

Çağdaş yenilikçi yerel yönetimlere...

Müfit Akyos

Endüstri Mühendisi
Teknoloji Yönetimi Danışmanı
mufita@ttnet.net.tr

50 yılı aşkın süredir yaşadığım büyük kentte hiçbir yerel yönetim ne kentin bütünü ne de yaşadığım yakın çevremi ilgilendiren yani doğrudan benim yaşamımı etkileyecek olan konularda ne düşündüğümü ve daha iyi bir “yaşam kalitesi” için istemlerimin neler olabileceğini öğrenme gereği duymadı.

Son yarım yüzyıldır, bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de kentleşmenin giderek artan hızı, demografik yapıdaki değişimler, çeşitlenen ve artan talepler, demokratik katılım isteğinin artması, yerel dinamiklerin bölgesel kalkınma konusunda artan iddiaları v.b derin etkiye sahip değişimler düşünüldüğünde, “geleneksel belediyecilik” kavramı ve ülkemizde genellikle “ bir bölü bilmem kaç ölçekli” planlar çerçevesinde yürütülen yerel yönetimciliğin, artan mutsuz kentli nüfusa bakıldığında, yeterli olamayacağı görülmektedir.

Ülkemizde de son yıllarda kentsel veya bölgesel düzeyde yerel dinamiklerin başını çektiği “kalkınma” girişimlerine rastlanılmaktadır. Ancak bu girişimlerin ortak yanı; genel bir siyasanın (devlet veya hükümetler tarafından belirlenen) parçası olmamaları, çoğunlukla bölgeye yeni yatırımların çekilmesi amacıyla sınırlı iyi niyetli çabalar olmaları, bölge için geliştirilmiş, ülke ve dünya ile bütünleştirmeyi amaçlayan bir stratejiden ve “kalkınmanın gereklerini” içeren yenilikçi bir eylem planından yoksun olmalarıdır. Bir anlamda sezgisel denebilecek bu girişimler, değişen, alt üst olan tarımsal alandan kentlere yığılan niteliksiz nüfusla baş edebilecek kent siyasalarına, sorunları çözümlenebilecek kentsel yönetimlere ve araçlara şimdilik sahip görünmüyor.

Bütün dünyada küresel rekabetin olumsuz bütün etkilerine açık kentlerin yönetimleri, değişen koşulların getirdiği sorunlarla baş edebilmek için yerel yönetim kavramı etrafında yeni arayışlar, tartışmalar ve uygulamalar içindedirler. Bunların içinde en ilgi çekici olanları “yaratıcı ve yenilikçi kent” genel başlığı altında “yenilikçi yerel yönetim hizmetlerinin” tasarımı olarak öne çıkmaktadır.

Kent

Konumuzun öznesi olması nedeniyle öncelikle “kent”i irdeleyecek olursak;

Çağdaş uygarlık, kentleşmedir. Ülkemiz, kent nüfusunun artış hızı esas alındığında dünyanın en hızlı kentleşen ülkesidir. Ancak ortaya çıkan sonuçlara/sorunlara bakıldığında bu tarihsel gelişme doğrulanmamaktadır. Günümüzde kentler yaşamsal önemdedir. Çünkü

- “kent”, bilginin üretildiği yerdir.
- “kent”, yeni kalkınma ve politik yönetim formları için “kilit bölge/alan”dır.
- “kent”, yönetmeyi öğrenmek ve enformasyon devrimini bireyselleştirmek (vatandaşa indirmek) için “stratejik” bir yerdir.
- “kent”, yeni enformasyon ve telekomünikasyon teknolojilerinin topluma ve yurttaşla mal edilmesi için “uygun” bir yerdir.

Sonuç olarak, “kent” insani yüzü olan bir ağyapı toplumu oluşturmayı denemek ve yatırım yapmak için ideal bir alandır.

Kendi kaynakları ve yetenekleri ile farklılaşarak küresel sistemlerde başat düğüm noktaları haline gelen rekabetçi kentler, ortaklaşa yaratılmış birer ana kaynak, bölgesel, ulusal ve uluslararası büyümenin ve kalkınmanın birer motoru olarak görülmektedir.

Uluslararası ekonomilerin yayılma etkileri ile uyumlu olarak sanayileşmiş ülkelerde yeni bir kent evresinin doğduğu görüşü kabul görmektedir. Tartışmanın netleştiği,

- Ekonomik rekabetçilik
- Sosyal uyum
- Duyarlı yönetim
- Çevresel sürdürülebilirlik

başlıklarından da anlaşıldığı gibi toplumun ekonomik, sosyal, siyasi ve çevresel arayışlarının odağında kentler bulunmaktadır.

Güncel bir saptama olarak Avrupa Komisyonu’nun sosyal dışlama ile ilgili olarak AB kentlerini inceleyen “*Urban Audit I*” raporunda aşağıdaki saptamalar yer almıştır.

- Kentlerin teker teker nüfus düzeyleri istikrarlaşırken yakın yerleşimleri ve toplulukları içine alan bileşik kent bölgelerindeki nüfus artmaktadır.
- Kentler daha uluslararası ve kozmopolitan olmaktadır.
- Kentler işsizliğin yükünün gerçek taşıyanlarıdır.
- Gelir farkları ve fakirlik artmaktadır.
- Kentlerdeki bazı sağlık hizmetlerinde, eğitim düzeyinde, ev ve özel araba sahipliğinde ve suç oranlarında artış, kamu ulaşımında ise gerileme vardır.
- Hizmet sektöründeki istihdam artmaktadır.

