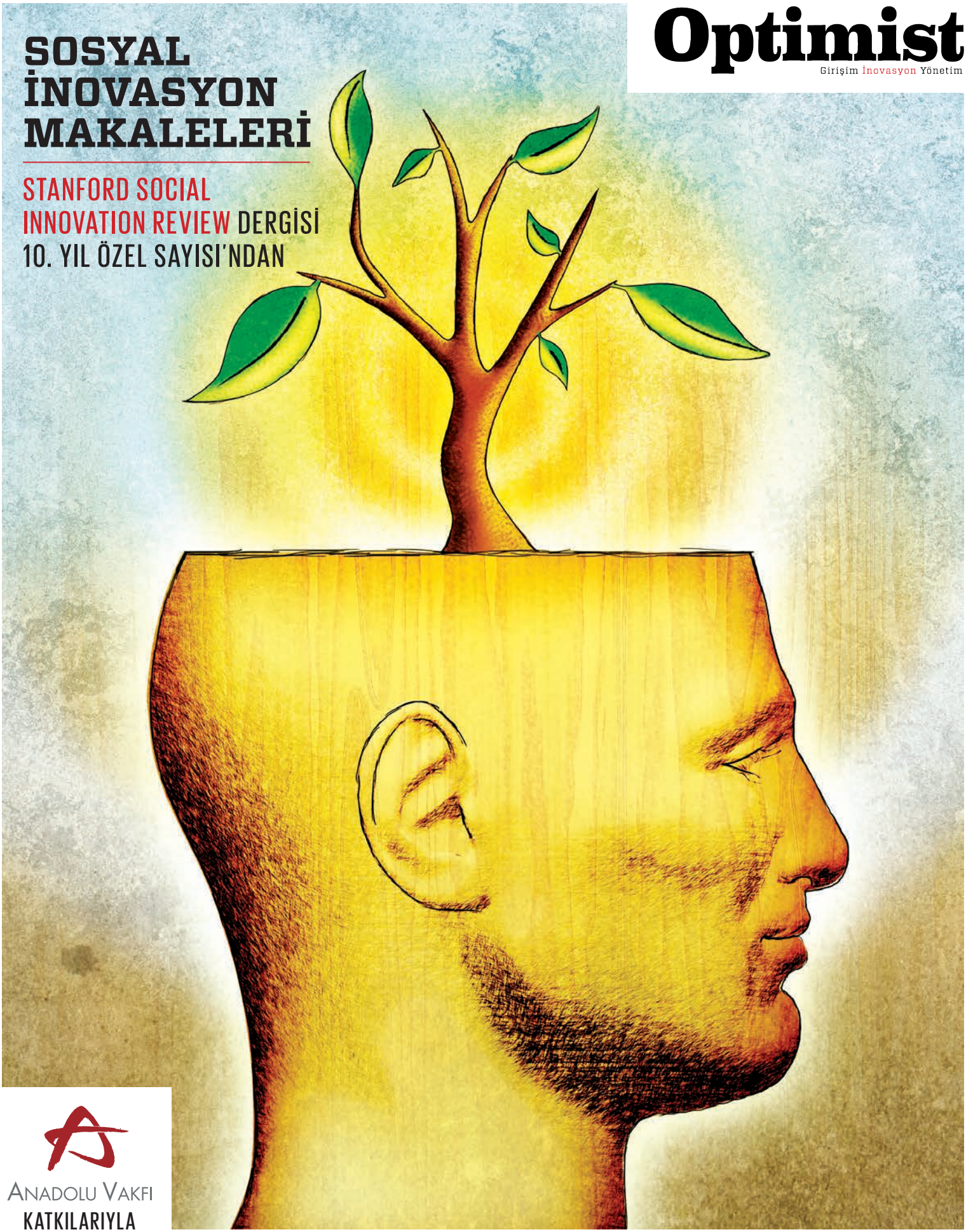
SOSYAL İNOVASYON MAKALELERİ

STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW DERGİSİ 10. YIL ÖZEL SAYISI'NDAN



Optimist
Girişim İnovasyon Yönetim

ANADOLU VAKFI
KATKILARIYLA

Her şey iki Anadolu insanıyla başladı

İzzet ÖZİLHAN ve Kamil YAZICI,

1979 yılında Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı'nı kurduklarında yüreklerinde Anadolu insanına hizmet etme duygusu vardı. Ortak idealleri, ihtiyaç duyulan alanlarda hizmet verecek kalıcı eserler yaratmak ve pırıl pırıl nesilleri topluma kazandırmaktı. Anadolu Vakfı, 34 yılda Türkiye'nin her yerinde 50'den fazla eğitim kurumu, yurt, spor salonu, hastane ve sağlık ocağı yaptırdı. Vakıf, onbinlerce öğrenciye burs sağladı ve 20 binden fazla ihtiyaç sahibine ücretsiz sağlık hizmeti sundu.

O iki Anadolu insanının ilk gün belirledikleri 'idealin peşinde' vizyonu bugün de aynı kararlılıkla devam ediyor. Anadolu Vakfı, Gençler ve Çocuklar, Sosyal Girişimcilik ve Sağlık alanlarında yarının projelerini birer birer hayata geçiriyor.

ANADOLU VAKFI

Optimist Girişim, İnovasyon, Yönetim; elinizde tuttuğunuz bu özel ekle sosyal inovasyon alanında Türkiye'deki kısıtlı literatüre çok önemli bir katkı sağlıyor. ABD'nin önde gelen üniversitelerinden Stanford Üniversitesi'nce yayınlanan ve dünyada sosyal inovasyon alanında öncü bir role sahip olan *Stanford Social Innovation Review* dergisinin 10'uncu yılı özel sayısında yer alan "Sosyal İnovasyon Makaleleri" bu alana ilişkin dünya çapındaki son gelişmeler ve başarılı uygulama örnekleri için başucu rehberi niteliğinde.

Sosyal inovasyonun nasıl geliştiğini ve bundan sonraki süreçte karşılaşılabilecek zorlukları ele alan bu 16 özel makale, bu alanda dünya çapında tanınan uzman isimlerce kaleme alındı. *Crowdsourcing* kitabının yazarı Jeff Howe, dünyanın ilk sosyal girişim ağı Ashoka'nın kurucusu Bill Drayton, Küresel Hayırseverlik Forumu (Global Philantrophy Forum) kurucusu Jane Wales ve Skoll Küresel Tehditler Vakfı'nın başkanı Larry Brilliant bu isimlerden bazıları.

Bu makalelere Türkiye'den iki özel makale de eşlik ediyor. Toplumsal dönüşüm konusunda örnek çalışmalara imza atan Anadolu Vakfı'nın Genel Müdürü Selim Güven sosyal girişimcilik modelinin dünyada nasıl geliştiğini özetliyor. Sosyal girişimcilik konusundaki öncü rolüyle dikkat çeken kurumlardan biri olan Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) Genel Sekreteri Tevfik Başak Ersen ve TÜSEV Proje Asistanı Ayşegül Ekmekci'nin birlikte kaleme aldıkları makaleleriyse sosyal girişimciliğin Türkiye için önemine, bu alandaki eksiklere ve sosyal girişimciliğin geleceğine ışık tutuyor.

Yoksulluğa çözüm projelerinden eğitim politikalarında reforma, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinden sivil toplum kuruluşlarının yeniden tasarlanmasına kadar pek çok ülkede hayata geçirilen yenilikçi çözümlere dair çarpıcı örnekler içeren bu makaleler sosyal girişimciler, araştırmacılar, politikacılar ve gönüllüler için önemli bir bilgi kaynağı oluşturuyor.

Optimist Girişim, İnovasyon, Yönetim; sosyal değişimin önemli bir aracı olan sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanlarına katkıda bulunmaya devam edecek.

Optimist
Girişim İnovasyon Yönetim

BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri San. Ve Tic. Ltd. Şti. adına sahibi
Zülfükar Dicleli

Genel Yayın Yönetmeni
Metin Under
metin@optimistdergi.com

Yazı İşleri Müdürü
Nevra Yaraç
nevra@optimistdergi.com

Art Director
Çetin Akdeniz
cetin@optimistdergi.com

Reklam Koordinatörü
Semra Akyüz
semra@bzdyayincilik.com

Reklam Müdürü
Levent Ertan
levent@bzdyayincilik.com

Pazarlama Müdürü
Emrah Kurum
emrah@optimistdergi.com

Üretim Sorumlusu
Ahmet Muhtar Sökücü

Abonelik
abone@optimistdergi.com
Tel: (90) 216 412 72 13 Faks: (90) 216 521 10 64

Yayın Adresi:
BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri
San. ve Tic. Ltd. Şti.
Muhittin Üstündağ Caddesi, No: 61,
Koşuyolu-Kadıköy 34718, İstanbul
Tel: (90) 216 412 72 13 Faks: (90) 521 10 64
Yayıncı Sertifika No: 11970

Basım Yeri
Tor Ofset San. Tic. Ltd. Şti.
Hadımköy Yolu Akçaburgaz Mah. 4. Bölge 9. Cad.
116. Sokak
No: 2 Esenyurt-İstanbul
Tel: (90) 212 886 34 74 pbx
Matbaa Sertifika No: 13137

Dağıtım:
KDD Kültür Dergi Dağıtım Basım Yayın ve Reklamcılık Tic. Ltd. Şti. San. A.Ş.
Tel: 0216 495 90 44
Faks: 0216 495 90 45

ISBN: 9772147531006

Optimist Girişim İnovasyon Yönetim dergisinin ücretsiz ekidir. Parayla satılamaz.
Sosyal İnovasyon Makaleleri'nin yayın hakları Standford Social Innovation Review dergisine aittir.
Çeviren: Levent Göktem

Web : www.optimistdergi.com
Mail : dergi@optimistdergi.com
Facebook : www.facebook.com/optimistdergi
Twitter : www.twitter.com/optimistdergi

SOSYAL ETKİ YARATMAK

SELİM GÜVEN

Sosyal girişimcilik, bireyin yaşadığı çevredeki toplumsal bir sorunu veya ihtiyacı belirleyerek, bu sorunun ortadan kaldırılması veya ihtiyacın giderilmesi için girişimcilik prensiplerini kullanarak kalıcı çözümler üretmesi olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik bir girişimcinin yeni iş alanları kurması gibi, sosyal girişimciler de toplumsal sorunlara yenilikçi çözümlerle yaklaşır ve bu çözümleri geniş ölçekte uygularlar. Her ne kadar "Sosyal Girişimcilik" terimi 1950'lerde ve 60'larda kullanılmaya başlandıysa da yaygınlaşması 1980 ve 90'lı yıllarda oldu. 2000 sonrasında ise giderek gelişen ve kâr amaçlı iş dünyası ile sosyal misyona sahip filantropi ya da hayırseverlik dünyasını birleştiren bir köprü halini aldı. Sosyal girişimcilik özellikle 2006 yılında Bangladeşli ekonomi profesörü ve bankacı Muhammed Yunus'un mikro kredi konseptini geliştirerek Nobel Ödülü almasıyla önemli bir aşama kaydetti. ABD ve Avrupa Birliği'ndeki önde gelen akademik kurumlar bu alana yönelik programlar ve merkezler oluşturmaya başladı.

Sosyal girişimcilik alanındaki ilerlemeler özellikle gelişmiş ülkelerde ticaret hukukuna da yansıdı. Örneğin İngiltere 2005 yılında sosyal ve çevresel amaçla kurulan ve kârını yeniden amaca yönelik çalışmalara yatıran şirket konseptini "Community Interest Company (CIC)" oluştururken, Avrupa Birliği de 2012 yılında Sosyal İş İnisiyatifi'ni (Social Business Initiative) geliştirdi. ABD'de ise kâr amacı yanı sıra sosyal ve çevresel fayda sağlama konusunda faaliyet gösteren şirketler için "B-Corp (Benefit Corporation)", "Flexible Purpose Corporation" gibi yeni şirket statüleri geliştirildi. Ayrıca günümüzde toplumsal kalkınma için sunulan alternatif modeller arasında yer alan ve iş dünyası ile sosyal gelişim arasında köprü olabilecek farklı konseptler de gelişti; örneğin sosyal amaca da sahip olmakla birlikte yatırım yanı daha ağır basan "Impact Investing" gibi ya da finansal yatırım prensipleri ve araçlarının, bağışçılık ve sosyal yatırım amacıyla kullanılması olarak tanımlanan girişim temelli sosyal yatırım "Venture Philanthropy" gibi...

Sosyal girişimcilik sosyal problemleri çözme amacıyla yola çıkarken özellikle gelişmekte olan ülkelerde dezavantajlı toplum kesimleri için de onları yetkinleştirecek, iş sahibi yapacak bir araç olarak görülmektedir. Chicago'da geçen Nisan ayında yapılan Council on Foundations 2013 Konferansı'nın bu konudaki gelişmelere ayrılmış olan oturumunda sosyal girişimciliğe ayrılan kaynakların dağılımında da adaletsizlik olduğu vurgulanıyordu. Dünyada halen en önemli problemlerin başında işsizlik gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde özellikle gençler ve kadınlar arasındaki işsizlik oranlarının yüksekliği göz önüne alındığında bu konu daha da kritik hale gelmektedir. Geçen ay ABD'de yayınlanan *The New York Times* gazetesindeki 30 Mart tarihli bir makalede "Need a Job? Invent It!" yani "İşe ihtiyacın varsa, iş yarat" denilmektedir. Genelde girişimcilik ve özellikle sosyal çözümler üretmesi ve kalkınmadaki rolü açısından da sosyal girişimcilik yeni bir ekonomi modeliyle işsizlik sorununun kontrol altına alınması ve giderilmesi açısından güncel ve etkin yaklaşımlardır.

Sürdürülebilirlik açısından olaya baktığımızda da özellikle 2007-2008 yıllarında başlayan ve etkileri hâlâ tüm dünyayı saran ekonomik kriz genel ekonomik modelin de sorgulanmasını beraberinde getirmiş ve "Kapitalizm 2.0" gibi iş dünyasının içinde yer aldığı toplumları ve onların ihtiyaç ve beklentilerini daha fazla gözeten yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Yine, 2013 yılında yayınlanan *Conscious Capitalism/Vicdanlı Kapitalism* (Mackey-Sisodia, HBR Press) kitabı da hayatı değerli kılan ve amaç katan bir ekonomik model arayışının ürünüdür.

Sosyal girişimcilik oluşturulacak bir misyon çerçevesinde sosyal değer yaratmalı, bu misyonu gerçekleştirmek amacıyla sürekli yeni fırsatları kovalamalı, inovasyon ve öğrenmeyi sürekli kılmalı ve yeni kaynak geliştirmelidir. Peter Drucker, girişimcinin rolünü değişime yol açmaktan çok değişimin getirdiği fırsatları değerlendirmekte görür. Bu açıdan bakıldığında sorunlar sosyal girişimcilik bağlamında toplumsal kalkınma için birer fırsattır. Buna karşılık ekonomist Schumpeter'in yaklaşımıysa sosyal girişimcilere reformcu ve değişim öncüsü bir rol biçmekte, yüzeysel değil kökten çözümler geliştirmelerini beklemektedir. Sonuçta sosyal girişimciler günümüz sürdürülebilirlik yaklaşımı içerisinde tüm bu özelliklerin bir bileşkesini bünyelerinde harmanlamış, yeni sosyal değer önermesi (social value proposition) ortaya koyabilecek bireylerdir. Başarılı bulunan bu örneklerin etrafında ekosistemler oluşacak ve küresel çapta uygulanabilecek modeller ortaya çıkacaktır.

Bugün, hayırseverlik sadece "vermek" değil, aynı zamanda toplumun yaşam kalitesini geliştirmek anlamına da gelmektedir. Hayırseverlik, yaygın bir vakıflar ağını, kurumsal bağışçılar ve bağışçı bireyleri içine alan ve sosyal yatırımda kurumsallaşmayı ifade eden geniş bir yapıya dönüşmüştür.

TOPLUMLA PAYLAŞMAK...

Anadolu Vakfı, kurulduğu 1979 yılından bu yana Türkiye'nin her yerinde 50'den fazla eğitim kurumu, yurt, spor salonu, hastane ve sağlık ocağı yaptırmış ve ilgili devlet kurumlarına devretmiştir. Eğitimde ihtiyaç duyulan bölgelere, başarılı ve ihtiyaç sahibi gençlere yönelmiş ve burs programlarıyla 20 binden fazla öğrenciye eğitimlerinde destek olmuştur. Kaynağını tamamıyla Anadolu Grubu şirketlerinin desteklerinden sağlayan Anadolu Vakfı'na grup şirketleri, her yıl kazançlarının belirli bir oranını bağışlamaktadır.

Bugün, hayırseverlik sadece "vermek" değil, aynı zamanda toplumun yaşam kalitesini geliştirmek anlamına da gelmektedir.

Vakıf, toplumsal dönüşüm ve insana yatırım vizyonu çerçevesinde sağlık alanında Anadolu Sağlık Merkezi'ni hizmete açarak yeni bir döneme adım atmıştır. Dünyanın en ileri bilimsel uygulamalarına sahip Anadolu Sağlık Merkezi, Johns Hopkins Hastanesi (ABD) işbirliğiyle dev bir sağlık projesi olarak kısa sürede ülkemizde ve yakın coğrafyamızda referans kaynağı olmuştur. Kâr amacı taşımayan merkezden elden edilen gelirin tamamı, tıp alanında yeni projelerin geliştirilmesinde; eğitim ve araştırmaların karşılanmasında kullanılmaktadır. Anadolu Sağlık Merkezi ile aynı kampüs üzerinde kurulmakta olan Anadolu Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile vakfımızın sağlık alanındaki araştırma altyapısı daha da etkin hale gelecektir.

Anadolu Vakfı, 2005 yılında ihtiyaç sahibi ve dezavantajlı kesimlere yönelik Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Programı'nı başlatmış ve 2012 yılının sonuna kadar bu program kapsamında ücretsiz 40 bin muayene, 145 bin tetkik, 3400 ameliyat, 6200 gün yataklı tedavi gerçekleştirmiştir.

KATILIMCI VE PAYLAŞIMCI GENÇ NESİL...

Anadolu Vakfı bugün, hiçbir zaman olmadığı kadar eğitim alanına ve daha geniş bir perspektifle "Gençler ve Çocuklar" alanına odaklanmıştır. Burs Programı'nda destek ve takip için geliştirilen Web Tabanlı Burs Yönetim Sistemi ile 2012 Eylül ayında 40 binin üzerinde başvuru alınmıştır. Burslarla sağlanan maddi desteğin ötesinde 2013 yılında başlatılan Coaching ve Mentoring Programları ile gençlerin farklı ortamlarda bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla yetkinliklerini geliştirmelerine olanak sağlamak ve topluma vizyoner, açık fikirli, global anlamda değer üretebilen ve fark yaratabilen bireyler kazandırmak amaçlanmaktadır. Proje Destek Programlarımız ise, düşünceleriyle yaşadığı toplumu değiştirmek isteyen gençlerin çabalarına destek vererek onların önünü açacak, toplumsal kalkınma hedeflerine paralel olarak gençlere alternatif kariyer seçenekleri sunacaktır.

Bu hedeflere ulaşma yolunda kamu ve özel sektör kuruluşları, üniversiteler, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV), Avrupa Vakıflar Merkezi (European Foundation Center), European Venture Philanthropy Association (EVPA) ve diğer yurtiçi ve yurtdışı sektörel kuruluşlarla işbirlikleri kurulmakta, sinerjiler oluşturulmakta ve kaynakların etkin kullanımıyla azami sosyal etki yaratılması hedeflenmektedir.

Dünyadaki sosyoekonomik değişimleri yakından takip ederek etkin analizlerle doğru çıkarsamalar yapmak, senaryolar geliştirmek ve ülkemizin ve içinde yaşadığımız toplumun refah düzeyinin sürdürülebilir bir şekilde yükselmesi için çaba göstermek, gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda öncelikli görevlerimiz arasında olmalıdır. Bu bağlamda insanımızın, özellikle de gelecek nesilleri oluşturacak gençlerimizin sahip olması gereken yetkinlikleri ortaya koymak ve bu yetkinliklere erişim olanakları sağlamak kritik bir öneme sahiptir. Anadolu Vakfı olarak, kurucularımız Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan'ın başlangıçta belirledikleri hayırseverlik vizyonunu günün gerektirdiği stratejik hedef ve yaklaşımlarla kararlı bir biçimde sürdürmenin gelecek nesillere olan borcumuz olduğu inancındayız.

