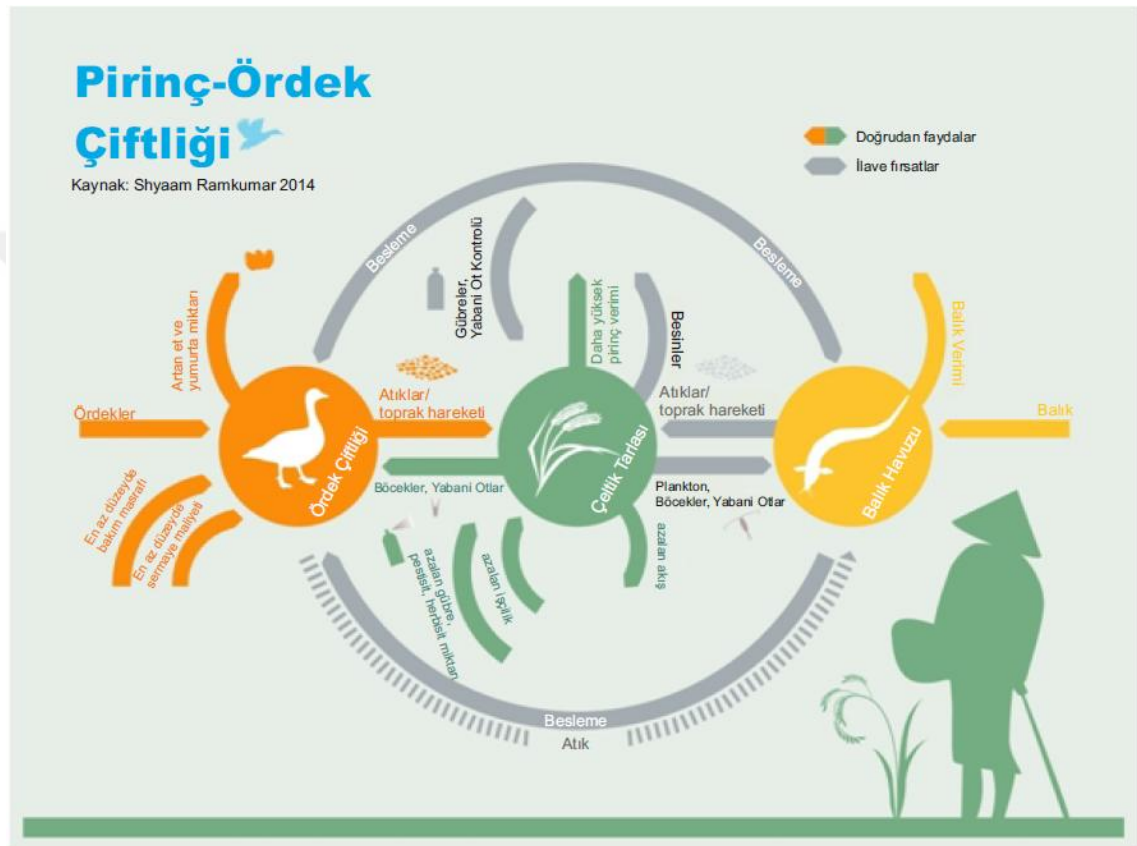
1988 yılında *Takao Furuno*, geleneksel olarak aigamo ördeklerinin pirinçlerin korunmasında kullanımından yola çıkarak bu fikri bulmuştur. Buna göre; ördekler böcek, haşere ve salyangozları yiyerek ve ayaklarını da otları eşelemek için kullanarak hem suyun oksijen oranını artırırlar hem de pirinç köklerinin güçlenmesini sağlarlar.

Bu yöntemi esas alan *Bay Furuno*, sürdürülebilir organik pirinç ve ördek tarım sistemini geliştirmiş ve yaygınlaştırmıştır ki bu sistem önemli şekilde mahsulü ve çiftçinin gelirini artırmakta ve çevreye verilen zararı azaltırken iş yükünü de hafifletmekte ve gıda güvenliğini de artırmaktadır. (Schwab Foundation, 5)

Ellen Mac Arthur Vakfı tarafından yapılan ve *Bay Furuno*'nun sistemini anlatan vaka analizi çalışmasında; tarımsal üretimdeki düşük kar marjları nedeniyle çiftçilikle uğraşarak düzgün bir yaşam standardı sürdürmek isteyenlerin, büyük çapta üretim yapmak mecburiyetinde olmaları 'sorun' olarak tanımlanmış ve yanı sıra dünya geneline bakıldığında pek çok çiftçinin küçük arazilerde tarım yapmakta olduklarına dikkat çekilmiştir. Aynı çalışmada çözüm olarak da; kar marjlarını artırmanın yolunun, gelirlerin artırılmasından ve maliyetlerin düşürülmesinden geçtiği belirtilmiştir. Buna göre; bir Japon çiftçisinin uygulamaya çalıştığı sistemsel düşünce, onu hem çiftliğin üretimindeki çeşitliliği artırmasına hem de tarımsal girdilerini azaltmasına imkân veren

zarif bir simbiyotik yaşam formuna götürmüştür. Karmaşık dinamik yaşam sistemleri üzerine modellenen çiftlik, ayrıca ördek yumurtaları, balık, ördek eti, sebzeler, buğday ve incir gibi etkileyici ek gıda ürünleri de üretmektedir. **(Ellen Mac Arthur Foundation, 2019)**

Fikrin genel çalışma prensibi



Şekil-24: Pirinç-Ördek Çiftliği genel çalışma prensibi (Kaynak: Ellen Mac Arthur, 2019)

Azolla Vakfı, *Furuno*'nun sistemini anlattığı çalışmasına göre ördek yavruları; pestisitleri ve herbisitleri değiştirerek doğal yolla yırtıcı haşere popülasyonlarını kontrol etmekte ve rekabet yaratan yabancı otları eşeleyip yiyerek entegre haşere yönetimi sağlamaktadırlar.

Azolla'nın nitrat sabitleme özellikleriyle birlikte kombine olarak çopra balığı ve ördek dışkıları, topraktaki beslenmeyi artırır ve maliyetli sentetik gübrelere ihtiyaç

duymadan geleneksel tarım işlemleriyle karşılaştırılabilir verimlilik seviyelerini korur. Azolla bitkileri daha sonra hayvan yemi için hasat edilebilir.

