

Kamuda Yenilik



İSTANBUL
KALKINMA
AJANSI



Kamuda Yenilik



Hazırlayanlar

Dr. Fatih PİŞKİN – Planlama, Programlama
ve Koordinasyon Birimi Başkanı

Esra ÖNCÜL – Planlama, Programlama ve
Koordinasyon Birimi Uzmanı

T.C. İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)

Havaalanı Kavşağı EGS Business Park Blokları
B2 Blok Kat: 16
34149 Yeşilköy Bakırköy / İSTANBUL

T. 0212 468 34 00

F. 0212 468 34 44

iletisim@istka.org.tr

www.istka.org.tr

Bu yayının tüm hakları saklıdır; tamamı ya da bir bölümü yayımcının yazılı izni olmaksızın, aynen ya da işlenerek yeniden basılamaz, fotokopi dahil elektronik veya mekanik herhangi bir yolla çoğaltılamaz, kaydedilemez, yayılamaz, herhangi bir ortamda yayınlanamaz, iletilemez veya diğer kullanımlara konu edilemez.

Tasarım ve Uygulama

MYRA, www.myra.com.tr

Copyright © İstanbul Kalkınma Ajansı

Mayıs 2017

TABLolar	4	3. İSTKA KAMUDA YENİLİK ARAŞTIRMASI SONUÇLARI	41
ŞEKİLLER	5	<i>KURUMLARIN YENİLİK PERFORMANSI</i>	43
KISALTMALAR	6	<i>KAMUDA YENİLİK ÖRNEKLERİ</i>	47
SUNUŞ	7	<i>İŞBİRLİKLERİNE VERİLEN ÖNEM</i>	50
1. GİRİŞ	9	<i>SATIN ALMALAR</i>	51
<i>İSTKA KAMUDA YENİLİK ARAŞTIRMASI- TEMEL BULGULAR</i>	11	<i>FİNANSAL DESTEKLERDEN YARARLANMA</i>	53
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15	<i>BİLGİ KAYNAKLARI</i>	55
<i>NİÇİN KAMUDA YENİLİK?</i>	21	<i>İTİCİ GÜÇLER</i>	55
<i>KAMUDA YENİLİĞİN İTİCİ GÜÇLERİ</i>	24	<i>KURUMSAL YARGILAR</i>	57
<i>KAMUDA YENİLİĞİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER</i>	26	<i>ENGELLER</i>	58
• Kurum içi faktörler	26	<i>YENİLİĞİN AMACI</i>	59
• Kurum dışı faktörler	27	<i>KAMUNUN ÖZEL SEKTÖR VE TOPLUM GÖZÜYLE KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ</i>	59
<i>KAMUDA YENİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ</i>	29	<i>KAMUNUN GÖZÜNDEN TOPLUMUN YENİLİKÇİLİĞİ</i>	60
• Innovation in the Public Sector, PUBLIN	29	<i>KAMUNUN GÖZÜNDEN ÖZEL SEKTÖRÜN YENİLİKÇİLİĞİ</i>	62
• Innobarometer 2010, Innovation in Public Administration	31	<i>KAMUNUN GÖZÜNDEN AKADEMİSYENLERİN YENİLİKÇİLİĞİ</i>	63
• Innobarometer 2011, Innovation In The Public Sector: Its Perception In And Impact On Business	31	4. SONUÇ	67
• European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise	32	EKLER	73
• Innovation in Public Sector Organisations, A pilot survey for measuring innovation across the public sector	33	<i>EK-1: YENİLİK ÖRNEKLERİ</i>	74
• Measuring Public Innovation in Nordic Countries, MEPIN	35	<i>EK-2: YENİLİĞE YÖNELİK EĞİTİM ÖRNEKLERİ</i>	77
• Kamu Kurumlarında İnovasyon	36	<i>EK-3: KAMUDA YENİLİK ANKETİ SORU FORMU</i>	79
		KAYNAKÇA	88

Tablolar

Tablo 1. Kamu ve Özel Sektörde Yenilik Türleri	17
Tablo 2. Yenilik Gerçekleştirme Durumu ve Çalışan Sayısı	43
Tablo 3. Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	44
Tablo 4. Süreç Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	45
Tablo 5. Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	45
Tablo 6. İletişim Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	46
Tablo 7. Finansal Desteklerden Yararlanma ve Yaş Ortalaması	54
Tablo 8. Hizmet Yeniliği Örnekleri	74
Tablo 9. Organizasyonel Yenilik Örnekleri	75
Tablo 10. Süreç Yeniliği Örnekleri	76
Tablo 11. İletişim Yeniliği Örnekleri	76
Tablo 12. Proje Örnekleri	76
Tablo 13. Organizasyon ve Süreç Yeniliğine Yönelik Eğitimler	77
Tablo 14. Hizmet Yeniliğine Yönelik Eğitimler	77
Tablo 15. İletişim Yeniliğine Yönelik Eğitimler	78
Tablo 16. Diğer Konulardaki Eğitimler	78

Şekil 1.	PUBLIN Araştırmasının Teorik Çerçevesi	30	Şekil 16.	Süreç Yeniliği Gerçekleştirme ve İşbirliği	50
Şekil 2.	Kamu Kurumlarında Yeniliğin Çerçevesi	34	Şekil 17.	Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve İşbirliği	50
Şekil 3.	Ölçek Modeli	37	Şekil 18.	İletişim Yeniliği Gerçekleştirme ve İşbirliği	50
Şekil 4.	Kamu Yenilik Ekosistemi Tasarımı	38	Şekil 19.	İşbirliklerinin Önem Derecesi	51
Şekil 5.	Ankete Katılan Kurumların Dağılımı	42	Şekil 20.	Satın Alma Türleri	51
Şekil 6.	Kurumların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	42	Şekil 21.	Satın Almaların Sektörlere Göre Dağılımı	52
Şekil 7.	Gerçekleştirilen Yenilik Türleri	43	Şekil 22.	Hizmet Alımı ve Çalışan Sayısı	52
Şekil 8.	Yenilik Gerçekleştirme Durumu ve Çalışan Sayısı	44	Şekil 23.	Danışmanlık Hizmeti Alımı ve Çalışan Sayısı	52
Şekil 9.	Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	44	Şekil 24.	Finansal Destek Kaynakları	53
Şekil 10.	Süreç Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	45	Şekil 25.	Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve Finansal Desteklerden Yararlanma	53
Şekil 11.	Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	46	Şekil 26.	Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve Finansal Desteklerden Yararlanma	53
Şekil 12.	İletişim Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı	46	Şekil 27.	Finansal Desteklerden Yararlanma ve Yaş Ortalaması	54
Şekil 13.	Yenilik Faaliyetlerinde Yapılan İşbirlikleri	48	Şekil 28.	Bilgi Kaynakları ve Önem Dereceleri	55
Şekil 14.	İşbirliklerinin Yenilik Türlerine Göre Dağılımı	49	Şekil 29.	İtici Güçler ve Önem Dereceleri	56
Şekil 15.	Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve İşbirliği	50	Şekil 30.	Kurumsal Yargılar	57
			Şekil 31.	Yeniliğin Önündeki Engeller	58
			Şekil 32.	Yeniliğin Amacı	59
			Şekil 33.	Özel Sektör ve Toplumun Kamuya Bakışı Hakkındaki İfadelere Katılım	60
			Şekil 34.	Kamunun Gözünden Toplumun Yenilikçiliği	61
			Şekil 35.	Kamunun Gözünden Özel Sektörün Yenilikçiliği	62
			Şekil 36.	Kamunun Gözünden Akademisyenlerin Yenilikçiliği	64

Kısaltmalar

AB	: Avrupa Birliği
ALES	: Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
BM	: Birleşmiş Milletler
CATI	: Computer Assisted Telephone Interviewing
CIS	: Community Innovation Survey
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İİÖİ	: İstanbul İl Özel İdaresi
İSTKA	: İstanbul Kalkınma Ajansı
EUROSTAT	: European Union Statistical Office
KİK:	: Kamu İhale Kanunu
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
MEPIN	: Measuring Public Innovation in Nordic Countries
NESTA	: National Endowment for Science, Technology and the Arts
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Deveelopment
PPKB	: Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi
STK	: Sivil Toplum Kuruluğu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TYDTA	: Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı

SUNUŞ

İstanbul Kalkınma Ajansı, “Küresel kent İstanbul için çalışan, insan odaklı ve çevreye duyarlı, etkili ve yön veren bir çözüm merkezi olmak” vizyonu doğrultusundaki çalışmaları ile kısa sürede İstanbul’un yerel kalkınmasına yön veren bir kurum haline gelmiştir. Bu konumdaki etkinliğini artırabilmesi ve bölgesel kalkınmaya daha iyi hizmet edebilmesi için, Ajansımızın kurumsallaşma ve çalışma alanlarını çeşitlendirmeye yönelik atmakta olduğu adımların bilimsel, katılımcı ve uzun soluklu bir süreçle planlanmasına ihtiyaç duyulmuş ve Ajansımız için bir yol haritası vazifesi göreceğ olan 2016-2020 Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Paydaşlarımızın faydalanabileceği, bilgiye dayalı, yol gösterici çalışmalara duyulan ihtiyaç ve Ajansın bu alanda rol üstlenmesi gerekliliği Stratejik Plan hazırlık sürecinde yürütülen çalışmalarda sıklıkla vurgulanmış ve Plan’ın stratejik amaçlarından biri “Bilgiye Dayalı Bölgesel Kalkınma Araçlarını Geliştirmek” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, Ajansımız önümüzdeki 5 yıl içerisinde analiz, araştırma ve strateji geliştirme çalışmalarına ağırlık vererek bölgenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretme konusunda aktif rol üstlenmeyi hedeflemektedir. Ajansımızın bu stratejiyi hayata geçirme yönünde yürütmekte olduğu çalışmalardan biri de bölgesel yenilik stratejisinin hazırlanmasıdır.

İSTKA hazırlamakta olduğu İstanbul Yenilik Strateji Belgesi ile İstanbul yenilik ekosistemini bölgesel ve bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmeyi, İstanbul’un mevcut yenilik durumunu ve sahip olduğu yenilik potansiyelini ortaya koymayı ve bu potansiyelin harekete geçirilmesi için ihtiyaç duyulan strateji, hedef ve tedbirlerin oluşturulmasını hedeflemektedir. Avrupa Birliği’nin akıllı uzmanlaşmaya dayalı araştırma ve yenilik stratejileri çerçevesinde, dörtlü sarmal modeli yaklaşımı ile hazırlanmakta olan stratejinin dört ana bileşeninden biri kamuda yeniliktir. Bu kapsamda, İstanbul’daki kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koymak, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniliğin önündeki engelleri ve gelişim alanlarını belirlemek amacıyla yürütülen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar kamuda yenilik alanında bundan sonra yürütülecek araştırmalara da yön verecektir.

Raporun hazırlanmasında emeği geçen Ajans çalışanlarına teşekkür ediyor, başarılarının devamını diliyorum.

Özgül ÖZKAN YAVUZ
Genel Sekreter

GİRİŞ

1. GİRİŞ

Yenilik ekosistemleri içerisinde kamunun iki temel fonksiyonundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki ekosistemi geliştirici ve güçlendirici rolüdür. Kamu, ortaya koyduğu vizyon ve stratejiler ile yenilik çalışmalarını yönlendirmekte; yasal düzenlemeler, destekler ve satın almalar yolu ile de özel sektör, üniversiteler ve araştırma kurumları başta olmak üzere ekosistem aktörlerinin önünü açmakta; aktörler arasındaki işbirliği ve etkileşimi artırarak ekosistemin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. İkincisi ise bizzat kamu kurumlarının yenilikçiliğidir. Kamu tarafından sunulan hizmetler, başta özel sektör firmaları olmak üzere farklı alanlardaki birçok paydaşı içermekte olduğu için kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik performansındaki artış ekosistem için pozitif dışsallıklar yaratacaktır.

Kamu sektörünün yenilik ekosistemi için taşıdığı önem, yeniliğin kamuda da özel sektöre benzer bir önem ile ele alınmasını gerektirmektedir. Kamuda yenilik ile ilgili henüz yeterince çalışma yapılmadığı ve konunun derinlikli bir şekilde ele alınmadığı görülmekle birlikte, son yıllarda konunun bir ivme kazanarak gerek AB gerekse diğer ülkelerde daha fazla gündeme geldiği ve yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir.

İSTKA hazırlamakta olduğu İstanbul Yenilik Strateji Belgesi ile İstanbul yenilik ekosistemini bölgesel ve bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmeyi, İstanbul'un mevcut yenilik durumunu ve sahip olduğu yenilik potansiyelini ortaya koymayı ve bu potansiyelin harekete geçirilmesi için ihtiyaç duyulan strateji,

hedef ve tedbirlerin oluşturulmasını hedeflemektedir. Avrupa Birliği'nin akıllı uzmanlaşmaya dayalı araştırma ve yenilik stratejileri çerçevesinde, dörtlü sarmal modeli yaklaşımı ile hazırlanmakta olan stratejinin dört ana bileşeninden biri kamuda yeniliktir. Bu çerçevede yapılan çalışmalar kapsamında ilk olarak kamuda yenilik ile ilgili literatür taraması gerçekleştirilerek ulusal ve uluslararası çalışmalarda elde edilen sonuçlar bir araya getirilmiştir. Daha sonra ise, literatür taramasından elde edilen sonuçlar ışığında, İstanbul yenilik ekosistemi içerisindeki kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik durumlarını ortaya koymak ve kamu kurum ve kuruluşlarında yeniliğin önündeki engelleri ve gelişim alanlarını belirlemek amacıyla bir anket formu hazırlanmış; anket formundaki soruların test edilmesi, yerindelik ve tutarlılıklarının belirlenmesi amacı ile de İstanbul'da yenilikçi çalışmalarıyla ön plana çıkan kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. PPKB uzmanlarının katıldığı bu mülakatlar sonrasında anket formu gözden geçirilerek nihai haline getirilmiş ve İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşlarına resmi yazı ile gönderilerek cevaplamaları istenmiştir. Anket gönderilen 206 kurumdan 91 tanesi geri dönüş yapmış, cevaplanan formlar PPKB uzmanları tarafından değerlendirilmiştir.

Raporun ikinci bölümünde kamuda yeniliğin kavramsal çerçevesi ortaya konmuş, kamuda yeniliğin ölçülmesine yönelik olarak gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, İSTKA tarafından

yürütülen araştırmadan elde edilen bulgular tablo ve grafikler eşliğinde detayları ile sunulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise, daha yenilikçi bir kamu için gerekli olduğu belirlenen müdahale alanlarının neler olduğuna ve bu çalışmanın gelecekte nasıl geliştirilebileceğine yönelik önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca bazı bölüm ve alt bölüm sonlarında İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşları tarafından gerçekleştirilen örnek yeniliklere ait bilgiler okuyucularla paylaşılmıştır.

İSTKA Kamuda Yenilik Araştırması-Temel Bulgular

Kamu Kurumlarının Yenilik Performansı

- Ankete katılan kamu kurumlarının %71,9'u hizmet yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve iletişim yeniliği türlerinden en az birini gerçekleştirirken, %28,1'i herhangi bir yenilik gerçekleştirilmemiştir. En çok gerçekleştirilen yenilik türleri sırasıyla hizmet yeniliği, organizasyonel yenilik, süreç yeniliği ve iletişim yeniliği olmuştur.
- 100 ve üzeri personele sahip kurumlar, personel sayısı daha az olan kurumlara göre daha yenilikçidirler. 100'ün üzerinde personele sahip kurumlar büyüklüklerine göre sınıflandırıldığında, yenilik performanslarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Eğitimler

- Yenilik gerçekleştiren kamu kurumlarının %75,9'unda kurum personeli yenilik faaliyetlerinin

geliştirilmesine yönelik eğitimler almışken, %24,1'inde bu amaca yönelik bir eğitim verilmemiştir.

İşbirlikleri

- Yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olan işbirliklerine İstanbul'daki kamu kurumlarının da önem verdiği görülmektedir. Kurumlarda gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin sadece %17'si işbirliği yapılmaksızın kurum bünyesinde gerçekleştirilirken, %83'ü işbirliklerine dayanmıştır.
- Bu işbirliklerinin %24,4'ünü özel sektör ile yapılan işbirlikleri oluştururken, STK'larla yapılan işbirliklerinin %9,1'lik pay ile diğer kesimlerin gerisinde kaldığı görülmektedir.
- İşbirlikleri ağırlıklı olarak hizmet yeniliği faaliyetlerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, iletişim yeniliğinde vatandaşlarla işbirliğinin, süreç yeniliğinde ise uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin diğer sektörlerden farklı olarak öne çıktığı gözlemlenmektedir.

Satın Almalar

- Kurumların %88,7'si yenilik faaliyetleri kapsamında satın alma yaparken, %11,3'ü yeniliği satın alma yapmadan gerçekleştirmiştir.
- Satın almalarda en çok mal ve hizmet alımı yapılırken, bunları sırasıyla danışmanlık hizmeti ve fikri mülkiyet kullanım hakkı satın almaları takip etmiştir.

- Söz konusu satın almaların %61,7'si özel sektörden, %20,8'i diğer kamu kurumlarından, %17,4'ü ise üniversite ve araştırma kurumlarından sağlanmıştır. Özel sektör ve diğer kamu kurumlarının mal ve hizmet alımında, üniversite ve araştırma kurumlarının ise danışmanlık hizmeti alımında ön plana çıktıkları görülmektedir.

Finansal Desteklerden Yararlanma

- Kurumların %31,5'i son 2 yıl içerisinde yürüttükleri yenilik faaliyetleri ya da projeleri için finansal desteklerden yararlanmışlardır.
- Finansal destek alan kamu kurumlarının %38,6'sı İSTKA, %27,3'ü uluslararası kuruluşlar, %18,2'si TÜBİTAK, %15,9'u ise özel sektör tarafından desteklenmiştir.
- Sunulan finansal destekler, kurumların hizmet yeniliği ve organizasyonel yenilik alanlarındaki performanslarına olumlu katkıda bulunmaktadır.
- Genç personele sahip kurumlar finansal desteklerden daha fazla yararlanmaktadır.

Bilgi Kaynakları

- Kamu kurumlarının yenilik faaliyetlerinde bilginin kaynağı olarak kurum içi kaynaklar (yöneticilerin ve personelin fikirleri) kurum dışı kaynaklara (diğer kamu kurumlarının yenilik çalışmaları; konferans, seminer, eğitim vb. organizasyonlara katılım; üniversiteler; danışmanlık hizmet alımları) kıyasla daha önemli bir yere sahiptirler.

İtici Güçler

- Benzer bir durum yenilik faaliyetlerinin arkasındaki itici güçlerin değerlendirilmesinde de ortaya çıkmaktadır. Buna göre, kamu kurumlarının %93'ü kurumun sahip olduğu insan kaynağını yenilik faaliyetlerinin arkasındaki önemli veya çok önemli bir itici güç olarak görmektedir.
- Özel sektör, hem yenilik konusundaki işbirliklerinde hem de bu amaçla yapılan satın almalarındaki ağırlıklı rolüyle ön plana çıkmasına rağmen, kamu kurumlarının sadece %42,6'sı tarafından yeniliğin arkasındaki önemli veya çok önemli itici güç olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal Yargılar

- Kamu kurumlarının hantal ve yeniliklere geç adapte olabilen bir yapısı olduğuna dair genel kanının aksine, ankete katılan kamu kurumlarının büyük bir çoğunluğu, kurumlarının yeniliğe elverişli bir çalışma ortamına sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin, ankete katılan kurumların %90'ı yöneticilerinin kurum içerisinde yenilikçi kültürü desteklediğini, %78'i yöneticilerinin yenilik geliştirme ve uygulamada aktif rol aldığını, %66,1'i kurumun yenilik için gerekli olan yeterli ve çeşitli insan kaynağına sahip olduğunu belirtmiştir.

Engeller

- Kamuda yeniliğin önündeki engellerin başında kurumlarda yeniliği destekleyen ödül ve teşvik

mekanizmalarının olmaması, kamu kurumlarında uzun vadeli plan yapmanın zorluğu ve kamudaki bürokratik idari yapılanma gelmektedir. Finansal kaynakların yetersizliği de kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engellerden biri olarak öne çıkmaktadır.

Yeniliğin Amacı

- İstanbul'daki kamu kurumlarının %92,1'i kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılmasını, %88,5'i hizmet kalitesinin ve kullanıcı memnuniyetinin artırılmasını, %77,4'ü idari işlem yükünün azaltılmasını yenilik çalışmalarının gerçekleştirilmesinde önemli veya çok önemli amaçlar olarak görmektedir.
- Sosyal sorunların çözümü kamu kurumlarının %70,5'i tarafından önemli veya çok önemli bir amaç olarak görülürken, yaklaşık %20'si tarafından hiç önemli değil veya az önemli olarak nitelendirilmektedir.

Kamunun Özel Sektör ve Toplum Gözüyle Kendini Değerlendirmesi

- Kurumların büyük çoğunluğu kamu hizmetlerinde teknolojinin daha fazla kullanıldığı, hizmetlerin daha hızlı sunulduğu, kamuda şeffaf yönetim anlayışının arttığı gibi olumlu ifadelerine katılmakta; kamunun ağır ve hantal bir yapıya sahip olduğu, araçlar olmadan kamudaki işlerinin yapılamayacağı, şikâyet ve taleplerin dikkate alınmadığı şeklindeki olumsuz yargılara ise katılmamaktadır.

