T. C.
KALKINMA BAKANLIĞI

ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI
(2019-2023)

KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK

ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU

ANKARA 2018

On Birinci Kalkınma Planı

T.C.
KALKINMA BAKANLIĞI

ON BİRİNCİ KALKINMA PLANI
(2019-2023)

KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK

ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU RAPORU

ANKARA 2018

YAYIN NO: KB: 2978 - ÖİK: 760

Bu çalışma Kalkınma Bakanlığının görüşlerini yansıtmaz. Yayın ve referans olarak kullanılması Kalkınma Bakanlığının iznini gerektirmez.

Bu yayın 500 adet basılmıştır.

İÇİNDEKİLER

KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK iii

ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU KATILIMCI LİSTESİ iii

KISALTMALAR vi

YÖNETİCİ ÖZETİ vii

1. GİRİŞ 1

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ 3

2.1. Kamuda Kurumsal Yönetimin Dönüşümüne İlişkin Kuramsal Tartışmalar 3

2.2. Uluslararası Kuruluşlarda Genel Durum 6

2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Yenilikçilik 7

2.2.2. Birleşmiş Milletler ve Kamu Yönetiminde Yenilikçilik 11

2.2.3. OECD 11

2.2.4. Avrupa Birliği 12

3. KAMUDA KURUMSAL YÖNETİMDE YENİLİKÇİLİK KONUSUNDA DÜNYADAKİ YENİ EĞİLİMLER VE TARTIŞMALAR 13

3.1. Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik 13

3.2. Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik 21

3.3. Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik 26

3.4. Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik 29

3.5. Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik 33

3.6. İnsan Sermayesinde Yenilikçilik 37

3.7. Kurumsal Kültürde Yenilikçilik 40

3.8. Toplumsal Alanda Yenilikçilik 46

4. TÜRKİYE'DE KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK 49

4.1. Ulusal Politikalar 49

4.2. Hedeflere Ulaşılmasının Önündeki Başlıca Sorunlar 54

4.2.1. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar 55

4.2.2. Kurumsal Yapılanmadan Kaynaklanan Sorunlar 55

4.2.3. İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar 57

4.2.4. Altyapıdan Kaynaklanan Sorunlar 58

4.2.5. Halkla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar 58

4.2.6. Diğer Sorunlar 59

4.3. Türkiye'deki Dinamikler ve Dünyadaki Eğilimlerin Muhtemel Yansımaları 59

5. PLAN DÖNEMİ PERSPEKTİFİ 61

5.1. Uzun Vadeli Hedefler 62
5.2. On Birinci Kalkınma Planı (2023 Yılı) Hedefleri 62
5.3. Hedeflere Dönük Temel Amaç ve Politikalar 63
5.4. Temel Amaç ve Politikalara Dönük Uygulama Stratejileri ve Tedbirler 63
5.5. Plan Hedef, Amaç ve Uygulamalarına İlişkin Eylem Planı 66
5.6. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Önerilen Araştırmalar 70
6. Sonuç ve Genel Değerlendirme 71
KAYNAKLAR 73

KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK

ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU KATILIMCI LİSTESİ

BAŞKAN

Anıl YILMAZ	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

KOORDİNATÖR

Muhammet Fatih YILDIRIM	Kalkınma Bakanlığı
Erhan KARACAN	Kalkınma Bakanlığı
Şuheda DEMİREL	Kalkınma Bakanlığı

RAPORTÖR

Doç. Dr. Savaş Zafer ŞAHİN	Atılım Üniversitesi

ÜYELER

ADI SOYADI	**KURUMU**
Aysun TELEK	Türkiye Kalite Derneği Ankara Şubesi
Bahadır SİYEZ	HAVELSAN A.Ş.
Bahri AKGÜL	Mali Hizmetler Uzmanları Derneği
Berivan ELİŞ TÜRKMEN	TED Üniversitesi Sosyal İnovasyon Merkezi
Betül AYGENSU	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Birgül DANYILDIZ	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
Cemil SAĞIROĞLU	TÜBİTAK
Derya ÇAĞLAR	OSTİM Teknopark
Dilek EMİL	Kamu İletişimi ve Kurumsal İlişkiler Yönetimi Derneği

Engin HEPAKSAZ	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Erdem ERKUL	Samsung Electronics
Feyza İLERİ	Hazine Müsteşarlığı
Gülhan ÖZKOÇ	Kamu Denetçiliği Kurumu
Hakan ÖZDEMİR	Siemens
Halil YEŞİLÇİMEN	TÜRKSAT
Haşmet Emre KOYUNCU	PAL - Politika Analiz Laboratuvarı
İbrahim GÖKTAŞ	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
İlker ÖRÜCÜ	Türk Standardları Enstitüsü
Kaan AKSAY	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
Kübra BAYRAKTAR ŞİŞMAN	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
Lale TOMRUK GÜMÜŞLÜOĞLU	Bilkent Üniversitesi
Mehmet BÜLBÜL	Maliye Bakanlığı
Mehmet Hilmi ATASOY	Cumhurbaşkanlığı
Mehmet İrfan KURT	BDDK
Melsa ARARAT MERRELL	Sabancı Üniversitesi
Mete YILDIZ	Hacettepe Üniversitesi
Murat KASIMOĞLU	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Murat ŞENEKEN	TCDD
Muzaffer EROĞLU	Kocaeli Üniversitesi
Nuri Tunga KÖROĞLU	Çankaya Belediyesi
Orhan EROĞLU	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
Özge EYİGÜN	INOMER
Serap AKSU	Devlet Personel Başkanlığı
Tolga KARA	PTT A.Ş. Genel Müdürlüğü

Ünsal SIĞRI	Başkent Üniversitesi
Veda KANTARCIOĞLU	Başbakanlık
Yılmaz ARGÜDEN	ARGE Danışmanlık / Argüden Yönetişim Akademisi
Yunus Emre ÖZER	Dokuz Eylül Üniversitesi

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
BM	Birleşmiş Milletler
BT	Bilgi Teknolojisi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (The Organisation for Economic Co-operiton and Development)
SKH	Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi

YÖNETİCİ ÖZETİ

16/04/2018 tarihinde gerçekleştirilen referandumla kabul edilen, 21/01/2017 tarihli ve 6771 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile ülkemizin Anayasal sisteminde ve hukuk düzeninde önemli ve köklü değişiklikler yapılmıştır. Bu düzenlemenin önemli bir kısmı hükümet sistemini değiştirerek parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı sistemine geçiş amacına dönük olarak yasama ve yürütme organına ilişkin düzenlemeler içermektedir. Türkiye'nin yeni bir hükümet sistemine adım attığı bu süreçte önümüzdeki beş yılın etkili bir şekilde planlanması, Türkiye'nin önündeki hedeflere ulaşması, plan öncesinde hazırlanan özel ihtisas komisyon raporları ile biçimlenmektedir. On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nun hazırlanma süreci, kamu yönetimiyle ilgili önemli mevzuat değişikliğinin ve dönüşümün yapıldığı döneme denk gelmiştir.

Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu, süreç içerisinde yapılan Komisyon toplantılarında ele alınan konuların değerlendirilmesi ve Komisyon üyelerinin bireysel katkıları ile biçimlendirilmiştir. Komisyon çalışmaları çerçevesinde iki toplantı yapılmış; ilk toplantıda hazırlanan ön raporda ortaya konan dünyadaki gelişmeler ışığında, Türkiye düşünüldüğünde odaklanılması gereken temel dönüşümler ele alınmıştır. Yapılan ikinci toplantıda da ise Türkiye'de gerçekleşmesi beklenen dönüşüm süreçleriyle ilgili olarak kurumsal yönetim ve yenilikçilik açısından gerekli eylemler tartışılmıştır ve paydaşların yazılı katkıları alınarak rapor nihai hale getirilmiştir.

Raporda; öncelikle kamuda kurumsal yönetimde değişime ilişkin olarak genel bir çerçeve ortaya konulmakta, ardından bu anlamda literatüre geçmiş olan bazı örnekler ışığında temel bazı sorun alanları listelenmekte, dünyadaki gelişmelere uygun olarak yenilikçilik kavramı çerçevesinde ele alınan konular merkeze alınarak Komisyon toplantıları ve Komisyon üyelerinin katkıları uyarınca kamuda kurumsal yönetim ve yenilikçilik açılarından yapılan değerlendirmeler ve bu değerlendirmelere göre belirlenmiş eylemler sunulmaktadır. Bu rapor, Kalkınma Planı çalışmalarında daha önce ele alınmamış bir konuda yazıldığı için daha kapsayıcı ve bütüncül olması hedeflenmiş; bundan sonraki çalışmalar için yol açıcı niteliğine önem verilmiştir. Bu anlamda dünyadaki gelişmelerin ayrıntılı bir sınıflandırmayla verilmesi ve Türkiye'deki gelişmelerin bu doğrultuda değerlendirilmesi esas alınmıştır.

Rapor kapsamında Türk kamu yönetiminde yenilikçilik anlayışını etkileyen unsurlar göz önüne alınmakta, mevcut durum analizi kapsamında kamuda kurumsal yönetimin dönüşümüne ilişkin kuramsal tartışmalara yer verilmekte, dünyada ve Türkiye'de gelişme eğilimleri değerlendirilmektedir. Türkiye'de kamu yönetiminin dönüşümünde dikkate alınması gereken uluslararası kurum ve kuruluşların yenilikçilik konusundaki çalışmalarına BM İktisadi ve Sosyal İşler Biriminin altında yer alan "Kamu Yönetimi ve Kalkınmanın İdaresi", OECD kapsamında oluşturulan "Kamu Sektöründe Yenilikçilik Gözlemevi" yapısı, "Avrupa Kamu Sektöründe Yenilikçilik Puan Tahtası" (EPSIS) uygulaması başta olmak üzere AB politikalarına, kamuda yenilikçilik konusundaki deneyimlere dikkat çekilmektedir.

On Birinci Plan dönemi perspektifi içinde Kamuda Kurumsal Yönetimde Yenilikçilik konusunda kamu ve kurumsal yönetime ilişkin yazından yararlanılarak dünyadaki yeni eğilimler ve Türkiye'de tartışılmakta olan örnekler kapsamında sekiz ayrı başlık altında öne çıkan yüz farklı tartışma alanı belirlenmiştir.

Bu alanlar:

- Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik
- Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik
- Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik
- Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik
- Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik
- İnsan Sermayesinde Yenilikçilik
- Kurumsal Kültürde Yenilikçilik
- Toplumsal Alanda Yenilikçiliktir.

5018 Sayılı Kanunla kamu sektöründe benimsenmesi öngörülen stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı verimli ve etkin organizasyon oluşturma hedefi, kamu idarelerinde inovasyon kültürünün oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Rapor kapsamında yer verilen gelişmelerle kamuda başlatılan dönüşüm sürecinde inovasyonun kurum kültürü olarak benimsenmesi ve inovasyon yönetimine ilişkin sistemlerin kurulması büyük önem arz etmektedir.

Komisyon çalışmaları sırasında Türkiye'nin en fazla odaklanması gereken dört ana başlık belirlenmiştir. Bu dört temel başlık alt başlıklarıyla birlikte öncelik sıralamasına göre şu şekildedir:

1- Kurumsal kültürün dönüşümü ve yenilikçilik
   a. Hızlı kültürel değişim sağlamak için yenilikçilik
   b. Yöneticinin/liderin kurumsal kültürdeki rolü ve yenilikçiliğe etkisi
   c. Eğitimin ve kapasite geliştirmenin yenilikçi kurumsal kültür oluşturmadaki rolü
2- Karar alma ve politika oluşturmada yenilikçilik
   a. Kanıta dayalı, veri temelli karar alma süreçleri
   b. Tematik ve katılımcı karar alma süreçleri
3- Kamu hizmetlerinin sunumunda yenilikçilik
   a. Kamu hizmetlerinin sunumunda teknoloji transferi ve hizmetlerinin yeniden tanımlanması
   b. Hizmette akreditasyon/sertifikasyon, ölçekleme
   c. Hizmette ar-ge kapasitesinin oluşturulması
4- Kurumsal yönetimde yenilikçilik
   a. Kamuda yönetişimin yönetişimi reformun izlenmesi ve değerlendirilmesi
   b. Küresel yönetişim süreçlerini izlerken özgün çözümler geliştirme

Ayrıca, Komisyon çalışmalarında Türkiye'nin mevcut durumunda değerlendirilmesi gereken konulara ilişkin olarak aşağıdaki temel unsurlara ilişkin hedefler konması gerektiği ortaya konulmuştur:

- Kamuda yönetişim döngüsünün tamamlanması
- Kamuda yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması
- Liyakat ve nitelikli insan kaynağının yönetimi
- İşbirliği, birlikte çalışabilirlik, katılım
- Kanıta ve veriye dayalı karar verme ve politika oluşturma
- Kamuda yenilik iklimi yaratacak uygulamalar
- Farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik

Türkiye'de kurumsal yönetim ve kamu yönetiminde yenilikçilik bağlamında vizyon ifadesi "Kamu yönetiminde özgün, yenilikçi ve insan gelişimine dayalı kurumsal yönetim sistemini kurmuş ve işleten bir Türkiye" olarak belirlenmiştir. Uzun vadeli plan perspektifi olarak belirlenen vizyona On Birinci Plan dönemi içerisinde erişilemeyeceği ancak, kalkınma planları içerisinde kurumsal yönetim konusu ilk defa ele alındığı için bu anlamda beş yıllık perspektifte kamuda bir farkındalık oluşturulmasının esas olduğu kabul edilmiştir. Türkiye'de

kamu yönetiminde hedeflenen yenilikçi anlayışa ulaşabilmek için aşağıda özetlenen plan hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Kamu yönetiminde kurumsal yönetim değerlerinin ve yenilikçilik unsurunun ne düzeyde benimsendiğinin tam olarak tespit edilmesi ve bu tespitten hareketle kamu kurumlarında kurumsal yönetim farkındalığının arttırılması.
- Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminde yenilikçilik iklimini geliştirecek sistem değişikliklerinin belirlenmesi ve tanımlanması.
- Kanıta dayalı karar verme ve politika yapmanın yaygınlaştırılabilmesi için gerekli teknolojik ve yöntemsel altyapının kullanılabilir hale getirilmesi.
- Kamu yönetiminde farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik örneklerinin gelişiminin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması.

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinin küresel, ulus-ötesi, ulusal ve yerel düzlemlerde önemli çalkantılar, krizler hatta kaotik dönüşümler ve hayatta kalma çabalarının etkisinde geçtiği düşünüldüğünde, devlet ve onun en temel aygıtı olan kamu yönetiminin de bu durumdan çarpıcı bir şekilde etkilendiği söylenebilir. Gelişmekte olan teknolojilerin tüm sektörler üzerinde yarattığı etkiler, toplumların farklı kuşaklarının değişen yaşam alışkanlıkları ve dinamikliği, dünyadaki iktidar yapılarındaki dönüşüm ve genel olarak insanın anlamı üzerindeki tartışmalar arasındaki karmaşık etkileşim, devlet ve kamu yönetimi üzerinde çok ciddi etkiler yaratmaktadır. Neredeyse tamamı on dokuzuncu ve yirminci yüzyıl toplum yapısına, teknolojik altyapısına ve kuramlarına dayalı olarak var olmuş kurumsal yapıların bu etkileri anlama, toplumların refah ve esenliğini artırmaya yönelik olumlu bir şekilde kullanma ve bunun için kendilerini dönüştürme zorunlulukları ortaya çıkmaktadır.

Bu zorunluluk dünyanın pek çok yerinde ve Türkiye'de bugüne değin olmadığı kadar çok yapısal çözümlerin yerine bireylerin katkılarını önemseyen yaratıcılığı ve yenilikçiliği öne çıkarmaktadır. Bir yandan "kamu" ve "kamusallık" kavramlarının içeriği yeniden tartışılmakta diğer yandan bu kavramların bireyin ve toplumsal yaşamın iyileştirilmesi için hangi tür yöntemlerle belirlenmesi gerektiğine ilişkin çok disiplinli, ölçekli ve aktörlü bir tartışma yürütülmektedir. Bu tartışmaların ışığında, tüm dünyada kamu yönetiminde önemli kırılmaların eşiğine gelindiği hissedilmektedir.

1980'li yılların sonlarından bu yana ideolojilerin dönüşümü bağlamında yapılan devletin rolü ve yapısı tartışmalarının kuramsal arka planı anlamını yitirmeye başlamıştır. Gelişen teknoloji ve yönetim ilkeleri kamu, özel sektör, sivil toplum ve birey arasındaki alışılageldik sınırların ve kısıtlılıkların yeniden tanımlanması ihtiyacını ortaya çıkarmakta, bilinenin ötesindeki sorunların çözümü için yaratıcılığın ve yenilikçiliğin sonuna kadar kullanıldığı bir yönetim yaklaşımını getirmektedir. Bu yeni yönetim yaklaşımında mikro ve mezo düzey uyarlamalar ve yeni fikirler, ulusal ve küresel ölçekteki değişikliklerin etkisinin yerine geçme potansiyeli taşımaktadır. Bu durumda üst ölçeklerdeki kuramsal ve yöntemsel yaklaşımlar ilkesel yeniliklere odaklanmakta, belirli ölçülerde sürdürülebilir kalkınma gibi temel konuları hedef almakta, yerel düzeydeki adanmışlıkla üretilen çözümler ve prototip yaklaşımların başarısı ve yaygınlaştırılabilirliği tartışılmaktadır. Bu tür bir çerçevede kamunun uyarlanması için geçmişte öngörülen taklit, öğrenme, esinlenme ve değişim unsurlarının sınırları

genişlemekte, etkileşim ve etkilemenin merkezde olduğu bir uygulama yelpazesi ortaya çıkmaktadır. Bu yeni yelpazenin değerlendirilmesi, Türkiye'ye uygun ve kamu yönetiminin gelişimini sağlayacak yaklaşımların tartışılarak ele alınması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda elde edilecek birikimin Türkiye'de kamu yönetiminin kurumsal yapısının yenilenmesi yaklaşımlarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede "Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Komisyonu" yaklaşık 30 kurumdan katılım sağlayan 50 paydaşın katkılarıyla yürütülerek tamamlanmıştır. Komisyon çalışmalarına çok disiplinli bir paydaş kitlesi katılım sağlayarak teknolojiden halkla ilişkilere, sosyal inovasyondan insan kaynaklarına kadar pek çok konuda katkılarda bulunmuştur. Komisyon çalışmaları çerçevesinde iki toplantı yapılmış; ilk toplantıda hazırlanan ön raporda ortaya konan dünyadaki gelişmeler ışığında, Türkiye düşünüldüğünde odaklanılması gereken temel dönüşüm alanları ele alınmıştır. İkinci toplantıda ise Türkiye'de gerçekleşmesi beklenen dönüşüm süreçleriyle ilgili olarak kurumsal yönetim ve yenilikçilik açısından gerekli eylemler tartışılmıştır. Daha sonra rapor yazım sürecinde de paydaşların yazılı katkıları alınarak rapor taslağının nihai biçimi ortaya çıkarılmıştır.

Komisyon çalışmalarında, Komisyonun çerçevesi ile ilgili olarak "kurumsal yönetim", "yönetişim" ve "yenilikçilik" başlıkları üzerinden tartışmalar yapılmıştır. Bu tartışmalarda Komisyon çalışmalarının devleti merkeze alan ama özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını da içine alacak tüm kurumsal yönetim yaklaşımları, yönetişim kavramı uyarınca daha çok kamu yönetiminin işleyişinin yeniden yapılandırılması ve dünyadaki gelişmelere uygun olarak yenilikçilik kavramı çerçevesinde ele alınan konulardan hangilerinin, ne kadar düzeyde odağa alınması gerektiği ele alınmıştır. Bu tartışmalar sonucunda, dünyadaki gelişmelerin daha çok "yenilikçilik" kavramı çerçevesinde geliştiği görülmesi sebebiyle bu kavrama atıfla bir değerlendirme yapılmasının gerekliliği ortaya konulmuştur.

Bu raporda, Komisyon toplantıları ve Komisyon üyelerinin katkıları uyarınca kamuda kurumsal yönetim ve yenilikçilik açılarından yapılan değerlendirmeler ve bu değerlendirmelere göre belirlenmiş eylemler sunulmaktadır. Rapor, kalkınma planı çalışmalarında daha önce ele alınmamış bir konuda yazıldığı için daha kapsayıcı ve bütüncül olması hedeflenmiş; bundan sonraki çalışmalar için yol açıcı niteliğine önem verilmiştir. Bu anlamda dünyadaki gelişmelerin ayrıntılı bir sınıflandırmayla verilmesi ve Türkiye'deki gelişmelerin bu doğrultuda değerlendirilmesi esas alınmıştır.

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Dünyada kamu yönetiminde kurumsal yönetimin dönüşümü, değişimin hangi koşullarda ve nasıl ortaya çıktığı konuları irdelendiğinde ortaya ilginç bir durum çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin uygulanması ve yenilikçilik gibi kavramlarla ilişkili olarak dönüşümün boyutları hem konu hem de coğrafya olarak oldukça çok yaygınlaşmıştır. Neredeyse tüm küresel örgütlerin, ülkelerin ve hatta ülkeler içerisindeki farklı yerelliklerin ortaya koydukları değişik çerçeveler ve uygulamalar olduğu görülmektedir. Böylesi bir durumda yapılan uygulamaların başarısını ve yaygın etkisini değerlendirmek giderek zorlaşmaktadır. Her ne kadar Birleşmiş Milletler (BM), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (The Organisation for Economic Co-operiton and Development - OECD), Avrupa Birliği (AB) gibi çeşitli kuruluşların yaptıkları çalışmalarda bu uygulamaları örneklemek adına ülkelerden çıkan deneyimlere işaret ettikleri bilinse de bu örneklerin gerçek anlamda başarısı, tekrarlanabilirliği ve yaygın etkisi tam olarak tespit edilememektedir. Bu sebeple bu raporda öncelikle kamuda kurumsal yönetimde değişime ilişkin genel bir çerçeve ortaya konulacak, ardından bu anlamda literatüre geçmiş olan bazı örnekler ışığında temel bazı sorun alanları listelenecektir. Bu sorun alanlarının listelenmesinin meselenin karmaşıklığını ortaya koyarak özel ihtisas komisyonunun çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2.1. Kamuda Kurumsal Yönetimin Dönüşümüne İlişkin Kuramsal Tartışmalar

1980'li yıllarda çeşitli isimler altında devletin yeniden yapılandırılmasının; post-modernist eleştiri, neo-liberal ve yeni sağcı yaklaşımların da etkisiyle en fazla dile getirilen konulardan birisi olduğu ifade edilebilmektedir. Devletin yeniden yapılandırılmasında iktisadi açıdan kamu işletmeciliğinin azaltılması ve devletin iktisadi müdahale alanının daraltılması ile kamu hizmetlerinde sivil toplum ve özel sektörle işbirliğine gidilmesi önem kazanmıştır. Ayrıca siyasal açıdan devletin genişleyen kamusal alanı farklı sivil toplum aktörleri ve kurumsallaşmaları ile paylaşması, kimliklerin ve çeşitliliğin bir zenginlik olarak yönetime yansıtılması, siyasal temsiliyet krizinin katılımcı ve kapsayıcı mekanizmalarla giderilmesi, yerel yönetimlere aktarılan yetkilerin artırılması unsurları öne çıkarılmıştır. Bu değişimde esas alınan çok temel bazı ilkelerin şeffaflık, açıklık, hesap verilebilirlik, katılımcılık, demokratiklik, yerellik olduğu; kuralsızlaştırma, serbestleştirme, özelleştirme ve yerelleşme politikalarının araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu dönüşümün gerçekleşmesinde ve sürdürülmesinde kamu yönetiminde izlenmesi gereken temel yaklaşımın özel sektörün yaklaşımlarını takip

etmek olduğu yeni kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliği gibi kuramsal çerçevelerde de ayrıntısıyla ortaya konulmuştur.

Bu dönüşüm genel olarak devletin tüm alışkanlıklarına, bürokratik geleneklerine temelden reddederek yaklaşmıştır. Bu sebeple bu alanda yapılan neredeyse tüm çalışmalarda "yönetim" ve "yönetişim" kavramlarının en başta birbirlerine karşıt konumlandırıldıkları görülmektedir. 1990'lı ve 2000'li yıllar boyunca "yönetimden yönetişime geçiş" devletin dönüşümünde en temel sloganlardan olmuştur. Ancak, zaman içerisinde böylesi bir kesin kopuş yaklaşımının çeşitli sorunlar yarattığı görülmüştür. Öncelikle, yönetişim olarak adlandırılan çerçeve -batılı ve modernist bir yaklaşımın ürünü olarak- gelişmekte olan ülkelerin gerçekliklerine tam olarak uymayabilmekteydi. Devletin batılı ülkelerdeki kadar kurumsallaşmadığı bir durumda yönetişim yaklaşımı mevcut sorunların farklı bir çerçevede yeniden üretilmesi anlamına gelebilmekteydi. Batılı ülkelerde bile uzun vadeli ve kapsamlı özelleştirme programlarının başarısızlıkla sonuçlanması, benzer reçetelerin diğer ülkelerde ne derece sağlıklı uygulanabileceğinin sorgulanmasına sebep olmuştur. İkinci olarak, yönetişimin içindeki bazı ilkelerin en başta kendi arasında çelişkili olabileceği ve bazı önemli ilkelerin de bu sebeple geri planda kalabildiği fark edilmiştir. Örneğin, özelleştirme ve serbestleştirme çok hızla gerçekleştirilebilirken; katılım ilkesi hiçbir zaman tam olarak ve etkin bir şekilde hayata geçirilememiştir. Üçüncü olarak, yönetişim yaklaşımları başta 2009'da yaşanan ve bir şekilde süreğen hale gelen küresel iktisadi kriz karşısında devletin ve kamu yönetiminin nasıl yeniden yapılandırılacağı sorusuna doyurucu bir yaklaşım sunamamıştır. Enron skandalı, "sub-prime mortgage" krizi gibi pek çok örnekte, takip edilen özel sektör kuruluşlarının da kamu kadar sorunlu olabildiği anlaşılmıştır. Yine Arap Baharı ile başlayan süreçte toplumsal hareketlenme yaşanan ülkeler ve AB'deki ekonomik krizi yaşayan ülkelerde bu tür yönetsel dönüşüm süreçlerinin pek de başarılı sonuçlar yaratmaması, yönetişim yaklaşımlarını sorgulanır hale getirmiştir. Gelinen noktada Suriye Krizi gibi durumlarda da görüldüğü üzere, uluslararası ilişkilerdeki gerilimin artması, yönetişimci yaklaşımların ne derece belirli uluslararası politikaların uzantısı olduğu tartışmasını da alevlendiren bir unsur olarak tartışmalardaki etkisini hissettirmeye başlamıştır.

Bu gelişmeler, yönetimden yönetişime geçiş olarak adlandırılan tek boyutlu ve çizgisel bir dönüşüm sürecinin gerçekçi olmadığını, yönetim kavramının ve ülkelerin kendi deneyimlerinin de en azından dikkate alınması gerektiğini tekrar hatırlatmıştır. Bunun sonucunda ilgili yazında, yönetsel değişikliklerin tek bir reçeteye bağlı olarak ortaya çıkmayan

evrimsel ve karmaşık süreçler olduğu, bu süreçlerin her bir ülke özelinde ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkan deneyimlerle birlikte ele alınması gerektiği ifade edilmiştir (Beunen, Van Assche ve Duineveld, 2015; Dix, 2015; Lo, 2017; Pellizzoni, 2015). Bu durumun ortaya çıkmasına sebep olan bir diğer unsur da özellikle teknolojinin kullanımı, tüketiciye erişme konusunda halkla ilişkiler, iletişim ve pazarlama alanlarında ortaya çıkan yaklaşımların özel sektörün sınırlarını çok aşan etkiler yaratmaya başlaması; yaratıcılık ve yenilikçiliğe dayalı bir sermaye birikim sürecinin tüm kapitalist sistemi etkisi altına alması ve bunların sonucunda tarihte bugüne kadar örnekleri görülmemiş bazı deneyimlerin yaşanmasıdır. Son elli yıldır üzerinde çalışılan bazı bilimsel araştırmaların ve teknolojik ürünlerin yaygın kullanım alanı bulması ve önümüzdeki on yılı şekillendirecek katma değerli ürünlerin bu teknolojilere ve araştırma geliştirme faaliyetlerine yatırım yapacakların elinde olacağı gerçeği yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarını kamu yönetiminde dönüşümün de temeline oturtmuştur. Özellikle 2000'li yılların ortalarından itibaren kamu yönetiminin uygulayıcı ya da kolaylaştırıcı olduğu, yenilikçiliğin yönetişim ilkelerinin ortaya çıkarılmasında bir araç olarak kullanıldığı pek çok iyi uygulama örneği olduğu iddia edilen deneyim ortaya çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetimi, sivil toplum, özel sektör ve vatandaş gibi ayrımların bulanıklaşması ve yenilikçiliğin temel unsur haline gelmesi, bu örneklerin pek çoğunda ortak özelliği olarak görülmektedir.