Normal bir organik pirinç çiftliği, yabancı otları yok etmek ve toprağın sağlığını korumak için önemli miktarda insan emeği gerektirir ancak ördeklerin doğal hareketi toprağı havalandırır ve pirinç saplarını güçlendirir. Süreç içinde insan emeğinin azaltılması, çiftçilerin ürün segmentlerini organik pirinç, balık, ördek eti ve yumurta içerecek şekilde çeşitlendirmelerini sağlayarak, fiyat dalgalanmaları gibi dış şoklara karşı kırılganlıklarını azaltmalarına ve potansiyel olarak cazip organik gıda pazarlarından fiyat avantajı yaratmalarına imkân sağlamaktadır.

Takao'nun 3,2 hektarlık çiftliği, ona pirinç, organik sebze, yumurta ve ördek üretiminden yılda 160.000 ABD Doları gelir sağlamaktadır. (Azolla Foundation, 2019)

Ördeklerin yarattığı faydalar

Birleşmiş Milletler Dünya Gıda ve tarım Örgütü'nün (FAO) web sitesinde yer alan ve S.D. Tripathi ve B.K. Sharma tarafından kaleme alınan, çalışmada ördeklerin balıklarla simbiyotik yaşam formu sonucu elde edilecek faydalar sıralanmıştır. Buna göre;

- Ördekler, gölet yüzeyinde boş alan verildiğinde göleti dışkılarıyla gübreler. Ördekler, verimli ve emek tasarrufu sağlayan havuz gübreleme yöntemleri dolayısıyla 'gübreleme makineleri' olarak adlandırılırlar ve bu da gölet gübrelemesinde ve geleneksel balık kültüründe toplam maliyetin% 60'ını oluşturan ek balık yemi maliyetlerinde tam tasarruf sağlar.

- Ördekler su bitkilerini kontrol altında tutar.

- Ördekler suda oynarken gölet dibini gevşetir ve topraktan besin maddelerinin salınmasına yardımcı olarak gölet verimliliğini artırır.

- Ördekler yüzerken suyu havalandırır; bu sayede, "biyolojik havalandırıcılar" olarak adlandırılırlar.

- Ördek barınakları gölet hendekleri üzerine kurulur; bu nedenle, ördek yavrusu faaliyetleri için ek bir alana ihtiyaç duyulmaz.

- Ördekler, toplam yem ihtiyacının çoğunu gölette suda yaşayan yabani otlar, böcekler, larvalar, solucanlar, vs.den temin ederler. Çok az yem yemeye ihtiyaç duydukları için çiftçiler normalde mutfak atıkları, şeker kamışı ve pirinç kepeği vererek onları besler.(FAO, 2019)

Fikrin kabul görmesi ve yayılımı

Bay Furuno, ördeklerle ürettiği pirinci başarılı şekilde pazara sunmuştur ve bu ürün günümüzde Japonya ve diğer ülkelerde geleneksel yollarla üretilmiş diğer pirinçlere kıyasla yaklaşık %20-30 ilave karla satılmaktadır. Bu küçük çaplı organik tarımın oldukça verimli olduğunu gösterdikten sonra, *Bay Furuno* bu fikrini yaygınlaştırmaya başlamıştır. Bu yöntemi anlattığı ve ‘*Ördeğin gücü*’ ya da ‘*Aigamo Ördek Yemek Kitabı*’ gibi çok satanlar listesinde yer alan kitaplar yazmıştır. Yazıları, seyahatleri, verdiği dersler ve tarım kuruluşları ve hükümetlerle yaptığı işbirliği çalışmaları vasıtasıyla yöntemleri Japonya’nın yanı sıra Güney Kore, Vietnam, Filipinler, Laos, Kamboçya, Malezya, Çin, Tayvan, Hindistan, Küba ve Bangladeş’te 75.000’den fazla çiftçiye ulaşmıştır. (Schwab Foundation, 5)

Sonuc

Günümüzde tarımın ve bitkisel yetiştiriciliğin hemen her alanında kontrolsüzce ve yoğun olarak kullanılan kimyasallar (gübreler ya da yabani ot - böcek ve çeşitli zararlılarla mücadele amaçlı ilaçlar) toprakların ve içme sularının etkilenmesine ve kirlenmesine neden olmaktadır.

Özellikle artan dünya nüfusunu doyurabilmek için bir zorunluluk haline dönüşen büyük çaplı gıda endüstrisi daha çok üretim yapabilmek, daha fazla verim alabilmek ve daha az işgücü/zaman kullanmak ve maliyetlerini azaltıp miktarsal verimliliğini artırmak için çabalarken, aslında sürdürülebilir olmayan bir sistem kurgusu içinde zor bir kısır döngü içine kısılmış gibidir.

Tarımsal faaliyetlerde modern yöntemlerin benimsenmesi elbette ki önemli olmakla birlikte, çoğu zaman gereksiz veya kontrolsüz gübreleme faaliyetlerinin ya da yabancı ot ve haşere mücadelesinde kullanılan zirai ilaçların azaltılması ve hatta mümkün olduğu derecede terk edilmesi dünyamızın geleceği ve gelecek nesillerin de varlıklarını güven ve huzur içinde sürdürebilmeleri bakımından önemlidir.

Takao Furuno'nun, kendi küçük tarlasından başlattığı basit fakat etkili değişimi geniş kitlelere yaymaya, bilgi ve tecrübelerini isteyen herkesle açık yüreklilikle paylaşmaya çabalaması, pirinç tarlalarında başlayan bu dönüşümün tarımın diğer alanlarında da farklı kişiler ya da yöntemlerle daha da ileri seviyelere taşınabilmesinin önünü açacak ve geleceğe dair umutları yeşertecektir.

Sorunları çözmenin en önemli koşulu ona neden olan sebepleri keşfetmektir. *Bay Furuno*, küçük tarlasında ona hem pek çok ilave maliyetler yükleyerek kazancını azaltan hem de içinde yaşadığı doğayı acımasızca yoran ve kirleten kimyasalları kullanmak yerine geleneksel yöntemleri modern ve farklı bir düşünce tarzıyla harmanlayarak kendi inovasyonunu ortaya koymuş ve bunu yaygınlaştırmak için de hevesle çalışmıştır.

Umarız ki 3,2 hektarlık bir tarlada başlayan bu etkileyici maceranın yakın gelecekte ülkemiz çiftçilerince de keşfedilmesi ve uygulanmasıyla *Bay Furuno*'nun yarattığı sosyal inovasyonun etki alanı biraz daha genişleyecek ve sadece Asya'da değil Anadolu'da da pirinç tarlalarından mutlu ördek sesleri yankılanacaktır.