Kamunun Gözünden Toplumun Yenilikçiliği

- Kamu kurumları, hizmet sundukları İstanbulluların yeniliğe yaklaşımına dair oldukça olumlu görüşlere sahiptir. Buna göre, kamu kurumlarının büyük çoğunluğu İstanbul'da toplumun yeni ürün ve hizmetleri talep ettiğini, yeniliklere açık olduğunu, sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor/uyguluyor olduğunu düşünmektedir.

Kamunun Gözünden Özel Sektörün Yenilikçiliği

- Kamu kurumları, özel sektörün yeniliğe yaklaşımına dair de olumlu görüşlere sahiptir. Kurumların çoğunluğu özel sektörün sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullandığını, kamuya göre daha yenilikçi olduğunu, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı olduğunu ve kamu ile işbirliği yapmaya açık olduğunu düşünmektedir.

Kamunun Gözünden Akademisyenlerin Yenilikçiliği

- İstanbul'daki akademisyenlerin yeniliğe bakış açısı ve yenilik ekosistemi içerisindeki durumlarına yönelik olarak ise toplum ve özel sektör hakkındaki görüşler kadar olumlu bir tablo ortaya çıkmamaktadır. Kamu kurumlarının %45,1'i İstanbul'daki akademisyenlerin yenilik faaliyetleri konusunda işbirliği geliştirmeye yatkın olduklarını ifade etmelerine rağmen, kamu ve özel sektör ile ortak bir dil kullanmakta/konuşmakta sıkıntı yaşadığı ortaya çıkmaktadır.

Pendik İnteraktif Belediyecilik Uygulamaları Portalı

İSTKA'nın 2012 yılı 1. Dönem "Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı" kapsamında desteklediği, Pendik Belediye Başkanlığı tarafından yürütülen projenin hedef kitlesini Pendik'te ikamet eden veya gayrimenkulü olan vatandaşlar ile Pendik'te faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerle ticaret ilişkisi bulunan kişi, tedarikçi ve toptancılar oluşturmaktadır. Projeyle belediyecilik işlemlerinde bürokrasinin azaltılması, evraklama işlemlerinin basit hale getirilmesi, sunulan hizmetlerde kalite ve verimliliğin artırılması, yerel yönetimlerde rekabet edilebilirliğin artırılması ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı hedeflenmiştir.

Proje süresince Pendik Belediyesi internet sitesinde, 8 adet online uygulamanın (Gelirler, Kent Bilgi Sistemi, İşyeri Ruhsatı, İstek ve Şikayet, İmar Ruhsat ve Yapı Kontrol, Başkanlık Özel Kalem, Temizlik İşleri ve Fen İşleri) yer aldığı bir portal oluşturulmuştur. Portalların hayata geçirilmesiyle, ilgili belediyecilik hizmetleri şeffaflaşmış, işlemlerin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanmıştır. Ayrıca ilçede bulunan işletmeler arası ve işletme ve vatandaşlar arasında iletişim ve ticareti güçlendirecek bir ağ çalışması olan e-İşletme portalı kurulmuştur. Bu portalla birlikte ilçedeki ticaretin canlanması ve kayıt dışı ekonominin azalması hedeflenmiştir.

Proje kapsamında ilçe çapındaki muhtelif tesislere 20 adet kiosk yerleştirilmiştir. Kioskların belediye hizmetlerine entegrasyonu ile birlikte daha fazla vatandaşa, daha hızlı ve 7/24 kesintisiz hizmet vermeye başlanmıştır. İşlemlerin dijital ortamda yapılmaya başlanması ve belediye ana hizmet binasına gitme zorunluluğunun kalkmasıyla işgücü kaybı ve ilçe içi trafik azalmış, vatandaşların yaşamı kolaylaştırılmış, halkın belediyecilik ve bilgi odaklı kalkınmaya ilişkin farkındalığı artırılmıştır. Proje kapsamında yürütülen yenilikçi çalışmalarla belediyenin mali hizmetler ve işyeri ruhsatı arşivi dijital arşive aktarılmış, kâğıt ve kırtasiye tasarrufu sağlanmış, personelin iş yükü azalmış, hizmet maliyetleri düşürülmüş, iş süreçleri daha düzenli hale getirilmiş, personel ve vatandaş memnuniyetinde artış sağlanmıştır.

Projenin önemli faaliyetlerinden biri de vatandaşlara e-Belediyecilik, e-İşletme ve teknoloji kullanımı alanında verilen eğitimler olmuştur. Bu eğitim programları ile kamu hizmetlerinden en çok faydalanan ve kamuda yeniliğin en önemli paydaşlarından biri olan vatandaşların teknoloji ve yenilik konularında daha fazla bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır. Vatandaşlara yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim ve bilinçlendirme çalışmaları kamudan daha fazla yenilikçi hizmet talep etme yoluyla kamuda yeniliğin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yenilik ile ilgili farklı sınıflandırma ve tanımlamalar yapmak mümkün olmak ile birlikte, Oslo Kılavuzu bu alanda uluslararası kabul gören bir referans kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. OECD ve EUROSTAT tarafından yayınlanan ve 2005 yılında üçüncü basımı yapılan Oslo Kılavuzu, TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Oslo Kılavuzu'nda yenilik: "Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır." şeklinde tanımlanmaktadır (OECD ve EUROSTAT 2005: 50). "Bu tanım açıkça özel sektörde yeniliği yansıtmakta ama kamu sektöründe yeniliği yansıtmamaktadır." (Avrupa Komisyonu 2013: 8). Kamu sektörünün düzenleyici ve denetleyici rolüne ek olarak, ürettiği mal ve hizmetler ve yarattığı istihdam ile ekonomik büyüme ve kalkınmaya sağladığı katkı yadsınamayacak bir öneme sahiptir. Bu sebeple kamuda yeniliğin ne anlama geldiği, nasıl sınıflandırıldığı ve ölçüldüğü, yenilikçi bir kamu yönetimi için neler yapılması gerektiğine dair çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Bu durum Oslo Kılavuzu'nda: "Yenilik aynı zamanda kamu sektörü için de önem taşımaktadır. Ancak, pazar odaklı olmayan sektörlerde yenilik süreçleri hakkında daha az şey bilinmektedir." şeklinde ifade edilmiştir (OECD ve EUROSTAT 2005: 20). Kamuda yeniliğin son yıllarda gerek AB, gerekse diğer ülkelerde daha fazla ele alındığı ve yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu

gözlemlenmektedir. "Avrupa hükümetleri kamu sektöründe yeniliğin önemini gittikçe daha fazla kabul etmektedirler." (Avrupa Komisyonu 2013: 4).

Kamu sektöründe yeniliğin ne olduğuna dair Oslo Kılavuzu'ndakine benzer ortak bir yaklaşımın bulunmaması, kamuda yeniliğin hangi strateji ve süreçler ile yönetileceği, nasıl ölçüleceği ve etkilerinin nasıl değerlendirileceği ile ilgili de bir belirsizlik ortaya çıkarmaktadır. Avrupa Komisyonu'nun 2010 yılında gerçekleştirdiği, üye 27 ülke, Norveç ve İsviçre'yi kapsayan *Innobarometer 2010, Innovation in Public Administration* başlıklı araştırmasında kamuda yenilik şu şekilde tanımlanmıştır: "Bir yenilik yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir hizmet, iletişim yöntemi, süreç ya da organizasyonel yöntemdir." (Avrupa Komisyonu 2010: 189). Bu tanım, Komisyonun *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise* başlıklı çalışmasında da aynı şekilde kullanmıştır. Kamuda yenilik için kullanılan bu tanım Oslo Kılavuzu ile karşılaştırıldığında, süreç ve organizasyonel yeniliğinin kamu sektörü için de geçerli olduğu ancak ürün yeniliğinin yerini hizmet yeniliğinin, pazarlama yeniliğinin yerini ise iletişim yeniliğinin aldığı görülmektedir. Tablo 1, özel ve kamu sektörlerindeki yenilik türleri arasındaki farkları göstermektedir.

Tablo 1. Kamu ve Özel Sektörde Yenilik Türleri

Özel Sektör	Kamu Sektörü
Ürün Yeniliği	Hizmet Yeniliği
Süreç Yeniliği	Süreç Yeniliği
Organizasyonel Yenilik	Organizasyonel Yenilik
Pazarlama Yeniliği	İletişim Yeniliği

Kaynak: European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise

European Public Sector Innovation Scoreboard 2013 ile getirilen hizmet yeniliği tanımının Oslo Kılavuzu'ndaki mal ya da hizmet yeniliği olarak belirtilen ürün yeniliği tanımından çok farklı olmamakla birlikte, kamu kurum ve kuruluşları tarafından verilen toplumsal hizmetlerde yenilik vurguları içerdiği görülmektedir. İletişim yeniliği ise yeni bir kavram olarak bu çalışma ile: "Kurumu veya kurumun sunduğu hizmetleri destekleyen ya da bireylerin veya diğerlerinin davranışlarını etkileyecek yeni bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, organizasyonun mevcut iletişim yöntemlerinden önemli ölçüde farklı olmalıdır." şeklinde tanımlanmıştır (Avrupa Komisyonu 2013: 9).

Bugge vd. (2011), *Measuring Public Innovation in Nordic Countries*, MEPIN projesi kapsamında gerçekleştirdikleri pilot araştırmada ülkelerin kamuda yenilik performanslarını ürün, süreç, organizasyonel ve iletişim yeniliği olmak üzere dört grupta ölçmüşlerdir. Bu projenin 2011 yılı Şubat ayında Carter Bloch tarafından yayınlanan raporunda ise kamu sektöründe hizmet sunumunun mal üretimine göre çok daha önemli bir rolü olduğu bilinmekle

birlikte çalışmada tamlığın sağlanması açısından ürün inovasyonu tanımının kullanıldığı belirtilmiştir. Bugge vd. (2011) ve Bloch (2011) Oslo Kılavuzu'ndaki yenilik tanımlarından yola çıkarak kamuda yenilik türlerini şu şekilde tanımlamışlardır:

- 1. Ürün yeniliği**, kurumunuzdaki mevcut mal ve hizmetlerle kıyaslandığında yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş mal veya hizmetlerin sunumudur. Ürün yeniliği, mal ve hizmetin özelliklerinde, müşteri erişiminde veya nasıl kullanıldığındaki önemli gelişmeleri içerir.
- 2. Süreç yeniliği**, mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında kurumunuzdaki mevcut süreçlere göre yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş olan bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, örneğin ekipman ve/veya becerilerde önemli gelişmeler içerebileceği gibi bilgi işlem teknolojileri, muhasebe ve satın alma gibi destek fonksiyonlarında önemli iyileştirmeleri de içerir.
- 3. Organizasyonel yenilik**, kurumunuzdaki çalışmalarını organize etmek veya yönetmek için mevcut yöntemlerden

önemli ölçüde farklı, yeni bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, yönetim sistemleri veya işyeri organizasyonlarında yeni ya da önemli iyileştirmeleri içerir.

- 4. İletişim yeniliği**, kurumunuzu veya kurumunuzun sunduğu hizmetleri destekleyen ya da bireylerin veya diğerlerinin davranışlarını etkileyecek yeni bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, organizasyonunuzun mevcut iletişim yöntemlerinden önemli ölçüde farklı olmalıdır.

Mulgan ve Albury, kamusal hizmetlerin etkili sunumunda yeniliğin önemine işaret etmişler ve kamuda yeniliği: “elde edilen çıktılarının etkinliği, etkililiği ve kalitesinde önemli ilerlemeler ile sonuçlanacak yeni süreç, mal, hizmet ve dağıtım metotların yaratılması ve uygulamaya konulması” olarak tanımlamışlardır (2003: 3).

Koch ve Hauknes çalışmalarında kamuda yenilik türleri olarak altı farklı sınıflandırmaya gitmişlerdir:

- 1. Yeni ya da iyileştirilmiş hizmet:** örneğin yaşlılara evde bakım hizmetleri verilmesi
- 2. Süreç yeniliği:** bir mal ya da hizmetin üretilmesinde değişiklik
- 3. Yönetimsel yenilik:** örneğin bir politika değişikliği sonucu yeni bir politika aracının kullanılması
- 4. Sistem yeniliği:** yeni bir sistem kurulması ya da mevcut sistemlerde temel bir değişikliğe gidilmesi, örneğin yeni bir kamu kurumunun kurulması

- 5. Kavramsal yenilik:** yeni kavramların kullanılmaya başlanması ile birlikte aktörlerin bakış açılarında meydana gelen değişim, örneğin entegre su yönetimi

- 6. Rasyonellikte radikal değişim:** örneğin bir kurum çalışanlarının dünyaya bakış açıları ya da düşünce yapılarındaki değişim (2005: 8).

Clark vd. (2008) yenilik literatüründe ürün, süreç ve organizasyonel olmak üzere üç sınıftan oluşan, genel kabul görmüş, geleneksel bir gruplandırmadan bahsetmektedirler. Yazarlara göre Koch ve Hauknes (2005)’in birinci tanımı ürün yeniliği, ikinci tanımı süreç yeniliği, diğer dört tanımı ise organizasyonel yenilik sınıflandırılması ile eşleştirilebilir. Clark vd. (2008)’e göre özel sektördeki kar etme amacının yerini kamuda hepsinin birbiriyle eşit ağırlıklı olarak dikkate alınması gereken ekonomik, sosyal, politik ve çevresel amaçların alması kamu sektöründe yeniliğini daha karmaşık hale getirmektedir.

Windrum ve Koch, Koch ve Hauknes (2005)’e benzer şekilde kamuda yeniliği altı farklı grupta ele almışlardır:

- 1. Hizmet yeniliği:** yeni bir hizmetin sunumu veya mevcut bir hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi
- 2. Hizmet sunum yeniliği:** kamu hizmetlerinin sunumunda yeni veya değiştirilen yöntemler
- 3. İdari ve organizasyonel yenilik:** organizasyon yapısı ve rutinlerinde değişiklikler

4. **Kavramsal yenilik:** yeni görüşlerin gelişimi ve mevcut varsayımlara meydan okuma
5. **Politika yeniliği:** düşüncede veya davranışsal niyetlerde değişiklikler
6. **Sistemik yenilik:** diğer organizasyonlar ve bilgi kaynakları ile etkileşimde yeni ya da iyileştirilmiş yöntemler (2008: 8).

İlk üç yenilik türünün Oslo Kılavuzu ve diğer çalışmalarda özel sektör için kullanılan yenilik tanımları ile örtüşürken son üç yeniliğin kamu sektörüne yönelik olduğu görülmektedir.

Elçi'ye göre: "Kamunun inovasyon faaliyetleri, kamu hizmetlerinin sunulduğunda iyileştirmelerin sağlanmasını; verimliliği ve etkinliği artırmayı amaçlayan yeni yönetim ve çalışma yöntemlerinin geliştirilip kullanılmasını; etkileşimli politika tasarımı gibi yeni yönetim sistemlerinin uygulanmasını; eski alışkanlık ve uygulamalarda değişiklikler ve iyileştirmeler yapılmasını ve yeni uygulamaların geliştirilmesini kapsar." (2007: 36).

Kaymakçalan ise kamuda yeniliği: "bireyi devlete kul olmaktan çıkartıp, vergisinin hesabını soran sorumlu yurttaş yapacak; devleti yurttaşına hizmet eden, hesap veren şeffaf devlet yapacak; kamu hizmetlerinde kalite ve hizmeti artıracak; kamu yönetiminde verimliliği artıracak; kamu giderlerinde maliyeti düşürecek değişiklikler ve yenilikler" olarak tanımlamaktadır (2009: 42).

İSTKA'nın 2012 yılı 1. Dönem "Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı" kapsamında verdiği destek ile İstanbul İl Özel İdaresi tarafından yürütülen Mükemmeliyet Merkezi Projesi'nin çıktısı olarak yayımlanan *Kamu Kurumlarında İnovasyon* başlıklı raporda: "Kamu için inovasyon; kamuda yozlaşmayı önleme ve mücadele etme, hizmet sunumunun iyileştirilmesi, inovasyon mekanizmaları ile politika belirleme kararlarına katılım, bilgi yönetimini geliştirme, kamu hizmetini daha geniş kesimlere ulaştırma anlamına gelmektedir." denilmektedir (2013: 44).

Bloch vd. (2009)'e göre kamu kurumları tarafından sunulan servis ve uygulanan süreçlerin yenilikçi olmaları için tamamen yeni olmalarına gerek yoktur. Hâlihazırda sunulmakta olan kamusal hizmetlerdeki kalite ve etkinliğin artmasını sağlayacak önemli derecedeki iyileştirmeler de yenilikçidir. Bu iyileştirmeler kurumun faaliyet gösterdiği dış çevredeki bir başka kamu kurumu, özel sektör firması ya da sivil toplum kuruluşu tarafından geliştirilmiş olabilir. Bu nedenle yenilikçi bir kamu kurumu tanımı, yeniliği bünyesine adapte eden pasif bir kurumdan yeni fikir ve buluşların kaynağı olan proaktif bir kuruma kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bloch vd. (2009)'un bu değerlendirmesi Mulgan ve Albury (2003)'ün yeniliği yarattığı etki ve derinlik açısından ele almaları ile benzer bir yaklaşım sergilemektedir. Yazarlara göre yenilik yarattığı etki ve derinliği açısından;

1. **Artımsal:** Mevcut ürün ve hizmetlerde küçük değişiklikler ve iyileştirmeler
2. **Radikal:** Hizmet temini ve süreçle ilgili olarak yeni iş yapış şekilleri, ürünler veya hizmetler
3. **Transformatif/Sistemik:** Yeni işgücü yapısı, organizasyonel yapı gibi sistemi etkileyen yenilikler

olarak sınıflandırılabilir.

Hughes vd. (2011) çalışmalarında özel sektör ve kamu sektöründe yenilik ile ilgili olarak iki önemli farka dikkat çekmişlerdir. Bunlardan ilki değer nasıl tanımlandığıdır. Kamuda yeniliğin yarattığı etki sadece ekonomik değil aynı zamanda yaratılan sosyal değer üzerinden de ölçülmektedir. İkincisi ise kamu kurumlarının içerisinde faaliyet gösterdikleri sistemin özel sektör kuruluşlarınınkinden farklılık göstermesidir. Bu farklılıklara rağmen, kamu kurumunun faaliyet gösterdiği dış çevredeki özel sektör firmaları, diğer kamu kurumları ya da sivil toplum kuruluşları tarafından geliştirilen yenilikleri benimseyerek hizmet ve süreçlerini önemli ölçüde iyileştirmesi kamu kurumunu yenilikçi kılar.

Akçomak (2009) özel sektör ve kamu sektöründe yenilik arasındaki temel farkın bu sektörlerin varoluş amaçları ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Özel sektörün ana amacı kar etmek iken kamu sektörünün ana amacı kar amacı gütmeyen kamu hizmetlerinin sağlanmasıdır. Performans kriterleri, örgütsel yapılanma, yönetim tarzı ve planlama bu ana amaçlar ile ilişkili

olarak belirlenmekte ve iki kesim kurumları arasında yeniliğin bir kurum kültürü ve stratejisi olarak benimsenmesi ve yenilikçi faaliyetlerin yürütülmesindeki farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Özel sektörde performans kriteri yatırımdan sağlanan getiri gibi oldukça net ve somut bir kriter iken kamu kurumlarında politikacılar için seçim sonuçları ve oy kaygısı, bürokratlar için konumlarını koruma ya da terfi gibi farklı kriterler ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde şirketler genellikle rekabetçi ve değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilecek esnek bir örgütsel yapılanma içerisinde faaliyet gösterirken, kamu sektöründe kurumlar çok daha büyük ve karmaşık bir yapıdadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda yenilikçi faaliyetleri yürütmek özel sektöre göre daha zor olmaktadır. Benzer bir karşılaştırma iki sektör arasındaki yönetim farklılığı açısından da yapılabilir. Özel sektörde yöneticiler bağımsız karar alma konusunda yetki sahibi iken bürokratların karar alma süreçlerinde siyasi irade baskısı önemli rol oynamaktadır. Bu farklılık bürokratları kurumlarında yenilik kültürünü ve yenilikçi faaliyetleri desteklemeleri ve bu faaliyetlerde aktif rol almaları konularında sınırlamaktadır.

Mobil Kaza Tutanağı

Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi tarafından geliştirilen “Mobil Kaza Tutanağı” uygulaması kaza sonrası tutanak doldurma işleminin cep telefonları üzerinden çok daha hızlı ve kolay yapılabilmesini sağlayan yenilikçi bir uygulamadır. Bu uygulama ile formdaki poliçe ve araç bilgilerine plaka ve ruhsat sahibinin kimlik numarası ile sorgulama yaparak ya da poliçelerdeki karekod okutularak doğrudan ulaşılabilmektedir. Böylelikle formdaki ilgili bölümlerin sürücüler tarafından tek tek doldurulmasına gerek kalmamaktadır. Uygulamanın sağladığı kolaylıklardan biri de tutanağın kaza sonrası otomatik olarak sigorta şirketlerine ulaştırılmasıdır. Ayrıca, kazanın kusur durumu belirlendikten sonra cep telefonuna SMS ile bilgilendirme yapılabilmekte ve kusur oranları uygulama üzerinden görülebilmektedir.

Mobil Kaza Tutanağı ile sürücülerin basılı tutanak formu taşımalarına gerek kalmamakta, tutanağın doldurulmasından sigorta şirketine iletilmesine kadar geçen süreç çok daha hızlı ve kolaylıkla tamamlanmakta ve tutanak girişlerindeki hata oranları azalmaktadır.

Dünyada ilk kez Türkiye’de hizmete sunulması, Mobil Kaza Tutanağı uygulamasını kamuda yenilik alanında örnek bir uygulama olarak öne çıkarmaktadır.