Selim Güven,
Anadolu Vakfı Genel Müdürü

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK VE TÜRKİYE

TEVFİK BAŞAK ERSEN, AYŞEGÜL EKMEKCİ

Sosyal girişimcilik kavramı her ne kadar ülkemizde yeni bir kavram gibi algılansa da aslında pek çok dünya ülkesi tarafından başarıyla uygulanan bir kalkınma modeli. Finansal bir getiri karşılığında, yaşadıkları toplumdaki sorunlara sistematik çözümler bulmayı amaçlayan sosyal girişimlerin Türkiye'deki potansiyelini analiz etmeden önce modeli ve ihtiyaçlarını anlamak gerekiyor.

NEDEN SOSYAL GİRİŞİMCİLİK?

Sosyal girişimciliğin toplumsal kalkınmada oynayabileceği rolü saptayabilmek için öncelikle modelin ana hedeflerine ve özelliklerine bakmak gerekiyor. Sosyal bir amaçla kurulan sosyal girişimler, ekonomik faaliyetler yürütüyor ve elde ettikleri kârı sosyal amaçlar için kullanıyor. Sosyal girişimler, çoğunlukla ürün ve hizmetler yaratırken dezavantajlı grupları istihdam ediyor; sorun ve fırsatları fark etme, doğru değerlendirme, risk alma gibi girişimcilik odaklı bir yaklaşım izliyor.

Sosyal girişimlerin farkındalık yarattığı nokta etkin ve sosyal hizmetler sağlayarak kamunun üzerinden yük almasıdır. İstihdam imkânları yaratan sosyal girişimler, ayrıca birer piyasa aktörü olarak ekonomik büyümeye de katkıda bulunuyor. Sosyal girişim projeleri, toplumda dezavantajlı konumda bulunan grupların -ki bunlara kadınlar, gençler, azınlıklar ve engelliler eklenebilir- istihdamını sağlayarak topluma entegre olmalarına yardımcı oluyor. Kısacası ülkelerin kalkınmasına katkıda bulunarak olumlu sosyal değişimi tetikliyorlar.

Birçoğu sivil toplum kuruluşları (STK) tarafından kurulan sosyal girişimler, özellikle finansal sürdürülebilirlik konusunda sıkıntı çeken STK'lar için alternatif bir model olarak öne çıkıyor. Sosyal girişimler, STK'ların finansal açıdan kendi kendilerine yetebilmelerini sağlıyor ve gelir kaynakları konusunda farklı araçlar üretiyor.

Sosyal girişimcilik modeli, kuruluş amaçları sosyal bir soruna cevap bulmak olan STK'ların kuruluş misyonlarına katkıda bulunur ve faaliyetlerinin kalitesini artırır. Toplumlara kazandırmak istedikleri faydalar açısından düşünülecek olursa, sosyal girişimcilik modeliyle sivil toplum arasında organik bir bağ bulunduğunu söylemek de mümkün. Sosyal girişimleri farklı kılan özelliklerden bir başkası da sosyal sorunlara bütünsel ve sistematik çözümler aramasıdır. Ayrıca yarattığı çözümlerle beraber başka bölgelerde uygulanmasını teşvik eder ve dolaylı olarak toplumsal kalkınmanın boyutlarını genişletir.

TÜRKİYE'DE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

Özellikle dezavantajlı gruplara fırsatlar yaratmaya odaklanan sosyal girişimcilik modeli Türkiye için ciddi potansiyel taşıyor. Ekonomisi son yıllarda gelişme gösteren Türkiye, aynı başarıyı iş olanakları yaratmada veya sosyal sorunlara çözüm bulmakta gösterememekte. Genç ve kadın işsizlik oranları sosyal girişimin katkıda bulanabileceği alanlardan sadece birkaçı. Kendi finansal sürdürülebilirliği olan, istihdam yaratan, sosyal bir soruna çözüm bulmayı amaçlayan sosyal girişim esasında Türkiye'nin aradığı taze kan olmaya aday.

Genç ve idealist bir nüfusu olan Türkiye'de, "girişimcilik" büyük çoğunluk tarafından iyi bir kariyer alanı olarak görülüyor. Ticari anlayışla, sosyal alanda fark yaratma olgularını bir araya getiren sosyal girişimcilik, sosyal, ekonomik ve çevresel kalkınmada önemli bir konuma sahip.

Kendi finansal sürdürülebilirliği olan, istihdam yaratan, sosyal bir soruna çözüm bulmayı amaçlayan sosyal girişim esasında Türkiye'nin aradığı taze kan olmaya aday.

ATILAN ADIMLAR

Etkinliklerden eğitimlere, danışmanlık hizmetlerinden yarışmalara Türkiye'de geniş bir yelpazede yaygınlaştırılan sosyal girişim için geçen yıl birçok faaliyet gerçekleştirildi.

Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) bu alanda yaptığı çalışmalar da modelin sivil toplum tarafından tanınması ve benimsenmesinde öncü rol oynadı. 2009 yılından beri British Council desteği ile beraber yürüttüğü "Sosyal Girişimcilik Projesi" kapsamında TÜSEV, sosyal girişim modeliyle ilgili farkındalık yaratılması ve bilgi paylaşımı, sosyal girişimcilerden oluşan ağın geliştirilmesi ve sosyal girişimleri ilgilendiren yasal ve mali altyapının elverişli hale gelmesi amacıyla çalışmalar yürütüyor. Bu amaçlar doğrultusunda TÜSEV "Türkiye'de Sosyal Girişimler: İhtiyaç Analizi Raporu"nu yayınladı, Kamu için politika belgeleri hazırladı, Uluslararası Sosyal Girişimcilik Konferansı'na ev sahipliği yaptı, Ankara'da savunuculuk çalışmalarında bulundu ve sosyal girişim alanını ilgilendiren farklı konularda seminerler düzenledi.

STK'lar ve üniversitelerin, sosyal girişim modeline yönelik gün geçtikçe artan ilgisi de dikkat çekici. Koç Üniversitesi Global Sosyal Girişimcilik

Yarışması (GSVC) ve Bilgi Genç Sosyal Girişimci Ödülleri gibi etkinlikler Türkiye'deki sosyal girişimci adaylarını ortaya çıkarırken, Sosyal İnovasyon Merkezi ve Uluslararası Sosyal Girişimcilik Merkezi de sosyal girişimcilere inkübasyon ve danışmanlık hizmetleri sunuyor. Ayrıca uluslararası arenada sosyal girişimci adaylarını destekleyen Ashoka da Türkiye'de sosyal girişim adaylarına rehberlik etmeye devam ediyor. Bu desteklerin yanı sıra Sabancı Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi'nde verilen sosyal girişimcilik dersleri ve Kadir Has Üniversitesi Sosyal Girişimcilik Sertifika Programı gibi inisiyatifler sayesinde ilgili kesimlere sosyal girişimcilik, iş planı hazırlama, sosyal etki analizi gibi konularda eğitim desteği sağlanıyor. Ayrıca 2013 yılında başlatılan, Özyeğin Üniversitesi'nin, Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ve JP Morgan ortaklığıyla yürüttüğü "Sosyal Değişim Laboratuvarı" da sosyal girişimcileri kapsamlı bir eğitim programına tabii tutuyor ve programı tamamlayan katılımcılara inkübasyon ve maddi destek olanağı sağlıyor.

ALANIN İHTİYAÇLARI

Türkiye'de sosyal girişimciliğe ilişkin sorunların başında kavram karmaşası geliyor. Bölgesel ve kültürel faktörlere bağlı olarak da farklılık gösteren sosyal girişimcilik anlayışı, özellikle Türkiye'de modelin geniş kitleler tarafından kavranılmasını zorlaştırıyor.

Kamu-sosyal girişim ilişkilerinin gelişmesi ve kamunun sosyal girişimlere finansman desteği sağlamasının önünün açılabilmesi için ele alınması gereken öncelikli konulardan biri yasal ve mali mevzuata yönelik. Mevcut mevzuatta sosyal girişimler için herhangi bir tanım ya da düzenleme bulunmuyor. TÜSEV tarafından hazırlanan "Yasal ve Mali Altyapının Güçlendirilmesi Politika Belgesi"nde bahsedildiği üzere; Türkiye'de sosyal girişimler vakıf ve dernek iktisadi işletmesi/şirketi, kooperatif ya da kâr amacı gütmeyen şirket tüzel kişilikleriyle faaliyet gösteriyor. Sosyal girişimlerin tüzel kişiliklerinde görülen çeşitlilik, işleyişleri açısından problem yaratmazken; kamu ile ilişkilerinde talep ve sorunlarını dile getirilebilecekleri ortak bir muhatabın bulunamamasına neden oluyor. Türkiye'de yalnızca sosyal girişimleri hedef alan ve sosyal girişimlerin ihtiyaç ve önceliklerine göre düzenlenmiş bir kamu desteği henüz bulunmuyor.

Üniversitelerin ve STK'ların hayata geçirdiği eğitim ve danışmanlık programları sosyal girişimcileri teşvik ediyor ve destek sağlıyor. Ancak düzenlenen seminer ve eğitimlerde iş kurulması aşamasında teknik ve pratik bilgilerin eksikliği göze çarpıyor. Dolayısıyla sosyal girişimcilere, sosyal odaklı girişimlerini başlatma aşamasında "iş planı oluşturma" gibi konularda verilen eğitimlerin talepleri karşılamaması göze çarpıyor.

STK'ların sıkıntı çektiği konulardan biri olan finansal sürdürülebilirlik, sosyal girişimlerin de sıkça karşılaştığı problemlerden biri. Her yıl birçok sosyal girişim projesi yarışmalara katılıyor ve fon sahibi oluyor. Ancak yarışmaların ardından danışmanlık veya destek programlarının kısıtlı olması, sosyal girişimlerin finansal getiri ve sürdürülebilirlik konusunda sıkıntı çekmelerine yol açıyor.

ÖNERİLER

Türkiye'de sosyal girişimcilik kavramının, kamu tarafından desteklenebilmesi için ortak bir tanıma ihtiyaç var. Bu tanım, sosyal girişimlerin, sosyal bir amaçla kurulması ve faaliyet göstermesi, ekonomik faaliyetler yürütmesi ve elde ettiği kârı sosyal amaçlar için kullanması ilkelerini kapsamalıdır. Kamunun aynı zamanda bu ilkelerin dışında kalan konularda kısıtlayıcı olmaması gerekiyor. Tanımlamayla beraber sosyal sorunların çözümlenmesi konusunda aynı hedef doğrultusunda çalışan ama finansal kaynak ve araçları kapsamında farklılıklar gösteren "sivil toplum kuruluşu" ve "sosyal girişim" gibi kavramlar arasındaki farklar da ortaya konulacaktır.

Kamu-sosyal girişim ilişkilerinin gelişmesine paralel olarak önem kazanacak bir diğer konu sosyal girişimlere kamu tarafından finansman desteği sağlanması olacaktır. Kalkınma Bakanlığı'nın önümüzdeki dönemde hayata geçirmeyi planladığı sosyal girişimcilik destek programı sosyal girişimcilerin kamudan görmek istediği desteği karşılama potansiyeli taşıyor.

Ayrıca finansman desteğiyle beraber, sosyal girişimcilere sürdürülebilirlik konusunda destek sağlayabilecek bir özel sektör katkısı da, modelin Türkiye çapında başarıyla uygulanması hususunda yardımcı olacaktır.

TÜRKİYE'DE SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN GELECEĞİ

Büyüyen ekonomisiyle beraber birçok mecranın ilgisini çeken Türkiye'de sosyal sorunların devam ettiği görülüyor. Sürdürülebilir bir formatta sosyal sorunlara çözüm bulmayı amaçlayan sosyal girişimler ülke için büyük bir potansiyel taşıyor. Bu kapsamda kamudan özel sektöre, üniversitelerden STK'lara kadar farklı sektörlerin modele destek vermeleri, başarılı sosyal girişimcileri yetiştirmede kilit rol oynayacaktır.

Tevfik Başak Ersen,
TÜSEV Genel Sekreteri
Ayşegül Ekmekci
TÜSEV Proje Asistanı

ONUNCU YILI KUTLARKEN

WALTER W. POWELL, ROB REICH VE PAUL BREST

Stanford Social Innovation Review (*SSIR*) dergisinin onuncu yılını kutlamak, sosyal inovasyon alanındaki son durumun gözden geçirilmesi ve derginin bu alandaki rolünün mercek altına alınması için bize iyi bir fırsat sunuyor.

Tıp veya eğitim gibi alanların aksine sivil toplum, sivil toplum kuruluşları (STK) ve hayırseverlik -bu başlıkları yazımızda bir arada ele almayı uygun gördük- zayıf bir alan oluşturuyor. Bu alanda uygulama, değerlendirme ve denetlenebilirlik açısından ortak standartlar belirlenebilmiş değil. STK'lar ve vakıfların faaliyetleri ve elde ettikleri sonuçlar, şeffaflıktan uzak ve gözlem yapmaya kapalı. Profesyonel kuruluşlar, geniş bir yelpazeye yayılan iştiraklerine ve ilgi alanlarına güçlü bir destek vermekte zorlanıyor. Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (Sivil Toplum Kuruluşları ve Gönüllü Faaliyetleri Araştırma Derneği-ARNOVA) tarafından yürütülen saygın çalışmalara karşın sektör, toplumdaki rolünün ve küresel gelişmelerin paralelinde bir akademik incele-

meye ne kalite ne miktar anlamında kavuşabilmiş durumda. Biraz abartılı bir ifade gibi görünse de ABD'de bu alanın ağırlıklı olarak vergi yasasının 501(c)(3) maddesi etrafında organize olduğunu söylemek mümkün.

Geçen 10 yılda bu alanda ciddi gelişmeler kaydedilmekle beraber hâlâ alınacak çok yol var. Bir alanın elzem bileşenlerinden biri, o alanın uygulamacı, teorisyen ve ampirik araştırmacılarının yararlanabileceği bilgileri elde etmeye ve yayınlamaya yönelik araçlardır. Yakın bir zamana kadar müstakbel bağışçılar, kâr amacı gütmeyen bir kurum hakkında daha fazla bilgi edinmek istediklerinde yararlanabilecekleri kaynaklar pek de bir işe yaramayan parlak kâğıtlara basılmış yıllık faaliyet raporlarıyla şık web sitelerinden ibaretti. Oysa artık Guidestar, GiveWell, Philanthropedia, the Center for High Impact Philanthropy, Charity Navigator 3.0 ve başka birçok kurum ve kuruluş var ve kâr amacı gütmeyen kurumlarla vakıflara dair bilgiyi bunlar aracılığıyla öğrenebiliyorsunuz.

Aynı şekilde, yakın bir zamana kadar bir araştırmacı veya politika uzmanı, sektörle ilgili dolu dolu bir kaynak aramaya çıktığında ARNOVA'nın çıkardığı *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* dergisi ve *Chronicle of Philanthropy* adındaki kâr amacı gütmeyen kurumların çalışmalarını, bağış toplama çalışmalarının sonuçlarını ve sektörün vasıflı eleman ilanlarını yayınlayan gazete dışında fazlaca bir kaynak bulamazdı. *SSIR* ile *Nonprofit Quarterly*, *Alliance*, *Foundation Review* gibi yayınların yanı sıra blogların ve yeni online mecraların ortaya çıkışı bu durumu değiştirmeye başladı. Adı geçen yayınlar, alanın güçlenmesinde ve katılımcılar arasındaki bağların pekiştirilmesinde önemli bir rol üstleniyor.

SSIR, Stanford Center on Philanthropy and Civil Society (Stanford Hayırseverlik ve Sivil Toplum Merkezi-PACS) çatısı altında yayınlanıyor. Adı, sosyal inovasyonun tüm sektörleri –STK'lar, kamu ve özel- ilgilendiren bir konu olduğunu hatırlatıyor. Derginin ileri görüşlü vizyonu, kendini merkezinde, yani sosyal girişimlerin ve ileri teknoloji startup'larının kuluçka merkezi olan Silikon Vadisi'nde de gösteriyor. Dergiyi Stanford İşletme Fakültesi'ndeki kurucularından devraldık çünkü en iyi güncel yazılara yer verecek, birleştirici bir yayının gerekliliğine inanıyorduk.

SSIR editörleri derginin misyonuna dair hâlâ liberal bir yaklaşım sergiliyor. Yakınlarda yayınlanan bir makalenin adından hareketle "İnovasyon kutsal kâse değildir ama toplumu ileri götürmenin yollarından biridir" diyorlar. *SSIR,* ne akademisyenlerin ne de uygulamacıların dergisi. *SSIR,* akademik disiplinlerle uygulamanın karşılıklı fayda için bir araya geldiği bir mecra.

SSIR, dünyanın her yerinde STK'lar, vakıf, şirket, devlet ve bilim insanları arasında fikir alışverişlerinin artmasını ve konuyla ilgili daha fazla kafa yorulmasını sağlamayı amaçlıyor ve adı geçen sektörlerde ortaya çıkan yeni işbirliklerini, melez kuruluşları, etki yatırımlarını duyurmayı, bunların yanı sıra küresel meselelere daha fazla ilgi duyulmasını sağlamayı hedefliyor. Hayırseverlik ve STK'lar konusunda çıkan yayınların sayısının artmasını takdirle karşılıyoruz. Bu harika çeşitliliğe rağmen, *SSIR* olarak ikinci 10 yılımıza girerken amacımız, daha geniş kitleler nezdinde, bu alanda ilk akla gelen yayın olmaktır.

Walter W. Powell, Rob Reich ve Paul Brest, Stanford Üniversitesi'ndeki Hayırseverlik ve Sivil Toplum Merkezi'nin yöneticileri.
Powell, eğitim profesörü; sosyoloji, örgütsel davranış, yönetim bilimleri, mühendislik ve iletişim alanlarında doçent.
Reich, siyasal bilimler, etik ve toplum, eğitim ve felsefe alanlarında doçent.
Brest, emekli hukuk profesörü, eski Stanford Hukuk Fakültesi Dekanı ve William ve Flora Hewlett Vakfı'nın eski başkanı.

HAYIRSEVERLİĞİN KÜRESELLEŞMESİ

JANE WALES

Stanford Social Innovation Review (SSIR) dergisi, 10 yıl önce Silikon Vadisi'nde ortaya çıktığında, problem odaklı ve yeni zengin girişimciler bilgi, çevre ve maddi güçlerini toplum yararına kullanma fırsatına sahip oldular.

Bu girişimciler, enformasyon çağının ve onun sayesinde gerçekleşen teknoloji güdümlü küreselleşmenin hem mimarları hem kazançlı çıkanlarıydılar. Risklerinin azaldığını, kazanımlarının daha eşit bir şekilde dağıtıldığını görmek istiyorlardı. Global Philanthropy Forum (Küresel Hayırseverlik Forumu-GPF) gibi eğitim toplulukları ve FSG ile Bridgespan Group gibi danışmanlık şirketleri kurdular, "etki yatırımı" gibi yeni piyasa odaklı metotları keşfettiler, enformasyon teknolojileri ve mobil teknolojilerin araçlarından yararlandılar ve etkilerin değerlendirilmesine yönelik standartlar çevresinde birleştiler.

"Nasıl" sorusunu soruyorlar, "Peki ya şöyle olursa" diye bir kaygı taşımıyorlardı.

Yepyeni bir şey ortaya koydular. *SSIR,* kısa sürede "yeni hayırseverlik" olgusunun hem bir oyuncusu hem de belgeleyicisi haline geldi.

Aradan 10 yıl geçti. "Yeni hayırseverler" artık izole edilmiş küçük bir grup değil. Her ne kadar hayırseverlik ve sivil toplum, Amerikan toplumu içinde çoktan beridir özel bir yere sahip olsa da aynı zamanda güney yarımküredeki toplumlar için de iyilik yapmanın birer aracı konumundalar.

Afrika'yı ele alalım. Hem talihin yardım etmesiyle hem de akıllıca tasarlanmış iktisadi politikalar sayesinde Afrika'nın en büyük 30 ekonomisinden 27'si ciddi bir büyüme sergiliyor. 2000-2008 yılları arasında kolektif yurtiçi hasıla, her yıl yüzde 4,9 arttı. Bu sayede de başarılı bir Afrikalı şirket liderleri nesli ortaya çıktı.

Afrika'da kaydedilen büyümenin ardındaki sebeplerden biri, emtiaya yönelik küresel talebin artması. Ama McKinsey Global Institute uzmanlarına göre bu büyümenin önemli bir kısmının dayanağı, yapılan tercihler. Bu tercihleri iç savaşların sona ermesi, ekonomilerin ticaret ve yatırıma açılması, kamu iktisadi teşekküllerinin özelleştirilmesi, yasal altyapının güçlendirilmesi, kritik öneme sahip fiziksel ve toplumsal altyapıların hayata geçirilmesi şeklinde özetlemek mümkün.