6.4. İki vakanın karşılaştırılması

İki farklı misyona ve metoda sahip bu vakalar, içerdikleri bilgiler ışığında (*bkz. 6.2 ve 6.3 bölümler*) “misyonu”, “uygulama metodu”, “fikrin ortaya çıkışındaki motivasyon(lar)”, “tanımlanan problem”, “önerilen çözüm”, “yaratılan fayda”, “iş modeli”, “sonuçlar” ve “yaygınlık” gibi boyutlara göre aşağıdaki tabloda karşılaştırılmış ve özetlenmiştir.

DISCOVERING HANDS		THE DUCK REVOLUTION
Misyonu	Fayda yaratma	Sorun çözme
Uygulamanın metodu	Kendi ekonomik sürekliliğini sağlayabilen bir iş modeli oluşturmak, bu süreçte bağışlardan ve yatırımcılardan da finansal destek almak.	Uygulamanın temelindeki simbiyotik yaşam koşulları kurgulandıktan sonra tanımlanan probleme yol açan kök nedenler ortadan kalktığından (örn. kimyasal kullanımı) uygulama söz konusu probleme bir çözüm getirmiştir.
Fikrin ortaya çıkışındaki motivasyon (lar)	1-) Çok gelişmiş dokunma duyusuna sahip görme engelli ve kör bireylerin, bu yeteneklerini jinekolojik muayenelerde kullanabilecekleri hale gelecek şekilde eğitilmeleri ve böylelikle işgücüne katılımlarının sağlanması 2-) Giderek artan meme kanseri vakaları ve bu vakalardan ölümler sonuçlananların sayısındaki artış	1-) Geleneksel yolla yapılan pirinç tarımı faaliyetlerinde; girdi maliyetleri (Gübre ve kimyasal ilaç) 2-) Küçük çiftçilerin artan maliyetleri, düşük kar marjları ve düşük kazanç 3-) Düşük verimli tarım faaliyetleri 4-) Standart(vasat) ürün elde edimi 5-) Çevreye verilen zarar(Kimyasallar nedeniyle) 6-) Geleneksel tarım yöntemlerinde yoğun iş gücü gereksinimi (Yabani ot mücadelesi, gübreleme, vb) 7-) Gıda güvenliğinde riskler 8-) Tek tip ürün – Rekabet zorluğu
Tanımlanan problem	1-) Görme engelli ve kör bireylerin işgücüne katılımlarının çok düşük olması, buna bağlı olarak ekonomik özgürlükleri bulunmaması nedeniyle topluma ve ortak sosyal yaşantıya entegre olamamaları 2-) Ülkelerdeki sağlık sistemlerinin kapsamına göre değişmekle birlikte; meme kanseri tanısında kullanılan mamografi tetkiklerinin genellikle belli bir yaşı üzerindeki kadınlara uygulanması sebebiyle, bu uygulamadan faydalanamayan daha genç yaşılarıdaki kadınlarda erken teşhise imkân olmaması	Geleneksel yöntemlerle yapılan pirinç tarımının hem düşük kazanç getirmesi, hem de kullanılan kimyasallar nedeniyle çevreye verilen olası zararlar

	DISCOVERING HANDS	THE DUCK REVOLUTION
Önerilen çözüm	Uygulamanın ana hedefi(misyonu); söz konusu probleme bir çözüm bulmaktan ziyade, problemden etkilenen kesimler lehine bir fayda yaratmaktır.	Geleneksel yöntemlerle pirinç tarımı yapılan sahalarda simbiyotik bir yaşam sistemi oluşturup (ördek-balık-bitkiler) organik ve sürdürülebilir pirinç tarımı (Gübre ve kimyasal ilaç kullanmadan) yapma imkânının yaratılması.
Yaratılan fayda	1-) Görme engelli ve kör bireylerin, belli bir eğitimden geçirildikten sonra jinekoloji kliniklerinde/ muayenehanelerinde çalışarak, işgücüne katılımlarını ve ekonomik özgürlüklerini kazanabilmelerini sağlamak 2-) Mamografiye ulaşımı olmayan yaş grubundaki kadınlar için erken teşhiste bir ön tetkik alternatifini yaratmak	Uygulamanın ana hedefi(misyonu); söz konusu probleme bir çözüm bulmaktır. Problemin çözümünü müteakiben, etkilerinin de ortadan kalkması sayesinde problemden etkilenen kesimler lehine dolaylı bir fayda yaratılmış olsa da asıl hedef(misyon) sorunu çözmektir.
İş modeli	Kendi ekonomik sürekliliğini sağlayabilen bir iş modeli geliştirilmiştir. Bu modelin oluşturulması ve uygulamanın yaygınlaştırılması sürecinde, bağışlardan ve yatırımcılardan da finansal destek alınmaktadır. Nihai hedef; kendi ekonomisini yaratarak sürekliliğini sağlayabilen bir iş modelini tam çalışır halde hayata geçirmektir.	Kurgulanan simbiyotik yaşam sisteminin oluşturulması aşamasında gereken finansman çeşitli yollarla sağlandıktan sonra, uygulamanın ilave finansmana ihtiyacı kalmamaktadır.

	DISCOVERING HANDS	THE DUCK REVOLUTION
Sonuçlar	1-) Eğitimini tamamladıktan sonra çalışmaya başlayan görme engelli ve kör bireylerin sayısı (Almanya genelinde) 37'dir. 2-) Çok sayıda sigorta şirketi bu muayene ücretini üstlenmektedir. Kapsam dışı kalan sigorta şirketleri ile de görüşmeler sürmektedir. 3-) Görme engelli ve kör bireyler, işgücüne katılarak ekonomik özgürlüklerini kazanmışlardır. İşgücüne katılımları, engellerinin bir yeteneğe dönüşmesi ve işe yarar hale getirilmesi ile gerçekleşmiştir.	1-) Organik ve sürdürülebilir pirinç tarımı (Gübre ve kimyasal ilaç kullanmadan) yapma imkanı elde edilmiştir. 2-) Daha verimli – kaliteli ve iyi fiyata satılabilen ürün elde edilmeye başlanmıştır. 3-) Kar marjı yaklaşık %20-30 artmıştır. 4-) Uygulama sayesinde farklı çeşit ürün elde edilmeye başlandığından kazanç artışı sağlanmıştır. (Pirinç – Ördek eti – Ördek yumurtası – Balık – Azolla) 5-) Doğa dostu bir üretim şekli geliştirilmiştir. 6-) İş yükü ve işgücüne duyulan ihtiyaç azalmıştır. 7-) Güvenli gıda(organik) üretme imkânı elde edilmiştir. 8-) 3,2 hektarlık bir çiftlikten, pirinç, organik sebze, yumurta ve ördek üretiminden yılda 160.000 ABD Doları civarında gelir elde edilebilmektedir.
Yaygınlık	Almanya, Avusturya	Japonya'nın yanı sıra Güney Kore, Vietnam, Filipinler, Laos, Kamboçya, Malezya, Çin, Tayvan, Hindistan, Küba ve Bangladeş'te 75.000'den fazla çiftçiye ulaşılmıştır.

