

BEYAZ NOKTA® GELİŞİM VAKFI DÜŞÜNCE NOTU

Genç İş Adamları Dernekleri için Öneriler



BEYAZ NOKTA® GELİŞİM VAKFI

Sedat Simavi Sokak No:29/Z-1

06550 Çankaya/ANKARA

Tel:+90(312) 442 07 60 Faks: +90(312) 442 07 76

<http://www.beyaznokta.org.tr>

e-mail: bnv@beyaznokta.org.tr

Genç İş Adamları Dernekleri (GİAD) için Öneriler

Türkiye'nin gelişmiş bölgeleri finansal kaynakları ve nüfusu çektikçe daha da çekiyor ve birer "kara delik" haline geliyor.

Bunu önleyecek olan, büyük kentlere girişte pasaport uygulamak ya da insanları bulunduğu yerde zorunlu tutmak gibi önlemler değildir.

"Yerel Potansiyelleri harekete geçirmek" bunun yoludur.

Genç İş Adamları Dernekleri, farklı bir misyonun sahibi olduklarının farkındalar. Çeşitli yörelerimizde görüştüğüm genç insanlar, bir "farklı bakış" yaratabilmek için bir araya geldiklerini her halleriyle gösteriyorlar.

Bu "farklı bakış" gözlüğü ile bakıldığında olayların farklı görüneceğini, insana aldırılmayıp baraj, yol, santral'a ağırlık veren kalkınma yaklaşımının niçin bir türlü istenilen sonuçları vermediğini anlayacaklarını biliyorlar. Bunu hissettiklerini biliyorum, ama bu gözlükle "nasıl" ve "nerelere" bakılacağını bilmediklerini de biliyorum. Hepsinde de bir endişe, "genç"liği kaçırma, kaçırırken de o "bakış"ı yakalayamama endişesi var. Bu işe bir yerinden başlamak için bir blueprint lazım. İşte, bu sütunların imkanları çerçevesinde bu şemayı vermeye çalışacağım.

Önce maç'a hazırlık!

Her proje biraz maça benzer. Futbol, boks ya da bir başkası! Ama hepsinin ön koşulu, maça iyi hazırlanmaktır.

"Farklı Bakış" gözlüğü kullanarak yörelerinde ekonomik kalkınmayı başlatmak isteyen GİAD'lara ilk önerim, ekonomik kalkınmayı "unutmaları"dır. Evet, yanlış okumadınız. Ekonomik kalkınmayı başlatmak istiyorsanız onu unutmanız gerekiyor.

Korkmayınız, sadece bir süre için unutmalısınız. O "bir süre" içinde hazırlık yapacağınız için, aklınız bir başka şeyle meşgul olmamalıdır.

İkinci şok: bu işi yapamayacağınıza inanın!

Halbuki bir işi başarabilmek için, önce başarabileceğine inanmak çok önemlidir derler. Siz inanmayın!

Mevcut bilgi ve becerilerinizle, yörenizin kalkınmasına hiç bir katkıda bulunamayacağınıza inanırsanız, ancak o zaman gerekli bilgi becerilerin neler olduğunu merak eder, onları kazanmaya razı olursunuz.

Aksi halde, "bildiklerim bana yeter" dersiniz, yörenizi ancak Allah kalkındırabilir.

NİÇİN “GENÇ” İŞ ADAMLARI?

Çeşitli illerimizde kurulmuş bulunan Genç İş Adamları Dernekleri (GİAD'lar), acaba niçin “genç” sıfatını benimsemişlerdir? Dernek üyelerinin yaşlarının, belirli bir sınırın altında olduğunu ya da “genç olmayan” iş adamları derneklerinin performanslarından daha yüksek bir beceri gösterileceğini vurgulamak amacıyla mıdır? Öyle olduğunu sanmıyorum.

Buradaki “genç” sıfatı herhalde, bu derneklerin çatısı altında bir araya gelen iş adamlarının bir “Yeni Bakış”a sahip oldukları anlamına gelmelidir. Bu “Yeni Bakış”, sanayide, sanayici-çalışan-tüketici arasındaki geleneksel “bir kazanan- iki kaybeden” şeklindeki bakışın değişmesi ve bunun yerine “üç tarafın da kazandığı” bir anlayışın egemen olması anlamına gelmektedir. Bu eğilim, Dünya'daki genel eğilimin ülkemize bir yansımasıdır. “Yeni Bakış”, sanayinin toplumla ilişkilerine de yeni bir anlayış getirmektedir.

Yalnızca kendi operasyonlarından sorumlu bir sanayi yerine, toplum sorunlarına da duyarlı “yeni” bir sanayi-toplum ilişkisi artık Dünya'da da genel kabul görmüş bir norm haline gelmektedir.

“Genç” bakış, Türkiye açısından ilave bir değişiklik anlamına da gelmelidir. Bu da, geleneksel kalkınma yaklaşımımız olan **“insanı bir yana bırakıp fiziki çevreyi kaldırmak”** yerine, **“insan niteliğini geliştirmek ve gelişen insanın fiziki çevreyi kaldırmaması”** yaklaşımıdır. Üzerine bastığı çevrenin çeşitli konulardaki potansiyellerini (yerel potansiyeller) farkına varabileceği bilgi-becerilerle donanmış, yaratıcılığı bastırılmayıp özendirilmiş insanlardan oluşan bir toplum, şüphesiz ki ihtiyacı olan fiziki kalkınmanın yollarını bulacak, daha doğru bir deyimle icat edecektir.

Yerel Potansiyeller’i fark edebilecek nitelikteki insana dayalı bu **“yeni bakış”**, GİAD'ların “genç” niteliğinin anlamı olarak anlaşılmalıdır.

Bütün gönüllü kuruluşlar gibi GİAD üyeleri de hayatlarını bir başka yerden kazanan insanlardır. Dolayısıyla, dernek çalışmalarına ayırabilecekleri zaman son derece sınırlıdır. Ayrıca, iş günlerinin en verimli kısmını (takriben 06:00 -15:00 arası) kendi işlerine ayırmak zorundadırlar.

Bütün gönüllü kuruluşlar gibi GİAD üyeleri de hayatlarını bir başka yerden kazanan insanlardır. Dolayısıyla, dernek çalışmalarına ayırabilecekleri zaman son derece sınırlıdır. Ayrıca, iş günlerinin en verimli kısmını (takriben 06:00 -15:00 arası) kendi işlerine ayırmak zorundadırlar.

Böylece, günün yorgunluğunun yükselmeye, metabolizmanın yavaşlamaya, sinirliliğin artmaya, kavrayışın azalmaya başladığı saatler, *gönüllü hizmetlere* kalmış olur. İşin kötüsü çoğu kimse bu durumun farkında olmaz. Aynı bir işi sabah erken ve akşam geç saatlerde yapıp aradaki farkı görebilenler ise istisnadır.

Bu durum gönüllü hizmetler açısından önemli bir şanssızlıkta da değiştirmeye imkan yoktur. O halde, bu dezavantajı en aza indirebilecek bazı “önlemler”e ihtiyaç vardır. İşin iyi yanı ise, bu “önlemler”in yalnızca gönüllü hizmetlere değil, kişilerin profesyonel uğraşlarına da yarar sağlamasıdır.

Nedir bu önlemler?

Bu önlemler çeşitli olmakla birlikte, kaynaklandığı ilkelerin sayısı çok azdır. Bunlar da rahat çalışma ortamı, iyi sorun tanımlama, sistematik yaklaşım ve etkin iletişim biçiminde özetlenebilir. Aşağıdaki bölümlerde, bu ilkelerin açılımı biçiminde ve çeşitli açılardan öneriler yer almaktadır.

Çalışma ortamına dikkat ediniz!

A. Çalışma yerinin özellikleri

Konular üzerinde çalışacak olan gruplar -ki adına Sorun Çözme Grubu (SÇG) denilebilir-, fiziki koşullar açısından uygun ortamda toplanıp çalışmalıdırlar. Aydınlik, sıcaklık, havalandırma, gürültü gibi koşullar, çalışma verimini olağanüstü etkiler. Çalışanların her an ihtiyaç duyabilecekleri su, çay, kahve gibi içecekler ile günün belirli saatlerindeki şeker azalmasını karşılayabilecek bisküvi vb. basit yiyecekler de bu verimi etkilemektedir.

Toplantıyı yöneten, grup üyelerinin her birinin uygun koşullarda çalıştığından emin olmalı, koşulları buna göre düzenlemeye çalışmalıdır.

B. Çalışma zamanı açısından:

a. Çalışma aralıkları

SÇG'nin ne kadar aralıklarla toplanacağı tamamen konuya, grup üyelerinin kompozisyonuna ve üyelerin ayırabilecekleri sürelerin uzunluğuna bağlı ise de, bu konudaki ilke, iki toplantı arasında bırakılan sürenin boş geçmeyip konu açısından bir katkı yaratabilecek biçimde kullanılmasıdır.