Yönetim/yönetişim ikileminden bu tür tartışmalara geçilmesi, önemli olanın tek bir dönüşüm modeli olmadığı ve gerekli durumlarda yeniden yönetim yaklaşımlarına geri dönülebileceği olarak da yorumlandığı görülmektedir. Burada esas önemli olanın sorunların çözümü için gerekli olan yenilikçiliğin nereden ve nasıl ortaya çıkacağı olarak yeniden tanımlanmıştır. Sorun yenilikçilik olduğunda en temel tartışma konusu yenilikçiliğin gerektirdiği fikir özgürlüğü ve göreli özerklik alanının hem kamu çalışanı hem de vatandaşlar için nasıl sağlanacağı haline gelmiştir. Bu tartışmaların bir tarafında bilim felsefesinde bilginin yenilikçilikle ilişkisi, diğer tarafında da yenilikçiliğin farklı koşullarda ortaya çıkış süreçleri yer almaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığa dair yapılan tartışmalarda kademeli yenilikçilik, sürekli iyileştirme, radikal yenilikçilik, kalite/standardizasyon ve akreditasyon tartışmaları yer almaktadır. Bu tartışmaların kamu yönetimi ile birlikte ele alınması durumunda her bir ülke için farklı çerçevelerin ortaya çıkacağı görülmektedir. Kamu sektöründe yenilikçiliğin ürün-hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, (düzen bozucu) stratejik yenilikçilik, organizasyon yenilikçiliği, uygulama yenilikçiliği, deneyim yenilikçiliği, yapısal yenilikçilik, organizasyonel yenilikçilik/yönetim yenilikçiliği gibi farklı yaklaşımlardan hangisi ya da

hangileri ile ilişkilendirilmeleri gerektiği konusu da önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Aksay, 2011).

Sonuçta ortaya çıkan ve yenilikçilik odaklı yeni kurumsal yönetim perspektifinin kamu yönetiminin geleneksel sorun alanları olan çıkarların temsiliyeti ve vatandaş katılımı, sermaye birikim süreçlerinin yönetimi ve kamu kaynakları, örgütsel yapılanma ve teşkilatlanma başlıklarını ve kamu hizmetlerinin sunumunda ana unsurlar olan politika oluşturma, yönetim pratikleri ve hizmet sunumu konularını kullanıcıyı dikkate alan bir yaklaşımla birlikte değerlendirmeye başlayan evrimsel bir uğraş alanı olarak ifade edildiği söylenebilir. Bu yeni yaklaşıma göre yenilikçiliğin kaynağı ister yönetim, ister yönetişim hatta ister enformel yönetim yaklaşımları olsun, hayatı kolaylaştırdığına, yönetsel sorunları çözdüğüne inanılan her tür anlayış yenilikçilik olarak adlandırılabilir. Ancak, burada yenilikçiliğin gerçekten talep edilip edilmediği, gerçek bir soruna çözüm bulup bulmadığı, mevcut yönetim işlevlerinin dışında sürdürülebilir, sürekli ve kurumsallaştırılabilir yaklaşımlar ortaya koyup koymadığı, istisnai çözümlerin kurumsallaşmış rutinlerin yerini nasıl alacağı gibi sorular geçerliliğini korumakta ve tartışılmaktadır. Bir dönem temsili demokrasilerle katılımcı yaklaşımlar arasındaki ilişkinin tartışılması gibi önümüzdeki dönemde de kamu yönetiminde yenilikçiliğin etkisi, gerekliliği ve var olan yönetim mekanizmalarıyla ilişkisi tartışılacaktır. Bu sebeple bir sonraki bölümde bu tartışmalara konu olan örneklere ve konu başlıklarına değinilmeye çalışılacaktır.

2.2. Uluslararası Kuruluşlarda Genel Durum

Türkiye'de kamu yönetiminin dönüşümünde dikkate alınması gereken uluslararası kurum ve kuruluşların yenilikçilik konusundaki çalışmalarını iki temel başlık altında ele almak mümkündür. Bunlardan birincisi kamu yönetiminin çeşitli başlıklarda dönüşmesini gerektiren uluslararası sözleşmelerden ve kurallardan kaynaklanan dolaylı değişimlerdir. Küresel iklim değişikliğinden sürdürülebilir kalkınmaya, cinsiyet eşitliğinden engellilere, çalışma haklarından barınma hakkına kadar pek çok konuda alınan uluslararası kararlar Türkiye'nin kamu yönetimi yapısında uyarlamalar yapılmasını gerektirmektedir. Ancak, gerek bu uyarlamaların önemli bir kısmının bu Özel İhtisas Komisyonu dışındaki komisyonlar tarafından ele alınacak olması gerekse bu kararların önemli bir kısmının kamu yönetiminin yönetsel sorunlarının dışına çıkması sebebiyle burada BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin dışındaki çerçevelere değinilmeyecektir.

Özellikle OECD gibi kuruluşlar kamu sektöründe yenilik konusunda pek çok ülke hakkında ayrıntılı veri toplayarak veri tabanları oluşturmaktadır. Bu veri tabanları içerisinde yer alan ülkelerin kamuda uyguladıkları politikalar, ayırdıkları kaynak miktarı ve programlarda ortaya konulmaktadır. Bu veri tabanlarının incelenmesi, kamuda kurumsal yönetim ve yenilikçilik konularında yapılacak çalışmalarda ilerleyen zamanda önemli katkılarda bulunma potansiyeli oluşturmaktadır.

2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Yenilikçilik

Tüm dünyada kalkınmanın yönünün daha sürdürülebilir bir rotaya evrilmesini öngören 2030 Gündemi kapsamında, toplam 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH) tanımlanmıştır. SKH'ların temel amacı; 2015-2030 dönemi boyunca "kimseyi geride bırakmama" sloganı ile hiçbir ülkenin kalkınma sürecinde geride kalmamasını sağlamaktır. Belirlenen 17 sürdürülebilir kalkınma hedefinin birtakım başlıkları doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak kamuda kurumsal yönetimin yeniden yapılandırılmasını etkilemektedir.

SKH 9 olarak belirlenmiş olan "Dayanıklı Altyapıların İnşası, Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Sanayileşmenin Desteklenmesi ve Yenilikçiliğin Güçlendirilmesi" başlığı altında:

- 9.5. Gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere tüm ülkelerde, 2030'a kadar yenilikçiliğin desteklenmesi ve 1 milyon kişi başına düşen araştırma-geliştirme alanında çalışan kişi sayısının ve kamu ve özel sektör araştırma-geliştirme harcamalarının önemli ölçüde artırılmasıyla bilimsel araştırmaların geliştirilmesi ve sanayi sektörlerinin teknolojik yetkinliklerinin yükseltilmesi
- 9.b. Sanayi çeşitliliği ve ticari mallara katma değer artırımı için elverişli bir politika ortamının sağlanmasıyla gelişmekte olan ülkelerde yurt içi teknoloji gelişiminin, araştırma ve yenilikçiliğin desteklenmesi

alt hedeflerine yer verilmektedir.

Yine "Eşitsizliklerin Azaltılması" başlıklı SKH 10'un altında:

- 10.1. 2030'a kadar nüfusun en alt yüzde 40'lık kesiminin gelirinin ulusal ortalamadan daha yüksek bir oranda, devamlı olarak artmasının ve sürdürülmesinin sağlanması

- 10.2. 2030'a kadar yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, etnik köken, din, ekonomik ya da başka bir durumuna bakılmaksızın herkesin sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının sağlanması ve güçlendirilmesi
- 10.3. Ayrımcılığa yol açan yasaların, politikaların ve uygulamaların bitirilmesi ve bu bağlamda uygun yasaların, politikaların ve eylemlerin yaygınlaştırılması yollarını da içerecek şekilde fırsat eşitliğinin temin edilmesi ve sonuçların eşitsizliğinin azaltılması
- 10.4. Özellikle mali, ücret ve sosyal koruma politikaları olmak üzere politikaların benimsenmesi ve zaman içerisinde daha fazla eşitliğin sağlanması
- 10.5. Küresel mali piyasaların ve kurumların mevzuatının ve izlenmesinin geliştirilmesi ve bu tür düzenlemelerin uygulamasının güçlendirilmesi
- 10.6. Daha etkili, güvenilir, hesap verebilir ve meşru kurumların var olması için küresel uluslararası ekonomi ve finans kurumlarındaki karar verme süreçlerinde gelişmekte olan ülkelerin daha güçlü temsilinin sağlanması ve söz hakkının temin edilmesi
- 10.7. Planlı ve iyi yönetilen göç politikalarının uygulanmasıyla insanların muntazam, güvenli, düzenli ve sorumlu bir biçimde göç etmesi ve yer değiştirmelerinin kolaylaştırılması

şeklindeki alt hedeflere yer verilerek, küresel sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki temel yönetsel unsurlar eşitlik temelinde ortaya konulmuştur.

11'inci hedef olarak konulan "Kentleri ve Yerleşim Yerlerini Kapsayıcı, Güvenli, Dayanıklı ve Sürdürülebilir Hale Getirmek" başlığı altında da özellikle yerel yönetimler açısından kamuda kurumsal yönetime ilişkin önemli alt hedefler belirlenmiştir. Bu çerçevede;

- 11.1. 2030'a kadar herkesin yeterli, güvenli ve ekonomik olarak karşılanabilir konuta ve temel hizmetlere erişiminin sağlanması ve gecekondu alanlarının iyileştirilmesi
- 11.2. 2030'a kadar herkes için, özellikle kırılgan durumda olan insanların, kadınların, çocukların, engellilerin ve yaşlıların ihtiyaçlarına özel önem gösterilerek, yol güvenliğinin artırılması; başta toplu taşıma sisteminin geliştirilmesiyle herkesin güvenli, ekonomik olarak karşılanabilir, erişilebilir ve sürdürülebilir ulaşım sistemlerine erişiminin sağlanması

- 11.3. 2030'a kadar tüm ülkelerde katılımcı, bütünleşik ve sürdürülebilir yerleşmelerin planlanması ve yönetimi için kapasite geliştirilmesi ile kapsayıcı ve sürdürülebilir kentleşmenin geliştirilmesi
- 11.4. Dünyanın kültürel ve doğal mirasını korumaya ve sahip çıkmaya yönelik çabaların artırılması
- 11.5. 2030'a kadar yoksulları ve kırılgan durumdaki insanları korumaya odaklanarak, su kaynaklı afetler de dâhil olmak üzere afetlerden kaynaklanan ölümlerin ve etkilenen insan sayısının kayda değer miktarda azaltılması ve ekonomik kayıpların küresel GSYH içerisindeki göreli payının büyük oranda düşürülmesi
- 11.6. 2030'a kadar belediye atıkları ve diğer atıkların yönetimi ile hava kalitesine de özel önem gösterilerek şehirlerde kişi başına düşen olumsuz çevresel etkilerin azaltılması
- 11.7. 2030'a kadar özellikle kadınlar, çocuklar, yaşlılar ve engelliler için güvenli, kapsayıcı ve ulaşılabilir, yeşil ve kamusal alanlara genel erişimin sağlanması
- 11.a. Ulusal ve bölgesel kalkınma planlamasının güçlendirilmesi yoluyla kentsel, kırsal alanlar ve kent çeperi arasındaki ekonomik, sosyal ve çevresel olumlu ilişkilerin desteklenmesi
- 11.b. 2020'ye kadar kapsayıcılığı, kaynak verimliliğini, iklim değişikliğine uyumu, iklim değişikliğinin azaltılmasını ve afetlere karşı dayanıklılığı dikkate alan; Sendai Afet Riski Azaltımı Çerçeve Belgesi 2015-2030 ve her düzeyde bütüncül afet risk yönetimiyle uyumlu olan; bütüncül politika ve planları benimseyen ve uygulayan kent ve yerleşimlerin sayısının önemli ölçüde artırılması
- 11.c. Yerel malzemeler kullanılarak, sürdürülebilir ve dayanıklı binaların inşası için, en az gelişmiş ülkelerin finansal ve teknik yardımlar aracılığıyla da desteklenmesi

alt hedefleri belirlenmiştir.

Son olarak, uygulama sürecinde rol alacak olan kamu kurum ve kuruluşlarına yol gösterici olmak üzere belirlenmiş olan SKH 17'de uygulama araçlarının tanımlanmış olduğu görülmektedir. Bu uygulama araçlarının alt hedefleri olarak:

- 17.6. Bilim, teknoloji ve inovasyona erişim üzerine Kuzey-Güney, Güney-Güney ve üç taraflı bölgesel ve uluslararası işbirliğinin artırılması ve özellikle BM seviyesinde olmak üzere mevcut mekanizmalar arasında daha iyi koordinasyonun sağlanması ile

küresel teknoloji kolaylaştırma mekanizması aracılığıyla karşılıklı anlaşılan koşullarda bilgi paylaşımının geliştirilmesi

- 17.7. Çevreye duyarlı teknolojilerin, karşılıklı anlaşmayla ayrıcalıklı ve öncelikli koşulları da içerecek şekilde, avantajlı şartlarla gelişmekte olan ülkelerde geliştirilmesinin, bu ülkelere transferinin, yayılmasının ve yaygınlaştırılmasının desteklenmesi
- 17.9 Gelişmekte olan ülkelerde SKH'lerin tamamının uygulanması için ulusal planları desteklemek üzere, Kuzey-Güney, Güney-Güney ve üç taraflı işbirliği de dâhil, etkili ve hedef odaklı kapasite geliştirmenin uygulanması için uluslararası desteğin artırılması
- 17.14. Sürdürülebilir kalkınma için politika tutarlılığının geliştirilmesi
- 17.16. SKH'lere ulaşılmasını tüm ülkelerde, özellikle gelişmekte olan ülkelerde desteklemek üzere, bilgiyi, uzmanlığı, teknolojiyi ve finansal kaynakları paylaşan ve seferber eden çok paydaşlı ortaklıklar tarafından tamamlanan Sürdürülebilir Kalkınma için Küresel Ortaklıkların artırılması
- 17.17. Ortaklıkların deneyim ve kaynak sağlama stratejileri üzerine bina edilen etkili kamu, kamu-özel ve sivil toplum ortaklıklarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi
- 17.18. 2020'ye kadar gelir, cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, göçmen statüsü, engellilik, coğrafi konum ve ulusal bağlamda geçerli diğer özelliklere göre ayrıştırılmış yüksek kaliteli, zamanlı ve güvenilir verilere ulaşılabilirliğin büyük ölçüde artırılması için en az gelişmiş ülkeleri ve gelişmekte olan küçük ada devletlerini içeren gelişmekte olan ülkelere yönelik kapasite geliştirme desteğinin artırılması

alt hedefleri belirlenmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri düşünüldüğünde bu 17 hedefin gerçekleştirilmesi ve kurumsal yönetimde dikkate alınması için önemli yönetsel hedeflerin belirlendiği söylenebilir. Bu yönetsel hedefler içerisinde yenilikçilik ve bilgi önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri içerisinde kamunun kurumsal olarak güçlendirilmesi ve kaynakların sürdürülebilir kullanımına ilişkin yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi önem atfedilen konular arasında görülmektedir.

2.2.2. Birleşmiş Milletler ve Kamu Yönetiminde Yenilikçilik

BM İktisadi ve Sosyal İşler Biriminin altında yer alan "Kamu Yönetimi ve Kalkınmanın İdaresi" girişimi, kamu yönetiminin kurumsal yönetiminde yenilikçilik açısından önemli bazı başlıklara dikkat çekmektedir. Bu başlıklar kamu kurumlarının sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlaması, katılım ve hesap verilebilirlik, yenilikçilik ve bilişim teknolojileri ve kurumsal yapılanmadır. Başta dijitalleşme ve yenilikçiliğin kamu sektörüne uyarlanması olmak üzere BM kamuda kurumsal yeniden yapılanma konusunda önemli çalışmalar yürütmektedir. Bunlardan bazıları BM Kamu Hizmeti Forumu ve BM Kamu Sektörü Ödülleridir. Bu iki önemli etkinlikle BM özellikle sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlanabilmesi amacıyla iyi uygulama örneklerinin dile getirilmesini ve tartışılmasını sağlamaktadır.

BM ayrıca, 2003 yılından beri kamu sektöründeki yenilikler konusunda bir yıllık külliyat "compendium" yayımlamaktadır. Bu külliyat içerisinde yapılan yarışma sonucunda belirli kategorilerde öne çıkan ve ödül alan kamu yönetimi yenilik uygulamaları ve kamu hizmetinde öne çıkan yaklaşımlar belgelenmektedir. Seçim ölçütleri arasında saydamlık, hesap verilebilirlik ve yanıt verebilirlik ile hizmet sunumunu geliştirmek ve yenilikçi mekanizmalarla siyasa yapımında katılımcılığı güçlendirmek bulunan bu çalışmalarda hükümetlerin, hükümet kurum ve kuruluşlarının, üniversitelerin, kamu yönetimi eğitimi veren kurumların, kamu-özel işbirliklerinin ve meslek kuruluşlarının başvuruları kabul edilmektedir.

2.2.3. OECD

OECD, üyesi bulunan ülkelerin ortak bir platformu olarak kamu sektöründe yenilikçilik konusunda önemli bir platform olma işlevini üstlenmektedir. Bu süreçte kamu yönetiminde yenilikçilik konusunda işbirliklerine ve paylaşıma olanak sağlamak amacıyla bir "Kamu Sektöründe Yenilikçilik Gözlemevi" yapısı oluşturulmuştur. Bu gözlemevi üzerinden kamuda yenilikçilik konusundaki deneyimler ve politika çerçeveleri paylaşılmakta ve tartışılmaktadır. Pek çok farklı ülkeden akademisyen, bürokrat ve politika yapıcı deneyimlerini bu platform üzerinden paylaşmaktadır.

Bu platformun önemli bir özelliği, ülkelerin yenilikçilik kapasitesinin arttırılması için kuramsal ve uygulama deneyimlerinin paylaşılması ve kapasite oluşturulmasına katkıda bulunulmasıdır. Bu amaçla yenilikçilik eğilimleri ölçülerek paylaşılmakta, yenilikçiliğin yaşam döngüsü üzerine kuramsal çalışmalar yapılarak pratikte kullanılabilecek alet kutuları

tanımlanmaktadır. Oluşturulan gözlemevinin çeşitli ülkeler içerisinde bağlantı noktalarının artırılması ve bir ağ yapısı oluşturulması için de çaba harcanmaktadır. OECD'nin bu gözlemevi yapısı kendi işleyişi açısından da yenilikçi bir yapı oluşturmaktadır.

2.2.4. Avrupa Birliği

AB yenilikçilik politikasının önemli ayaklarından birisi olarak kamu sektöründe yenilikçiliği görmektedir. En başta Avrupa'da istihdamın ve ekonomik aktivitelerin yüzde 25'inin kamu sektörü tarafından gerçekleştirildiğinden hareketle kamuda yenilikçilik önemli başlıklardan birisi olarak görülmektedir. Ayrıca, son dönemde yapılan yenilikçi uygulamaların sonucundan verimlilik artışları, daha iyi yönetişim ve vatandaşların kamu sektöründe katılımı konularında ciddi ilerlemeler kaydedildiği belirtilmektedir.

AB kamu sektöründe yenilikçilik konusunu ele alırken karşılaştırmalı çalışmalara (benchmarking) önem vermektedir. Bu konuda Avrupa Komisyonu 2013 yılında "Avrupa Kamu Sektöründe Yenilikçilik Puan Tahtası" (EPSIS) uygulamasına başlama kararı almıştır. Bu uygulama ile kamu sektöründe yenilikçilik konusunda bir değerlendirme endeksi oluşturulmuştur. Daha sonra bu puan tahtasının bölgesel ölçekte de tekrarlanması ve her iki çalışmanın da iki yılda bir yeniden yapılması kararı alınmıştır. Oluşturulan endekste, genel kamu hizmetleri, savunma, kamu düzeni ve güvenliği, ekonomik konular, çevre koruma, konut ve toplumsal fayda, sağlık, rekreasyon, kültür ve din, eğitim ve sosyal güvenlik konularında parametreler belirlenmiştir. Ölçütlerin belirlenmesinde kamu ve özel sektörde yeni fikirlerin belirlenmesi konusundaki farklılıklara işaret edilerek bir kavramsal çerçeve geliştirilmiştir. Buna göre kamu sektöründe yenilikçilik faaliyetlerinin, hizmet, süreç, örgütsel ve iletişim yenilikçiliği başlıkları altında ele alınması gerekmektedir.

Ayrıca AB, OECD tarafından yürütülmekte olan gözlemevine de bu çalışmalar kapsamında destek vermektedir. Horizon 2020 Programının "toplumsal zorluklar" ana başlığı altında da yönetişim alanında yenilik, katılımcılık, hesap verebilirlik farklı alanlarda öncelikli araştırma alanı olarak tanımlanmıştır. AB'nin bu başlık altında "yönetişim" alt başlığıyla ele almaya çalıştığı "katılımcı ve kapsayıcı yönetim" yaklaşımının da bu alana verilen öneme işaret etmektedir.

3. KAMUDA KURUMSAL YÖNETİMDE YENİLİKÇİLİK KONUSUNDA DÜNYADAKİ YENİ EĞİLİMLER VE TARTIŞMALAR

Kamu sektöründe kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de ve dünyada pek çok örnek yenilikçi uygulama ortaya çıkmaktadır. Bu örneklerin önemli bir kısmı hala deneyseldir ya da sürdürülebilirlik, yaygınlaştırılabilirlik ve tekrarlanabilirlik sorunları yaşamaktadır. Ancak, bu başlıklardaki yenilikçilik örneklerinin değerlendirilmesi, Türkiye'de gelecek yıllarda yenilikçilik uygulamalarını biçimlendirmek açısından bir rehber niteliği taşıyacaktır. Bu sebeple bu bölümde dünyada ve Türkiye'de tartışılmakta olan kurumsal yönetim yenilikçilik örnekleri başlıklar halinde sunulacaktır. Burada temel bazı eğilim ve tartışmalar listelenmeye çalışılmıştır. Bu tartışmaların bir kısmı halen başka alanlarda sürmekte olan tartışmaların bir yansımasıdır. Aşağıdaki listede

- Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik
- Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik
- Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik
- Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik
- Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik
- İnsan Sermayesinde Yenilikçilik
- Kurumsal Kültürde Yenilikçilik
- Toplumsal Alanda Yenilikçilik

olmak üzere sekiz farklı alanda öne çıkan yüz farklı tartışma alanı tespit edilmiştir. Bu listenin oluşturulmasında kamu ve kurumsal yönetime ilişkin yazından yararlanılmıştır.

3.1. Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik

Kamu yönetiminin geleneksel bilgi üretimi, saklanması ve yaygınlaştırılması konusundaki yapısı ve eğilimleri; yeni teknolojilerin gelişmesi ve kullanımı ile yapısal bir dönüşümden geçmektedir. Bu yapısal dönüşüm içinde çok ciddi yenilikçilik alanları ve potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelin kullanımı kamudaki süreçleri derinden etkileyecektir. Bu sebeple ayrı bir yenilikçilik alanı olarak ele alınması gerekmektedir. Ancak, bu tür bir yenilikçiliğin salt teknolojik gelişmenin mantığı tarafından yönlendirilmesindense, ontolojik olarak kamu yönetiminin doğasına uygun bir teknoloji kullanım sürecinin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Gelişen teknolojinin pek çok alt yapının kullanımını

kolaylaştırması, yaşanan dönüşümün denetlenmesi ve beklenen yöne ilerlenmesinde esas olarak temel felsefi tartışmalara dönme konusunda yeni olanakları da beraberinde getirmektedir (Mulgan & Albury, 2003).

1980'lerin ortalarından bu yana birçok ülkenin telekomünikasyon ve bilgi altyapılarını inşa etmek için stratejik çabalar sarf ettiği bilinmektedir. Bilgi teknolojisinin (BT) harekete geçirilmesi, hızla değişen bir küresel ekonomi bağlamında ulusal rekabeti teşvik etmek açısından çok önemli görülmektedir. Giderek artan bir şekilde, BT alanındaki güçlü kapasitenin yalnızca ekonomide değil yönetim alanında da fark yarattığı algılanmaktadır. Günümüzde hızlı teknolojik gelişme ve BT uygulamalarının yaygınlaşması, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli değişikliklere neden olmaktadır. Kurumlar, maliyetleri arttırmaksızın "bütünleşme ve eşgüdümü" arttırarak, verimlilik, hız ve kaliteyi artırmak istemektedir.

BT, iyi yönetişimi üç temel yolla teşvik eder: bilgi, hesap verebilirlik ve şeffaflığı arttırarak; halkın katılımını kolaylaştırarak doğru ve kesin kararlar verilmesini sağlayarak ve kamu mallarının ve hizmetlerin verimli bir şekilde sunulmasını geliştirerek. Vatandaşın kamusal belgelere erişme hakkı, ülkenin anayasal çerçevesi altında desteklenmektedir. Bu hakkın teşvik edilmesi, hükümetin bilgisayar programıyla ve bu belgelerin internet üzerinden ulaşılabilirliği ile gerçekleştirilir. Vatandaşın kamusal yönetime katılımı da demokrasiyi destekleyen en önemli unsurlardan biridir. Bu hakkın teşvik edilmesi elektronik seçim, kamu kurumlarının internet siteleri, sosyal medya ve kitle kaynak kullanımı sayesinde gerçekleştirilebilir.

Hükümet iş süreçlerinde BT'nin benimsenmesi, kuruluşun tüm yönlerini etkiler. Personel istihdamı, insan kaynağı, bütçeleme, finansman, satın alma ve diğer politikalar ve prosedürleri etkilemektedir. Bu, diğer değerli sosyal malların dağıtımında kullanılmak için daha fazla kaynak sağlamaktadır. Bürokrasi ile işlem süresinin kısalması etkili hizmet sunumunu, doğru kişilere doğru hizmetleri sunmayı ve insanların en çok ihtiyaç duyduğu hizmetin hızlı teslim edilmesinin yolunu açabilmektedir.

1- **Veri Bilimi ve Veri Altyapısı:** Günümüz dünyasında tüm uzmanların, kurumsal yapıların işleyişlerini belirli bir veri altyapısı üzerinden değerlendirmeleri ve veri biliminin olanaklarını kullanmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Kamu yönetiminin de veri toplama mantığıyla yeniden yapılandırılmasında yenilikçi yaklaşımların kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Burada kamu yönetiminin en

temel işlevi olan bilgi üretimi ile veri üretimi arasında sağlıklı bir ilişki kurulması gerekliliği ifade edilmektedir. Geleneksel olarak kamunun belli araştırma kurumlarının bulunması ve mevcut bilgi akışı ile bu araştırmaların birbirlerinden ayrı olması söz konusuyken yeni yaklaşımlarda kamunun tüm bilgi üretim süreçlerinin bütünsel bir çerçevede entegrasyonu önem kazanmaktadır. Bu altyapının her bir ülke örneğinde nasıl tasarlanacağı ve inşa edileceği çok farklı teknik boyutları olan bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Verilerin saklanması ve iletiminde güvenlik, kapasite ve kamu yönetimi hizmet süreçleriyle bütünleşme önem kazanmaktadır (Lillo, 2018).