Kaynak: <http://sbm.org.tr/tr/Haberler/Sayfalar/Mobil-Kaza-Tutanaqi.asp>

Niçin Kamuda Yenilik?

Yenilik denilince akla ilk gelen yenilik türü hiç şüphesiz ürün yeniliğidir. Yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi, müşteriler tarafından ne ölçüde talep gördüğü, ürünün firmaya ve ülke ekonomisine sağladığı katma değer gibi faktörler yapılan işin yenilikçi olup olmadığının ölçüleri olarak değerlendirilmektedir. Bu algı büyük ölçüde doğru olmakla birlikte eksiktir de denilebilir. Konunun bugüne kadarki ele alınış şekli yeniliğin sadece özel sektör tarafından hayata geçirilen; ortaya konan yeni bir mal ya da hizmetin ticarileştirilerek firmanın karlılığını ve pazar payını arttırması ve nihayetinde ülke ekonomisi için değer yaratması anlamına gelen bir kavram olduğu izlenimini doğurmuştur. Bu çerçevede ele alınan yenilik kavramının kamu sektöründeki izdüşümünün ne olabileceği, kamu kurumlarında yeniliğin nasıl hayata geçirilebileceği, kamuda yeniliğin toplumsal hayat üzerinde ne tür

etkiler yaratabileceği üzerine yeterince düşünülmemiştir.

Kendine özel dinamikleri ve amaçları olan kamu sektöründe de yenilik önemli bir öğedir. Kamu ve yenilik arasındaki ilişki genellikle ekosistemin güçlendirilmesine yönelik politika ve strateji geliştirme, düzenlemeler yapma, özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kamu tarafından satın alınması gibi açılardan ele alınmaktadır. Ancak son yıllardaki gelişmelerle birlikte kamuda yenilik, kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin daha kaliteli ve maliyet etkin bir şekilde sunulması ve bu yolla toplumsal sorunların çözümü ve refahın arttırılmasına yönelik sağlayacağı katkılar açısından da değerlendirilmeye başlanmıştır. “Kamu kurumlarında ve kamu hizmetlerindeki inovasyonlar, yeni ihtiyaçlara cevap verilmesini ve eski ihtiyaçların daha verimli karşılanmasını sağlayacağından, büyük artı değerler yaratabilir.” (T.C.

Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı 2009: 12). Kamu kurumlarının önceliği kar etmek değil toplumun ihtiyaç duyduğu temel hizmetleri sunarak vatandaşların yaşam kalitesini ve refah düzeyini arttırmak olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, kamuda yenilik sadece kamusal hizmetlerin daha kaliteli ve düşük maliyetli sunulmasını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda özel sektörün yenilik faaliyetlerini de doğrudan etkileyecektir.

Kamu tarafından sunulan hizmetler başta özel sektör firmaları olmak üzere farklı alanlardaki birçok paydaşı içermekte olduğu için kamu hizmetlerinin bu paydaşları etkileyen ekonomik, kültürel ya da sosyal gelişmelerden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu bağlamda kamuda yeniliği gerekli, hatta zorunlu kılan etkenlerin başlıcaları şunlardır:

- Hızla artan uluslararası ekonomik rekabet ve ülkelerin küresel değer zincirinde yüksek katma değerli ürün ve hizmetler ile yer alma isteği
- Firmaların ve vatandaşların kamudan daha hızlı ve kaliteli hizmet beklentilerinin artması
- Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu teknolojilerin kamu hizmetlerinde kullanılmasının sağlayacağı faydalar
- Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan ekonomik, toplumsal ve kültürel değişiklikler ve kamunun bu değişikliklere ayak uydurma zorunluluğu

Kamuda yeniliğe ilişkin çalışmaların sayısı arttıkça gerek akademisyenler gerekse politika yapıcılar arasında konunun daha fazla ilgi görmeye başladığı, kamu kurumlarının nasıl daha yenilikçi olabileceklerine dair yeni çözümler ve model önerilerinin ortaya konduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların aşağıdaki öncelikler üzerine odaklandığını belirtmek mümkündür:

- Topluma sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması; hizmetlerin daha hızlı ve düşük maliyetler ile sunulmasının sağlanması
- Yoksulluk, sağlık, ulaşım, çevre gibi toplumsal sorunlara çözümler bulunması
- Toplumun yaşam kalitesinin ve refah düzeyinin yükseltilmesi
- Kamusal karar alma süreçlerinde katılımcılığın ve toplumsal temsiliyetin artırılması
- Demokrasinin geliştirilmesi
- İyi yönetim prensiplerinin kamu kurumlarında hayata geçirilmesi
- Kamu kaynaklarının etkin kullanılması
- Kamuda yozlaşmanın önlenmesi, kamunun daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturulması

Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS)

T.C. Sağlık Bakanlığı'nın Türkiye'de daha etkin ve verimli bir şekilde sağlık hizmetlerine ulaşılması amacı ile yürürlüğe koyduğu Sağlıkta Dönüşüm Projesi kapsamındaki çalışmalarından biri olan Merkezi Hekim Randevu Sistemi; vatandaşların Sağlık Bakanlığı'na bağlı 2. ve 3. basamak hastaneler ile ağız ve diş sağlığı merkezleri için ALO 182 hattından veya internet üzerinden kendilerine istedikleri hastane ve hekimden randevu alabilecekleri bir uygulamadır.

Bu uygulama ile;

- Hastanelerde daha iyi bir kaynak planlanması (iş gücü ve teçhizat kullanımının etkin ve verimli planlanması) yapılarak vatandaş/hasta memnuniyetinin artırılması, hastanelerde kuyrukların azaltılması
- Hastanelerde kaynak kullanımının ve dağıtımının ölçülmesi (iş gücü, makine ve teçhizat kullanımının etkin ve verimli uygulanması) suretiyle; sağlık hizmetleri sunumunun, verim ve kalitesinin artırılması
- Merkezi Hekim Randevu Sistemi verileriyle, sağlık politikaları geliştirilmesine yardımcı olunması amaçlanmıştır.

Merkezi hekim randevu sistemi Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerin randevularını bir merkezden yöneten, dünyadaki ilk ve tek sistem olması özelliği ile ülkemizde kamu hizmetlerinde gerçekleştirilen yenilikçi uygulamalar arasında öne çıkmaktadır. Bu yenilikçi uygulama, sağladığı toplumsal faydalarla ülkemizin sadece ekonomik kalkınmasına değil sosyal kalkınmasına da büyük katkıda bulunmaktadır.

Merkezi hekim randevu sisteminin başlıca faydaları arasında şunlar gösterilebilir:

- Elde edilen verilerin, sonraki adımlarda uygulanacak sağlık projeleri için kaynak niteliği taşıması ve bu sayede sağlık politikalarının geliştirilmesi,
- Zamandan tasarruf sağlayan uygulama sayesinde hastanelerde vatandaş memnuniyetinin artırılması; böylelikle hastanelerdeki doktor bekleme sürelerinin azaltılarak daha verimli hizmet sunulması,
- Yaşlı ve engelli vatandaşların hastaneye gitmeden evlerinden kolaylıkla randevu alabilmelerinin sağlanması,
- Vatandaşların hastanelere gelip muayene olamamaları riskinin ortadan kaldırılarak herkes için kaliteli hizmet sunulması; zamandan ve enerjiden tasarruf edilmesi,
- Sistemin sağlık politikaları ile ilgili kamu ve özel sektörde hizmet kalitesini arttırmaya yönelik uygulamalar için örnek teşkil etmesi,
- Vatandaşa hizmet alacağı sağlık kuruluşunun yanı sıra, hizmet almak istediği hekimi de seçme şansı veren sistematik yapılanmanın oluşturulması,
- Hastane hekimlerinin çalışma koşullarının düzenlenmesi,
- Vatandaş ihtiyaçlarının analiz edilmesi sonucunda verilen hizmetlerin değerlendirilmesinin yapılabilmesi,
- Hastalara tek merkezden, standart kalitede hizmet verilmesi, optimum personel sayısının kolaylıkla tespit edilebilmesi,
- Veri girişlerinin kayıt altına alınması, kontrollerinin yapılabilmesi, vatandaş bilgilerinin güncelliğinin düzenli olarak sağlanabilmesi, e-sağlık kayıtları için veri tabanı oluşturulması,
- Performans yönetimi sayesinde, personelin daha etkin ve verimli çalışabilmesi.

Kaynak: http://gmkdh.saglik.gov.tr/icerik/mhrs_.html

Kamuda Yeniliğin İtici Güçleri

Yeniliğin ortaya çıkmasını ve artmasını sağlayan etkenler yeniliğin itici güçleri olarak adlandırılmaktadır. Yeniliğin itici güçlerinin neler olduğu özel sektör ve kamu arasında farklılık göstermekle birlikte bazı itici güçlerin her iki sektördeki yenilik için geçerli olduğundan bahsedilebilir. Kamuda yenilik alanında yürütülen ulusal ve uluslararası çalışmalar, kamuda yeniliğin itici güçleri arasında başlıcalarının şunlar olduğunu göstermektedir:

- **İnsan kaynağı:** Değişime karşı esnek, teknik kapasitesi yüksek, yeni fikirler üretme ve bunların hayata geçirilmesi konusunda sorumluluk alabilen yenilikçi insan kaynağı yeniliğin arkasındaki itici güçlerden biri olarak kabul edilmektedir. Araştırmalarda, kurumların sahip olduğu insan kaynağının genellikle kurumun yenilik stratejisine yön verme ve kurum içerisindeki yenilikçi kültürü destekleme gibi görevleri bakımından yöneticiler ve personel olarak iki grupta ele alındığı görülmektedir. Elde edilen sonuçlar kamu kurumlarında, özel sektörden farklı olarak, yöneticilerin yeniliğin itici gücü olarak personele göre daha etkili olduklarını göstermektedir. Bunun sebebi olarak kamu kurumlarının katı hiyerarşik yapısı ve yeniliğe yönelik stratejik kararların üst düzey yöneticilerden beklenmesi gösterilebilir.
- **Politik etkenler:** Kamu kurumlarının temel özelliklerinden biri ilişkilerin daha çok emir komuta yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya yürüdüğü mekanik bir örgütsel yapıya sahip olmalarıdır. Bu tür yapılarda kurumsal faaliyetler tepe yönetimi tarafından alınan kararlarla yönetilir ve alınan kararlar kademeli olarak alt seviyelere iner. Dolayısıyla, yeniliğin üst düzey politika yapımcılar tarafından ulusal bir kamu politikası olarak sahiplenilmesi; yeni kanun, politika öncelikleri ve stratejiler ile kamu kurumlarının yeniliğe teşvik edilmesi, yöneticilerin ve personelin kurumlarındaki yenilik çalışmalarının önünü açan bir itici güç olarak öne çıkmaktadır.
- **Vatandaşlar:** Kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin nihai yararlanıcısı olan vatandaşların, daha kaliteli hizmetlere daha düşük maliyet, yüksek hız ve konfor ile ulaşma talepleri; şeffaflık ve hesap verebilirlik konusundaki farkındalık ve bilincin artması kamuda yeniliğin itici güçlerinden birini oluşturmaktadır.
- **Özel sektör ve diğer kamu kurumları:** Özel sektör ve diğer kamu kurumları tarafından geliştirilen başarılı yenilik modelleri ve iyi uygulama örnekleri, bu kurumlarla yapılan işbirlikleri ve rekabet, kamu kurumlarında yeniliği tetikleyen unsurlar arasında gösterilmektedir.
- **Yeni finansman kaynakları:** Sadece kamunun değil yenilik ekosistemi içerisindeki tüm aktörlerin ortak sorunlarından biri de finansal

kaynakların yetersizliğidir. Özellikle merkezi bütçe dışında finansal kaynağı bulunmayan kamu kurumlarında AB, TÜBİTAK, Kalkınma Ajansları gibi kaynaklardan elde edilecek fonlar kamuda yeniliği destekleyecek bir itici güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıdaki etkenlere ek olarak, bilgi ekonomisine geçiş, bilgi iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler, kamu hizmetlerinde maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik artışı gibi diğer etkenler de kamuda yeniliğin itici güçleri arasında gösterilmektedir.

Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı

TYDTA, ülkemizin ekonomik kalkınmasını desteklemede vazgeçilmez unsurlardan biri olan yatırımların artırılması, Türkiye’de yatırım yapılmasını özendirmeye yönelik yatırım destek ve tanıtım stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması amacıyla 2006 yılında yürürlüğe konulan 5523 sayılı Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı Kurulması Hakkında Kanun ile kurulmuştur.

Türkiye’nin sunduğu yatırım olanaklarını küresel iş dünyasına tanıtmaya ve yatırımcılara Türkiye’ye yapacakları yatırımların her safhasında destek verme görevini üstlenmiş, kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip resmi bir kurum olması özelliği ile TYDTA kamuda yeniliğe bir örnek oluşturmaktadır.

TYDTA, ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte yatırım fırsatlarını tanıtmaya ve değerlendirme süreçlerinde ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde faaliyet gösteren ilgili tüm resmi kurumları koordine ederek uluslararası yatırımcılara yönelik bir referans noktası olarak hizmet vermektedir. ABD, Almanya, Çin, Fransa, Hindistan, İngiltere, İspanya, Japonya, Kanada, Rusya Federasyonu ve Suudi Arabistan danışmanlarıyla faaliyet gösteren TYDTA, yabancı yatırımcıları “tek-durak-hizmet” anlayışı ile karşılamakta, geniş hizmet çerçevesi içinde yatırımcıların Türkiye’deki ticari faaliyetlerinden en yüksek düzeyde yarar sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Resmi kurum kimliğini özel sektör yaklaşımıyla bir araya getiren TYDTA’nın sunduğu hizmetler ana hatlarıyla pazar araştırma ve analizi, endüstri ve sektör raporları, yatırım koşulları değerlendirmeleri, saha seçimi, olası ortaklık ve ortak girişimler için şirket bulma, ilgili resmi kurum ve kuruluşlarla yazışma ve görüşmelerin sağlanması, yasal süreç ve mevzuatla ilgili işlemlerin kolaylaştırılması, şirket kuruluşu, teşvik başvuruları, lisans temini, çalışma/oturma izinleri olarak sıralanabilir.

Kaynak: <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/theagency/Pages/OurServices.aspx>

Kamuda Yeniliğin Önündeki Engeller

Kamu kurumlarında yeniliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini engelleyen etkenler kurum içi ve kurum dışı olarak sınıflandırılabilir. Kurum içi etkenler arasında özel sektör kuruluşları için de geçerli olan ortak faktörlere ek olarak, kamu kurumu olmanın getirdiği zorluk ve engellerden bahsetmek mümkündür. Kurum dışı engeller ise benzer şekilde, yenilik ekosistemi içerisindeki üniversite ve özel sektör kuruluşları için de geçerli olan faktörlere ek olarak kamu sistemi içerisinde faaliyet gösteriyor olmanın getirdiği zorluklar olarak ele alınabilir.

Kurum içi faktörler

- **Kamu kurumlarındaki bürokratik idari yapılanma:** Kurumların yenilik kapasitelerini oluşturan etkenlerden biri de örgütsel yapılarıdır. Yenilik, kurum içi iletişim kanallarının açık olduğu, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına imkân veren, değişen koşullarla uyumlu çevik ve organik yapılarda daha kolay ortaya çıkmakta ve gelişmektedir. Kamu kurumları ise hiyerarşinin ön plana çıktığı daha mekanik yapılara sahiptirler. Bu tip örgütsel yapılanmalarda, üyeler arasındaki ilişkiler ast-üst ilişkisi şeklindeki dikey ilişkilerden meydana gelmekte, kararlar üst yönetim kademelerinde alınmakta ve aşağıya doğru adeta bir emir komuta zinciri içerisinde iletilerek uygulanmaktadır.
- **Risk alamama:** Yeni fikirlerin hayata geçirilerek, yeni bir ürün ya da hizmet olarak kullanıma sunulması, içinde çok farklı etkenlerin rol oynadığı uzun ve zorlu bir süreç gerektirmektedir. Bu sebeple kurum içerisinde ortaya konan yeni fikirlerin ancak küçük bir bölümü yeniliğe dönüşebilmektedir. Bu süreç aynı zamanda deneme yanılma yöntemine ihtiyaç duyulan, sadece insan kaynağı değil finansal kaynak kullanımı da gerektiren maliyetli bir süreçtir. Uzun süreli çalışmalar gerektiren, maliyeti yüksek ancak başarılı olma olasılığı düşük olmaları nedeni ile yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi daha fikir aşamasında özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin bu faaliyetlere destek ve öncelik vermesini ve bu alanlarda risk almalarını gerektirmektedir. Kamu kurumlarındaki terfi sistemi ise çalışanları hata yapmamaya zorlayan, risk almalarını engelleyen bir sistem olarak görülmektedir. Örneğin özel sektörde bir yenilik fikri başarısız olduğunda ortaya çıkan maliyet girişimciliğin doğal bir sonucu, kamu kurumlarında ise sorumluluk alan yöneticilerin kamu kaynaklarını israf etmesi şeklinde değerlendirilebilir.
- **Kurumsal kültürün zayıflığı:** Yenilik her şeyden önce bir kültürdür. Bu kültürün eğitim, iş dünyası, kamu vb. ayırımı olmaksızın toplumun tüm kesimlerinde yerleşik olması yeniliğin özellikle ortaya çıkış aşamasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, toplumu oluşturan bireylerin yeniliğe açık olması kadar bireylerin içinde faaliyet gösterdiği kurum ve kuruluşların da yenilikçi bir kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Kurumun yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına izin veren ve bu fikirleri ödüllendiren sistematik yapılara sahip olması, yöneticilerin kurum içindeki yenilikçi çalışmalarını desteklemeleri

gibi etkenler bu kurumsal kültürün oluşmasında etkili olmaktadır.

- **Kaynak yetersizliği:** Yeni fikirlerin başarılı bir yenilik uygulaması olarak hayata geçirilebilmeleri için özellikle geliştirme ve uygulama öncesi test aşamalarında yüksek miktarda kaynak kullanımı gerekebilir. Bu kaynaklar yenilikçi ve yaratıcı insan kaynağı, bütçe ve diğer finansal kaynaklar, teknolojik altyapı olarak gruplandırılabilir. Kurum içerisinde bu kaynaklardan bir veya birkaçının yetersizliği yenilikçi fikirlerin uygulamaya dönüşme sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır. Araştırmalar yetmiş, kalifiye insan kaynağı eksikliğinin diğer kaynaklara göre yeniliğin önünde daha büyük bir engel oluşturduğunu göstermektedir.
- **Personelin yeniliğe karşı direnç göstermesi:** Kamu kurumlarında genel anlamda yapılan işlerin rutin karakterli olması, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verilmemesi, terfi edebilmek için temiz bir sicile sahip olma gerekliliği gibi nedenler kamu personelinin risk almaktan uzak daha tutucu bir profil oluşturmalarına neden olmaktadır. Özellikle uzun yıllar kamuda çalışan kıdemli personellerde bu profil daha da belirginleşmekte ve yeniliğe karşı olumsuz bir tutum almalarına neden olmaktadır.
- **Personelin yenilik yapma motivasyonunu artıran ödül ve teşvik mekanizmalarının olmaması:** Kamu çalışanları tabi oldukları yasal düzenlemeler nedeni ile sahip oldukları yeni fikirler ya da geliştirdikleri yenilikçi uygulamalar karşılığında maddi olarak

ödüllendirilememektedir. Bununla birlikte, çalışanların yenilik yapmadaki başarılarının terfi etmesinde olumlu bir katkısının olmaması, mevcut terfi sisteminin hata yapmama üzerine kurulu olması kamu personelinin yenilik çalışmalarına ilgisiz ve isteksiz kalmalarına neden olmaktadır.

- **Kurum içi ve kurumlar arası işbirliğinin olmaması:** Kamu-üniversite-özel sektör arasında eksikliği hissedilen işbirliğinin kamu kurumları arasında da olduğu bilinen bir gerçektir. Yetkilerini başka bir kurumla paylaşmak istememe ve faaliyet alanında en yetkili kurum olma arzusu, kurumun kamu sistemi içerisindeki ağırlığının azalması endişesi, kurum milliyetçiliği gibi unsurlar kamu kurumları arasında iletişim ve işbirliğinin gelişmesine engel olmaktadır. İletişim kanallarının çok yavaş işlemesi, kurumlar arasındaki resmi yazışmaların uzun süreler alması ve kurumlar tarafından üretilen verilerin diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla dahi paylaşılmaması kurumlar arasındaki işbirliğinin eksikliğine örnek olarak gösterilebilir. Bu iletişim ve işbirliği eksikliğinin kurum içerisindeki genel müdürlük, müdürlük, daireler gibi birimler arasında da geçerli olduğu görülmektedir.

Kurum dışı faktörler

- **Mevzuat kaynaklı sınırlamalar:** Kamu kurumları uymak zorunda oldukları kanuni düzenlemeler sebebi ile özellikle kaynakların kullanımını noktasında özel sektör şirketleri kadar rahat ve hızlı hareket edememektedir. Personel işe alımlarında KPSS, ALES ve benzeri

sınavların şart koşulması, mal ve hizmet alımlarında KİK yükümlülüklerine tabi olunması, merkez tarafından verilen bütçe dışında finansal kaynak yaratmanın getirdiği zorluklar mevzuat kaynaklı sınırlamalara örnek olarak verilebilir.