Bir çalışma toplantısının bitiminde üyeler dağılırken öyle şekilde iş bölümü yapılmış olmalıdır ki, gelecek toplantıya kadarki süre içinde üyelerin çoğunluğunun yapacağı işler nedeniyle belirli bir ilerleme sağlanabilsin.

Diğer yandan, toplantılar arasında geçecek zaman uzadıkça üyelerin çalışmadan koptukları, en azından kalınan noktadan başlamakta güçlük çektiklerini unutmamak gerekir.

b. Çalışma süreleri

İyi tanımlanmış bir sorun üzerinde çalışan, *duyarlık eğitimi** yoluyla birlikte çalışmak üzere eğitilmiş, iletişim becerisi geliştirilmiş ve *kanonik ifade*** konusunda eğitim almış gruplar, kısa sayılabilecek süreler (örneğin 1,5-2 saat) içinde gözle görülebilir ilerlemeler elde edebilirken, bunun aksi durumlarda çok daha uzun süreler bir işe yaramamakta, üstelik grup üyeleri çalışma şevklerini kaybetmektedirler.

Bunlar dikkate alınmak kaydıyla 2 saatlik bir çalışma süresinin -toplantı araları iyi değerlendirilmek kaydıyla- yeterli olduğu gözlenmiştir. Ancak, *beyin fırtınası* ya da *yaratıcı çözüm bulma* oturumlarının daha uzun süreye yayılması gerekebilir.

c. Sürelerin etkin kullanımı açısından

1-Kanonik ifade

2-Konular üzerinde yoğunlaşma

SÇG'nin çalışmalarını aksatan en önemli etkenlerden birisi, üzerinde yoğunlaşılması gereken konulardan uzaklaşılmasıdır. Bu uzaklaşma, üyelerden bir veya *birkaçının*

Konudan uzaklaşma, üyelerden bir veya birkaçının “dağılmaya yatkın düşünme biçimi” nedeniyle olabileceği gibi, daha da çoğunlukla sorunun iyi tanımlanmamış, dolayısıyla da her yere çekilebilir olmasından doğabilmektedir. Toplantıyı yöneten, bu gibi hallerde çaba harcamalı, üyelerin katılım şevkini kırmayacak biçimde dağılmayı önlemelidir.

“dağılmaya yatkın düşünme biçimi” nedeniyle olabileceği gibi, daha da çoğunlukla sorunun iyi tanımlanmamış, dolayısıyla da her yere çekilebilir olmasından doğabilmektedir.

Toplantıyı yöneten, bu gibi hallerde çaba harcamalı, üyelerin katılım şevkini kırmayacak biçimde dağılmayı önlemelidir.

3-Etkin dinleme

“Susma, dinle!”, dinleme ile dinler gibi görünme arasındaki farkı ifade etmektedir. Çalışma gruplarının verimini düşüren etkenlerden birisi de, üyelerin zaman zaman *“dinler gibi”* yapmalarıdır. Bunun nedenlerinden birisi, konuşanların uzun konuşmaları ise bir diğeri de dinleyenlerin bu konudaki olumsuz alışkanlıklarıdır.

Toplantıyı yöneten, uygun zamanlarda uygun sorular sorarak “dinler gibi” yapanların gerçekten dinlemelerine yardımcı olmalıdır. Ancak daha köklü bir çözüm, çalışma grubu üyelerinin iletişim konusunda bir eğitim** almalarıdır.

4-Toplantı yönetimi

Bir çalışma grubunun başarısı büyük ölçüde toplantıların yönetimine bağlıdır. Her toplantının başında mutlaka bir “**toplantı yönetmeni**” ve bir de “**raportör**” saptanmalıdır. Yönetmen, sürenin etkin kullanımını sağlamalı, raportör ise dikkate değer noktaları bir “*minutes of meeting*” biçiminde not almalı, ayrıca da varılan kararları, üzerine iş alan kimseleri, son tarihleri (*dead line*) yazıp, toplantı bitiminde süratle çoğaltarak katılanlara dağıtmalıdır.

C. Çalışmaların sürekliliği açısından:

a.Devam

Her seferinde değişen katılımcılar ya da toplantıların bir bölümüne katılan üyeler (geç gelerek ve/ya erken ayrılarak), çalışmaların verimini ciddi ölçüde düşürürler. Gönüllü kuruluşların çalışmalarına katılanlar -genellikle- çalışmaların “*boş vakitleri değerlendirmek*” üzere yapıldığı, dolayısıyla da profesyonel nitelikli olmayabileceği gibi bir kanıya sahip olabilmektedir. Bu yanlış kanı, çalışmaların başarısını büyük ölçüde düşüren bir anlayıştır.

Çalışma grubunun oluşturulması ve ilk toplantı sırasında bu noktaya dikkat çekilmeli, gönüllü çalışma ile çalışma disiplininin farklı kavramlar olduğuna, özellikle gönüllü çalışmaların daha da disiplinli olmasının gereğine işaret edilmelidir.

D. Destek hizmetleri

a.Sekretarya

Bir SÇG teşkil edildiğinde ilk yapılacak iş, ona hizmet verecek olan bir sekretarya kurulmasıdır. Sekretarya, çalışma grubu üyelerinden birisinin sekretaryasından alınacak hizmet biçiminde organize edilebileceği gibi, daha kapsamlı çalışmalar halinde, özel olarak istihdam edilecek bir sekreter biçiminde de olabilir.

Toplantı notlarının çoğaltımı, dağıtımı, elektronik posta ve faks mesajlarının alınması, çekilmesi, toplantıların organize edilmesi gibi işlevler, sekretaryanın başlıca görevleridir.

b. İletişim

Üretilen çeşitli belgelerin, üyelerin birbirlerine ve gereken diğer yerlere iletilmesi, bir SÇG'nun en önemli iletişim görevlerinden birisidir. Bir diğer görev ise, birbirlerinden uzakta -hatta farklı il ya da ülkelerde- bulunan üyeler arasındaki iletişimin sağlanmasıdır. Sekretarya, bu konuları kolaylaştıracak işleri de yapmalıdır.

Fiziki olarak bir araya gelebilmenin güçlükleri dikkate alındığında, üyeler arasında bir elektronik posta, o yoksa faks ağı kurmanın yararı ortaya çıkmaktadır. Her üyenin internet erişiminin veya bir faksının bulunması, bulunmayanların bu hizmetleri veren yerlerden temin etmelidirler.

SÇG'nca ele alınan sorunlar, zaman zaman, grup üyelerinin uzmanlık alanlarının dışındaki alanlarda katkıları gerektirebilir. Ancak, tecrübeler, SÇG'nun bu tür katkıları temin etmekte çok istekli olmadıklarını, istekli oldukları zamanlarda ise ya gerekli uzmanları bulup erişmekte ya da onların ücretlerini karşılamakta zorlandıklarını göstermektedir. Bu ise, yapılan çalışmaların sağlığını olumsuz etkilemektedir.

Tecrübeler, sorunların çözümü için, onlara yol açan nedenlerin belirlenip sonra da o nedenleri ortadan kaldıracak önlemler geliştirmek yerine, doğrudan çözüm üretmek gibi bir genel eğilimin toplumumuza hakim olduğunu göstermektedir.

Bu gibi sakıncaları ortadan kaldırmak için, SÇG ilk olarak yararlanabileceği bir kaç uzmanı belirlemeli ve uzman ihtiyaçlarını ya onlar ya da onların önereceği kişiler üzerinden karşılamalıdır.

c. Zorunlu giderler için fon oluşumu

Çalışmaların, bu kılavuzda tanımlandığı biçimde yani usulüne uygun olarak yapılabilmesi, belirli bir parasal kaynağın elde bulunmasına bağlıdır. Sekreter istihdamı (üyelerden birisinin sekreteriyasından yararlanılamıyorsa), fotokopi, uzman ücretleri, posta masrafı gibi giderler, bu kaynaktan karşılanacaktır. Üyeler belirli bir katkı payı vererek bu fonu oluşturabilecekleri gibi, SÇG'nun amaçlarını paylaşılan bir kurum da yardımcı olabilir.

E. Sorunların Ele Alınışı Açısından

a. Sorun'un doğru tanımlanması

Sorunların çözülemeyişinin yüzlerce nedeni olabilir. Ama bunların başında -ve genellikle değişmeyi- sorunların iyi tanımlanmayışı yer alır. Daha da önemli bir sorun, sorunun iyi tanımlanmadığının anlaşılmaşıdır.

b. Sorunların çözümünde kaçınılması gerekenler:

Tecrübeler, sorunların çözümü için, onlara yol açan nedenlerin belirlenip sonra da o nedenleri ortadan kaldıracak önlemler geliştirmek yerine, doğrudan çözüm üretmek gibi bir genel eğilimin toplumumuza hakim olduğunu göstermektedir.

Birçok sorunumuzun çözülemeyişinin altında, o sorunların nedenlerine dayalı olmayan ve dolayısıyla da işe yaramayan çözümlerin uygulanması ve böylece bir yandan zaman kaybedilirken bir yandan da -ve daha vahim olarak- sorunların çözülebileceğine olan inanç kaybedilmektedir. Bu önemli sakıncadan korunabilmek için, çalışmalar sırasında görünür bir yerde **“lütfen çözüm üretmeyiniz, neden belirleyiniz”** biçiminde şaka yollu bir hatırlatmanın bulundurulması yararlı olacaktır.