Yenilikçilik ve kent

Yenilik, anlık akla geliveren “parlak” fikirler ve bunların “hesapsız “ uygulamaları değildir. Büyük kent belediyelerinde ve taşra belediyelerinde sıkça görülen böylesi örnekler öncelikle kaynak kaybı olmak üzere vatandaş gözünde “güvensizliği” pekiştirmektedirler.

İnovasyon, işlevselliğe ve süreçlerin akışına “farklı” bakabilenlerin geliştirdiği yenilikçi fikirlerin tanımlı değerlendirme süreçlerinden (gereksinim, talep, olabilirlik, yapılabirlik, sürdürülebilirlik, kamu değeri yaratma v.b ölçütlerin kullanıldığı) geçirilerek uygulamaya sokulmasıdır.

Bir kentin “asli yetkinlikleri” üzerine kurulu alanlarda “en iyi” olabilme hedefiyle uzmanlaşması için kentsel girişimcilik gibi yaratıcılık (creativity) ve yenilikçiliğe (innovation) gereksinimi vardır. *Yaratıcılık* yeni düşüncelerin üretildiği süreç, *yenilikçilik* ise bunların uygulanma süreci olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık, yenilikçiliğin bir ön koşulu olmakla birlikte yenilikçilik bir kentin birikimlerini ençoklaştıran etmendir.

Yaratıcılık ve yenilikçiliğe dayalı bir planlamada dikkate alınması gereken noktalar:

- Her kente özgü tarih, gelişme yörüngesi, insan kaynakları ve diğer varlıkları, iddiaları, amaçları ve fırsatlarının değerlendirilmesi;
- Toplumun kültürel eko-sisteminin karmaşıklığının, derinliğinin ve duyarlılığının etkisiyle fikirlerin ve stratejilerin uygulanmasındaki güçlüğün bilinmesi;
- Toplumsal katılım ve süreçlerin ve çıktılarının paylaşılabilmesi için yatay ağıyapıların desteklenmesi;
- Küçük projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması durumunda anlamlı yeniliklere kaynaklık edebileceğinin bilinmesi;
- Kente bölgesel bir bütün olarak bakılabilmesi;
- Kalkınmanın yerel yönetim sorumlulukları içinde görülebilmesi;
- Kentin geleceğinin öngörülebilmesi;
- Yönetimin bilgi esaslı oluşturulup, çalıştırılabilmesi;
- Yaşam kalitesinin iş edinilmesi.

Kapasite/yetenek inşası

Söz konusu yeni siyasanın yaşama geçirilmesinde, kurumların ve organizasyonların değışimi bağlamında kapasite/yetenek inşası ve kapasite kullanımı öne çıkmaktadır.

Kapasite/yetenek inşası, bir kurumun sahip olduğı insan kaynakları, bilgi kaynakları, teknolojik alt yapısı ve teknoloji kullanma becerileri, kurumsal birikimleri ve kaynaklarının kurumun stratejik hedeflerine erişimi sağlamak üzere değerlendirilerek gereksinimlerinin karşılanmasıdır.

Kapasite/yetenek inşasında çok önemli bir mekanizma, işbirlikleri/ortaklıklar geliştirebilmektir. İşbirlikleri/ortaklıklar, kurumların gereksinim duydukları bilgi ve becerilere; yenilikçi ve doğrulanmış metodolojilere; ağıyapılara ve yeni finansman olanaklarına; toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında ve kaynakların yönetiminde tekrarlanabilir modellere; organizasyon yönetimi ve yönetim seçeneklerine erişmelerini sağlar.

Kent işbirlikleri ve ağıyapıları

Rekabetçilik ve sosyal uyum arayışı içindeki kentler sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler tabanında tamamlayıcı ilişkiler geliştirerek ağıyapılar kurabilirler. Kent kalitesi ve altyapı eklemlemelerinin organizasyon bağlarıyla desteklendiği bu ağıyapılar öncelikle,

- güçlü kuruluşlar arasında ve
- güçlü kentler arasında

ortaya çıkmaktadır. Kent ağıyapıları,

- kent içi sosyal ilişkiler ve bilgi ağıyapıları;
- güncel yerel bilgilerin paylaşımı; teknik yaklaşım ve deneyim aktarımı; anlayış birliği; benzer konulara ilgi duyma; etkileşim yoluyla bilgi ve uzmanlıklarını derinleştiren grupların etkileşimlerini sürdürmeleri; geleneklerin ve kurumların paylaşılması;
- yerel bilgiyi kent dışı kaynaklardan gelen bilgilerle destekleme;
- kent dışındaki ağıyapılara bağlanma

gibi işlevler çerçevesinde sorgulanmaktadır.

Kent ortaklıkları ve kentsel yenilenme

Kentlerin yenilenmesine yönelik siyasaların önemli dayanaklarından birisi, yerel yönetim, iş dünyası ve gönüllü organizasyonlar arasındaki kent ortaklıklarıdır. Bu tür ortaklıklar için,

- Kent liderliği, vizyon, uzlaşma ve uygulanabilir eylem planı,
- Paydaşları kapsayıcılık,
- İnsan kaynakları,
- Ortaklık kültürü,
- Yönetimin gündeminde “yeniden yapılanma” olması,
- Yenilenen ve etkin bir kalkınma ve yönetim,
- Tutarlı ve kolaylayıcı yönetim siyasaları

gereklidir.

Yönetimde bilgi girdisinin esas alındığı, hizmet ve süreçlerde yaratıcılığın, yenilikçiliğin yaklaşım olarak benimsendiği iyi bir yönetişime sahip olabilmek için “kent ortaklıkları” kurulması önemlidir.