2- **İçerik Üretimi ve Yönetimi:** Devlet tarih boyunca en önemli içerik üreticisi olagelmiştir. Üretilen içerik bürokratik sistem içerisinde arşivlenerek bugüne gelmiştir. Günümüzde içerik üretiminin başlı başına bir katma değer olduğu düşünüldüğünde kamu yönetimi içerisinde üretilen içeriğin ticari kullanımı konusunda kaynak üretimine konu edilmesi için yenilikçi yaklaşımlar tartışılmaktadır. Kamu yönetimi sürecinde üretilen içerik hem kamusal bir değerdir, hem de belli açılardan fikir haklarına konu olabilir. Ayrıca, üretilen içerik, hem tarihsel hem de zamansal açılardan yeni veriler üretmeye olanak tanıyacak unsurlar taşımaktadır. Burada önemli konulardan birisi de içerik üreticilerinin aynı zamanda yurttaşlar olması ve bundan kaynaklanan bir fikri mülkiyete sahip olmalarıdır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımlarında, hem halkla ilişkiler hem de kamu-yurttaş ilişkilerinde bu içerik üretim sürecinin gözden geçirilmesi ve bir değer süreci olarak ele alınması tartışılmaktadır (McNabb, 2006). ABD'de tüm kamu hizmetlerinin tek noktadan çevrim içi sunulmasını hedefleyen "Access America" e-Devlet programı kapsamında, 2001 yılında "firstgov" adını taşıyan bir internet portalı (e-Devlet kapısı) kurulmuştur. ABD'de de böyle sistemli bir çalışma sonucunda gelinen nokta itibariyle bugün vatandaşlar tarım ve gıda, tüketici hizmetleri, kültür-sanat, sosyal yardım ve sigortalar, vergi, sağlık, öğrenim gibi pek çok konuda firstgov sitesi üzerinden etkileşimli işlem gerçekleştirebilmektedirler. Daha sonra da Obama yönetimi, www.data.gov aracılığıyla devletin verilerini büyük miktarda halka açık hale getirmiştir. Diğer taraftan Kanada hükümeti, "çevrim içi devlet" (government online/GOL) programı kapsamında, 1999 yılında tüm kamu kütüphane ve okullarını İnternet erişimine açan ilk ülke olmuştur. ABD'deki "firstgov" portalının hizmete girmesinden sadece bir yıl sonra 2002'de Kanada hükümeti de 280 milyon Kanada dolarına mal olan bir yatırım ile kamu hizmetlerine ulusal düzeyde elektronik erişim

sistemini hayata geçirmiştir. Kanada e-Devlet kapısı ise "www.canada.gc.ca" adresiyle hizmet vermektedir. Aynı program çerçevesinde Kanada'nın dört bir tarafına kamusal erişim noktaları kurularak kent ve kırsal alan arasında İnternet erişimi açısından bir adaletsizliğin oluşması önlenmiş, tüm yurttaşlara İnternet erişiminin sağlanması açısından diğer ülkeler için de örnek bir adım atılmıştır. Diğer taraftan Kanada e-Devlet kapısı, cep telefonları ile erişim sağlanabilecek şekilde de düzenlenmiştir.

3- **Büyük Veri:** Sürekli olarak büyük miktarda verinin yüksek hızlarda üretilmesi ve iletilmesi olarak adlandırılan büyük veri kamu yönetiminin de önemli konuları arasındadır. Geçmişte teknolojik olanakların sınırlı olması nedeniyle kamu, veriyi seçmeci olarak toplamış ve üretmiştir. Ancak, gelişen teknoloji kamuya büyük veriye dayalı ilişkisellikleri sorgulama ve kamu yönetimini bu şekilde geliştirme olanaklarını tanımaktadır. Büyük ve kamu yönetimi arasındaki ilişki üç temel düzeyde ele alınmaktadır. Birinci olarak, kamu yönetiminde üretilen büyük verinin elde edilmesini ve uygun koşullarda saklanarak işlenmesini sağlayacak donanımsal altyapının oluşturulması tartışılmaktadır. İkinci olarak, büyük verinin işlenmesi konusunda kamu yönetimi yapısı içerisinde gerekli insan kaynağının ve yazılımsal olanakların varlığı ele alınmaktadır. Üçüncü olarak da elde edilen büyük verinin yardımıyla kamu yönetimi sürecindeki sistemleri iyileştirebilecek algoritmaların da yapay zeka gibi uygulamaların oluşturulması süreci gündeme gelmektedir. Daha uzun yıllar tartışılacak olan bu yaklaşımın kamu açısından çok önemli bazı olanaklar sağlarken aynı zamanda önemli tehditler ge getirdiği görülmektedir. Örneğin, Avustralya'da sağlık sisteminde hastaların başvurularının tahmini için büyük veriden yararlanılmaktadır (https://www.allens.com.au/pubs/pdf/healthcare/Healthcare-McKellReport.pdf). Ancak, pek çok başka örnekte, devletler tarafından tutulan büyük verinin güvenliği ile ilgili tartışmalar sürmektedir.

4- **Kamusal Açık Veri Yaratıcı Müşterekler (Creative Commons) ve Fikri Mülkiyet:** Kamu yönetiminde üretilen verilerin ticari, müşterek ve fikri mülkiyete konu edilebilecek şekilde sınıflandırılması günümüz dünyasında önem taşımaktadır. Bu aynı zamanda çalışanların içerik üretim faaliyetlerini de yeniden yapılandırmak için gereklidir. Genel bazı yaklaşımlar kamunun belli bir düzeyde ürettiği içeriği açık veri şeklinde tüm toplum ile paylaşması gerektiğini ifade ederken, çalışanların üretilen içerik üzerindeki paylarının aynı zamanda daha farklı bir değer üretim sürecine katkıda

bulunabileceği de ifade edilmektedir. Bu ikinci boyutuyla kamuda üretilen içeriğin fikri mülkiyeti insan kaynakları yönetimi ile de yakından ilgilidir. Diğer yandan özellikle kamu siyasa yapma süreçlerine özel sektör, sivil toplum ve yurttaşların daha etkin katkı sağlayabilmeleri için kamusal verilerin kolay ve bedelsiz erişilebilir hale getirilmesinin önemli vurgulanmaktadır. Bu konuda önemli bir hukuki tartışma alanı ortaya çıkmakla birlikte, üretilen içeriğin ne düzeyde açık olması gerektiğine ilişkin çalışmaların gelecek yıllarda daha fazla önem kazanacağı söylenebilir (Davies, 2010).

5- **Teknoloji Üretimi Kullanımı ve Hazmetme Kapasitesi:** Kamu yönetiminde yapılan tüm yenilikçiliklerin üretiminde belirli bir hazmetme kapasitesi söz konusudur. Bu kapasitenin tespitinde de yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Teknoloji söz konusu olduğunda genel olarak ortaya çıkan yanlış kabullerden birisi, kamunun her türlü teknolojisi sorunsuz uyarlayabileceği şeklindeki anlayış tarafından oluşturulmaktadır. Burada hem kamunun çeşitli teknolojileri hızla uyarlamasının bir yeniden yapılanma gibi sunulmasının etkileri olduğu kadar, teknolojinin önemli bir yatırım alanı olarak önce kamuda kullanılmasının yaygınlaştırıcı etkisi de önemlidir. Ancak, yaşanan deneyimler, teknoloji üretim ve kullanımında kamunun hazmetme kapasitesinin kamunun kurumsal kültürü ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Bazı örneklerde teknolojik araçların zamanından önce ya da gereksiz şekilde kullanılmasının hizmet süreçlerini iyileştirmeye katkıda bulunmadığı ve hatta kamu kaynaklarının israfına sebep olduğu görülmektedir. Bu sebeple teknoloji ve kamu yönetimi arasındaki ilişkinin de siyasa sürecinde ele alınmasında yarar görülmektedir (Goldberg, Branstetter, Goddard, & Kuriakose, 2008).

6- **Kurumsal İş Zekâsı ve Kamu Yönetimi (ERP, CRM, İş Zekâsı):** Gelişen teknoloji kamu yönetimindeki süreçlerin de özel sektörde olduğu gibi yapay zeka gibi otomasyon süreçlerine konu edilebileceğini göstermektedir. Burada bu tür yöntemlerin nasıl ve ne derece kullanılabileceğinin belirlenmesinde yenilikçilik önemli bir başlıktır. Ancak, bu tür teknolojik araçların kullanımı konusunda öncelikle kamu yönetiminde iş süreçlerinin belli bir kalite yaklaşımı çerçevesinde ele alınması ve mükemmeliyet modeli gibi unsurların kurumsal yapıya uygulanması gerekmektedir. Özellikle yurttaşlara kamu-özel sektör işbirliği içerisinde sunulan bazı kamu hizmetlerini yerine getiren yapıların bu tür araçların kullanma konusunda ciddi girişimlerinin olduğu görülmektedir. Burada bir diğer tartışma konusu da, oluşturulan bu tür kurumsal yönetim araçlarının

sağlayacağı verinin güvenliğinin sağlanmasıdır. Çoğunlukla yabancı kaynaklı uluslararası şirketlerin ürettikleri veri tabanı ve iş zekası yazılımlarının kullanılması bu alandaki yerli girişimlerin azlığı ya da yetersizliği kamu yönetimini de etkilemektedir. Öncelikli olarak kamu yönetiminde süreç analizine dayalı bir örgütsel sürecin tanımlanması durumunda bu sorunların aşılabileceği belirtilmektedir (Gulledge & Sommer, 2003).

7- **Blok Zinciri Teknolojisi:** Özellikle son dönemde bitcoin gibi sanal para birimlerinin kullanımı ile gündeme gelen blok zinciri teknolojileri, aracı kurumların varlığını yazılım teknolojilerine dayalı bir kayıt sistemiyle geçersiz kılan yeni bir olanak sunmaktadır. Bu güvenilir kayıt sisteminin bireyler ve kurumlar arasındaki her tür kayıt sistemine uygulanabileceği düşünülmektedir. Bu alandaki gelişmeler bankacılık sisteminden kamudaki kayıtlara kadar çok geniş bir yelpazede tartışılmaktadır. Kamu yönetiminde bu teknolojilerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılabileceğine ilişkin ciddi tartışmalar sürmektedir. Blok zinciri, herhangi bir konuda farklı gerçek ya da tüzel kişiler arasında gerçekleşen hesap defteri girişini ya da bir hesap hareketi kaydını temsil eden veri yapısıdır. Alış verişe ilişkin her hareket, gerçekliği koruma altına almak adına dijital olarak imzalanır ve bu kayda müdahale edilemez. Böylece hem hesap defterinin kendisi hem de içindeki hesap hareketlerinin güvenilir olduğu varsayılır. Sistemin güvenliğini sağlayan bu dijital hesap defterlerinin bir ağ ya da altyapı üzerinde dağıtılmasıdır. Hesap defterleri sisteme dahil olan her kullanıcının elinde bulunur. Sisteme yeni bir etkileşim bildirildiğinde ya da mevcut bir etkileşim üzerinde değişiklik yapıldığında, altyapı tüm kayıtlarda belirli bir algoritma harekete geçerek bu yeni kaydın doğruluğunu kontrol eder. Kayıt defteri kopyalarının çoğu bu kaydın doğruluğunu onaylıyorsa, yeni bir blok zinciri sisteme dahil edilir. Bu dağıtılmış sistem sayesinde, blok zinciri tek bir merkezden kontrol edilmeye ihtiyaç duymadan etkili bir şekilde çalışabilir. Blok zincir teknolojileri bir otoriteye ihtiyaç duymamaları ve dolayısıyla düşük maliyetli olmaları, hızlı ve güvenli olması sebebiyle giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Ancak blok zinciri türü sistemlerin en büyük zorluğu uygulamada görülmektedir. Sistemdeki etkileşimin miktarı arttıkça doğrulanması gereken veri miktarı artmakta ve buna uygun bir işlemci gücü gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki önemli teknoloji üreticileri bu tür sorunların ve yazılımsal farklılıkların ortadan kalmasını sağlayacak yeni blok zinciri altyapıları üzerinde çalışmaktadır. Kamu söz konusu olduğunda ise yurttaş verilerinden

tapu ve vergi kayıtlarına, noterlik işlemlerinden mesleki icra takibine kadar pek çok kamu hizmetinde bu sistemlerin kullanılabilirliği konusunun tartışıldığı görülmektedir. Ancak, sistemin tamamen yazılımsal olması bu tür değişikliklerin de demokratik sistemlerde uzun bir tartışma süreci ile ele alınacağını göstermektedir (Ojo & Millard, 2017).

8- **Kişisel ve Kamusal Verilerin Kullanımı Korunması ve Siber Güvenliği:** Kamu yönetiminin hizmet süreçlerinde ve işleyişinde yurttaşların ve kamuya ilişkin verilerin güvenliğinin sağlanması kapalı sistemler aracılığı ile gerçekleştirilmekteydi. 1980'li yıllarla birlikte tüm dünyada yurttaşların beyanlarının esas alınması esas kabul edilirken, kamunun yurttaşların verilerini nasıl korudukları göreli olarak yeni gündeme gelen bir konudur. Kişisel ve kamusal verilerin kullanımı ve siber güvenliğinde yenilikçi yaklaşımlar diğer bir önemli tartışma alanıdır. Yakın geçmişte kamu veri tabanlarına sızma ve verinin dışarıya aktarılması olaylarının yaşanmış olması bu konularda tartışmalara sebep olmuştur. Özellikle saydamlık ve hesap verilebilirlik gibi kurumsal yönetim ve yönetişime ilişkin konuların tartışılmasında kişisel ve kamusal verilerin korunması büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda özellikle e-devlet yaklaşımları içerisinde siber güvenliğin nasıl sağlanacağı üzerinde durulmaktadır. Bir yandan bu güvenlik işlemleri için gelişmiş önlemler alınmaya çalışılırken alınan önlemlerin hizmetten faydalanmayı da zorlaştırmaması için çaba gösterilmektedir (Andreasson, 2012).

9- **Kamu Yönetiminde Kodlama ve Yazılım:** Ulus-devletler içerisinde kamu örgütlenmesinin ve kamu yönetimi süreçlerinin kültürel unsurların etkisi altında geliştiği görülmektedir. Bu unsurların etkisi altında kamuda bilgi üretimi, saklanması ve iletilmesinde belli standartlar üretilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Ancak günümüz dünyasında bu kültürel farklılıkların artık belli bir kodlama diline dönüştürülebilmesi ve hatta yazılımların üretilmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Kamu yönetimine ilişkin işlemlerin algoritmalarının ve belirli bir kodlama yaklaşımı ile ifadesinin tartışıldığı görülmektedir. Buna göre kamu yönetimleri kendi doğalarına uygun kodlama ve yazılım sistemleri geliştirebilmektedir. Bu yazılımlarda yenilikçilik ve yeni programlama dillerinin oluşumu önemli bir alan olarak öne çıkmaktadır (J. D. White, 2007). Kamunun ihtiyacı olan yazılımların kritik öneme sahip olanlarını dış

kaynaklardan temin etmek yerine kendisinin üretmesi gibi konular avantajları ve dezavantajlarıyla ele alınmaktadır.

10- **İsmini Saklama Hakkı (Anonymity) ve İsim Doğrulama (Authentication) Dengesi:** Teknoloji söz konusu olduğunda demokrasi tartışmalarında temel hak ve özgürlükler açısından mahremiyet ve verilerin merkezi olarak toplanması konularında önemli tartışmaların yapıldığı görülmektedir. Kişisel verilerin kamu işlemlerinde kullanımında demokratik ve özgür olan kişilerin yeri geldiğinde ismini saklama hakkını kullanabilmesi, yeri geldiğinde de kişilerin doğrulanmasıdır. Bu iki unsur arasındaki dengenin kurulmasında yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm kamu hizmet ve karar süreçlerinin maliyet unsurlarının etkisi altında belli bir merkezde toplanma eğiliminde olduğu bir dünyada yurttaşların kimliğinin doğrulanması ve anonimliğini koruma hakkı arasında hassas bir denge gözetilmesi gerekmektedir. Bu açıdan hukuki içtihatlarla ilgili önemli mesafelerin kat edilmesi gerektiği açıktır. Bu konunun anayasal haklarla yazılımsal algoritmaların pratikleri arasında inşa edileceği görülmektedir. Bu anlamda disiplinler arası çalışmalara olan ihtiyaç artmaktadır (J. D. White, 2007).

11- **Mobilite:** Geleneksel olarak, kamu çalışanlarının görevi gereği hareket halinde olması gereken çalışanlar dışında belli bir ofis binasında çalışma zorunluluğunun bulunduğu kabul edilmekteydi. Bu zorunluluğun arkasında temel olarak kamuda bilginin fiziksel olarak saklanması ve buna bağlı olarak çalışma koşullarının oluşması gelmekteydi. Ancak özellikle kağıtsız ofis gibi uygulamaların yaygınlaşması ile birlikte, kamu çalışanlarının belli bir fiziksel mekana bağımlı çalışma zorunluluğu da azalmaya başlamıştır. Bunun sonucunda insan kaynaklarının geliştirilmesi ve etkin kullanımı için yeni uygulamalar denenmektedir. Kamu çalışanlarının uluslararası düzeyde ve farklı kamu kurumlarında rotasyonu ve deneyim artırma amaçlı hareketliliği de yenilikçilik açısından tartışılması gereken alanlar arasında yer almaktadır (Solimano, 2006).

12- **Karmaşıklık ve Karmaşık Sistemler:** Karmaşık sistemlerin analizi ve karmaşıklığın yönetimi uzun bir süredir kamu yönetimi alanında tartışılmaktadır. Ancak, geleneksel olarak kamu yönetiminin hiyerarşik ve Kartezyen bir mantıkla ele alınabileceği düşünülmektedir. Oysa karşı karşıya kalınan sorunların karmaşıklığı daha farklı ele alışları gerekli kılmaktadır. Burada önemli tartışma konularından birisi yeniden yapılandırmaya ilişkindir. Dışsal karmaşık değişim faktörlerinin içsel değişim

dinamikleriyle etkileşimi ve birinin diğerinden daha fazla etkili olması durumu önemli bir inceleme konusudur. Kamuda yeniden yapılandırma süreçlerinde karmaşık mekanizmaların yeni araştırma yöntemleriyle ele alınması ve bunlar karşısında nasıl bir karar alma sistematiğinin kullanılması gerekliliği önemli bir siyasa alanı oluşturmaktadır. Bu karmaşıklığın analizi ve yönetilmesinde yenilikçi yaklaşımların ele alınması gerekmektedir (Haynes, 2015).

13- **Ağbağ (Network) Yönetim:** 1990'ların ortalarından bu yana kamu yönetiminde ağbağ türü yapılanmaların hakim kılınması gerekliliği önemli bir iddia olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu aktörlerinin özel sektör, sivil toplum ve kanaat önderleri gibi paydaşlarla birlikte oluşturacakları ağbağların hem örgütsel yeniden yapılanmanın temel dinamiklerini oluşturacağı hem de yönetişim ilkelerine uygun bir yapılanmayı ortaya çıkaracakları varsayılmaktaydı. Kamu yönetiminin paydaşlarla oluşturduğu ve toplumun farklı alanlarında oluşan ağ-bağların yönetiminde yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür yaklaşımların geliştirilmesiyle kamu yönetiminin örgütlenmesinde de yenilikçilik ortaya çıkma potansiyeli bulunmaktadır. Ancak, bu tür ağbağlar aynı zamanda dışlayıcı olmaları ya da beklenen ölçüde etkin ve verimli olamamaları açısından eleştiri konusu olmuşlardır. Bu sebeple, gelişen teknolojinin de desteğiyle yenilikçi ağbağ örgütlenme süreçlerinin ele alınması gerekmektedir (Keast, Mandell, & Agranoff, 2013; Klijn & Koppenjan, 2015).

3.2. Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik

Devlet hala toplumlarda hem ciddi bir kaynak üreticisi hem de kaynak tüketicisi olarak görünmektedir. Günümüz dünyasında ayrıca devlet düzenleyici rolüyle devlet dışındaki sermaye birikim sürecini yönlendirmektedir. Burada hem kamunun kaynak kullanımında getirilecek yenilikler, hem de toplumda ortaya çıkacak yeni kaynak kullanım modellerinin düzenlenmesindeki yenilikçilik kalkınma sürecinin yeniden tanımlanmasında önemli bir rol üstlenecektir. Devletin üretimde özel sektör ve sivil toplumla işbirliğine girdiği, büyük ve köklü özel sektör kuruluşlarının yanı sıra bireylerin girişimciliğinin ve iş fikirlerinin öne çıkmaya başladığı koşullar altında hem toplumun hem de devletin sermaye birikim sürecindeki değişimi kurumsal yönetimde yeni ilkeleri ve yaklaşımları gerekli kılmaktadır (Piketty, 2015).

14- **Büyüme/Gelişmede Eşitlikçilik ve Kurumsal Tasarım:** Makroekonomik değişkenlerle kamu yönetiminin genel yaklaşımı arasındaki ilişki konusundaki makro

düzey yenilikçilik devletin ekonomiye müdahalesi konusunda önemli bir alan oluşturmaktadır. Yirminci Yüzyılın önemli bir kısmında devlet makroekonomik değişkenleri yönlendirerek kapitalist sermaye birikim modelinin sorunsuz olarak yürütülmesine yardımcı olmaya çalışmıştır. Bu sürecin sonlarına doğru gelinirken, özellikle de son otuz yıldır, devletin düzenleyici rolünün yanı sıra, kendi yapısını yeniden yapılandırarak farklı türde bir düzenlemeye giriştiği görülmektedir. Devletin farklı ülkelerde alışılageldik ölçeklerinin değiştirilmesi, yetki ve sorumlulukların yer değiştirilmesi, hükümet sisteminin yeniden ele alınması bunun bir sonucu olarak görülebilir. Bir yerde bu yaklaşımlara göre devletin kurumsal tasarımı başlı başına bir makroekonomik istikrar aracı haline gelmiştir. Son dönemde özellikle ekonomik büyümenin unsurlarından birisinin devlet reformları olarak adlandırılması bundan dolayıdır. Burada özellikle bölgesel ölçekte gelişmişlik farklarının ortadan kaldırılması amacıyla yapılan bu tür değişiklikler, kurumsal yönetim için gerekli atmosferin oluşturulmasında önemli görülmektedir (Starke & Obinger, 2015).

15- **Rekabet ve Tekelcilik Dengesini Kurma:** 1980'ler sonrasının dünyasında kamuya biçilen en önemli rollerden birisi piyasa mekanizması içerisinde doğal tekellerin oluşmasını engellemekti. Bunun için pek çok ülkede rekabet koşullarının sürdürülmesini sağlayacak üst kurullar oluşturuldu. Ancak, geçen zaman içerisinde rekabet ve tekelcilik konuları ulusal sınırları çoktan aşarak ulus aşırı hale geldi. Özellikle gelişen teknolojinin de etkisiyle dünyanın en değerli şirketlerinin bilişim şirketleri haline geldiği ve bu şirketlerin de devasa tekeller oldukları görülmektedir. Bu durum karşısında ulus aşırı etkileri ve ulusal piyasa unsurlarını belli bir ölçüde dengeleyebilecek yeni bir kamusal tavra ihtiyaç olduğu görülmektedir. Kamunun ekonomiyi yönlendirmesinde ve müdahalesinde rekabet koşullarını sağlama ve tekelciliği önleme konusundaki yaklaşımının belirlenmesinde yenilikçi yaklaşımların uygulanması önemsenmektedir (Bel & Rosell, 2016; Mühlenkamp, 2015; Wang & Mogi, 2017).

16- **Döngüsel Ekonomi:** Etkinlik ve verimlilik artışının farklı sektörlerde gerçekleştirilmesinde üretim sürecini dikkate alan yaklaşımlardan birisi döngüsel ekonomi olarak adlandırılmaktadır. Döngüsel ekonomi maliyet verimliliği yanı sıra sürdürülebilir kalkınmanın da temel araçlarından birisi olarak tanımlanmaktadır. Kamu döngüsel ekonomi yaklaşımını yaygınlaştırma konusunda yenilikçi yaklaşımlardan

yararlanabilir. Döngüsel ekonomi, geri dönüşümün ön planda olduğu bir ekonomidir ve her şeyin sıfırdan üretildiği doğrusal ekonomi modelinin zıddıdır. Bunun en bilinen örneği tüketici elektroniğinde görülmektedir. Örneğin bilgisayar ya da elektronik bir alet satın alındığı zaman geri dönüşüm için çok küçük de olsa bir ek ücret ödenir. Bu sayede ekosisteme katkı sağlanır ve endüstri daha az atık üreterek daha sürdürülebilir hale gelir. Bu döngüyü güçlendirmedeki asıl amaç doğal kaynakları daha az tüketmek ve ekonomik kazanç sağlamaktır (Ghisellini, Cialani, & Ulgiati, 2016).

17- **Kitle Fonlama:** Kitle fonlama kamu tarafından fonlanamayan eylemlerin gerçekleştirilmesi için ortaklaşa fon oluşturmanın yeni yöntemlerinden birisi olarak görülmektedir. Kamunun kitle fonlama süreçlerini kullanması ve yönlendirmesi yeni katılımcılık yaklaşımlarının gerçekleştirilmesi için bir olanak sağlayabilir. Kitlesel fonlama (crowdfunding), internet teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkan bir fonlama biçimidir ve modern imece olarak adlandırılabilir. Bu model ile yatırımcılar ya da sosyal fayda elde etmek isteyenleri projeleri için gereken maddi desteği, küçük paylar halinde destekçilerinden sağlar. Proje sahibi, destekçilerini motive edebilmek için katkılarından dolayı teşekkür, hediyelik eşya, tişört gibi şeyler ya da ürünün kendisini vererek farklı kademelerde fon toplayabilir. Genellikle ilgili internet siteleri üzerinden tasarlanan ürünün prototipini yaparak, görselleri ile birlikte fon isteyen projeler göreli olarak daha başarılı olmaktadır. Kitle fonlamasında en önemli unsur katkıda bulunacakların motivasyonu ve ikna edilmeleridir. Dünyada en yaygın tanınan kitlesel fonlama sitesi Kickstarter'dır. Sitenin istatistiklerine göre, yaklaşık 100.000 proje 1 milyar dolardan fazla para toplanarak başarıyla fonlanmıştır. Sitede fonlanan en ciddi projelerden biri ise Pebble isimli akıllı saattir. Pebble, 10 Milyon Doların üzerinde bir fon toplayarak tarihe geçmiş olup halen ticari bir işletme olarak yaşamına devam etmektedir. Kitle fonlamanın yakından ilişkili olduğu önemli bir alan da icatların ortaya konduğu "yapıcı" (maker) kültürünün deneyimleridir. Yeni teknolojiler geliştiren genç kuşağın bu girişimlerine destek bulma konusunda katkı aldığı en önemli fonlardan bazıları buradan gelmektedir. Prototiplerin geliştirilmesinde kitle fonlama kullanılması müşteri kitlesi oluşturulması, pazarlama ve fonlamanın bir arada gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Birçok ülkede bu tür platformlar oluşturulmaya başlamıştır. Kamunun özellikle katılımcılıkla ilgili uygulamalarda bu tür yeni araçların oluşumuna destek olması önemlidir.

18- **Kamusal Alan:** Modern devletin tanımları arasında en önde gelenler arasında kamusallık ve kamusal alanın yönetilmesi gelmektedir. Uzun bir zamandır kamusallık ve kamusal alan geleneksel olarak sabit ve değişmez görülmektedir. Oysa kamu yönetimi gerçekte ve sanal dünyada yeni iş yapış biçimlerine uygun yeni kamusal alan tanımları yapabilir. Bu şekilde yenilikçilik için uygun bir zemin oluşturulabilir (Bozeman & Johnson, 2015; J. M. Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Bu tür yaklaşımların en önemli bazı örnekleri kamunun öncülük yaptığı bazı kentsel kamusal alan projelerinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin Almanya'nın Hamburg kentinde yaklaşık yirmi yıldır sürdürülen "Hafencity" projesi, devletin hem bir yatırımcı hem de kamusal alanı yeniden örgütleyerek değer yaratan bir aktör olarak kurumsal yönetim değerlerinin yeniden tanımlanmasına örnek olarak gösterilebilir. Yine sanal ortamdaki kamusal alanların ve kamu hizmeti sunum olanaklarının da bu amaçla düzenlenmesi bu konu başlığına uygun görünmektedir.

19- **Müşterekler ve Kaynak Temelli Ekonomi:** Müşterekler kamusal alanın dışında kar amacı gütmeyen birlikteliklerin paylaştıkları ortak alanlar, hizmetler ve ürünler olarak tanımlanabilir. Aşağıdaki tabloda bu anlayışın temel unsurlarının kar amacı güden bir paradigmayla karşılaştırılması yer almaktadır (Helfrich, 2014). Kamu yönetiminde müştereklerin tanımı ve tanınması üzerinden yenilikçilik tanımlanabilir. Çünkü kamusal

	Kar gözetme paradigması	Müşterekler paradigması
Kaynaklar	Kaynaklar ya zaten kısıtlıdır ya da bu kısıtlılık ve istisnalar yoluyla) yaratılır.	Rekabet konusu kaynaklar paylaşılırsa herkese yetecek kadar mevcuttur. Rekabet konusu edilmeyen kaynaklarsa fazlasıyla mecut.
	Strateji "Verimli" kaynaklar tahsisi	Strateji: Kaynakların adil paylaşma ve sürdürebilir kullanımı sağlamada sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi tayin edicidir.
Birey fikri	Birey kendi yararına faydaları çoğaltır (Homo economicus).	İnsan esasen işbirliği yapma özelliği taşıyan sosyal varlıktır.
İnsanın doğal ve diğer insanlarla ilişkileri	Ayrışma • Ve/veya • Bireysel - ortaklaşacılık •İnsan toplumu - doğa	Karşılıklı ilişki • Bireysel ve topluluk iç içedir ve birbirini karşılıklı güçlendirir.

hizmetlerin aslında müşterek değer ve kaynaklara dayalı hizmetler oldukları düşünüldüğünde özellikle katılımcılık ve yurttaşların kamu hizmet süreçlerine katılımında müştereklerin dikkate alınmasının önemi anlaşılmaktadır.