SÇG'nun dikkatli olması gereken noktaların ikincisi, ele alınan sorun konusunda resmi görevi bulunan kişilerin saplantıları ve konuları, kendi ele alış biçimlerine göre yönlendirme çabalarıdır. SÇG'nun içinde bu tür kişilerin bulunması yarar sağlayabileceği gibi, açıklanan bu sakıncayı da beraberinde getirebilir. Kendilerinden yararlanılmalı, ama yaklaşımları konusunda ısrarlı olmaları halinde dikkatli olunmalıdır.

c. Sorunların analiz yöntemleri açısından:

Sorun çözüme teknikleri oldukça çeşitli olup her birinin daha kullanışlı olduğu yerler bulunmaktadır. Burada bunların hepsinin sıralanması pratik değildir. Burada, bu teknikler içinde iki tanesine özel dikkat çekilmek istenmektedir. Bunlar, ele alınan sorunların çözümlenmesi (analiz) için kullanılacak güçlü yaklaşımlardır. Aşağıda, aynı bir sorunun analizinde bu iki yaklaşımın nasıl kullanılacağı kısaca açıklanmaktadır:

1. Kılçık metodu: Ele alınan soruna yol açan nedenler, bir balık kılçığı biçiminde gösterilir. Sorun, balığın başı, soruna yol açan nedenler de omurgadan çıkan -büyükten küçüğe doğru- kılçıklar tarafından temsil edilir. Her bir kılçık da ayrı bir sorun (omurga) olarak ele alınıp, ona yol açan nedenler de daha küçük kılçıklar biçiminde resmedilir. Böylece, soruna yol açan nedenlerin tümü, ortaya konulmuş olur.

2. Ardışık Sorma Metodu: Aynı sorun bu defa peş peşe (ardışık) sorular halinde dile getirilir. Kılçık Metodunun gösterimdeki olası sınırlamaları bunda olmayıp, soruna yol açan nedenler dilenildiğince derine indirilebilir.

d. Çözümlerin oluşturulması

Yukarıda tanıtilen iki metot ya da bir başka yolla, ona yol açan nedenlerine parçalanmış bulunan sorun'un **“çözüm”**ü, bu nedenlerin ortadan kaldırılması -ya da hafifletilmesi- amacıyla geliştirilecek **“çözüm parçaları”**nı içinde bulunduran **“paket”**tir. Anılan bu **“çözüm parçaları”**nın geliştirilmesi, genellikle bir *yaratıcı düşünme* süreci'ni gerektirir. Yaratıcı düşünme sürecinin, 4-5 kişiden az olmayan bir grubun -tercihan SÇG'nun tamamı- yapacağı bir *“beyin fırtınası”* oturumu yoluyla gerçekleştirilmesi önerilir.

Karmaşık sosyal sorunlarda, hangi nedenin sorunu daha çok etkilediği, dolayısıyla da hangi çözümün sonucu daha çok etkileyeceği baştan bilinemeyebilir. “Kelebek Etkisi” (butterfly effect) adı verilen bir olgu, küçük olayların önemli sonuçlar yaratabildiğini söylemektedir.

Önerilecek çözümlerde aranması gereken özellik, çözümün uygulanmasının, SÇG'nun etki sınırları içinde olmasıdır. Bu bir “**Altın Kural**”dır. Toplumun çeşitli sorunlarına karşı önerilen bu denli çok sayıda çözümün fazla bir işe yaramamasının başlıca nedeni bu “altın kural”a uyulmaması, sınırsız bir güç sahibi tarafından uygulanacakmışçasına çözümler önerilmesidir. Çözüm üretiminin en önemli ilkesi, üretilen çözümün, onu uygulayacak olanların etki sınırlarını aşmamasıdır.

SÇG tarafından çözülmek istenen soruna yol açan nedenlerin her biri için bu şekilde yaratıcı çözümler geliştirilip bir “çözüm paketi” oluşturulduktan sonra sıra, bu çözümlerin uygulanmasına gelecektir. Ancak, bu paket içindeki tüm çözümlerin sonuç üzerinde eşit derecede etki yapması beklenemez. Bazıları çok bazıları ise daha az etkindir.

Buna göre, çözümler etki derecelerine göre sıralanmalı ve en etkin olan mesela %20'sinin uygulanmasına öncelik verilmelidir. (Pareto kuralı -ki 80-20 kuralı diye de bilinir-, bir soruna yol açan nedenlerin %20'sinin, sonucun %80'ini belirlediğini söylediğine göre bu, çözümlerin etkinliği için de geçerli olmalıdır). Ancak bu, geri kalan %80 çözümün etkisizliği anlamına gelmez.

Ancak burada bir güçlük vardır: Karmaşık sosyal sorunlarda, hangi nedenin sorunu daha çok etkilediği, dolayısıyla da hangi çözümün sonucu daha çok etkileyeceği baştan bilinemeyebilir. “**Kelebek Etkisi**” (*butterfly effect*) adı verilen bir olgu, küçük olayların önemli sonuçlar yaratabildiğini söylemektedir.

İşte bu yüzden, soruna yol açan her bir nedenin, sonucu ne ölçüde etkilediğinin bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu, ancak bu amaçla geliştirilmiş algoritmalar yoluyla yapılabilecek bir iştir.

Beyaz Nokta Vakfı'nın elinde, bu amaçla geliştirilmiş bir bilgisayar yazılımı bulunmaktadır.

F. Çözümlerin uygulanması açısından:

a. Çözüm paketi, sorunu ne ölçüde çözebilir?

Sorunların çözümünü tek sihirli çarede aramaya koşullandırılmış düşünce biçimimize oldukça aykırı görünen bu yaklaşımda sorun'u çözebilecek tek çare bulunmadığı gibi, bazı zamanlar soruna yol açan nedenlerin büyük bir kısmı da Sorun Çözme Grubunun yetki sınırlarının ötesine taşabilir.

b. Uygulama gruplarının oluşturulması

SÇG'nun bütünüyle, uygulamaları da yürütmesi gerekemeyebilir. Uygulama açısından yetkili olanları mümkün olduğunca içine alabilecek uygulama grupları kurulmasına dikkat edilmelidir.

c. Uygulama gruplarının iş planları yapması

Geliştirilen çok etkin çözümlerin ve oluşturulan çok yetenekli ve yetkili uygulama gruplarının başarısız olması mümkün müdür? Evet! Eğer iyi bir iş planı yapılmamış, yani kimin, neyi, ne zaman yapacağı net olarak belirlenmemişse başarısızlık garantilidir.

d. Uygulama grupları arasındaki koordinasyonun sağlanması

Nihayet son nokta, uygulama grupları arasındaki iletişim ve koordinasyondur. Yalnız bu iş için bir elemanın görevlendirilmesi önerilir.

Bundan evvelki bölümde, genelde bütün sivil toplum örgütleri, özelde ise **Genç İş Adamları Dernekleri** için bir “**Çalışmaya Başlama Reçetesi**” sunmaya çalıştım. Bu reçeteyle sağlanmak istenen, gönüllü çalışmaların etkinlik ve/ya verimliliğini azalttığını gözlemlediğimiz nedenleri ortadan kaldırmaktır.

Reçetede önerdiklerimin yapılmaya başlandığını varsayarak, bir yörenin ekonomik kalkınmasının anahtarı sayılabilecek olan **“Yerel Potansiyeller”** konusuna gelebiliriz.

“Potansiyel” Denilen Nedir?

Bilinen ya da bilindiği zannedilen şeylerin, birçok bilinmezi içinde barındırdığına bilmem dikkat ettiniz mi? Ekonomik kalkınma açısından **“potansiyel”** de bu tür *“bilinen”* (ya da bilindiği varsayılan) bir kavramdır.

OECD'nin 1970-86 yıllarını kapsayan bir araştırması, ABD, Japonya ve o zamanki SSCB hariç 5 büyük Avrupa ülkesinde yapılan yatırımların, ABD ve Japonya'da “istihdam artışı”na; 5 Avrupa ülkesinde ise “istihdam kaybı” yani işsizliğe yol açtığını göstermiştir.

Basit bir test uygulayarak, bu “bilinen” kavramın herkes için içeriğinin farklı olduğunu görebilirsiniz. Rastgele 10 kişiye, *“sizce bir yörenin ekonomik kalkınması açısından yerel potansiyeller nelerdir?”* şeklinde bir soru sorunuz. Alacağınız cevaplardan göreceksiniz ki, herkesin tanımı, kendi kavram dağarcığı içindeki **“ekonomik kalkınma modeli”**ne **“göre”** bir tanımdır ve de birbirinden farklıdır.

Kalkınmanın Anahtarı Nedir?