- **Kamuda uzun vadeli plan ve programlar yapmanın zorluğu:** İster ürün ya da hizmet yeniliği ister süreç ya da organizasyonel yenilik olsun bazı yeniliklerin hayata geçirilmesi uzun süreli ve istikrarlı çalışmalar gerektirmektedir. Kamu kurumlarının ülke siyasetindeki değişimlerin etkilerine açık olması, yönetici kadrolarında görülen sürekli değişimler, tayin ve atamalar bu kurumlardaki istikrarı bozmakta ve kamuda yeniliği olumsuz etkilemektedir.
- **Kamu-Üniversite-Özel Sektör İşbirliğinin yetersizliği:** Yenilik bir süreç olarak ele alındığında bilginin üretilmesi, ticarileşmesi ve ekonomik bir değere dönüşmesini ifade etmektedir. Bu sürecin tamamının tek bir kesim tarafından yürütülmesi oldukça zordur. Dolayısı ile yeniliğin temelinde disiplinler arası çalışma ve kurumlar arası işbirliğinin bulunduğu rahatlıkla söylenebilir. Bu bağlamda, bilimsel araştırmaların yapıldığı ve bilginin üretildiği üniversiteler ile üretilen bilginin ticari değeri olan bir ürüne dönüştüğü, piyasaya sürülüp ekonomik değer yarattığı özel sektör arasındaki işbirliği büyük önem taşımaktadır. Ulusal inovasyon sistemlerinin temel unsurlardan biri olan üniversite-özel sektör işbirliğinin kolaylaştırılması ve geliştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi görevi de kamuya

düşmektedir. Evrimci ekonomik yaklaşımın gelişmesiyle birlikte kamu da bu işbirliği içerisinde daha fazla yer almaya başlamış, yasal düzenlemeler yapmak, destek mekanizmaları geliştirmek, yenilik faaliyetlerinin sistemsel bir bütünlük içerisinde yürütülmesi sağlamak gibi işlevleri ile ulusal yenilik ekosistemleri içerisinde önemli bir yer edinmiştir. Ülkemizde kamu-üniversite-özel sektör arasındaki işbirliğinin henüz istenilen seviyeye ulaşmamış olması kamu kurumlarının yenilik performanslarını da olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

- **Toplumsal talebin olmaması:** Gerek özel sektör gerekse kamu sektöründe yeniliği tetikleyen, kurumları yenilikçi mal ve hizmetler üretmeye teşvik eden etkenlerden biri de nihai kullanıcıların bu tür mal ve hizmetlere gösterdikleri taleptir. Kamu kurumlarının yoğunlukla vatandaşlara hizmet sunma fonksiyonuna sahip oldukları göz önünde bulundurulduğunda, toplumun yenilikçi hizmetlere talep göstermemesi, yenilik faaliyetinin işe yaramayacağına dair şüpheler, Ar-Ge ve yenilik çalışmalarına ayrılan bütçelerin boşa harcanmış kamu kaynakları olduğu yönündeki düşünceler, kamu kurumlarında yenilik yapmanın önündeki engellerden biri olarak görülmektedir. Bunlara ek olarak, özel sektörün kamu tarafından geliştirilen yenilikçi mal ve hizmetlerden olumsuz etkilenmesi ve kamu ile rekabet etmek zorunda kalacak olması da kamuda yeniliği olumsuz etkileyebilecek etkenler arasında kabul edilmektedir.

Bölgesel kalkınmada yeni bir araç olarak tasarlanan ve AB Bölgesel Politikası'na uyum kapsamında kurulması kararlaştırılan kalkınma ajansları, kamuda yeniliğin örneklerinden biridir. 2006 yılında yürürlüğe konulan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile kurulmaya başlayan kalkınma ajansları ile kamu bölgesel kalkınmayı yeni bir anlayış ile ele almaya başlamıştır.

Kalkınma ajanslarının temel görevleri arasında kuruldukları bölgelerde kamu, özel kesim ve STK'lar arasındaki işbirliğini geliştirmek; bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak bölgelerinin kaynak ve olanaklarını tespit ederek bölgesel potansiyeli harekete geçirmek; bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak bulunmaktadır.

Kalkınma ajanslarının yönetim yapısı, danışma rolü üstlenen Kalkınma Kurulu, karar organı olan Yönetim Kurulu ve İcra Organı olan Genel Sekreterlikten oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, STK'lar, üniversiteler ve yerel yönetimler gibi bölgesel kalkınmanın tüm paydaşlarını içeren ve ajans çalışmalarını yönlendirmek üzere oluşturulan danışman kuruldur ve tek ilden oluşan bölgelerde Yönetim Kurulu'nda temsil edilir. Yönetim Kurulu'nun diğer üyeleri arasında kamu ve özel sektör temsilcilerinin bulunması kamunun kalkınma ajansları ile, kamu-özel sektör-STK işbirliğine verdiği önemi ve bölgesel dinamiklere dayanan kapsayıcı ve sürdürülebilir bir bölgesel kalkınma anlayışını benimsediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda kalkınma ajansları, esnek örgütlenmiş, hızlı karar alabilen, çalışmalarında yerel katılımçılık ilkesini gözetken, bütüncül bakış açısına sahip kurumlar olarak kamunun bölgesel kalkınma çalışmalarında ön plana çıkmaktadır.

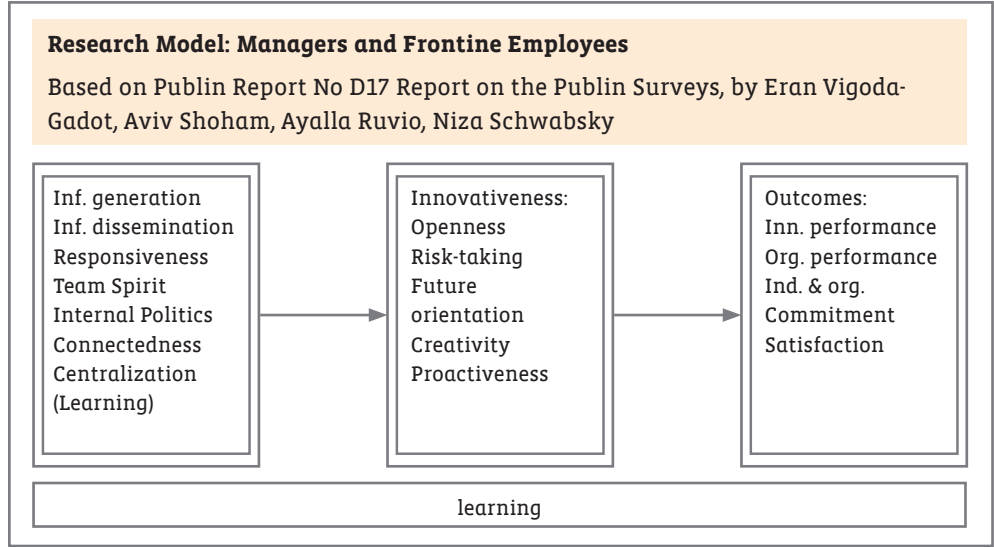
Kamuda Yeniliğin Ölçülmesi

Kamuda yeniliğin ölçülmesinde sadece farklı sektörlerde faaliyet gösteren kamu kurumları arasında değil, kamu ve özel sektör arasında ve hatta ülkeler arasında karşılaştırmalar yapmaya imkân verecek uluslararası bir ölçüm yönteminin belirlenmesi ve ilgili teorik çerçevenin oluşturularak buna göre veri üretilmesi, kamuda yeniliğin gelişmekte olan alanlarından biridir. Bu bölümde kamuda yeniliğin ölçülmesine yönelik yapılan bazı çalışmalar incelenmiştir.

Innovation in the Public Sector, PUBLIN

AB 5. Çerçeve Programı altında yürütülmüş bir araştırma projesi olan PUBLIN'in amacı: "kamu sektöründe inovasyon ve politika öğreniminde temel süreçlerin

anlaşılmasında tutarlı ve genel bir temel geliştirmek" olarak belirlenmiştir (Koch vd. 2006: 1). Proje kapsamında dokuz ülkede (İrlanda, İsrail, Litvanya, Hollanda, Norveç, Slovakya, İspanya, İsveç, İngiltere) sağlık ve sosyal hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteren kamu kurumlarında çalışan toplam 1.326 yönetici ve personele anket uygulanmış, 163 yönetici ve personel ile de derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu kurumların hizmetlerinden faydalanan 626 nihai kullanıcıya yönelik de bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yönetici ve çalışanlara yönelik araştırmanın teorik modeli, kamu sektöründe yeniliği ortaya çıkaran etkenler, bu etkenlerin kamu kurumlarının yenilikçiliği üzerindeki etkileri, yeniliğin kişisel ve kurumsal seviyedeki sonuçları üzerinden oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik çerçevesi Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1. PUBLIN Araştırmasının Teorik Çerçevesi

Kaynak: Innovation in the Public Sector: Summary and Policy Recommendations, Publin Report No. D24

Araştırmadan elde edilen sonuçlar 2005 yılında “PUBLIN Araştırmaları Raporu” başlığı altında yayımlanmıştır. Bu rapora göre, araştırma sonuçları hem genel hem de ülkeler seviyesinde oluşturulan teorik modeli desteklemektedir. Kamu kurumlarında yeniliğin ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen değişkenlerin büyük bir kısmının kurumların yenilikçiliği ile ilişkili olduğu ve yenilikçi kurumlara ait beş ölçütün (açıklık, risk alma, gelecek odaklılık, yaratıcılık, proaktiflik) tüm yenilik çıktılarını etkilediği belirlenmiştir. Bu ölçütlerden en etkili olanı yaratıcılık, en az etkili olanı ise risk alma olarak belirlenmiştir. Kamu kurumlarında yenilikçiliğin nasıl teşvik edileceği sorusuna ise yazarlar iç politika ve merkezleşmenin yenilikçiliği olumsuz etkilerken modeldeki diğer değişkenlerin kurumların yenilikçiliğine olumlu katkıda buldukları cevabını vermişlerdir (Vigoda-Gadot vd. 2005).

Nihai kullanıcılara yönelik gerçekleştirilen araştırmanın teorik modeli ise yukarıdakinden farklı olarak nihai kullanıcıların kamu sektörünün yenilik performansı hakkındaki görüşlerini yansıtan davranışsal ve algısal değişkenler kullanarak geliştirilmiştir. Kamu sektörüne yönelik olumlu bir yenilik algısının kamu kurumlarına olan güveni ve bu kurumlar tarafından sunulan hizmetlerde müşteri memnuniyetini artıracakları varsayılmaktadır. Araştırma sonuçları nihai kullanıcıların kamu kurumlarını yüksek derecede yenilikçi olarak görmediklerini göstermektedir. Yazarlar bu araştırmada değişkenler arasında belirlenen ilişkinin yönetici ve çalışanlarla yapılan araştırmadaki kadar kuvvetli olmadığını ortaya koymuşlar ancak bu durumun bazı değişkenler ve bazı ülke sonuçları için geçerli olmadığını belirtmişlerdir (Vigoda-Gadot vd. 2005).

Innobarometer 2010, Innovation in Public Administration

Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen, üye 27 ülke, Norveç ve İsviçre'yi kapsayan Innobarometer 2010 araştırmasının, 2011 yılı Ocak ayında yayınlanan raporunda araştırmanın amacı: "değişen kısıtlar ve fırsatlar karşısında Avrupa kamu yönetiminin yenilik stratejilerini incelemek" olarak belirtilmiştir (Avrupa Komisyonu 2010: 4). Araştırma kapsamında merkezi, bölgesel ve yerel kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 4.000'den fazla yönetici ile görüşülmüş ve şu temel bulgulara ulaşılmıştır:

- AB ülkelerinde, kamu kurumlarının üçte ikisi son üç yılda yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir hizmet sunmuşlardır.
- Hizmet yeniliği olasılığı kurumların büyüklüğü ile lineer olarak artmaktadır. Merkezi devlet kurumları yenilik üretmede bağımsız kurumlara benzemektedirler.
- AB ülkelerinde, görüşülen kurumların %17'si önde gelen yenilikçi kurumlar (kamu sektöründeki diğer kurumlardan bir ya da daha fazla hizmet yeniliği sunan) olarak sınıflandırılmıştır. Önde gelen yenilikçiler genellikle büyük ve ulusal ya da merkezi kuruluşlardır.
- Katılımcıların %78'i finansman ve insan kaynağı yetersizliğini kurumlarında yenilik geliştirmenin önündeki en önemli engel olarak görmektedir.

- Kamuda yeniliğin en önemli itici gücü yeni kanun ve düzenlemelerdir.
- Personel fikirleri, yönetici fikirleri ve müşteri/kullanıcılar en önemli üç bilgi kaynağı olurken, diğer kamu kurumlarının iyi uygulama örnekleri bir diğer önemli bilgi kaynağı olarak öne çıkmaktadır.
- Katılımcıların %79'u yeni teknolojilerin, %67'si vatandaşlardan gelen taleplerdeki artışın, %44'ü yeni politika önceliklerinin, %39'u ise yeni düzenlemelerin kurumlarının yenilik yeteneklerinin gelişmesine olumlu katkıda bulunacağını belirtmektedir.

Innobarometer 2011, Innovation In The Public Sector: Its Perception In And Impact On Business

Innobarometer 2011 araştırmasında konuya farklı bir açıdan yaklaşılmış, firmaların yenilikçilik performanslarının belirlenmesine ek olarak, kamuda yeniliğin özel sektör firmalarına etkisi ve firmaların kamuda yenilik algısı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu araştırma kapsamında 8.699'u 27 üye ülkede, 1.413'ü İsviçre, Hırvatistan, Türkiye, Makedonya, İzlanda ve Norveç'te faaliyet gösteren toplam 10.112 firma ile görüşülmüş ve başlıca olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Firmaların yenilik yapma oranları ülkeler arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Son üç yılda yenilik gerçekleştirdiğini belirten firmaların oranı Avusturya'da %52, Romanya'da %13 olmuştur.

- Firmaların %48'i son 3 yılda özel sektöre sunulan kamu hizmetlerinde standardın değişmediğini, %17'si yükseldiğini, %21'i ise düştüğünü belirtmişlerdir.
- Özel sektöre sunulan kamu hizmetlerinde önemli derecede iyileşme olduğunu belirten firmaların %63'ü, bu iyileşmeyi yeniliğin bir sonucu olarak görmektedir. Bu oran Litvanya'da %89, Malta'da ise %38 olmuştur.
- Yeniliğin sadece belirli kamu hizmetlerinin iyileştirilmesinde katkısı olduğu düşünülmektedir. Bu hizmetlerin başında formların internet üzerinden doldurulabilmesi ve kamu hizmetlerine ilişkin bilgilere internet üzerinden ulaşılabilmesi gelmektedir.
- Ankete katılanların büyük çoğunluğu kamu sektörünün firmalarının yenilikçiliğine katkısı olmadığını belirtmiştir.
- Katılımcıların %87'si kamu hizmetlerinin daha yenilikçi olabilmesi için daha fazla çalışılması gerektiğini düşünmektedir. Bu oran Yunanistan'da %90, Lüksemburg'da ise %26 olmuştur.
- Türkiye anket uygulanan ülkeler arasında kamu ihalelerinde yeniliğin fiyattan daha önemli olduğu düşünülen tek ülkedir. Diğer ülkelerin neredeyse tümünde kamu ihalelerinde fiyatın daha önemli bir etken olduğu düşünülmektedir (Avrupa Komisyonu 2011).

European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise

Bu çalışmada Avrupa Komisyonu tarafından 2010 ve 2011 yıllarında gerçekleştirilen Innobarometer araştırmalarından elde edilen sonuçlara ek olarak EUROSTAT, Dünya Bankası, BM, OECD ve Dünya Ekonomik Forumu gibi uluslararası kurumlar tarafından yayınlanan veriler kullanılarak AB ülkelerinin kamu sektöründe yenilik performansları ölçülmeye çalışılmıştır. Innobarometer çalışmalarına benzer bir şekilde kolaylaştırıcılar/sağlayıcılar, faaliyetler ve çıktılar olarak üç ana grupta toplam 22 göstergenin kullanıldığı çalışmada ülkeler yenilikçilik performanslarına göre üç gruba ayrılmışlardır. Her gösterge için ayrı ayrı olmak üzere en yüksek %33 skora sahip ülkelere "ortalama üstü", ikinci %33'lük dilimdeki ülkelere "ortalamaya yakın", üçüncü %33'lük dilimdeki ülkelere ise "ortalama altı" performans notları verilmiştir. Türkiye, belirlenen 22 göstergenin 11 tanesine ait verisi bulunmadığı için bu notlandırma sistemine dâhil edilmemiştir. Bu durum kamuda yeniliğin ülkemizde başta AB standartları ile uyumlu veriler üretmek olmak üzere birçok alanda desteklenmesi gerektiğini göstermektedir (Avrupa Komisyonu 2013).

Çalışma sonuçlarına göre 10 ve üzeri göstergede ortalama üstü performansa sahip ülkeler Danimarka, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Portekiz, İsveç ve İsviçre olurken, 10 ve üzeri göstergede ortalama altı performansa sahip ülkeler Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Litvanya,

Polonya ve Slovakya olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın politika yapıcılar için önemli bir referans olacağı düşünülmele birlikte sonuçların değerlendirilmesinde dikkatli olunması gerektiği belirtilmiş, çalışmanın yürütülmesi aşamasında karşılaşılan zorluklar ortaya konarak gelecekte yapılacak araştırmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesine yönelik tavsiyelerde bulunulmuştur. Bu tavsiyelerin başında kamu sektörüne özel yenilik göstergelerinin belirlenmesi, daha fazla ve nitelikli veri üretilmesi, düzenlenecek anketlerin kamu sektörünü daha geniş kapsamı, ülke seviyesinde temsili sonuçlara ulaşılabilmesi için örneklem sayılarının artırılması, mülakat tekniklerinde değişiklikler yapılması gelmektedir (Avrupa Komisyonu 2013).

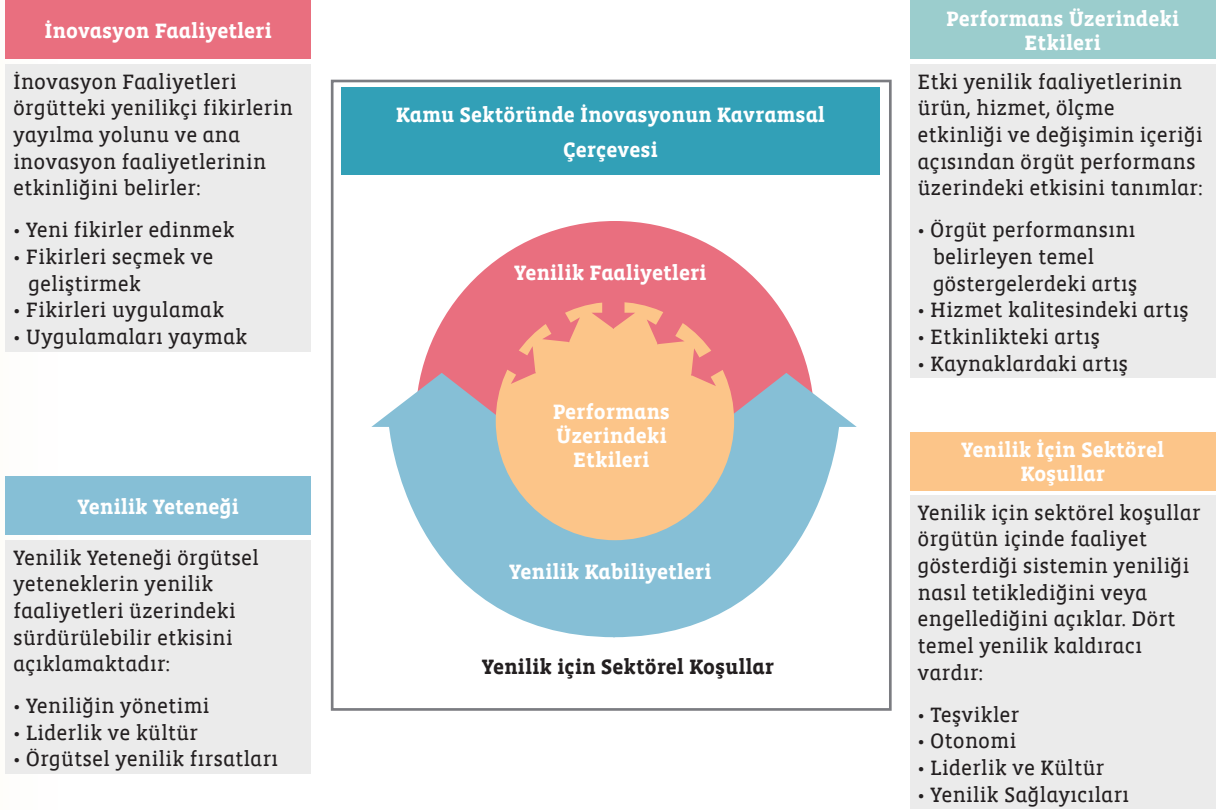
Innovation in Public Sector Organisations, A pilot survey for measuring innovation across the public sector

Yenilik alanındaki çalışmalarıyla İngiltere'nin önde gelen kurumlarından biri olan NESTA tarafından, Yenilik Endeksi programının bir parçası olarak kamu kurumlarında yeniliğin ölçülebilmesi için bir endeks oluşturulması amacıyla hazırlanan pilot anket çalışması, 2010 yılında İngiltere'de sağlık ve yerel hükümet olmak üzere iki kamu alt sektöründeki kurumlara uygulanmıştır. Bilgisayar Destekli Telefonla Görüşme Tekniği (CATI) yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada sağlık sektöründen 64, yerel hükümetten 111 kamu kurumu ile görüşülmüştür.