Tablo-4: Farklı misyonlara sahip iki vakanın çeşitli boyutlara göre karşılaştırılması (Vaka analizi bölümündeki bilgilerle oluşturulmuş özgün tablo)

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Tartışma ve Sonuç

Son yıllarda adını sıkça duyduğumuz sosyal inovasyon kavramının tanımı üzerinde literatürde tam bir uzlaşa sağlanamamış olsa da, bu kavram başarılı veya başarısız pek çok uygulama örneği ile aslında uzun zamandır günlük hayatımızda yer almaktadır.

Sosyal inovasyon; bazen bireylerin, bazen arkadaş/meslektaş gruplarının ya da çeşitli kurumsal yapıların, toplumsal hayatın akışındaki tıkanmaları, sorunları veya aksaklıkları fark edip, bu durumlardan olumsuz etkilenenlere pozitif katkı sağlamak ya da “sorun” olarak tanımlanan durumlara “çözüm” geliştirmek amacıyla fikirlerin araştırıldığı ve hayata geçirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hayatın akışı içindeki bu aksaklıklarla mücadele etmek mecburiyetinde kalmış kişilere daha iyi yaşam koşulları sağlamak, sorunlara çözümler üretmek veya gelecek nesillere bırakacağımız bu dünyayı daha iyi bir yer haline getirebilmek için çalışmak ve bütün bunları bir maddi kazanç/kâr beklentisi olmadan ya da kişisel servet kazanımı amacı gütmeyen yapmak, her şeyden önce insanlık onurunu yücelten bir davranış olduğundan sonucu ne olursa olsun takdire şayandır.

Orta ve uzun vadede başarılı olmuş uygulama örnekleri, yarattıkları sosyal etkinin yanı sıra kendilerinden sonraki başka fikirlere ve uygulamalara da ilham kaynağı olmuşlardır. Öte yandan hatalı yaklaşımlar, yetersiz planlama süreçleri ya da altta yatan diğer bazı nedenler dolayısıyla başarısız olmuş, amacına ulaşmadan ömrünü tamamlamak zorunda kalmış bazı uygulamalar ise kendilerinden sonraki fikir ve uygulamalar için ders çıkarılması gereken birer “ibret” olarak sürece yine de bir katkı sunmuşlardır. Ancak unutulmamalıdır ki dünyamızdaki kaynaklar her ne şekilde ve özellikte olursa olsun (sermaye, doğal kaynaklar ve çevre, insan, işgücü, zaman, vb.) sınırsız değildir. Üzerinde gereğince detaylı düşünülmemiş, nedenleri irdelenmemiş, iyi planlanmamış uygulamalar, hatalı yaklaşımlar, başarısız sonuçlanacak fikir ve uygulamalar -her ne kadar iyi niyetli ve onurlu bir yaklaşımla yola çıkılmış olsa da- kaynakların boşa harcanmasına neden olacaktır. İşte bu sebeptir ki tespit edildiği düşünülen bir aksaklık, sorun ya da zorlayıcı durum karşısında bir fikri ve uygulamayı hayata geçirmeden önce kapsamlı bir araştırma yapmak, sebepleri tarafsızca ve doğru

olarak analiz etmek ve uygulamayı doğru metodolojiye göre planlamak büyük önem taşımaktadır. Bir bakıma bu çalışmanın ortaya koyduğu en önemli söylem ve tez budur.

Bu alandaki literatüre baktığımızda, gerek akademik araştırmacıların, gerekse pratikteki uygulayıcıların konuyu kavramsal olarak tanımlamak, kullanılabilecek yöntem ve yaklaşımları tartışmak ve mevcut uygulamalar üzerinden metotlar geliştirmek için yoğun bir çaba içinde olduklarını söylemek mümkündür.

Sosyal inovasyon uygulamalarının temel motivasyonunu ve çıkış noktasını oluşturan yaşamsal zorluklar ya da aksaklıklar tek tip olmadığından, ister fayda yaratma amaçlı, ister sorun çözme amaçlı olsun tek tip bir yaklaşımdan ya da metottan bahsetmek de mümkün olmayacaktır. Önemli olan; tespit edilen zorluk ya da aksaklığın kendi özelinde bir metodoloji geliştirmek ve uygulamayı buna göre tasarlamaktır. Bir soruna bulunan çözüm ve buna uygun tasarlanan süreç, o sorunda tam anlamıyla işe yararken, başka bir sorunda yararsız ya da yetersiz kalabilir. Aslında literatürdeki bu görüş farklılıklarının temel sebebi de bir anlamda budur. Önemli olan doğru uygulamayı geliştirebilmek için altta yatan sebepleri iyi okuyup analiz etmek, daha sonra da buna göre ilgili vaka özelinde bir süreç tasarımı yapmaktır.

Bu nedenledir ki sosyal inovasyon uygulamaları için izlenmesi gereken tek bir yol haritası, yöntem, finansman modeli ya da genele yaygınlaşmasını sağlayacak bir tanıtım şekli yoktur. Her uygulama kendi içinde bir model oluşturmaktadır. Göz önünde bulundurulması gereken en temel prensip; vakaları kendi özelinde ele almanın, o duruma yol açan sebepleri doğru okumanın ve sürecin tasarımını 360 derecelik bir bakış açısıyla, mümkün mertebe tüm paydaşlarının da görüşlerini alarak yapmanın hayati önem taşıdığıdır.

7.2. Vaka analizleri sonucu araştırma sorularına bulunan yanıtlar

Soru-1: Sosyal inovasyon uygulamasının başlangıç aşamasında, misyonun doğru seçimi, sosyal inovasyon uygulamasının başarısı için neden önemlidir?

Cevap-1: Uygulamanın başlangıç aşamasında misyonun doğru tespit edilmesi zaten kıt ve kıymetli olan kaynakların (insan gücü, mali kaynaklar, zaman, umut, vb. gibi) boşu boşuna tüketilerek başarısızlıkla sonuçlanması riskini önleyebilmektedir. Zira başlangıç aşamasından itibaren doğru tanımlanan misyon ve buna uygun seçilen metot

sayesinde süreç tüm aşamalarıyla planlanmakta ve daha kontrollü bir uygulama gerçekleştirilebilmektedir.