Çoğu kimseye göre kalkınmanın anahtarı “yatırım”dır. Yatırım'ın belli koşullar altında kalkınmaya dönüştüğü doğrudur. Ama acaba o *“belli koşullar”* nelerdir? O koşullar yoksa ne olur, kalkınmadan vazgeçip kadere boyun eğmek mi gerekir?

“Kalkınma” denilen sürecin önemli bir göstergesi **“yaratılan istihdam”**dır. Bir yatırım doğrudan ya da dolaylı olarak yeni işlerin yaratılmasına yol açmıyorsa, bu durumda, yatırımı yapanın -kamu veya özel sermaye- servetinin artmasına yol açar. Bu ise olsa olsa “bireysel kalkınma” denilebilecek bir olgudur. Ama herhalde bizi ilgilendiren daha çok, topluma yansıyan yani istihdama dönüşen bir kalkınmadır.

“Yatırım” İşsizlik Dahı Yaratabilir!

Günümüzde, yoğun teknoloji kullanan alanlarda yapılan yatırımlar, daha az insan gücüyle aynı çıktıyı elde etmeye yöneliktir. Örneğin, Türkiye yeterince mali kaynak bulup, halen emek yoğun yöntemlerle üretim yaptığı alanlara yatırım yapabilse, bu alanlarda iş değil işsizlik doğabilir.

Nitekim, OECD'nin 1970-86 yıllarını kapsayan bir araştırması, ABD, Japonya ve o zamanki SSCB hariç 5 büyük Avrupa ülkesinde yapılan yatırımların, ABD ve Japonya'da “istihdam artışı”na; 5 Avrupa ülkesinde ise “istihdam kaybı” yani işsizliğe yol açtığını göstermiştir.

“Yatırım”ın iş'e dönüşebilmesinin ön-koşulu, kişilere yeni beceriler kazandırabilecek etkin bir sistemin varlığıdır. Örneğin, bir torna operatörünün yerini robot aldığı anda işsiz kalacak olan operatöre kazandırılacak yeni bir beceri -mesela robot programlama operatörlüğü-, işsizliği yeni bir işe çevirmektedir.

Nitekim dünyada en çok robot kullanan ve bu nedenle de en yüksek işsizlik oranına sahip olması gerektiği düşünülebilecek olan Japonya, bu tür etkin bir **“Yeniden Beceri Kazandırma Sistemi”**nin varlığı nedeniyle Dünya'da işsizliğin en düşük olduğu ülkedir.

Türkiye, yeni becerilerin kazandırılması konusunun önemini henüz yeterince farketmemiş, bu alanda zaman zaman yapılan olumlu atakları dahi sürdürmemiştir.

O halde, ülkemizde yeni yatırımların yeni işlere dönüşmesi değil yeni işsizler yaratması olasılığı daha yüksektir, en azından bir çok alanda böyledir.

Peki, bu durumda kalkınmanın aracı ne olacaktır?

Yerel Potansiyel deyimi ile bir ekonomik artı değer doğmasına neden olabilecek her hangi bir **şey** kastedilmektedir.

Bu "*her hangi bir şey*", o yörede mevcut önemli bir maden rezervi, akarsuyunda yaşayan özel bir balık cinsi, el halıcılığı geleneğinin çok bilinir olması, insanların belirli bir yönde becerilerinin bulunması, topraklarının veriminin yüksek olması, florasının zenginliği, ikliminin belli bir cins turizme uygunluğu ve daha yüzlerce değişik özellik olabilir.

Ancak bunların bir ortak yanı, her yerde bol miktarda bulunan bir "şey" olmamasıdır. Genel bir kural olarak, ekonomik artı değer ancak "nedret" (enderlik) yoluyla doğabilir.

Ekonominin bu genel kuralı herkes tarafından iyi bilinmesine rağmen, uygulamada insanlar ekonomik kalkınmayı daha soyut bir kavram olarak değerlendirmekte, örneğin Devletin bir yöreye ilgisi ya da ilgisizliği sonucunda yatırım yapılmış olması ya da olmaması olarak görebilmektedirler.

Bir yörenin kalkınmasında unutulmaması gereken kural şudur:

Yörelere değil, o yörelerdeki insanlar kalkınabilir. Dolayısıyla yatırımlarda öncelik yörelere değil o yörelerin insanlarına ait olmalıdır.

Her potansiyel, bir cins teknolojinin varlığını gerektirir. O teknoloji bilinmiyorsa o potansiyel var olmasına rağmen fiilen "yok"tur!

Algılamayı Bilgi Yönlendirir!

Bir jeolog ve örneğin bir hukukçu aynı bir kaya parçasına baktıklarında aynı şeyleri görürler mi? Belki fiziksel olarak evet, ama aynı yorumları yapamazlar. Jeolog, bu kaya parçası üzerinde çok nadir bir madenin işaretlerini görebilirken hukukçu, bu işaretlerin varlığının dahi farkına varmayabilecektir.

Bunun tam tersi de doğrudur. Tartışarak mahkemeye düşen iki kişiyi dinleyen jeolog ve hukukçu bu olayı da çok farklı değerlendirecekler ve muhtemelen hukukçu bu olaydan birçok sonuç çıkarabilirken jeolog bir tartışmalı durumdan daha başka bir şey algılayamayacaktır.

Hemen görülebileceği gibi, var olan bir potansiyeli ya da olayı görünür hale getiren, ona bakan kişinin o konudaki özel bilgi ve becerisidir.

Bu basit örnek aslında kalkınma denilen karmaşık süreç açısından çok önemlidir. Özellikle bölgesel kalkınma açısından mesele, bir yörede ekonomik ve sosyal kalkınmaya yol açabilecek potansiyellerin tespit edilebilmesidir.

Mesele bu kadar açık olmasına rağmen uygulama, önemli ölçüde farklıdır. Ülkemizde yerel kalkınma, büyük ölçüde o yöredeki insanların tespit ve telkinlerine dayanmıştır.

Bir yörenin kalkınmasına yol açabilecek tespitler ve onlara dayalı telkinler (bürokrat ve politikacılar yoluyla), o yörede yaşayan insanların bu özel konuda yetişmiş birer uzman olarak değil, biraz sağduyuları, biraz genel kültürleri biraz da başka yerlerden benzetim yoluyla edindikleri tecrübelerle dayanmaktadır.

Örneğin bir başka yörede (genellikle rakip sayılan bir ilçe, kasaba, köy veya il olabilir) yapılmış ve iyi sonuçları gözlenmiş bir gölet, bir fabrika ya da bir tesis, komşu yöreler için de benzetim yoluyla edinilen bir "kalkınma hedefi" olabilmektedir.

Hedefin tam olarak ortaya çıkması için yerel politikacılardan başlayan bir "talep" in, daha güçlü politik kadrolara sirayet etmesi gerekmektedir. Politikacı ise doğal olarak "yörenin talepleri" konusunda duyarlı olduğundan, bu yollarla doğan bir hedef, teknokratlara da yol gösteren bir "somut hedef" haline gelmektedir.

Teknokrat kadroların (bürokrasi) bu sürece katkıları genellikle sanıldandan daha azdır. Bunun başlıca nedeni, bu kadroların uzmanlıklarının, "kalkındırıcı potansiyel tespiti" konusundan çok diğer

alanlarda olmasından ve kendi uzmanlıklarının, söz konusu potansiyelleri teşhise yeterli olduğu inancından ve kısmen de potansiyel tespit eğitimi alınabilecek kaynak yokluğundan doğan mecburiyetten kaynaklanmaktadır.

Yıllardır ülkemizde bölgesel kalkınma aracı olarak kabul edilmiş potansiyeller, iki elin parmaklarından fazla değildir: Bir akarsu, bir maden rezervi (biliniyorsa), verimli bir toprak, plajı olan bir kıyı şeridi, tarihi kalıntılar gibi potansiyeller dikkat edilirse, kalkınma planlarının ana temalarını oluştura gelmiştir.

Diğer yandan; bir yörenin rüzgârlı oluşu (rüzgâr enerjisi üretimi için); güneşli gün sayısının fazla oluşu (güneş enerjisi için); florasının zenginliği (bitkisel tıp, kimya sanayi için); nadir madenlere az miktarda dahi sahip olmak (kompozit malzeme üretiminde) gibi yüzlerce gerçek potansiyel, içinde bulunduğu yöreyi kalkındırmak için keşfedilmeyi beklemektedir. Burada bu listenin uzatılmayışının nedeni şudur; biraz aşağıda belirtileceği gibi aslında gerçek potansiyel bir takım nesnelere değil, o yöre dışındaki komple çevrenin ihtiyaçlarında ve bir de o yöreye bakan gözlerin neleri görebilecek şekilde eğitildiğindedir.

Potansiyeller Niçin Yeterince Algılanamıyor?