Çalışmanın 2011 yılında yayımlanan raporunda endeks çalışmasının iki önemli amaca hizmet etmesinin amaçlandığından bahsedilmektedir: kamu sektöründe yeniliğin nasıl ortaya çıktığının anlaşılması ve başta kamu sektöründeki farklı alt sektörler arasında olmak üzere, kamu ve özel sektör arasında ve İngiltere ile diğer ülkeler arasında karşılaştırmalar yapmaya olanak sağlanması (Hughes vd. 2011).

Kamu kurumlarında yeniliğin nasıl ortaya çıktığının belirlenmesi amacıyla oluşturulan teorik çerçeve Şekil 2'de sunulmaktadır. Kamuda yeniliğin çerçevesi, organizasyonun kontrolü altında olan iç faktörler ve kontrolü dışında olan dış faktörler olmak üzere iki ana gruptan oluşmaktadır. Yazarlara göre, organizasyonun performansı üzerinde etkisi olan gerçekleştirdiği yenilik faaliyetleridir ve bunun da belirleyicisi organizasyonun sahip olduğu yenilik kapasitesidir. Bununla birlikte, organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği sektörel koşullar da yenilik üzerinde engelleyici ya da kolaylaştırıcı olabilmektedir.

Şekil 2. Kamu Kurumlarında Yeniliğin Çerçevesi



Kaynak: Hughes vd. (2011); Kasımoğlu ve Akkaya (2013)'den alınmıştır.

Çalışma kapsamında kamu kurumlarında inovasyonu ölçmek için oluşturulan endeks, kurumların çerçevede belirlenen dört alandaki (inovasyon faaliyetleri, yenilik yeteneği, etki, sektörel koşullar) performanslarını yansıtmaktadır. Sonuçların kamuda ve özel sektörde yürütülmüş olan diğer yenilik çalışmaları ile karşılaştırılabilir olması ve geleceğe yönelik ortak bir terminoloji oluşturulabilmesi için ise NESTA Özel Sektör Endeks Araştırması, İskandinav Ülkelerinde Kamuda Yeniliğin Ölçülmesi Araştırması (MEPIN) ve Topluluk Yenilik Anketi (CIS) araştırmalarında kullanılan tanımlar ve sorulardan faydalanılmıştır.

Araştırmada ulaşılan temel sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Endeksi oluşturan dört bileşenden en yüksek değeri yenilik faaliyetleri alırken, en düşük değeri sektörel koşullar almıştır. Bu sonuç kamu kurumlarının faaliyet gösterdikleri sektör ya da dış çevreye yönelik iyileştirmelerin kamuda yeniliğin geliştirilmesi yönünde önemli bir fırsat sunduğuna işaret etmektedir.
- Sektörel koşullar endeksini oluşturan göstergelere bakıldığında ise teşvik edici unsurlar ve özerklik alanlarındaki

iyileştirmelerin kurumlara yeniliği teşvik edici bir dış çevre sunma potansiyeli olduğu görülmektedir.

- Yenilik faaliyetleri endeksi içinde en düşük değer yeni fikirlere ulaşma iken, yenilikçi fikirlerin kaynağı olarak daha çok kurum dışı faktörlerin etkili olduğu görülmektedir.
- Kolaylaştırıcıların/sağlayıcıların neler olduğu sorusuna en çok diğer kurumlardaki iyi uygulama örnekleri cevabı verilmiştir. Öne çıkan diğer kolaylaştırıcılar/sağlayıcılar, kurumun bilgi yönetim sistemi, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, yenilikçi fikirlerin ve personelin ödüllendirilmesi olmuştur.
- Kamu kurumlarında yeniliğin yönetimine sistematik olarak yaklaşılmamaktadır. Ankete katılan kurumların sadece %37'sinin bir yenilik stratejisine sahip olduğu ortaya konmuştur.
- Yenilik stratejisine sahip kamu kurumları stratejisi olmayan kurumlara göre daha yenilikçidirler. Tüm alt bileşenler için geçerli olan bu sonuç özellikle yenilik kapasitesi endeksi değerinde daha fazla öne çıkmaktadır. Yenilik stratejisine sahip kurumların "liderlik ve yenilik kültürü" ve "yeniliğin yönetimi" göstergelerinde daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir.

Bu çalışmada da diğer pilot çalışmalarda olduğu gibi sonuçların değerlendirilmesinde dikkatli olunması gerektiği belirtilmiş, çalışmanın

yürütülmesi aşamasında edinilen tecrübe paylaşılarak araştırmanın nasıl geliştirilebileceğine yönelik önerilerde bulunulmuştur (Hughes vd. 2011).

Measuring Public Innovation in Nordic Countries, MEPIN

Proje kapsamında Finlandiya, Norveç, İsveç, Danimarka ve İzlanda'daki merkezi, bölgesel ve yerel kamu kuruluşlarını hedef alan bir pilot çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmanın yöntemi, uygulanan anket formu, anket uygulanan kamu kurumlarına dair detaylı bilgiler ve elde edilen sonuçlar "İskandinav Pilot Çalışmalar Raporu - Yöntem ve Sonuçların Analizi" başlıklı rapor ile 2011 yılında yayımlanmıştır. Raporla projenin amacı: (i)kamuda yeniliğin ne olduğu ve kamu kurumlarında yeniliğin nasıl gerçekleştiğinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmak; (ii)kamuda yeniliğin teşvik edilmesinde kullanılacak bir ölçüm çerçevesi geliştirilmesine yardımcı olmak; (iii)kamu sektöründe yeniliğe yönelik uluslararası karşılaştırma yapabilmeyi sağlayacak veri toplanması için bir çerçeve geliştirmek olarak tanımlanmıştır (Bugge vd. 2011). Araştırmada elde edilen temel bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Yenilik faaliyetlerinin büyük bir kısmı kamu kurumlarının kendi bünyelerinde gerçekleşirken, yeniliği özel sektör ya da başka bir kamu kurumu ile işbirliği içinde gerçekleştirdiklerini belirtenlerin oranı da yüksektir. Özel sektörle işbirliğinin merkezi kamu kurumlarında bölgesel ve yerel kurumlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

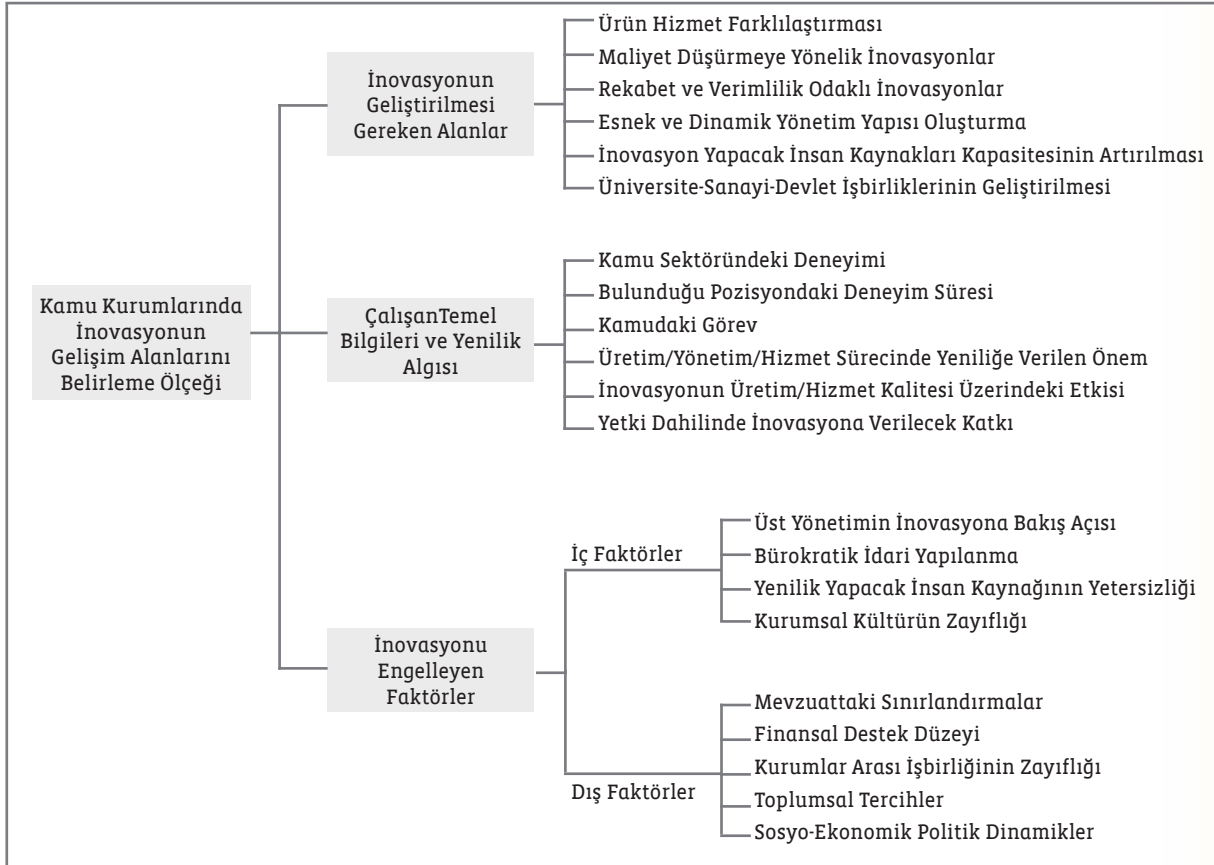
- Kamu kurumlarında yeniliğin en çok “etkinliğin artırılması”, “mal ve hizmetlerde geliştirme” ve “kullanıcı memnuniyetinin artırılması” amaçlarıyla gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte katılanların yarıya yakın bir kısmı yenilik faaliyetlerindeki amacın “yeni düzenlemeler ile getirilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi” olduğunu belirtmişlerdir.
- Bilgi kanalları arasında en çok kullanıldığı belirtilen seçenek ağlar, konferanslar ve seminerler olmuştur. Kullanıcı memnuniyet anketleri ve değerlendirmeler, yenilik faaliyetlerine yönelik diğer bilgi kaynakları olarak ön plana çıkmaktadır.
- Yeniliğin itici gücü olarak en çok kurum içi etkenler (yönetim ve personel) ön plana çıkarken, politik etkenlerin (bütçe değişiklikleri, yeni kanuni düzenlemeler) iş etkenlerine (tedarikçiler ve kullanıcılar) göre daha önemli olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların yarıya yakını yenilik faaliyetlerinin projeler yoluyla yürütüldüğünü, üst yönetimin yeni fikirlere açık olduğunu ve yeniliğin uygulamaya konmasında aktif olduklarını belirtmişlerdir.
- Yeniliği engelleyen faktörler araştırmaya katılan ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte finansman eksikliği, zaman yetersizliği ve kurum içi teşviklerin yetersizliği en çok belirtilen üç engel olmuştur. Yazarlara göre başarısızlık riskinin önemli bir engel olarak görülmemesi

dikkat çekicidir ve bu alandaki diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlardan farklılık göstermektedir.

Kamu Kurumlarında İnovasyon

İSTKA'nın 2012 yılı 1. Dönem Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı kapsamında İstanbul İl Özel İdaresi tarafından yürütülen Mükemmeliyet Merkezi Projesi'nin çıktısı olarak yayımlanan “Kamu Kurumlarında İnovasyon” başlıklı çalışma, İstanbul'daki kamu kurumlarında yeniliğin gelişmesinde etkili olan faktörlerin analizine yönelik bir araştırma olması açısından dikkat çekicidir. Temel amacı: “kamu kurumlarında etkin ve etkili kamusal hizmetlerin sunulmasına yönelik bir inovasyon modeli oluşturmak” (Kasımoğlu ve Akkaya 2013: 43) olan proje kapsamında yürütülen saha araştırması ile İstanbul'da bulunan kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engeller ve gelişim alanlarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla gerçekleştirilen odak grup toplantısında geliştirilen ölçek (bkz. Şekil 3) doğrultusunda hazırlanan anket, elektronik ortamda 130 kamu çalışanına gönderilmiştir. Ankette katılımcılardan yenilik algılarını ortaya koyan soruları cevaplandırmaları ve odak grup toplantısı ile belirlenen, İstanbul'daki kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engeller ve yapılması gerekenleri önem ve önceliklerine göre puanlandırmaları istenmiştir.

Şekil 3. Ölçek Modeli



Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya (2013)

Araştırma çerçevesinde kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engeller iç ve dış faktörler olarak iki ana bölümde ele alınmıştır. Dış faktörler arasında kamuda yeniliği en çok engelleyen etkenlerin sırasıyla “Kurumlar arası İşbirliğinin Zayıf Olması ya da Olmaması”, “Finansal Destek Düzeyinin Yetersiz Olması”, “Üniversite-Devlet-Sanayinin Arasında İşbirliğinin Olmaması” ve “Mevzuattan Kaynaklanan Sınırlandırmalar” olduğu belirlenmiştir. “Toplumsal Tercihlerdeki Değişiminin İnovasyonu Desteklememesi”, “Teknolojik Değişimlerin Çalışma Yaşamındaki Süreçleri Olumsuz Etkilemesi” ve “Sosyo-

Ekonomi-Politik Dinamiklerin İnovasyonu Desteklememesi” ise kamu kurumlarında yeniliğin önünde daha düşük derecede engeller olarak ortaya çıkmıştır.

İç faktörler arasında ise yeniliğin önündeki en önemli engeller sırasıyla “Kamudaki Bürokratik İdari Yapılanma”, “Kurumsal İnovasyon (Yenilik) Sisteminin Yetersiz Olması”, “Yenilik Yapma ve Uygulama Konusunda Kurumsal Kültürün Zayıf Olması”, “Ar-Ge Çalışmalarının Yetersiz Olması”, “İnovasyon Konusunda İnsan Kaynağının Yetersiz Olması” ve “Kurumsal Teşvik Yapısının Yeniliği

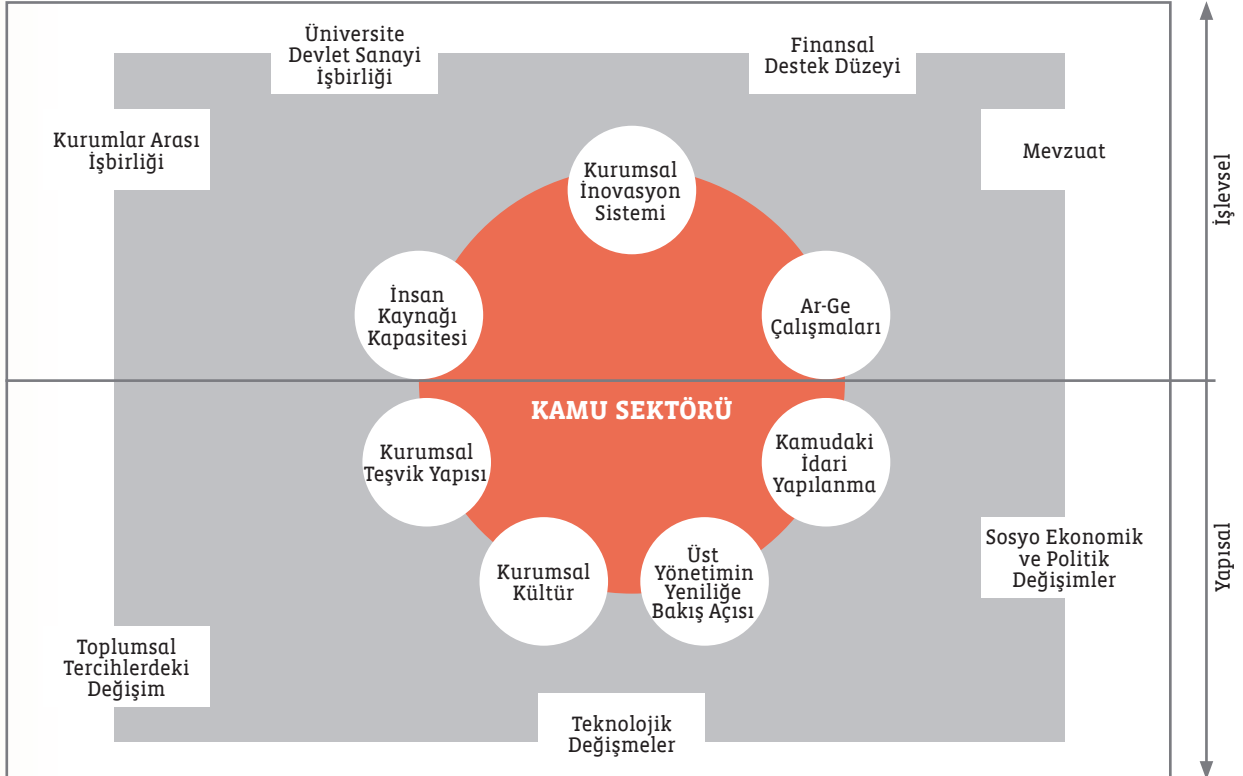
Desteklememesi” olurken; “Üst Yönetimin İnovasyon Çalışmalarına Olan Bakış Açısı”nın kamuda yeniliği daha düşük derecede engelleyen bir faktör olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Kamu kurumlarında yeniliğin geliştirilmesi için yapılması gerekenlere yönelik elde edilen sonuçlar sırasıyla “Kamuda İnsan Kaynağının İnovasyon Çalışmaları Konusunda Kapasitesinin Arttırılması”, “Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinin Geliştirilmesi” ve “Kamuda Esnek ve Dinamik Bir Yönetim Yapısının Belirlenmesi”nin diğer faktörlere göre daha yüksek önem derecesine sahip olduğunu göstermektedir. “Kamuda Maliyeti Düşürmeye Yönelik İnovasyon

Çalışmalarının Yapılması”, “Kamudaki Kurumların Fonksiyonlara Bağlı Faktörlerin Geliştirilmesi”, “Kamudaki Ürün ve Hizmetlerin Farklılaştırılmasına Yönelik Çalışmaların Yapılması” ve “Sosyo-Ekonomik ve Politik Dinamiklere Bağlı Faktörlerin Verimlilik ve Rekabetçilik Odaklı Olarak Geliştirilmesi” kamuda yeniliğin geliştirilmesi için yapılması gerekenler arasında daha az öneme sahip faktörler olarak dikkati çekmektedir.

Çalışmada son olarak yenilik ekosistemini etkileyen iç ve dış dinamikler doğrultusunda sistemin işleyişi ve örgütsel yapı ve davranışlarla ilgili unsurları içeren bir kamu yenilik ekosistem tasarımı önerisinde bulunulmuştur (bkz. Şekil 4).

Şekil 4. Kamu Yenilik Ekosistemi Tasarımı



Kaynak: Kasımoğlu ve Akkaya (2013)

İBB Cep Trafik

İstanbul Büyükşehir Belediyesi mühendisleri tarafından hazırlanmış olan İBB Cep Trafik mobil uygulaması İstanbul'da yaşayanların trafik sıkıntısını hafifletmek için sunulmuş olan yenilikçi bir çözümdür.

Yurt içinde ve yurt dışında trafik bilgilendirme uygulaması olarak 1.lik ödülü sahibi İBB Cep Trafik mobil uygulaması, 2007 yılından bu yana İstanbullulara sunulmakta, gelişen teknoloji ve uygulama alanları ile birlikte sürekli olarak yenilenmektedir. Bu uygulama ile anlık trafik durum bilgisi, trafik kamera görüntüleri, yoğunluk haritası ve Trafik Kontrol Merkezi tarafından yayınlanan trafiğe ilişkin duyurulara cep telefonları üzerinden ulaşılabilmektedir. Bu özellikleriyle İBB Cep Trafik, İstanbul için trafik yoğunluğunun anlık olarak izlenmesine, güzergâh ve zaman planlaması yapılmasına imkân vermektedir. Ayrıca İstanbul genelindeki otoparkların anlık doluluk durumları, kapasitesi, çalışma saatleri gibi bilgiler görüntülenebilmekte, İBB meteorolojik gözlem istasyonlarından alınan hava ve yol yüzeyi durumu bilgilerine ulaşabilmektedir. Uygulama, İstanbulluların trafikte geçirdikleri süreyi azaltmakta, yakıt tasarrufu sağlamakta ve trafik kaynaklı hava kirliliğinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

İBB Cep Trafik, İstanbulluların yaşam kalitelerini arttıran yenilikçi bir uygulama olarak yüksek bir talep görmüş, 2015 Kasım ayı itibarıyla kayıtlı kullanıcı sayısı, iOS versiyonunda 4.5 milyonu, Android versiyonunda ise 3 milyonu geçmiştir.

Kaynak: <http://tkm.ibb.gov.tr/ibb-cep-trafik/>

Mobil Elektronik Denetleme Sistemi (EDS)

Mobil EDS teknolojisi İstanbul Büyükşehir Belediyesi mühendisleri tarafından geliştirilen; park, duraklama, emniyet şeridi, hız ihlali tespitleri ve olay yönetimi gibi birçok işlevi bir arada gerçekleştirebilen; kural ihlallerinin önüne geçmek, daha konforlu ve güvenli İstanbul trafiği için geliştirilmiş yenilikçi bir uygulamadır.

Sahip oldukları akıllı gözlük, görüntü işleme, gelişmiş araç üstü kamera ve radar teknolojileri ile yerli tasarım ve üretim olan Mobil EDS araçları Park İhlali, Duraklama İhlali, Emniyet Şeridi İhlali, Hız İhlali Tespitleri ve Olay Yönetimi fonksiyonlarını üzerinde barındırması açısından dünyada bir ilk olma özelliğini taşımaktadır.