Soru-2: “*Sorun çözme odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için kök neden analizi yapılmasının nasıl bir önemi vardır?

Cevap-2: Kök nedenin ortadan kaldırılmasına yönelik tasarlanan sosyal inovasyon uygulamalarında problemin semptomları da zamanla ortadan kalkmaktadır. Sadece semptomları ortadan kaldırmaya ya da iyileştirmeye yönelik atılan adımlar çoğu kez sorunun daha da derinleşmesine ve hatta çözümsüz hale gelmesine yol açabilmektedir.

Soru-3: “*Sorun çözme odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için uygulamanın planlanması aşamasında proje yönetimi metodu seçilmesi neden önemlidir?

Cevap-3: Proje yönetimi metodu, uygulama aşamasında tüm sürecin baştan sona detaylı şekilde planlanmasına ve sonuçların öngörülmesine imkân vermektedir. Elde edilen sonuçlar ile öngörülen sonuçları karşılaştırmak suretiyle sürecin başarısı ölçülebilir hale gelmektedir.

Soru-4: “*Fayda yaratma odaklı misyon*” temelli sosyal inovasyon uygulamaları için -başta ekonomik olmak üzere- sürekliliği olan bir iş modeli oluşturulması ve uygulamanın bu doğrultuda hayata geçirilmesi neden önemlidir?

Cevap-4: Bu tür uygulamaların nihai hedefi tanımlanan probleme bir çözüm getirmekten ziyade problemten etkilenen kesimler lehine fayda yaratmak olduğundan ve tanımlanan problem zamana yayılmış olarak sürekliliğini koruyacağından yaratılmak istenen faydanın da sürekliliğinin sağlanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sürekliliğin sağlanması için en önemli bileşen ekonomik(finansman bakımından) olarak uygulamanın kendi kendini devam ettirebileceği bir modeldir.

7.3. Fikir Sahiplerine Öneriler

Çalışma kapsamında incelenen literatürdeki yaklaşım ve yöntemlerin yanı sıra, uygulama örneklerinden de anlaşılacağı üzere sorunu ve ona sebep olan kök nedenleri

irdelemeden, sadece sorunu o an için çözdüğümüzü düşündüren palyatif (geçici) çözümler sorunu büyük ihtimalle daha da kronik hale getirecek ve içinden çıkılmaz bir şekle büründürecektir. Tıpkı diş çürüğü nedeniyle şiddetli ağrı çeken birinin sürekli ağrı kesici alması gibi. Zira kök nedeni bulup onu ortadan kaldırmaya yönelik çabalar, sorunun da kökten halledilmesine imkân verecektir. Öte yandan bu türlü geçici çözümlerle dindirilmeye çalışılan belirtiler, aslında sorunun varlığına dikkat çektiği ve bizi çözüme giden yolu bulmaya yönlendirdiği için son derece önemli ve hatta kıymetlidirler. Bunların dindirilmesi, maskelenmesi asıl nedene ulaşmamızı geciktirecek hatta çoğu zaman engelleyecektir. Bu nedenle bir sosyal inovasyon fikrini hayata geçirmeden önce, bizi bu yola çıkmaya sevk eden misyonu doğru tespit ederek işe başlamak gerekir çünkü fayda yaratma misyonu farklı bir yöntemsel yaklaşım gerektirirken, sorun çözme odaklı misyon başka türlü bir yaklaşımı gerektirir. Doğru misyonu belirledikten sonra, ilgili vaka özelinde altta yatan kök nedenlerin tarafsızca ve doğru şekilde okunması, analiz edilmesi ve ilgili paydaşların da katılımıyla bir süreç tasarımının yapılması gerekecektir. Bu sayede, sınırlı kaynakları doğru şekilde kombine ederek, en yüksek başarı şansını yakalamak ve nihai amaca ulaşmak mümkün olabilecektir.

Sadece anlık heves ya da heyecanla değil, uzun soluklu, detaylı ve dikkatli analiz ve planlama aşamaları ile fikrin sonuca ulaşmasını sağlayacak süreci tasarlamak gerekir. Bu hem sarf edilen çabanın, verilen emeğin, harcanan kaynakların tam ve doğru şekilde yerini bulmasını sağlayacak hem de gelecekteki diğer çalışmaların ilham kaynağı olacaktır.

Öte yandan gereken zamanda, gerektiği şekilde inisiyatif almanın, harekete geçmenin ve doğru zamanlamanın kritik öneminin de farkına varılması, gereğinden uzun süren analiz ve planlamalarla vakit kaybedilmemesi de büyük önem arz etmektedir. Bu durumda sürecin tasarımında önemli olan bir diğer etken de zamanlamanın doğru kurgulanmasıdır. İyi bir analiz ve planlama için çabalarken, doğru zamanlamanın kaçırılması, fikri başarıya ulaştıracak çeşitli fırsatların (finansman, insan kaynağı, vb.) da kaçması anlamına gelebilir.

Kısacası bir sosyal inovasyon fikrini hayata geçirmek, dikkat, sabır ve emek isteyen bir süreçtir. Fikir sahiplerinin, bu onurlu fakat meşakkatli yolu ve bu yolda

yaşanabilecekleri, olası kayıpları(maddi kayıplar, zaman, sekteye uğrayacak bireysel ilişkiler, umutlar, vb) yola çıkmadan öngörmesi ve kabul etmesi son derece önemlidir.

7.4. Karar Vericilere Öneriler

Bir sosyal inovasyon uygulaması ile ilgili olarak süreç içinde farklı kademelerde ve farklı şekillerde karar vericilerle karşılaşmak mümkündür. Bu bazen fikri ve üstlenilen misyonu anlatarak ikna edilmeye çalışılan bir finansman kaynağı ve onun yetkilisi iken bazen de fikrin genele yayılması sürecine katkı verecek kişi ya da kurumlar olabilir. Bazen de bu fikir ve uygulamadan doğrudan etkilenecek olan paydaşlar karar verici konumunda olabilirler.