Acaba bu durum niçin kimsenin gözüne yeterince çarpmamaktadır? Çeşitli sebepler birarada mevcuttur:

- * Her potansiyel, bir cins teknolojinin varlığını gerektirir. O teknoloji bilinmiyorsa o potansiyel var olmasına rağmen fiilen "yok"tur,
- * Bir potansiyel onu gören bir göz için vardır (jeolog - hukukçu örneği). Eğer yöre insanları ve uzmanlar bu yolda eğitilmemişse o potansiyel yine "yok" demektir,
- * insanların kolay ve bilineni seçme eğilimleri,
- * Toplumumuzun politika yapmayı, genellikle insan ilişkileri boyutunda algılayıp, bir konuda politika tespiti (*policy making*)ni bu çerçevede içinde görmeyişi ve böylece politikacının düşünce ve ona dayalı politika üreten bir toplumun lideri olmaya yerine genellikle, toplumun taleplerini etkileyemeksizin onları yasama veya yürütme organlarına aktaran bir rolde kalması,

Bir Sürpriz: Potansiyel Yörede Değil, Yöre Dışındadır!

Aslında bir yörenin gerçek potansiyelini, yörenin kendisi değil, o yöreyi çevreleyen tüm dünya (yakın çevreden başlayıp giderek genişleyerek dünyayı içine alan çevre) belirlemektedir.

- * Eğitim sistemimizin; insanlarımıza, sürekli soran, her an için başka ihtimallerin de olabileceğinden şüphelenen (bilimsel anlamda şüphecilik) bir zihni yapı yerine, kendisine söyleneni ya da gördüğünü fazlaca yargılamadan tevakkülle kabullenen bir yapıda yetiştirmesi,
- * Bilim kurumlarının bu yolda görünür bir etkinlik göstermeyişi.

Bu sebeplerin her biri irdelendiğinde altlarında başka sebepler olduğu ve bunların da yine başka sebeplere dayandığı görülecektir. Bu dallanma sonunda ortaya çıkacak sebeplerin önce giderek artacağı (peş peşe sorular soruldukça), fakat sorgulamaya devam edilirse varılacak sebeplerin daha "**az sayıda**" sebebin tekrarı haline dönüşeceği, baştan tahmin edilmesi güç bir sürprizdir.

Bir Sürpriz: Potansiyel Yörede Değil, Yöre Dışındadır!

Aslında bir yörenin gerçek potansiyelini, yörenin kendisi değil, o yöreyi çevreleyen tüm dünya (yakın çevreden başlayıp giderek genişleyerek dünyayı içine alan çevre) belirlemektedir.

Bir yörede bulunan bir nesne, bir diğer yörede nadir ise kıymetlidir. Dolayısıyla kıymetlilik tamamen göreceli (izafi) bir olgudur (ekonominin nedret ilkesi).

O halde bir yörenin kalkınma potansiyelini tespitteki ilk adım; önce o yöre, sonra yakın çevresi, daha sonra da daha uzak çevrelerde nelere ihtiyaç olduğunun tespitidir. Böylece örneğin o yörede fazlaca bulunan bir bitki, bir başka yerde ihtiyaç duyulan bir nesne ise, bu orası için bir gelir sağlama imkânı demek olacaktır.

Dikkat edilirse burada kritik bir nokta vardır; geliri yani zenginliği o nesne değil, o nesneye bir başka yerde (veya orada) duyulan ihtiyacın "**bilinmesi**" yaratmaktadır. Demek ki bir yöreye hiç bir yatırım yapılmıyorsa dahi, örneğin bir yolla (tellâl bağırtılarak, bir bültenle duyurularak ya da bir bilgisayar terminali ile erişilerek) başka yerlerdeki ihtiyaçlar "tam" olarak duyurulsa ve buna paralel olarak oradaki insanlara o ihtiyaçları karşılayabilecek nesnelere neler oldukları ve "nasıl bakılarak" bulunacakları anlatılsa, o insanlar önceden farkına varmadıkları bir imkân ortamı içinde bulduklarını görecekler ve bu ihtiyaçları karşılamak için yaratıcılıklarını seferber edeceklerdir.

Bu basit yaklaşımdan çıkarılabilecek bir-iki yan sonuç da vardır; o da eğitim sisteminin insanlara; haberleşme, yaratıcılık ve çevresine bakabilme (gözlem) yeteneği kazandırmasının ne denli önemli olduğudur.

Ancak bu yaklaşımın en önemli faydası yalnız bu değildir. Bu yolla yapılacak mal ve/ya hizmet üretimi gerçek ihtiyaçlara, rekabet ilkesi içinde cevap vereceği için, ekonomi için de sağlam bir altyapı oluşacaktır.

İşte bu noktada, "**Kalkınma Görevlisi**" (*development agent*) denilebilecek bir cins kamu görevlisinin gerekliliği, bu yaklaşımdan anlaşılmaktadır.

Tıpkı bir makinedeki eksik bir dişlinin görülmesi gibi bu sistemin işleyebilmesi için, ihtiyaçların her noktada bilinmesini sağlayabilecek sistemleri kuran ve daha da önemlisi insanlara, "**çevrelerine bakma rehberliği**" hizmeti verebilen uzmanlara ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Kalkınma ve refah çevreye değil, o çevreye bakıp ondaki potansiyelleri görebilen (öylece eğitilmiş) insanlara bağlıdır. İnsana yeterli nitelikler kazandırılmışsa (*nitelik dokusu yeterliyse*) bulunduğu yerde ya da bir başka yerde kendi refahını yaratabilir. Ama eğer o nitelikler kazandırılmamışsa; insana rağmen kalkınma imkansızdır.!

Lütfen yurt dışına giderken bir yüzü Türkçe, diğer yüzü yabancı dilde basılmış birer kartvizit bastırınız. Kartvizitsiz olmanın ayakkabısız olmaktan daha da ayıp olduğunu ve bunun HERKES için böyle olduğunu unutmayınız.

ŞİMDİ NE YAPALIM?

Bu bölüme kadar, yöresel kalkınmanın alt yapısı denilebilecek koşullar üzerinde duruldu. Bu alt yapının üzerine neler yapılması gerektiğine gelince:

a.Yöreyi, dışı ile irtibatlayınız!

Bir yöreyi kalkındırabilecek potansiyellerin, yörenin içindeki çeşitli '**imkanlar**' değil, bu imkanlara duyulan '**ihtiyaçlar**' olduğuna işaret edilmişti. Bu ihtiyaçlar yöredekiler tarafından da duyulabilirse de, esas ihtiyaçların yöre dışında olduğuna dikkat edilmelidir. Çünkü yörenin dışı her zaman için yöre içinden çok daha büyüktür.

Yöre içi ihtiyaçların belirlenmesi, dış ihtiyaçlara göre çok daha kolaydır. Yerel gazeteler, yerel meslek kuruluşları ya da sivil toplum örgütleri (kalkınma dernekleri vb), bu amaçla kullanılabilir. Ayrıca, yörede düzenlenebilecek "**Bunları Yapabilir misiniz Sergileri**" (BYS) de, yöre içi ihtiyaçların ortaya çıkarılmasına yarayabilir. BYS, yöre içindeki -varsa- çeşitli kuruluşların ihtiyaç duyup yöre dışından sağladıkları ve fakat yöre içinden temin etmeye de istekli oldukları çeşitli mal ve hizmetlerin sergilendiği sergilerdir. GİAD'lar bu tür sergileri organize edebilir ya da ettirebilirler.

1974 Kıbrıs Barış Harekatı sonrasındaki ambargo nedeniyle ordumuz da bu tür sergiler düzenlemiş, böylece birçok küçük ve orta ölçekli girişimin ortaya çıkmasına yol açılmıştır.

Yöre içi ihtiyaçların ortaya çıkarılması için düzenlenebilecek toplantılar da yararlı olabilir. Yöre dışı ihtiyaçların belirlenmesine gelince:

1. İNTERNET'e bağlanınız!

Türkiye'nin en ücra köşelerinde dahi otomatik telefon hizmetinin bulunduğu düşünülürse bunun, Dünya'ya açılan bir pencere olduğu görülecektir. Bunun için bir telefon hattı ve bir bilgisayar yeterlidir. Günümüzde bilgisayarın girmediği yer, yayılmadığı yöre kalmadığı düşünülürse bunun ne denli kolay olduğu anlaşılacaktır. Tek yapılması gereken, yabancı dil bilen bir kişinin, bu konuda eğitilmesidir. Böylece yalnız yöre dışına değil, Türkiye dışına da irtibatlanmış olunacaktır.

2. Yerli "BİLGİ AĞLARI"na Bağlanınız!

ANADOLU NET ve diğer bilgi ağları giderek yaygınlaşmaktadır. Bunlara bağlanarak hem ülke içi hem de dışı için birer irtibat sağlayınız. İNTERNET için istihdam edilecek personel bunun için de kullanılacaktır.

3. Adres Veri tabanı oluşturunuz!

Yerli ve yabancı tüm meslek kuruluşlarının adres, telefon, faks, e-mail numaralarını ve anahtar kişilerinin adlarını içeren bir bilgisayar veri tabanı oluşturunuz.

4. Fuar veri tabanı oluşturunuz!

Yerli ve yabancı fuarların yer, tarih ve konularını içeren bir veri tabanı oluşturunuz.