Şekil 1: Kentsel iyi yönetişim özellikleri

Kent ortaklıklarına dayalı iyi bir yönetişimin kurulmasının araçları ise (Şekil 1):

- Yerel kalkınma için yerel aktörlerin mobilizasyonu;
- İyi yönetişim için yerel aktörlerin gerekli yetkilerle donatılması;
- Kamu hizmetlerinin etkinliklerinin artırılması;
- Yerel kalkınma yönetişiminin düzeltilmesi;
- Yeni kamu yönetimi formlarının oluşturulmasıdır.

Yenilikçi kente geçiş için öneriler

Yukarıda ana başlıklar altında önemi ve özellikleri verilmeye çalışılan “yenilikçi kent” yaklaşımını yaşama geçirmede yardımcı olabilecek ve her biri ayrı bir proje başlığına dönüştürülebilecek faaliyetlere örnek olmak üzere öneriler:

- Yenilikçi kent hizmetleri stratejisi geliştirme;
- Yenilikçi yapılanmalar ve örgütlenmeler;
- Hizmet maliyetlerini düşürücü katılımıcılığın sağlanması;

- İletişim teknolojilerinin etkin ve yaygın kullanımının sağlanması;
- Kurumsal kapasitelerin geliştirilmesi;
- Yerel yönetim, iş dünyası ve gönüllü organizasyonlar arasındaki kent ortaklıklarının oluşturulması;
- Bilgi yönetimi stratejisinin oluşturulması;
- Kentin katmanlı haritalandırılması (yoksulluk, göç, suç, altyapı v.b.);
- “Kentli olma” faaliyetlerinin planlanması ve araçlarının geliştirilmesi;
- Yerel yönetimler – üniversite işbirlikleri araçlarının oluşturulması (bilgi, öğrenme, hizmet alma, eğitim, bilimsel araştırmalar v.b.).

Değerlendirme

Genel olarak kamu yönetimi içinde merkezi yönetimin etki alanı içinde yer alsalar da yerel yönetimlerin yenilikçi uygulamalar içinde olabilmeleri ve öncelikle kendi yapıları içinde yenilikçi bir kültür oluşturabilme olasılıkları merkezi yönetimden daha fazla olabilir. Merkezi yönetimlerin değişim süreçlerini engelleyen etmenler daha fazladır.¹ Küresel rekabeti giderek daha fazla hisseden yerel yönetimler yerel dinamiklerini (ayırt edici, fark yaratıcı coğrafi, tarihi, kültürel beceri ve bilgiye dayalı özellikler) oluşturacakları stratejik hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için daha yaratıcı ve yenilikçi olmak zorundadırlar. Yerel yönetimlerin etki alanlarındaki (hizmet vermekle yükümlü oldukları) bölgeyi “nereye ve nasıl” yönlendireceklerini/taşıyacaklarını olabildiğince açık ve esnek bir biçimde tanımlamaları gerekir. Bu yönelim belirlenirken, başta bölgenin sahip olduğu “varlıkları” tanımlanarak, gelecekte bölgenin yeni konumlanmasını sağlayacak kaynakların, yetkinliklerin ve kapasitelerin de tanımlanması gerekecektir.

Söz konusu konumlanma “yenilikçi bilgi kentlerinden”, “niş ekonomik kalkınmaya”; “kültürel bileşenlerle yerel toplumsal/ekonomik kalkınmadan”, “yenilikçi kente” uzanan bir çeşitlenme gösterebilir.

Arakesitleri olsa da bu hedef konumlanmaların her birinin gerektirdiği stratejiler farklılıklar gösterecektir. Örneğin, “yenilikçi bilgi kentleri” için uluslararası düzeyde araştırma ve eğitim kurumlarıyla bunları yenilikçi bilgi ve becerileriyle ayakta tutacak yüksek nitelikli entelektüel insan kaynaklarını bölgeye çekebilecek araçların geliştirilmesi gerekecektir. “Niş ekonomik kalkınmaya” dayalı bir kent için ise, bölgenin özgünlüklerinden, ulusal / uluslararası fırsatların değerlendirilmesinden hareketle belirli teknolojilerde öne çıkan bir teknoloji bölgesi olmaktan, kültür ve turizme dayalı bir kalkınmayı hedefleyen bir bölgeye uzanabilecek, yaratıcı bir stratejinin geliştirilmesi gerekebilecektir. “Yenilikçi kent” ise, güçlü

¹ Akyos, Müfit (2007), “Kamuda İnovasyon”, www.inovasyon.org.tr (Eylül, 2009).

bir “sanat-kültür planına dayalı; sanat ve kültür dünyasını, aykırı yaratıcı kişilikleri bölgeye çekerek ekonomik kalkınma ile ilintilendirmeyi hedefleyen bir stratejiyi içerebilir.”²

Kenti, yağmaya açık bir nesne olmaktan çıkarmak üzere, konuyu toplumsal, sosyolojik ve ekonomik boyutlarıyla ele alan, ülke düzeyinde uygulanacak bir “mega proje”nin oluşturulmasına gerek vardır. Bu projenin esas alacağı ve “ağyapılaşma”, “kümeler”, “öğrenen kent”, “bölgesel inovasyon”, “yenilikçi kent” v.b. kavramları içeren siyasanın oluşturulması söz konusu mega projenin ön adımı olarak düşünülebilir.

² Duxbury, Nancy (2004), “*Creative cities: Principles and practices*”, Background Paper, **Canadian Policy Research Networks**, <http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=1082&l=en> (September, 2009).