20- **Sosyal ve Beşeri Sermaye:** Tüm dünyada her ne kadar devlet kurumlarında ve bürokraside çalışanların motivasyonlarının düşüklüğü ve kapasite eksiklikleri sıklıkla gündeme getirilse de, aslında kamu yönetimi süreçlerinin istikrarının çalışanlarda önemli bir sosyal ve beşeri sermaye oluşturduğu da bilinmektedir. Olumsal anlamda ele alındığında bu sermayenin kurumsal yönetim açısından önemli olduğu söylenebilir (Andrews, 2017; Guthrie & Dumay, 2015). Bazı değerlerin yerleştirilmesinde ve geliştirilmesinde bu sermayenin kullanılması özellikle gizil (tacit) deneyimlerin ve bilgilerin faydaya dönüştürülmesinde önemli görülmektedir. Kamunun sahip olduğu sosyal ve beşeri sermayenin tanımlanması ve etkin kullanımı için yenilikçilik önemli bir alanı oluşturmaktadır.

21- **Yenilikçi Maliye Yönetimi:** Hem makroekonomik istikrar hem de kamu yatırımlarının sürdürülebilmesi için en kritik konuların başında mali disiplin gelmektedir. Kamu kaynaklarının etkinliği ve verimliliği açısından bu anlamda kurumsal yönetim unsurlarının nasıl uygulandığı önem kazanmaktadır. Mali yöntemlerin iyileştirilmesi için teknoloji kullanımı ve yenilikçilik dikkat edilmesi gereken bir diğer alandır. Özellikle gelişen bilişim teknolojilerinin katkısıyla kamu yönetiminde maliye yaklaşımlarının geliştirilmesi, kaynakların etkin kullanımında önem kazanmaktadır. Piyasadan hizmet alımı yapıldığında ve kamu özel ortaklıkları gibi mekanizmalarda bu yenilikçi mali yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Borins, 2001; Lapsley & Wright, 2004). Tanzanya- Mobil Vergi Ödeme Sistemi bir örnek olarak gösterilebilir. 2013'te cep telefonlarını kullanan bir vergi ödeme sistemi ile üç hafta içinde 47 milyar Tanzanya şilini (2.5 milyon dolar) toplanmıştır. Bu miktar eski yöntemle toplanan vergi miktarından %100 daha fazladır. Tanzanya'dan sonra Filipinler'deki Batangas kenti, işletmelerin mobil cihazlarla vergi ödemelerine yardımcı olmak için Mart 2014'te benzer bir sistem başlatmıştır. Yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey, "Unlocking tax-revenue collection in rapidly growing markets" adlı raporunda hızla büyüyen pazarlarda vergi geliri tahsilatı konusunu ele aldı ve internet, mobil ve ATM gibi elektronik kanalların gönüllü ödemelerin seviyesini artırabildiğini, vergi kuyruklarının

uzunluğunu azaltmayı aynı zamanda rızaya engel teşkil eden etkenleri ortadan kaldırdığını belirtmiştir.

22- **Yenilikçi Finansman Modelleri:** Geçmiş dönemlerde kamu finansman açığının yurt içinde vergi salarak, yurt dışından da çeşitli finansal araçlar kullanılarak sermaye transferi yapılarak çözülmesi benimsenmekteydi. Zaman içerisinde bu mekanizmalara kamu özel işbirliği modeli içinde gelecekte elde edilecek gelirlerin finansal araca dönüştürülmesi unsuru da dahil edilmektedir. Ancak, bu yeni yaklaşımlar belli eleştirilere konu olmaktadır. Sürdürülebilir finansman mekanizmalarının geliştirilmesi öngörülmektedir. Kamuda finansman mekanizmalarının iyileştirilmesi için de farklı yenilikçi yaklaşımlar mevcuttur (Leyden, 2016a; Osei-Kyei & Chan, 2015; Rosen, 2008).

3.3. Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik

Teknolojinin de yardımıyla insan tarafından verilen karar süreçlerinin ve politika yapımının yapısal bir değişimden geçtiği görülmektedir. Bu kapsamda karar verme ve politika yapma konusunda da yenilikçilik tartışılmaktadır. Bu tartışmanın iki temel başlığı karar verme ve politika yapmadır. Bu iki başlıkta yararlanılan teknik ve teknoloji açısından yenilikçilik ele alınmaktadır. Giderek karmaşıklaşan politika yapım süreçlerinde katılımcılık, hesap verilebilirlik, veri teknolojileri ve iletişim süreçleri arasındaki karmaşık ilişkiler yeni bir gündem oluşturmaktadır. Bu açıdan aşağıdaki örnekler ele alınabilir:

23- **Politika Eşgüdümü ve Entegrasyonu:** Kamu yönetiminde farklı politika alanlarının eşgüdümünün sağlanması ve bunun için birlikte politika yapımı konularında yenilikçilik önemli bir tartışma konusudur. Burada farklı karar alma süreçlerinin, halk katılımının ve uzman birikiminin bir araya getirilmesi için yenilik gerekmektedir. Farklı politika alanlarının giderek birbirlerine yakınsaması burada önemli bir unsurdur. Örneğin, kentleşme politikasını artık ulaşım, konut, enerji, çevre ve daha pek çok politika alanında ayrı ele alabilmek mümkün görünmemektedir. Bu sebeple politika alanlarının belli odaklar çerçevesinde entegrasyonunun gerekliliği ifade edilmektedir (Head & Alford, 2015). Burada Seul Metropoliten Hükümeti'nin sivil uygulamalar için Çevrimiçi Prosedür Geliştirme (OPEN) sistemi örnek olarak gösterilebilir. 1999 yılında, sistemin piyasaya sürülmesinden önce, başvuru materyallerinin işleme konması sırası, Seul'deki devlet görevlilerine yasadışı "ücretlerin ödenmesine" dayanıyordu. Bu bozuk davranışın

üstesinden gelmek için, OPEN sistemi başvuranlar ile hükümet yetkilileri arasındaki doğrudan etkileşimi sınırlandırdı. Yetkililer ayrıca makul olmayan gecikmeler için açıklamalar yapmak zorunda kaldılar. Bu ve bunun gibi sistemler politika süreçlerinin geliştirilmesi için önem taşımaktadır.

24- **Politika Öğrenme ve Transferi:** Farklı ülke deneyimlerinin öğrenilmesi ve aynı ülke içindeki deneyimlerin paylaşılması için politika öğrenme platformlarının oluşturulması yenilikçi bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Modernist politika yazınında politika öğrenme sürecindeki ülkelerin farklı ülke deneyimlerini öğrenme ve kendilerine transfer ederek yorumlaması üzerinde sıklıkla durulan bir konudur. Ancak, gelinen noktada artık öğrenme sürecinin yönü sadece batıdan doğuya doğru değildir. Dünyanın bütün ülkeleri kurumsal yönetim başta olmak üzere politika süreçlerinde öğrenme ve transfer döngülerini kullanmaktadır. Daha yenilikçi, hızlı, eleştirel ve etkin öğrenme süreçlerini kurgulayabilen kamu yönetimlerinin daha başarılı politika süreçleri tasarladıkları görülmektedir (Evans, 2004).

25- **Politika Liderliği:** Genel olarak politika oluşturmada kamu kurumlarının üst kademelerindeki yöneticilerin liderliğinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak, yeni yaklaşımlar yeniliği oluşturma kapasitesine sahip tüm paydaşların politika liderliğini üstlenebileceğini göstermektedir. Bu sebeple politika liderliğinin yenilikle birlikte ele alınması söz konusu olmaktadır. Burada kimi zaman, bürokrasi içindeki, sivil topluma mensup ya da özel sektörden aktörlerin politika sürecine liderlik edebildiği görülmektedir. Kurumsal yönetimde de sıklıkla vurgulanan liderlik unsuru burada politikaların belirlenmesinde de önemli görülmektedir (Rusaw, 2009).

26- **Politika Tasarımı ve Yönetişimi:** Kamu politikalarının farklı paydaşlarla birlikte bir araya gelinerek biçimlendirilmesindeki ve uygulanmasındaki yöntem konusunda yenilik yapılması önemli tartışma konularından birisidir. Kamunun genel olarak kolaylaştırıcı rolüne büründüğü bir yaklaşımla yeni teknolojilerin kullanılarak politikaların belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesi önemli bir yenilik alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Politikaların sadece swot benzeri kavramsal ve yöntemsel çerçeveler içerisinde belirlenmesi değil, politikanın biçimine ve içeriğine ilişkin her türlü unsurun en başından kurgulanması burada önemli bir unsur olarak görülmektedir (Georghiou, Edler, Uyarra, & Yeow, 2014).

27- **Kurumlar Arası İlişkiler ve Diplomasi:** Kamu bürokrasisinde genel olarak bürokratik hiyerarşiler arası ilişkiler kurulması bilinen temas biçimidir. Ancak, yenilikçilik bu tür kısıtlayıcı bir ortamda değil kurumlar arası etkileşimin arttığı mecralarda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple kurumlar arası ilişkilerin gelişmesi önemli bir yenilik alanıdır. Burada alışılageldik kurumsal pozisyon alma ve savunma reflekslerinin ortaklaşma alanlarını bulmaya yönelik şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Birlikte çalışabilirlik ve ortak karar alma mekanizmalarının kurgulanması konuları giderek önem kazanmaktadır. Kurumların artık kapalı birer yapı olarak değil, açık platformlar olarak kendilerini ve diğer kurumları algılamaları yaşamsal görünmektedir. Bunun yanı sıra kamu özel işbirliklerinin içinde yer alan firmaların kamu ile ilişkiler birimleri oluşturmaları benzeri uygulamalar da bu kapsamda ele alınabilir (Canel, Oliveira, & Luoma-aho, 2017; C. L. White, 2015).

28- **Kanıt Temelli Karar Alma Süreçleri:** Kamuda kanıt temelli karar alma süreçleri nadir rastlanılan pratiklerdir. Bu sebeple bu alanda yapılan yenilikçilik örnekleri kamuda karar almayı etkinleştiren önlemler içermektedir. Yeni teknolojilerin kullanımı burada önemli bir pay sahibidir. Kamu araştırma enstitülerinin çeşitli kamu yönetimi sorunsallarına ilişkin veri toplaması ve analiz etmesi burada önem kazanmaktadır. Kamu politikalarının belirlenmesinde bu tür bir temelin oluşturulması kurumsal yönetim alanında önemli bazı kazanımların elde edilmesine de yol gösterici olacaktır. Kanıt temelli karar alma süreçlerinin ilgili mevzuatın bir parçası haline getirilmesi de burada önem kazanmaktadır (Aarons et al., 2014; Eller, Gerber, Robinson, Gerber, & Robinson, 2018).

29- **Açık Kaynak Kamu Yönetimi:** Kamu yönetiminde üretilen tüm bilginin (gizli, deneyimsel, veri…) paydaşlara iletilmesi ve bu anlamda bir etkileşimin oluşturulması politika yapımında çok temel bir yenilik alanı olarak görülmektedir. Burada sadece resmi verilerin paylaşılmasının yanı sıra kamu yöneticilerinin ve bürokratların samimi bir şekilde deneyimlerini paylaşmaları da önemli görülmektedir. Kamu yönetiminin zamanla tüm yurttaşlar için bir paylaşım platformu haline gelmesi hedeflenmektedir (Mergel, 2015; Sieber & Johnson, 2015).

30- **Yeni Siyasal Temsiliyet:** E-katılım, e-oy verme, karar vermede blok zinciri gibi unsurlar uzun zamandır kamu yönetimi yazınında tartışma konusudur. Yeni gelişen teknolojilerin temsili demokrasiyi doğrudan demokrasiye yakınlaştırmasın bunda

önemli bir unsurdur. Geleneksel temsili demokratik mekanizmalar olan meclisler ve seçimlerin dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Örneğin Avustralya'da kurulan Flux adlı yeni siyasi parti blok zinciri temelli bir oy verme ve karar alma sürecini uygulayacağı iddiasıyla siyasete girmiştir. Pek çok örnekte dijital araçların vatandaşların ve paydaşların karar vermede rol alması için kullanıldığı görülmektedir. Ancak, burada madalyonun bir de diğer tarafı bulunmaktadır. Özellikle Başkan Trump'ın kazandığı Amerika Birleşik Devletleri Başkanlık seçimlerinde sosyal medyadan elde edilen seçmenlere ilişkin verilerin seçim stratejilerini belirlemek için kullanılması önemli tartışmalara sebep olmuştur. Bu sebeple kurumsal yönetim süreçlerinde bu tür teknolojilerin kullanımında yeni etik kodlara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Gurumurthy, Bharthur, & Chami, 2017; Manžuch, 2017).

3.4. Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik

Kamu yönetiminin en temel çıktılarından birisini kamu hizmetleri oluşturmaktadır. Karmaşık bürokratik süreçlerle yerine getirilen kamu hizmetlerinin etkinliğinde ve verimliliğinde daha iyi sonuçlar alınması için kamu hizmetlerinin çok boyutlu dünyasında yenilikçilik için girişimde bulunmak gerekmektedir. Kurumsal yönetimin kamu hizmetlerinin farklı unsurlarına uyarlanması hizmetlerin süreçlerinin ve gelişmeye açık yönlerinin ele alınmasını gerektirmektedir. Burada da kamu yönetiminde hizmet sunumuna ilişkin pek çok alanın dikkate alınması gerekmektedir:

31- **Kamu Yönetimi Analiz ve Değişiminde Uzmanlık ve Uzman Kuruluşlar:** Kamu hizmetlerinin sunumunda hizmetin tek yönlü bir süreç olarak algılanmasından kaynaklanan sorunlara çözüm olarak pek çok yeni yaklaşım gündeme gelmektedir. Bu yeni yaklaşımların ortak özelliği hizmet alan, veren ve sağlayan farklı kurum ve aktörlerin bir araya getirilmesidir. Kamu Yönetimi Klinikleri, Hükümet Yenilikçilik Laboratuvarları (i-lab), kentsel Yaşayan Laboratuvarlar (living labs), gözlemevleri gibi pek çok yeni ve deneysel uygulamayla yeni referans kuruluşlar oluşturma arayışları bulunmaktadır (Leminen, Westerlund, & Nyström, 2012; Ståhlbröst, A., & Holst, 2012). Örneğin kentsel yaşayan laboratuvar uygulamalarında kentliler, araştırma kuruluşları, yerel yönetimler, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları bir araya getirilerek belli bir kentsel soruna çözüm olabilecek prototip yaklaşımlar ortaya konmaya

çalışılmaktadır (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Gasco-Hernandez, Sandoval-Almazan, & Gil-Garcia, 2017; Gascó, 2017; Webb et al., 2016).

32- **Kamu Hizmetlerinin Lojistiği:** Kamu hizmetlerinin sunumunda çoğu zaman karmaşık lojistik zincirlere eklemlenmek gerekmektedir. Oysa geçmişte, hiyerarşik bir örgüt yapısı içerisinde daha yalın lojistik süreçler söz konusu olmaktaydı. Kamu hizmet sunumunda lojistik zincirleri değerlendirerek hizmet etkinliğini arttırabilir. Bu yaklaşımla daha farklı bir kamu hizmeti yaklaşımı geliştirilebilir. Kurumsal yönetim açısından karmaşık lojistik sorunların çözülmesi pek çok açıdan etkinlik ve verimlilik gibi esasların yerine getirilmesine de katkıda bulunabilme potansiyeli taşımaktadır (Abd Razak, Rowling, White, & Mason-Jones, 2016; Fan, French, Duray, & Stading, 2017).

33- **Yeni Kamu Hizmetlerinde Standartlar:** Gelişen dünyanın koşulları var olan kamu hizmetlerindeki standartların yeniden tanımlanmasını ve yeni kamu hizmetlerine uygun standartların geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu tür bir tanımlama çoğu zaman kamu hizmetinin yeniden tasarlanmasını gerektiren bir yenilikçiliği getirebilir. Standartların esnek bir çerçeve içerisinde tanımlanması ve buna yönelik uzmanlık birikiminin ve süreçlerin oluşturulması kamu hizmetlerinde verimliliğin arttırılması için önemli bulunmaktadır (Tremblay, 2002).

34- **Gündelik Yaşam Döngüsü:** Kamu yönetiminde mesai kavramı ve kurumsal kültür çerçevesinde belirlenen bir gündelik yaşam döngüsü bulunmaktadır. Bu yaşam döngüsü kamu yönetimi pratiklerinin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde kritik önem taşımaktadır. Bu döngünün analizi çeşitli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayabilir. Ciddi oyunlar gibi teknolojik araçların kullanımıyla kamu yönetiminin ve kamu hizmetlerinin gelişimi sağlanabilir. Son dönemde kamu yönetimi yazınında kamu kurumlarının gündelik yaşamının iyileştirilmesi ve süreçleştirilmesi üzerinde çalışmalar yapılmaktadır (Ruckelshaus et al., 2015).

35- **Kamu Hizmetlerinde Fizibilite ve Simülasyon:** Klasik kamu yönetiminde fizibilite çalışmaları ve düzenleyici etki analizi gibi araçlar daha çok deneyim ve sezgiye dayalı olarak yapılan bir öngörü çalışması niteliğindedir. Yakın zamanda bu tür çalışmalara veri temelli araçlar da eklemlenmektedir. Ancak, gelişen teknoloji yönetsel süreçlerde ve kararlarda simülasyona dayalı fizibilite gerçekleştirme olanağı sağlamaktadır. Bu sebeple kamu yönetimi yazınında geleceği öngörmeye katkıda bulunacak araçların

kullanılması ve bu anlamda bir birikim oluşturulması önemli görülmektedir (Jo, Lee, Suh, Kim, & Park, 2015).

36- **Kamu Hizmetlerinde Ölçek İyileştirmesi:** Devletin örgütlenmesinde kamu hizmetlerinin yeniden ölçeklenmesi ve yeni ölçeklerin ortaya çıkması uzun bir süredir tartışılmaktadır. Bu yeniden ölçekleme süreçlerinde optimum hizmet ölçeklerinin tespiti ve bu ölçeklerde sunulacak hizmetlerin tasarımında yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetsel ölçekler değiştikçe, sunulan farklı kamu hizmetlerinde de yeniden tasarlanma ve hizmet standartlarını güncelleme ihtiyacı gündeme gelmektedir (Holtz-Eakin & Lovely, 1996).

37- **İş ve Ürün Geliştirme:** Genelde kamu hizmetleri durağan ve değişmez olarak görülmektedir. Ancak, hizmetlerin farklı biçimlerinin ve alt kollarının tanımlanmasında iş geliştirme ve ürün geliştirme yaklaşımlarından yararlanılabilir. Alışılageldik yaklaşımlarda kamu hizmet süreçlerinin mevzuatla belirlenmiş ve değişmez olduğu kabul edilmektedir. Oysaki ürün geliştirme yaklaşımları çerçevesinde ele alındığında kamu hizmetlerinin yurttaşların ihtiyaçlarına göre yeniden ele alınabileceği anlaşılmaktadır.

38- **Akıllı (Smart/Intelligent) Kamu Hizmetleri:** Kamu hizmetlerinin birer algoritma olarak yeniden tanımlanması süreçleri başlı başına bir yenilikçilik alanı olarak görülmektedir. Burada hem yurttaşların katılımıyla insan unsurunu, kaynakların doğru kullanımıyla çevreyi ve hizmet süreçlerinde teknolojinin uygun kullanımıyla yeni yaklaşımları ele alma hususu gündeme gelmektedir. Veri teknolojilerini kullanarak zaman içerisinde kendi algoritmalarını oluşturan ve geliştiren yapay zeka denetimli kamu hizmetleri gündeme gelebilecektir (Gil-Garcia, Helbig, & Ojo, 2014).

39- **Kişiselleştirilmiş Kamu Hizmetleri:** Kamu hizmetleri çok uzun bir süre standart bir vatandaş tipine göre tanımlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Oysaki her vatandaşın kamu hizmetlerinde kendilerine özgü durumların dikkate alınmasını talep etmesi söz konusudur. Bu sebeple özel sektörde de örnekleri görüldüğü üzere yeni teknolojilerin de katkısıyla kamu hizmetlerinde seçim şansının artırılması, çeşitlenme ve kişinin tercihlerine uygun hizmetlerin sunulması yaklaşımlarına geçilmektedir. Bu amaçla yapılan yenilikçilik girişimleri kamu hizmetlerinin de yeniden tanımlanmasını getirmektedir (Institute of Interdisciplinary Studies in Humanities and Social Sciences., Contemporary Science Association., & Thomson Gale (Firm), 2013).

40- **Mekansallaştırılmış Kamu Hizmetleri:** Kişiselleştirilmiş kamu hizmetlerinin önemli bir parçası hizmetlere ilişkin olarak konum bilgisinin ve konum servislerinin kullanılmasıdır. Bu şekilde yapılacak yenilikçiliklerle hem başka türlü iyileştirmelerin yapılması hem de hizmet maliyetlerinin düşürülmesi mümkün olabilmektedir. Özellikle gelişen mobil teknolojiler yurttaşların istedikleri yerde konum bilgileri doğrultusunda kamu hizmetlerini talep edebilmelerini sağlamaktadır.

41- **Akıllı İhtisaslaşma ve Kamu Hizmetleri:** Bölgesel kalkınmada her bir yerelliğe uygun iktisadi farklılaşma ve özelleşmenin sağlanmasının kamu hizmetlerinin de yeniden tanımlanmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu yönde yapılacak yeniliklerin bölgesel eşitsizliklerin azaltılmasına katkıda bulunma potansiyeli bulunmaktadır (Boschma, 2014). Bölgesel kalkınma açısından akıllı ihtisaslaşma yerel düzeyde kamu hizmetlerinin ve kamu yönetiminin geliştirilmesi için yeni olanaklar sağlamaktadır. Hem farklı yerleşmeler hem de farklı kamu kurumları açısından ihtisaslaşma konuları gündeme gelmektedir.

42- **Kamu Değeri ve Kamu Hizmetlerinde Katma Değer Üretimi:** Kamu hizmetlerinin genel olarak amaç itibariyle değer ürettikleri varsayılmaktadır. Ancak, özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda teknoloji transferi yapılması söz konusu olduğunda kamu hizmetlerinin belli bir katma değer ürettiği de görülmektedir. Bu açıdan kamu hizmetlerinde yenilikçilik hem özel sektörün gelişmesini hem de hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini sağlamaktadır(J. Bryson, Sancino, Benington, & Sørensen, 2017).

43- **Kamuda Alternatif Hizmet Sunum Süreçleri:** Kamu hizmetlerinin sunumunda pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler kamu-özel ortaklıkları ve ihale yöntemleri gibi pek çok bilinen yönteme dayanmaktadır. Ancak bu yöntemlerin geliştirilmesinde yenilikçiliğin payı oldukça yüksektir. Kitle paylaşım yöntemlerinden kamunun koordine ettiği çok fazla sayıda özel sektör ve sivil toplum aktöründen oluşan ağbağ yapılarına kadar yeni yaklaşımlar tartışılmaktadır. Bunun yapılmasının temel sebebi kamunun hizmet sunum kapasitesini geliştirmektir (J. M. Bryson et al., 2014).

44- **Sınır Aşan Kamu Hizmetleri:** Kamunun sunduğu hizmetlerde pek çok konuda yerel ve ulusal sınırları aşan etkiler ve sonuçlar söz konusudur. Bu durumda hizmetin iyileştirilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için işbirliği ve yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, sınır aşan bu işbirliklerinin kurulması hala geçerli olan ulus devlet sınırlarının getirdiği kısıtlara tabidir. Bu sebeple uluslararası ilişkiler ve kamu

yönetimi arasında yeni bir ara kesitte hareket edilmesi gerekmektedir (Boin & Lodge, 2016).

45- **Kamu Hizmetlerine Erişimde Eşitlik ve Adillik:** Kamu hizmetlerinin sunumunda söz konusu olan kısıtlar erişimi de engelleyebilmektedir. Erişimin eşit ve adillik temelinde yeniden yapılandırılması önemli kazanımlar sağlama potansiyeli taşımaktadır. Bu konuda dezavantajlı gruplara hizmet sunum koşullarının dikkate alınması gerekmektedir. Toplumsal açıdan kamu hizmetlerine erişimde yoksun konumda kalanların tespiti için kamu yönetiminde buna yönelik bir veri toplama ve işleme sistematiğinin kurulması gerektiği görülmektedir.

3.5. Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik

Kurumsal yönetimin bilinen ilkeleri ve unsurları gelişen ve değişen dünya koşullarına göre uyarlanarak ve güncellenerek uygulanmak durumundadır. Bu anlamda bilinen ilke ve mekanizmaların kamu yönetiminde uygulanması için bir yenilikçilik kapasitesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yenilikçiliğe daha çok belirli yönetim ilkelerinin ve yeni ortaya çıkan bazı konuların uygulanmasında gerek duyulmaktadır (Grossi, Papenfuß, & Tremblay, 2015).

46- **Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim:** İş yaşamında sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlikle ilgili sektörlerde (çevre, enerji) kurumsal yönetimde yenilikçilik için önemli bir tartışma alanıdır. Kamu kurumlarının sıfır karbon emisyonlu binalara geçmesi, sunucuların sebep olduğu enerji kullanımı gibi konularda yenilikçilik yapılması örnekler arasında sayılabilir. Ayrıca, çevre ve enerji gibi sektörlerle ilgili çalışan kamu kurumlarının çalışma yöntemlerinde yenilik yapılması gündemdedir (Brammer & Walker, 2016).

47- **Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Mekanizmaları:** Kamu iş ve işlemlerinin radikal şeffaflığı için çeşitli yöntemlerin ve teknolojilerin (blok zinciri gibi) kullanılması bu kapsamda tartışılmaktadır. Ancak, teknolojinin yanı sıra kurumsal yönetim açısından çok temel bulunan izleme ve değerlendirme mekanizmalarının etkin kılınması her dönemde önemli bir gündem oluşturmaktadır.

48- **Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik için Kamu Bürokrasisi:** Kamu iş ve işlemlerinin etkinlik ve verimliliğinin ölçümü için çeşitli yöntemlerin ve teknolojilerin (ERP, CRM gibi) kullanılması bu kapsamda tartışılmaktadır. Ancak, değişen ölçekler, örgütlenme

ve hizmet sunum süreçleri etkinlik ve verimlilik gibi kavramların çok esnek bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

49- **Kamu Örgüt Tasarımı ve Teşkilatlanma Süreçleri:** Alışılageldik yaklaşımlarda kamu örgütlerinin tasarımında belirli şablonlar uygulanmaktadır. Oysa işin ve hizmetin gereği yeni örgütsel tasarım yaklaşım ve yöntemlerinin düşünülmesi ve bu alanda yenilik yapılması gerekmektedir.

50- **Kamuda Stratejik Planlama ve Yönetimde Yeni Nesil Yaklaşımlar:** Stratejik yönetim yaklaşık otuz yıldır tüm dünyada kamuya uyarlanmaya çalışılmaktadır. Ancak, her ülkede özel sektör yaklaşımlarının kamuya uyarlanmasında sorunlar yaşanmaktadır. Yaşanan sorunlardan hareketle yeni nesil stratejik planlama ve yönetim yaklaşımları tartışılmaktadır. Özellikle farklı dönemlerdeki stratejik planlar arasındaki ilişki kurulurken buna yönelik bir kapasite geliştirilmesi önem taşımaktadır (Rosenberg Hansen & Ferlie, 2016).

51- **İnce Ayar (Fine-Tuning):** Kamuda her zaman yapısal değişiklikler yapılması gerekmeyebilir. Yönetimde noktasal değişikliklerin ve bazı ince ayarların yapılması sorunların çözümünü sağlayabilir. Bunun için bazı ince ayar mekanizmaları tartışılmaktadır. İnce ayar mekanizmaları kimi zaman hukuki düzenlemeleri, kimi zaman da kurumsal kültüre ilişkin ayarlamaları içermektedir (van Acker & Bouckaert, 2017).

52- **Kamu Yönetimini Kırılganlık Karşısında Güçlendirme:** Yaşanan dönemde siyasal, iktisadi ve toplumsal kırılganlıkların artması kamu kurumlarını bu kırılganlıklar karşısında nasıl yeniden yapılandırılacağı sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal yapıları daha esnek ve kırılganlıklar karşısında uyarlanma kapasiteleri güçlü hale getirmek için yenilikçi uygulamaların arayışı başlamıştır. Risk ve kriz yönetimlerinin bu açıdan ele alınması kamu yönetiminin geliştirilmesi için önemlidir.