Büyüme çok güçlü bir ivmeyle sürüyor olsa da henüz geniş bir tabana yayılmış değil. Gelişme hızlı olsa da tüm kesimleri kapsadığı söylenemez. O nedenle bu yeni ekonomik düzenin yeni zenginleri, aynen Silikon Vadisi'ndeki yeni zenginler gibi iyi yönetişimi ödüllendirmenin, piramidin en altındaki ekonomik faaliyetleri canlandırmanın, yoksulluk, hastalık ve ayrımcılıkla mücadele konusunda yeni çözümler ithal etme veya geliştirmenin bir aracı olarak hayırseverlik, yatırım ve etkileme kapasitelerini kullanıyorlar.

SSIR halihazırda Palo Alto, Cambridge, Londra, Seattle ve Durham'dan yazarların çalışmalarına yer verirken önümüzdeki 10 yılın yazarları Manila, Guangzhou, Lagos, Johannesburg veya São Paulo'dan çıkabilir.

Kalıcı çözümler arayışında olan bu kesim, işbirliği yaptıkları devletlerin kapasite, şeffaflık ve hesap verme becerilerini güçlendiriyorlar. Desteklediklerı küçük işletmelerin ve kâr amacı taşımayan kuruluşların esnekliklerini geliştiriyorlar. Dahası, bu birbirleriyle dirsek temasında olan teknolojiye aşina liderler, Afrika Hayırseverlik Forumu'nu kurarak ve eğitim programları düzenleyip işbirliklerine girdikleri ve azimle çalıştıkları GPF'ye bunu dahil ederek hayırseverlik kavramının kendisini de güçlendiriyorlar.

Belirledikleri cesur hedef şu: Kendi kalkınma ihtiyaçlarını kendisi karşılayabilen bir Afrika yaratmak.

Yeni zenginliğin yaratıcılarının ihtilafları azaltıp adaletsizlikleri düzeltmeye, onur kırıcı durumları ortadan kaldırıp orta sınıfı yükseltmeye çalıştığı Asya ve Latin Amerika'nın hızla büyüyen ekonomilerinde de benzer bir dinamik somut bir biçimde gözlemleniyor. Onlar da stratejik hayırseverliğin tüm araçlarını kullanıyorlar. "Paylaşılan değer" odaklı kurumsal stratejilerin benimsenmesi, şirketlerin toplumun yararına işler yapması ve bunun için yerel kaynakların devreye sokulması, şeffaf etiketleme anlayışının benimsenmesi, faaliyetlerin çevre üzerindeki etkilerini en aza indirecek şekilde yeniden düzenlenmesi bunlardan bazıları.

Silikon Vadisi'ndekiler gibi onlar da sosyal sektörün kapasitesine yatırım yapıyor, bazı modelleri ithal ederken bazılarını da kendileri geliştiriyor. Çin'deki Foundation Center, New York'taki adaşı ve akıl hocasının ürün ve hizmetlerini kopyalıyor. Asya'nın sosyal girişimcilerinden bazıları Aspen Network of Development Entrepreneurs (Aspen Kalkınma Girişimcileri Ağı) bünyesine katılırken bazıları da SOCAP'ın yıllık toplantılarında görülüyor. Bölge genelindeki hayırseverler de National Volunteer and Philanthropy Centre (Ulusal Gönüllülük ve Hayırseverlik Merkezi), Resource Alliance ve GPF tarafından organize edilen Philanthropy in Asia Summit'e (Asya'da Hayırseverlik Zirvesi) katıldılar. Brezilya'nın hayırseverlik alanındaki liderleri de aynısını yaptı ve I Fórum Brasileiro De Filantropos&Investidores Sociais etkinliğine ev sahipliği yaptı.

Bu tür eğitim amaçlı topluluklar kanalıyla hayırseverler sadece Amerikalı ve Avrupalı hayırseverlerle değil, daha da önemlisi, güney yarımküredeki stratejik hayırseverlerle de temas kuruyorlar. Güneyden güneye gerçekleşen bu bilgi transferi, dünyadaki yeni hayırseverlik inovasyonu hareketinin de beslenebileceği en önemli kaynaklardan biri.

Bu bilgi transferinin kalbinde _SSIR_ yer alacak. Halihazırda Palo Alto, Cambridge, Londra, Seattle ve Durham'dan yazarların çalışmalarına yer verirken önümüzdeki 10 yılın yazarları Manila, Guangzhou, Lagos, Johannesburg veya São Paulo'dan çıkabilir. Bugün okurlar, Gates, Carnegie, Rockefeller, MacArthur, Hewlett-Packard, Omidyar, Ford ve Skoll isimlerine aşinalar ama yarın Lien, Chen, Elumelu, Masiyiwa, Dangote, Civitas, Mwangi ve İbrahim isimleri de onlar kadar aşina gelmeye başlayabilir.

Ve bu Bill Clinton'ın dediği gibi çok önemli bir konudur.

Jane Wales, Global Philantrophy Forum'un (Küresel Hayırseverlik Forumu) kurucusu ve CEO'su, World Affairs Council'in (Dünya Meseleleri Konseyi) başkanı ve Aspen Enstitüsü bünyesindeki Philanthropy and Society'nin (Hayırseverlik ve Toplum) başkan yardımcısı.

TASARIM ÖNCÜLÜĞÜNDEKİ İNOVASYONUN DEVLET BOYUTU

CHRISTIAN BASON

Yeni bir iş kurarken devlet bürokrasisiyle karşılaşmak nasıl bir his? İşsizlerin iş arama süreçlerinde kendilerine gönüllü akıl hocalığı yapacak birini bulmalarını sağlayacak dijital bir platform tasarlamak için ne gerekir? Bir ülkenin okullarında gerçekten bir değişim yaratmak için nasıl bir eğitim reformu yapılmalıdır? Bu tür zorluklar karşısında kamu sektörü politika ve hizmetlerini sistematik olarak nasıl tasarlar, test eder ve geliştirebilirsiniz? İşte bunlar, Danimarka devletinin inovasyon birimi MindLab'in geçen 10 yıl içinde üzerinde çalıştığı konulardan birkaçını oluşturuyor. MindLab'in merkezi Kopenhag'da bulunuyor. İş Dünyası ve Kalkınma, İstihdam ve Eğitim ve Çocuk Bakanlıklarının bir parçası olarak faaliyet gösteren MindLab, 2002 yılında kuruldu. Etnograf, tasarımcı ve kamu politikaları uzmanlarından kurulu küçük bir ekip, yeni kamusal çözümleri ortaklaşa yaratma misyonuna vatandaş ve şirketleri dahil etmek için kolları sıvadı.

Danimarka'da, başkentteki atık yönetiminden cezaevlerindeki hükümlü ve gardiyanlar arasındaki gerilimin azaltılmasına, Odense şehrindeki zihinsel engelli yetişkinlere yönelik hizmetlerin iyileştirilmesine birçok kamusal alanda tasarım zaten birinci planda tutulan bir konu. Kullanılan tasarım yöntemleri daha çok etnografik kullanıcı araştırmaları, yaratıcı fikir geliştirme süreçleri, hizmet prototiplerinin görselleştirilmesi ve modellemesi şeklinde karşımıza çıkıyor.

Danimarka, kamu sektöründe tasarım öncülüğünde yürütülen inovasyon faaliyetlerinin lideri konumunda. Ancak bu yaklaşım Danimarka'yla sınırlı kalmayıp bütün dünyaya yayılıyor. Örneğin İngiltere'de hizmet tasarımı son 10 yılda hızlı bir büyüme kaydetti. Bunun da arkasında LiveWork, Engine, Participle ve Think Public gibi danışmanlık şirketlerinin yanı sıra NESTA'nın Public Services Lab, Ulusal Sağlık Hizmetleri'nin Institute for Innovation and Improvement (İnovasyon ve Gelişim Enstitüsü) ve UK Design Council'ın Public Services by Design programı gibi kamusal ve yarı-kamusal örgütlerin kurulması yatıyor.

Başbakanlık'ta bile Davranışsal İçgörüler Ekibi adıyla (nam-ı diğer "ikna ekibi") bir kadro kuruldu ve burada görevli uzmanlar kullanıcı ihtiyaçlarını ve prototip müdahaleleri (vergi beyannamelerinin yeniden yazılması gibi) anlamak konusunda çok deneysel bir yaklaşımı tasarlamaya çalışıyorlar.

ABD'de yerel ve federal hükümetler, daha kapsamlı tasarım gündemleri geliştiriyor. Şeffaflığı artırmak için kullanılacak bir teknoloji geliştirmeye yönelik (Açık Devlet) çalışmalar, zaman içinde evrilerek vatandaş katılımı, katılımcı demokrasi, hizmet sunumu, liderlik uygulamaları ve örgütsel değişim gibi konulara odaklanmaya başladı. Burada IDEO ve Local Projects gibi ticari şirketlerle Bloomberg Philanthropies ve Code for America gibi STK'lar ve Boston'un New Urban Mechanics adlı kurumuyla US Office of Personnel Management'ın yeni kurduğu Innovation Lab adlı kurum gibi kamu teşekkülleri başrolü oynuyor.

Asya-Pasifik bölgesi de arayı hızla kapatıyor. Singapur'da Başbakanlık Kamu Hizmetleri Bölümü, Design Thinking Unit (Tasarım Düşünce Birimi) adıyla bir birim kurdu. Bu birimin görevi, politika ve hizmetlerin yeni baştan tasarlanmasında kullanıcıların da katılımını sağlamak. Singapur'un İnsan Gücü Bakanlığı da IDEO ve İngiliz devletinin ikna ekibiyle birlikte, ülkede çalışan yabancıların çalışma izni deneyimlerini yeniden tasarlıyor.

Tasarım destekli inovasyon çalışmalarının dünyanın bütün ülkelerinde ortalığı kasıp kavurduğu düşünülebilir. En azından Batı kültürel yarımküre. Ama bunun önünde en az üç ciddi zorluk bulunuyor.

Yetkilendirme ortamlarının yaratılması: "Laboratuvarlar" ve "merkezler" gibi yeni oluşumlar, tasarımın kökleşmesi için yaratılmış unsurlar olsa da bu yaklaşımı devlet işleyişi içerisine entegre etmek hâlâ çetin bir iş. Finansman sağlanması, örgüt içinde değişimin önünün açılması, kaldıraçlı şirket dışı yönetim satın almaları ya-

pılması ve yeni fikir ve çözümlerin hayata geçirilmesi son derece zor. İnisiyatiflerin büyük bölümü, hâlâ politika geliştirme altyapısının asli bir parçası olmak için mücadele veriyor.

Kapasite inşa etmek ve bu kapasiteye erişim: Kamu kuruluşları, tasarım destekli inovasyon konusunda sadece kurum içi uzmanlıklarına dayanarak yol alamaz. Bu becerilere sahip yeterince uzmana sahip değiller. Hatta hiç uzmanları bile olmayabilir. Ancak, kamu sektörünün tasarım ihtiyaçlarına dönük danışmanlık hizmetleri pazarı hâlâ emekleme döneminde ve hatta İngiltere gibi kimi ülkelerde gerileme bile gösteriyor. Danimarka'da -ki mimari ve tasarım mirasıyla gurur duyan bir ülkedir- hizmet tasarımı sektörü giderek büyüyor ama henüz hiçbir tasarım danışmanlık şirketi kamu sektörünü ana müşterisi olarak ayrıştırmış ve kendini buna göre konumlandırmış değil. Çoğu küçük ölçekli ve daha çok şirketlere hizmet veriyor. Büyük bölümü de hâlâ ürün tasarımına odaklı faaliyet gösteriyor. Bu arada tasarım eğitimi de hizmet ve sistem tasarımı alanındaki ihtiyaçlara tam anlamıyla cevap veremiyor ve tasarımcılar, devletle daha verimli bir ilişki kurmanın yollarını henüz keşfedebilmiş değil.

Danimarka'da tasarım, atık yönetiminden cezaevlerindeki hükümlü ve gardiyanlar arasındaki gerilimin azaltılmasına birinci planda tutulan bir konu.

Bürokrasiyi ortaklaşa üretime açmak: Kamu kuruluşları, kullanıcı veya vatandaş odaklı bir inovasyon yaklaşımını daha çok benimsedikçe, insanların hayatında başka birçok kuruluşun da kritik rollere sahip olduğunu görürler. İnsan merkezli tasarım, kuruluşları, gerçek dünyada işlerliği olacak ortaklaşa yaratım inisiyatiflerinin bir parçası olmaya gereksinim duyan taraflara karşı daha kapsamlı, işbirliğini esas alan bir bakış açısı benimsemeye zorlar. Gelgelelim, vatandaş merkezli ve değer odaklı bir yaklaşımı kabul eden sosyal ve kamusal inovasyon, mevcut kamu yönetişim paradigmasıyla da mutlaka çatışacaktır. Hiyerarşik örgütlerin komuta-kontrol mantığıyla fena halde zıtlaşacak, politika üretim sürecinin doğrusal mantığıyla da ters düşecektir.

Peki bu durum bizi nereye götürür? Somut zorluklara karşın bardağın yarısından fazlasının dolu olduğu inancındayım. Hâlâ başlardayız ama kamu sektöründe tasarım kaygısının daha güçlü bir yer edinmekte olduğu da ortada.

Christian Bason, üç bakanlığa hizmet sunan Kopenhag'daki MindLab inovasyon laboratuvarının müdürü ve *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society* adlı kitabın yazarı.

LONDRA VE NEW YORK'TA SOSYAL İNOVASYON

MANJU MARY GEORGE

Etki yatırımlarının ilk raundu, finansal ve sosyal kazanımların bir arada elde edilmesi amacıyla yatırım yapma fikrine dair bir farkındalık ve özgüven yaratmış bulunuyor. Ancak, etki yatırımlarından beklenen kazanımı tam manasıyla sağlamak istiyorsak, bu yatırıma en çok ihtiyaç duyan ülkelerde, yani sosyal problemlerin ve dolayısıyla olumlu sosyal etki yaratma potansiyelinin de fazla olduğu yerlerde yaygınlaşmasına çalışmalıyız.

2012'nin Ekim ayında DFID (İngiliz devletinin uluslararası kalkınma örgütü) ve GIZ (DFID'ın Almanya'daki dengi) Intellecap ile birlikte bir zirve düzenledi. Hindistan'ın düşük gelir düzeyine sahip nüfus yoğunluğunun en fazla olduğu sekiz eyaletinden biri konumundaki Patna'nın başkenti Bihar'da gerçekleştirilen zirveye yaklaşık 200 girişimci, etki yatırımcısı ve diğer paydaşlar katıldı. Zirvede, bu sekiz eyaletteki sosyal girişimcileri tanımak ve tanıtmak ve ülkenin bu kesimlerinde etki yatırımlarına duyulan ihtiyacı ortaya koymak amacıyla birincisi düzenlenen Sankalp Forum-Samridhi Sosyal Girişimcilik Ödülleri'ni kazananlara da ödülleri takdim edildi.

Yoksulluk sınırının altında yaşayan Hindistanlıların sayısı azalma göstermiş de bunların yüzde 65'i 28 eyaletin sekizinde toplanıyor. Bihar'da beş yaş altı çocukların yüzde 80'inden fazlası yetersiz besleniyor. Çoğu evde su, elektrik ve sıhhi tesisat bulunmuyor. Halk, sağlık hizmetlerine ulaşamıyor. Böylesi bir yoksulluğa rağmen sosyal girişimcilik ve etki yatırımları Hindistan'ın daha müreffeh eyaletlerine göre daha düşük.

Patna'daki gibi buluşmalar ne yazık ki çok ender gerçekleşiyor. Günümüzde etki yatırımcıları daha çok San Francisco, Londra ve New York gibi şehirleri tercih ediyor. Buralar, konforlu, modern ve etki yatırımlarının en çok ihtiyaç duyulduğu bölgelere uzak şehirler. Ayrıca, etki yatırımcıları arasındaki sohbetlerin de konusu genellikle "yatırıma hazır" girişimlerin sayıca azlığı. Oysa uzak bölgelerdeki potansiyel sosyal girişimcilerin nasıl bulunup destekleneceğinin konuşulması gerekir.

Bihar gibi bölgelerde kalıcı sosyal etki yaratmak, etki yatırımcılarının odaklandıkları noktaları değiştirmelerine bağlı. "Yatırım yapma" meselesi gibi dar kapsamlı bir noktaya odaklanmaktan vazgeçerek belli bir bölgedeki sosyal problemleri anlamaya, bir etki yapmaya yardım edecek fırsatları saptamaya, bu fırsatları gerçeğe dönüştürmek için gereken tüm unsur ve oyuncuları bir araya getirmeye odaklanmalılar. Bu hiç kolay bir iş değil. Etki yatırımcılarının, girişimcileri belirlemek için yeni ve yaratıcı yollar bulmaları gerekiyor. Ayrıca, bir fırsatı "yatırım yapmaya değer" hale getirmek için, hayırseverlik sermayesini, özel sermayeyi ve kamu sermayesini birleştiren anlaşmalar tasarlamalılar. Tabii sabır, "gri bölge"de konfor, denemeler yapma konusunda açık görüşlülük ve başarısızlıktan korkmama gibi niteliklere de sahip olmalılar.

"Üst düzey yönetici yetenek" ifadesiyle ne kastettiğimizi yeniden belirlemeliyiz. Günümüzde "yetenek", şehirlerde bulunan ve İngilizce konuşan insanları ifade ediyor.

Patna'daki zirvede Akhand Jyoti göz hastanesinin çalışmalarını öğrenme fırsatı buldum. 2011'de körlük tedavisi için Bihar'da gerçekleştirilen toplam 100 bin ameliyatın yüzde 60'ı bu hastanede yapılmış. Sağlık hizmetlerinin çok geri olduğu bu bölge için çok büyük bir faaliyet bu. Ama Bihar'da hâlâ yaklaşık 1,2-1,5 milyon insan bu ameliyatı olabilmek için sıra bekliyor. Akhand Jyoti, esasında kâr amacı gütmeyen bir kuruluş. Örgütsel yapısı, para kazanma kaygısı taşımadan yoksulları bedava ameliyat etmesini mümkün kılıyor. Ne var ki böyle inisiyatiflere tahsis edilebilen hayırseverlik sermayesi kısıtlı. Bihar gibi bölgelerdeki sağlık hizmetlerini geliştirmek için finansal anlamda uygulanabilir ve ölçeklenebilir yollar bulmak şart. Bu birikmiş ve acil çözüm bekleyen meseleler, etki yatırımlarına dayalı modellerle bir an önce çözümlenmek durumunda.

Hayırseverliğin elde ettiği başarılı sonuçları etki yatırımcıları nasıl tamamlayabilir veya geliştirebilir? Düşük gelirli kesimlere temel hizmetleri sunmak konusunda etki yatırımcıları devletle ne tür işbirliklerine gidebilir? Sosyal etki yaratmayı amaçlamakla beraber risk iştahları farklı sermaye türlerine odaklı işbirlikleri kurulabilir mi? Bu gibi soruların cevabı, etki yatırımlarını tanımlamakta, bu yatırımlara karşı bir yaklaşım oluşturmakta ve onları gerçekleştirmekte yararlandığımız ana çerçeveyi etraflıca gözden geçirdiğimizde bulunacaktır.

Öncelikle "üst düzey yönetici yetenek" ifadesiyle ne kastettiğimizi yeniden belirlemeliyiz. Günümüzde "yetenek", şehirlerde bulunan ve İngilizce konuşan insanları ifade ediyor. Oysa Bihar gibi bölgelerdeki sosyal girişimler, yerel halkı, kültürü ve yaşam koşullarını anlayabilen yetenekli yöneticilere gereksinim duyuyor. Bu kişilerin büyük bölümü kendini sosyal girişimci olarak tanımlamadığı gibi etki yatırımlarına dair üst düzey forum ve tartışmalara da katılmıyor. Yerel yetenekleri belirlemek ve desteklemek için yerel bölgelerin derinliklerine inip bugünküne kıyasla daha fazla çaba harcanması gerekiyor.

Büyümenin bir sonraki raundunda etki yatırımcılarının birinci vazifesi, yerel sosyal girişimcileri bulmak ve onları doğru zamanda doğru kaynaklarla desteklemek olmalıdır. Etki yatırımcıları Bihar ve Guwahati gibi bölgelerde pozitif etki meydana getirebilecek yaratıcı çözümleri saptarken, hayırseverlik sermayesi sağlayıcıları, devletler, bölgesel ve yerel kurumlar dahil tüm paydaşlarla işbirliği içinde çalışmak zorunda. Etki yatırımı yapacak küresel bir çevre oluşturmak kadar yerel ölçekte hareket etmek de başarının olmazsa olmaz koşuludur.