5. Gezi düzenleyiniz!

Çeşitli yurt içi ve dışı meslek kuruluşları ile temas ve fuarları gezmek, yurt içi ve dışındaki ihtiyaçlar hakkındaki görüşlerinizi çok etkileyecek ve de değiştirecektir. Bu geziye ne denli çok kişi katılırsa sağlanabilecek yarar da o denli büyük olacaktır (Lütfen giderken bir yüzü Türkçe, diğer yüzü yabancı dilde basılmış birer kartvizit bastırınız. Kartvizitsiz olmanın ayakkabısız olmaktan daha da ayıp olduğunu ve bunun **herkes** için böyle olduğunu unutmayınız).

6. Yayınlara abone olunuz!

Aklınıza gelen, rastladığınız her meslek kuruluşu dergisine -ki çoğu ücretsizdir- abone olunuz. Gözünüze çarpan küçük bir ayrıntı, hayatınızın akışını değiştirebilir. Dünyayla bütünleşme soyut bir laf değil, nerede ne olduğu, kimin ne ürettiği bilgisidir.

Yörenin, dışı ile irtibatlanmasına ve Yerel Potansiyel Araştırmacılarının istihdam edilip eğitilmelerine paralel olarak yapımı gereken bir iş de, yörenin ekonomik kalkınmasında katalizör rolü oynayacak olan bir Girişim Destekleme Ajansı kurulmasıdır.

7. Siz de bir yayın çıkarınız!

Mümkünse iki dilde (Türkçe ve İngilizce), değilse tek dilde bir yayın çıkarıp, neler ürettiğinizi, imkanlarınızın neler olduğunu, nelere ihtiyacınız olduğunu açıklayın. Yayın da, bir yörenin kartvizitidir.

8. "Başka ne gibi irtibatlamalar olabilir?" konulu beyin fırtınası toplantıları düzenleyip, bu listeyi geliştiriniz.

Yöre dışındaki ihtiyaçların ne denli geniş olduğu böylece kavranmaya başlanınca, yöre insanı çevresine daha farklı gözlerle bakmaya başlayacaktır.

b. "YEREL POTANSİYEL ARAŞTIRMACISI" Yetiştirelim!

Yöreyi dışı ile irtibatlamak üzere çalışılırken bir yandan da yapılması gereken ikinci iş, yöresel potansiyelleri ortaya çıkarma konusunda birkaç görevlinin eğitimini sağlamaktır. Buna göre;

Yerel Potansiyel Araştırmacısı Yetiştirilmesi;

1. Uygun aday temini : İlk aranması ve hiç bir şekilde vazgeçilmemesi gereken koşul, bu konuda istihdam edilecek kişilerin -ki 3 veya 4 kişi en iyi sayıdır-, meraklı, gözlem yeteneği gelişmiş kişiler olmasıdır. Meslek olarak teknik dallarda yüksek öğrenim görmüş olanlar tercih edilmeli, ama bu konuda ısrarlı olunmamalıdır.

Askerliğini bitirmiş olmasından başkaca yaş koşulu aranmamalı, bu işi kendisine daimi meslek edineceği konusunda kanaat edinilmiş olmalıdır. Yabancı dil bilmesi önemli bir avantaj sağlayacak, bu konudaki yabancı yayınları izleyebilecektir.

2. Adayın eğitim programı: Bu konuda çeşitli kaynaklardan yararlanarak eğitim alınabilir. Ancak, sağlanacak eğitimin, şu noktaları muhakkak içermesi istenmelidir:

- i. İş yaratma teknikleri¹
- ii. Yerel Potansiyeller²
- iii. Bir yörenin turizm potansiyellerinin harekete geçirilmesi hakkında bilgiler:
 - “Bir yörenin turizm potansiyelinin değerlendirilmesi için yaratıcı pazarlama metodları”, T.C.Turizm Bakanlığı, '89
 - “Karadeniz bölgesinde yaratıcı pazarlama teknikleri”, T.C. Turizm Bakanlığı, 1989
 - “Bir yörenin turizm imkanlarının değerlendirilmesi için rehber”, T.C. Turizm Bakanlığı, 1988
- iv. Girişimcilik ve Girişim Destekleme Şirketleri hakkında bilgiler:
 - Ulusça Zenginliğe açılan kapı: GİRİŞİMCİLİK Tınaz Titiz, İnkılap Kitabevi-İstanbul, 1995
- v. İletişim becerisi,
- vi. Veri tabanı yönetimi konusunda bilgisayar yazılımlarının öğrenilmesi,
- vii. Rapor yazma,
- viii. Toplantı yönetimi,
- ix. Zaman yönetimi,
- x. İş planlaması,
- xi. İnternet bilgi ağının kullanımı,
- xii. İstatistik metodlar,
- xiii. Sorun çözme yöntemleri¹.

Yetiştirilecek bu elemanlar, bir yandan yörenin potansiyellerini ortaya çıkarırlarken diğer yandan da yöre halkına kısa seminer ve konferanslarla “çevrelerini görme” becerisi kazandıracaklardır.

c. “GİRİŞİM AJANSI” kurunuz!

Yörenin, dışı ile irtibatlanmasına ve Yerel Potansiyel Araştırmacılarının istihdam edilip eğitimlerine paralel olarak yapımı gereken bir iş de, yörenin ekonomik kalkınmasında katalizör rolü oynayacak olan bir Girişim Destekleme Ajansı kurulmasıdır.

Bir, “Girişim Ajansı” kurunuz!

Girişim Ajanslarının (ya da Girişim Destekleme Şirketleri) nasıl çalıştıkları, yörenin ekonomik kalkınmasına nasıl katalizör oldukları GİRİŞİM adlı kitabımda açıklanmaktadır. Bunlar, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmuş ticari şirketler olup, sağladıkları karları büyük ölçüde tekrar sermayelerine katarlar. Ortakları, yörenin kalkınmasından kendini sorumlu hisseden -ki buna sosyal sorumluluk denilmektedir- özel sektöre ait kuruluşlarıdır. Belediye, il özel idaresi, devlet kuruluşları gibi kamu kurumlarından yardım kabul ederler, fakat hiçbir şekilde yönetimlerinde onlara yer vermezler. Bu, siyasi tercihlerden etkilenmemeleri için gereklidir.

Aşağıda, bu tür bir Girişim Ajansı için örnek bir kuruluş senedi örneği verilmektedir. Bazı ayrıntılar değiştirilebilirse de genel olarak aynen benimsenmesi önerilir.

¹ Bu konuda, Beyaz Nokta Vakfı ile temas kurularak bilgi alınmalıdır.

² SMH – Sistem Mühendisliği Hizmetleri A.Ş. Ardes: İnönü Cad. Sümko Sitesi M3, A Blok, Kat:9, Daire:39 Kozyatağı / İstanbul
Fax: (212) 3802471

GİRİŞİM DESTEKLEME AJANSI A.Ş. ANA SÖZLEŞMESİ

Md. 1- Kuruluş

Aşağıda isim ve ünvanları, uyrukları ve ikametgah adresleri yazılı kurucular arasında TTK'nın, "Anonim Şirketlerin ani biçimde kuruluşu" hükümleri uyarınca bir anonim şirket kurulmuştur:

1.
2.
3.
4.
5.

Md. 2- Şirketin Ünvanı

Şirketin ünvanı,- Girişim Destekleme Ajansı Anonim Şirketi'dir.

Md. 3- Şirketin Amaçları

(a) yöresinin ekonomik potansiyelleri değerlendirerek bir ek gelir ve/ya istihdam yaratabilecek girişimcileri, bu girişimcilerin ihtiyaç duyabilecekleri çeşitli ihtiyaçlar açısından desteklemek ve bu yolla yöredeki ekonomik kalkınmayı sağlamaktır.

(b) Yöre halkının çeşitli konulardaki beceri düzeylerini ve özellikle girişimcilik becerilerini artırarak, gerek yöre dışındaki çalışmalarında daha nitelikli işlerde çalışmalarına imkan hazırlamak, gerekse yöre içindeki potansiyelleri değerlendirebilmelerini sağlamaktır.

Md. 4- Şirketin Faaliyet Alanları

(a) Şirket, Md. 3'de sınırları çizilen amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereken her türlü mal ve hizmet alımı, satımı, kiralaması faaliyetinde bulunabilir. Alıp satılan ve/ya üretilen mal ve hizmetler içine her türlü bilgi ve know-how dahildir.

(b) Şirket, amaçlarını gerçekleştirebilmek için yerli ve yabancı kuruluşlarla anlaşmalar yapabilir, ortaklıklar tesis edebilir, temsilcilik yapabilir, yurtdışında bürolar açabilir.

Md. 5-Şirketin Merkezi

Şirket merkezi'dır. Şirket, yönetim kurulu kararı ve TTK'nun hükümlerine uygun olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığına önceden bilgi vermek suretiyle yurt içi ve dışında şubeler açabilir, muhabirlikler tesis edebilir.

Md. 6- Süre

Şirketin hukuki varlığı belirli bir süre ile sınırlandırılmamıştır.