Kaynak: <http://tkm.ibb.gov.tr/kurumsal/haberler-ve-duyurular/mobil-eds-ile-5i-bir-yerde-denetleme/>

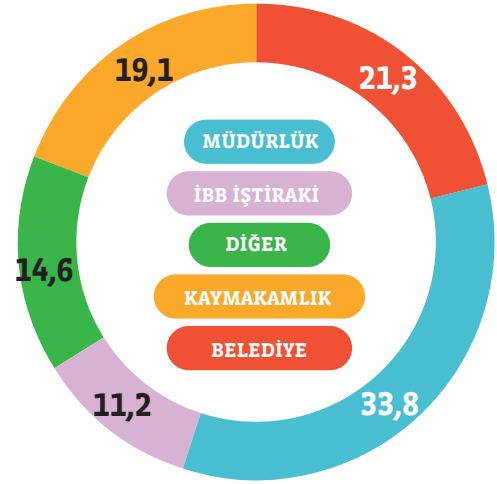
**İSTKA KAMUDA
YENİLİK
ARAŞTIRMASI
SONUÇLARI**

3. İSTKA KAMUDA YENİLİK ARAŞTIRMASI SONUÇLARI

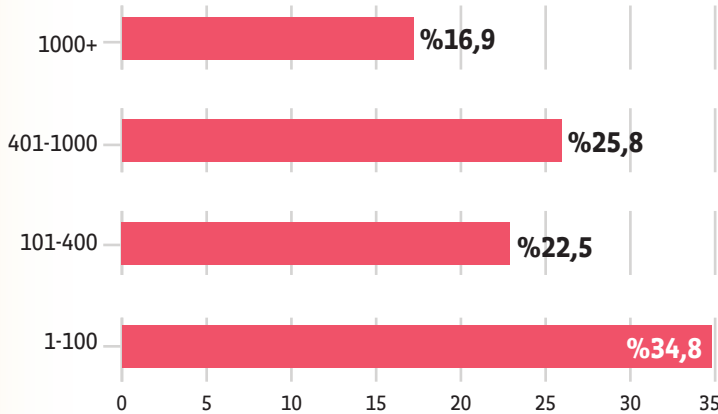
İstanbul Bölgesel Yenilik Stratejisi hazırlıkları kapsamında, İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koymak, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniliğin önündeki engelleri ve gelişim alanlarını belirlemek amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketin hedef kitlesini İstanbul'daki kamu kurumları oluşturmakta olup anket formu ilçe belediye ve kaymakamlıkları, genel müdürlükler, bölge müdürlükleri ve başmüdürlükler, il müdürlükleri, İBB ve iştirakleri, KOSGEB müdürlükleri, kamu araştırma merkezleri gibi İstanbul'un önde gelen 206 kamu kurum ve kuruluşuna resmi yazı ile gönderilerek cevaplamaları istenmiştir. İSTKA internet sitesi üzerinden de ulaşılabilen anket formu 91 kurum tarafından doldurulmuştur. 2 anket formu cevaplar arası tutarsızlık nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmış, analizler

89 form üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan kamu kurumlarının türlerine göre dağılımı Şekil 5'te sunulmaktadır.

Şekil 5. Ankete Katılan Kurumların Dağılımı



Şekil 6. Kurumların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

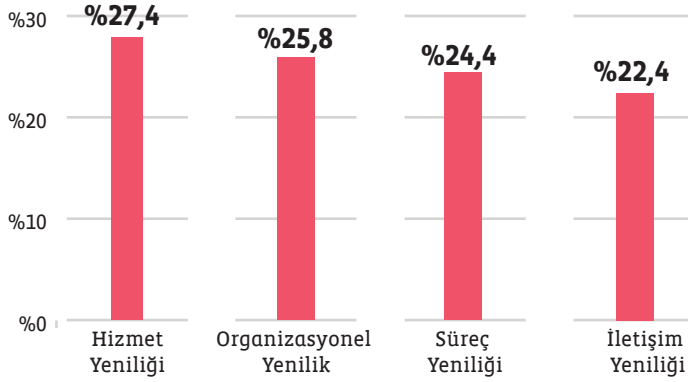


Kurumlara çalışan kişi sayısı, çalışanların yaş ortalaması ve eğitim düzeylerini tespit eden profil sorularına ek olarak 22 soru yöneltilmiştir. Ankete katılan kurumların yaklaşık %35'inde çalışan sayısı 100'ün altında iken, çalışanların yaşları 30-50 aralığında değişmekte olup genel yaş ortalaması 39'dur. Lisans derecesine sahip çalışanların oranı %39,8, lisansüstü derecesine sahip olanların oranı ise %8'dir. Ankete katılan kurumların çalışan sayılarına göre dağılımı Şekil 6'da sunulmaktadır.

Kurumların Yenilik Performansı

Kurumlara son iki yılda hizmet, süreç, organizasyonel ve iletişim yeniliklerinden hangilerini gerçekleştirdikleri sorulduğunda

Şekil 7. Gerçekleştirilen Yenilik Türleri



Tablo 2. Yenilik Gerçekleştirme Durumu ve Çalışan Sayısı

	Kurumda Çalışan Kişi Sayısı				Toplam
	1-100	101-400	401-1000	1000+	
Evet	%45,2	%85,0	%87,0	%86,7	%71,9
Hayır	%54,8	%15,0	%13,0	%13,3	%28,1
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare değeri: 16.872 – İstatistiksel anlamlılık: 0,001 (Alpha=0,05)

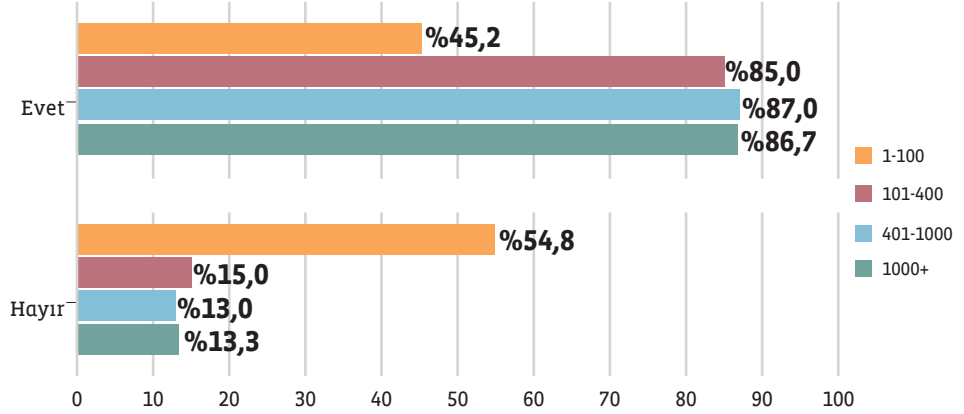
%71,9'unun bu yenilik türlerinden en az birini gerçekleştirirken, %28,1'inin herhangi bir yenilik gerçekleştirmediği cevabı alınmıştır. Dört yenilik türünü de gerçekleştirdiğini belirten yenilikçi kurumların oranı %38,2 olurken, üç yenilik türü gerçekleştirenlerin oranı %12,4, iki yenilik türünü gerçekleştirenlerin oranı %14,6, sadece bir yenilik türü gerçekleştirdiğini belirtenlerin oranı ise %6,7 olmuştur. Yenilik türleri olarak bakıldığında, sırasıyla en çok hizmet yeniliği, organizasyonel yenilik, süreç yeniliği ve iletişim yeniliği yapılmakla birlikte bu yenilik türleri arasında dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Şekil 7 son iki yıl içerisinde kamu kurumlarında gerçekleştirilen yeniliğin türlerine göre dağılımını göstermektedir.

Kurumların Yenilik Performansı ve Çalışan Sayısı

Ankete katılan kurumların yenilik performansları ve çalışan sayıları çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir¹. Tablo 2 ve Şekil 8'de görüldüğü üzere 100'den fazla çalışanı bulunan kurumlar 100'den az çalışanı bulunanlara göre daha yenilikçi kurumlar olarak ön plana çıkmaktadırlar. 100'ün üzerinde çalışana sahip kurumlar büyüklüklerine göre sınıflandırıldığında her üç grubun yenilik performanslarının birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

1. Beklenen değeri 5'ten küçük göze sayısı oranı %20'den küçük olduğu için Pearson Ki-Kare Testi uygulanmıştır.

Şekil 8. Yenilik Gerçekleştirme Durumu ve Çalışan Sayısı



Hizmet Yeniliği ve Çalışan Sayısı

Benzer bir analiz kurumların gerçekleştirdiği yenilik türleri için ayrı ayrı yapıldığında kurumların çalışan sayıları

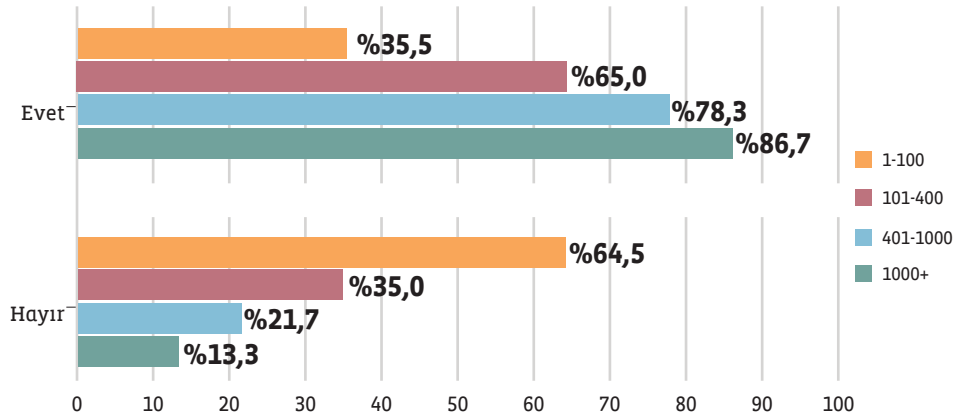
ile hizmet yeniliği performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Kurumlarda çalışan sayısı arttıkça hizmet yeniliği performansının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı

	Kurumda Çalışan Kişi Sayısı				Toplam
	1-100	101-400	401-1000	1000+	
Evet	%35,5	%65,0	%78,3	%86,7	%61,8
Hayır	%64,5	%35,0	%21,7	%13,3	%38,2
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare değeri: 15.749 – İstatistiksel anlamlılık: 0,001 (Alpha=0,05)

Şekil 9. Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı



Süreç Yeniliği ve Çalışan Sayısı

Kurumlar tarafından gerçekleştirilen süreç yenilikleri ve kurumların çalışan sayıları çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde, 401-1.000 arası çalışana sahip kurumların diğer

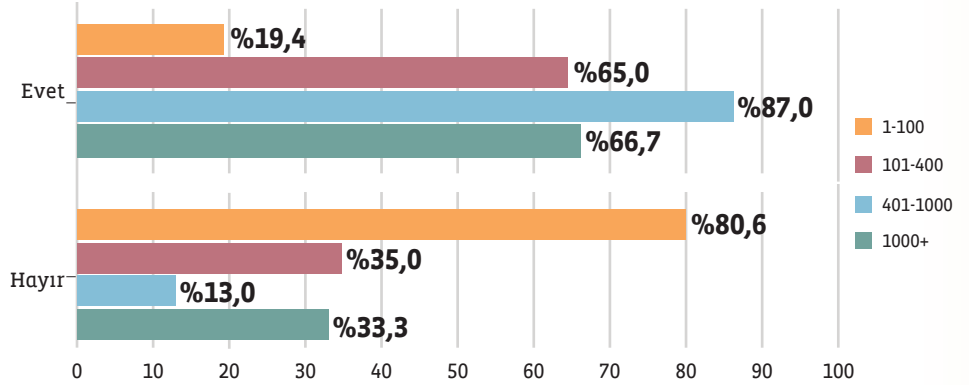
kurumlara göre daha yenilikçi oldukları ortaya çıkmaktadır. Kurumların süreç yeniliği performansları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4. Süreç Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı

	Kurumda Çalışan Kişi Sayısı				Toplam
	1-100	101-400	401-1000	1000+	
Evet	%19,4	%65,0	%87,0	%66,7	%55,1
Hayır	%80,6	%35,0	%13,0	%33,3	%44,9
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare Değeri: 27.043 - İstatistiksel Anlamlılık: 0,000 (Alpha=0,05)

Şekil 10. Süreç Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı



Organizasyonel Yenilik ve Çalışan Sayısı

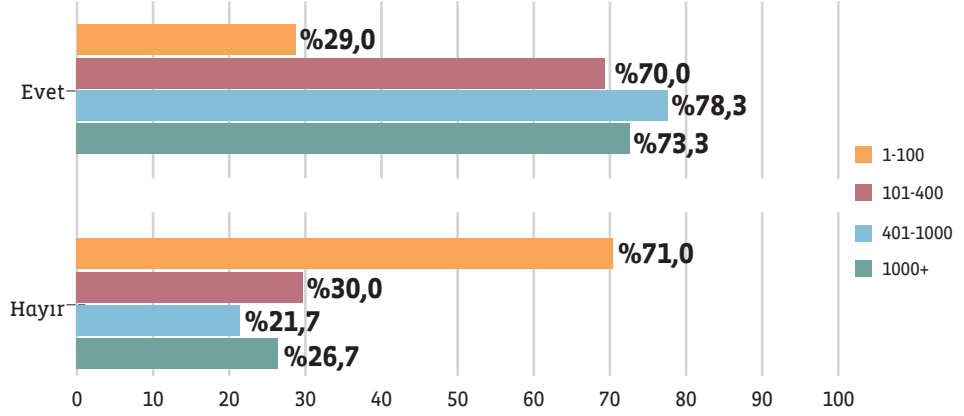
Kurumlar tarafından gerçekleştirilen organizasyonel yenilikler ve kurumların çalışan sayıları çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde, süreç yeniliğinde olduğu

gibi 401-1.000 arası çalışana sahip kurumların diğer kurumlara göre daha yenilikçi oldukları ortaya çıkmaktadır ve aradaki bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 5. Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı

	Kurumda Çalışan Kişi Sayısı				Toplam
	1-100	101-400	401-1000	1000+	
Evet	%29,0	%70,0	%78,3	%73,3	%58,4
Hayır	%71,0	%30,0	%21,7	%26,7	%41,6
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare Değeri: 17.227 - İstatistiksel Anlamlılık: 0,001 (Alpha=0,05)

Şekil 11. Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı**İletişim Yeniliği ve Çalışan Sayısı**

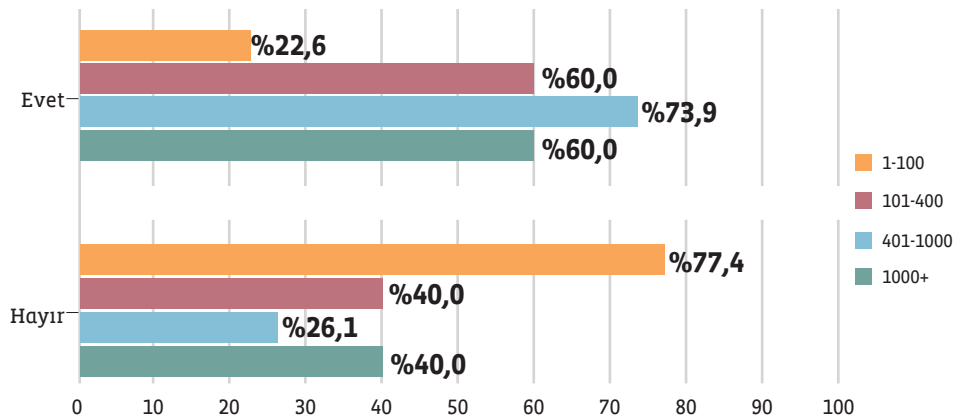
Kurumlar tarafından gerçekleştirilen iletişim yeniliği ve kurumların çalışan

sayıları çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde benzer sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo 6. İletişim Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı

	Kurumda Çalışan Kişi Sayısı				Toplam
	1-100	101-400	401-1000	1000+	
Evet	%22,6	%60,0	%73,9	%60,0	%50,6
Hayır	%77,4	%40,0	%26,1	%40,0	%49,4
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare Değeri: 15.974 - İstatistiksel Anlamlılık: 0,001 (Alpha=0,05)

Şekil 12. İletişim Yeniliği Gerçekleştirme ve Çalışan Sayısı

Kamuda Yenilik Örnekleri

Kurumlara son iki yıl içerisinde gerçekleştirdikleri yeniliklere örnek vermeleri istenmiş, açık uçlu olarak sorulan bu soruya verdikleri cevaplar hizmet yeniliği, organizasyonel yenilik, süreç yeniliği ve iletişim yeniliği başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Hizmet ve iletişim yeniliği başlıkları altında toplanan örneklerin beklendiği gibi daha çok kurumların faaliyet alanlarına bağlı olarak doğrudan vatandaşlara sunulan hizmetler ve iletişim kanalları ile ilgili olduğu görülmektedir. Organizasyonel yenilik kapsamında değerlendirilebilecek yeniliklerin çoğunlukla iç kontrol, toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, performans yönetimi, organizasyon yapısı ve görev dağılımı gibi konularda gerçekleştirilen ve kurum için yeni olma özelliği taşıyan yenilikler olduğu anlaşılmaktadır. Süreç yeniliği başlığı altında toplanabilecek yenilik örneklerinin ise yoğunlukla kurum içerisinde kullanılmaya başlanan elektronik doküman, insan kaynakları ve hizmet sistemleri yönetimi, ERP, kurum içi iletişim ağı gibi otomasyon ve bilgi işlem teknolojilerine dayalı sistem uygulamaları olduğu görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen ilginç bir sonuç da yeni hizmet binalarının yapılması, telekomünikasyon, internet ve bilgi işlem altyapılarının yenilenmesi/güçlendirilmesi/modernizasyonu gibi altyapı çalışmalarının; vatandaşlara hizmet sunma amacıyla yapılan sosyal tesis, park, poliklinik, laboratuvar, toplum sağlığı merkezi, konuk evi gibi

faaliyetlerin de yapılan yenilikler arasında belirtilmesidir. Bu sonuç, yeniliğin aslında herkes tarafından anlaşılacak standart bir kavram olmadığını, neyin yenilik olup olmadığını dair görüş ve yargıların bakış açısına göre değiştiğini göstermektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarında çalışmakta olan personelin yeniliğin ne olduğu ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmalar kamuda yeniliğin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kamu kurumlarının son iki yıl içerisinde gerçekleştirdikleri yeniliklerin neler olduğuna dair verdikleri örnekler EK-1’de sunulmaktadır.

Eğitimler

Son iki yıl içerisinde yenilik gerçekleştirdiğini belirten kurumların %75,9’unda kurum personeli yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler almışken, %24,1’inde bu amaca yönelik bir eğitim verilmemiştir. Kurumlardan yenilik çalışmalarına yönelik alınan eğitimlerin neler olduğuna dair örnekler vermeleri istendiğinde, verilen cevapların organizasyonel yenilik ve süreç yeniliği ile ilişkilendirilebilecek iç kontrol, toplam kalite yönetimi ve bilgi işlem teknolojilerine dayalı hizmet sistemlerinin uygulanmasına yönelik eğitimler olduğu görülmektedir. Hizmet yeniliği ile ilişkilendirilebilecek kurumların faaliyet alanlarına göre değişiklik gösteren teknik eğitimler ve iletişim yeniliğine yönelik sosyal medya eğitimleri, halkla ilişkiler, iş ve insan ilişkileri eğitimleri verilen diğer örnekler arasındadır. Bunlarla birlikte, güvenli yaşam eğitimleri, ilk yardım eğitimi, yangın tatbikatları ve hijyen eğitimi gibi eğitimlerin de yenilik çalışmaları

kapsamında alınan eğitimler arasında belirtilmiş olması, kamu çalışanları arasında yeniliğin ne olduğuna dair ortak bir anlayışın olmadığı sonucunu desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar kamu personelinin yenilik konusunda bilgilendirilmesi ve farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmaların önemini bir kez daha göstermektedir. Kamu kurumlarının son iki yıl içerisinde yenilik çalışmalarının geliştirilmesine yönelik aldıkları eğitimlerin neler olduğuna dair verdikleri örnekler EK-2'de sunulmaktadır.

Kurumların yenilik çalışmalarına yönelik eğitim almaları ve gerçekleştirdikleri yenilikler çapraz tablolama yöntemi ile incelendiğinde eğitim alan kurumların süreç yeniliği ve organizasyonel yenilik alanlarında diğer kurumlara göre daha yenilikçi oldukları görülmektedir². Eğitim alma ile hizmet ve iletişim yeniliği gerçekleştirilmesi arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

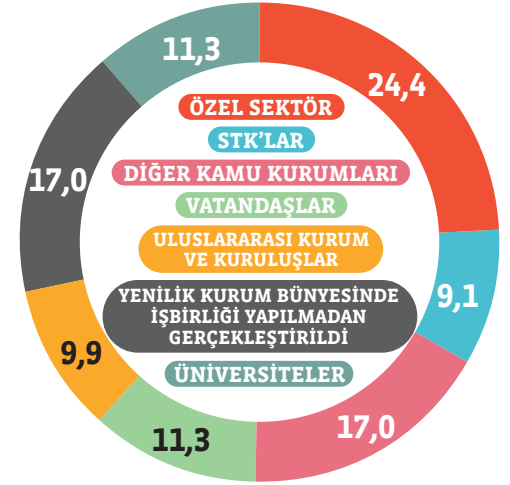
İşbirlikleri

Yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olan işbirliklerine İstanbul'da faaliyet gösteren kamu kurumlarının da önem verdiği görülmektedir. Son iki yılda kurumlarda gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin sadece %17'sinin işbirliği yapılmaksızın kurum bünyesinde gerçekleştirilirken, %83'ünün işbirliklerine dayandığı görülmektedir. Kurumlar yenilik

2. Her iki yenilik türü için en küçük beklenen değer 5'ten küçük olduğu için Fisher's Exact Test uygulanmıştır. Süreç yeniliği için $p=0,062$, organizasyonel yenilik için $p=0,052$ olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık seviyelerinin $\alpha=0,05$ değerine yakın olmaları nedeniyle rapora dâhil edilmişlerdir.

faaliyetlerinde en çok özel sektörle işbirliği yaparken, diğer kamu kurumları işbirliği yapılan ikinci önemli grup olmuştur. En az işbirliği yapılan kurumların ise STK'lar olduğu görülmektedir. Şekil 13 kurumların yenilik faaliyetlerinde yaptıkları işbirliklerinin dağılımını göstermektedir.