53- **Kamu Yönetimi ve Akademi İlişkileri:** Kamu kurumlarının uzmanlık ihtiyacını karşılamada en önemli yapılar akademik kurumlardır. Kamu kurumları ile üniversitelerin ve araştırma kurumlarının ilişkilerinin daha etkin hale getirilmesi konusunda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Burada müfredat programlarının yenilenmesinden uzmanlık birikiminin aktarımında aracı yapılara kadar yeni tartışmalar bulunmaktadır. Temelde eğitimde kuram ve uygulama arasındaki ilişkinin kamu-

üniversite işbirliği çerçevesinde tesis edilmesi gibi zorlu sorunların aşılması için bütün dünyada ve Türkiye'de arayışlar bulunmaktadır (Gözcü, 2015).

54- **Küresel Kamu Yönetişimi Mekanizmalarıyla İlişki:** Yenilikçilik tartışmalarında küresel kurum ve kuruluşların işleyişinin de yeniden ele alındığı bilinmektedir. Yapıları değişen bu kuruluşlarla ilişkilerin etkin bir şekilde yürütülmesinde, dünyadaki bu alandaki birikimin Türkiye'ye aktarılmasında yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ulusal özgün ihtiyaçların kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında dikkate alınması önemli olmakla birlikte uluslararası kuruluşlarla belli bir diplomasi çerçevesinde etkileşimin sürdürülmesi önemli görülmektedir (Diehl, 2005).

55- **Risk Yönetimi:** Kamu yönetiminin risk algısının ve risklerle başa çıkma kapasitesinin arttırılması için yenilikçi yaklaşımların neler olabileceği konusunda araştırmalar bulunmaktadır. Geçmişte öne çıkarılan risk yönetim yaklaşımlarından farklı olarak risklerin erken uyarı sistemlerinin yeni teknolojilerin katkısı ile geliştirilmesi ve risk tanımlamanın daha etkin hale getirilmesi önemli görülmektedir. Bu şekilde risk yönetimi kurumsal yönetimin asli unsurlarından birisi haline gelmektedir (Helsloot, 2008).

56- **Teftiş, İç Denetim ve Kamuoyu Denetimi:** Yönetimde denetim işlevinin daha etkin ve yapıcı kılınabilmesi için denetimin farklı biçimlerinin bir arada nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceklerine ilişkin yenilikçilik konusunda çalışmalar yaygın bir şekilde tartışılmaktadır. Kamu yönetimi ve bürokrasinin gündelik akışın gerilimleri içerisinde iç denetim uygulamalarının önemsendiği bir çerçeveye oturtulması hala bir sorun alanı olarak görülmektedir. Bu sebeple iç denetimin yeni teknolojilerin desteğiyle daha etkin ve etkili hale getirilmesi gerekmektedir (Arena & Jeppesen, 2016).

57- **İyi Uygulamaların Yaygınlaştırılması ve Tekrarlanması:** Pek çok ülkede ve küresel kurum ve kuruluşlarda kamu sektöründe yenilikçilik konusundaki iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırma çabaları gözlemlenmektedir. Ancak, bu çalışmaların ne kadar amacına ulaştığı tartışma konusudur. Kamuda yenilikçilik konusunda gerçekçi, doğru bilgiye dayalı iyi uygulamaların ve rol modellerin tanıtılması için etkin platformların oluşturulması yenilikçilik gerektiren konular arasında yer almaktadır. Kamu kurumlarının saygın iyi uygulama örneklerini tespit etmek ve bunları etkin bir şekilde kamunun tüm unsurlarına aktarmak için çaba harcaması gerekmektedir.

58- **Araf ve Geçiş Dönemi Yönetimi ve Esneklik (Transition Management):** Son dönem gelişmeleri pek çok ülkede kurumsal yapıları bazen çok uzun sürebilen ara dönemlerle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu durumlar karşısında yaşam stratejileri geliştirmek yenilikçilik gerektiren hususlar arasında yer almaktadır. Kamunun bütünü ya da bazı kurumsal yapıların ara dönem yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için yenilikçilik önemli bir başlıktır (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015).

59- **Kalite Akreditasyon ve Mükemmeliyet Yönetimi:** Kamuda kalite yönetimi konusunda geliştirilen yaklaşımların farklı ülke ve kültürlere uygun olmayabildiği ve özgün durumlara uygun kalite yaklaşımlarının geliştirilmesinde yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Bu alandaki tartışmalar kalite yönetimine ilişkin genel tartışmalar içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Tüm dünyada kalite kavramları ve mükemmeliyet modeli kamu yönetiminde belli bir süredir uygulanmaktadır. Ancak, belli bir süredir, mükemmeliyet modelinin kamuda belli engellere takılmaya başladığı ve daha yenilikçi bir anlayışın uygulanmasının zorunluluğu tartışılmaktadır (Raharjo et al., 2015).

60- **Teşhis (Diagnosis) Mekanizmaları:** Kamu yönetiminin genelinde kamu kurumlarında yaşanan sorunları doğru teşhis edebilmek için gerekli mekanizmaları geliştirmek önemli bir yenilikçilik alanı olarak görülmektedir. Erken uyarı ve acil uyarı sistemleri bu alanda üzerinde çalışılan konulardır. Teşhislerin yapılmasında hem gelişen teknolojinin olanaklarını kullanmak hem de insan duyarlılığına başvurmak bir arada değerlendirilmektedir. Teşhis mekanizmalarının geliştirilmesi için belli bir uzmanlık bilgisinin oluşturulması önemli bir tartışma konusudur (Oates, 2015).

61- **Kurumsal Kapasite Geliştirme:** Kurumsal kapasite geliştirme meselesi çok uzun zaman bir kaynak ve deneyim sorunu olarak görüldü. Oysa yenilikçi yaklaşımlarda kapasitenin birikim rejimi, kapasitenin gelişiminde hızlandırıcılar tartışılmakta bu noktalarda yenilikçilik olasılıkları ele alınmaktadır. Özellikle değişimi tetikleyecek aykırı niteliklere sahip liderlerin ve çalışanların kamuda nasıl bir ekosistemde var olabilecekleri tartışılmaktadır. Sosyal hizmetler ve sosyal innovasyon gibi alanlarda bu alanda önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmaktadır (Marlier et al., 2015).

62- **Açık Yönetim Geliştirme:** Özellikle yeni teknolojilerin kullanımı ile karar alma sürecine vatandaşların ve paydaşların da katılabildikleri açık yönetim alternatiflerinin geliştirilmesi konusu yenilikçilik açısından vurgulanan faaliyet alanları arasında yer

almaktadır. Açık yönetimde yönetimin tüm pratiklerinin yurttaşlarla paylaşılması ve birlikte geliştirilmesi önemsenmektedir (Ak, 2011).

63- **Gayri Resmilik ve Kayıt Dışılıktan Yararlanma:** Alışılageldik kamu yönetimi yaklaşımları resmi olanla enformel ya da gayri resmi olan arasına kesin bir çizgi çekmekte, kayıt dışılık ve dinamikleri göz ardı edilmektedir. Oysa yakın zamanda yapılan bazı araştırmalar aslında gayri resmilik ve kayıt dışılığın kökeninde bazı önemli ihtiyaçların yer aldığını ve bu dinamizmin kamu yönetiminin iyileştirilmesinde kullanılabileceğini göstermiştir. Örneğin, sokak satıcıların hareketleri izlenerek hem kayıt içine girmelerini sağlayacak yeni bir vergilendirme yaklaşımı geliştirilmiş hem de kentsel ekonominin canlanması için bir araç oluşturulabilmiştir (Suseno, Standing, & Gengatharen, n.d.).

3.6. İnsan Sermayesinde Yenilikçilik

Kamu hem önemli bir işveren hem de emek pazarını düzenleyici yapı olarak emek pazarının iyileştirilmesi konusunda yenilikçi yaklaşımların tartışıldığı bir alandır. Burada hem çalışma yaşamının düzenlenmesi hem de kamudaki çalışma yaşamının örgütlenmesi önemli unsurlardır. Çalışma hayatının gelişen teknolojinin ve üretim tarzlarının etkisi altında dönüşmesi kamunun hem kaliteli insan kaynakları oluşturmasında hem de var olan insan kaynaklarını kullanmasında önemli yeni olanaklar ve sorun alanları ortaya çıkarmaktadır.

64- **Kamu Yönetimi ve Etiğin Geliştirilmesi:** Yeni durumlar ve koşullar kamuda yozlaşmanın engellenmesi için aktif bir etik yorumlama anlayışının hâkim kılınmasını gerektirmektedir. Bunun için de etiğin geliştirilmesi için yenilikçi yaklaşımların uygulanması gerekmektedir. Geleneksel değer yargılarının ve insan ilişkilerinin hızlı bir dönüşümden geçtiği günümüzde etik kodların ve uygulama pratiklerinin yeniden ele alınması ve güncellenmesi gerekmektedir. Bu anlamda kamu etiğinin kamu ile ilişkili bulunan tüm sektörlerin ağbağ yapılarında da dikkate alınması gerekmektedir (Wynen, Verhoest, Ongaro, & van Thiel, 2014)

65- **Kamu Çalışanlarının Kariyer Süreçlerinin Geliştirilmesi:** Kamuda çalışmak kariyer açısından monoton bir süreç olarak görülebilmektedir. Bu da kamu çalışanlarının işe katkısını azaltmaktadır. Kamuda çalışanlara kariyer yönetimi ve gelişimi açısından destek verilmesinin ve bu konuda yenilik yapılmasının önemli faydalar sağlayabileceği düşünülmektedir. Yine yaşanan önemli sorunlardan birisi yüksek profilli kamu

çalışanlarının kamuda kalma sürelerinin giderek düşmesidir. Sosyolojik olarak da 2000'li yıllardan sonra doğan kuşakların kamuda çalışma sürelerinin giderek düştüğü düşünüldüğünde bu anlamda kamu çalışanlarına kariyer motivasyonlarının sağlanması kurumsal yönetim açısından önemli görünmektedir (Chudzikowski, 2012; Cohen & Duberley, 2015).

66- **Kamu Çalışanlarının Yetkinlik ve Yeterliliklerinin Geliştirilmesi:** Kamu çalışanlarının yapılan işe uygun yetkinlik ve yeterlilikte olması için yenilikçilik yaklaşımları tasarlanmalıdır. Geleneksel olarak kamuda çalışma koşullarının muğlak bir "liyakat" anlayışı çerçevesinde ele alındığı bilinmektedir. Oysaki günümüz koşullarında kamu çalışanlarının mevcut yetkinlik ve yeterliliklerinin sürekli gelişme yaklaşımı içerisinde saydam bir anlayışla ele alınması gerekmektedir. Bu konuda ne tür yenilikçi yaklaşımların yürürlüğe konabileceği önemli bir tartışma konusudur.

67- **Kamu Çalışanlarının Kredibilite ve Güvenilirliğinin Geliştirilmesi:** Kamu çalışanlarının vatandaş nazarında güvenilirliğinin artırılması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Genel olarak kamu yönetiminde çalışanların yurttaşların gözünde düşün bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve kamu çalışanlarının da bundan olumsuz etkilenerek bir kısır döngü içerisinde hareket edildiği bilinmektedir. Oysaki kurumsal kültür dikkate alınarak kamu çalışanlarının ödüllendirilmesi yöntemleriyle güvenilirliğin geliştirilmesi üzerine önemli çalışmalar yapılmaktadır. Burada ilişkili bir konu da birlikte çalışabilirlik ve hakça çalışma ortamlarının oluşturulmasıdır (McAdam & Donaghy, 1999).

68- **Koçluk ve Mentorluk:** Günümüzde özellikle özel sektörde koçluk; belirsiz ve karmaşık ortamlarda, kişisel ve mesleki potansiyeli maksimize eden, hizmet alanları daha fazla düşünmeye teşvik ederek yaratıcı süreçler içine girilmesi için ilham veren, bir ilişki biçimi olarak tanımlanmaktadır. Koçlar, hizmet verilecek her kişinin belli niteliklere ve meziyetlere sahip olduğunu kabul ederler. Koçluk mekanizmaları ile çalışanlar ve yurttaşlar arasındaki motivasyon ilişkilerinin geliştirilmesinde mesafe kat edilebileceği üzerinde tartışmalar bulunmaktadır. Genç kamu çalışanlarının kariyer gelişimlerinin sağlanması için profesyonel koçluk ve mentorluk desteği alması konusunda yenilikçilik yapılmasının bu anlamda kurumsal yönetim süreçlerine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir (Edwards, Snowden, & Halsall, 2017; Ritchie & Connolly, 1993).

69- **Kamu Yönetimi Eğitimi:** Kamunun ihtiyacı olan çalışanların yetiştirilmesi için özellikle meslek liselerinin ve üniversitelerin ilgili bölümlerinde yürütülen eğitim faaliyetlerinde güncelleştirme ve gelişme sağlanması amacıyla yenilikçi öğretim programlarının uygulanması gerekmektedir. Kamu yönetimi eğitimi tüm dünyada önemli bir tartışma konusun olmaya başlamıştır. Bu alandaki akademik örgütlenmelerde uluslararası işbirliklerinin kurulduğu ve buna yönelik ağların oluşturulduğu görülmektedir.

70- **Motivasyon, İnisiyatif Yönetimi, Yaratıcılık ve Adanmışlığın Geliştirilmesi:** Kamu çalışanlarının motive edilmesi için yenilikçi ödüllendirme yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Burada, kamu yönetimindeki katı ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarının dışına çıkılması, aykırı fikir ve uygulamaların özendirilmesi, yenilikçi bir iklimin oluşturulmasında da önemli bir koşul olarak görülmektedir. Bu şekilde kamu çalışanlarının adanmışlıklarının geliştirilmesi konusunda mesafe alınması hedeflenmektedir (Torugsa & Arundel, 2016).

71- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Kamuda insan kaynakları yönetimi, yenilikçi yaklaşımların uygulayacak insan kaynağı yetkinliğini artıracak şekilde ele alınmalıdır. Bu konuda yapılan tartışmalar, insan kaynakları yönetimi konusunda performans yönetimi, kişisel kariyer gelişimi ve motivasyon unsurlarını bir arada değerlendiren yenilikçi yaklaşımların ele alınması gerektiğini göstermektedir (Boselie & Thunnissen, 2017).

72- **Kamu Sektöründe Çalışan Yeni Başlayan Firmalar (Start-up):** Son dönemde özellikle kamu sektöründe sunulan hizmetlere ilişkin olarak çalışan ve çözüm geliştiren özel sektör firmalarının sayısında artış görülmektedir. Bu alanda çalışan firmalara destek verilmesi kamuda yaratıcı ve yenilikçi çözümlerin geliştirilmesinde önem taşımaktadır. Ancak, çoğu zaman kamu ile çalışmaya alışkın özel sektör kuruluşlarının tekelci davranarak bu yeni başlayan firmaları dışarda tutmaları bu süreçteki önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Kamunun burada kamu sektörüne ilişkin çalışmalar yapan start-up'ları destek mekanizmaları geliştirmesi gündemdedir (De Coninck, Viaene, & Leysen, 2018).

73- **Girişimcilik ve Fikir Geliştirme:** Yine kamu ile ilişkili girişimcilik ve fikir geliştirme çalışmalarında bulunan özel sektör ve sivil toplum aktörlerinin ve kamu çalışanlarının desteklenmesi tartışılan konular arasındadır. Burada kamu ile özel sektör arasında artan

geçişkenliklere de dikkat çekilmektedir. Bugün kamu çalışanı olan kişilerin yenilikçi fikirler bulduklarında özel sektörde girişimci olmaları da söz konusudur (Leyden, 2016b).

74- **Yenilikçilik Konusunda Destek ve Hibe Mekanizmaları:** Kamu yönetiminde yenilikçiliği geliştirme konusundaki çalışmalara destek sağlanması konusunda yenilikçilik yapılması da tartışılmaktadır. Kamu, üniversite, sanayi ve özel sektör arasındaki etkileşimin öneminin giderek yaygın bir şekilde kabul edildiği günümüzde bu konuda yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmalarına kamu tarafından destek olunmasının önemine değinilmektedir. Burada prototip teknolojilerin ve uygulama modellerinin geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır.

3.7. Kurumsal Kültürde Yenilikçilik

Kamu yönetimi alanında uzun bir süre kurumsal kültürün değişmeden kaldığı ve birikimli bir yapıda olduğu kabul edildi. Ancak, yakın zamanda yapılan pek çok çalışma toplum ve özel sektörde bu alanda yaşanan değişimin kamuyu da derinden etkilediğini göstermektedir. Bu sebeple pek çok alanda kamuda da değişim süreçleri gerçekleştirilebilmektedir. Bireysel ve kolektif alışkanlıklar, eğilimler ve yeni teknolojilerin kullanımı yenilikçilik açısından önemli sonuçlar verebilmektedir.

75- **Kurumsal Kültür:** Alışılageldik kamu yönetimi yaklaşımlarında kurumsal kültür kamu yararı kavramının gölgesinde kaldığından önemsenmeyen bir alan olarak görülmektedir. Oysa yenilikçi kurumsal yönetim yaklaşımlarında kurumsal yönetim için yenilikçilik önemli bir tartışma alanıdır. Pek çok açıdan kurumsal kültürün değişimi kurumsal yönetim uygulamaları açısından da daha hızlı mesafe kat edilmesine katkıda bulunma potansiyeli taşımaktadır. Ancak, bunun için, kimi zaman kurumsal işleyişte, kimi zaman da hakim değerlerin algısında önemli değişiklikler gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kim, 2014).

76- **Kurumsal İtibar Yönetimi ve Halkla İlişkiler:** Mevcut durumda kamu kurumları çeşitli iletişim araçlarını kullanmakla birlikte bu araçların kullanımı bütünsel bir çerçevede gerçekleşmediğinden halkla ilişkiler ve iletişim kazalarına sıklıklar rastlanabilmektedir. Bu sebeple kamu yönetiminde yönetimin vakarının ve itibarının korunmasına yönelik yenilikçi yaklaşımlar ele alınmaktadır. Kamunun yeniden yapılanma sürecinde, yönetim anlayışında yaşanan değişimlerin kamu kurum ve

kuruluşlarının halka ilişkiler anlayışı ve uygulamalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Nitekim çağın gereği olarak yeni iktidar modellerinden olan yönetişim, getirdiği anlayış ve barındırdığı "katılımcılık", "şeffaflık", "açıklık", "bilgi paylaşımı" gibi kavramların etkisiyle kamu yönetiminin halkla ilişkiler anlayışına paradigma olarak giren "ilişki yönetimi", kamunun halkla ilişkilerini "kamusal enformasyon modeli"nden "iki yönlü simetrik model"e doğru evrilmek zorundadır. Özetle; tek yönlü iletişimden yani monologdan çift yönlü iletişime yani diyaloğa geçiş günümüzde etkili iletişim için kaçınılmaz zorunluluktur. Çevreleriyle alışverişe istekli ve esnek olan, diğer bir değişle açık sistem yaklaşımı ve simetrik iletişimi benimseyen kurumlar, kurumun politikaları, prosedür ve etkinliklerinden ortak biçimde etkilenen veya bunlara dahil olan kitlelere yönelik duyarlılık taşımak zorunda kalacağı için halkla ilişkiler anlayışının yönetişim anlayışı ile paralellik göstermesi kaçınılmazdır. Günümüzün gerektirdiği başka yönelim de yönetim literatüründe "bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirmesini, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirerek hedefine doğru gidip gitmediğini belirlemesini sağlayan yönetim süreci" olarak tanımlanan "stratejik yönetim" e doğru evrilmesinin gerekliliğidir. Stratejik yönetim anlayışında, kurumların çevresel fırsat ve teknikleri, güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak stratejilerini belirlemek yoluyla geleceklerini şekillendirebilirler. Yeni iletişim teknolojileri iletişimin kişilerarası kanallarına doğru değişim göstermesine neden olmuştur. Zira günümüze kadar geleneksel medya olarak adlandırılan yazılı, sözlü ve görsel medya aracılığı ile kurulan kitle iletişimi, bu iletişimi aşarak internet ve kablosuz araçlar üzerinden yapılan uygulamaları da içerecek şekilde iletişime konu olan tüm araçları kapsamaktadır. Kitle iletişiminin genişleyen alanı, beraberinde çift yönlü iletişimi, yani kaynaktan hedefe yönelen ileti ve alınan geri besleme çerçevesinde kaynağın yeniden düzenlemesi (kaynağın hedef, hedefin kaynak olarak yer değiştirmesi) esasına dayanan bir sürecin işletilmesini kısaca diyalogu gerekli kılmıştır. Yukarıda açıklananları kısaca özetleyecek olursak; halkla ilişkiler algısı, kapalı sistem çerçevesinde yer alan Kamusal Enformasyon modelinden açık sistem yaklaşımı çerçevesinde anlam kazanan ve daha ayrıntılı bilgi paylaşımı ve daha da önemlisi diyalogu ön plana çıkaran, iki yönlü simetrik modele doğru dönüşmek durumundadır. Zira yönetişimin bilgi paylaşımı, açıklık, şeffaflık, katılım gibi kavramlarının ışığında, kamu sektörü halkla ilişkilerinin açık sistem anlayışı ve iki

yönlü simetrik modele doğru dönüşümüne ilişkin bir takım ipuçlarını uygulamalarında ve düzenleyici uluslararası kuruluşların beklentilerinde görmek mümkündür. Nitekim konuyu sahiplenerek savunuculuğunu yapan Dünya Bankası, IMF gibi kuruluşların ürettikleri dokümanlarda dikkat çeken husus iletişim, bilgi teknolojilerinin devreye sokulması ve politikaların oluşumunda karar almadan uygulamaya kadar tüm aşamalarda vatandaşların katılımına özel vurgu yapılmasıdır. Bu durum açık sistem anlayışı ile iki yönlü simetrik modele uygun şekilde kurum ve kamuları arasında kurulacak ilişkinin gereği olarak öncelikle çevrenin bilinçli bir biçimde algılanmasını ve kurumun hedef kamu kategorileriyle ilişkilerini etkileyebilecek öngördüğü ve saptadığı değişiklikleri tanımasını son derece önemli ve öncelikli konu haline getirmektedir. Tanıma boyutunun artan öneminin gereği olarak, halkla ilişkilerin gün geçtikçe artan kamu politikalarını tartışmaya açma işlevi, hem katılımın hem de yönetişimin temel süreçleri arasında sayılan "bilgi paylaşımı", "danışma" aşaması ile örtüşmekte sağladığı katılım olanakları ile iletişimi şekillendirmekte aktif rol oynamaktadır. Kamu yönetiminde yönetişimin en temel vurgularından biri olan mümkün olan en geniş katılımı, katılımın bir konunun uygunluğunun saptanarak politika tasarımı ile ilgili kararın alınması (yukarıdan aşağı katılım) sonrasında gerek kamuların gerekse tüm vatandaşların görüşünün alınması (aşağıdan yukarı katılım) ve başkaca toplumsal aktörlerin görüşünün alınması (yanal katılım) şeklinde işletilmesi yeni anlayış açısından (yönetişim) doğru değildir, katılımın çok boyutluluğunu belirtecek anlayışın "dikey çok seviyelilik değil, "yatay çok merkezlilik" olması gerekmektedir. Yönetişimin en temel öğesi olan katılma konusuna "yatay çok merkezlilik" çerçevesinde yapılan bu vurgu, kamu kuruluşlarının yeni iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla ütopya olmaktan çıkan vatandaşlarla girecekleri "diyalog" için yeniden yapılandırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır (Arslan, 2017).

77- **Yenilikçilik Kültürünün Oluşturulması ve Hızlandırılması:** Geleneksel bürokrasi muhafazakâr ve değişime karşı tutucudur. Kamuda yenilikçilik kültürünün oluşumu ve yenilikçilik üretiminin hızlandırılmasının nasıl sağlanacağı tartışılmaktadır. Burada özellikle hiyerarşik sistem içerisinde farklılıkların hoşgörü ile ele alınması ve çeşitli şekillerde fikir zenginliğinin yenilikçi hareketlere dönüşümünün sağlanması konusu

odak olarak ortaya çıkmaktadır. Bu odak çerçevesinde kamuda yönetsel kültürün dönüşümü için alınacak önlemler tartışılmaktadır (Parker & Bradley, 2000).

78- **Kamuda Sosyal Sorumluluk/Yenilikçilik/Girişim:** Alışılageldik kamu hizmetlerinin kamu yararına olması sebebiyle başka bir yarar sağlamasına gerek olmadığı düşünülmektedir. Oysa kamu çalışanlarının ürettikleri katma değerin başka alanlarda da yararlı olabilmesi için sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik gibi alanlarla birlikte değerlendirilmeleri gerekebilir. Ayrıca, kamu çalışanlarının kendileri de birer girişimci olabilir ya da girişimcilere katkıda bulunabilirler. Bu amaçlarla yapılacak yenilikçilikler önemli bir başlık oluşturmaktadır. Kamu çalışanlarının çalıştıkları konular itibariyle belli alanlardaki sivil toplum etkinliklerine ve kuruluşlarına yakın olmaları yaptıkları işin bir uzantısı olarak bu tür girişimlerde bulunmalarını kolaylaştırabilir. Bu anlamda kamu görevleri ve sosyal sorumluluk ve yenilikler arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır (Bekkers, Tummers, & Voorberg, 2014).

79- **Yeni İktidar Modelleri ve Katılımcılık:** Eski yönetim ve yönetişim anlayışında katılımcılığın yönetime özgü ve noktasal bir süreç olduğuna ilişkin yaygın bir inanç bulunmaktaydı. Oysa yeni iktidar modelleri katılımcılığın kamunun iktidar yapısı dışına çıkabilen iktisadi ve siyasal bir alan açtığını gösterdi. Bu sebeple kamu yönetiminin farklı yönlerine ilişkin olarak daha katılımcı ve kapsayıcı yaklaşımların kimi zaman teknolojinin katkısı ile uygulanması önemli bir yenilikçilik alanı oluşturmaktadır. Ekonomi, dayanışma ve ortak mülkiyet alanlarında özellikle genç kuşaklar arasında ortaya çıkan yeni paylaşım ağları bu anlamda kamu yönetiminin yeniden ele alınmasında önemli bazı kanallar açmaktadır (Heimans & Timms, 2014).

80- **Vatandaş İlişkileri:** Vatandaşlarla yüz yüze ya da farklı şekillerde kurulacak ilişkilerde yenilikçilik önemli bir alan açmaktadır. Özellikle vatandaşın beyanı ve bilgilerinin doğrulanması gibi konularda iş akışını kolaylaştırabilecek yeniliklere gerek duyulmaktadır. Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımlarının bir uzantısı olarak bazen vatandaşların müşteri olarak ele alınmasının yarattığı bazı olumsuz etkilerin giderilmesi için gösterilen çabalarla öne çıkan vatandaş ilişkileri sistemleri hem temel anayasal hakları esas alan hem de hizmet alımında kolaylık sağlayan bir anlayışı gündeme getirmektedir.

81- **Birlikte Çalışabilirlik ve İş Yapma Becerisi:** Kamuda farklı kurumların ve paydaşların ortak amaçlar çerçevesinde birlikte çalışma ve iş yapma becerilerini

kazanması, bunun için yeni elektronik ya da gerçek platformlar oluşturulması tartışılan konular arasında yer almaktadır. Özellikle farklı meslek gruplarının bir arada kendi mesleki jargonlarının dışına çıkarak fikir paylaşımında bulunmaları ve farklı kurumların bilgi, belge ve veri paylaşımı yapmaları konularında ortaya çıkan bazı temel sorunlar bu alanda bir yenilikçilik ihtiyacını gündeme getirmektedir. Burada bir alt tartışma alanı da hizmet süreçlerinin vatandaşlarla birlikte ve ortak alanlarda sunulması için çaba harcanmasıdır (Bovaird, 2007).

82- **Liderlik Kapasitesi:** Kamuda liderlik çok sınırlı bir alan olarak görülmektedir. Oysa yenilikçi yaklaşımların ışığı altında kamuda liderliğin de dönüşmesi gerektiği tartışılmaktadır. Mevcut halinde yasal sınırlarla tanımlanmış yöneticilik ya da amirlik tanımlarının yerine proaktif liderlik anlayışının nasıl yerleştirileceği ve bu anlamda çalışanlarda kapasite oluşturulması konusu önemlidir. Kamuda liderlerin dönüşüm ve yenilikçiliği destekleyen figürler olarak ortaya çıkmaları önemli görünmektedir (Borins, 2002).