Md. 7- Şirketin Sermayesi ve Hisse Senetleri

Şirketin sermayesi, TL 4 milyar'dır. Bu sermaye her biri TL1 milyon değerinde 4000 adet hisseye bölünmüştür.

Bu hisse senetleri, A, B ve C grubu olmak üzere üç tipe ayrılmış olup:

- | | | |
|-------------------------|-------|---------------------|
| A Grubu hisse senetleri | | her hisse için 2 oy |
| B " " " | | her hisse için 1 oy |
| C " " " | | her hisse için 1 oy |

olmak üzere imtiyazlıdır. TTK'nun 387nci Md. hükmü saklıdır.

Kurucuların hisseleri, şu şekilde dağılmıştır:

1. (kurucu).....TL.....(.....adet)Grubu imtiyazlı
2. (kurucu).....TL.....(.....adet)Grubu imtiyazlı
3. (kurucu).....TL.....(.....adet)Grubu imtiyazlı

4. (kurucu).....TL.....(.....adet)Grubu imtiyazlı
5. (kurucu).....TL.....(.....adet)Grubu imtiyazlı

Her kurucunun payına tekabül eden sermaye payı tamamen taahhüt edilmiş ve %25'i nakden ödenmiştir. Geriye kalan %75 ise, Yönetim Kurulu'nca kararlaştırılacak esaslar halinde peşin veya taksitler halinde ödenmesi istenebilir.

Bu husustaki ilanlar ana sözleşmenin 27'nci Md.si gereğince yapılır.

Hisse senetleri nama yazılıdır.

Yönetim kurulu, hisse senetlerini 1, 5, 10 hisselik küpürler halinde ihraca yetkilidir. (TTK Md. 339)

Sermayenin tamamı ödenmedikçe hamiline yazılı hisse senedi çıkarılamaz. (TTK Md. 409)

Md. 8- Hisse Senetlerinin Bölünmezliği (TTK Md. 400)

Hisse senetlerinin birden fazla maliki varsa, bunlar şirkete karşı haklarını ancak müşterek bir temsilci vasıtasıyla kullanabilirler. Müşterek bir temsilci tayin edemedikleri takdirde şirketçe bunlardan birisine yapılacak bir tebliğ hepsi hakkında geçerli olur.

Md. 9- Hisse Senetlerinin Şekli

Hisse senetleri, TTK'nun 413. Md.si hükmüne uygun olarak ihraç olunacak, dip koçanlı ve sıra numaralı olacaktır. Hisse senetleri, ihraç tarihindeki Yönetim Kurul Başkanı ve diğer bir Yönetim Kurulu Başkanı ve diğer bir Yönetim Kurulu Üyesi tarafından imzalanmış olacaktır.

Md.10-Tahvil Çıkarılması (TTK Md. 421-427)

Şirket, TTK ile yürürlükteki diğer ilgili yasa hükümleri uyarınca ve Genel Kurul kararı ile tahvil çıkarabilir. Tahvil çıkarılmasına karar verilecek Genel Kurul Toplantısında TTK'nun 388'nci Md.sinde öngörülen nisaba uyulur.

Ancak, çıkarılan tahvillerin tutarı, şirket esas sermayesinin ödenmiş ve tasdik olunmuş son bilançoya göre mevcut olduğu anlaşılan miktarı aşamayacağı gibi, daha önce çıkarılan tahvillerin bedelleri tamamıyla alınmadan yeniden tahvil çıkarılmasına karar verilemez.

Şirket, TTK ve diğer ilgili mevzuata uygun olarak kar ortaklığı belgeleri ihraç edebilir. Belirtilen şekil şartlarına uymak ve gerekli izni almak kaydıyla bütün işlemlerin Yönetim Kurulunca yürütülmesi, çıkarılacak kar ortaklığı belgesi tutarının ve bunlara verilecek kar oranının tespiti ve diğer konularda Genel Kurulca Yönetim Kuruluna tam yetki verilebilir.

Md.11-İdare ve Temsil (TTK Md. 312-317-321)

Şirketin idaresi, Genel Kurul tarafından TTK hükümleri uyarınca:

- 3 üyesi A grubu pay sahiplerinin göstereceği adaylar arasından,
2 üyesi B grubu pay sahiplerinin göstereceği adaylar arasından,
1 üyesi C grubu pay sahiplerinin göstereceği adaylar arasından

olmak üzere 6 üyeli bir Yönetim Kurulu tarafından yürütülür. İlk Yönetim Kurulu Üyesi olarak :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

seçilmişlerdir.

İlk Yönetim Kurulunun görev süresi ilk olağan Genel Kurul toplantısına kadardır.

Yönetim Kurulunda tüzel kişileri temsilen yer alan gerçek kişilerin üyeliği, kendisini aday gösteren tüzel kişilik ile ilişkisi kesildiğinde derhal sona ereceği gibi, temsil ettiği tüzel kişiliğe sahip kuruluş yönetimi tarafından istenildiği herhangi bir anda görevden alınabilirler.

Bu durumda, veya herhangi bir nedenle bir üyeliğin boşalması halinde TTK'nun 315. Md.si gereğince boşalan üyeliğe ilk Genel Kurulun onayına sunulmak üzere Yönetim Kurulunca seçilecek üyenin, boşalan üyeliğin seçilmiş olduğu hisse senedi grubunca gösterilecek adaylardan olması şarttır.

Yönetim Kurulu üyeleri en çok 3 yıl için seçilebilirler. Genel Kurul gerek gördüğü takdirde yönetim kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.

Md.12-Yönetim Kurulunun Görevleri (TTK Md. 318-328 (319))

Yönetim Kurulu, TTK, bu ana sözleşme hükümleri ve şirket Genel Kurulu tarafından alınan kararlarla kendisine verilen görevleri ifa ve icra eder.

Yönetim Kurulu, TTK'nun 319. Md.si hükmü uyarınca yetki ve şirketi temsil yetkisini, üyeleri arasında kurabileceği bir İcra Komitesine veya Murahhas Üye veya Üyelere ya da Müdür veya Müdürlere devredebilir.

Md.13-Şirket Adına İşlem Yapmak, Şirketi Temsil ve İlam Etmek

Şirket adına işlem yapmak, şirketi temsil ve ilzam etmek şirket Yönetim Kuruluna aittir (TTK Md. 317-321-323).

Şirket adına yazılan ve verilen bütün belge ve kağıtların ve şirket adına yapılan tüm bağlantı ve sözleşmelerin geçerli olması ve şirketi ilzam edebilmesi için, bunların Yönetim Kurulunca derece, yer ve şekilleri tayin edilen ve imza yetkisi verilen ve ne surette imza edecekleri, usulüne uygun tescil ve ilan olunan kişi veya kişiler tarafından şirket ünvanı altında imzalanmış olması gereklidir.

Md.14-Yönetim Kurulu-Toplantı Düzeni-Nisaplar (TTK Md. 330-318)

Olağan Genel Kurul toplantısını takip eden ilk Yönetim Kurulu toplantısında üyeler arasında bir başkan ve bir başkan vekili seçerler. Süresi dolmuş bulunan başkan ve başkan vekilinin tekrar seçilmesi caizdir.

Yönetim Kurulu, toplantıda gerek gördükçe ve en az ayda bir kez olmak üzere Şirket Merkezi'nde toplanır. Üyelerin tümüne önceden yazılı olarak haber verilmek koşuluyla toplantı, şirket merkezinden veya işyerinden başka bir yerde de yapılabilir. (TTK Md. 371 hükümleri saklıdır)

Yönetim Kurulu müzakerelerinin başlayabilmesi için, mevcut üye sayısının yarısından bir fazlasının toplantıda hazır bulunması şarttır. Kararlar, toplantıda mevcut üyelerin salt çoğunluğu ile verilir. Üyelerden biri müzakere talebinde bulunmadıkça, Yönetim Kurulu kararları, üyelerden birisinin belirli bir konuda yaptığı teklife diğerlerinin yazılı rızaları alınmak suretiyle de verilebilir.

Md.15-Huzur Hakkı (TTK Md. 333)

Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu üyelerine, Md. 24 (c)'de belirtilen net kar'dan, Yönetim Kurulunun belirleyeceği miktarda huzur hakkı ödenir.

Md.16-Denetçiler (TTK Md. 347)

Genel Kurul, ortaklar arasından ya da dışarıdan 3 yıl için 3 denetçi seçer.

Görev süresi sona eren denetçilerin tekrar seçilmeleri caizdir.

İlk Denetçi olarak:

- 1.
- 2.
- 3.

Bir yıl için seçilmişlerdir.

Md.17-Denetçilerin Görevleri (TTK Md. 353)

Denetçiler, TTK tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirirler ve şirketin iyi bir biçimde idaresi ve çıkarlarının korunması, amaçlarına ulaşması doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadığı konularında gerekli ve mümkün denetimde bulunurlar.

Yönetim Kurulunun ihmali halinde Olağan veya Olağanüstü Genel Kurulu toplantıya davet edebilirler. Genel Kurul toplantılarında hazır bulunabilirler. TTK Md. 354'deki raporu düzenlemeye yetkilidirler.