Ek: Okuma 1

Müfit Akyos
Endüstri Mühendisi
Teknoloji Yönetimi Danışmanı
mufita@ttnet.net.tr

Yaratıcı kent

Yaratıcı kentin ayırt edici özellikleri Neil Bradford'un başarılı tanımlamasıyla:

“Yaratıcı kentler, yeni fikirlerin yeşerdiği ve her alandan kişilerin, içinde yaşadıkları toplumu daha yaşanabilir ve çalışılabilir kılmak için bir araya geldikleri, deneyselliğin ve inovasyonun dinamik alanlarıdır. Karmaşık meselelerin üstesinden yaratıcı bir biçimde gelebilmek için değişik bilgiler bir araya getirilir, yaygın kamusal katılım özendirilir. Karar verilmesinde bütünsel düşünmeye değer verilir; ekonomik, sosyal, çevresel ve kültürel hedeflerin karşılıklı bağımlılığı üzerinde çalışılır. Yalnızca yaratıcı kentlerde bu özellikler, uzun yıllardan beri süren barınma, nüfus yoğunluğu, katılım, koruma ve gelişme gibi kentsel sorunlara, işbirliğine dayalı çözümler bulma gayretlerinde, kentin sahip olduğu olanaklar/varlıklar olarak değerlendirilir. Sir Peter Hall'un kilometre taşı niteliğindeki kitabı *Cities in Civilization*'da belirttiği gibi, bu kentler “tarih boyunca insan zekâsının gizli alevinin ve hayal gücünün tutuşturulduğu yerler olmuştur.”³

Bilgi-yoğun çağımızda kentler, yoğun yüz yüze etkileşimlerle yeni fikirlerin ve inovatif uygulamaların ortaya çıktığı ideal coğrafi boyut ve sosyal alanlardır. Yenilikçi kentler, ekonomik inovasyon, sosyal katılım, demokratik çabalar ve çevresel sürdürülebilirlik gibi konularda yerel ve ulusal hedeflere kayda değer katkılarda bulunurlar. Yaratıcılık için her düzeyde siyasa aktörleri, devlet organları, devletin farklı kademeleri, özel kesim, toplumsal yapılanmalar, sanat ve fikir insanları dâhil gönüllü vatandaşların işbirliği ve birlikte çalışılması yaşamsal önemdedir.

Kenti yaratıcı/yenilikçi yapan nedir?

Bir kenti yaratıcı/yenilikçi yapan özelliklerde öne çıkanlar kentin özgünlükleri ve otantikliğidir. Otantiklik, “geçmişten gelen değişmemiş özellikler” olarak tanımlanırsa, yenilikçi kentlerde ‘otantikliği’ koruma güdüsü ile ‘farklı, yeni bir şeyler yapma ve inovasyon gereksinimi’ arasında bir gerilim olması da doğaldır. Bu özellikleri ile “*yenilikçi kentler farklı*

³ Bradford, Neil (2004), “*Creative Cities Structured Policy Dialogue Backgrounder*”, Background Paper, Canadian Policy Research Networks, <http://www.cprn.org> (September, 2009).

görüşlerin, farklı değer ve kültürlerin çapraz-döllendiği ve birbirine karıştığı, 'huzursuz' ve dinamik yerlerdir." Özetle yaratıcı kentler, "yer, insanlar ve yatırım"ı bir araya getirmede üstünlük sağlarlar ⁴ (Şekil 2) . Bunları açacak olursak;

- **Yer:** Doğal ve yapay yeşil alanları, artistik bölgeleri, iyi planlanmış caddeleri ve alanları içeren otantik ve özgün nitelikli yerlerdir. Bu tür yerler yaşayanların yaratıcılıklarını besler ve bölgeye diğer yaratıcı kişileri de çeker.
- **İnsanlar:** Farklılıkların alanı olan yenilikçi kent için fikirler, esin ve hırs taşıyacak yetenekli insanların desteklenmesi ve o kente çekilmesi yaşamsaldır. Kenti planlayanlara düşen toplumu dinlemek ve onların katılımını sağlamak üzere bütün engelleri kaldırmaktır.
- **Yatırım:** İnsanların temel ekonomik ve sosyal gereksinimlerinin karşılanması yanı sıra hepsi inovasyonu destekleyecek olan fiziksel çevrenin iyileştirilmesi, kültürel organizasyonlar ve sosyal ağyapıların ve bilgi üreten kurumlar oluşturulması gerekmektedir.



Şekil 2: Yaratıcılık-Yenilikçilik bağlamında kent

⁴ Bradford, N., a.g.e

Yaratıcı/yenilikçi kent neden önemlidir?

Kentlerin yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesinin yükseltilmesinde kültür ve sanatın önemli bir işlevi olduğu genel kabul gören bir yaklaşımdır. Bu bağlamda başarılı görülen yerlerle yaratıcılık arasındaki ilişkinin etkisi olabilecek alanlar:

- *Yönetişim inovasyonu* – Yaratıcı bölgelerde yerel yönetimlerin geleneksel idare biçimlerinden farklılıkları görülmektedir. Bu farklılıklar, planlama sürecinden başlamak üzere katılımcılığı ve işbirliklerini öne çıkartma ve toplumun temsilini güçlendirme yönündedir.
- *Yerel yönetimde inovasyon* – Çağdaş kentsel sorunlar büyük kentlerde, büyüme ve farklılıkların yönetilmesine ve küçük yerleşimlerde doğal kaynaklardan bilgi ekonomisine yönelme olarak kendini göstermektedir. Bu sorunlarla baş edilmesi için ortak çözümler üretebilme ve sorun çözme becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Artan kentsel sorunları çözebilmekte ve birlikte yaşamın geliştirilebilmesinde yaratıcılık kilit bir rol üstlenmektedir.
- *Ekonomik inovasyon*: Bilgi ekonomisinde kalkınma ham madde kaynakları ve ulaşım ağlarına yakınlık gibi üstünlüklerden daha çok fikirlere, tasarımlara ve ağyapılara dayanmaktadır. Bilgi ve yaratıcılık ekonomi için daha değerli bir girdi olmakta, kentler ve toplumlar “inovatif bölgeler” olabilmektedirler.
- *Sosyal inovasyon*: Vatandaşların geniş kültür ve sanat faaliyetlerine katılmaları, kentin sosyal içeriğinin aktarılmasını, marjinal grupların ve alt grup topluluklarının kimliklerini ve yaratıcılıklarını ifade edebilmelerini ve aynı zamanda zayıflayan komşuluk bağlarının güçlenmesini sağlar. Böylece kent daha kapsayıcı bir alana dönüşür.
- *Sanatsal ve kültürel inovasyon*: Yaratıcı kentler, yukarıda işaret edilen inovasyon alanlarına katkıları nedeniyle kültür ve sanatı kucaklayarak destekler. Yaratıcılık, ürettiği birçok estetik ifade formuyla, farklı geçmiş ve yaşam alanlarındaki kentlilerin doğal ortamları içinde birbirlerine daha saygılı yaşamalarına katkıda bulunur.⁵

Örneğin, bir yerel yönetim kültür ve sanat ekonomisi geliştirmeyi eksen alarak “bireysel yaratıcılık-ekonomik güçlülük-sosyal inovasyon” ayaklarına dayalı bir kültür stratejisi geliştirebilir. Böylesi bir siyasanın vizyonu:

“Sanat ve kültürün estetik, karşılıklı anlayış ve iletişim oluşturmadaki önemi tanınarak; kültürel çeşitliliğin benimsenip, yaratıcılığın özendirildiği; vatandaşların günlük yaşamlarında yaratıcı faaliyetlere katılmaktan keyif aldığı; sanat ve kültürün eğitimin ayrılmaz bir parçası olduğu ve yaratıcılığın bilgi

⁵ Bradford, N., a.g.e.

çağında değeri ölçülemez bir beceri olduğu; sanat ve kültürün ruhsal, entelektüel ve sosyal yararları kadar ekonomi için de önemli bir role sahip olduğunun değerlendirildiği bir kent ortamı oluşturmak” olabilir.⁶

Kentin böylesi bir vizyonu yaşama geçirecek bir strateji geliştirmesi için bugüne kadar alışlagelen yerel yönetim yöntem ve araçlarından farklı olarak, inovatif fikirlere ve bu fikirlerin, vizyonu gerçekleştirmede araç görevi görececek hizmet biçimlerine dönüştürülmesi gerekir.

Bu amaçla kentin geleceğini tanımlayan bütün *stratejik süreçlerin* (inovasyon yönetimi de bu süreçler içinde yer almaktadır), vatandaşa/kullanıcıya hizmet sunumu ve işbirliğini tanımlayan bütün *kilit süreçlerin* ve her iki süreç alanını destekleyen bütün *destek süreçlerinin* çalışanlar, vatandaşlar, kullanıcılar ve bütün paydaşların desteği ve katılımları sağlanarak iyileştirilmesi ve yeniden tasarım teknikleri kullanılarak gözden geçirilmesi atılacak ilk önemli adımlardan olacaktır.

⁶ Duxbury, N., a.g.e.

Ek: Okuma 2

Öğrenme, inovasyon ve kentler⁷

Müfit Akyos
Endüstri Mühendisi
Teknoloji Yönetimi Danışmanı
mufita@ttnet.com

Giriş

Öğrenme süreci, bilginin edinilmesi, sınanması, edinilen deneyimlerle bilginin bir üst düzeyde yeniden üretilmesi, depolanması ve değişim için kullanılması süreci olarak da tanımlanabilir. Günümüzde hemen her alanda bilgi girdisinin nitelik ve nicelik olarak artan önemi “öğrenen kurumlar” ve “öğrenen kentlerde” de kendisini göstermektedir.

Kentlerin bölgesel ve ulusal kalkınmadaki önemleri ve aynı zamanda altyapı, yoksulluk, çevre, güvenlik v.b sorunları da temsil ediyor olmaları “öğrenme” konusunu öne çıkarmaktadır. Ancak, örneğin, kent içi ulaşım teknik ve ekonomik açıdan etkin bir çözüm olarak yaklaşık 30 yıl önce Brezilya’da (Curitiba) uygulanan hızlı otobüs yolu deneyiminin yayılımının, ağırlıklı Latin Amerika kentleriyle sınırlı kalmasının nedeni olarak kentler arası “öğrenmenin” yeterli olmadığı söylenebilir.

Kentlerdeki yenilikçi (*innovative*) uygulamalar neden diğer kentlerce istenen düzeyde öğrenilip uygulanamıyor? Kalkınmalarını ivmelendirebilmek için ketten-kente işbirliklerini gerçekleştirebilen, bu alanda farklı öğrenme yörüngeleri izleyen kent örneklerine de rastlanılmaktadır. Konunun rekabetçilikle ilişkisinin kurulmasıyla birlikte, yerel bilgi-öğrenme-yaratıcılığın kent “entelektüel altyapısının” bir parçası olduğu algılanmaya başlandı. Güvene dayalı ilişkilerin, kültürel paylaşımın ve birlikte iş yapma isteğinin olduğu “entelektüel altyapıya” sahip bölgelerin reformlara, yeniden yapılanmaya veya bölgesel rekabete (bölgesel stratejik hedeflerle vizyon ve misyonu oluşturmaya yatkınlık olarak okunması daha doğru olacaktır) açık başarılı bölgeler olduğu görülmektedir.