83- **Yönetimde Yalınlaşma ve Sadeleştirme:** Yalınlık ve sadelik uzunca bir süredir tartışılmaktadır. Ancak yaygın bir başarı elde edilememiştir. Hem yalınlaşmanın yapılabileceği alanların belirlenmesi hem de bu yalınlaşmanın gerçekleştirilebilmesi için yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kimi zaman yalınlaşma için atılan adımların kendilerinin iş süreçlerini uzatan ve kesintiye uğratan etkiler yaratabilmeleri olası göründüğü gibi, yalınlaştırma konusunda düşünsel ve zihinsel bir hazırlık yapılmasının önemi de ortaya konmaktadır.

84- **Kendini Gerçekleştirme Süreci:** Kamu yönetiminde çalışanları aidiyet ve sahiplenme duygularının gelişmesi ile çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine ilişkin psikolojik süreçler arasında yakından ilişki bulunmaktadır. Burada kamu çalışanlarının eğitimi ve kişisel kariyer gelişimindeki pedagojik yaklaşımlarla, kurum kültürünün gelişiminde bireylerin psikolojisinin rolü arasında bir denge kurulması gerekmekte, bu anlamda psikolojik rehberli ve danışmanlık yanı sıra kurumsal aidiyeti arttırıcı faaliyetlerin önemi ortaya çıkmaktadır (Cutler, Waine, & Brehony, 2007).

85- **Öteki Kavramı:** Kamu yönetiminde vatandaşların ve çalışanların birbirlerini ötekileştirmeleri önemli bir sorun alanıdır. Bu anlamda öteki algısını ortadan kaldıracak yenilikçi yaklaşımların kamuda etkinliğin sağlanmasında önem taşıdığı düşünülmektedir. Ötekileşmenin önemli kaynaklarından birisi çalışanların ve

vatandaşların kamu yönetimine ve kamu hizmetlerine yabancılaşmalarıdır. Bu yabancılaşma sürecinin önüne geçilmesi için önlemler alınması yönünde çalışmalar önem kazanmaktadır (Nyhan, 2000).

86- **Kurumsal İletişim:** Halen kamu kurumları pek çok kurumsal iletişim mekanizması kullanmakta, bu mekanizmalar için de ciddi kaynak kullanmaktadır. Ancak, bu mekanizmaların etkinliği ve kullanım sonuçları açısından soru işaretleri oluşmaktadır. İletişimde bütünsellik ve etkinlik açısından yenilikçilik yapılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Özellikle yeni teknolojiler iletişim süreçlerinin otomasyonunu sağlarken insani etkileşimi sınırlandırabilmekte ve etkileşimin düzeyini düşürebilmektedir. Bu anlamda iletişim stratejileri tartışılmaktadır (Lewis, 2003).

87- **Yenilikçilik Döngüsü, Sürdürülebilirliği ve Yarı Ömür:** Her yenilikçi yaklaşımın bir miadı bulunmaktadır. Yenilikçilik döngüsü adı verilen sürekli iyileştirmenin kamuda nasıl sağlanabileceği ve sürdürülebilirliği önemli bir tartışma konusudur. Bu alanda yenilikçilik sağlanması temel bir altyapı oluşturulması açısından önemli görülmektedir. Sürekli öğrenme ve yenilikçilik tartışmalarının gerçekleştirilebileceği platformların oluşturulması önemlidir.

88- **Markalaşma:** Kamu kurumları önemli marka değerleri taşımaktadırlar. Ancak, bu marka değerlerinin geliştirilebilmesi ve daha iyi kullanılabilmesi için markalaşma ve marka geliştirme süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Markalaşma, dijital marka yönetimi gibi yeni alanlarda kamuda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir (Whelan, Davies, Walsh, & Bourke, 2010).

89- **Kolaylaştırıcılık/Moderasyon/Arabuluculuk Mekanizmaları:** Yeni kamu yönetimi dünyası kamu çalışanlarının ve karar vericilerin paydaşlarla ilişkilerde kolaylaştırıcılık becerilerine ve kapasitesine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu alanda gelişim sağlanabilmesi için yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği söylenmektedir (Ahmed & Ali, 2006).

90- **Mesajda Gerçekliğin Üretimi:** Etkin iletişimin en temel unsuru etkin ve doğru mesajın karşı tarafa iletilmesidir. Kamu kurumları bu açıdan başarılı görülmemektedir. İletişimde paydaşlara doğru mesajın iletilebilmesi ve oluşturulabilmesi için yenilikçi iletişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Burada mesajda gerçekliğin kurumsal yönetim ilkelerine itibar yönetimi yaklaşımlarına uygun bir şekilde paylaşılması vurgulanmaktadır (Wettenhall, 2003).

3.8. Toplumsal Alanda Yenilikçilik

Kamu yönetiminin iyileştirilmesinde yenilikçi yaklaşımların belki de en fazla gündeme geldiği yer toplumsal alandır. Farklı toplum kesimlerine hizmet sunumunda yapılacak iyileştirmeler ve yenilikçi yaklaşımlar bu alandaki örneklerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Her ne kadar bu alanların ve konuların her biri aynı zamanda kendine özgü bağımsız bir araştırma alanı oluştursalar da, bu alandaki iyileştirmelerin kurumsal yönetim kapsamında ele alınmalarının daha farklı bir önemi bulunduğu ifade edilmektedir.

91- **Dijital Uçurum, Dijital Yerliler ve Kuşaklar arası İlişkilerin Kamu Yönetiminde Dikkate Alınması:** Dijital teknolojilerin gelişiminden önce doğan kuşaklarla bu teknolojilerin içine doğan kuşaklar arasında bir uçurum oluştuğu ve kamu yönetiminin bu gerçeği göz ardı edemeyeceği hususu önemli bir tartışmadır. Hem önceki kuşakların teknoloji okuryazarlığının sağlanması hem de kamu yönetiminin yüz yüze ilişki kısmının belli ölçüde korunması konuları yenilikçiliğe ihtiyaç duyulan durumlardır. Bu durumlarda kurumsal yönetime ilişkin değer ve ilkelerin farklı kuşaklara göre nasıl değerlendirilebileceğinin ele alınması ve bu geçiş sürecine ilişkin stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir (Brown & Czerniewicz, 2010; Prensky, 2001).

92- **Kamu Güvenliği ve Gözetimi:** Kent güvenliği giderek kamu yönetiminin önemli boyutları arasında yer almaya başlamıştır. Kişisel özgürlük alanı daraltılmadan farklı tasarım ve yönetim yaklaşımlarıyla güvenlik sorunlarının çözülmesi için yenilikçilik önemli bir sorun alanıdır. Bu alanda kamu yönetiminin kimi zaman yeniden yapılandırılması ve alışılageldik görev dağılımlarının gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bazı ülkelerde tüm kamu kurumlarının tek bir devlet alanında toplanması ve kentle devlet kurumu alanlarının ilişkisinin kesilmesi gibi bazı çözümler gündeme gelmektedir (Coaffee, Moore, Fletcher, & Bosher, 2008)

93- **Kamu Hizmetlerinin Kentselleşmesi:** Kamu hizmetleri giderek son aşamasına gelen kentleşme süreçlerini dikkate alarak yenilenmek ve güncellenmek durumundadır. Kentsel yaşamın unsurları dikkate alınarak kamu hizmetlerinde ve kamu yönetiminde yenilikçi yaklaşımlar uygulamaya konabilir. Kurumsal yönetimin önemli boyutlarından olan katılımcılığın kentlerin toplumsal yapıları dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Dünya nüfusunun büyük bir kısmının artık kentlerde yaşamaya başladığı düşünüldüğünde mekânsal gelişim perspektifi açısından bu alan önemli hale gelmektedir (Hollands, 2015).

94- **Kamu Hizmetlerinin Kırsal Alanda Sunumu:** Kentleşme sürecinin geldiği aşamada kırsal alanın korunması ve sürdürülebilirliği için kamu yönetiminde yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Kırsal alanlar geleneksel olarak kırsal insan yaşamı olarak düşünülmektedir. Oysa, kırsal köy kültürü gibi unsurlar geçen zaman içerisinde belli ölçüde kentsel üretim ve tüketim alışkanlıklarına entegre olmuştur. Ayrıca, kırsa insan izinin hiç bulunmadığı doğal eşikler ve doğal yaşam alanları da bulunmaktadır. Bu alanların tek bir tip olmadığı dünya yüzündeki her farklı coğrafyada farklı niteliklere sahip olduğu bilinmektedir. Bu anlamda kentsel yaşam alanlarındaki hizmet sunumu olduğu kadar kırsal alanlarda hizmet sunumu da önem kazanmaktadır.

95- **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:** Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinde yenilikçilik yapılması gerektiği üzerine hem feminist literatürde hem de toplumsal cinsiyetin etkilerini inceleyen çalışmalarda öne çıkmaktadır. Toplumda kadının ve farklı kimliklerin benimsendiği ve kapsandığı bir kamu yönetimi yapısı oluşturulmasının önemi ortaya konmaktadır. Ancak, bu tartışmalar içerisinde henüz ciddi mesafeler alınabildiği konusunda tartışmalar bulunmaktadır.

96- **Sağlıklı Toplum Yapısı:** Halk sağlığı, beslenme gibi konularda sağlıklı bir toplum yapısının oluşması için kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılması son dönemin çok sıcak konuları arasında yer almaktadır. İlgili kamu kurum ve kuruluşlarının tarımsal üretimden tüketim aşamasına kadar giden süreçte sağlıklı bir toplum yapısını gözetmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Burada tarım politikasından kentleşme politikasına, arazi politikasından ulaştırma politikasına kadar çok çeşitli bir politika demetinin ele alındığı bilinmektedir.

97- **Göçmenler:** Göçmenlerin kamu yönetiminde dikkate alınması ve toplumsal yaşama uyum sağlamaları için yenilikçilik uygulamaları da giderek önemi artan bir tartışma alanı oluşturmaktadır. Özellikle Orta Doğu ve Güneydoğu Asya gibi bölgelerde yaşanan çatışma ve savaşlar sonrasında ortaya çıkan büyük göç dalgalarının batı ve doğu ülkelerinde nasıl toplumsal yaşama entegre edilecekleri tartışılmaktadır. Burada farklı kültürlerden gelen mültecilerin ya da göçmenlerin bulunduğu ortamlarda kurumsal kültürün nasıl uygulanacağı ve uyarlanacağına ilişkin politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Ulus devletlerde çok dilli kamu yönetimi gibi konuların bu çerçevede tartışıldığı görülmektedir.

98- **Engelliler:** Engellilerin toplumsal yaşama katılımının kolaylaştırılması için kamu yönetiminde yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği çok uzun bir zamandır konuşulmaktadır. Ancak hem engellilerin gündelik yaşama adapte olmasını kolaylaştıracak hem de kamu hizmetlerinden adil bir şekilde yararlanmalarına destek olacak yaklaşımların oluşturulmasında sorunlar yaşanmaktadır.

99- **Çocuklar, Gençler ve Yaşlılar:** Farklı kuşaklara uygun kamu yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesi gerekliliği çok öteden beri dile getirilmektedir. Ancak, kamu yönetiminin ve kurumsal kültür yaklaşımlarının daha çok yetişkin ve erkek nüfusa odaklandığı düşünüldüğünde bu alanda yapılacak yeniliklerin önemi ortaya çıkmaktadır (Holloway, Hubbard, Jöns, & Pimlott-Wilson, 2010).

100- **Çok Kültürlülüğün Barışçıl Yönetimi:** Kültürel çeşitliliğin ve farklılıkların kamu hizmetlerinde dikkate alınması için yenilikçi yaklaşımların yürürlüğe konması için tartışmalar da çok uzun zamandır süre gelmektedir. Burada kültürün katmanlı bir yapı oluşturduğu ve bu katmanlılığın toplumların barışçıl yönetimi için kurgulanması gerektiği meselesi hem sosyoloji hem de antropoloji alanlarında ele alınmaktadır. Ancak, ulus devletlerin hala etkili olduğu günümüzde bu aynı zamanda siyasi bir tartışmayı tetikleyebilmektedir. Bunu engelleyebilmek amacıyla, kamuda kurumsal yönetimin aşamalarının ve süreçlerinin yeniden ele alınması gerekmektedir.

4. TÜRKİYE'DE KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK

4.1. Ulusal Politikalar

Türkiye'de kamu yönetiminde reform ve yeniden yapılandırma çok uzun süredir devletin gündeminde yer alan bir konudur. Bu konuda zaman zaman çeşitli uzman raporları hazırlatılmış, konunun uzmanı akademisyen ve yetkililer bir araya getirilerek reformun içeriği konusunda çalışmalar yapılmıştır. Ancak, bu çalışmaların genel olarak bakıldığında çoğunlukla dünyada geçerli reform çerçevesine uygun bir yaklaşımı içerdiği ve mevcut koşullarda uygulanabilirlik sorunları bulunduğu söylenebilir. Yenilikçilik konusunun ise henüz Türk kamu yönetiminin gündemine girebildiğini söylemek mümkün görünmemektedir.

Temelde en yenilikçi uygulamaların yapıldığı alan e-devlet alanı olarak görülmektedir. Ancak, e-devlet alanında yeni teknolojilerin takibi ve uyarlanması konusunda gösterilen çabaların temelde dönüşüme ilişkin çerçevesi ve yenilikçilikle ilişkisi kurulamamıştır. Bu sebeple, kamu yönetiminde yenilikçilik ve kurumsal yönetimle ilişkisi konusunun yeterince üzerinde durulmamıştır. Bu durum Onuncu Kalkınma Planında açıkça görülmektedir. Planda e-devlet ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması konusundaki değerlendirme ve tedbirlerin birbirinden ayrı olarak ele alındığı görülmektedir. Yine yenilikçilik kavramı kamu yönetimi ile birlikte ele alınmamıştır. Örneğin kamu yönetimi dendiğinde Planda aşağıdaki değerlendirmelere yer verildiği görülmektedir:

- 130. Daha güçlü ve müreffeh bir toplum yapısına ulaşmak ve beşeri sermayeyi güçlendirmek üzere temel hak ve özgürlükler, demokratikleşme, adalet, eğitim, sağlık, istihdam, sosyal güvenlik ve kamu yönetimi gibi alanlarda uyumlu ve bütünleşik politikaların uygulanmasına devam edilecektir.
- 132. Nitelikli birey ve güçlü toplum için daha etkin bir kamu yönetimine ve güçlü bir adalet sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çerçevede, tüm vatandaşların haklarını koruyan, ekonomi için belirsizlikleri azaltan ve öngörülebilirliği artıran bir adalet sisteminin tesis edilmesi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği fırsatları azami ölçüde kullanan; karar alma ve uygulama süreçlerinde esnek, katılımcı, şeffaf ve yeterli kurumsal kapasiteye sahip bir kamu yönetimi ve güçlü bir sivil toplumun varlığı önceliklidir.

Yine Planda e-devlet konusunda aşağıdaki önemli değerlendirmelere yer verilmiştir:

- 393. e-Devlet çalışmalarının, bütüncül bir kamu yönetimi anlayışının parçası olarak yürütülmesi ve koordinasyonun güçlendirilmesi ihtiyacı önem arz etmektedir.
- 398. Kamu kurumlarının birlikte çalışabilirliğinin sağlanması amacıyla etkin bir süreç ve mekanizmanın geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- 400. Katma değerli yeni ürün ve hizmet sunumuna katkı sağlamak üzere kamu sektörünün elinde bulunan bilginin paylaşımı önem arz etmektedir.
- 401. Etkin, katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir kamu yönetimine katkı sağlamak üzere; dezavantajlı kesimler de dâhil kullanıcı ihtiyaçlarına göre tasarlanmış hizmetlerin, kişisel bilgi mahremiyeti ve bilgi güvenliği sağlanarak, çeşitli platformlardan, kullanıcı odaklı, birlikte işler, bütünleşik ve güvenilir şekilde sunulacağı bir e-devlet yapısının oluşturulması temel amaçtır.

Öte yandan Onuncu Kalkınma Planında eğitim, imalat, enerji ve fikri mülkiyet gibi konularda yenilikçilik konusuna yer verilerek bu amaçla kamuya çeşitli görevler verilmektedir. Doğrudan olmasa da sektörlerin gelişimi açısından kamu yönetimine rol verildiği görülmektedir:

- 28. Bilginin önemi ve değeri giderek artmakta, yenilikçilik ve farklılık yaratma en önemli rekabet unsurlarından biri haline gelmektedir. Önümüzdeki dönemde, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile bilgiye dayalı üretim, büyümenin temel belirleyici gücü olmaya devam edecektir. Bu nedenle bazı teknolojik yatırımlar ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri sadece serbest piyasa mekanizmasıyla değil, kamunun yönlendirici, düzenleyici ve destekleyici yaklaşımlarıyla da geliştirilmektedir. Bununla birlikte, birçok Ar-Ge çalışması ise uluslararası nitelik taşımakta ve çoğunlukla büyük küresel şirketler tarafından yürütülmektedir.
- 142. Düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, demokratik değerleri ve millî kültürü özümsemiş, paylaşıma ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, özgüven ve sorumluluk duygusu ile girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın, bilgi toplumunun gerektirdiği temel bilgi ve becerilerle donanmış, üretken ve mutlu bireylerin yetişmesi eğitim sisteminin temel amacıdır.
- 650. İmalat sanayiinde dönüşümün ana odakları; yenilikçilik ve firma becerileri, bölgelerin üretime etkili katılımı, sektörler arası entegrasyon, yeşil teknoloji ve üretim ile dış pazar çeşitliliğidir. Yeşil üretim kapasitesi, yenilik, firma becerileri ve sektörler

arası entegrasyonun geliştirilmesiyle verimlilik ve yurtiçi katma değerin artırılması; dış pazar çeşitliliği ve bölgesel üretim kapasitelerinin geliştirilmesiyle de istikrarlı yüksek büyümenin sağlanması hedeflenmektedir.

- 704. Fikri mülkiyet sisteminden daha çok kullanıcının yararlanmasını sağlamak amacıyla, hibeden yurtdışı piyasalarda pazarlama ve tanıtım desteğine kadar geniş bir yelpazede destekleme araçları uygulanmaktadır. Ancak, imalat sanayiinin sistemden daha fazla yararlanmasına ve fikri mülkiyete dayalı bir rekabet ortamının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Firma düzeyinde ise fikri mülkiyet bilincinin ve yenilikçilik kültürünün, özellikle küçük ölçekli işletmelerde bu konudaki bilgi ve birikimin, artırılması gerekmektedir.
- 1041. Enerji, sanayi, tarım, ulaştırma, inşaat, hizmetler ve şehirleşme gibi alanlarda yeşil büyüme fırsatları değerlendirilecek, çevreye duyarlı ekonomik büyümeyi sağlayan yeni iş alanları, Ar-Ge ve yenilikçilik desteklenecektir.

Kamuda yenilikçilik konusu özellikle özel sektörde yenilikçilik ve teknolojik gelişmeler bağlamında akademik dünyada da ilgi çekmektedir. Ancak, genellikle kamuda yenilikçilik kurumsal yönetimin bir işlevi olarak değil, özel sektördeki yenilikçilik tartışmalarının ve teknolojik değişimin kamu yönetimine etkilerinin incelenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hem kamu kurumları tarafından yaptırılan bazı çalışmalarda hem de akademik çalışmalarda kurumsal yönetim açısından yenilik konusunun değil özel sektörün kolaylaştırılması açısından kamuda yapılması gereken değişimler olarak yenilik meselesinin ele alındığı söylenebilir (Güravşar Gökçe, 2016; Kasımoğlu & Akkaya, 2012).

Bunların yanı sıra yakın geçmişte Türkiye'de üniversiteler ile kamu kurumları arasında yapılmış işbirlikleri çerçevesinde ortaya çıkmış kurumsal kültür ve yenilikçiliğe ilişkin çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bazıları proje bazlı araştırmalara dayanmaktadır. Bu projelerin önde gelenlerinden birisi Maliye Bakanlığı ile birlikte gerçekleştirilen "KamIn" projesidir. 'Kamuda İnovasyon' (KamIn) projesinin tetiklenmesinde şu unsurlar önemli olmuştur:

İçinde bulunduğumuz yüzyılda Türkiye'yi de ilgilendiren küresel gelişmelerin yanı sıra, ülke olarak üstesinden gelmemiz gereken sorunlar ve yakalamamız gereken fırsatlar, sadece özel sektör için değil, kamu sektörü için de inovasyonu en önemli çözüm aracı olarak karşımıza çıkarmaktadır. Dünyada da son yıllarda kamu sektöründe inovasyon konusunda başlatılan

hamleler ve bu konuya yapılan yatırımlar olumlu sonuçlarını göstermeye başlamış; inovasyon anlayışını benimseyerek çalışan bir kamu sisteminin ortaya koyduğu ekonomik ve toplumsal faydayı maksimize etme yolunda önemli başarılar elde ettiği görülmüştür.

5018 Sayılı Kanununla kamu sektöründe benimsenmesi öngörülen stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı verimli ve etkin organizasyon oluşturma hedefi, kamu idarelerinde inovasyon kültürünün oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Yukarıdaki iki maddeyle ifade edilen gelişmelerle kamuda başlatılan dönüşüm sürecinde inovasyonun kurum kültürü olarak benimsenmesi ve inovasyon yönetimine ilişkin sistemlerin kurulması büyük önem arz etmektedir.

Ancak inovasyon yönetimi konusunda bugüne kadar gerçekleştirilen çalışmalar, özel sektörün inovasyon performansını artırmaya odaklanmış olup inovasyonu ticari boyutuyla ele almaktadır. Kamu sektörüne özel bir sistemin geliştirilmesi ve sistemi destekleyecek teknik ve araçların belli bir sistematik içinde kamu sektöründe uygulanması gerekmektedir.

Bu gerekliliklerden hareketle başlatılan 'Kamuda İnovasyon' (KamIn) Projesi, Türk kamu sektöründe inovasyonun başarıyla yönetilmesi için gerekli sistem, süreç ve yöntemlerin geliştirilmesi ve konuya ilişkin farkındalık ve kapasitenin oluşturulması amacıyla 2008-2010 yılları arasında yürütülmüştür.

- Kamu kurumları için inovasyon,
- daha fazla değer yaratmak,
- sorun çözmek,
- ihtiyaçlara daha etkin cevap vermek,
- kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- mensuplarının ve vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla

hizmetleri, ürünleri ve bunların sunuluş biçimlerini; süreçleri ve organizasyonu iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı fikirlerin geliştirilip uygulanması faaliyeti olarak tanımlanmıştır.

Proje kapsamında pilot uygulama Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, diğer Bakanlıkların ve ilgili kamu kurumlarının Strateji Geliştirme Başkanları'nın katılımıyla "Kamuda İnovasyon Liderleri Platformu" oluşturulmuş ve bu platform kanalıyla kamu kurumlarında çeşitli faaliyetler yürütülmüştür.

KamIn kapsamında, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda gerçekleştirilen pilot uygulama kapsamında inovasyon kültür ve ortamına dair kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilmiş ve konuya ilişkin gelişimin sağlanabilmesi için teknik ve yöntemler tasarlanarak uygulanmıştır. Çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanmasında lokomotif görev üstlenmek üzere 'Değişimin Öncüleri' grubunu oluşturulmuş; SGB nezdinde yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 'SGB İnovasyon Fikirleri Yönetim Programı' tasarlanarak uygulamaya alınmıştır. Çalışan ve yöneticilere yönelik çok sayıda eğitim, seminer ve diğer kapasite geliştirme faaliyetleri yürütülmüştür.

SGB süreçlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanması amacıyla 'Süreç İnovasyonu' çalışması gerçekleştirilmiş; bunun sonuçlarına bağlı olarak organizasyon ve insan kaynaklarına ilişkin çalışmalar yapılmış; performans yönetim sistemi tanımlanmış; risk analiz ve yönetim sistemi oluşturularak risklerin inovasyonu destekler biçimde yönetilmesi için gerekli altyapı kurulmuştur.

'Kamuda İnovasyon Liderleri Platformu'nda farkındalık ve kapasite geliştirmeye yönelik olarak çalıştay, seminer ve bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiş, iyi örneklerin yerinde görülmesi ve uygulayıcılarla bilgi alışverişinde bulunulması amacıyla yurt içi ve dışı inceleme gezileri organize edilmiş, Türkiye'de kamu ile özel sektörün inovasyon performanslarını ve inovasyon ortamlarını değerlendirmeye ve karşılaştırmaya yönelik online ankete dayalı bir araştırma çalışması gerçekleştirilmiştir.

Projenin son adımında, kamuda inovasyon farkındalığının yaygınlaştırılması ve farklı kesimlere taşınabilmesi için kamu idareleri ve STK'ların işbirliğiyle İNOMER tarafından bir yarışma organize edilmiştir. Amaçları aşağıda sıralana 'Türkiye için Fikrini Söyle' adı altında gerçekleştirilen yarışmanın ödül töreni, projenin kapanış konferansıyla birlikte yapılmıştır:

- Türkiye'de sunulan kamu hizmetlerinin niteliğini yükseltmek ve bürokrasiyi azaltmak,
- Gerçek ihtiyaçlara cevap verecek nitelikli e-devlet projelerinin geliştirilip uygulanmasını sağlamak,
- E-devlet uygulamalarının, hedef kitleleri tarafından daha iyi anlaşılıp daha yaygın kullanılmasını sağlamak,
- Nitelikli kamu hizmeti sunma ve alma konusunda farkındalığı artırmak.

KamIn projesi, sadece Türkiye'de değil, dünya genelinde konuya ilişkin olarak yürütülen ilk sistemli çalışmalardan birisidir. Projeyle, özel sektörden farklı dinamikler ve motivasyonlarla gerçekleşen inovasyon sürecinin kamu sektörü için tanımlanması ve pilot uygulamasının yapılması; motivasyon unsurlarının belirlenmesi ve test edilmesi; inovasyon kültür ve ortamının geliştirilmesi için kamuya özel teknik ve yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması bakımından önemli kazanım ve katkılar elde edilmiştir. Ayrıca, proje sayesinde Türkiye genelinde kamuda inovasyon konusuna dikkat çekilmiş; 5018 sayılı kanunla gelen yükümlülüklerin yaygın etki ve sürdürülebilirliğe sahip uygulamalara dönüştürülmesi ve kamu sektörü genelinde konuya ilişkin farkındalık ve kapasitenin geliştirilmesi yönünde önemli adımlar atılmıştır.

4.2. Hedeflere Ulaşılmasının Önündeki Başlıca Sorunlar

Türkiye'de kurumsal yönetim ve yönetişim gibi başlıklar altında ele alınan hedeflerin konulduğu yönetsel çerçeveye bakıldığında konulmuş olan hedeflere erişilmesinin önünde temel olarak iki sorunun bulunduğu görülmektedir.

Bu sorunların birincisi kamuda kurumsal kültür ve yenilikçilik konuları söz konusu olduğunda temel bir kavramsal çerçevenin eksikliğidir. Çeşitli hükümet programlarında kamunun dönüşümüne ilişkin yeniden yapılandırma programlarında her ne kadar dünyada da karşılaşılan bazı temel kavramlara atıfta bulunulduğu görülse de, genel olarak Türkiye'nin özgünlüklerini dikkate alan ve dünyadaki gelişmeleri tam olarak yansıtan bir kavramsal çerçevenin eksikliği hissedilmektedir. 2000'li yılların başlarında Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ile birlikte gündeme gelen "yönetişim" temelli kavramsal çerçevenin daha sonraki yıllarda bütünsel bir program olarak uygulanmasında yaşanan politika değişiklikleri bu kavramsal çerçevenin niteliği konusunda tartışmalara sebep olmaktadır. Sonuçta kamu yönetiminde yapılan değişikliklerin de daha çok yönetsel ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu kavramsal çerçeve eksikliği kamu yönetiminde farklı disiplinlerin de katıldığı tartışmaların "yönetim" ve "yönetişim" kavramları arasında gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Komisyon çalışmalarında da bu tartışma gündeme gelmiştir. Temelde, bundan sonraki dönem için kavramsal çerçevenin temeline dünyada olduğu gibi yenilikçiliğin oturtulması gerektiği değerlendirilmektedir.

Yine bugüne kadar yaşanan deneyimin diğer bir temel sorununun kamu kurumlarına duyulan güven eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Kamuya duyulan güven eksikliği

işleyişi ağırlaştırmakta ve maliyetleri arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Bu durumun oluşmasının ve kamuda daha etkin bir yönetim anlayışının yerleşmemesinin önündeki en önemli engellerden birisi kamuda politika döngüsündeki öğrenme süreçleri olduğu söylenebilir. Karar alma süreçlerinde etki analizlerine, kanıt temelli politika oluşturmaya, katılımcılığa dayalı yaklaşımların yeterince oturmamış olması kurumsal yönetimde ve yenilikçi yaklaşımların yaygınlaştırılmasında engelleyici bir rol oynamaktadır. Burada işbirliği ve birlikte çalışma gibi temel ilkelerin de önemli olduğu söylenebilir.