Manju Mary George, Hindistan'ın Haydarabad şehrinde faaliyet gösteren danışmanlık ve yatırım bankacılığı şirketi Intellecap'in kurucu ortağı ve kurumsal gelişim bölüm başkanı.

2025'İN SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

HELMUT K. ANHEIER

Tüm kurum ve şirketler gibi kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları da (STK) siyasi çerçeve, politika ve programlar tarafından şekillenir. "Geleceğin -mesela 2025 yılının- STK'ları nasıl olacak" diye sorduğumuzda eski ve yeni trendleri incelememiz gerekir. Uzun yıllara dayanan bir süreçte çoğu gelişmiş pazar ekonomisinde STK'lar sağlık, sosyal, eğitsel ve kültürel hizmet sağlayıcıları olarak ekonomik önemlerini istikrarlı bir şekilde artırdılar. Ayrıca sosyal ve politik rollerine dair yeni ve güncellenmiş söylemlerin öne çıkmaya başladığını gözlemliyoruz. Özellikle de sivil toplum, demokrasinin inşası, politik katılım gibi alanlarda bu durum daha belirgin. Söz konusu gelişmeler birçok ülkede yaşanıyor ve bunların altında başlıca dört faktör yatıyor.

Birincisi, STK'lar, yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının -bunlara refah ekonomisinin karma bir türü de denebilir- giderek daha fazla oranda bir parçası haline geliyor. Yarı-piyasalara ve rekabete açık ihale koşullarına da çok yakın bir duruş sergiliyorlar. Sağlık ve sosyal hizmetlerde uzatılmış sözleşme rejimleri, çeşitli kupon programları ve kamu-özel sektör işbirlikleri bu gelişmeye verilebilecek örneklerden birkaçı. Esasen, bu politika tercihi, STK'ları kamu kurumlarına kıyasla daha etkin hale getirirken takibin masraflı ve vurgunculuğun muhtemel olduğu pazarlarda, kâr kaygılı şirketlere göre daha güvenilir kılıyor.

İkincisi, STK'lar sivil toplumu oluşturma veya mevcut bir sivil toplumu yeniden inşa etmede ve ayrıca sosyal sermayeyle ekonomik kalkınma arasındaki bağlantıyı güçlendirmede asli rol sahibi olarak görülüyor. Sosyal doku değişirken, çeşitli sivil kuruluşlar, farklı toplumları bir arada tutan harç olarak görülüyor. Sivil kuruluşların yoğun ağları içinde yer alan insanların sosyal problemlerle daha az karşılaştığı ve daha üretken ve siyasette daha katılımcı olduğuna dair genel bir kanı söz konusu.

Üçüncüsü, STK'lar sosyal şeffaflık açısından da önemliler. Kamu kurumları ve şirketlerdeki yönetişimin iyileştirilmesi için daha fazla şeffaflığın ve daha geniş kapsamlı hesap verebilirliğin aracı olarak görülüyorlar. Hesap verme mekanizmaları arasında vatandaş danışma kurulları, toplumsal konseyler, katılımcı bütçe hazırlama faaliyetleri, kamu harcamalarının takibi, kamu hizmetlerinin takibi ve tüketicinin korunması gibi başlıklar sayılabilir. Seçimler, kamu gözetim ajansları ve medya gibi şeffaflığı temin edici klasik mekanizmaların yetersiz kaldığına dair genel bir kanı var ve STK'ların, normalde duyulmayacak seslerin tercümanı ve destekçisi olacağı düşünülüyor.

Dördüncüsü, STK'lar sosyal problemlerin çözümünde bir inovasyon kaynağı olarak görülüyor. Gerçekten de STK'lar sosyal inovasyon alanında devletlerden daha iyi işler ortaya çıkarıyor. Bunun da nedeni küçük ölçekli ve topluma daha yakın olmaları. Böylece çözüm üretmekte daha yaratıcı oluyorlar. Devletler, daha esnek, daha az kemikleşmiş kamusal girişimler yaratacak sosyal inovasyonları belirleme, inceleme ve ölçekleme konusunda STK'larla yeni ortaklık biçimleri bulmaya teşvik ediliyor.

Geleceğin STK'ları için bu perspektifler ne anlama geliyor? Mevcut trendlerin süreceğini varsayarsak aşağıdaki senaryolar, STK temsilcilerinin dikkate almayı düşünebileceği yol gösterici işaretler olabilir:

Yeni Kamu Yönetimi (NPM) Senaryosu: STK'lar, iyi örgütlenmiş, yarı-kurumsal varlıklara dönüşür. Bu varlıklar, daha önce devletin faaliyet alanına giren ama artık rekabete dayalı ihale süreçleri ve sözleşmeye bağlı düzenlemelerle yürütülen konularda görev üstlenerek karmaşık sosyal piyasalardaki STK'ların rekabet avantajlarını maksimize eder. Sonuçta STK'ların meydana getirdiği sektör, devlet tarafından yürütülen minimalist sözleşme rejiminin özel bir uzantısı haline gelebilir. Sivil Senaryo: STK'lar, kendi kendini örgütleyen ve düzelten toplum sermayesinin yapıtaşları, iyicil bir sivil toplumun parçasıdırlar. O toplumda bireysellik ve özel çıkarlar çok yüksek seviyelerde olup aynı seviyelerde dolaşan katılım, sorumluluk üstlenme ve bağlanırlıkla örtüşür. STK sektörü, sosyal hastalıkları önleyen, birbirine kenetli örgütsel sistemler oluşturarak onları birer "sosyal problem" haline gelmeden saptar ve düzeltir. Sivil toplumun özerk kaidesi olan ve hayırseverlikten beslenen STK'lar kendi faaliyetlerini koordine eder ve küçük ve teknokrat bir devletle yan yana mevcudiyetini sürdürür.

Mali Sorumluluk Senaryosu: STK'lar, aktif savunuculuğun bir gücüdür. Bir muhalefet kaynağı olan ve ellerinde bağımsız hayırseverlik kaynakları bulunan STK'lar, siyasi gündem oluşturup mevcut gündemi hareketlendirerek, devlet ve şirketlerin icraatlarını takip ederek hem meydan okur hem de korurlar. Hem piyasayı hem devleti denetleyen ve hesap vermesini sağlayan sosyal, kültürel ve politik bir gözlemci olarak dengeleyici rol üstlenirler. STK sektörü, modern toplumun çeşitliliğini, çoğulculuğunu ve dinamizmini yaratır ve yansıtır.

İnovasyon Senaryosu: STK'lar politikacıların çok maliyetli veya yersiz buldukları konularda faaliyet göstermeye teşvik edilir. Seçilmiş liderler "bir şeylerin yapılmakta olduğunu" düşünür. STK'lar, sosyal problemleri ciddi şekilde ele almaya gönülsüz politika dünyasını gözlerden uzak tutan bir kılıf gibidir. Hayırseverlik amaçlı risk sermayesini çeken ve sosyal yatırım piyasalarına entegre durumdaki bu kuruluşlar, modern toplumlardaki sosyal problemlerin çözümünde bir "arama motoru" gibi işlev görmeye başlar.

Uzun yıllara dayanan bir süreçte çoğu gelişmiş pazar ekonomisinde STK'lar sağlık, sosyal, eğitsel ve kültürel hizmet sağlayıcıları olarak ekonomik önemlerini istikrarlı bir şekilde artırdılar.

Bu dört senaryonun hiçbirinin özellikle öne çıkacağının bir garantisi yok elbette. Aralarında özellikle ekonomik yönü ağır basan bir senaryo öne çıkabilir. Bu bakımdan, yeni kamu yönetimi senaryosu, hizmet sağlayıcı konumundaki STK'ların evriminde rol almaya devam edecek demektir. Söz konusu senaryo sayesinde yeni kâr amacı güden-gütmeyen yapıların ortaya çıkması mümkün olacaktır. Bu yapılar sadece bir değişim süreci içindeki sağlık ve sosyal hizmetler piyasalarında değil, kamu sözleşmelerinin daha fazla ağırlık kazandığı eğitim, araştırma, çevre, enerji ve enformasyon teknolojisi gibi alanlarda da etkin olacaktır.

Yukarıda özetlenen senaryolar, STK sektörüne farklı bir rol biçmekle kalmaz, devlet ve şirketler için de farklı roller önerir. STK'lar bir açıdan, yeni kamu yönetimi senaryosundaki gibi devletlerin faaliyetlerini tamamlayan ve hatta etkisiz hale bile getiren veya şirketlerle rekabete giren paralel aktörler olabilir. Bu perspektif, klasik liberalizmle uyumlu olup sivil toplum ve şeffaflık senaryolarında da bulunmaktadır. Bir başka açıdansa devlet ve STK'lar çok daha karmaşık kamu-özel sektör işbirliklerinin parçası konumundadır ve diğer kamu ve özel ajanslarla birbirini bütünleyici bir mahiyette çalışırlar.

Kamu yararı ve kamusal sorumluluklara dair geleneksel kavramlar devletten başka aktörlerin alanına girdikçe ve STK'lar kamu yararı için faaliyet gösteren özel aktörler konumuna geldikçe her iki senaryo da mümkündür. Devletin, kamu hizmetlerine özel sektörün girmesi yönünde "imkân tanıyan" ve "canlandıran" rolü artıyor ve artmaya da devam edecek. Bu gelişme sonucunda da STK'ları dört yöne doğru itmeyi ve çekmeyi sürdürecek. Sonuçta öyle bir konuma gelecekler ki ileride dinamik olduğu kadar çelişkili ve hayati olduğu kadar henüz oturmamış bir konum bulacaklar.

Helmut K. Anheier, Berlin'deki Hertie School of Governance'da dekan ve sosyoloji profesörü. Ayrıca Heidelberg Üniversitesi'nde sosyoloji profesörü ve Center for Social Investment'ın akademik direktörü.

PARA HEP AZDIR

LETICIA M. JÁUREGUI CASANUEVA

19 70'lerden bu yana, yoksulluğun azaltılması ve kalkınmada mikro-krediler, kritik bir araç olarak görülüyor. Hatta Muhammed Yunus, krediye erişimi bir insan hakkı olarak görüyor. Ancak, Meksika'daki ötekileştirilmiş kesimlere mensup kadın girişimcilerle uzun yıllar yaptığım çalışmalar ve araştırmalara dayanarak şunu söyleyebilirim ki kredi, başarı için elzem ancak yeterli olmayan bir koşul. Bu kadınlar, birçok zorluğa göğüs germek durumunda kalıyor. Sosyal ağlardan yoksunlar. Girişimcilik kültürü yeterince gelişmemiş. Mobil teknolojilere erişemiyorlar. İş dünyasına dair beceriler yetersiz. Profesyonel kurumsal gelişim hizmetlerine sınırlı erişim imkânları var.

Saydığım bu sorunları aşmalarında kadın girişimcilere yardımcı olmak için bir sosyal girişimci oldum. Meksika'daki ötekileştirilmiş, dışlanmış kesimlere mensup kadınlarla birlikte çalışarak başarılı olmalarını sağlayacak, her birine özel ve uygulanabilir iş geliştirme hizmetleri sundum. Bunu gerçekleştirmek için de Crea adını verdiğim, beş yıllık bir sürecin sonunda ortaya çıkan ve kâr amacı gütmeyen bir sosyal girişim kurdum. Verdiğimiz hizmetler sayesinde düşük gelirli kadınların başarıyı yakalamalarına yardım ettik. Birlikte çalıştığımız kadınların yüzde 88'i halihazırda kendi resmi muhasebe sistemine sahip. Başladığımızda bu oran yüzde beşten azdı. Bu kadınlar, Crea ile çalışmayan ve benzer koşullarda olan kadınlara kıyasla kârlarını yüzde 50 oranında artırdılar. Hizmetlerimizden yararlanan kadınlar, gelirlerini artırırken içinde yaşadıkları toplumun bireyleri için de yeni iş imkânları ve fırsatlar yaratıyorlar.

Ancak, birlikte çalıştığım kadınlar gibi ben ve diğer Meksikalı sosyal girişimciler kendi zorluklarımızın üstesinden gelmek durumundayız. Bu deneyim bana paranın asla tek başına yeterli olmayacağını öğretti. Sosyal girişimcilerin tam potansiyellerine ulaşabilmesi ve Meksika'nın ve tabii dünyanın en acil sorunlarının çözülebilmesi için yasal ve mali düzenlemelerde değişiklik yapılması, sağlam bir ekosistem ve altyapı kurulması gerekiyor.

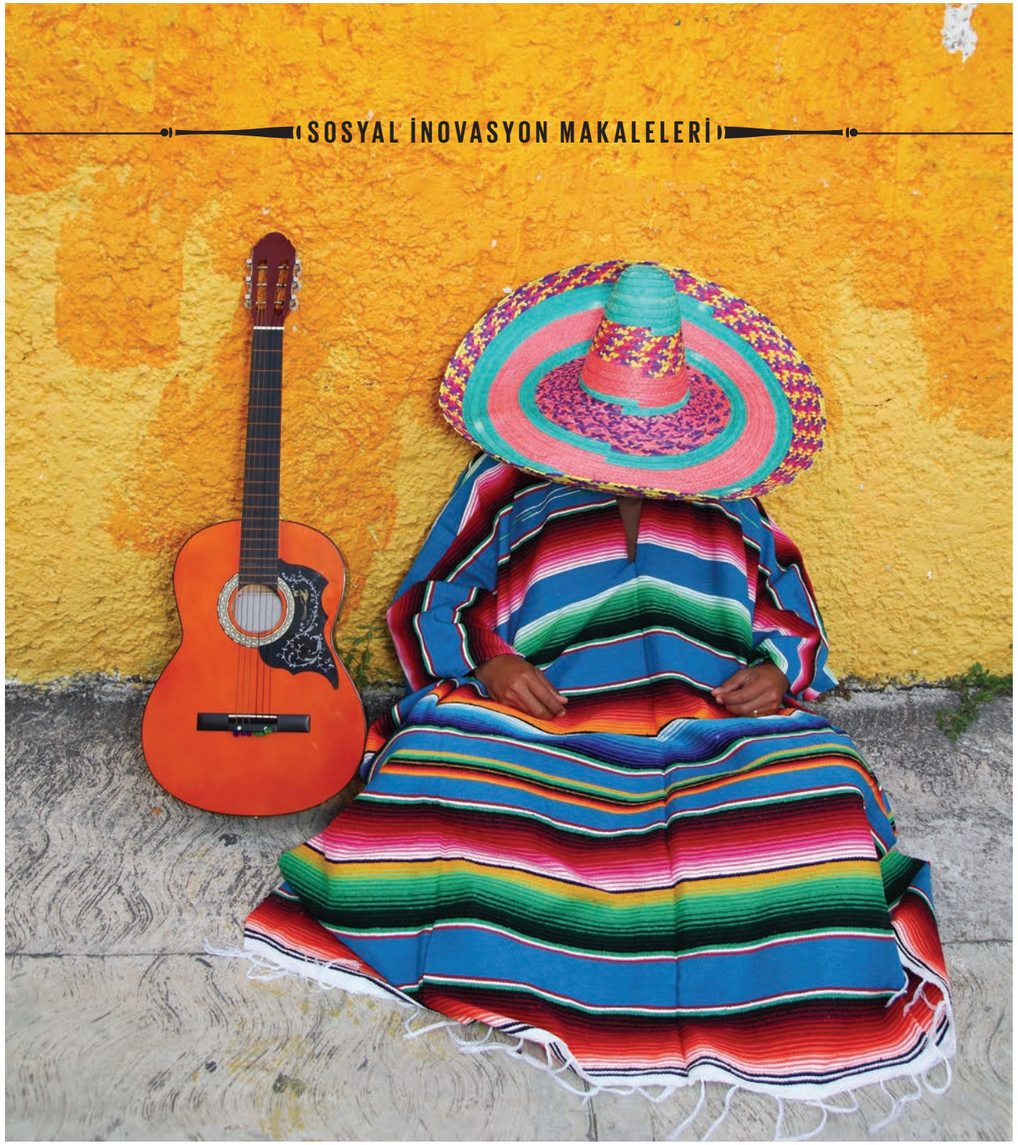
Yasal ve mali tarafta, Meksikalı sosyal girişimcilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri, girişimcilerin sosyal girişimleri işletmesine izin veren hiçbir örgütsel veya yasal organ bulunmaması. Bir kuruluş, ancak gelirin sosyal bir amaç için kullanılacağını kanıtlayabilirse kâr amacı gütmeyen bir oluşum olarak kabul ediliyor ve gelirlerini vergiden düşebiliyor. Veya bir kuruluş, kâr amacı taşıyan bir yapı olarak faaliyet gösterip bağışta bulunabilir ve bir önceki yılın gelirlerinden hayırseverlik faaliyetlerinden veya etki yatırımlarından yüzde 7'ye kadar vergi muafiyeti kazanabilir. Ama her ikisini bir arada tek bir kuruluşta toplamanın önü kapalı.

Sosyal sektörün büyüme hızı ve etkisi, sosyal girişimlere yönelik inovasyon ve yatırımın önünü kapatan yasalar nedeniyle sınırlı kalıyor. Bu engelleri aşmak için Crea, birden fazla birim kurmak zorunda kaldı. İdari giderler artmakla beraber hem yasalara uyum sağlandı hem de faaliyetlerimizi başarılı bir şekilde yürütme imkânı yaratıldı. Avukatlarla dolu bir yönetim kurulumuz olmasaydı, stratejimiz asla başarıya ulaşmayabilirdi.

Birçok Meksikalı, bu yasal engelleri değiştirmek, sosyal girişim ve partnerlerin ülkenin kalkınmasında katkı sağlayacak unsurlar olduğunu göstermek için çaba harcıyor. Ancak Meksika'daki sosyal inovasyon sektörü, Şili gibi ülkelerle karşılaştırıldığında nispeten küçük kalıyor. Bize yardımcı olacak ve kanımca dünyanın diğer birçok ülkesindeki sosyal girişimcilere de yardımı dokunacak bir şey varsa o da sosyal girişimlerin kurulmasını ve işletilmesini basitleştirecek yeni yasa ve kuralların hayata geçirilmesidir. Bu, küresel mahiyette bir STK için üstlenilebilecek takdire değer bir görevdir.

Meksika'da sosyal sektörün gelişememesinin ve tam potansiyeline ulaşamamasının bir diğer nedeniyse devletin bizim gibi kuruluşlarla işbirliğine gitmekte gönülsüz davranmasıdır. Devlet, özel sektör ve sivil toplum arasında stratejik işbirliklerini geliştirmek için çok az fırsat var. Bu nedenle başarılı modelleri çoğaltmak ve yaygınlaştırmak hiç kolay bir iş değil.

Meksikalı sosyal girişimcilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri, girişimcilerin sosyal girişimleri işletmesine izin veren hiçbir örgütsel veya yasal organ bulunmaması.



Son olarak, Meksika'da hayırseverlik ve şehirlilik kültürü çok zayıf. Etki göstergelerini anlayan veya önemseyen çok az insan var. Sosyal sektördeki profesyonellik eksikliği çarpıcı boyutlarda. Daha güçlü bir şehirlilik ve hayırseverlik kültürünü besleyebilecek eğitsel fırsatlar ve danışmanlık desteğiyle kentsel anlayış neredeyse yok gibi. Veriler, henüz stratejik yatırım ve hayırseverlik kararlarını teşvik etmekten çok uzak. Bu da yapılan işlerin etkisini azaltan bir faktör. Bu durum, sektörün yarattığı finansal ve sosyal etkinin ülke kalkınması üzerindeki katkısını göstermesini de engelliyor.

Bu engellere rağmen gelecekten umutluyum. Kadınlar, ekonomik büyümenin perde arkasındaki itici güçtür. Kadınlara yatırım yaptığımızda gerçek anlamda sosyal ve ekonomik gelişme kaydedildiğini görürüz. Ve yalnız da değiliz. Crea, Meksika ve dünya genelinde değişime imza atan birçok sosyal girişimden sadece biri.

Leticia M. Jáuregui Casanueva,
Mexico City'deki Crea Comunidades de Emprendedores Sociales, A.C. (Crea) şirketinin kurucusu ve genel müdürü.