Ağyağlıların gelişkinlik gösterdiği öğrenen kentlerde (bölgelerde), örtük bilgiyi (*tacit knowledge*) açık bilgiye (*codified knowledge*) dönüştüren ve bilgiyi derleyen, işleyen, yeniden

⁷ Bu okuma parçasının hazırlanmasında “Campbell, Tim (2009), ‘*Learning cities: Knowledge, capacity and competitiveness*’, **Habitat International**, Volume 33, Issue 2, April 2009, Pages 195-201.”den yararlanılmıştır.

üreten, yayan ve kalıcılığını sağlayarak öğrenen kentlerin “entelektüel altyapısını“ inşa eden kurumsal yapılanmalar oluşturulmaktadır.

Öğrenen kentlere örnekler

Her biri alanında bir lider, reformist veya yenilikçi (*innovator*) olan öğrenen kentlere başarılı örnekler olarak gösterilen Bilbao-İspanya, Curitiba-Brezilya ve Seattle-ABD gibi kentlerin belirgin ortak noktaları vardır. İnsanların kentlerini geliştirmekle ilgili olarak harekete geçmelerinde, farklı niteliklerde olsa da kriz veya büyük şokların etken olması, bu kentlerin ilk ortak noktalarını oluşturmaktadır. Enformasyon ve bilginin önemini kavramış olarak kentin düşünce ve planlama faaliyetlerinin dünyadaki başarı örnekleri ile beslenmesi için öntepkisel (*proactive*) bir yaklaşımla öğrenmeyi gerçekleştirmeleri bunların ikinci ortak noktalarıdır. Öğrenme yöntemlerindeki farklılıklar ise sırasıyla “kurumsal”, “teknik” ve “enformel” olarak özetlenebilir. Üçüncü ortak nokta kamu, özel ve sivil toplum kesimlerinin katılımcı bir yaklaşımla kolektif öğrenme ve kentin geliştirilmesi faaliyetlerinde yer almalarını sağlayacak işleyişlerin oluşturulmasıdır. Dördüncü ve son ortak noktalarıysa, öğrenmeyi yönetmek için özel kurumlar oluşturmalarıdır.

Bilbao – İspanya

Bilbao'nun öğrenme öyküsü, 1970'lerin sonunda kentin liderlerinin Avrupa Ortak Pazarı'nda koruma duvarlarının indirilmesiyle birlikte, kentin ekonomisinin rekabet gücünü koruyamayacağı tespitiyle başlar.

Nervion ırmağı ile okyanusa açılan Bilbao 1980'lere kadar ekonomisini, yakınlarındaki demir cevheri ve buna bağlı çelik ve gemi inşa tesislerinin limanı olmasına dayandırmıştı. 1980'lerin sonunda AB ile birlikte yapılan analizler, kentin yalnızca inşaat sektöründe 10.000 iş kaybına uğrayacağını ve izleyen 25 yılda da rekabetçi pozisyonunu kaybedeceğini göstermekteydi.

Bu verilerden hareketle kentin kalkınmasına yardımcı olmak üzere kamu, özel kesim ve bölgede geniş bir yelpazede 19 aktif üyeli bir işbirliği yapısı olan **Metropoli-30** ile iş çevreleri, sanayi ve ticaret birlikleri, STK'lar, üniversiteler, yerel yönetim ve çevre belediyelerden oluşan bir bölge meclisi oluşturuldu.

1991 de Metropoli-30'un bilgi tabanının genişletilmesi ve derinleştirilmesi için çalışmalar ve araştırmalar yapmak için Metropoli-30'a bağlı *Revitalization of Bilbao* (Bilbao'nun Yeniden Canlandırılması) kuruldu. Aynı yıl ilk plan, *Metropoli-30 for Revitalization of Bilbao* yayımlandı.

20 yıllık öğrenme sürecinde üç önemli aşamadan geçildi. İlk aşamada, ekonomik çöküşün tanımlanması, farkındalığının sağlanması ve problemin derinliğine tanımlanması yapıldı. Avrupa ve dünyada yaşanan pratik, uygulanan teknikler ve yaklaşımlar kolektif olarak öğrenildi. Planda yer alan ve başlangıçta riski yüksek görülen yatırımlarla kentin sanayileşmeden kültür turizmüne dönüşümü için köklü adımlar atıldı. Limanın yerinin değiştirilmesi, nehrin ıslahı, büyük parkların ve merkezi yaya alanının inşası, Guggenheim Müzesinin, konferans salonlarının, metro ve havaalanının inşası büyük borçlanmalara gidilerek bu dönemde gerçekleştirildi. Müze 1997’de bitirildi. 1999’a kadar turist sayısı öngörülenin üç katına çıktı ve kente yapılan yatırımların maliyeti birkaç yılda karşılandı. Bugün müzeyi yılda ortalama 2,5 milyon kişi ziyaret etmektedir.

İkinci aşamada, 1999’da Metropoli-30 üyelerinin ve 20 uluslar arası uzmanın katılımıyla ileri düzeyde uluslararası kentsel strateji geliştirme modelleri konusunda bir çalışma başlatıldı. Bu çalışmanın amacı, geleceğin kent formlarına ve başarı modellerine bakarak yüksek nitelikli yenilikçi iş stratejileri oluşturulmasını sağlayacak ileri düzeyde “bilgi içeriği” oluşturabilmektir. Düzenlenen 40’tan fazla etkinlikle (yüksek nitelikli konuşmalar, seminerler, konferanslar ve yayınlar) kent misyonu konusunda yüksek bir toplumsal farkındalık oluşturuldu. Yeniden Canlandırma Planı’nın devamı olarak oluşturulan Bilbao 2010’da, oluşan yeni fikir ve değerlerin Metropolitan Bilbao’nun gelecek stratejisine yansıtılmasına odaklanılmıştı.