Md.18-Olağan ve Olağanüstü Genel Kurullar-Karar Nisabı (TTK Md. 364-373,378)

Şirket Genel Kurulu olağan veya olağanüstü olarak toplanır. Olağan Genel Kurul, şirketin hesap devresi sonundan itibaren 3 ay içinde ve yılda en az 1 kez toplanır.

Olağanüstü Genel Kurul, şirket işlerinin gerektirdiği her zaman, kanun ve ana sözleşmede yazılı hükümler uyarınca toplanır ve karar verir.

Kararlar, mevcut oyların salt çoğunluğu ile verilir. (TTK'nun 378, 387 ve 388. Md.leri hükümleri saklıdır).

Md.19-Toplantıya Davet (TTK Md. 365)

Olağan Genel Kurulu toplantıya Yönetim Kurulu, Olağanüstü Genel Kurula ise Yönetim Kurulu ya da Denetim Kurulu çağırabilir.

Şirket sermayesinin en az %10'na sahip hissedarlar, gerekçe bildirmek ve yazılı olarak istemeleri halinde Genel Kurulu toplantıya davet edebilirler.

Genel Kurulu toplantıya davet eden %10 azınlığın mahkemedен yetki alması hakkı saklıdır.

Genel Kurul toplantılarında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiserinin bulunması ve toplantı tutanaklarını ilgililerle birlikte imzalaması şarttır.

Md.20-Oy Hakkı ve Vekil Tayini

Genel Kurullarda hazır bulunan hissedarların veya vekillerinin A grubu hisse senetlerinde her hisse için 2 oy, B grubu hisse senetlerinde her hisse için 1 oy, C grubu hisse senetlerinde her hisse için 1 oy hakkı vardır.

Oy hakkının kullanılması, pay sahibi olan veya olmayan bir vekile tevdi edilebilir. Bu konuda verilecek yetki belgesinin şekli Yönetim Kurulunca saptanır. (TTK Md. 360/2 hükmü saklıdır). Hamiline yazılı bir hisse senedinden doğan oy hakkı, o senede zilyet bulunan kimse tarafından kullanılır.

Hamiline yazılı hisse senedi malikleri, toplantı gününden en az 7 gün önce, şirket merkezine müracaatla hisse senetlerini veya bunlara malik olduklarını gösterir belgeleri şirkete tevdi etmeye mecburdurlar.

Bu tevdi üzerine şirket tarafından kendilerine verilecek, üzerinde oy miktarı yazılı bulunan giriş kartlarını ibraz suretiyle Genel Kurula iştirak edebilirler.

Toplantının ertelenmesi halinde, aksine karar olmadıkça, bu giriş kartları müteakip toplantı için de geçerlidir.

Genel Kurul toplantılarında oylar el kaldırmak suretiyle verilir. Ancak, hazır bulunan hissedarların temsil ettikleri sermayenin onda birine sahip bulunanların talebi üzerine gizli oya başvurulur.

Md.21-Hesap Devresi

Şirketin hesap devresi bir takvim yılıdır. Ancak, ilk hesap devresi bundan farklı olarak, kesin kuruluş tarihinden başlamak üzere o yılın Aralık ayının sonuncu günü nihayet bulur.

Md.22-Bilanço-Kar ve Zarar Hesapları-Raporlar (TTK Md. 457, 362)

Her hesap devresi sonunda, yıllık Yönetim Kurulu raporları ile Denetim Kurulu raporu, bilanço ile kar ve zarar hesabı cetveli düzenlenir ve Genel Kurulu takiben en geç 1 ay içinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığına yollanır.

Hazırlanacak Yönetim Kurulu ve Denetçi raporlarıyla yıllık bilançodan, Genel Kurul tutanağından ve Genel Kurulda hazır bulunan hissedarların isim ve hisse miktarlarını gösterir cetveldən üçer nüsha, son toplantı gününden itibaren en geç 1 ay içinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığına gönderilir veya toplantıda hazır bulunan komisyere verilir.

Md.23-Net Kar'ın Hesaplanması (TTK Md. 457, 169)

Şirketin genel giderleriyle çeşitli amortisman bedelleri ve bu gibi şirketçe ödenmesi ve ayrılması zorunlu olan kalemler, hesap yılı sonunda belirlenen gelirlerden indirildikten sonra geriye kalan miktar net kar'ı oluşturur.

Md.24-Net Kar'ın Dağıtılması (TTK Md. 470, 466, 467)

Md. 23 uyarınca saptanacak net kar'dan, ödenmesi gereken vergiler düşüldükten sonra geri kalan miktardan:

- %15 oranında kanuni yedek akçe ayrılır.
- % 5 oranında ortaklara hisseleri oranında birinci temettü verilir.
- Kalan kar'dan, Genel Kurul kararı ile en fazla %10'u, Yönetim Kurulu başkan ve üyelerine, en fazla %10'u da şirketin yönetici ve diğer çalışanlarına tahsis olunabilir.
- (a) , (b) ve (c) şıklarında belirtilen paylar ayrıldıktan sonra kalan kar gerekli kanuni prosedür uygulanarak şirketin işletme sermayesine katılır.
- TTK'nın 466/3 Md.si hükümleri saklıdır.

Md.25-Yedek Akçeler (TTK Md. 466)

TTK Md. 467 hükümleri saklıdır. Kanuni yedek akçe, ödenmiş sermayenin %25'ine ulaşınca kadar ayrılır.

Md.26-Ana Sözleşmenin Değiştirilmesi

Ana sözleşmede yapılacak tüm değişikliklerin geliştirilip uygulanması, Sanayi ve Ticaret Bakanlığının iznine tabidir. Bu husustaki değişiklikler usulüne uygun olarak tasdik ve Ticaret Siciline tescil edildikten sonra ilan edildikleri tarihten itibaren geçerli olurlar.

Md.27-İlanlar

Şirketin kuruluşu, genel kurulları ve bu gibi şirketin yapısal konularına ait ilanlar, TTK'nun 37/4 Md.si hükmü saklı kalmak üzere, şirket merkezinin bulunduğu ilde yayımlanan gazetelerden biriyle, en az 15 gün önceden yapılır.

Şirketin faaliyet konularıyla ilgili (satın alma, duyuru ve bu gibi) ilanlar ise Yönetim Kurulunun ya da onun yetkilendirdiği kişi veya kişilerin kararı ile istenilen yayın organlarında yayımlanabilir.

TTK'nun 368, 397 ve 438nci Md. hükümleri saklıdır.

Md.28-Ana Sözleşmenin Tevdii

Şirket, bu ana sözleşmeyi bastırarak kuruculara ve sermaye artırımlarına katılacak yeni hissedarlara birer adet ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığına da 6 nüsha tevdi eder.

Md.29-Fesih (TTK Md. 434)

Şirket, TTK'nunda yazılı sebeplerle, mahkeme kararıyla veya genel kurulun kanuni hükümler çerçevesinde vereceği kararla fesih olunabilir. Şirket, iflastan başka sebeplerle fesih olunursa tasfiye memurları Genel Kurul tarafından seçilir.

Md.30-Yetkili Mahkeme ve İcra Daireleri

Şirketin gerek çalışması, gerekse tasfiyesi sırasında bütün muamele ve işlerinden dolayı, şirket ile pay sahipleri arasında doğacak veya şirketle ilgili olup pay sahipleri arasında doğan, şirket haklarını etkileyen bütün niza ve uyuşmazlıklarda yetkili merci, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki mahkemeler ve icra daireleridir.

Md.31-Yasal Hükümler

Bu Esas Sözleşme ile düzenlenmemiş bulunan hususlar hakkında TTK hükümleri ile diğer ilgili mevzuat hükümleri uygulanacaktır.

GEÇİCİ HÜKÜMLER**G. Md.1-Kuruluş Giderleri**

Şirketin kuruluşuna takaddüm eden ve kurucular ya da diğer kişi veya kuruluşlar tarafından yapılmış olan ve yapılması gerekli addolunan tüm harcamalar şirketin giderlerine intikal ettirilir.

G. Md.2-Damga Vergisi

Bu ana sözleşme ile ilgili damga vergisi 3 ay içinde ödenecektir.

OKUYUCULARIMIZA NOTLAR:

- * Bu ve diğer BN dokümanları, Beyaz Nokta Vakfından izin alınmaksızın çoğaltılamaz, dağıtılamaz ve alıntı yapılamaz.
- * Bu düşünce Notu bağış karşılığında, Beyaz Nokta Vakfı'ndan sipariş edilebilir.
- * Bu Düşünce Notu'ndaki görüşler tamamen yazarına ait olup, Beyaz Nokta Vakfı'nı bağlamaz.
- * Düşünce Notunun elinize zamanında geçmesi için lütfen adres değişikliklerinizi aşağıdaki forma yazıp adresimize gönderiniz.

ADI VE SOYADI :.....

GÖREVİ :.....

ADRESİ :.....

TELEFON :..... FAX :.....

E - MAIL :.....