YOKSULLARIN YANINDA DURMAK

JACQUELINE NOVOGRATZ

Stanford Social Innovation Review (SSIR), 10 yıl önce yayın hayatına atılırken, etki yatırımcılığı fikri de yavaş yavaş filizlenmekteydi. Root Capital, Omidyar Network ve Acumen Fund gibi bu alanın ilk öncüleri hayırseverlik sermayesinin yoksullara hizmet götürürken daha verimli sonuçlar yaratmasını sağlamak amacıyla yola çıktılar. Yoksullukla mücadelede ne piyasaların ne tepeden inmeci hükümet anlayışının ne de yapılan yardımların tek başına başarılı sonuçlar alabildiğini gördük. Rockefeller Vakfı ve Skoll Vakfı gibi hayırsever kurumların büyük ölçekli yatırımlarla sundukları işbirliği imkânlarını ve sosyal değişime ivme kazandırmakta etki yatırımlarının potansiyelini gören bir grup ileri görüşlü insan bizleri cesaretlendirdi. Elimizde doğru düzgün bir yol haritası yoktu. Bu halde işe koyulduk ve çalışırken öğrenmeyi seçtik.

Aradan geçen 10 yılda sabır sermayesinin nasıl işe yaradığını öğrendik. Onaylanan yatırımların tutarı 80 milyon dolara ulaştı. 58 bin iş yarattık ve 100 milyondan fazla insanın hayatını etkiledik. Dahası, artık 200'den fazla kuruluş, etki yatırımı alanında faaliyet gösteriyor. Bazısı büyük finansal kazanımlar elde etmenin peşinde, bazısıysa sosyal kazanımlara daha fazla önem veriyor. Daha fazla fon kuruldukça yeni bir sektör de kurulmuş olacak. Aspen Kalkınma Girişimcileri Ağı, bu alanın profesyonelleşmesi ve bilgi paylaşımı yapılacak bir forumun oluşturulması için ticari bir dernek gibi görev üstlendi. Global Impact Investment Rating System (Küresel Etki Yatırımları Derecelendirme Sistemi-GIIRS) fonlar arasındaki sonuçları kıyaslamak için standartlar oluşturdu. Global Impact Investing Network (Küresel Etki Yatırımları Ağı) tarafından yönetilen Impact Reporting and Investing Standards (Etki Raporlama ve Yatırım Standartları-IRIS) adlı sistem, bu kıyaslamaları daha anlaşılır hale getirecek standartları hazırlıyor. Öncü niteliğindeki bu çalışmalar en sonunda inanıyorum ki hiçbir şeyin artık eskisi gibi olmadığını -tıpkı bizler gibi- anlayacak büyük şirketleri de etkileyecek.

Etki yatırımları yaygınlaşırken benim de düşündüğüm birçok şey var. Mesela, piyasaların başarısız olduğu ve yardımın yetersiz kaldığı yerlerde yeni piyasa yaratma çabası uzun, zor ve belalı bir iştir. Yetersiz hizmet alan ya da hiç mevcut olmayan, insanların günde üç-beş kuruşa çalıştığı piyasalarda büyük ölçekli işler yapmak için sadece sermaye değil, liderlik, yönetim desteği ve büyümekte olan şirketlere zaman içinde destek sağlayacak güçlü sistemler de gerekir. Tüm bunlar için sabır ve kolay olanı değil doğru olanı yapmaya odaklı sarsılmaz bir azim şarttır.

Sosyal inovasyonların büyüyüp gelişebileceği ve mevcut piyasalara entegre olabileceği ekosistemlerin yaratılması sürecinde devlet, sivil toplum ve şirketlerin hangi rolleri üstleneceğini açıkça ortaya koymalıyız.

Önümüzdeki 10 yılı düşünürken, inanıyorum ki Acumen ve etki yatırımları sektörü birçok meseleyle karşılaşacak. Öncelikle, sermaye çeşitleri ve gelişme süreçlerinin farklı safhalarındaki farklı tip şirketlerin ihtiyacı olan teknik destek konusunda daha dengeli bir tartışma yürütmek zorundayız. Meslektaşlarım Sasha Dichter ve Rob Katz, ayrıca Monitor Inclusive Markets bu konu hakkında *SSIR*'ın Kış 2013 sayısında "Closing the Pioneer Gap" (Öncü Uçurumunun Kapanışı) adlı ayrıntılı bir makale yazdılar. Şunu söylemekle yetineceğim: Başlangıç evrelerindeki şirketlerin yoksullara hizmet sunan piyasalar yaratırken karşılaşacakları zorlukları aşmaları için daha fazla hayırseverlik ve daha fazla risk tolere etme gücü yüksek sermaye gerekiyor.

İkincisi, sosyal inovasyonların büyüyüp gelişebileceği ve mevcut piyasalara entegre olabileceği ekosistemlerin yaratılması sürecinde devlet, sivil toplum ve şirketlerin hangi rolleri üstleneceğini açıkça ortaya koymalıyız. Yoksulluk sorununu çözeceksek etki yatırımları bir katalizör görevi üstlenebilir ama her şeyi halledecek bir sihirli değnek de değildir. Yoksullara hizmet sunan başarılı şirketler, yatırım sermayesinden fazlasına ihtiyaç duyar. Ayrıca etkili dağıtım hizmetleri sunmak için altyapıya, güçlü yasal sistemlere, piyasalara rahatça erişme olanaklarına, büyüyüp geliştikçe de teknik yardıma ihtiyaç duyarlar. Mesela devlet, şirketler için uygun koşulların yaratılması anlamında kritik bir role sahiptir. Öte yandan devlet, piyasanın etkisiz olduğu yerlerde örneğin temiz su, sıhhi tesisat, önleyici sağlık hizmetleri gibi konularda faaliyet gösteren şirketlere stratejik sübvansiyonlar sunarak yardım edebilir. Büyük şirketler de düşük gelirli insanları güvenilir tedarik zincirlerine yakınlaştırabilir. Bu, yükselen pazarlardaki paylarını artırmayı amaçlayan çokuluslu şirketlere de katkı sağlar.

Üçüncüsü, yaratmak istediğimiz türde bir toplumun inşasında sermayenin nasıl kullanılacağını dünyanın anlamasını sağlamak için daha güçlü etki ölçütleri geliştirmeliyiz. Pulse, GIIRS ve IRIS'in geliştirilmesi sayesinde sektör, daha iyi ölçütler konusunda ilk adımları atmış bulunuyor. Sektör büyüdükçe ve gelecek yıllarda milyarlarca dolarlık yatırımları çektikçe finansal ve sosyal getiriler arasındaki ödünleşimleri netleştirmek için daha da sağlam sistemlere ihtiyaç duyacağız.

Etki yatırımı konusuyla ilgilenenler çok zaman "iyilik yaparak iyilik bulma" fikrinden bahseder. Bu fikre göre, olumlu sosyal etki yapan şirketler, sağlıklı finansal sonuçlar elde eder. Söz konusu düşünce tarzı, ödünleşim diye bir şey olmadığını ima ederse de genellikle zor yoldan öğrendiğimiz gibi ödünleşim diye bir şey kesinlikle vardır. En çok da uzak bölgelerde, halkın gelir düzeyinin düşük seviyelerde olduğu yerlerdeki piyasalarda çıkar karşımıza. Sosyal sonuçların daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve yatırımlarımızın daha fazla saygınlık ve seçenek yaratıp yaratmadığını, yaratıyorsa da bunu nasıl başardığını anlamak için elimizde daha iyi ölçütler olması gerekir.

Dördüncüsü ve belki de en zoru, dünyayı olduğu gibi görmesini sağlayacak medeni cesarete sahip, yetenekli insan kaynağını ve liderleri yetiştirmek, dünyayı olması gereken hale getirmelerini sağlamak için de onları gerekli becerilerle ve cesaretle donatmaktır. Portföy şirketlerimiz sürekli olarak en büyük sıkıntılarının, yetenekli insan kaynağı bulamamak olduğunu ifade ediyor. Bazı şirketlerimiz başlarda birkaç düzine insan çalıştırırken çok kısa sürede büyüyerek binden fazla kişinin görev yaptığı bir şirkete dönüşüyor. İstihdam engellerini, yeni yönetim sistemlerine duyulan ihtiyacı ve böyle hızlı bir büyümenin altından kalkmak için gereken eğitim faaliyetlerini tahmin edebilirsiniz. Aslında, eski sistemlerin ve iş yapma biçimlerinin toplumun en önemli ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığının kabul edildiği bugünlerde, yeni bir liderlik anlayışı gerekiyor.

Tarihte ender görülen zamanlarda yaşıyoruz. Ağır küresel zorlukların üstesinden gelmemize yetecek araç, beceri, farkındalık ve anlayışa sahibiz. Etki yatırımları, çözümün bir parçası olmak zorunda. Yatırımları bir amaç değil de araç olarak kullanmalı, düşük gelirli insanlar için sürdürülebilir, ölçeklenebilir sistemler geliştirme amacıyla hareket etmeli, onlar için seçenekler ve somut fırsatlar sunmalıyız. Esas meselemiz bunları nasıl başaracağımız olmalıdır. Çünkü burası sadece yoksullar için değil hepimiz için saygınlığın başladığı yerdir.

Jacqueline Novogratz, Acumen Fund'ın kurucusu ve CEO'su. *The Blue Sweater: Bridging the Gap Between Rich and Poor in an Interconnected World* adlı kitabın yazarı.

AMERİKAN KAMUSAL EĞİTİM POLİTİKASININ YENİDEN ŞEKİLLENDİRİLMESİ

STANLEY N. KATZ

Bundan 25 yıl önce belli başlı vakıfların eğitim politikasına yönelik tutumlarını anlatmam istenseydi, tahmin edileceği üzere, anaokulu-ilköğrenim konusunda önde gelen akademik düzeyde uzmanların (O zamanlar Stanford ve Harvard Üniversitelerindeki gibi en iyi okullara yoğunlaşmışlardı) reform fikirlerini desteklediklerini söylerdim. Ortada çok fazla fikir dolaşıyordu dolaşmasına ama özellikle Stanford kaynaklı "sıcak" fikir, "sistemsel reform" fikriydi. Buna göre parça parça yapılan müdahalelerle fazla bir yol alınması mümkün değildi ve kamusal eğitim sisteminin tamamını iyileştirmek için büyük stratejiler üretilmesi zorunluydu.

Bu hareket, üniversite uzmanları, önde gelen ulusal anaokulu-ilköğretim kurumları ve büyük vakıfların işbirliğinden doğmuştu. O günlerde neredeyse tüm büyük vakıflarda (Rockefeller, Ford, Pew, MacArthur ve Atlantic) okullardaki eğitim politikalarına dönük çalışan kıdemli program yetkilileri (ve müstakil programlar) vardı. Program yetkililerinden bazıları, örneğin Pew'da görevli Bob Schwartz, ulusal eğitim politikasının hazırlanmasında lider konumundaydı ve eyalet (ve belli bir dereceye kadar federal) eğitim yetkilileriyle açık işbirliği içindeydiler. İşbirliği yaptıkları kurumlar arasında Council of Chief State School Officers (Eyalet Okul Müdürleri Konseyi) ve National Governors Association (Ulusal Valiler Derneği) gibi kurumlar bulunuyordu. Ama başarıyla uygulanamadı ve 1990'ların ortalarında bu "sistemsel" hareket kendi kendini bitirdi. O noktada geleneksel büyük vakıfların birçoğu eğitim programlarını terk edip daha hızlı ve daha somut başarılar elde etmek amacıyla stratejik ve halen devam eden hayırseverlik maceralarına atıldı.

Bu gelişmeyi, 19'uncu yüzyılın sonlarındaki ilk hayırseverlik amaçlı vakıflar bağlamında değerlendirmek ilginç sonuçlar verebilir. Modern vakıf hayırseverliğinin kökeni aslında Slater ve Jeanes Vakfı'nın -sonraları buna Julius Rosenwald, John D. Rockefeller Sr. ve Andrew Carnegie de katılmıştı- güney eyaletlerindeki, kendi ifadeleriyle "zenci" eğitimini geliştirme amacıyla başlattığı girişimlere dayanıyor. Bu girişimlerin amacı eyaletlerde okullar inşa etmek ve öğretmenlerin, ABD'nin bu bölgesindeki ilkel kamusal eğitim sisteminin dışında tutulan çocuklara nasıl yardımcı olabileceklerini öğretmekti. Eğitimi iyileştirme çabaları, hayırseverleri düşünmeye sevk etti. Hayırseverlik yatırımlarıyla toplumun diğer kesimlerindeki hangi meselelere el atabilecekleri üzerinde kafa yormaya başladılar.

Ne var ki yeni vakıflar kurduklarında hayırseverlerin karşısına politik engeller çıktı. 1915'te kurulan Walsh Araştırma Komisyonu, hayırseverlerin demokratik kamu politikaları üretim sürecini bozmak için, elde ettikleri haksız kazancı kullandıklarını ileri sürdü. Sonraki yaklaşık 50 sene boyunca vakıflar, sosyal politikaları alenen destekleyemedi. Derken, 1960'ların ortalarına gelindiğinde Ford Vakfı, New York'un Ocean Hill Brownsville semtindeki okulların, halk tarafından kontrol edilmesini destekleyerek eğitim politikası alanında cesur bir duruş sergiledi. Bunun karşısında Kongre, bir kez daha düşmanca bir tutum benimsedi. Büyük vakıflar, ülkedeki sosyal politikalarla ilgili o güne kadar benimsemiş oldukları ihtiyatlı pozisyonlarına geri çekildiler ve makalenin başlarında söz ettiğim ürkek reformları desteklemeye başladılar.

Bazı büyük vakıfların en yenilerinin, kendi koordineli reform çabalarını tanıtmak için ortaya koydukları, yepyeni ve görünürlüğü son derece yüksek çalışmalarının arkasındaki hikâye işte budur. Bu alandaki liderler Bill&Melinda Gates Vakfı, Eli ve Edythe Broad Vakfı ve Walton Family Vakfı'dır. Saydığım bu vakıflar, kamusal eğitimde nelerin hatalı olduğunu ve neler yapılması gerektiğini çok iyi biliyorlar. Sözleşmeli okulları, önem derecesi yüksek sınavları ve ortak temel standartları destekliyorlar. Öğretmen sendikalarının "ilerleme"nin önüne dikilmesini engellemeyi amaçlıyorlar. Programlarını da ilginç ve etkin yöntemlerle koordine ediyorlar.

Bu işbirliği, federal eğitim politikasını etkileyen yepyeni bir hayırseverlik girişimini temsil ediyor ve bugün ilk defa gerçek manada federal bir politikamız olduğunu söyleyebiliyoruz.

Birlikte -özellikle de Gates Vakfı'nın sınırsız maddi kaynakları sayesinde- yatırım için muazzam rakamlar ayırabiliyorlar. Bu kaynağı, anaokulu-ilköğretim reformu faaliyetlerinde yıllardır birlikte çalıştıkları Amerikan Eğitim Bakanı Arne Duncan üzerindeki nüfuzlarını kullanarak daha da etkili hale getirebiliyorlar. Duncan, Chicago Devlet Okulları'nın CEO'suyken Gates Vakfı tarafından destekleniyordu. Yönettiği federal ajansta, Gates'e eğitim konusunda hizmet etmiş, üst düzey eski yöneticiler çalışıyor. Federal bütçe (Race to the Top'ı düşünün) ve vakıfların anaokulu-ilköğretim konusundaki fikirlerinin böylece nasıl bir araya gelip kaynaşabildiğini görmüş olduk.

Bu işbirliği, federal eğitim politikasını etkileyen yepyeni bir hayırseverlik girişimini temsil ediyor. Bugün, anaokulu-ilköğretim müfredatıyla ilgili olarak ilk defa gerçek manada federal bir politikamız olduğunu söyleyebiliyoruz. Vakıflar yüksek sesle konuşuyor ve niyetlerini açıkça ifade ediyor. Eğitim alanında federal ve yerel bürokrasiyle eyalet bürokrasisine hiç olmadıkları kadar yakınlar. Küçük vakıfların da desteğini alıyor ve kendi muazzam yatırım güçlerini katlayarak artırıyorlar. Yeni bir özel-kamu altyapısı (sözleşmeli okul, okul müdürleri için akademiler) kuruyorlar. Öğretmen sendikalarını da tamamen savunmaya çekilmek zorunda bıraktılar.

Yeni ve büyük vakıfların eğitim politikalarının ayağı yere basan, sağlam politikalar olduğunu düşünsem, bunun kamusal eğitim için kaygı verici bir durum olduğunu düşünürdüm. Ama düşünmüyorum. Günümüzde vakıflar, kibirli, küstah ve kamunun karar verme yetkisini yok sayan bir tavır içindeler. Sahip oldukları maddi imkânları kullanarak kamu politikasını belirlemeye çalışıyorlar ancak 20'nci yüzyılın başlarında vakıflar yeni yeni kurulmaya başladığında onlara şiddetle karşı çıkan popülist muhalifler, o günün demokrasisi için nasıl bir tehlikeyse bugünün vakıfları da aynı şekilde demokrasiyi tehdit eder bir konumda bulunuyor.

Stanley N. Katz, Princeton Üniversitesi bünyesindeki Woodrow Wilson School'da kamu ve uluslararası ilişkiler dersleri veriyor ve Amerikan Eğitimli Toplumlar Konseyi'nin onursal başkanı.

SOSYAL DEĞİŞİMİN 50 YILI

DR. LARRY BRILLIANT

50 yıldır "sosyal değişim yapıyorum". Araçlar ve yöntemler değişiyor. Sokakta yürüyüş düzenlemekten sosyal medyayla kitlelere ulaşma boyutuna geldik. Ancak temel ilkeler aynı. Gönülleri ve zihinleri kazanmak için vizyon, liderlik, açık ve net hedefleri çarpıcı bir şekilde anlatmak, inovatif programlar ve bir dolu insan gerekir.

5 Kasım 1962'de Rahip Martin King Jr. Michigan Üniversitesi'ni ziyaret etti. Çalkantılı zamanlardı. Küba Füze Krizi nedeniyle nükleer bir çılgınlık yaşanmasına ramak kalmıştı. Ole Miss'e ilk siyahi öğrenci alındığında eyalet polisi devriye gezmeye başlamıştı. Ve Bob Dylan, "A Hard Rain's a-Gonna Fall" şarkısını söylüyordu.

Kendi dünyasına kapanmış, solipsist (tekbenci) bir ikinci sınıf öğrenciydim. Ama Rahip King, sosyal adalete adanan bir yaşam hakkında o gün o kadar etkileyici bir konuşma yaptı ki küçük bir grup etrafını sardı ve saatlerce büyülenmiş gibi orada oturup onu dinledik. Hepimiz bu dava için gönüllü olduk. Alabama'nın Selma şehrinde ve Mississippi'de ve başkent Washington'da özgürlük, sosyal değişim ve medeni haklar için yürüdük. Güneydoğu Asya'daki gizli savaşlara karşı yürüdük.

Kazandığımız da oldu kaybettiğimiz de ama Vietnam Savaşı'nı durdurduk ve Seçme Hakları Yasası ile Medeni Haklar Yasası'nın kabulünü sağladık. Rahip King, "Ahlak evreninin üstündeki kemer uzundur ama sonunda adalete doğru eğilir" demişti. Ancak içimizden çok az kişi, dünyada yaşanan küresel tiyatroyu Rahip King gibi algılayabilecek bir vizyona sahipti. Küresel bahçenin bize ait parçasını sürdük.

Ne var ki zamanla sosyal değişim örgütleri evrimleşmeye başladı. Daha iyi yönetiliyorlardı. İmza attıkları başarılı işleri paylaşıyorlardı. "Mükemmel toplum kuruluşları" ortaya çıktı ve liderlik tanındı. En buluşçu liderler "sosyal girişimci" olarak adlandırıldı. Schwab Sosyal Girişimciler Vakfı'ndan Klaus ve Hilde Schwab, Ashoka'dan Bill Drayton ve kardeş kuruluşumuz olan Skoll Vakfı'ndan Sally Osberg gibi kişiler sosyal girişimciliğin öncüleri oldular.

Sosyal değişim katılımcıdır. Onu "sosyal" yapan özelliği de katılımcılığıdır. Mutlaka entelektüel ve ahlaki katalizörlere ihtiyaç duyar. Ama kalıcı değişim ancak çok kalabalık kitlelerin harekete geçirilmesi ve etkilenmesiyle mümkün olur.

Sosyal girişimciler, geleneksel aktivistler değildir. Milyonlarca insanı sokaklara dökmezler genellikle ama büyüme potansiyeli olan bir sosyal değişim yaratmanın peşindedirler. Büyüme potansiyeli, iyi ile harika arasındaki farkı yaratan faktördür. 1960'lardaki yürüyüşlerde bu büyüme potansiyelinin ham gücünü tattım ama 1970'lerde Güney Asya'da çiçek hastalığıyla ilgili bir program için çalışırken büyüme potansiyeli ile odaklanma kavramını birleştirmenin ne kadar büyük bir güç yarattığını görme fırsatı buldum. Çiçek hastalığını yok etmek için dünyadaki her salgını bulup izole etmemiz, hastalığın gizlendiği her evi aramamız gerekiyordu. Hindistan'da sağlık çalışanları ve gönüllülerin meydana getirdiği 150 bin kişilik bir orduyla bir milyar eve "vizite"ye gitmemiz gerekti. Çiçek hastalığına karşı yürümedik ama bu korkunç hastalığı yenmek için sokağa çıktık.