Üçüncü aşamada, yaklaşık 20 yıllık öğrenme sürecinin bir konsolidasyonu olmak üzere, Bilbao’nun bir öğrenme merkezi olarak bilgi yönetimi konusundaki kurumsallaşması yeniden ele alındı. Bu süreçte kentin öğrenme eğrisi, öğrencilikten öğretmenliğe evrilmiştir. Metropoli-30, Bilbao metropolitan bölgesindeki liderlerin yanı sıra İspanya, Avrupa ve Latin Amerika kentleri için birkaç aşamalı eğitimler düzenleyecek düzeye gelmiştir.

Metropoli-30’un son yıllık raporunda (2008) geçilen aşamalar:

- Bölgenin araştırılması (*search for knowledge*): Enformasyonun kaynağının ve uygulamanın tanımlanması;
- İnovasyonun yaratılması (*generation of innovation*): Bilginin özel durumlara uygulanması;
- Taahhütlere erişme (*reaching of commitment*): Reform ve değişim sürecinde paydaşların öneminin (rollerinin) tanımlanması

başlıkları altında bölümlendirilmiştir.

Her bir bölüm bir üniversitenin eğitim etkinlikleri katalogu gibi, etkinlikleri, dersleri, eğitim gezilerini, konferans ve organizasyonları ve amacını içermektedir.

Kısacası, Bilbao’da, kent kültürünün köklü bir değişim geçirdiği bu süreçte yaşanan dönüşüm, kentin ekonomik tabanının ağır sanayiden kültür, eğitim ve öğrenmeye; kentin niteliğinin ise öğrenciden öğretmene dönüşmesi olarak özetlenebilir.

Seattle – Washington

Bilbao'nun tersine, Seattle enformel öğrenme olarak tanımlanabilecek bir süreçte, düzenli bir biçimde “en iyi uygulamaları bulma” ve “kıyaslama yapma” yaklaşımını geliştirmiştir. Bu amaçla 1990'lar boyunca Seattle Büyükşehir Ticaret Odası'na bağlı *Trade Development Alliance-TDA* (Ticareti Geliştirme İşbirliği) tarafından yıllık iş gezileri düzenlenmiştir. TDA daha sonra bağımsız bir yapıya dönüştürülmüştür.

İş gezileri programı son 30 yılda yaşanan ekonomik krizlerin ikincisi sonrası, 1992 de başlatıldı (Seattle'da en büyük sanayi sektörü olan ve Boeing'in temsil ettiği havacılık sektöründeki daralma da bu girişimin önemli bir etkeni olmuştur). Seattle büyükşehirden 100 kadar iş çevresi temsilcisi ve toplum liderlerinden oluşturulan grubun (iş geliştirme grubu olarak da tanımlanabilir) amacı, Seattle'ın diğer kentler karşısındaki konumunun anlaşılmasını sağlamaktır. Bu süreçte ortaya çıkan ve altı çizilebilecek hedefler:

- Seattle toplumsal liderleri arasında ilişki sürecinin devamlılığının sağlanması;
- Diğer kentlerin uygulama, program ve kültürlerinin çalışılıp öğrenilerek Seattle kentsel sorunlarına çözümler geliştirilmesi;
- Ticaret, turizm, kültürel hizmetler, eğitim olanakları ve uluslararası toplantılar konularında bölgenin iş geliştirme fırsatlarının desteklenmesi;
- Ziyaret edilen kentlerin kişi ve kurumlarıyla ilişkiler oluşturulması;
- Ticaret ve eğitim fırsatları için özel toplantılar düzenlenmesi;
- Uluslararası meseleler konusunda üst düzey toplumsal liderlerin ortaya çıkmasına yardımcı olunması.

İş gezilerine bölgenin üst düzey temsilcileri olarak iş dünyasından, üniversitelerden, özel firmalardan ve STK'lardan temsilciler katılmaktaydı. Katılımcılar her zaman kıdemli resmi görevliler olmayıp etkin bir eğitim aracı olduğu düşünülerek örneğin Boeing'den birkaç genç de gruba katılabilmekteydi. Katılımcılar veya kurumlar kendi ulaşım ve konaklama giderlerini karşılamaktaydılar.

İş gezileri düzenleyicilerin en az bir yıl önceden yaptıkları birkaç hazırlık ziyareti sonrası çok ayrıntılı olarak hazırlanmakta; görüşülecek konular, toplantı yapılacak kişi ve kurumlar, ziyaret edilecek yerler, toplantı ve seminerler belirlenmekteydi.

7-10 gün süren bu ziyaretlerin programında kültürel, tarihi, ekonomik ve sosyal konular yer almaktaydı. Bu süre içinde ziyaret edilen tarafla her fırsatta birlikte olunarak etkin bir iletişim ve bilgilenme sağlanmaya çalışılmaktaydı. Önemli bir nokta, daha sonraki ilişkilerde “telefonun ucundaki kişinin yüzünün bilinmesinin” avantaj oluşturmasıydı.

Ziyaret edilen kentlerde (Barselona, Şanghay gibi) özellikle irdelenen bir konu “yönetişimdi” (liderlerin karar süreçlerindeki uzlaşma yöntemleri boyutuyla). Bu ziyaretler sonucunda bir eşgüdüm ve kalkınma kurumu olarak *Puget Sound Prosperity Partnership-PSPP* kuruldu.