Önemli olan karar vericilerin önüne –hangi amaçla gelmiş olursa olsun- gelen fikrin ve uygulama sürecinin tarafsız ve önyargısız şekilde incelenmesi ve ikna edici bulunuyorsa imkânlar dâhilinde bu fikre bir şans verilmesidir. Karar vericiler, özellikle de finansman anlamında karar mercii durumunda olanlar, fikre -iş dünyasında alışlageldiği üzere- sadece finansal figürler açısından yaklaşmak yerine, uygulamanın ulaşmak istediği sonuçlar bakımından insani boyutunu da dikkate almalıdırlar. Ancak; ikna edici olduğu düşünülen bir fikre şans vermek istemekle, baştan yanlış kurgulandığı bariz görülen, başarısızlıkla sonuçlanacağı kuvvetle muhtemel bir sürece bile bile dâhil olmak arasındaki ince çizgi asla gözden kaçırılmamalıdır. Diğer yandan karar vericilerin, geçmiş deneyimlerini de dâhil oldukları bu fikir ve uygulamalara yansıtarak katkı sağlamaları, fikir sahiplerini ve paydaşları doğru yönlendirmeleri ve bunu iyi niyet ve açıklık prensipleri çerçevesinde yapmaları da büyük önem taşımaktadır.

7.5. Araştırmacılara Öneriler

Çalışma kapsamında ele alınan ve bir önceki bölümde detaylı incelenen vakaların ileriki yıllarda da yapılacak benzer çalışmalarda araştırmacılar tarafından yeniden ele alınmasının, o günün koşullarında yeniden değerlendirilmesinin ve ilgili vakaların bu süreçte geçirdiği aşamaların kayıt altına alınmasının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Zira geçmişten bugüne kadarki süreçleriyle incelenen bu örnekler, bugünden gelecekteki ilgili döneme kadar geçireceği safhalarla, edineceği yeni deneyim ve kazanımlarla sosyal inovasyon araştırmalarına ışık tutmaya devam edeceklerdir.

Gelecekte sosyal inovasyon konusuna ilişkin yapılacak araştırmalar; bu çalışma kapsamında ele alındığı üzere, farklı misyon türleri bakımından sosyal inovasyon uygulamalarının iki gruba ayrıldığını öne süren yaklaşım doğrultusunda, yeni örneklerle

de yeniden çalışılarak teyit edilebilir ya da bu hususta tamamen farklı bir görüş ortaya konabilir. Bu çalışmanın bir diğerk amacı da gelecekteki araştırmalara, doğrulama ya da yanlışlama açısından bir hareket noktası oluşturmaktır. Zira bu çalışmada ne sürülen ana fikrin mutlak doğruluğ u iddiası bulunmamaktadır ve bilimsel çalışmaların kendilerinden öncekileri de ele alıp, irdeleyip doğrular ya da yanlışlar şekilde yapılabilir olduğ u inancıyla bu günden geleceğ e bir küçük önlem (!) konması amacı güdülmüştür.



KAYNAKÇA

Apaydın B., (2011), *Mevlana'dan düşündüren hikâyeler*, Tutku Yayınevi, 1.Basım, ISBN-978-605-4308-35-4.

Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., 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.

Worldwatch Enstitüsü, (2014), *Dünyanın Durumu-2013, Sürdürülebilirlik Hala Mümkün mü?*, İş Bankası Kültür Yayınları, Şubat 2014, ISBN-978-605-332-086-9.

Pol E., Ville S., (2009), *Social Innovation: Buzz Word Or Enduring Term?*, *The Journal of Socio-Economics* 38, (2009), School of Economics, University of Wollongong.

Howaldt J., Kopp R., Schwarz M., (2015), *On the theory of social innovations*, Beltz Juventa, Weinheim and Basel, ISBN 978-3-7799-2727-3

European Union/The Young Foundation (2010), *Study on Social Innovation - A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*.

Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T., (2008), *Rediscovering Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, Fall 2008.

Goldenberg M., Kamoji W., Orton L., Williamson M., (2009), *Social Innovation in Canada: An Update*, CPRN Research Report, September 2009.

Murray R., (2009), *Danger and opportunity Crisis and the new social economy*, NESTA, 09 September 2009, ISBN-978-1-84875-051-7.

Frost&Sullivan, (2014a), *Social Innovation-Whitepaper, Social Innovation to answer Society's Challenges*. (www.frost.com, www.hitachi.com)

Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W., (2012) *Social Innovation Context and Responses, 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.

Groot A., Dankbaar B., (2014), *Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?*, Technology Innovation Management Review(www.timreview.ca), Aralık 2014.

Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., (2007), *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*, Oxford SAID Business School, Skoll Centre for Social Entrepreneurship - Working Paper, The Basingstoke Press, ISBN 1-905551-03-7 / 978-1-905551-03-3.

Frost&Sullivan, (2014b), *Social Innovation-Whitepaper, Social Innovation in Action*. (www.frost.com, www.hitachi.com)

Türk Dil Kurumu, (1), *Atasözleri ve deyimler sözlüğü*, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_atasozleri&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bb8a9c153faa9.60980699, (Ziyaret tarihi: 06.10.2018)

Urama K.C., Acheampong E.N., (2013), *Social Innovation Creates Prosperous Societies*, Stanford Social Innovation Review, Summer 2013.

Türk Dil Kurumu, (2), *Güncel Türkçe Sözlük*, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bb9d1dddbf535.85504343, (Ziyaret tarihi: 07.10.2018)

Bakoğlu R., (2010), *Çağdaş Stratejik Yönetim*, Beta Basım A.Ş., ISBN- 978-605-377-328-3.

Özalp İ., Şahin M., Berberoğlu G., Geylan R., Editör: Koparal C., (2004), *Yönetim Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1457, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 774, 2. Baskı, 2004, ISBN-975-06-0189-0.

Yin, Robert K., (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, 2014, ISBN-978-1-4522-4256-9.

Rodin J., (2013), *Innovation for The Next 100 Years*, Stanford Social Innovation Review, Summer 2013.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., (2010), *Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation - The Open Book Of Social Innovation*, The Young Foundation-NESTA-The Lab, 2010, ISBN-978-1-84875-071-5.

Augustinsson E., (2011), *ABC of Social Innovation*, Publisher: Forum for Social Innovation and Social Entrepreneurship, July 2011.

Panelists: Vasconcelos D., Stenros A., Corini G., Iden R., Lamser J., Rapporteur: McKelvey M., (2009), *Reinvent Europe -From A Knowledge Society To An Innovation Society- Through Innovation*, The Business Panel on future EU innovation policy, February-September 2009.

Noya A., (2011), *Fostering Innovation to Address Social Challenges - Workshop Proceedings*, OECD (Organisation for Economic Co-operation And Development), 2011.

BEPA(Bureau of European Policy Advisers), (2010), *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, 2010, ISBN 978-92-79-19275-3.

Muller S., Lurtz K., Ruede D, Kopf H., Russo P. (2013): *Mechanismen Sozialer Innovationen I: Entstehung, Entwicklung und Verbreitung*. Oestrich-Winkel: World Vision Center for Social Innovation.