Şekil 13. Yenilik Faaliyetlerinde Yapılan İşbirlikleri



Yenilik türleri olarak bakıldığında ise kurumlar en çok hizmet yeniliği için işbirliği gerçekleştirirken, organizasyonel yenilik işbirliğinin en düşük olduğu yenilik türü olmuştur. Organizasyonel yenilik faaliyetlerinin üçte birine yakın kısmı kurumların kendi bünyesinde işbirliği yapılmaksızın gerçekleştirilmiştir. Organizasyonel yeniliğin kurumların çalışmalarını organize etmek veya yönetmek gibi daha çok kurum içi unsurları içerdiği dikkate alındığında ortaya çıkan sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Şekil 14 gerçekleştirilen işbirliklerinin yenilik türlerine göre dağılımını göstermektedir.

Şekil 14. İşbirliklerinin Yenilik Türlerine Göre Dağılımı



Kurumlar hizmet yeniliği dışındaki tüm yenilik türlerinde en çok özel sektör ile işbirliği içerisinde olurken, hizmet yeniliğinde en çok işbirliği diğer kamu kurumları ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, vatandaş işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerde iletişim yeniliğinin, uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliğinde ise süreç yeniliğinin diğer kesimlerden farklı olarak öne çıktığı gözlemlenmektedir.

İşbirliği yapılan gruplar ve yenilik türleri birlikte incelendiğinde aşağıdaki hususlar dikkat çekmektedir:

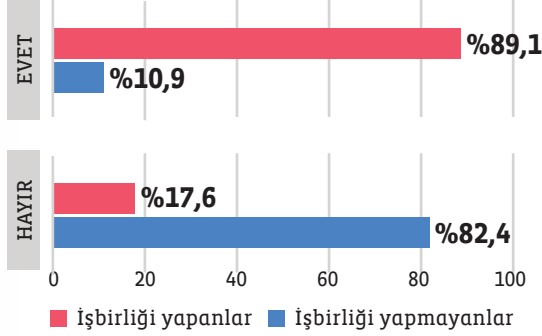
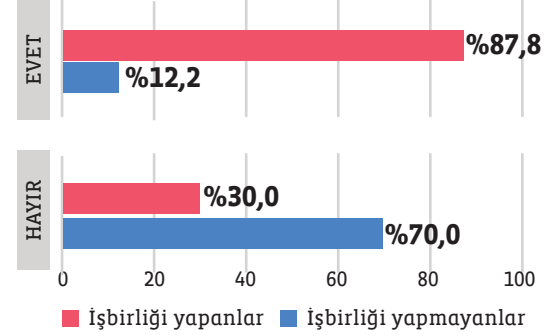
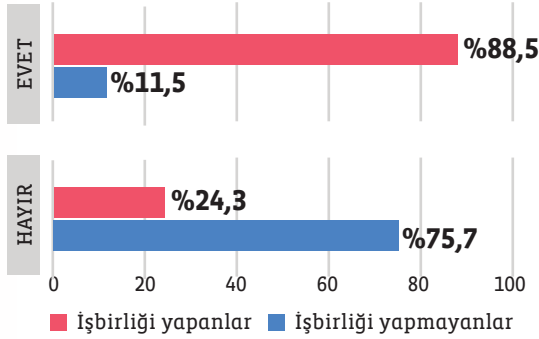
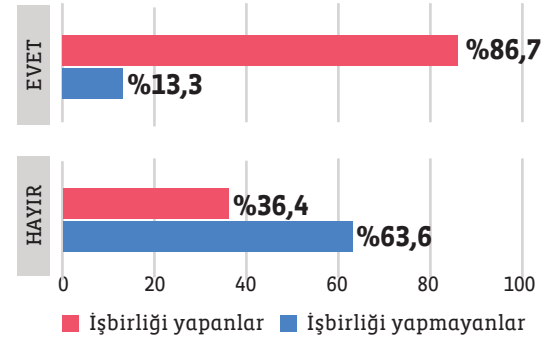
- Özel sektör işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerin %30,2'si hizmet, %29,1'i iletişim, %26,7'si süreç, %14'ü ise organizasyonel yenilik faaliyetlerinde,
- Diğer kamu kurumları işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerin %50'si hizmet, %20'si süreç, %18,3'ü iletişim,

%11,7'si ise organizasyonel yenilik faaliyetlerinde,

- Vatandaşlar işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerin %37,5'i iletişim, %35'i hizmet, %17,5'i süreç, %10'u ise organizasyonel yenilik faaliyetlerinde,
- Uluslararası kurum ve kuruluşlar işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerin %34,3'ü süreç, %31,4'ü hizmet, %20'si organizasyonel, %14,3'ü ise iletişim yeniliği faaliyetlerinde,
- STK'lar işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerin %40,5'i hizmet, %22'si süreç, %22'si iletişim, %15,5'i ise organizasyonel yenilik faaliyetlerinde,

gerçekleşmiştir.

Kurumların gerçekleştirdikleri yenilik türleri ve işbirlikleri çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde, aradaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Yenilik faaliyetlerinde işbirliği yapan kurumların hizmet, süreç, organizasyon ve iletişim yeniliği türlerinin tümünde işbirliği yapmayan kurumlara göre daha iyi bir performans sergiledikleri ortaya çıkmaktadır.

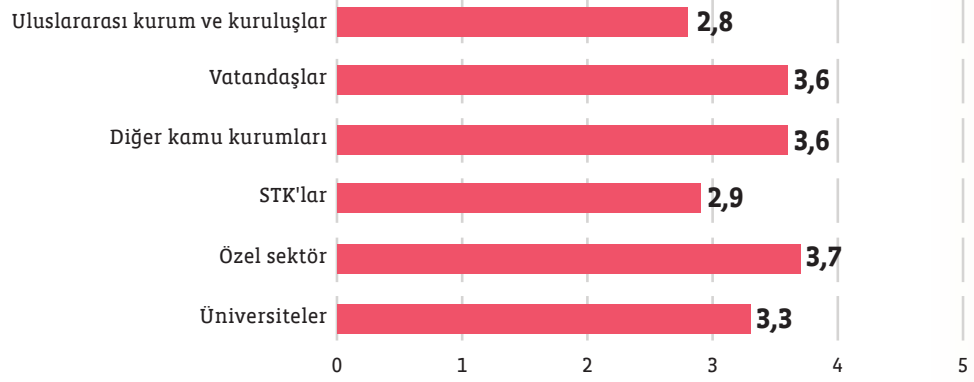
Şekil 15. Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve İşbirliği**Şekil 16. Süreç Yeniliği Gerçekleştirme ve İşbirliği****Şekil 17. Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve İşbirliği****Şekil 18. İletişim Yeniliği Gerçekleştirme ve İşbirliği**

İşbirliklerine Verilen Önem

Kamunun yenilik çalışmaları kapsamında paydaşları ile gerçekleştirdiği işbirliklerini önemine göre değerlendirmeleri istendiğinde, kurumların ağırlıklı bir bölümünün her bir paydaşla yenilik konusunda işbirliğini önemli olarak değerlendirirken, vatandaşlarla işbirliği söz konusu olduğunda ağırlığın çok önemliye kaydığı görülmektedir. Üniversitelerle işbirliği konusunda zayıf kalmalarına rağmen, kamu kurumlarının

%62,8'inin yenilik konusunda üniversitelerle işbirliğini önemli veya çok önemli bulduğunu ifade etmeleri üniversite-kamu işbirliğinin önümüzdeki dönemlerde daha da gelişmesi açısından umut verici olarak değerlendirilebilir. STK'lar söz konusu olduğunda tam tersi bir durum ortaya çıkmaktadır. STK'larla işbirliğini hiç önemli değil veya az önemli olarak değerlendiren kurumların oranı önemli veya çok önemli bulanlardan daha fazladır.

Şekil 19. İşbirliklerinin Önem Derecesi

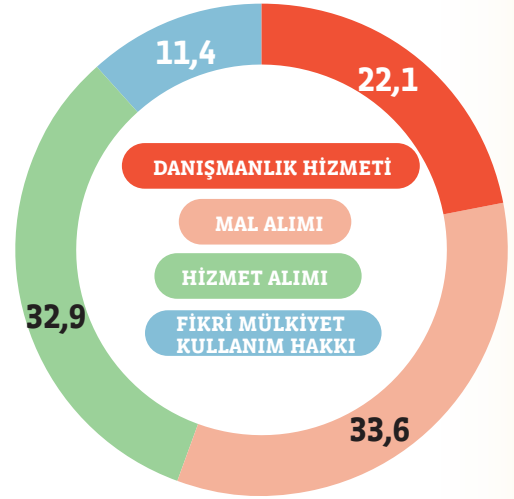


Kurumlardan gerçekleştirdikleri işbirliklerini önemine göre 5'li Likert ölçeği kullanarak (Hiç: 1 Az: 2 Orta: 3 Önemli: 4 Çok Önemli: 5) derecelendirmeleri istenmiş ve verdikleri cevaplar üzerinden ortalama önem derecesi puanları hesaplanmıştır. Şekil 19'da görüldüğü üzere gerçekleştirilen işbirliklerinde özel sektör, vatandaşlar ve diğer kamu kurumları en önemli paydaşlar olarak öne çıkmaktadır.

Satın Almalar

Kurumların %88,7'si yenilik faaliyetleri kapsamında satın alma yaparken, %11,3'ü yeniliği satın alma yapmadan gerçekleştirmiştir. Kamuda yürütülen yenilik faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen satın almalarda en fazla mal ve hizmet alımının yapıldığı, bunları sırasıyla danışmanlık hizmeti ve fikri mülkiyet kullanım hakkı satın almalarının takip ettiği görülmektedir. Şekil 20 yapılan satın almaların türlerine göre dağılımını göstermektedir.

Şekil 20. Satın Alma Türleri

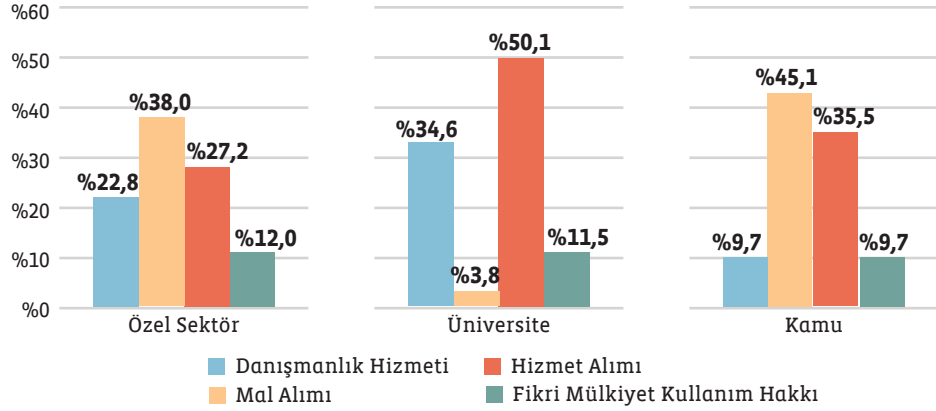


Bu satın almaların %61,7'si özel sektörden sağlanırken, %20,8'i diğer kamu kurumlarından, %17,4'ü ise üniversite ve araştırma kurumlarından yapılmıştır. Özel sektör ve diğer kamu kurumlarından en çok mal ve hizmet alımı gerçekleştirilirken, üniversite ve araştırma kurumlarından

hizmet ve danışmanlık hizmeti alımı gerçekleştirilmiştir. Şekil 21 satın

almaların sektörler göre dağılımını göstermektedir.

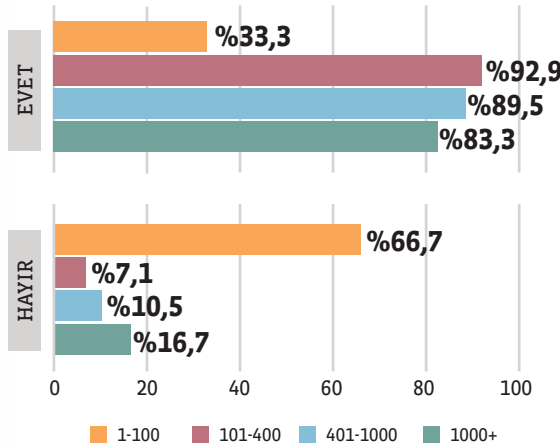
Şekil 21. Satın Almaların Sektörlere Göre Dağılımı



Araştırmadan elde edilen sonuçlardan biri de 100 ve üzeri personeli bulunan kurumların daha küçük kurumlara kıyasla daha fazla hizmet alımı

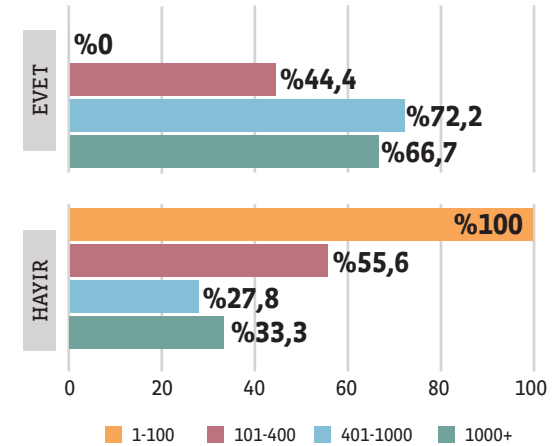
gerçekleştirmiş olmalarıdır. Benzer bir ilişki kurumların danışmanlık hizmeti alımlarında da görülmektedir.

Şekil 22. Hizmet Alımı ve Çalışan Sayısı



Ki-Kare Değeri: 14.639 - İstatistiksel Anlamlılık: 0,022 ($\alpha=0,05$)

Şekil 23. Danışmanlık Hizmeti Alımı ve Çalışan Sayısı

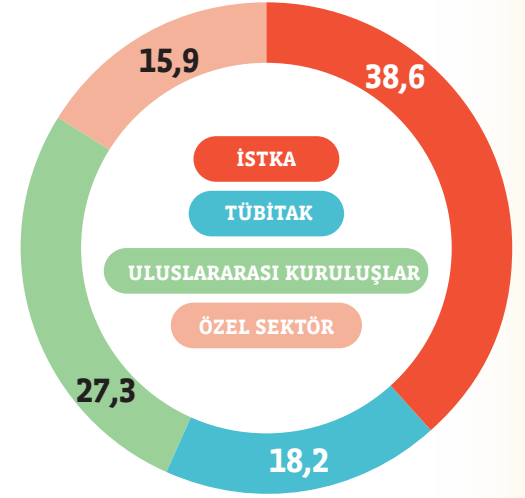


Ki-Kare Değeri: 11.741 - İstatistiksel Anlamlılık: 0,007 ($\alpha=0,05$)

Finansal Desteklerden Yararlanma

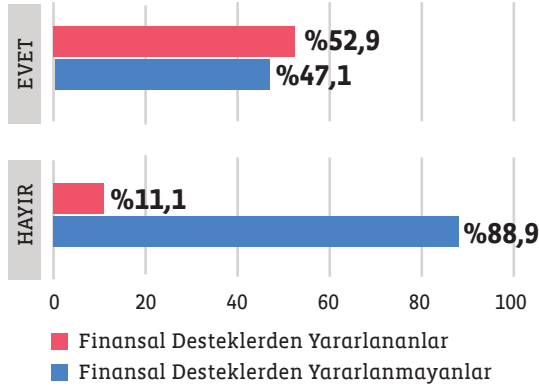
Gerek kamu gerekse özel sektörde yeniliğin önündeki engellerden biri de finansal yetersizlikler olarak görülmektedir. Kurumların yenilik çalışmalarında karşılaştıkları finansman sorunlarını aşmada kullanılan en önemli araçlardan biri de hiç şüphesiz hibe, düşük faizli ya da faizsiz kredi gibi finansal desteklerdir. Araştırmaya katılan kamu kurumlarının %31,5'i yürüttükleri yenilik faaliyetleri ya da projeleri için destek almışlardır. Finansal desteklerden yararlandığını belirten kamu kurumlarının desteği veren kurum ve kuruluşlara göre dağılımı ise Şekil 24'de sunulmaktadır. Dağılımda İSTKA'nın önde çıkması değerlendirilirken, daha önce Ajans desteklerinden faydalanmış olan kamu kurumlarının, ankete dönüş yapma oranının daha yüksek olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Şekil 24. Finansal Destek Kaynakları



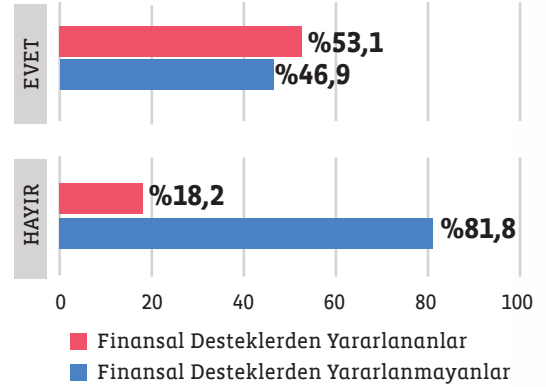
Kurumların bütçe dışı finansal desteklerden yararlanma durumları ve gerçekleştirdikleri yenilikler çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde, destek aldığını belirten kurumların diğer kurumlara göre daha fazla hizmet yeniliği ve organizasyonel

Şekil 25. Hizmet Yeniliği Gerçekleştirme ve Finansal Desteklerden Yararlanma



İstatistiksel Anlamlılık: 0,029 ($\alpha=0,05$)

Şekil 26. Organizasyonel Yenilik Gerçekleştirme ve Finansal Desteklerden Yararlanma



İstatistiksel Anlamlılık: 0,048 ($\alpha=0,05$)

yenilik gerçekleştirildiği görülürken, finansal desteklerden yararlanma ile süreç ve iletişim yeniliği gerçekleştirme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır³.

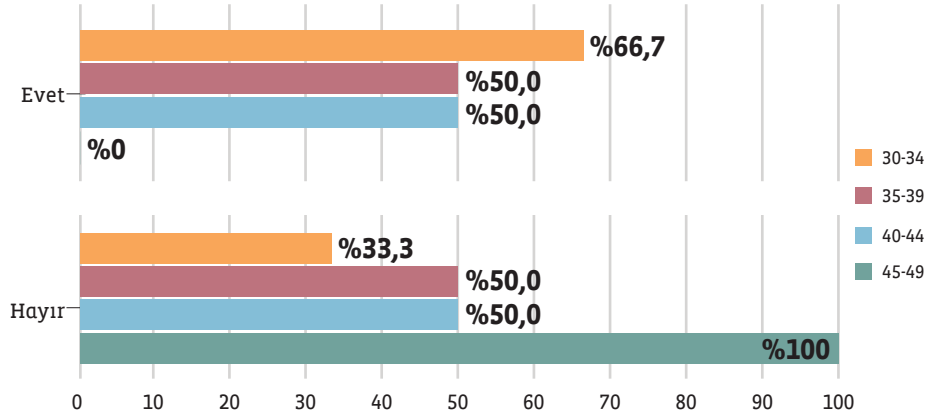
Kamu kurumlarının finansal desteklerden yararlanmaları ile ilgili ilginç bir sonuç da genç çalışanlara sahip kurumların

finansal desteklerden daha fazla yararlandıklarıdır. Kurumların bütçe dışı finansal desteklerden yararlanma durumları, kurum çalışanlarının yaş ortalamaları ile çapraz tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde yaş ortalaması 30-34 yaş aralığında olan kurumların finansal desteklerden daha fazla yararlandığı görülmektedir⁴.