Görme engelli yoksulların tedavisi için 1979 yılında Seva Vakfı'nı kurduk. Daha sosyal girişim sözü pek kimse tarafından bilinmezken Seva Vakfı bir sosyal girişim olarak faaliyete geçmişti bile. Çok yenilikçi bir ilkesi

vardı. "Uygun teknoloji, yoksulların maddi gücünün yeteceği teknolojidir" diyordu. Görüş kaybını düzelten ameliyatların ücretini beş dolara çekerek dünyadaki herkese çok geniş ölçekli bir hizmet sunabilir hale gelmiştik. Seva ve sevgili partnerimiz Aravind Göz Hastanesi, üç milyondan fazla kişinin tekrar görmesini sağladı.

Sosyal değişim katılımcıdır. Onu "sosyal" yapan özelliği de katılımcılığıdır zaten. Mutlaka entelektüel ve ahlaki katalizörlere ihtiyaç duyar. Ama kalıcı değişim ancak çok kalabalık kitlelerin harekete geçirilmesi ve etkilenmesiyle mümkün olur. Günümüzde büyüme potansiyeli, cep telefonları, internet, sosyal medya gibi milyarlarca kişiye ulaşmamızı sağlayan sosyal değişim araçlarıyla yakından ilişkilidir.

Steve Jobs, Apple'ı kurduğunda görüşlerinin temelleri 1960'lara dayanıyordu. Her masa üstüne bilgisayar koyarak "insanlara güç" vermek istiyordu. Drayton, "Herkes bir değişimcidir" der. Bugün sosyal değişim benim için bir parça Steve Jobs ve biraz da Bill Drayton'dır. Bu çarpıcı karışım, sosyal değişime büyüme potansiyeli kazandırır. Teknolojiyi değişimcilerle birleştirmek, değişimi kamçılar. İster Medeni Haklar Hareketi için teksir makinesi kullanıyor olalım ister Arap Baharı'nda Twitter ve Facebook'u kullanalım, bu durum değişmez.

Değişimi bu bağlantılar ateşler. İşin ironik tarafı, en yeni teknolojilerin, modernitenin yol açtığı ve varlığımızı tehdit eden meselelere panzehir olabilme özelliğidir. Nedir bu tehditler? Örneğin iklim değişikliği, salgın hastalıklar, nükleer silahların yaygınlaşması, su güvenliği ve aniden bir dünya savaşına dönüşebilecek Ortadoğu'daki gibi bölgesel gerginlik ve çatışmalar... Skoll Küresel Tehditler Vakfı, Jeff Skoll tarafından bu küresel tehditlerle mücadele amacıyla kuruldu. Dünya insanları birbirleriyle irtibat halinde olmadan, taşın altına elini koymadan ve en etkili inovasyonların gücünden yararlanmadan böylesi büyük zorlukların üstesinden gelmek mümkün değil.

Hayvan veya insan hakları için mücadele mi ediyorsunuz? Görme kayıpları veya akıl hastalıkları konusunda mı çalışıyorsunuz? Yerel veya küresel yanlışlıklara karşı devletlere kafa mı tutuyorsunuz? Yoksulların omuzlarındaki yükü azaltmak, muhtaçlara su, sağlık hizmeti ve eğitim olanakları mı götürmek istiyorsunuz? O halde siz bir değişimcisiniz, sosyal değişimin bir parçasısınız. Sosyal değişim, teknolojiden ve 50 yıllık bir hikâyeden ibaret değildir. Çocuklarımızın geleceğini güzelleştirme çabası, insanlık tarihi kadar eskidir. Biz de bu çabada yer alıyoruz çünkü biz birer aktivistiz. Ve içten içe birer optimistiz aynı zamanda. Rahip King, değişimcilerin arkalarına yaslanıp birer etkisiz eleman gibi tarihin üstündeki kemerin adalete doğru eğilmesini gözlemleyeceğini söylememişti. Onun hayatı bizler, biz değişimciler için bir çağrıydı. Bizlere hareket geçmeyi, o yükseklerdeki kemere uzanmayı, onu kollarımızla sarmayı, çevirip aşağıya, adalete doğru bükmemizi emreden bir çağrı!

İşte bu, gönüllüsü olduğumuz sosyal değişimi gerçekleştirmenin ayrılmaz bir parçasıdır.

Dr. Larry Brilliant, Skoll Küresel Tehditler Vakfı'nın başkanı ve Jeff Skoll'un başdanışmanı. Skoll'dan önce Google.org'un kurucu genel müdürü.

TÜKETİCİNİN YÜKSELİŞİ: TÜKETİMDEN ÜRETİM VE TASARIMA

JEFF HOWE, JOI ITO

Henry Ford, 1909'da yöneticilerine şu ünlü sözünü söyledi: "Her müşteri, istediği renkte bir arabaya sahip olabilir. Yeter ki istediği renk siyah olsun." Bu esprinin çok ironik bir tarafı vardı çünkü aslında bu, bir espri filan değildi.

Yakın bir geçmişe kadar ürün tasarım süreci de benzer bir çizgiyi takip etti. Tüketicinin önündeki tercihler çok zenginleşmesine rağmen ürün tasarımı, 20'nci yüzyılda neredeyse hiç değişmedi. Ürünler, dikkatli bir şekilde halk "lansmanı" yapılmadan önce kara bir kurumsal gizlilik kutusu içinde düşünülüyor, tasarlanıyor ve test ediliyor. Bu modelde tüketici bağlamında tek girdi kanalı, parası. Tüketici, cüzdanını kullanarak oy verebilir ama ürünü etkileme şansı hiç yok. Ne var ki dijital teknolojilerle iletişim teknolojilerinin kaydettiği hızlı gelişme, tüketicilerin bu sürece müdahil olmasının yolunu açıyor. Ne demek istediğimizi daha iyi anlatmak için pazarlamadan üretim ve tasarıma doğru bir yol izleyerek birkaç örnek verelim:

Sosyal medyanın yükselişi, pazarlamayı ağırlıklı olarak işbirliğine dayalı bir sürece dönüştürdü. Tüketiciler, sadece mesaj vermek için değil, ürüne ince ayar vermek için de sosyal medyanın çeşitli platformlarını kullanıyor. Bazı reklam ajansları, kitlesel katılımlı kampanyalar konusunda uzmanlaşıyor. Bu kampanyalarda tüketiciler, kampanyayı kendileri tasarlıyor ve hayata geçiriyor. Müşteri ve ajanssa sembolik bir yönetim görevi üstleniyor.

Son beş yılda evde üretime ilgi adeta patladı. Biradan elektronik donanıma ve açık kaynak kodlu yazılım projelerine birçok alanda üretim kişiler veya küçük ekipler tarafından yapılıyor.

Son beş yılda evde üretime ilgi adeta patladı. Biradan elektronik donanıma ve açık kaynak kodlu yazılım projelerine birçok alanda üretim kişiler veya küçük ekipler tarafından yapılıyor. Bu da ev içi küçük ölçekli üretim sanayisinin ağırlıklı olduğu sanayi devrimi öncesi zamanları çağrıştırıyor.

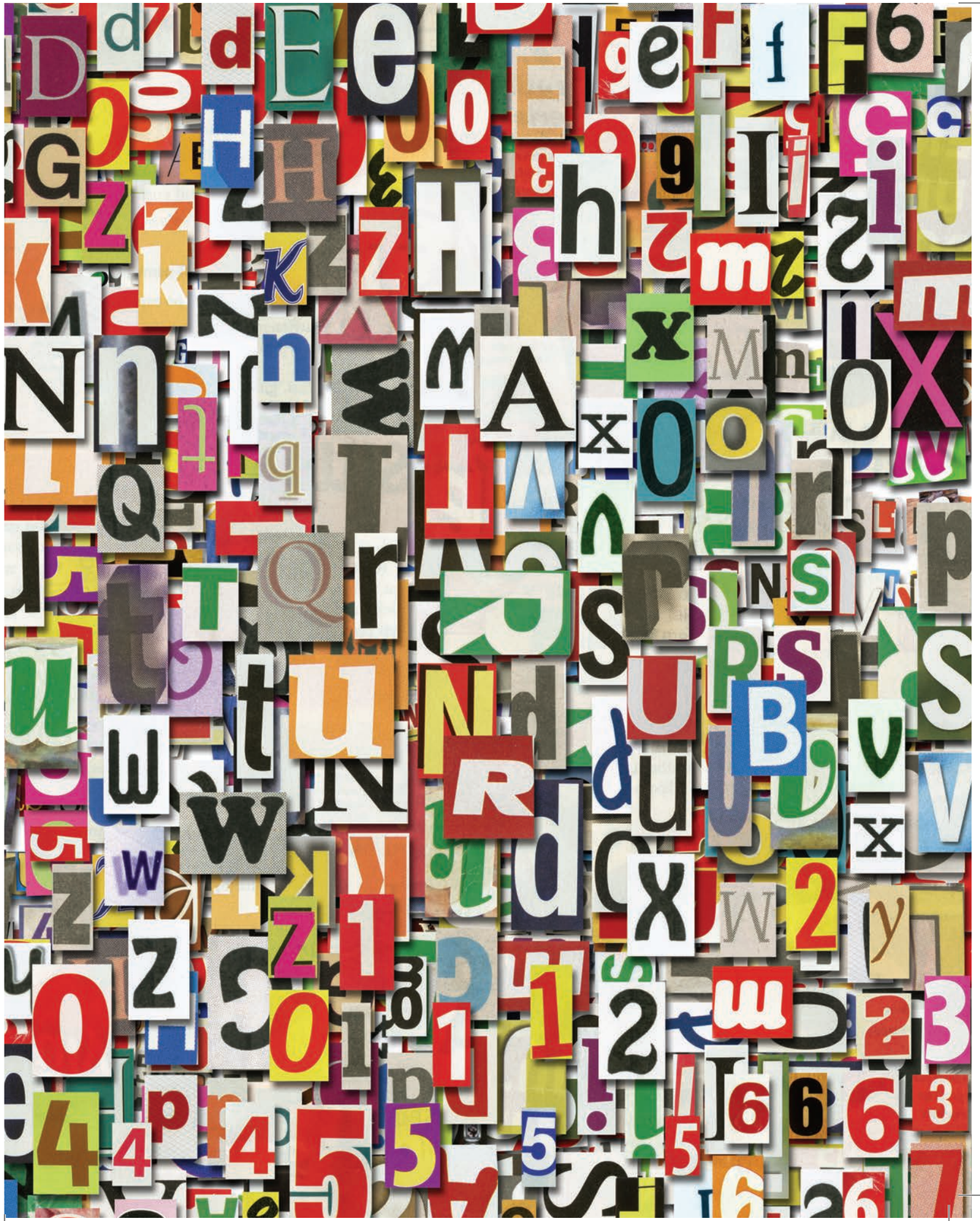
Tüketiciler, ürün tasarımında giderek önemi artan bir rol üstleniyor. Ta 1986'da MIT bünyesinde çalışan iktisatçı Eric von Hippel, entegre devre sektöründeki inovasyonların ardında şirket mühendislerinin değil, o devrelerin tüketicilerinin -şirketlerin tepki verebileceğinden daha hızlı inovasyon yapıyorlardı- ve şirketin standart çipleri kişiselleştirme becerisinin olduğunu göstermişti. Şirketler, bu inovasyonları bir sonraki ürünlerine entegre ederek gelirlerini artırıyorlardı. Von Hippel, bunu "öncü kullanıcı inovasyonu" olarak adlandırıyor.

İşte en büyük karmaşayı yaratabilecek şey de kullanıcıların kendi ürünlerini tasarladıkları bu nihai gelişmedir. Von Hippel'in "öncü kullanıcı" diye adlandırdığı kesime odaklanmasının sebebi, daha beş yıl öncesine kadar tüketicilerin sadece küçük bir yüzdesinin inovasyon tasarlamakta kullanabilecekleri bilgi ve sermayeye (pahalı tasarım yazılımları şeklinde) sahip olmalarıydı.

Artık durum çok farklı. Google SketchUp, 4500 dolarlık AutoCAD sisteminin onda bir fiyatına hemen hemen aynı işlevleri sunabiliyor. Fiyatı giderek makul seviyelere inen 3D yazıcılarla prototipleri yapıp sonra sosyal medya aracılığıyla tanıtmak ve Kickstarter kampanyalarından finansman desteği almak mümkün. Kısa vadede bunlar, mevcut imalat veya tasarım firmalarını tehdit etmeyecek ama uzun ve hatta orta vadede üretimin tek elden çıkması ve sermayesizleşmesi, tasarım işinin de profesyonel ellerden çıkması işten bile değil. Ürünlerin yaratım, alım ve satımında da radikal bir demokratikleşme bizleri bekliyor.

Crowdsourcing: How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business adlı kitabın yazarı olan **Jeff Howe,** Northeast Üniversitesi'nde profesör ve MIT Media Lab'de konuk akademisyen.

Joi Ito, MIT Media Lab'in müdürü ve inovasyon ve küresel teknoloji politikaları alanında seçkin düşünür ve yazar.



MOBİL KITA

ERIK HERSMAN

Bugün Afrika, geçmişin kendine has gariplikleri ve yetersizliklerine herkesin üzüldüğü ama son derece parlak bir gelecek vadeden bir kıta.

Her şey değişiyor. Gerçekler de öyle. Ama Afrika, kimsenin hayal etmediği kadar hızlı ve şiddetli bir şekilde değişiyor. Afrikalılar, iş dünyasında, devlette ve kültürde eşitmiş gibi hareket ediyor. Masada bir yer sahibi olmayı hak ediyorlar ve o yere oturmuşlar, alanı da giderek genişletiyorlar. Bazı Kuzey Amerikalılar ve Avrupalılar, Afrika'nın genel anlamda daha iyiye gitmekle kalmayıp belli şeylerde gerçekten de çok yol aldığını gördüklerinde büyük rahatsızlık duyuyorlar.

Peki ne oldu? Mobil teknolojiler çıktı. Afrika kültürü, iş dünyası ve siyaseti mobil teknolojilerden çok etkilendi. Afrika'nın algoritmasındaki en anlamlı ve hiç kimsenin beklemediği değişimlerden biri cep telefonu oldu.

Bağlam önemlidir. 1980 ve 90'larda bilgisayar ve iletişim teknolojileri Batı'da yaygınlaşırken, Afrika'da, mesela Kenya'nın şehirlerinde veya kırsal bölgelerinde bir firma sahibiyseniz tedarikçilerinizle haberleşmeniz çok zordu. Müşterinin talebinin alınmasıyla envanterin buna göre düzenlenmesi arasında muazzam gecikmeler olurdu. Mesela bir araba yedek parçacısına gittiğinizde, işletme sahibinin 10 yıldır öylece duran, üstü artık örümcek bağlamış dağ gibi bir parça stokuna sahip olduğunu görebilirdiniz. 10 kilometre ötedeki bir başka yedek parçacıya gittiğinizde de dükkândaki tüm malların satılıp bittiğini görebilir ve iki aydan önce de yenilerinin gelmeyeceğini öğrenebilirdiniz.

1980 ve 90'larda Afrika'da yoğun telefon iletişimini destekleyecek, bakır kablolarla kurulmuş bir altyapı yoktu. 1993'te ailem Sudan'dan Nairobi'deki bir orta sınıf mahallesine taşındı. Babam, eve sağlam bir telefon hattı bağlatmak için üç yıl uğraştı. Hat kesilmişse, birinin gelip tamir etmesi haftalar alıyordu. Ama biz şanslıydık. 1990'ların başlarında Kenya'nın tamamında sadece birkaç yüz telefon hattı bulunuyordu.

Kenya devleti, 1999'da ilk mobil operatör lisansını Safaricom ve Kencell'e verdi. İnsanlar bunun çılgın bir fikir olduğunu düşündü. Afrikalıların telefon almaya, bu hizmeti kullanmaya yetecek parası olduğuna kimse inanmadı. ABD'deki ve Avrupa'daki insanlar bile cep telefonunu zar zor alabiliyordu. Bir devrimin başladığını pek azımız anlayabildik. Büyük dalganın gelmesi içinse beş-altı yıl geçmesi gerekecekti.

Afrika'daki hayatın form ve şeklinin cep telefonları sayesinde nasıl değiştiğini ne kadar anlatsak az. Afrika'daki hayatın her zerresi, her katmanı cep telefonları sayesinde değişti ve değişmeye devam ediyor.

Bugün: Gana'da Bright Simons, SMS yoluyla ilaçları kontrol edip sahteciliği önleyen bir şirket olan mPedigree'yi işletiyor. Kenya'da Nivi Mukerjee bir Android tablet üretti. Adı eLimu. İlkokul çocuklarının önemli sınavlara hazırlanmasında yardımcı oluyor. Güney Afrika'da, Fundamo adlı şirket, Visa tarafından satın alınmadan önce mobil para çözümleri alanında öncü işlere imza atıyordu.

Bugün: Nairobi'nin gecekondu mahallesinde meşrubat satan bir büfe sahibi, toptancıya SMS gönderiyor. Toptancı da üreticiyle hem mobil hem de web tabanlı uygulamalar kullanarak görüşüyor. Bu gelişmiş tedarik zinciri sayesinde malın teslimat süresi beş günden iki güne iniyor.

Bugün: Tanzanya'nın Darüsselam şehrinde bir adam, köyde yaşayan anne ve babasına nakit para götürmek için eskiden otobüsle yanlarına giderdi. Şimdiyse cep telefonuyla gönderiyor. Bugün, Kenya'nın ardından ve Uganda'nın önünde dünyanın en hızlı büyüyen ikinci mobil para pazarı konumundaki Tanzanya'da bu şekilde para transferi yapan milyonlarca insan var. Afrika bugün mobil para transferi alanında dünya lideri.

Bugün: Üniversitede okuyan bir kız öğrenci, yurttan çıkıp bir saatlik toplu ulaşım yolculuğu yapıp şehrin

diğer ucuna gitmeden önce arayarak, planlanan mülakatın yapılıp yapılmayacağını teyit ediyor. Eskiden olsa, toplantının ileri bir tarihe ertelendiğini öğrenmek için iki saatini yollarda heba etmesi gerekecekti. Bu küçük değişiklik, Batı'da insanların artık çok kanıksadığı bir şey ama Afrika kıtasındaki insanlar açısından büyük bir verimlilik artışını ifade ediyor.

İnovasyon ve verimlilik hızı artmaya devam ediyor. Eski düzende rahat olanlarsa bu durumdan hayli rahatsız. Afrika siyaset, medya, toplum ve iş dünyası, dijital ağlarla bağlı, enformasyonu yaratma ve yayma imtiyazının artık sadece seçkinlerde olmadığı bir çağın etkilerini çok yakından hissediyor.

Afrika'da 40'a yakın teknoloji merkezi bulunuyor. Bu merkezler, fikir geliştiren, akıl hocalığı yapan ve Afrika'nın yeni hikâyesini yazan, gözleri ışıl ışıl, iyimser startup girişimcilerinin de yuvası aynı zamanda. Bundan iki buçuk yıl önce Nairobi'de iHub'ı kurduk. Amacımız Kenya'daki teknoloji çevresinin kendine ait bir yeri olmasının ne gibi sonuçlara yol açabileceğini görmekti. Şu anda üye sayımız 9700. Nairobi teknoloji çevresinin önemli bir kesimi burada. Aralarında akademik çevrelerden, kamudan, çokuluslu şirketlerden, startup'lardan ve yatırımcılardan çok sayıda isim var.

Dünya Afrika'nın gücünü ister anlasın ister anlamasın, fark etmez. Büyük teknoloji şirketleri olan bitenin farkında. Büyüyen orta tabakasıyla Afrika'yı teknolojik ürünlere aç, son mavi okyanus olarak gören büyük teknoloji şirketleri yatırım yapmaya başlıyor. Google, Nokia ve Samsung bir süredir Afrika'da zaten. IBM, Kenya'da büyük bir araştırma merkezi kurdu. Microsoft ve Intel, mobil cihaz ve tabletlerini yeniledi. Ve bunlar sadece Nairobi'de olan bitenler. Benzer yatırımlar Nijerya, Gana, Senegal, Güney Afrika ve Mısır'da da yapılıyor.