Westley F., Antadze N., (2010), *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 15(2), (2010), article 2, SiG(Social Innovation Generation), University of Waterloo.

Kahn L., Ali R., Buonfino A., Leadbeater C., Mulgan G., (2009), *Creative cities - breakthrough cities: how cities can mobilise creativity and knowledge to tackle compelling social challenges*, British Council&The Young Foundation.

Park W.S., *Tiny Ideas, Big Changes*, (2011), Social Innovation Mosaic, Social Space, Lien Centre for Social Innovation.

FEANTSA, (2012), *Social Innovation to Combat Homelessness: A Guide*, European Federation of National Organisations working with the Homeless, AISBL.

Westley F., (2008), *The Social Innovation Dynamic*, SiG(Social Innovation Generation), University of Waterloo, October, 2008.

Hochgerner J., (2013), *Social Innovation: From Idea to Impact – The 4-I-Process excerpt from Social Innovations and the advancement of the general concept of innovation. In: Ruiz Viñals, Carmen and Carmen Parra Rodríguez (eds.): Social Innovation. New forms of organisation in knowledge-based societies*, Routledge: London and New York. (Temin adresi: <https://www.zsi.at/en/object/publication/3574>) (Ziyaret tarihi: 25.05.2017)

Yıldırım N., Aşkun O.B., (2017), *Humble but Proud: A Comparative Case Study on Social Innovations in Turkey*, 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, The European Proceedings of Social& Behavioural Sciences(EpSBS), Future Academy, 2017, ISSN- 2357-1330.

TÜSEV(Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı), (2012), *Sosyal Girişimcilik Projesi - Türkiye’de Sosyal Girişimlerin Yasal ve Mali Altyapısının Güçlendirilmesine İlişkin Politika Belgesi*, British Council & TÜSEV, Mart, 2012.

Wilcox D., (2012), *@Social Entrepreneurship & Social Innovation: Not the Same Thing*, CSRwire, The Corporate Social Responsibility Newswire, <http://www.csrwire.com/blog/posts/466-social-entrepreneurship-social-innovation-not-the-same-thing>, (Ziyaret tarihi: 02.06.2016)

Brown T., Wyatt J., (2010), *Design Thinking for Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, Winter 2010.

Dervojeda K., Verzijl D., Nagtegaal F., Lengton M., RouwmaatE., PwC Netherlands, Monfardini E., Frideres L., PwC Luxembourg, (2014), *Design for Innovation – Case Study 16*, Business Innovation Observatory, Contract No: 190/PP/ENT/CIP/12/C/N03C01, February 2014.

HPI Academy, (1), Hasso-Plattner-Institut (HPI) School of Design Thinking, *What is Design Thinking*, (<https://hpi-academy.de/en/design-thinking/what-is-design-thinking.html>), (Ziyaret tarihi: 06.06.2017)

HPI Academy, (2), Hasso-Plattner-Institut (HPI) School of Design Thinking, *Design Thinking Mindset*, (<https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/mindset.html>), (Ziyaret tarihi: 06.06.2017)

Fruchterman J., (2011), *For Love or Lucre*, Stanford Social Innovation Review, Spring 2011.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., (2009), *Social Innovator Series: Ways to Design, Develop and Grow Social Innovation – Social Venturing*, The Young Foundation-NESTA-The Lab, 2010, ISBN-978-1-84875-044-9.

Gözütok-Ünal N., (2014), *Söyleşi: Sosyal İnovasyon Herkesin Görevi*, Capital Dergisi, Eylül 2014.

Worldwatch Enstitüsü, (2014), *Dünyanın Durumu-2014, Sürdürülebilirlik İçin Yönetişim*, İş Bankası Kültür Yayınları, Aralık 2014, ISBN-978-605-332-330-3.

MOOC, (2015), *Social Innovation*, World Vision Center for Social Innovation & Institute for Transformation in Business and Society, EBS Universität für Wirtschaft und Recht. (www.iversity.org) (Ziyaret tarihi: 09.11.2015)

Chertok M., Hamaoui J., Jamison E., (2008), *The Funding Gap*, Stanford Social Innovation Review, Spring 2008.

Seelos C., Mair J., (2013), *Innovate and Scale: A Tough Balancing Act*, Stanford Social Innovation Review, Summer 2013.

Gabriel M., (2014), *Making It Big – Strategies For Scaling Social Innovations*, NESTA, July 2014, ISBN-978-1-84875-155-2.

Alicı A., (2004), *Hayata Yön Veren Öyküler*, Epsilon Yayıncılık, Özel Baskı, 2004, ISBN-975-331-667-4.

Tafel R., (2012), *Social Entrepreneurs Must Stop Throwing Starfish*, Stanford Social Innovation Review, March - 2012, (https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurs_must_stop_throwing_starfish), (Ziyaret tarihi: 30.05.2016)

Bloom P.N., Dees G., (2008), *Cultivate Your System*, Stanford Social Innovation Review, Winter 2008.

Serrat O., (2009), *The Five Whys Technique*, Knowledge Solutions-Asian Development Bank.

Çetin C., (2013), *Toplam Kalite Yönetimi*, BETA Basım, 4. Baskı, Nisan 2013, ISBN-978-605-377-909-4.

Koçel T., (2013), *İşletme Yöneticiliği*, BETA Basım, 13. Baskıdan Tıpkı 14. Baskı, Şubat 2013, ISBN-978-605-377-573-3.

Rickert A.(Editor), Kurz B., Kubek D.(Authors), (2016), *Social Impact Navigator- The practical guide for organizations targeting better results-*, PHINEO gAG, May 2016, ISBN-978-3-9818000-6-7.

Aydemir G., Demircan S., Salman F., (2004), *Sivil Toplum Geliştirme Programı – Proje Geliştirmede Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı -*, STGP(Sivil Toplum Geliştirme Programı, Sivil Toplum Destek Birimi.

KOSGEB-T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı-, (2010), *İş Planı Rehberi*, KOSEB Girişimciliği Geliştirme Merkez Müdürlüğü, (<http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/GirisimcilikYayinlari/IsPlaniRehberi.pdf>), (Ziyaret tarihi: 17.07.2017)

Luecke R., (2008), *Girişimcinin El Kitabı – Yeni İşinizi Kurup Büyütmek İçin Gerekli Araçlar ve Teknikler-*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, Ocak 2008, ISBN-978-9944-88-242-2.

Osterwalder A., Pigneur Y., (2010), *İş Modeli Üretimi*, Optimist Yayın, Yayın No: 280, 3. Basım, Mayıs 2013, ISBN-978-605-4538-12-6.