Belirtilen bu iki temel sorun alanının farklı açılımları aşağıda ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu derlemede Komisyon çalışmalarında ortaya konan katkılardan yararlanılmıştır.

4.2.1. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

Kurumsal kültürün iyileştirilmesi ve yenilikçiliğin yaygınlaştırılması için mevzuatın durağan ve esnek olmayan yapısı üzerinde çalışılması gerektiği uzun bir süredir tartışılan bir konudur. Kurumsal kültür ve yenilikçilik açısından değerlendirildiğinde konunun kamu personel yasalarından kamu maliyesine kadar uzanan farklı boyutları bulunmaktadır. Özellikle Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonrası dönem de dikkate alındığında mevzuat yapma süreçlerinde kurumsal kültür ve yenilikçiliğin esas alındığı esnek bir yaklaşıma geçilmesi gerekliliğinin bulunmayışı önemli engellerden birisi olarak ifade edilebilir.

4.2.2. Kurumsal Yapılanmadan Kaynaklanan Sorunlar

Kamu yönetiminde kurumsal yapılanma kurumsal yönetim ve yenilikçilik açısından önemli engellerle karşı karşıyadır. Bu engellerin Komisyon çalışmaları sürecinde üzerinde en fazla durulanları şu şekilde özetlenebilir:

- Kurumsal yönetim ile ilgili olarak küresel yönetişim mekanizmaları ile ilişkilerin geliştirilmesi konusunda yeterli mesafenin kat edilememesi sebebiyle dünyadaki gelişmelerin yeterince iyi izlenememesi
- Devletin merkezileşme ve yerelleşme süreçlerinde yenilikçilik ve kurumsal yönetim döngüsü ilişkisinin kurulması konusunda gerekli öngörülerde bulunulmaması ve bu anlamda gerekli önlemlerin alınmayışı
- Farklı kuruluş amaçlarına ve misyonlara sahip kamu kurumlarının yönetim modelleri konusunda belli bir birikim oluşturması için gerekli kapasiteye sahip olmamaları

- Kamu yönetiminde yalınlaşma için atılan adımların yetersizliği ve genel kurumsal kültür nitelikleri sebebiyle yalınlaşmanın belli ölçülerde yeni bürokrasi döngüleri olarak yeniden ortaya çıkması
- Kamu yönetimindeki değişiklikler karşısında kurumların ölçeklendirilebilir sistemler kurma için gerekli kapasiteye sahip olmayışı
- Farklı kuşaklara göre bir yönetim ve katılımcılık anlayışının yerleştirilmesi için kamu yönetiminde kurumsal yönetimin yeniden yapılandırılmamış olması
- Stratejik yönetim döngüsünde izleme ve değerlendirme sürecinin gerektiği gibi tanımlanmamış olması sebebiyle stratejik planlama ve yönetim hedeflerinin kalitesinin beklenenin altında kalması
- İç denetim, taahhütleşme ve raporlama ilişkisinin stratejik yönetim anlayışı içinde farklı yönetim kademelerini de dikkate alan bir şekilde kurulmasında yaşanan sorunlar
- Kamu kurumlarında talep temelli bir kamu politikası belirleme yaklaşımının benimsenememiş olması
- Kamu yönetiminde hızlı kültürel değişim sağlayacak mekanizmaların yokluğu ve bu mekanizmaların oluşturulması yönündeki kararlılık eksikliği
- Kadınların temsili ve kurumsal yapılara katkısında beklenen noktaya gelinememiş olması
- Kadınların temsili ve toplumsal cinsiyet eşitliğinde kurumsal yapılara katkısında beklenen noktaya gelinememiş olması
- Etkin ve motive edici vizyon ve stratejilerin oluşturularak tabana kadar yaygınlaştırılamaması
- Mali disiplin çerçevesinde kurulmuş performans sistemlerinin kurumsal gelişim ve yenilikçiliği hedeflememesi, birey, birim ve kurum performans ölçümleri arasındaki boşlukların doldurulamamış olması
- Kamu yönetiminde kurumsal yönetime ilişkin olarak başarısızlıkların belgelenmemesi, iyi uygulama örneklerinin ve alınan derslerin paylaşılamaması
- Kamu yönetiminde karar kalitesinin arttırılması konusunun genel bir gündem haline getirilmesinde yaşanan sorunlar

4.2.3. İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar

Kamuda kurumsal yönetim ve yenilikçilik ilişkisi açısından en kritik başlıklardan birisinin insan kaynakları olduğu görülmektedir. Yakın zamanda kamuda insan kaynakları yönetimi açısından bazı önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Değişiklikler kurumsal yönetim açısından önemli sorun alanlarına işaret etmektedir:

- Çeşitli zamanlarda çalışanların statülerinin insan kaynakları politikasının istihdam boyutunun sorgulanmasına sebep olmaktadır. Yakın zamanda taşeron işçilerin kadroya geçirilmesi, geçici personel istihdamına son verilmesi, öncesinde birkaç kez sözleşmeli personelin memur kadrolarına geçirilmesi gibi *günü birlik politika, yaklaşım, düzenleme ve uygulamalar*, kamuda tam bir *istihdam ve ücret karmaşası*na yol açmaktadır.
- Kamuda adaletli ve dengeli bir ücret sistemi sağlanması konusunda hala sorunlar yaşanmaktadır. *"Eşit değerdeki işe eşit ücret"* yaklaşımı yerine 2011 yılında aynı görev unvanıyla çalışanların aynı ücreti almasını esas alan bir düzenleme öngörülmüştür. Ancak bu düzenleme de, kısa süre içinde getirilen istisnalarla delinmiştir.
- Gerek işe girişte gerekse ilerleme ve yükselmelerde *objektiflik ve liyakat* ilkesini esas alan merkezi sınav sistemine ilişkin uygulamaların, getirilen istisnalar ve bütünlükten uzak düzenlemelerle kapsamı oldukça daralmıştır.
- Kamuda üst düzey yönetici atamalarında, belli hizmet sürelerinin aranmasının dışında *görevin gerektirdiği nitelik ve şartları (liyakati) esas alan objektif kriterlerin bulunmayışı* da önemli bir eksiklik olarak varlığını sürdürmektedir. Var olan koşulların sadece çok alt derecelerdeki personelin yükselmesi ile ilgili kuralları içermesi önemli bir sorun alanıdır.
- İstihdam fazlası personelin diğer kurum ve kuruluşlara atanması ve sosyal nitelikteki atamalar da, kamuda *"insan kaynakları planlaması yapılması"* imkânını ortadan kaldıran uygulamalara dönüşmüş bulunmaktadır.
- 2011 yılında sicil sisteminin kaldırılmasından bu yana *kamu personelinin değerlendirilmesini sağlayacak bir sistem yürürlüğe konulamamış olması* sebebiyle kamu personelinin değerlendirilmesi, disiplin (cezalandırma) sistemi üzerinden yürütülmektedir. Bu durum iç kontrol sisteminin yürütülmesi açısından da önemli sorunların doğmasına sebep olmaktadır.

- Hizmet içi eğitimin kalitesinde, *ihtiyaçların doğru tespit edilememesinin yanı sıra verilen hizmetin standart ve aynı nitelikte olmamasından kaynaklanan kurumlar arası farklılıklar* bulunmaktadır.

Genel olarak bakıldığında kurumsal yönetim ve yenilikçilik açılarından kamuda kariyer gelişiminin uzun vadeli planlanmadığı görülmektedir. Kamuda kariyer yapmak bireylere, özellikle de farklı kuşaklara beklentileri karşılayıcı gelmemektedir. Bu durumun oluşması kamuda insan kaynakları yönetim yaklaşımlarını kurumsal yönetimin en temel engellerinden birisi haline getirmektedir.

4.2.4. Altyapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Kamu kurumlarının durumu ve kamu yönetiminin genel işleyiş yapısında genel olarak teknoloji ve kaynak kullanımı ile ilgili sorunlar yaşandığı görülmektedir. Bu sorunlar Türkiye Bilgi Toplumu Stratejisi ve E-Devlet Stratejisinde ele alınmaktadır. Ancak burada kurumsal yönetim açısından iki temel sorun alanı görülmektedir. Kurumların süreç analizleri tam olarak yapılmadığı için veri üretim kalitesinin düşük olması, teknoloji transferi altyapısının bulunmaması, kurumların veri paylaşımı ve bilgi iletişim altyapısını entegre etme gibi konularda sorunları yaşadıkları görülmektedir. Teknolojinin donanımsal boyutlarıyla ilgili mesafe kat edilmekteyse de, yazılıma temel oluşturacak kamu hizmetlerine ve kamuda rutin işleyişe ilişkin süreç analizi bilgisi toplanmasında sorun yaşanmaktadır. Bu engel uzun vadede teknolojinin uyarlanması ve uygulanması konularında da sorun yaşanmasına sebep olabilir.

Öte yandan kamuda bir kurumsal yönetim akreditasyon ve sertifikasyon altyapısı da tam olarak oluşabilmiş değildir. Bunun yukarıda belirtilen teknolojik süreç altyapısı ile de yakından ilişkili ve birbirini besleyebilecek bir yaklaşımla da ele alınması mümkün görülmektedir.

4.2.5. Halkla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar

Vatandaşların kaynak kullanım takip etme sorumluluk ve farkındalığının arttırılması için bilgilendirme ve halkla ilişkiler yürütülmemesi, bu anlamda sosyal içermenin zayıf olması ve veri görselleştirme araçlarının zayıflığı gibi sorunlar Komisyonda ele alınmıştır. Bu gibi sorunların genel olarak kamu yönetiminde iletişim stratejilerinden kaynaklanan bir sorun alanı olduğu söylenebilir. Kamu yönetiminin genel gündelik işleyişi ile gelişen ve değişen iletişim platformları arasındaki ilişkinin yeniden ele alınması gerekmektedir. Ancak, bunun önünde önemli engeller bulunmaktadır.

Öncelikle, Türkiye'de kamu yönetimi teşkilat şeması ve işleyiş yapısı halkla ilişkiler temelinde tanımlanmamıştır. Genel işleyişte halkla ilişkiler işlevi idarenin asli işlevlerinden birisi olarak değil, idari süreç tamamlandıktan sonra başlayan ve alt birimler tarafından yerine getirilen bir işlem olarak görülmektedir. Son yıllarda buna ek olarak, halkla ilişkiler çalışmasının ihlale ile edinilen bir dış kaynaklı hizmet olduğu anlayışı da yerleşmiştir. Ancak, yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarının temel ve bütünsel bir çerçeveye oturtulmasını sağlayacak kurum politikaları eksiktir. Ayrıca, kurumların bu alandaki riskleri izleme ve buna göre önlem almalarını sağlayacak kurumsal kapasite eksiklikleri gündeme gelmektedir.

4.2.6. Diğer Sorunlar

Yukarıda ifade edilen temel sorun alanlarının yanı sıra Komisyon çalışmalarında yapılan tartışmalarda ortaya çıkan diğer sorunlar da şöyle ifade edilmiştir:

- Kamu hizmeti üretiminin iyileştirilmesi için gerekli ar-ge çalışmalarının yapılmaması ve bu yönde kapasitenin yetersiz kalması
- Risk azaltma anlayışının kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında ve işleyişin tanımlanmasında dikkate alınmaması
- Kamu yönetimi süreçlerinin yanı sıra riskler ve tehditler karşısından toplumun direncini arttırmak için alınacak önlemlerdeki eksiklikler
- Kamu karar alma süreçlerinde önceliklendirme yapmak için gerekli kurum içi istişare kanallarının gelişememesi
- Kamu karar alma süreçlerinde alternatiflerin üretilememesi
- Kentsel ve kırsal hizmet sunumu süreçlerinin birbirinden ayrıştırılamaması.

4.3. Türkiye'deki Dinamikler ve Dünyadaki Eğilimlerin Muhtemel Yansımaları

Dünyada kurumsal yönetim ve kamu yönetiminde yenilikçilik tartışmaları dikkate alındığında yaşanan gelişmelerin Türkiye'yi de etkilemekte olduğu ya da yakın zamanda etkilemeye başlayacağı söylenebilir. Türkiye'de yapılan tartışmalar son on yılı aşkın süredir daha çok devletin kademelenmesi, yetki, görev ve sorumlulukların farklı devlet kademeleri arasında dağıtımı ve hükümet sistemi gibi tartışmalara odaklanmaktadır. Ancak, bu yönde yapılan değişikliklerin kamu yönetiminde her zaman beklenen değişimleri sağlamadığı da değerlendirilmektedir. Önemli olan dünyadaki tartışmalar ışığında Türkiye'nin kurumsal yönetim ve kamu yönetiminde yenilikçilik açısından nasıl bir odaklanma ile ilerlemesi

gerektiğinin belirlenmesidir. Komisyon çalışmaları sırasında bu yönde yapılan tartışmalar ışığında bu raporda belirtilen sekiz ana başlıktan Türkiye'nin en fazla odaklanması gereken dört ana başlık belirlenmiştir. Bu dört temel başlık alt başlıklarıyla birlikte öncelik sıralamasına göre şu şekildedir:

5- Kurumsal kültürün dönüşümü ve yenilikçilik
   a. Hızlı kültürel değişim sağlamak için yenilikçilik
   b. Yöneticinin/liderin kurumsal kültürdeki rolü ve yenilikçiliğe etkisi
   c. Eğitimin ve kapasite geliştirmenin yenilikçi kurumsal kültür oluşturmadaki rolü
6- Karar alma ve politika oluşturmada yenilikçilik
   a. Kanıta dayalı, veri temelli karar alma süreçleri
   b. Tematik ve katılımcı karar alma süreçleri
7- Kamu hizmetlerinin sunumunda yenilikçilik
   a. Kamu hizmetlerinin sunumunda teknoloji transferi ve hizmetlerinin yeniden tanımlanması
   b. Hizmette akreditasyon/sertifikasyon, ölçekleme
   c. Hizmette ar-ge kapasitesinin oluşturulması
8- Kurumsal yönetimde yenilikçilik
   a. Kamuda yönetişimin yönetişimi reformun izlenmesi ve değerlendirilmesi
   b. Küresel yönetişim süreçlerini izlerken özgün çözümler geliştirme

Ayrıca, Komisyon çalışmalarında Türkiye'nin mevcut durumunda değerlendirilmesi gereken konulara ilişkin olarak aşağıdaki temel unsurlara ilişkin hedefler konması gerektiği ortaya konulmuştur:

- Kamuda yönetişim döngüsünün tamamlanması
- Kamuda yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması
- Liyakat ve nitelikli insan kaynağının yönetimi
- İşbirliği, birlikte çalışabilirlik, katılım
- Kanıta ve veriye dayalı karar verme ve politika oluşturma
- Kamuda yenilik iklimi yaratacak uygulamalar
- Farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik

5. PLAN DÖNEMİ PERSPEKTİFİ

Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu çalışmaları süresince 11. Plan dönemi perspektifine ilişkin olarak üzerinde durulan temel konulardan birisi; Komisyonun isminden yola çıkılarak yapılan, kamu yönetiminin geleceğinin anlamlandırılmasına ilişkin tartışmalardan beslenmiştir. Bu raporun giriş kısmındaki temel kavramsal tartışmalarda ifade edilen dünyadaki genel gelişmelere benzer şekilde Komisyon içerisinde de kamunun gelecek perspektifinde "yönetim", "yönetişim" ve "kurumsal yönetim" kavramlarından birini tercih ederek tanımlanması gerektiği şeklinde tartışmalar söz konusu olmuştur. Bu tartışmaların önemli bir akademik tartışma olduğu teslim edilmekle birlikte, Komisyon raporu içerisinde bu tartışmalara tam olarak bir çözüm bulmanın hem Komisyonun misyonu hem de yetkilerini aşan bir durum oluşturduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, ilk defa toplanan bu Komisyonda Türkiye'de kamu yönetiminin işleyişine ilişkin genel bir yaklaşım tespit edilmesinin de yerinde olacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşımın, kamuda kurumsal yönetimin araçlarını tespit ederken dünyadaki gelişmeler uyarınca yönetim ve yönetişim ilkelerini esnek bir anlayışla harmanlayan, öğrenen ve uyarlama yeteneği yüksek bir anlayışla tanımlanması gerektiği düşünülmektedir.

Kamu yönetiminin en temel değerleri olan kamusallık ve vatandaşlara anayasal olarak verilmiş hak ve özgürlükleri kullanmayı mümkün kılma anlayışı çerçevesinde kurumsal yönetimin mümkün olan tüm araçlar ve yeni unsurlarla geliştirilmesi temel perspektif olarak belirlenmiştir. Ancak, perspektifin geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için kamuda kurumsal yönetime ilişkin daha üst bazı ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Dünyada ve Türkiye'de yapılan tartışmalar açısından yapılan değerlendirmede bu üst ilkelerin aşağıdaki gibi belirlenebileceği düşünülmektedir:

- Bilimsellik
- Kanıta Dayanma
- Gerçekçi ve Tam Katılımcılık/Kapsayıcılık
- Yenilikçilik
- Sosyal Adalet
- Özgüven ve Özgünlük

5.1. Uzun Vadeli Hedefler

Komisyon çalışmasının sonucunda kurumsal yönetim ve kamu yönetiminde yenilikçilik bakımından Türkiye'de kamu yönetimine bir vizyon çizilmesi öngörülmektedir. Buna göre kamuda kurumsal yönetim döngüsünün Türkiye'nin gelişim sürecini ve ihtiyaçlarını dikkate alan özgün bir şekilde tanımlanması ve bu tanımlamada yönetim döngüsünün dikkate alınması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gerekli en temel uzun vadeli hedefler ise kamuda yenilikçilik kültürünün ve ikliminin yaygınlaştırılması, insan kaynakları yönetim sisteminin liyakat ve nitelikli insan kaynağının yönetimi, işbirliği, birlikte çalışabilirlik, katılım hedefleriyle yeniden yapılandırılmasıdır. Ayrıca, kamu yönetiminde kanıta ve veriye dayalı karar verme ve politika oluşturma mekanizmasının kurulması, yenilik iklimi yaratacak uygulamalarla farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik sağlanması gerekmektedir.

Yapılan bu tanım çerçevesinde Türkiye'nin kurumsal yönetim ve kamu yönetiminde yenilikçilik başlıkları dikkate alınarak belirlenebilecek olan vizyonu aşağıdaki cümle ile ifade edilebilir:

"Kamu yönetiminde özgün, yenilikçi ve insan gelişimine dayalı kurumsal yönetim sistemini kurmuş ve işleten bir Türkiye".

5.2. On Birinci Kalkınma Planı (2023 Yılı) Hedefleri

Yukarıda ifade edilen uzun vadeli plan perspektifinin bütününe 11. Plan dönemi içerisinde erişilemeyeceği ancak, kalkınma planları içerisinde kurumsal yönetim konusu ilk defa ele alındığı için bu anlamda beş yıllık perspektifte kamuda bu anlamda bir farkındalık oluşturulmasının esas olduğu kabul edilmiştir. Bu sebeple plan hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Kamu yönetiminde kurumsal yönetim değerlerinin ve yenilikçilik unsurunun ne düzeyde benimsendiğinin tam olarak tespit edilmesi ve bu tespitten hareketle kamu kurumlarında kurumsal yönetim farkındalığının arttırılması.
- Kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminde yenilikçilik iklimini geliştirecek sistem değişikliklerinin belirlenmesi ve tanımlanması.
- Kanıta dayalı karar verme ve politika yapmanın yaygınlaştırılabilmesi için gerekli teknolojik ve yöntemsel altyapının kullanılabilir hale getirilmesi.

- Kamu yönetiminde farklı ölçeklerde bütünleşik yenilikçilik örneklerinin gelişiminin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması.

5.3. Hedeflere Dönük Temel Amaç ve Politikalar

Tespit edilen temel hedeflere dönük olarak belirlenen temel amaçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Kamunun bütününde kurumsal yönetim ve yenilikçilik konularındaki durumu tespit edebilecek ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunabilecek kapasitede bir referans yapının oluşturulması
- Kamuda yönetişim ve yenilik yapma ikliminin güçlendirilmesi için farkındalık çalışmalarının yapılması ve iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesi
- Ulusal düzeyde bir kamu yenilikçilik stratejisinin oluşturulması ve kurumların gelişimini değerlendirecek bir kamu yenilikçilik endeksinin geliştirilmesi
- Kamuda eşgüdüm, işbirliği ve iletişimin güçlendirilmesi
- Kamu kurumlarının kurumsal yönetim konusunda eksik sistem ve modellerin tespit etmesine yönelik araştırma kapasitesinin oluşturulması
- Üst kademe yöneticilerin kamuda kurumsal gelişim, yönetişim ve yenilikçiliğe ilişkin taahhüt sistemlerinin oluşturulması
- Türkiye'de kamunun kurumsal kültür yapısının tespit edilerek izlenebilmesi amacıyla kurumsallaşmış bir temel araştırma süreci tanımlamak ve bunun kurumlarda uygulanmasını sağlamak
- Kamuda etkinlik, çeşitlilik ve yenilikçiliği mümkün kılacak dış unsurlardan etkilenmeden özgür fikir beyan etme, ortam, yöntem ve mekanizmalarının belirlenmesi yoluyla katılımcılığın güçlendirilmesi
- Kamuda kanıt temelli karar alma ve politika yapma süreçlerinin geliştirilmesine yönelik olarak veri üretme, paylaşım ve saklama standartlarının belirlenmesi

5.4. Temel Amaç ve Politikalara Dönük Uygulama Stratejileri ve Tedbirler

Komisyon çalışmalarında yukarıda belirtilen amaç ve hedeflerin uygulanmasında yararlanılabilecek uygulama stratejileri ve yenilikçi araçlar da ele alınmıştır. Bu stratejiler ve araçlar aşağıda sunulmaktadır:

- Kamu kurumlarında iç ve dış paydaşlarla iletişim sürecinin ilkelerini ve uygulama biçimini belirleyecek iletişim politika belgelerinin oluşturulması

- Kamu kurumlarında kurumsal iletişim merkezlerinin kurulması ve bu iletişim merkezlerinin işleyişine ilişkin ana stratejilerin kurum stratejik planında öncelikli olarak ele alınmasının sağlanması
- Kamu insan kaynakları yönetiminde yetkinlik ve yeterlilik temelli performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasının sağlanması
- Kamu kurumlarında üst yöneticilerin düzenli aralıklarla kurumsal yönetimle ve yenilikçilikle ilgili akredite eğitim süreçlerinden geçmelerinin sağlanması
- Kamu kurumlarının mevcut durumlarının doğru tespit edilebilmesi ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılabilmesi için kurumsal yönetim ve yenilikçilik ödüllerinin ihdas edilmesi
- Kamu idarelerinde kurumsal yönetim konusunda danışma kurullarının oluşturulması
- Performansı ve başarıyı ortaya koyan, kıyaslamaya imkan veren kurumsal karne yönteminin geliştirilmesi ve uygulanması
- Her kurum için kurumsal yönetim açısından kurumsal mimari çalışmasının yapılması
- Kurumsal yönetim ve yenilikçilik oluşturma olgunluk düzeylerinin tanımlanması ve kurumların düzeylerinin tespit edilmesi
- Her kurumda katılımcılığa açık standart süreçlerin belirlenmesi ve katılım yöntemlerinin ve standartlarının belirlenmesi
- Kamu kurumlarına katılımcı yönetim karnesi hazırlanması ve uygulanması
- Üst yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlik ve yeterlilik tanımlarının yapılması
- Yenilikçilik oluşturma davranışının kamu insan kaynakları yönetiminde ayırt edici bir özellik olarak tanımlanması ve yükselme kriteri olarak ele alınması
- Ulusal düzeyde bir kamu yenilikçilik strateji belgesinin oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi
- İç denetim sisteminin işleyişinin etkinleştirilmesi ve yenilikçilik temelinde yeniden yapılandırılması için mevzuat hazırlanması
- Kamunun bütününde kurumsal yönetim ve yenilikçilik konularındaki durumu tespit edebilecek ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunabilecek kapasitede bir "Kamu Yenilikçilik Araştırma ve Eğitim Merkezi" kurulması

- Kamuda yönetişim ve yenilik yapma ikliminin güçlendirilmesi için farkındalık çalışmalarının yapılması ve iyi uygulama örneklerinin tespit edilerek oluşturulacak bir havuzda toplanması ve çeşitli iletişim araçlarıyla duyurulması
- Ulusal düzeyde bir kamu yenilikçilik stratejisinin oluşturulması ve kurumların gelişimini değerlendirecek bir kamu yenilikçilik endeksinin geliştirilmesi
- Kamu verilerinin açık kullanım standartlarının belirlenmesi
- Kamu personelinin kariyer gelişimi için çevrim içi eğitim portalının oluşturulması
- Yerel yönetimlerde örnek bir "kentsel yaşayan laboratuvar" ya da benzeri yapının oluşturulması için pilot çalışma yapılması, bu pilot çalışmanın sonunda bu tür yaklaşımların yaygınlaştırılması için rehber hazırlanması
- Seçilecek bir merkezi yönetim kurumunda pilot bir "yenilikçilik laboratuvarı" kurulması, bu pilot çalışmanın sonunda bu tür yaklaşımların yaygınlaştırılması için rehber hazırlanması
- Türkiye'deki kamu yönetimi eğitimi lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi veren üniversitelerin eğitim süreçlerinin yenilikçi hale getirilmesi için mevcut yenilikçi örneklerin araştırılması, tespit edilmesi ve yaygınlaştırılması

5.5. Plan Hedef, Amaç ve Uygulamalarına İlişkin Eylem Planı

Sorun Alanı	Hedef	Uygulama Stratejisi	Dönem
1.Kamuda kurumsal kültürün yönetişim ilkeleri ve yenilikçilik iklimi oluşturulması amacıyla geliştirilmesi	1.1.Kamu kurumlarının iç ve dış paydaşlarıyla iletişim, eşgüdüm ve birlikte çalışabilirliğinin geliştirilmesi	1.1.1.Kamu kurumlarında iç ve dış paydaşlarla iletişim sürecinin ilkelerini ve uygulama biçimini belirleyecek iletişim politika belgelerinin oluşturulması.	2020'ye kadar
		1.1.2.Kamu kurumlarında kurumsal iletişim merkezlerinin kurulması ve bu iletişim merkezlerinin işleyişine ilişkin ana stratejilerin kurum stratejik planında öncelikli olarak ele alınmasının sağlanması	2021'e kadar
	1.2.Kamuda etkinlik, çeşitlilik ve yenilikçiliği mümkün kılacak dış unsurlardan etkilenmeden özgür fikir beyan etme, ortam, yöntem ve mekanizmalarının belirlenmesi yoluyla katılımcılığın güçlendirilmesi	1.2.1.Her kurumda katılımcılığa açık standart süreçlerin belirlenmesi ve katılım yöntemlerinin ve standartlarının belirlenmesi	2020'ye kadar
		1.2.2.Kamu kurumlarına katılımcı yönetim karnesi hazırlanması ve uygulanması	2020'ye kadar
	1.3.Kamuda yenilikçilik ikliminin oluşturulmasına yönelik olarak iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması	1.3.1.Kamuda yönetişim ve yenilik yapma ikliminin güçlendirilmesi için farkındalık çalışmalarının yapılması ve iyi uygulama örneklerinin tespit edilerek oluşturulacak bir havuzda toplanması ve çeşitli iletişim araçlarıyla duyurulması	Plan dönemi sonuna kadar
		1.3.2.Kamu kurumlarının mevcut durumlarının doğru tespit edilebilmesi ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılabilmesi için kurumsal yönetim ve yenilikçilik ödüllerinin ihdas edilmesi	Plan dönemi sonuna kadar
2.Kamuda kurumsal yönetimde yenilikçilik ikliminin geliştirilmesi	2.1.Kamuda kurumsal yönetimde yenilikçi araçların geliştirilmesi için örnek uygulamalar yapılması	2.1.1.Yerel yönetimlerde örnek bir "kentsel yaşayan laboratuvar" ya da benzeri yapının oluşturulması için pilot çalışma yapılması, bu pilot çalışmanın sonunda bu tür yaklaşımların yaygınlaştırılması için rehber hazırlanması	Plan dönemi sonuna kadar
		2.1.2.Seçilecek bir merkezi yönetim kurumunda pilot bir "yenilikçilik laboratuvarı" kurulması, bu pilot çalışmanın sonunda bu tür yaklaşımların yaygınlaştırılması için rehber hazırlanması	Plan dönemi sonuna kadar
		2.1.3.Türkiye'deki kamu yönetimi eğitimi lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimi veren üniversitelerin eğitim süreçlerinin yenilikçi hale getirilmesi için mevcut yenilikçi örneklerin araştırılması, tespit edilmesi ve yaygınlaştırılması	Plan dönemi sonuna kadar
	2.2.Ulusal düzeyde kamuda kurumsal yönetim ve yenilikçilik unsurlarının geliştirilmesi için genel strateji araçlarının belirlenmesi	2.2.1.Ulusal düzeyde bir kamu yenilikçilik stratejisinin oluşturulması ve kurumların gelişimini değerlendirecek bir kamu yenilikçilik endeksinin geliştirilmesi	2021 sonuna kadar
		2.2.2.Kamunun bütününde kurumsal yönetim ve yenilikçilik konularındaki durumu tespit edebilecek ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunabilecek kapasitede bir "Kamu Yenilikçilik Araştırma ve Eğitim Merkezi" kurulması	Plan dönemi sonuna kadar
		2.2.3.Ulusal düzeyde bir kamu yenilikçilik strateji belgesinin oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi	2021 sonuna kadar
		2.2.4.Kurumsal yönetim ve yenilikçilik oluşturma olgunluk düzeylerinin tanımlanması ve kurumların düzeylerinin tespit edilmesi	2021 sonuna kadar