Tüm bu gelişmelerin arkasındaki ortak payda nedir? O ortak payda cep telefonu, yani herkesin bugün cebinde taşıdığı, bir milyar insana dünyanın kapılarını açan bir teknolojidir. Afrika'daki hayatın form ve şeklinin cep telefonları sayesinde nasıl değiştiğini ne kadar anlatsak az. Afrika'daki hayatın her zerresi, her katmanı cep telefonları sayesinde değişti ve değişmeye devam ediyor. Son 10 yılda Afrika'da çarpıcı bir değişim yaşandı. Sonraki 10 yılsa daha fazlasına gebe.

Erik Hersman, kitle kaynaklı enformasyon toplama ve veri görselleştirme amacıyla kullanılan Ushahidi adlı ücretsiz ve açık kaynak kodlu platformun kurucu ortağı. Ayrıca AfriGadget web sitesinin ve Nairobi'deki iHub'ın kurucusu, Afrikalı startup'lara çekirdek sermaye sağlayan Savannah Vakfı'nın ortağı.

Kenya'nın başkenti Nairobi.

AÇIK ÇÖZÜM TOPLUMUNA DOĞRU

J. GREGORY DEES

Bir açık çözüm toplumuna doğru yol alıyoruz. Bu toplumda her kesimden insan, yaratıcılık ve becerilerini kullanarak sosyal meselelere inovatif çözümler üretebiliyor, bu alanda daha etkili olma fırsatına sahip oluyor. Sosyal inovasyonun demokratikleşme sürecinin arkasında, kültürel değişimden enformasyon ve iletişim teknolojilerine birçok farklı faktör yer alıyor. *Stanford Social Innovation Review (SSIR),* bu harekete öteden beri ciddi bir katkı yapıyor ve bundan sonra da yapmaya devam edecek.

Bu iyi bir şey. Dünyanın her yerinde toplumlar, ciddi toplumsal sorunlarla karşı karşıyalar ve çok zaman bu sorunları aşmalarını sağlayacak etkili ve uygun maliyetli çözümlerden de yoksunlar veya en azından bir çözüm yolu bulmuşlar ama hayata geçiremişler. Sorunlarla uğraşırken aynı zamanda nüfustaki değişimlerden teknolojik ilerlemelere çok ciddi belirsizlikler ve hızlı değişimler yaşıyorlar ve bu da yeni tür çözümlere kapı aralayan, yeni, karmaşık ve değişken problemleri beraberinde getiriyor. Bu çalkantılı sularda yol almak için daha inovatif ve esnek olmaları, uyum sağlama becerilerini geliştirmeleri gerekiyor.

Etkin çözümler yaratmak demek, bazılarının sandığı gibi neyin işe yarayıp neyin yaramadığını belirleyip işe yarayanları geliştirmek demek değildir. Hangi şartlar altında neyin, kimin için işe yaradığını anlamaktır.

Uyum sağlama ihtiyacı yeni bir şey değil. Stanford Üniversitesi'nden tarihçi Ian Morris'in küresel güç dengelerindeki değişime dair *Why the West Rules-For Now (İpler Neden Batı'nın Elinde-Şimdilik)* adını verdiği araştırmasında da kaydettiği gibi tarih, "sürekli olarak, daha fazla uyum becerisi gerektiren yeni problemler üreten dünyaya, azametli ve amansız bir uyum sağlama sürecidir". Yaşadığımız bu çağda, daha fazla uyum becerisi edinmek, toplumlar için daha da öncelikli bir konu.

Toplumlar, uyum sağlama becerilerini nasıl geliştirebilir? Bu sorunun cevabını bulmak için iktisat alanında Nobel ödülü sahibi Douglass North'un görüşlerinden yararlanacağız. North, "uyumsal verimlilik" adını verdiği ve toplumların sorunları zaman içinde çözmesine yönelik dinamik becerisini ifade eden bir kavram geliştirdi. North, klasikleşmiş çalışması *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance (Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans)*'ta şöyle diyor: "Uyumsal verimlilik, toplumların alternatif sorun çözme yollarını keşfetme çabalarını en üst düzeye çıkarmalarını sağlayacak, merkezi olmayan karar verme süreçlerinin geliştirilmesini cesaretlendirecek teşvikleri sunar." Açık çözüm toplumunun özü de işte bu merkezi olmayan problem çözme unsurudur.

Böylesi bir toplumun kalbinde, sosyal girişimcilik öğesi yer alır. Sosyal girişimcilik, sosyal problemlere merkezi olmayan, alternatif çözümler üretmekle eş anlamlıdır. Sosyal girişimciler, inovasyonları, yaptıkları denemeler ve sarsılmaz bir inançla yürüttükleri çalışmalar sayesinde mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak sosyal ve çevresel meselelerin altından kalkmakta yararlanılabilecek seçenek portföyünü genişletir ve böylece uyumsal verimliliği geliştirmek anlamında çok olumlu bir katkı sağlarlar.

Ancak, girişimci katkısı tek başına yeterli değildir. Deneysel çabaların en çok umut vadedenlerini değerlendirmemize ve uygun şekilde geliştirmemize yardım edecek kurumsal bir

çerçeve esas alınarak yapılmazsa parçalanma, hayal kırıklığı ve kargaşaya yol açabilir. Kurumsal girişimcilikte bu sürece piyasalar rehberlik eder ama merkezi olmayan sosyal problem çözümünde başarı, diğer destekleyici kurumların (yasal, finansal, kültürel, entelektüel, vb.) sosyal girişimciliğin tanıtılmasında, etkinliğinin artırılmasında ve yapılan çalışmalar sonucu öğrendiklerimizden yararlanmada sergileyecekleri etkinliğe bağlıdır.

Etkin çözümler yaratmak demek, bazılarının sandığı gibi neyin işe yarayıp neyin yaramadığını belirleyip işe yarayanları geliştirmek demek değildir. Hangi şartlar altında neyin, kimin için işe yaradığını anlamaktır. Dünya, itiraf etmek istemediğimiz kadar karmaşık ve ince varyasyonları olan bir yerdir. Bir problem için geliştirilen bir çözüm diğer problemler için pek nadiren işe yarar. "En iyi uygulama" gibi görünen şey, genellikle geçicidir ve yeterli hale getirilmesi gerekir ve sadece daha iyisi çıkana kadar en iyisidir. Daha iyisini başarmak için her zaman kendimize meydan okumamız gerekir.

Sosyal girişimciler tarafından geliştirilen yaklaşım portföyünün bir toplum tarafından zekice kullanılması için, ilgili kişi ve koşullara uygun stratejik çözümlerin güçlü ve zayıf yanlarını ve o çözümlerin gerektiği şekilde iyileştirilmesi için kullanılacak metotları ortaya koyacak ileri değerlendirme araçlarına ihtiyaç vardır. Bu süreç, süreklilik arz eden bir rötuş ve adaptasyon süreci içine entegre edilebilir. İnovasyon, iyileştirme yapmak hâlâ mümkünse bitmiş sayılmaz. Açık çözüm toplumu sürekli iyileştirme ve ölçme arayışında olmalıdır. Apple firması, Apple II'yi çıkarıp bunun o günün "en iyi" ürünü olduğunu söyleyip inovasyonu terk etseydi, günümüzde teknoloji dünyası ne halde olurdu bir düşünsenize.

Bu noktada biyolojiden çok şey öğrenebiliriz. Beyin üzerine yazdığı *Incognito* adlı kitabında David Eagleman şöyle diyor: "Biyoloji, asla bir sorunun yanına işaret koyup vazgeçmez. Çözümleri sürekli olarak yeni baştan icat eder. Bu yaklaşımın meyvesi, birbiri üstüne oturan çözümlerden oluşan bir sistemdir ve rakip ekipler mimarisi için de böyle bir sistem şarttır." Bir açık çözüm toplumu da işte bu yolla uyum becerisi yüksek bir topluma dönüşür.

Bilgi paylaşımını sağlayan, eyleme geçmeye teşvik eden ve konuyla ilgili çalışmaları destekleyen *SSIR*, açık çözüm toplumunun gelişimine katkıda bulunan önemli bir yayındır.

J. Gregory Dees, Duke Üniversitesi bünyesindeki Fuqua İşletme Fakültesi'nde bulunan İlerleme Merkezi'nin kurucu yöneticisi ve klinik profesör.

EKİPLER DÜNYASININ EKİBİ

BILL DRAYTON

Değişimin hızı, en azından 1700'den bu yana katlanarak artıyor. Değişimi yaratan insanların sayısı da öyle. Bu ivme, daha da önemlisi, işbirliklerinin ve işbirliği yapan değişimcilerin sayılarında da görülüyor.

İvmesi artan bu tarihsel güçlerin birleşik etkisi, insanların birlikte çalışma şeklini de köklü bir değişime uğratıyor. Hiçbir şey, insanların birbiriyle etkileşimindeki değişikliklerden daha tahrip edici olamaz çünkü bu, her şeyi değiştiriyor.

Homo sapiens, 50 bin yıl önce Kızıldeniz'in kıyılarına geldiği günden bu yana insanlık, yinelemede verimliliği başarmaya odaklanmış bulunuyor. Bir hukuk bürosunu veya montaj hattını düşünün. Eğitimdeki geleneksel hedefleri ele alalım. Hedef nedir: Öğrencilere bir bilgi ve uzmanlık birikimi vererek hayatlarını bir çömlekçi veya bankacı olarak geçirmelerini sağlamak.

Dünyada elbette her zaman bir miktar değişim, en azından evrimsel anlamda yaşanıyor. Ama örgütlü bir yapının gündelik çalışmasında uzmanlığa dayalı yineleme olgusu giderek artan bir yer ediniyor. Birkaç kişi, dikey sinir sistemleri ve duvarları olan oluşumlarda diğerlerine, eylemleri birlikte verimli bir şekilde nasıl yineleyeceklerini söylüyor.

Bu örgüt modeli hâlâ hâkim olmakla birlikte başarılı değil. "Fortune 500" listesine girmiş bir şirketin yarılanma süresi giderek kısalıyor. Bir başka deyişle, değişimi hızla gerçekleştiremeyen devlerin ölümü hızlanıyor.

Artık değişimin yani yinelemenin tam zıddı olan bir kavramın tanımladığı bir dünyaya doğru gidiyoruz. Yineleyen kısımlar, yinelemenin yinelemeyi mecbur kılması nedeniyle birbirleriyle uyumlu olsa da artık değişimin değişimi yaratıp hızlandırdığı, aynı derecede tutarlı bir dünyaya adım atmak üzereyiz. Bir sistem değiştiğinde, etrafındaki diğer sistemlere, onlar da kendi etraflarındakine çarpıyor.

Bir müşteriye aynı şeyi tekrar tekrar sunmak bu dünyada artık değer yaratmıyor. Esasında değer, birbirine hummalı bir şekilde tokuşan bitmez tükenmez değişim süreçlerini yönetmekle yaratılıyor. Sürekli değişen fırsatları görmek ve yakalamak gerektiğinden yeni örgüt modelinin de akışkan, ekiplerden kurulu bir ekip olması lazım. Değişimin yeni dünyasının halihazırda geliştiği Silikon Vadisi ve Bangalore gibi yerlerde görülen de işte bu. Burada (ve giderek artan bir oranda her yerde) başarıya giden yol, çalışanlarınızdan yüzde kaçının gerçek bir değişimci olduğunu, bu değişimcilerin seviyesini ve onların akışkan, açık ekiplerden kurulu bir ekipte birlikte çalışmasını sağlayarak ne kadar iyi bir iş yaptığınızı belirlemekten geçiyor.

Herkesin girişken olmadığı bir ekip, ekip değildir. Yaşadığımız dünyada değişimci olmayan birini ekibinizde tutmak lüksünüz yoktur. Evet, hâlâ bir yineleme (gerçi otomasyon, yapay zekâ ve www sayesinde kapsamı hızla daralmakta) mevcut ancak değişim fırsatlarını saptayacak, bu tür fırsatların geliştirilmesine katkı sağlayacak becerilerden yoksun birini elde tutma lüksünüz olamaz. Değer de işte tam burada saklıdır.

Dünya artık, büyüme ve dolayısıyla eğitim konusunda yeni bir paradigma gerektiriyor. 50-100 yıl önce toplum, nasıl ki gayet radikal bir adım atıp her bireyin yazım dili konusunda ustalaşmasını istemişse bugün de her bireyin, 21 yaşına gelmeden önce etkili, özgüveni yüksek bir değişimci olmak için gereken sosyal becerilere sahip olmasını ısrarla talep etmeliyiz. O sosyal beceriler empati kurabilme, ekip çalışmasına yatkınlık, yeni bir liderlik türü (herkesin güçlü birer değişimci olduğu yerde ekipler ekibine liderlik etmek) ve değişim yaratmak. (Burada tam olarak, Ashoka'nın, Every Child Must Master Empathy [Her Çocuk Empatiyi Çok İyi Öğrenmelidir] ve Youth Venture [Gençlik Girişimi] için oluşturduğu küresel işbirliğine dayalı girişimcilik ekiplerine odaklanılıyor.)

Değişimin tırmandığı bir dünyada kuralların kapsamı da giderek daralır. Kurallara sıkı sıkıya uymak suretiyle

Değişimin tırmandığı bir dünyada kuralların kapsamı da giderek daralır. Kurallara sıkı sıkıya uymak suretiyle iyi bir insan olmaya çalışan biri, bilerek ve isteyerek değilse bile kaçınılmaz olarak insanları incitip grupları sıkıntıya sokacaktır.

iyi bir insan olmaya çalışan biri, bilerek ve isteyerek değilse bile kaçınılmaz olarak insanları incitip grupları sıkıntıya sokacaktır ve onlar, (büyük ihtimalle onların grubu da) marjinalleştirilecek ve dışarı atılacaktır. İşte bugün empati becerisi bu nedenle önemlidir.

Bütün sistemlerin değişim sürecinde olduğu ve birbirine tosladığı bu dünyada güvenli, adil ve her kesime yararlı olabilecek bir yolu tutmak nasıl mümkün olabilir? Toplumu sürekli olarak merkeze geri çeken bir güç olması gerekir.

Sosyal girişimciler işte bu nedenle önemlidir ve bu alanın son 30 yıldır böylesine bir patlama kaydetmesinin de nedeni hiç şüphesiz budur. Zorluk artık sistemler düzeyinde olduğundan girişimcilere ihtiyaç vardır. Girişimciler işte bunu yapar. Ancak, basit hedefleri olan girişimciler (kendi çıkarını, hissedarların çıkarlarını düşünenler veya dinsel ya da ideolojik bir amaç güdenler) dünyayı yanlış bir yere götürür. Bundan çevre zarar görür. Bireysel mahremiyet kaybolur.

Sosyal girişimciler, temel ıslah edici güçtür. Onlar sistemleri değiştiren girişimcilerdir. Ve onlar (ve dolayısıyla yaptıkları çalışmalar) herkesin iyiliğine adanmıştır. Dünya ne zaman yönünü daha iyi bir rotaya çevirme ihtiyacı duysa, onlar bunu gerçekleştirmek için hep oradadır.

Bill Drayton, Ashoka'nın kurucusu ve CEO'su. Drayton, daha önce de US Environmental Protection Agency'de idari asistan ve McKinsey&Company'de danışman olarak çalıştı.

İSTİHDAM VE SOSYAL İNOVASYON

ROSABETH MOSS KANTER

Sık sık dile getirildiği gibi iş, en iyi sosyal programdır. Bu doğruysa, özellikle azınlık nüfusa mensup genç erkekler arasındaki yüksek işsizlik oranının sürmesi durumunda ABD'de kalkınma yerine sosyal problemler görmeyi bekleyebiliriz. Yunanistan, İtalya, Güney Afrika gibi başka ülkelerde de gençler arasında işsizlik büyük bir problem. Üstelik, geliri en yüksek olanlarla geri kalan kesim arasındaki uçurum giderek artıyor ve sosyal hareketlilik de gerileme gösteriyor. Fırsat, zamanımızın en kafa karıştırıcı meselelerinden biri haline geldi. İş imkânları yaratmak bir zorunluluk ve bunun için de sosyal kurumlarda inovasyona gitmek gerekiyor.

Küresel finansal kriz herkesi etkiliyor. Ancak belli kesimler üzerinde iki habis etkisi var ve bu, problemi daha da zorlaştıran yapısal meselelere işaret ediyor: Yükselen pazarların yarattığı küresel rekabet ve teknolojiyle gelen üretkenlik, insanların yerini makinelerin almasına sebep olabilir. Küçük işletmeler, bilhassa startup'lar, uzunca bir süredir Amerika'da istihdamın itici gücü konumunda bulunuyorlardı ancak bu alanda gerilediler ve iflaslarda da bir adım öne çıktılar. Bu arada üç milyon iş için de çalışacak insan bulunamıyor çünkü işveren beklentileriyle gerekli vasıflara sahip işçi sayısı arasında bir uyumsuzluk söz konusu. (Her iki veriyi de Harvard Business School ABD Rekabet Projesi için topladığım istatistiklerden aldım.)

İki güçlü stratejiye ihtiyaç var:

1) Büyüme potansiyeline sahip yeni ve inovatif girişimlerin başarı oranlarını artırmak

2) Başarısız olanlara yeni fırsatlar sunmak adına meslek içi ve dışı eğitimde inovasyona gitmek.

Sermaye yaratımı, insanların kendi işletmelerini kurmalarını sağlamanın yollarından biri. Böylece başkaları için istihdam fırsatları da sunabilirler. Kâr amacı güden ve gütmeyen kuruluşlar istihdam yaratabilir. Kâr amacı güden kuruluşlar, daha hızlı ve geniş ölçekli bir büyüme kaydetmek adına sermayeyi kendisine de çekebilir.

Girişimciliği teşvik etmek, bir beşeri sermaye unsurudur. Kauffman Vakfı, uzun zamandır girişimcilik vasıflarını öğretmek için en ön safta çalışmalar yürütüyor. Akademik programların sayısı artıyor. Kâr amacı gütmeyen inkübatör ve hızlandırıcıların sayısında da -özellikle üniversite destekli olanlarda- bir artış gözlemleniyor. İnovasyonla ilgili klasik bir ders burada işe yarayabilir. Daha çok başarılı olmak için daha çok başarısız olmalısınız. Uzun sözün kısası, startup'ların hacmini artırıp onları akıl hocalarıyla desteklerseniz, büyüme potansiyeline sahip daha çok sayıda işletme kurmuş olursunuz.

Gelecek 10 yılda öğrenci girişimciliği bir norm haline gelecek. Üniversitedeki yurt odalarında Facebook, Microsoft ve Dell'i kuran Mark Zuckerberg, Bill Gates ve Michael Dell gibi gençler artık sabahlara kadar çalışmak yerine üniversite içinde kurulacak ve sermaye yaratımının müfredata entegre edilip fakültece desteklendiği pizza atölyelerinde çalışacak. Dahası, mezun olan gençlerin iş kurma çabasını desteklemek adına şehirler, ortak çalışma alanlarına ve uygun maliyetli iskân olanaklarına sahip inovasyon bölgeleri kuracak. Boston'da böyle bir inovasyon mahallesi kuruluyor. Dünyanın en büyük iş planı yarışmalarından biri olan Mass Challenge'ın ofisi de burada yükseliyor.

Kimi inkübatörler ve yarışmacılar, daha iç bölgelerdeki şehirlere gidecek ve dışlanmış kesimleri okulda kalıp "güzel şeyler yapma" becerileri edinmeye teşvik edecek. Ancak, bir dizi başka beşeri sermaye inovasyonu, yakın geçmişte elde edilmiş başarılar üzerine inşa edilerek ilerlemenin hızlanması sağlanabilir. Stajyerlik, kişiyi işe hazırlama açısından yeterince kullanılmayan bir mekanizma. ABD

Çalışma Bakanlığı verilerine göre stajyerler sadece birkaç sektörde değerlendiriliyor. Boşluğu doldurmak için sosyal girişimler ortaya çıktı. Year Up gibi girişimler, dezavantajlı kesimlerden gelen seçilmiş gençleri iyi işler için hazırlıyor. Soruna ulusal ölçekte dikkat çekilince bu tür inovasyonlar sonraki 10 yıl içinde gelişip toplumsal oluşum, yeni sosyal teşebbüs ve geleneksel eğitim örgütlerinin de işverenlerle işbirliğine gitme olasılığını kendiliğinden artıyor.