Schwab Foundation, (1), (<https://www.schwabfound.org/awardees/andreas-heinecke>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Turkcell Diyalog Müzesi, (2018), (<http://www.turkcelldiyalogmuzesi.com/hakkimizda>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Schwab Foundation, (2), (<https://www.schwabfound.org/awardees/thulasiraj-ravilla>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Tohum Otizm Vakfı, (2018), (<https://www.tohumotizm.org.tr/otizm/otizm-spektrum-bozuklugu/>), (Ziyaret Tarihi: 20.10.2018)

Specialisterne Foundation, (2018), (<http://specialisternefoundation.com/about/thorkils-story/>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

SAP News, (2013), (<https://news.sap.com/turkey/2013/05/sap-otistik-bireylere-istihdam-saglamak-icin-specialisterne-ile-birlikte-calisiyor/>), (Ziyaret Tarihi: 20.10.2018)

Schwab Foundation, (3), (<https://www.schwabfound.org/awardees/ned-tozun>), (Ziyaret Tarihi: 20.10.2018)

The Barefoot College, (1), (<https://www.barefootcollege.org/about/>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

The Barefoot College, (2), (<https://www.barefootcollege.org/about/>), (Ziyaret tarihi:03.03.2019)

B-fit, (1), (<https://b-fit.com.tr/tr/sihirli-sayi-30-dakika>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

B-fit, (2), (<https://b-fit.com.tr/tr/b-fit-sistemi-nedir>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Schwab Foundation, (4), (<https://www.schwabfound.org/awardees/bedriye-hulya>), (Ziyaret Tarihi: 20.10.2018)

APOPO-Detection Rats Technology, (1), (<https://www.apopo.org/en/>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

APOPO-Detection Rats Technology, (2), (<https://www.apopo.org/en/what-we-do/detecting-landmines-and-explosives/about-landmines>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

APOPO-Detection Rats Technology, (3), (<https://www.apopo.org/en/what-we-do/detecting-landmines-and-explosives/our-impact>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

APOPO-Detection Rats Technology, (4), (<https://www.apopo.org/en/what-we-do/detecting-tuberculosis/our-impact>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

ASHOKA, (1), Section: The Problem, (<https://www.ashoka.org/tr/fellow/ramazan-salman>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

ASHOKA, (2), Section: The New Idea, (<https://www.ashoka.org/tr/fellow/ramazan-salman>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

TABİT, (1), (<http://tabit.com.tr/Hakkimizda.aspx>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

TABİT, (2), (<http://tabit.com.tr/Sayfa/17/Projeler.aspx>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

VODAFONE Akıllı Köy, (1), (<http://www.vodafoneakillikoy.com>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

VODAFONE Akıllı Köy, (2), (<http://www.vodafoneakillikoy.com/hakkinda.php>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

ASHOKA, (3), Section: The Problem, (<https://www.ashoka.org/tr/fellow/anders-wilhelmson>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Boehringer Ingelheim, (2019), (<https://www.boehringer-ingelheim.com.tr/press-release/saglikta-fark-yaratanlar-araniyor>), (Ziyaret tarihi: 05.02.2019)

FASE, (2014),- Financing Agency for Social Entrepreneurship-, *Case Study Social Entrepreneurship: Scaling and Financing of a Social Innovation*, September 2014.

Araştırma, Geliştirme ve Proje Dairesi Başkanlığı, (2014), *Engelli Bireylere İlişkin İstatistikî Bilgiler*, T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Mart 2014.

İlter H., Keskinçilic B., (2018), *Türkiye Kanseri İstatistikleri 2015*, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı, Ankara, 2018.

Resmi Gazete, (2003), 4857 sayılı *İş Kanunu*, 10.6.2003, Sayı: 25134, Tertip:5, Cilt:42, Madde:30.

Discovering hands, (1), (<https://www.discovering-hands.de/initiative/hintergruende-ziele/>), (Ziyaret tarihi: 28.01.2019)

Discovering hands, (2), (<https://www.discovering-hands.de/methodik/taktilographie/>), (Ziyaret tarihi: 28.01.2019)

Özkan S., Keskinçilic B., (2015), *Türkiye Kanseri İstatistikleri*, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı, Ankara 2015.

Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, (2019), (<https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/kanser-tarama-standartlari/listesi/485-meme-kanseri-tarama-program%C4%B1-ulusal-standartlar%C4%B1.html>), (Ziyaret tarihi: 05.02.2019)

Başara B.B., Çağlar İ.S., Aygün A., Özdemir T.A., (2017), *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2017*, Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Bakanlığı, Ankara, 2018.

Discovering hands, (3), (<https://www.discovering-hands.de/methodik/taktilographie/>), (Ziyaret tarihi:28.01.2019)

Discovering hands, (4), (<https://www.discovering-hands.de/methodik/fuer-krankenkassen/>), (Ziyaret tarihi: 28.01.2019)

Discovering hands, (5), (<https://www.discovering-hands.de/startseite>, video: 37.sn), (Ziyaret tarihi: 11.02.2019)

ASHOKA, (4), (<https://www.ashoka.org/tr/fellow/frank-hoffmann>), (Ziyaret tarihi: 05.02.2019)

Discovering hands, (6), (<https://www.discovering-hands.de/initiative/auszeichnungen/>), (Ziyaret tarihi:28.01.2019)

Discovering hands, (7), (<https://www.discovering-hands.de/initiative/faq/>), (Ziyaret tarihi: 28.01.2019)

Discovering hands, (8), (<https://www.discovering-hands.de/methodik/fuer-krankenkassen/>), (Ziyaret tarihi: 28.01.2019)

Discovering hands, (9), (<https://www.discovering-hands.at/initiative/team>), (Ziyaret tarihi: 13.02.2019)

TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, (2014), *Türkiye’de Çeltik Üretimi ve İthalatı*, Yayın tarihi: 16.12.2014, (http://www.zmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=23114&tipi=17&sube=0/), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Schwab Foundation, (5), (<https://www.schwabfound.org/awardees/takao-furuno>), (Ziyaret tarihi: 20.10.2018)

Ellen MacArthur Foundation, (2019), (<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/case-studies/ecosystem-inspired-farm-yields-large-profits>), (Ziyaret tarihi:01.03.2019)

Azolla Foundation, (2019), (<http://theazollafoundation.org/features/rice-duck-azolla-loach-cultivation/>), (Ziyaret tarihi: 01.03.2019)

FAO, (2019), (<http://www.fao.org/3/Y1187E/y1187e14.htm>), (Ziyaret tarihi: 03.03.2019)