3. Kamuda hizmetlerin sunulmasında kurumsal yönetimin geliştirilmesi ve yenilikçiliğin yaygınlaştırılması	3.1.Kamuda insan kaynaklarının gelişiminde yenilikçilik temelli bir yapının oluşturulması	3.1.1.Kamu personelinin kariyer gelişimi için bir çevrim içi eğitim portalının oluşturulması	Plan Dönemi Sonuna kadar
		3.1.2.Üst yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlik ve yeterlilik tanımlarının yapılması	2020 sonuna kadar
		3.1.3.Yenilikçilik oluşturma davranışının kamu insan kaynakları yönetiminde ayırt edici bir özellik olarak tanımlanması ve yükselme kriteri olarak ele alınması	Plan Dönemi Sonuna kadar
		3.1.4.Kamu insan kaynakları yönetiminde yetkinlik ve yeterlilik temelli performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasının sağlanması	2021 sonuna kadar
		3.1.5.Kamu kurumlarında üst yöneticilerin düzenli aralıklarla kurumsal yönetimle ve yenilikçilikle ilgili akredite eğitim süreçlerinden geçmelerinin sağlanması	2021 sonuna kadar
	3.2.Kamuda kurumsal yönetim açısından katılımcılığın ve kurumsal farkındalığın arttırılmasına yönelik araçların geliştirilmesi	3.2.1.Performansı ve başarıyı ortaya koyan, kıyaslamaya imkan veren kurumsal karne yönteminin geliştirilmesi ve uygulanması	2021 sonuna kadar
		3.2.2.Her kurum için kurumsal yönetim açısından kurumsal mimari çalışmasının yapılması	Plan Dönemi sonuna kadar
4. Kamuda karar alma mekanizmalarında ve politika oluşturmada katılımcı ve yenilikçi bir yapının oluşturulması	4.1. Kamuda karar alma ve politika yapma süreçlerinde kanıt temelli ve katılımcı yaklaşımların geliştirilmesi için yenilikçilik yapılması	4.1.1.Kamu verilerinin açık kullanım standartlarının belirlenmesi	2020 sonuna kadar
		4.1.2.İç denetim sisteminin işleyişinin etkinleştirilmesi ve yenilikçilik temelinde yeniden yapılandırılması için mevzuat hazırlanması	2021 sonuna kadar
		4.1.3.Kamu idarelerinde kurumsal yönetim konusunda danışma kurullarının oluşturulması	2021 sonuna kadar

5.6. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Önerilen Araştırmalar

Kamuda Kurumsal Yönetim ve Yenilikçilik Özel İhtisas Komisyonu daha önceki kalkınma planı çalışmalarında kısmen ele alınmış olsa da tam olarak bütünlüklü bir şekilde değerlendirilmemiş olan kurumsal yönetim ve yenilikçilik konusunda belli bir birikim ortaya koymaya çalışmıştır. Ancak, belli konuların ilk kez ele alınmasından dolayı, kurumsal yönetim ve yenilikçilik açısından yapılması gereken temel araştırmalar olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmaların iki temel konuda yapılması gerektiği düşünülmektedir:

- Türkiye'de kamuda kurumsal yönetişim ilke, süreç ve değerlerinin durumu
- Türkiye'de kamuda yenilikçilik ikliminin oluşmasını etkileyen kısıtlar ve unsurlar

6. Sonuç ve Genel Değerlendirme

Tüm dünyada kamu yönetiminin çeşitli boyutları ve alanları düşünüldüğünde, bir değişim dalgasının eşiğinde olunduğu görülmektedir. Bu değişim dalgasının bir bölümü kamu yönetimi kuramlarında erişilen gelişmeler sonucunda gerçekleşmektedir. Kamu yönetimi kuramında kurumsal yönetim, yönetişim ya da farklı isimlerle anılan yaklaşımlarla belirgin hale gelen bu farklılaşmanın ardında teknolojik gelişmelerin, toplumsal dönüşümün ve insan ilişkilerindeki değişimin itici gücü olduğu söylenebilir. Kamu yönetimi kuramı ile ilgilenenlerin bu değişime ilişkin görüşleri önemli bir sorudan beslenmektedir. Geçmişte kamu yönetimlerinin değişim ve dönüşümleri daha çok ulusal süreçler içerisinde ortaya çıkan siyasi ve yönetsel iç dinamikler tarafından tetiklenmekteydi. Ancak, son dönemde artık değişimin kaynağının farklı kamu yönetimleriyle ve küresel sistemle etkileşim sonucunda ortaya çıkan dışsal dinamikler tarafından çok hızlı bir biçimde belirlendiği de görülmektedir. Bu durumda iç ve dış dinamiklerin bir arada değerlendirilmesinin nasıl olacağı, bu iki dinamiğin arasındaki eşzamanlılığın ve çatışmasızlığın nasıl sağlanacağı önemli bir sorun alanı olarak görülmektedir.

Bu sorun alanında her ülkenin kendi özgün durumunu dikkate alarak kamuda kurumsal yapı, işleyiş ve işlevsellik alanlarındaki temel anlayışı şekillendirmek için çaba harcaması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu çabanın önemli bir kısmının teknolojik gelişmenin olumlu yanlarının kamunun işleyişinde kullanılması, bugüne kadar eksik kalınan kısımlarıyla kurumsal yönetim mekanizmalarının belirlenmesi, karar verme ve politika oluşturma sürecinde kanıta dayalı ve katılımcı tavırların sistematikleştirilmesi tarafından oluşturulacağına kaçınılmaz gözüyle bakılmaktadır. Burada kurumsal kültürden insan kaynaklarına, mali sistemden kaynak kullanımına, halkla ilişkilerden veri altyapısına kadar pek çok konunun gündeme geldiği görülmektedir. Böylesi bir ortamda dünyadaki gelişmelerin Türkiye'ye yansımalarını Türkiye'nin özgünlüklerini dikkate alarak fırsata çeviren bir anlayışla kullanabilmek için belli bir tartışma ve gelişim zemininin oluşturulması gerektiği açıktır. Bu Komisyon Raporunda da bu amaçla Türkiye'de bundan sonra yapılacak olan çalışmalara öncülük etmek, temel strateji başlıklarının yanı sıra Plan Döneminin süresinde olmasa da gelecekte ele alınması gereken unsurların bir yelpazesini ortaya koymak hedeflenmiştir.

Bu hedef doğrultusunda Türkiye'nin kurumsal yönetim ve yenilikçilik açısından bu Plan Dönemi için kurumsal kültür dönüşümü, insan kaynakları yönetiminde yenilikçilik, kamu hizmetlerinin sunumu ve kurumsal yönetim değer ve uygulamalarında yenilikçilik konularına

odaklanmasının daha anlamlı olacağı değerlendirilmiştir. Odaklanılan konularla ilgili olarak ulusal ve yerel ölçeklerde uygulamaların esas alacağı bir çerçeve ve kurumsal yapılar oluşturmak öngörülmüş, bu açıdan yerelde ve merkezi yönetim düzeyinde de yol gösterici örneklerin oluşturulması gerekliliğine işaret edilmek istenmiştir. Bu şekilde, hükümet sistemi değişikliği sürecini yaşayan Türkiye'de, yürütme erkinin genel yapısına ilişkin temel doneler bilinmeksizin kamunun işleyişine ilişkin temel ilkeler ve anlayış ortaya konabilmiştir.

Bu Raporda ortaya konan pek çok unsur ve başlık aynı zamanda daha farklı Komisyonlarda da ele alınmaktadır. Ancak, bu komisyonun özelliği pek çok Komisyonun temasını ortak kesen bir çalışma ortaya koyarak, diğer Komisyonlar için de yol göstericilik görevini yerine getirmesidir. E-devlet, personel yönetimi, mali yönetim gibi konuların değerlendirilmesinde de kurumsal yönetim ve yenilikçilik ilkesinin hayata geçirilmesi etkili olacaktır. Kuşkusuz, böylesine geniş ve gelişmeye açık bir alanda beş yıllık bir plan dönemi açısından tüm konulara değinmek ya da strateji geliştirmek mümkün olamamıştır. Çünkü ele alınan konuların önemli bir kısmı deneysel, yeni yaygınlaşan ve belki de yakın gelecekte sürdürülmesi mümkün olamayabilecek uygulamalara ilişkindir. Oysa kamuda bir yenilikçilik ikliminin oluşturulması mümkün olabilirse, yakın gelecekte Türk kamu yönetimi dünyadaki örnekleri izlemekle kalmayıp kendi ürettiği modeli dünya ile paylaşan bir konuma gelebilecektir.

KAYNAKLAR

Aksay, K. (2011), Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.

Aarons, G. A., Green, A. E., Willging, C. E., Ehrhart, M. G., Roesch, S. C., Hecht, D. B., & Chaffin, M. J. (2014). Mixed-method study of a conceptual model of evidence-based intervention sustainment across multiple public-sector service settings. *Implementation Science : IS*, *9*(1), 183. https://doi.org/10.1186/s13012-014-0183-z

Abd Razak, A., Rowling, M., White, G., & Mason-Jones, R. (2016). Public Sector Supply Chain Management: A Triple Helix Approach to Aligning Innovative Environmental Initiatives. *Foresight and STI Governance*, *10*(1), 43–52. https://doi.org/10.17323/1995-459x.2016.1.43.52

Ahmed, S. A., & Ali, S. M. (2006). People as partners: Facilitating people's participation in public-private partnerships for solid waste management. *Habitat International*, *30*(4), 781–796. https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2005.09.004

Ak, A. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Açık Yönetim İlkesi ve Açık Yönetim Ortaklığı, 49–53.

Andreasson, K. J. (2012). *Cybersecurity : public sector threats and responses*. *Public administration and public policy*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=isU3ewATX3QC&dq=public+sector+and+cyber+security&source=gbs_navlinks_s

Andrews, R. (2017). Organizational Size and Social Capital in the Public Sector: Does Decentralization Matter? *Review of Public Personnel Administration*, *37*(1), 40–58. https://doi.org/10.1177/0734371X16643575

Arena, M., & Jeppesen, K. K. (2016). Practice Variation in Public Sector Internal Auditing: An Institutional Analysis. *European Accounting Review*, *25*(2), 319–345. https://doi.org/10.1080/09638180.2015.1018917

Arslan, Ş. A. (2017). KAMU YÖNETİMİ HALKLA İLİŞKİLER ANLAYIŞI: NEO LİBERAL POLİTİKALAR AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME. *Selçuk Üniversitesi*

İletişim Fakültesi Dergisi, *10*(1). Retrieved from http://dergipark.gov.tr/download/article-file/328639

Bekkers, V., Tummers, L., & Voorberg, W. (2014). *From public innovation to social innovation in the public sector : a literature review of relevant drivers and barriers 1* (Vol. 320090). Retrieved from http://www.lipse.org/userfiles/uploads/From public innovation to social innovation in the public sector.pdf

Bel, G., & Rosell, J. (2016). Public and Private Production in a Mixed Delivery System: Regulation, Competition and Costs. *Journal of Policy Analysis and Management*, *35*(3), 533–558. https://doi.org/10.1002/pam.21906

Beunen, R., Van Assche, K., & Duineveld, M. (Eds.). (2015). *Evolutionary Governance Theory*. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12274-8

Boin, A., & Lodge, M. (2016). DESIGNING RESILIENT INSTITUTIONS FOR TRANSBOUNDARY CRISIS MANAGEMENT: A TIME FOR PUBLIC ADMINISTRATION. *Public Administration*, *94*(2), 289–298. https://doi.org/10.1111/padm.12264

Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, *2*(3), 310–319. https://doi.org/10.1108/14691930110400128

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, *23*(8), 467–476. https://doi.org/10.1108/01437730210449357

Boschma, R. (2014). Constructing Regional Advantage and Smart Specialisation: Comparison of Two European Policy Concepts. *Scienze Regionali*, *13*(1), 51–68. https://doi.org/10.3280/SCRE2014-001004

Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). *Talent Management in the Public Sector*. (D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio, Eds.) (Vol. 1). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.9

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, *67*(5), 846–860. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x

Bozeman, B., & Johnson, J. (2015). The Political Economy of Public Values: A Case for the Public Sphere and Progressive Opportunity. *American Review of Public Administration*, *45*(1), 61–85. https://doi.org/10.1177/0275074014532826

Brammer, S., & Walker, H. (2016). Sustainable Procurement, Institutional Context and Top Management Commitment: An International Public Sector Study. In *Sustainable Value Chain Management* (pp. 67–86). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315611587-14

Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives Beyond NPM Orthodoxy. *Public Administration and Development*, *35*(4), 222–237. https://doi.org/10.1002/pad.1739

Brown, C., & Czerniewicz, L. (2010). Debunking the 'digital native': Beyond digital apartheid, towards digital democracy. *Journal of Computer Assisted Learning*, *26*(5), 357–369. https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2010.00369.x

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445–456. https://doi.org/10.1111/puar.12238

Bryson, J. M., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, *19*(5), 640–654. https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164

Canel, M. J., Oliveira, E. S., & Luoma-aho, V. (2017). Exploring citizens' judgments about the legitimacy of public policies on refugees: in search of clues for governments' communication and public diplomacy strategies. *Journal of Communication Management*, *21*(4), 00–00. https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2017-0025

Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, *81*(2), 298–306. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005

Coaffee, J., Moore, C., Fletcher, D., & Bosher, L. (2008). Resilient design for community safety and terror-resistant cities. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Municipal Engineer*, *161*(2), 103–110. https://doi.org/10.1680/muen.2008.161.2.103

Cohen, L., & Duberley, J. (2015). Three faces of context and their implications for career: A study of public sector careers cut short. *Journal of Vocational Behavior*, *91*, 189–202.

https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.10.006

Cutler, T., Waine, B., & Brehony, K. (2007). A new epoch of individualization? Problems with the 'personalization' of public sector service. *Public Administration*, *85*(3), 847–855. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00672.x

Davies, T. (2010). *Open data, democracy and public sector reform : a look at open government data use from data.gov.uk*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=aD9RnQAACAAJ&dq=public+sector+and++open+data&hl=en&sa=X&redir_esc=y

De Coninck, B., Viaene, S., & Leysen, J. (2018). Public procurement of innovation through increased startup participation: The case of Digipolis. *2474*. Retrieved from https://repository.vlerick.com/handle/20.500.12127/5896

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, *94*(1), 146–166. https://doi.org/10.1111/padm.12209

Diehl, P. F. (2005). *The Politics of Global Governance: International Organizations in an Interdependent World*. Retrieved from www.rienner.com

Dix, G. (2015). Evolution of Governance or Genealogy of Power? In *Evolutionary Governance Theory* (pp. 205–212). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12274-8_14

Edwards, J., Snowden, M., & Halsall, J. P. (2017). The example of coaching in the public sector: a quantitative case study. *International Journal of Society Systems Science*, *9*(2), 89. https://doi.org/10.1504/IJSSS.2017.085708

Eller, W. S., Gerber, B. J., Robinson, S. E., Gerber, B. J., & Robinson, S. E. (2018). *Public Administration Research Methods*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315163727

Evans, M. (2004). Policy transfer in global perspective, 267. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=rkErDwAAQBAJ&dq=%22public+sector%22+and+policy+learning+and+transfer&lr=&source=gbs_navlinks_s

Fan, Y., French, M. L., Duray, R., & Stading, G. L. (2017). Service strategy to improve operational capabilities in the public sector. *Service Industries Journal*, *37*(11–12), 703–

725. https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1304928

Gasco-Hernandez, M., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2017). Open innovation and co-creation in the public sector: Understanding the role of intermediaries. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 10429 LNCS, pp. 140–148). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64322-9_12

Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, *34*(1), 90–98. https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.003

Georghiou, L., Edler, J., Uyarra, E., & Yeow, J. (2014). Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment. *Technological Forecasting and Social Change*, *86*, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.018

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016, February 15). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*. Elsevier. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007

Gil-Garcia, J. R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, *31*(S1), I1–I8. https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.09.001

Goldberg, I., Branstetter, L., Goddard, J. G., & Kuriakose, S. (2008). *Globalization and Technology Absorption in Europe and Central Asia*. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7583-9

Gözcü, A. C. (2015). *TÜRKİYE'DEKİ SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMLERİNİN YENİLİKÇİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ*. Atılım Üniversitesi.

Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M.-S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4/5), 274–285. https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2015-0166

Gulledge, T. R., & Sommer, R. A. (2003). Public sector enterprise resource planning. *INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS*, *103*(7), 471–483. https://doi.org/10.1108/02635570310489179

Gurumurthy, A., Bharthur, D., & Chami, N. (2017). A citizenship in crisis : voice , welfare and other contestations in the digital state. *Makingallvoicescount.org*, 6. Retrieved from https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/13009

Guthrie, J., & Dumay, J. (2015). New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, *16*(2), 258–266. https://doi.org/10.1108/JIC-02-2015-0017

Güravşar Gökçe, S. (2016). Türkiye' de Kamuda İnovasyonun Mevcut Durumunun Geliştirilmesine Yönelik Öneriler. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, *7*(Özel Sayı), 105–114.

Haynes, P. (2015). *Managing Complexity in the Public Services*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=hATrBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=public+sector+and+complexity&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=public sector and complexity&f=false

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems. *Administration & Society*, *47*(6), 711–739. https://doi.org/10.1177/0095399713481601

Heimans, J., & Timms, H. (2014). Understanding 'New Power'. *Harvard Business Review*, (December). Retrieved from https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power

Helfrich, S. (2014). Müşterekler ve pazar mantığı: Temel değerlerin karşılaştırması | Heinrich Böll Stiftung Derneği Türkiye Temsilciliği. Retrieved 2 April 2018, from https://tr.boell.org/tr/2014/11/19/musterekler-ve-pazar-mantigi-temel-degerlerin-karsilastirmasi

Helsloot, I. (2008). Risk and Crisis Management in the Public Sector. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *16*(1). https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2008.00532_3.x

Hollands, R. G. (2015). Critical interventions into the corporate smart city. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, *8*(1), 61–77. https://doi.org/10.1093/cjres/rsu011

Holloway, S. L., Hubbard, P., Jöns, H., & Pimlott-Wilson, H. (2010). Geographies of education and the significance of children, youth and families. *Progress in Human Geography*, *34*(5), 583–600. https://doi.org/10.1177/0309132510362601

Holtz-Eakin, D., & Lovely, M. E. (1996). Scale economies, returns to variety, and the productivity of public infrastructure. *Regional Science and Urban Economics*, *26*(2), 105–123. https://doi.org/10.1016/0166-0462(95)02126-4

Institute of Interdisciplinary Studies in Humanities and Social Sciences., Contemporary Science Association., & Thomson Gale (Firm). (2013). *Journal of self-governance and management economics. Journal of Self-Governance and Management Economics* (Vol. 3). Addleton Academic Publishers. Retrieved from https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=418019

Jo, H., Lee, H., Suh, Y., Kim, J., & Park, Y. (2015). A dynamic feasibility analysis of public investment projects: An integrated approach using system dynamics and agent-based modeling. *International Journal of Project Management*, *33*(8), 1863–1876. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.07.002

Kasımoğlu, M., & Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyon*.

Keast, R., Mandell, M. P., & Agranoff, R. (2013). Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks. *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*, 1–218. https://doi.org/10.4324/9780203752562

Kim, H. (2014). Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. *Public Organization Review*, *14*(3), 397–417. https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance Networks in the Public Sector*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=zdd0CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=public+sector+and+network+governance&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=public sector and network governance&f=false

Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda. *Management Accounting Research*, *15*(3), 355–374. https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.007

Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A. (2012). Living Labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Re*, (September), 6–11. Retrieved from

https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Leminen_et_al_TIMReview_September2012.pdf

Lewis, S. (2003). Journal of Communication Management. *Journal of Communication Management*, *7*(4), 356–366. Retrieved from https://doi.org/10.1108/13632540510621362

Leyden, D. P. (2016a). Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*, *46*(4), 553–564. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9706-0

Leyden, D. P. (2016b). Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Business Economics*, *46*(4), 553–564. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9706-0

Lillo, R. (2018). Data and Analytics Framework. How Public Sector Can Profit from Its Immense Asset, Data (pp. 3–9). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75608-0_1

Lo, C. (2017). Between Government and Governance: Opening the Black Box of the Transformation Thesis. *International Journal of Public Administration*, 1–7. https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1295261

Manžuch, Z. (2017). The journal of contemporary archival studies. *Journal of Contemporary Archival Studies*, *4*(2). Retrieved from https://elischolar.library.yale.edu/jcas/vol4/iss2/2

Marlier, M., Lucidarme, S., Cardon, G., De Bourdeaudhuij, I., Babiak, K., & Willem, A. (2015). Capacity building through cross-sector partnerships: A multiple case study of a sport program in disadvantaged communities in Belgium Health policies, systems and management in high-income countries. *BMC Public Health*, *15*(1), 1306. https://doi.org/10.1186/s12889-015-2605-5

McAdam, R., & Donaghy, J. (1999). Business process re-engineering in the public sector: A study of staff perceptions and critical success factors. *Business Process Management Journal*, *5*(1), 33–52. https://doi.org/10.1108/14637159910249135

McNabb, D. E. (2006). *Knowledge management in the public sector: a blueprint for innovation in government*. *Routledge*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=VD4sbt5oUD4C&dq=public+sector+and++%22c

ontent+management%22&lr=&source=gbs_navlinks_s

Mergel, I. (2015). Open collaboration in the public sector: The case of social coding on GitHub. *Government Information Quarterly*, *32*(4), 464–472. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.004

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, (October), 1–40. https://doi.org/10.1057/9780230307520

Mühlenkamp, H. (2015). From state to market revisited: A reassessment of the empirical evidence on the efficiency of public (and privately-owned) enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *86*(4), 535–557. https://doi.org/10.1111/apce.12092

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, *30*(1), 87–109. https://doi.org/10.1177/02750740022064560

Oates, G. (2015). Literature Review and Synthesis of Management Control Systems: in the Context of the Public Sector. *International Journal of Business and Management*, *10*(2), 52–57. https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n2p52

Ojo, A., & Millard, J. (2017). *Government 3.0 – Next Generation Government Technology Infrastructure and Services* (Vol. 32). https://doi.org/10.1007/978-3-319-63743-3

Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the critical success factors for public-private partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, *33*(6), 1335–1346. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, *13*(2), 125–141. https://doi.org/10.1108/09513550010338773

Pellizzoni, L. (2015). Bridging Promises and (Dis)Illusions: Deliberative Democracy in an Evolutionary Perspective. In *Evolutionary Governance Theory* (pp. 215–232). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12274-8_15

Piketty, T. (2015). About Capital in the Twenty-First Century. *American Economic Review*, *105*(5), 48–53. https://doi.org/10.1257/aer.p20151060

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, *9*(5), 1–6.

https://doi.org/10.1108/10748120110424816

Raharjo, H., Mugion, R. G., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L., & Renzi, M. F. (2015). Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *7*(1), 120–135. https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0011

Ritchie, N., & Connolly, M. (1993). Management Learning ACCOUNTABILITY AND CONTROL. *Management Education and Development*, *24*(3), 266–279. https://doi.org/10.1177/135050769302400313

Rosen, H. S. (2008). Public Finance. *Public Finance*, *48*(3), 743. https://doi.org/10.1007/978-0-306-47828-4_21

Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, *18*(1), 1–19. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339

Ruckelshaus, M., McKenzie, E., Tallis, H., Guerry, A., Daily, G., Kareiva, P., … Bernhardt, J. (2015). Notes from the field: Lessons learned from using ecosystem service approaches to inform real-world decisions. *Ecological Economics*, *115*, 11–21. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.07.009

Rusaw, A. C. (2009). Administrative Leadership in the Public Sector. *Public Administration Review*, *69*(3), 551–553. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02003.x

Sieber, R. E., & Johnson, P. A. (2015). Civic open data at a crossroads: Dominant models and current challenges. *Government Information Quarterly*, *32*(3), 308–315. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.05.003

Solimano, A. (2006). The International Mobility of Talent and its Impact on Global Development: an overview. *CEPAL-SERIE Macroeconomía Del Desarrollo*, (August), 1–83. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=45J3EgS4uasC&pg=PA12&dq=public+sector+and+mobility+and+human+resources&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=public sector and mobility and human resources&f=false

Ståhlbröst, A., & Holst, M. (2012). The Living Lab Methodology Handbook, 76.

Starke, P., & Obinger, H. (2015). Pioneers of Paradigmatic Change? Welfare State Restructuring in Small Open Economies. In *State Transformations in OECD Countries* (pp. 189–206). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137012425_10

Suseno, Y., Standing, C., & Gengatharen, D. (n.d.). Performance management for innovative work behaviour in public sector services. Retrieved from www.ispim.org.

Torugsa, N. (Ann), & Arundel, A. (2016). Complexity of Innovation in the public sector: A workgroup-level analysis of related factors and outcomes. *Public Management Review*, *18*(3), 392–416. https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984626

Tremblay, P. P. (2002). Critical Book Review. *International Review of Administrative Sciences*, *68*(1), 145–147. https://doi.org/10.1177/0020852302681012

Van Acker, W., & Bouckaert, G. (2017, July 24). What makes public sector innovations survive? An exploratory study of the influence of feedback, accountability and learning. *International Review of Administrative Sciences*, p. 2085231770048. SAGE PublicationsSage UK: London, England. https://doi.org/10.1177/0020852317700481

Wang, N., & Mogi, G. (2017). Deregulation, market competition, and innovation of utilities: Evidence from Japanese electric sector. *Energy Policy*, *111*, 403–413. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.09.044

Webb, L., Carter, K., Webb, J., Goddard, N., Morgan, E., Carter, K., … Goddard, N. (2016). A Living Lab Co-Creational Approach To Energy Demand Reduction in Non-Domestic Buildings: Understanding the Organisation. *BEHAVE 2016 - 4th European Conference on Behaviour and Energy Efficiency*, (September), 8–9. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Evan_Morgan4/publication/311627396_A_Living_Lab_Co-Creational_Approach_to_Energy_Demand_Reduction_in_Non-Domestic_Buildings_Understanding_the_Organisation/links/5851687708ae95fd8e1562ad.pdf

Wettenhall, R. (2003). The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships. *Public Organization Review: A Global Journal*, *3*(1), 77–107. https://doi.org/10.1023/A:1023000128175

Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R. (2010). Public sector corporate branding

and customer orientation. *Journal of Business Research*, *63*(11), 1164–1171. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.013

White, C. L. (2015). Exploring the role of private-sector corporations in public diplomacy. *Public Relations Inquiry*, *4*(3), 305–321. https://doi.org/10.1177/2046147X15614883

White, J. D. (2007). *Managing Information in the Public Sector*. Retrieved from https://books.google.com.tr/books?id=HWymBgAAQBAJ&pg=PA54&dq=public+sector+and+coding+software&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=public sector and coding software&f=false

Wynen, J., Verhoest, K., Ongaro, E., & van Thiel, S. (2014). Innovation-Oriented Culture in the Public Sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*, *16*(1), 45–66. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.790273

www.kalkinma.gov.tr

T.C.
KALKINMA BAKANLIĞI
YÖNETİM HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI

Ankara 2018

Necatibey Cad. No: 110/A 06100 Yücetepe - ANKARA
Tel: +90 (312) 294 50 00 • Faks: +90 (312) 294 69 77

KALKINMA BAKANLIĞI YAYINLARI BEDELSİZDİR, SATILAMAZ.