Okul ve iş arasında bağlantı kuracak eğitim köprüleri inşa edilecek. Çalışmak, okul eğitiminin ayrılmaz bir parçası haline gelecek. Riskli genç nüfusa mensup öğrencilerin eğitim görmelerini sağlayacak, okulu yarım bırakmalarının önüne geçecek. Ayrıca "ara eleman" becerileri kazandıracak. Ara eleman olmak için kişinin lise seviyesinin üstünde bir eğitim görmüş olması gerekiyor ama üniversitede dört yıllık eğitim görme şartı da bulunmuyor. Örnek vermek gerekirse; New York'ta açılan altı yıllık pilot lise, 2011'de açılan ve üniversite öncesi teknoloji alanında yüksekokul düzeyinde eğitim veren bir lise olan Pathways in Technology Early College (PTech), öğrencilere üniversite düzeyinde derslerin verildiği ve mezunların ön lisans diploması aldığı mahalle üniversitesi sistemi, mezunlara akıl hocası, saha deneyimi ve iş görüşmesine girme imkânı sunan IBM'i sayabiliriz. (IBM'in kıdemli danışmanlarından biriyim.) Bu model hızla yaygınlaşıyor ve şehirlerdeki okul sistemlerinin önümüzdeki 10 yılda ayrılmaz bir parçası olması şart. Böylelikle başarısız liseler, yerlerini beceri geliştirmeye odaklı alternatiflere terk etmiş olacak.

Silahlı kuvvetler, uzun zamandır mesleki eğitim alanında etkili bir merkez ve verdiği eğitimlerle toplum içinde yukarıya doğru bir hareketlilik sağlıyor. Eski askerlere yönelik hizmetler uzun zaman önce federal hükümete bırakıldı ama sosyal girişimcilerin, eski askerlere sivil hayatta iş imkânı sunmak konusunda ellerini taşın altına koymak istediklerine dair bazı işaretler görülüyor. Sosyal girişimler, teknolojiden yararlanarak iş ve eleman eşleştirmesini yapıyor ve online danışmanlık hizmeti sunuyorlar. Bu trendin güçlenerek devam etme ihtimali yüksek.

Gelecek 10 yılda sivil vatani hizmet kavramı askerlik hizmetinin yerini alma potansiyeline sahip. Gençler için silahlı kuvvetler, evrensel bir eğitim alanı olabilir ve eğitimle meslek arasında bir köprü oluşturabilir.

Gelecek 10 yılda sivil vatani hizmet kavramı askerlik hizmetinin yerini alma potansiyeline sahip. Gençler için silahlı kuvvetler, evrensel bir eğitim alanı olabilir ve eğitimle meslek arasında bir köprü oluşturabilir. ABD'de sivil vatani hizmetler, sosyal girişimlerin alanında ve sınırlı da olsa devlet bütçesinden pay alabiliyor. Aynı zamanda özel sektör desteği ve bazı durumlarda hizmeti alan kurumlardan da maddi destek sağlanabiliyor. Mesela, Başkan Clinton'ın AmeriCorps programı için tasarlanan bir model olan City Year, son zamanlarda ABD'de liseleri yarım bırakan öğrenciler üzerine eğiliyor. Program üyelerine bu amaçla edebiyat ve matematik dersleri veriliyor ve böylece hepsi birer "akran" paraprofesyoneli oluyor. (City Year ulusal kurulunda halen görevliyim.) Vatani hizmet, gençlerin milli ihtiyaçlar doğrultusunda istihdam edilmesini ve böylece doğrudan istihdam yaratılmasını sağlayabiliyor. Ayrıca, gelecekteki işler için de beşeri sermayeye katkıda bulunuyor.

Bunların içinde bir megatrend var ki hepsinden önemli olabilir. Gelecekte inovasyonun boy göstereceği arenalardan biri, yaşam kalitesi hizmetleri yani sağlık, eğitim ve çevrenin iyileştirilmesi konusunda verilen hizmetler olacak. Yeni teknolojilerin -örneğin uzaktan hasta takibi, akıllı su sayaçları ve dijital derslikler- hayata geçmesiyle yerleşik yapıları sarsacak yeni hizmet modelleri ortaya çıkarken, ara eleman işlerine yönelik istihdam fırsatlarına kapı aralayacak bir dizi yeni profesyonel ve paraprofesyonel roller için de talep oluşacak.

İnovatif kurumsal modeller eliyle girişimciliğe ve beşeri sermayeye yapılan yatırımlar istihdam havuzunu genişletebilir ve o havuzu doldurmaya hazır insanların sayısını artırabilir. Bu sayede insanlara sunulan fırsatlar çoğalır ve daha kapsayıcı bir iktisadi kalkınma da tekrar sağlanmış olur.

Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School'da profesör, Harvard Üniversitesi İleri Liderlik İnisiyatifi'nde başkan. 18 kitabın yazarı veya ortak yazarı. Bu kitapların yeni tarihli olanlarının bazıları: *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good; Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End.*

ARAP KADINLARI AYAĞA KALKIYOR

SORAYA SALTI

Son 20 yıldır, Arap dünyasında yavaş ama emin adımlarla ilerleyen bir gelişme söz konusu. Sık sık şahit olduğumuz devrimler ve çatışmalar gibi manşetlere çıkmıyor ve dikkatle bakmazsanız fark etmesi de hayli zor. Bahsettiğim gelişme, Arap kadınlarının yavaş ama istikrarlı bir şekilde güçlenmesi. Tırmanmakta olduğumuz tepe, kayalarla dolu ama zirveye adım adım yaklaşıyoruz.

Bölgemizde kadınların haklarından mahrum bırakılmasına ilişkin çok sayıda hikâye anlatılır ama ben, size burada beni gururlandıran ve iyimser düşünmemi sağlayan birkaç örnek vermek istiyorum. 2011'de Booz&Company tarafından yapılan bir araştırmada bir grup genç Arap kadına şu soru soruldu: "Genç kızların/kadınların toplumdaki rolü ne olmalıdır?" Yüzde 71'lik bir kesim finansal destek ve bağımsızlık elde etmek şeklinde cevap verirken sadece yüzde 22'si kendini ev hanımı ve anne rolünde gördüğünü belirtti. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2012 Cinsiyetler Arası Uçurum Endeksi'ne göre Ürdün, Cezayir, Mısır, Suudi Arabistan, Lübnan ve Fas'taki kadınlar, okuryazarlıkta ve okula kayıt oranlarında erkeklerle ya başa baş ya da onların önünde bir pozisyonda bulunuyor.

Eğitim trendleri ve yüksek hedeflerin ancak toplumun izin verdiği ölçüde bir faydası olacağını söyleyenler olabilir. Arap kadınları, kendilerine iş vermeye gönülsüz bir işgücü piyasasıyla karşılaşırlarsa daha üniversiteyi bile bitirmeden beton bir duvara çarpmış olurlar.

Ama beni umutlandıran ve paralel gelişen bir başka trend daha var. Arap Baharı gençlerimize online becerilerini sergileme fırsatı sundu. İnterneti, fikirlerini paylaşmak ve harekete geçmek için ana araç olarak kullandılar. Bölgedeki devrimler, sosyal medyayı kullanan gençlerin örgütlenme becerileri olmasaydı bu hız ve şiddetle gerçekleşemezdi. Cep telefonları gibi en temel teknolojiler bile devletlerle halklar arasındaki oyun sahasını aynı seviyeye getirdi. Erkekler de kadınlar da yaşanan devrime katkıda bulundu. Facebook ve Twitter'ı erkekler daha çok kullansa da kadınlar Arap Baharı'nın hem dijital hem de fiziki alanlarında en ön cephedeydiler.

Eğitim seviyesinin artması ve internet kullanımının yaygınlaşması kaçınılmaz olarak bölgemizden daha fazla kadın girişimci çıkmasını sağlayacak. Arap iş kadınları bölgede ve dünyada giderek daha fazla kabul görüyor. Genç kız ve kadınlar arasında da girişimcilik ruhunun güçlendiğini görüyoruz. Aslında yakınlarda Doha'da gerçekleştirilen INJAZ Genç Girişimciler Bölgesel Rekabet Zirvesi'nde Yemenli genç öğrencilerden oluşan ve 15-16 yaşlarındaki Yemenli liseli kızların yönettiği Creative Generation adlı girişim, Yılın Şirketi ödülünü kazandı. Kurdukları şirket, lise öğrencilerinden beklenenden çok daha sofistike bir yapıdaydı. Şirket, Yemen'in elektrik sıkıntısını aşmak için güneş enerjisiyle çalışan ürünler tasarlıyordu. Gençler, YouTube'dan video izleyerek bu cihazları nasıl yapacaklarını öğrenmişlerdi. Arap iş dünyasından liderlerin katılımıyla oluşturulan jüri, zorlu bir soru-cevap oturumunun ardından gençlere ödüllerini verdi. Kızlar, ülkelerine döndüklerinde kahraman gibi karşılandı.

Eğitim seviyesinin artması ve internet kullanımının yaygınlaşması kaçınılmaz olarak bölgemizden daha fazla kadın girişimci çıkmasını sağlayacak. Arap işkadınları bölgede ve dünyada giderek daha fazla kabul görüyor.

INJAZ'ın gençleri girişimcilere dönüştürmesi bize bölgemizdeki en marjinal kesimlerde yaşayan genç kadınların, kapılar açıldığında ve yaratıcı düşüncenin önündeki engeller kaldırıldığında bu fırsatı nasıl hemen değerlendirdiklerini gösterdi. Kadın girişimciler, Batı Şeria'da yaşayan ve sayısız kontrol noktası arasında bir yaşam süren, eğlenceye aç gençler için bir etkinlik yönetim şirketi kurdu. Ummanlı kızlar, çocukların okumaya ilgi duymasını sağlamak için bir e-kitap üretim şirketi kurarken Yemenli öğrenciler, bunaltan sıcaklarda kullanılmak üzere güneş enerjili vantilatör geliştirdi. Öğrenciler bu icadı, elektrik şebekesi feci durumda olan ülkelerinde yaygınlaştırmayı amaçlıyor.

Ortadoğu'dan bahsederken genellikle görmezden geldiğimiz büyük hikâyeden birkaç enstantane aktardım. Mevcut zorlukları görmezden gelmek için bu örnek ve veriler kullanılamaz elbette ama o zorluklar etrafında kenetlenebilir ve böylece okullarımızda, ekonomilerimizde ve toplumlarımızda Arap kadınları için daimi ve seçkin bir mevki yaratabiliriz.

Soraya Salti, INJAZ Al-Arab bünyesindeki Junior Achievement Worldwide'ın Ortadoğu/Kuzey Afrika Masası Başkan Yardımcısı. 2006'da Schwab Sosyal Girişimcilik Ödülü'nü Ürdün adına kazandı. Skoll Sosyal Girişimcilik Ödülü'nü kazanan ilk Arap kadını.

KAZANMANIN YOL AÇTIĞI SORUNLAR

ROGER MARTIN

Stanford Social Innovation Review (SSIR) yayın hayatına başlayalı 10 yıl geçti ve o 10 yılda çok şey değişti. Bu değişime Skoll Vakfı'nın yönetim kurulu üyelerinden biri olarak şahitlik ettim. Skoll Vakfı, dergiden birkaç yıl önce kuruldu. İlk günlerimizde başlıca işimiz, dünyayı "sosyal girişimcilik" denen yeni şeyin, gezegenimizin selameti açısından önemli bir güç olduğuna ikna etmekti. Sosyal girişimcilere sadece maddi kaynak sağlamadık, onları dünyaya tanıttık ve birbirlerini tanımalarını sağladık. Sosyal girişimcilerden meydana gelen bu ağ çok önemliydi. Girişimcilerin birbirlerinin bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını, dünyada yalnız olmadıklarını öğrenmelerini sağladı. 10 yıl önce herhalde *SSIR* de böyle hissetmiştir. Sosyal inovasyonun tanımlanabilir ve övgüyü hak eden bir şey olduğuna dünyayı inandırmak ve okur kitlesine başkalarının da bu doğrultuda çalışmalar yürüttüğünü göstermek durumundaydı.

Artık rahatlıkla söyleyebiliriz ki devir değişti. Sosyal inovasyon artık acayip havalı bir şey. Televizyonda, gazetelerde, konferanslarda hep sosyal girişimlerden söz ediliyor. Bütün işletme fakültelerinde Net Impact kulüpleri açıldı. Jack Welch, Bill Gates ve Larry Ellison gibi CEO'lar 1990'larda nasıl herkesin tanıdığı isimler olduysa bugün de Muhammed Yunus, Wendy Kopp ve Paul Farmer gibi sosyal girişimciler, birer pop yıldızı kadar ünlü.

Sosyal inovasyon figüranlıktan başrole tırmandı. Önemli konularda kazanmayı bildi. Ama kazanmak tek başına her zaman iyi bir şey değildir. Hareketin yükselişine devam etmesi, kazanmanın getireceği zorlukların aşılmasına bağlıdır. Birçok cephede zorluklarla karşılaşılıyor ama ben burada ikisinin üzerinde duracağım: Beklentiler ve entropi.

Bir şey, tahminlerin ötesine geçti mi beklentiler inanılması güç boyutlara ulaşır. Bu reaksiyon hisse senetlerinin değerinde çok açık görülebilir. Bir şirkette işler çok iyi gidiyorsa, hisseleri zirveye çıkar. Bu da o şirketin gelecekte daha da başarılı olacağı düşüncesinden hareketle beklentileri yükseltir. (Facebook'un halka açılma sürecini hatırlayın.) Gerçek ötesi beklentileri karşılamak için şirket yöneticileri çok zaman riskli, verimlilikten uzak işlere girişir ve bu da şirkete uzun erimde zarar verir hatta mahvına yol açar.

10 yıl önce dünyanın büyük bölümü, sosyal girişimci nedir, ne yapar, bilmiyordu. Zayıf beklentiler bir problem teşkil ediyordu. Gerekli mücadele verildi, zafere ulaşıldı. Artık savaşı sonlandırmalı ve yeni bir mücadeleye girişmeliyiz. O mücadele, kontrolden çıkmış beklentilere karşı yürütülecek.

Dünyanın bütün meselelerinin sosyal girişimciler tarafından çözülebileceğine inananların sayısı artıyor. Dünyanın bütün meselelerini kimse tek başına çözemez. Sosyal inovasyoncular, devletle, şirketlerle ve STK'larla işbirliği yaparak küresel problemlerin çözümüne katkı sağlayabilir. Sosyal inovasyonu destekleyen ve takdir eden herkesin mesajı bu olmalıdır. Sosyal inovasyonun neleri yapıp neleri yapamayacağı konusunda da açık ve net olmalıyız.

İkinci zorluk, entropidir. Kazanmak demek, bir girişime kaynak girişi olması demektir. Daha fazla kaynak demekse o girişimin daha fazla iş yapabilmesi demektir. Ama büyüme de beraberinde problemleri getirir. Burada da şirketler dünyasına bakmak faydalıdır. Kazanan şirketler büyür. Bu şirketlere çok miktarda kaynak girişi olur. Böyle şirketlerde, kazanmayı kaçınılmaz gören bir felsefe gelişir. Çok geçmeden, o bol kaynaklarını kullanarak, kendilerini büyüten ana

Sosyal inovasyon figüranlıktan başrole tırmandı. Önemli konularda kazanmayı bildi. Ama kazanmak tek başına her zaman iyi bir şey değildir. Hareketin yükselişine devam etmesi, kazanmanın getireceği zorlukların aşılmasına bağlıdır.

faaliyet alanının dışında işlere girişirler. 1980'lerin IBM firmasını düşünün. Enerjisi dağıldı, heba oldu. Böyle bir durum yaşandığında şirketin kurum kültürü de değişmeye başlar.

Başlangıçta, henüz başarıyı yakalamamış bir şirket, kurumsal vizyona kendini her şeyiyle adamış yetenekli, başarıya ant içmiş insan gücünü bünyesine kazandırmaya odaklanır. Şirket, somut bir şekilde başarıyı yakaladığında, başarılı bir şirkette çalışmayı isteyen insan kaynağını kendine çekmeye başlar. Bu kişiler, başarının bu şekilde sürüp gitmesini bekler. Şirketin gelecekteki başarısında kendilerinin de sorumluluğu olduğunu idrak etmek yerine, daha fazla başarı elde etmenin şirketin sorumluluğu olduğuna inanırlar. Entropiden kaçınmak istiyorsak, yeni kaynaklarımızı kullanma tarzımıza çok dikkat etmeli, kurum kültürü ve felsefesindeki değişimi yakından izlemeliyiz.

Sosyal inovasyon her şey değildir ve her şeyi yapamaz. Herkes için de değildir ve olmamalıdır da zaten. Kazanma safhasında, neyi başarabileceğimizi netleştirmeliyiz. Beklentileri bu sayede şekillendirebilir ve karşılayabiliriz. Ek olarak, sosyal inovasyoncular mutlaka belli alanlardaki başarı modellerini, gerekli araçları kullanarak analiz etmelidir. Böylece sosyal inovasyon, entropiye uğramadan kendi yoluna devam edecektir.

Roger Martin, Toronto Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı, Skoll Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi.

Sağlıkta yeni bir ideal

ANADOLU SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ

Çağdaş bir tıp yaklaşımının ülkemizde etkin olması ancak doğru bir planlama ile mümkün. Anadolu Vakfı, toplumsal dönüşüm ve insana yatırım vizyonu çerçevesinde sağlık alanındaki çalışmalarına Gebze'de ABD-Johns Hopkins Hastanesi işbirliğiyle kurduğu Anadolu Sağlık Merkezi ile başladı. Kar amacı taşımayan merkezden elden edilen gelirin tamamı, bugün tıp alanında yeni projelerin geliştirilmesinde; eğitim ve araştırmaların karşılanmasında kullanılıyor.

Anadolu Vakfı, ayrıca 2005 yılında sosyal güvenlik ve sağlık sistemlerinin dışında kalan kişilere yönelik Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Programı'nı başlattı. 2012 yılının sonuna kadar bu program kapsamında ücretsiz 40 bin muayene, 145 bin tetkik, 3400 ameliyat, 6200 gün yataklı tedavi gerçekleştirildi. Vakfın sağlık alanındaki sosyal yatırımları bunlarla sınırlı değil: Vakıf, geleceğin projesi Anadolu Sağlık Bilimleri Üniversitesi'ni Türkiye'nin hizmetine sunmak için gün sayıyor.

ANADOLU VAKFI'NIN ODAKLANDIĞI ALANLAR, PROGRAMLARI VE İŞBİRLİKLERİ İLE İLGİLİ DAHA FAZLA BİLGİ İÇİN

Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı, Fatih Sultan Mehmet Mahallesi Balkan Caddesi No. 58 E Blok
Tepeüstü/Ümraniye 34771 İSTANBUL

(+90) 216 578 85 00 (+90) 216 573 74 52 proje@anadolugrubu.com.tr anadoluvakfiburs@anadolugrubu.com.tr www.anadoluvakfi.org.tr

/AnadoluVakfi LinkedIn /AnadoluVakfi YouTube /AnadoluVakfi

ANADOLU VAKFI

20 bin pırıl pırıl genç

34 yılda Türkiye'nin geniş coğrafyasında farklı şehirlerde, değişik eğitim programlarında öğrenim gören 20 binden fazla öğrenciye burs sağlayan Anadolu Vakfı bugün, hiç olmadığı kadar eğitim alanına odaklanmış durumda. Vakıf, eğitim kavramının ötesine geçerek, geniş bir perspektifle "Gençler ve Çocuklar" konusunu sahiplendi: Anadolu Vakfı, burs programlarına ek olarak bu yıl başlattığı Coaching ve Mentoring Programları ile gençlerin bilgi ve deneyim paylaşımı yolu ile yetkinliklerini geliştiren etkinliklere imza atarak topluma vizyoner, açık fikirli, global anlamda değer üretebilen bireyler kazandırmayı amaçlıyor.

Anadolu Vakfı, yine aynı dönemde hayata geçirdiği Proje Destek Programıyla ise, düşünceleriyle yaşadığı toplumu değiştirmek isteyen gençlerin sosyal girişimlerine destek veriyor. Vakıf, onların projelerine güç katarken toplumsal kalkınma hedeflerine paralel olarak onlara alternatif kariyer seçenekleri sunmanın gururunu yaşıyor. Daha nice pırıl pırıl 20 bin gence...

ANADOLU VAKFI'NIN ODAKLANDIĞI ALANLAR, PROGRAMLARI VE İŞBİRLİKLERİ İLE İLGİLİ DAHA FAZLA BİLGİ İÇİN

Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı, Fatih Sultan Mehmet Mahallesi Balkan Caddesi No. 58 E Blok
Tepeüstü/Ümraniye 34771 İSTANBUL

(+90) 216 578 85 00 (+90) 216 573 74 52 proje@anadolugrubu.com.tr anadoluvakfiburs@anadolugrubu.com.tr www.anadoluvakfi.org.tr

/AnadoluVakfi /AnadoluVakfi /AnadoluVakfi

ANADOLU VAKFI