Özetle, izlenen enformel öğrenme biçemi ve iş gezilerindeki etkileşimler, deneyimlerin paylaşılmasında kişisel bağlar oluşturdu. PSPP, 2040 yılı için bir vizyon geliştirdi ve Asya, Avrupa ve Kuzey Amerika kentleriyle bir ağyapı (kıyaslama, inovasyon ve rekabet konularında bilgi paylaşımını amaçlayan) içine girdi.

Curitiba – Brezilya

Curitiba, değişim çabalarını bir yandan kurumsal planlama sürecine diğer yandan, dışındaki fikirlere ulaşmak ve bilgi sürecini yönetmek üzerine oturarak, uygulamada Seattle ile Bilbao “arasında” bir yaklaşım geliştirmiştir. Kurulan *Instituto Pesquisas and Planejamento and Urbano da Curitiba-IPPUC* (Curitiba Araştırma ve Kentsel Planlama Enstitüsü) 40 yıl süresince bilginin sağlanması ve analizi ile ulaşım, katı atık, arazi kullanımı, çevre kalitesi ve sosyal programlar alanlarında yenilikçilikleriyle kentin gelişmesine katkıda bulundu.

1961’de kentin nüfusunun %70’i kırsal alanda yaşarken 1991’de bir milyonu aşan nüfusun %75’i kentte yaşamaktaydı. Bu durum pek çok sorunu da (yoksulluk, alt yapı eksikliği, düzensiz kentleşme, çevre kirliliği, güvenlik gibi) beraberinde getirdi. Birkaç nehrin kesiştiği bir noktada kurulu olan Curitiba’nın en büyük sorunlarından biri bu nehirlerin neden olduğu taşkınlardı.

1960’ların sonlarında iktidarı ele geçiren askeri yönetim ülkenin kendine yeterliğini sağlamak için büyük altyapı projelerine girişti. Diğer Brezilya kentlerinin tersine Curitiba topraklarından otoyolların ve viyadüklerin geçirilerek otomobillerin kente hâkim olmasını doğuracak yatırımlara karşı çıktı. Bunun yerine toplu taşımayı esas alan bir planlama yaparak kamu arazilerinin doğru kullanımını sağlamış oldular.

1960’larda küçük ama nitelikli bir kadro ile kurulan IPPUC, 1965’in başlarında yerli ve yabancı kaynaklardan edinilmiş enformasyon ve “iyi uygulamalarla” bir veri tabanı oluşturdu. IPPUC doğrudan “belediye başkanı”na bağlı üst düzey statüsüyle (*Secretarios do Municipio*) kent için bir tür “düşünce kuruluğu” işlevi görmekteydi. Bu statüde 1970’te ilk ulaşım planını uygulamaya koydu.

Avrupa’dan esinlenilerek uygulanan yaya bölgeleri, tümüyle kendi düşünceleri olan “hafif raylı sistem (*surface metro*)” ile düşük maliyetli istasyon tasarımları, “tek bilet” uygulaması, çöp toplama araçlarının giremediği “*favelas*”lardan (teneke mahalleleri) çöplerin otobüs bileti veya gıda karşılığı buralarda yaşayanlarca toplanması, taşkın bölgelerinin yeşil alanlara dönüştürülerek doğal suyollarının korunması özgün ve yenilikçi uygulama örnekleridir.

Farklı politik ve hiper-enflasyon dönemlerinde bile IPPUC, verinin, bilginin ve fikirlerin merkezi olmayı sürdürerek hayatta kalmayı başardı. Bir Brezilyalı gözlemcinin söylediği gibi “... onun (IPPUC) asıl başarısı planlama modelinin uygulanmasından çok bilginin birikimini sağlamasıdır...”

Değerlendirme

Yukarıda özetlenmeye çalışılan öğrenen kentler başarı örneklerinde dikkat çekici ortak yanlar vardır. Özet bir değerlendirme olmak üzere bu ortak noktalar:

- Öntepkisel olmaları (dünyadaki ve çevrelerindeki gelişmeleri önceden ve doğru okuyarak önlem almaya girişmeleri);
- Bilginin önemine ve gereğine inanmaları;
- Yerel ve uluslararası bilgiyi derleyen, işleyen, yeniden üreten, yayan ve kalıcılığını sağlamak için özgün ve yenilikçi araçlar (kurumsal, teknik, enformel) geliştirmeleri;
- Kolektif öğrenmenin önemsenmesi ve gerçekleştirilmesi;
- Katılımcılığı (iş dünyası ve toplumsal liderler, kurumlar, yerel yönetim ve STK'lar) ve iyi yönetişimi esas alan yapılanmalar oluşturulması;
- Katılım ve uzlaşıyla oluşturulan strateji, misyon ve vizyonun, uzun erimli (10-20 yıllık) planlama dokümanlarıyla yaşama geçirilmesi;
- Bu amaçla oluşturulan kurumsal yapılanmaların sürekliliğinin sağlanması.

Yukarıda işaret edilen ve kentsel gelişmede çok önemli olarak değerlendirilen noktaların yanı sıra her bir kentin coğrafyası, tarihi ve kültüründen kaynaklanan özellikleri olduğu da unutulmamalıdır. Yenilikçi kent yaklaşımını benimseyen ve bu amaçla “öğrenen kent” olmayı bir araç olarak kullanan kentler, işaret edilen ortak noktaları benimsemekle birlikte sorunlarını, varlık-yokluklarını tanımlamaktan başlamak üzere, bütün entelektüel altyapısını devreye sokarak özgün, yaratıcı ve yenilikçi çözüm ve araçlarını geliştirme becerisini gösterdikleri ölçüde yeni başarı örneklerini oluşturabileceklerdir.