Tablo 7. Finansal Desteklerden Yararlanma ve Yaş Ortalaması

	Kurumda Çalışanların Yaş Ortalaması				Toplam
	30-34	35-39	40-44	45-49	
Evet	%66,7	%50,0	%50,0	%0	%47,2
Hayır	%33,3	%50,0	%50,0	%100	%52,8
Toplam	%100	%100	%100	%100	%100

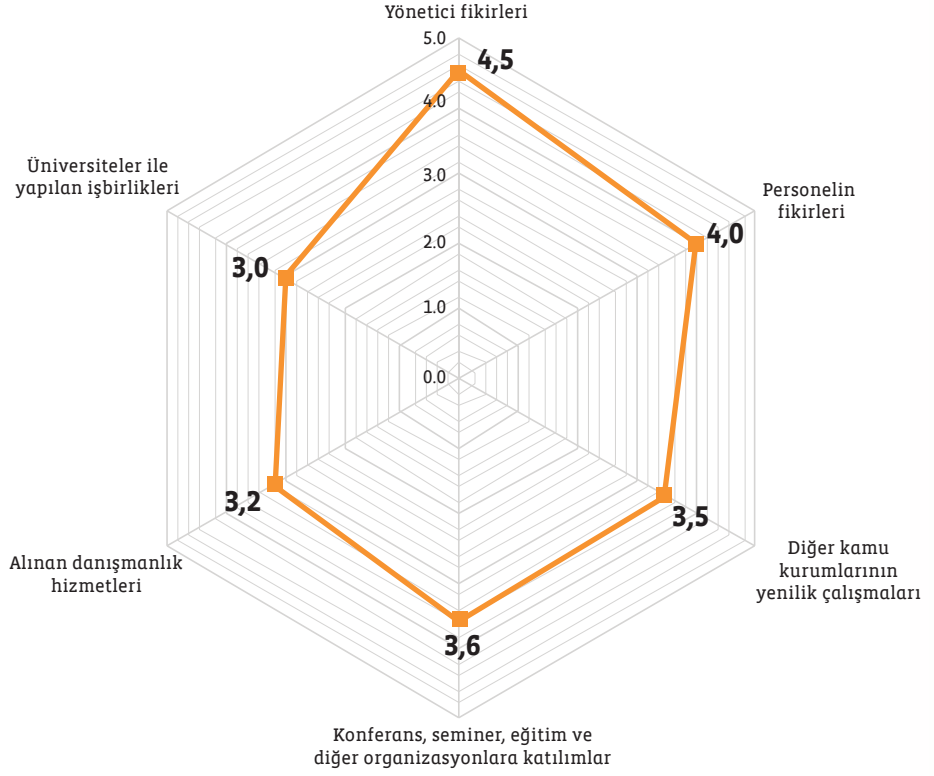
Şekil 27. Finansal Desteklerden Yararlanma ve Yaş Ortalaması



3. Tüm yenilik türlerinde en küçük beklenen değer 5'ten küçük olduğu için Fisher's Exact Test uygulanmıştır. Hizmet yeniliği için $p=0,029$, organizasyonel yenilik için $p=0,048$ olarak hesaplanmıştır.

4. Beklenen değeri 5'ten küçük göze sayısı oranı %20'yi geçtiği için Exact Test uygulanmıştır ($p=0,043$).

Şekil 28. Bilgi Kaynakları ve Önem Dereceleri



Bilgi Kaynakları

Kamu kurumlarının son iki yıl içerisinde gerçekleştirdikleri yeniliklerde en önemli bilgi kaynaklarının yönetici ve personel fikirleri, en az önemli bilgi kaynağının ise üniversiteler ile yapılan işbirlikleri olduğu görülmektedir. Bilimsel çalışmaların yapıldığı, bilginin üretildiği, farklı disiplinlerde projelerin yürütüldüğü kurumlar olan üniversiteler ile yapılan işbirliklerinin bilgi kaynağı olarak diğer etkenlere göre daha düşük önem derecesine sahip olması kamu kurumları ve üniversiteler arasındaki işbirliğinin henüz istenilen seviyede olmadığını göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç kamu kurumlarının yenilik faaliyetlerinde kurum içi bilgi

kaynaklarının kurum dışı kaynaklara göre daha önemli olduğudur. Şekil 28 bilgi kaynaklarının ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

İtici Güçler

Ankete katılan kurumlar yürüttükleri yenilik faaliyetlerinin arkasındaki en önemli itici güç olarak sahip oldukları insan kaynağını göstermektedirler. Bu sonuç, İstanbul'un birçok alanda olduğu gibi yetişmiş insan kaynağı alanında da ülkemizin önde gelen bölgelerinden biri olması ve bu durumun İstanbul'daki kamu kurumlarında çalışan personel için de geçerli olması ile açıklanabilir.

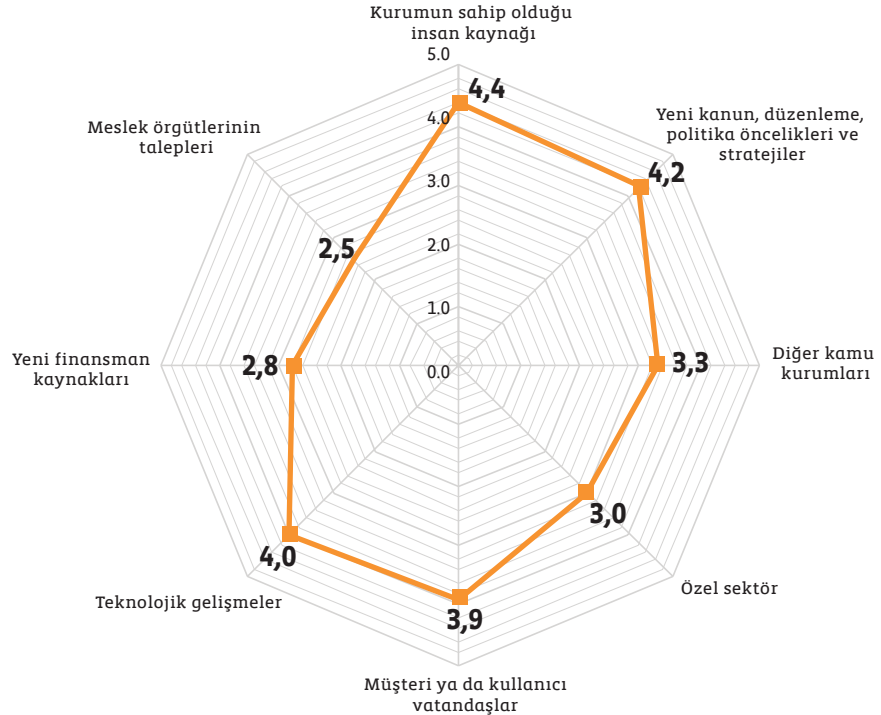
İkinci en önemli itici gücün ise yeni kanun, düzenleme, politika öncelikleri

ve stratejiler olduğu görülmektedir. Bu sonuç özellikle merkezi kamu kurumları tarafından yenilik ekosistemini geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen kanun, strateji belgesi ve eylem planları gibi çalışmaların kamuda yenilik faaliyetlerini teşvik ettiğini göstermektedir. Yenilik üretimde tüm aktörler için en önemli itici güçlerden biri olan teknolojik gelişmelerin kamu tarafından da yakından takip edildiği ve kamudaki yenilik faaliyetlerini olumlu etkilediği görülmektedir. Kurumların sahip olduğu insan kaynakları ve teknolojik kaynaklar birlikte değerlendirildiğinde, kurum içi kaynakların gerek bilgi kaynağı gerekse itici güç olarak kamu kurumlarının yenilik performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Kurum dışı etkenlerden biri olarak müşteri/vatandaşların da yenilik faaliyetlerinin

arkasındaki itici güç olarak önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Ankete katılan kamu kurumları meslek örgütlerinden gelen taleplerin yenilik faaliyetlerinin arkasındaki en düşük öneme sahip itici güç olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer önemli sonuç finansal kaynaklardaki yetersizliğin yenilik çalışmalarını olumsuz etkilediği, kurumların bu amaçla bütçe dışı finansal desteklere başvurdukları ancak yeni finansman kaynaklarının yenilik faaliyetlerinin arkasındaki itici güç olarak diğer faktörler kadar etkili görülmediğidir. Şekil 29 son iki yıl içerisinde kamu kurumlarında yürütülen yenilik faaliyetlerindeki itici güçlerin ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Şekil 29. İtici Güçler ve Önem Dereceleri



Kurumsal Yargılar

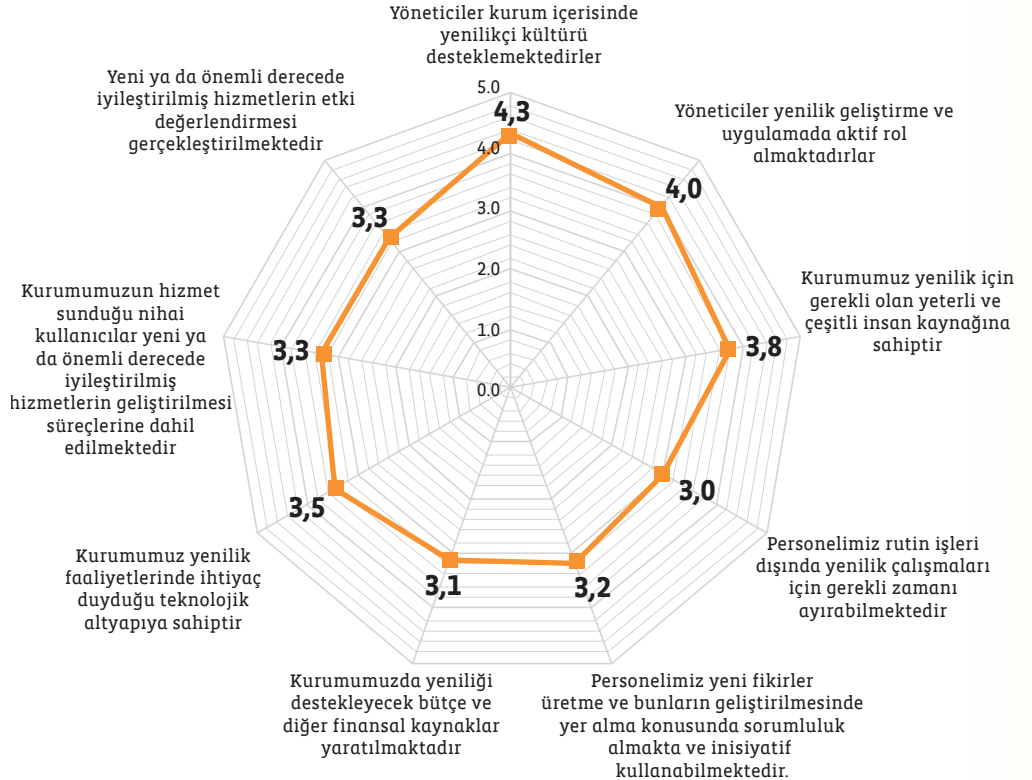
Anketi yanıtlayan kurum temsilcilerinin,

- %90'ı yöneticilerin kurum içerisinde yenilikçi kültürü desteklediği
- %78'i yöneticilerin yenilik geliştirme ve uygulamada aktif rol aldığı
- %66,1'i kurumun yenilik için gerekli olan yeterli ve çeşitli insan kaynağına sahip olduğu
- %60,3'ü kurumun yenilik faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu teknolojik altyapıya sahip olduğu
- %49,1'i kurumun hizmet sunduğu nihai kullanıcıların yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine dâhil edildiği

- %44,1'i kurumda yeniliği destekleyecek bütçe ve diğer finansal kaynakların yaratıldığı
- %40,7'si personelin yeni fikirler üretme ve bunların geliştirilmesinde yer alma konusunda sorumluluk aldığı ve inisiyatif kullanabildiği
- %31,7'si personelin rutin işleri dışında yenilik çalışmaları için gerekli zamanı ayırabildiği

ifadelerinin kurumları için geçerli ya da çok geçerli olduğunu belirtmişlerdir. Şekil 30 katılımcılara yöneltilen kurumsal yargıların ortalama geçerlilik derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Şekil 30. Kurumsal Yargılar



Engeller

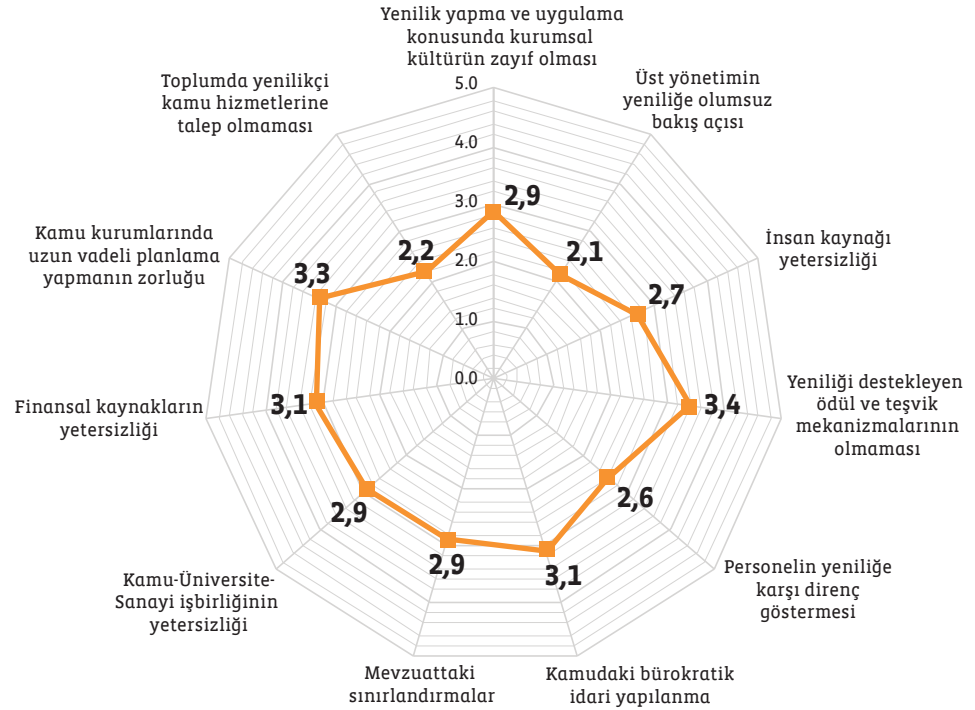
Anketi yanıtlayan kurum temsilcilerinin,

- %56,7'si yeniliği destekleyen ödül ve teşvik mekanizmalarının olmamasının
- %46,7'si kamu kurumlarında uzun vadeli plan yapmanın zorluğunun
- %45,6'sı kamu-üniversite-sanayi işbirliğinin yetersizliğinin
- %45'i kamudaki bürokratik idari yapılanmanın

- %41,7'si finansal kaynakların yetersizliğinin
- %36,7'si yenilik yapma ve uygulama konusunda kurumsal kültürün zayıf olmasının
- %35'i mevzuattaki sınırlandırmaların
- %30'u ise insan kaynağı yetersizliğinin

kamuda yeniliğin önündeki etkili ve çok etkili engeller arasında olduğunu düşünmektedir. Şekil 31 bu engellerin ortalama etki derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Şekil 31. Yeniliğin Önündeki Engeller



Yeniliğin Amacı

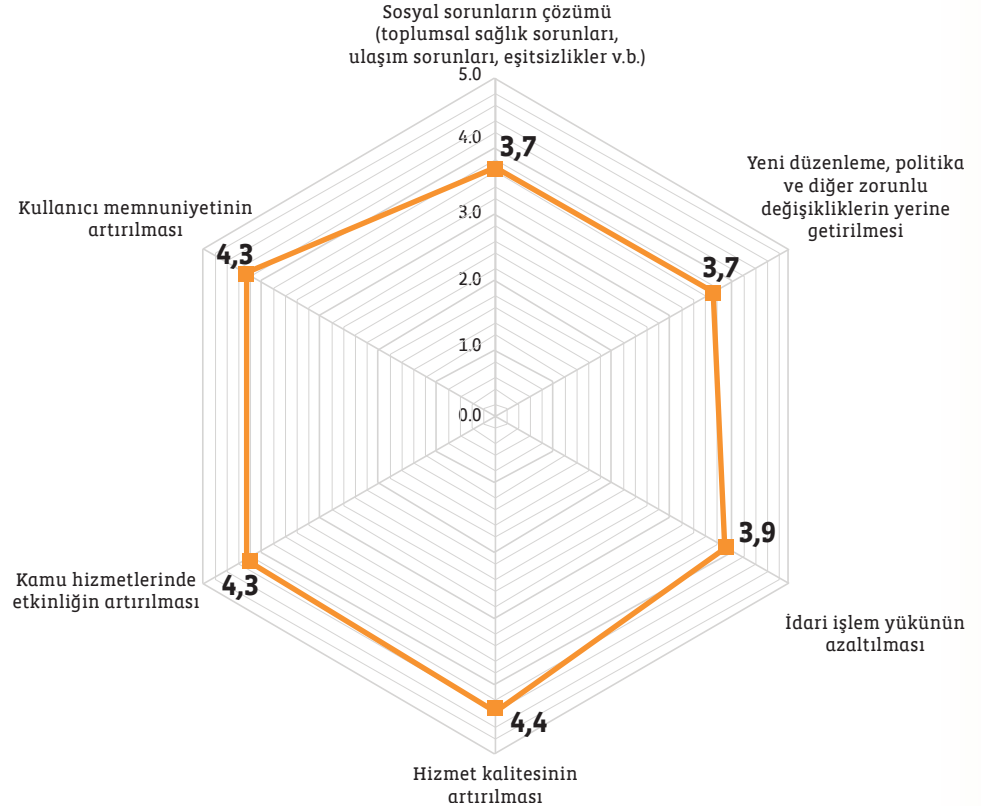
Kamuda yenilik çalışmalarının gerçekleştirilmesinde en önemli amaçların hizmet kalitesinin artırılması, kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması olduğu görülmektedir. İdari işlem yükünün azaltılması, yeni düzenleme, politika ve diğer zorunlu değişikliklerin yerine getirilmesi ve sosyal sorunların çözümünün ise kamu kurumlarının yenilik yapmalarında göreceli olarak daha az öneme sahip amaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlar kamu kurumlarında yeniliğin kurum içi amaçlardan ziyade, devletin

asli görevlerinden biri olan kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak ele alındığını göstermektedir. Şekil 32 yenilik çalışmalarının gerçekleştirilmesinde amaçların ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Kamunun Özel Sektör ve Toplum Gözüyle Kendini Değerlendirmesi

Kurumlara özel sektör ve toplumun yenilik çerçevesinde kamuya bakışı hakkındaki ifadelerle ne ölçüde katılım katılmadıkları sorulmuş ve ifadelerin her biri için ortalama katılım puanları

Şekil 32. Yeniliğin Amacı



belirlenmiştir. Bu puanlara göre kamu kurumları, özel sektör ve toplumun, kamu hizmetlerinde teknolojinin daha fazla kullanıldığı, kamu hizmetlerinin daha hızlı sunulduğu ve kamuda şeffaf yönetim anlayışının arttığı gibi olumlu ifadelerine daha yüksek düzeyde; kamunun ağır ve hantal bir yapıya sahip olduğu, kamunun şikâyet ve taleplerini dikkate almadığı, araçlar olmadan kamudaki işlerinin yapılamayacağı gibi olumsuz ifadelerine ise daha düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Şekil 33 ortalama katılım derecesi puanlarına göre kamu kurumlarının özel sektör ve toplumun kamuya bakışı hakkındaki ifadelerine ne ölçüde katıldıklarını göstermektedir.

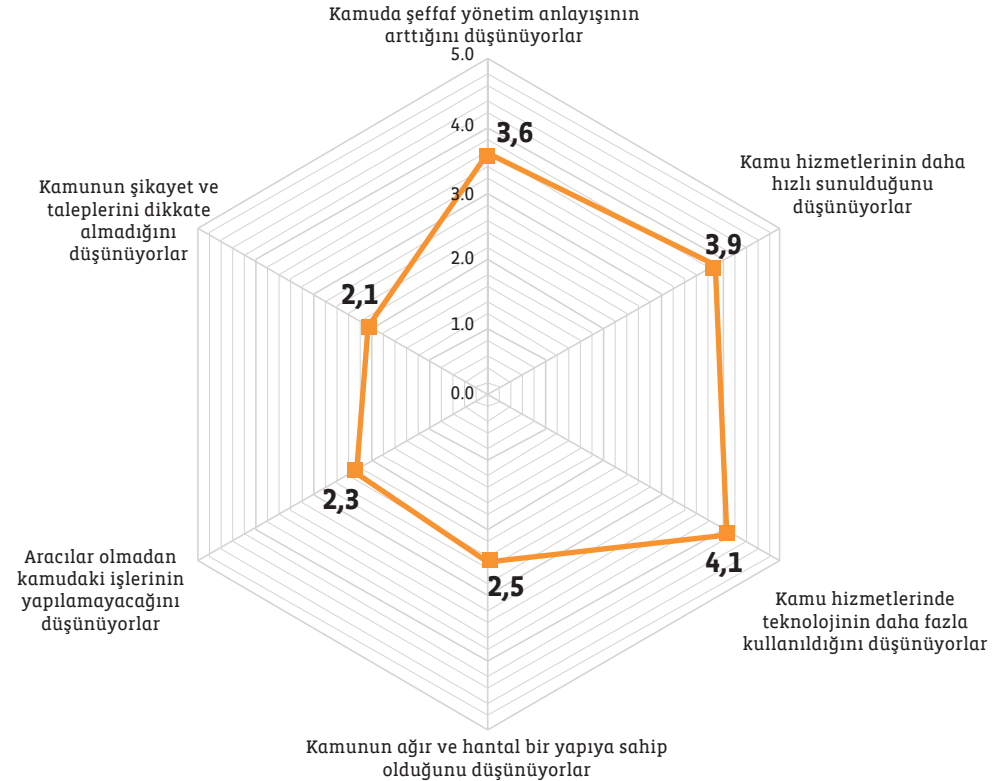
Kamunun Gözünden Toplumun Yenilikçiliği

Kurumlardan İstanbul'da toplumun yeniliğe bakışını değerlendirmeleri istendiğinde,

- %90,1'i İstanbul'da toplumun yeni ürün ve hizmet talep ettiğini,
- %81,7'si İstanbul'da toplumun sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor ve uyguluyor olduğunu,
- %76,6'sı İstanbul'da toplumun yeniliğe açık olduğunu,
- %40,8'i İstanbul'da toplumun yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı olduğunu,

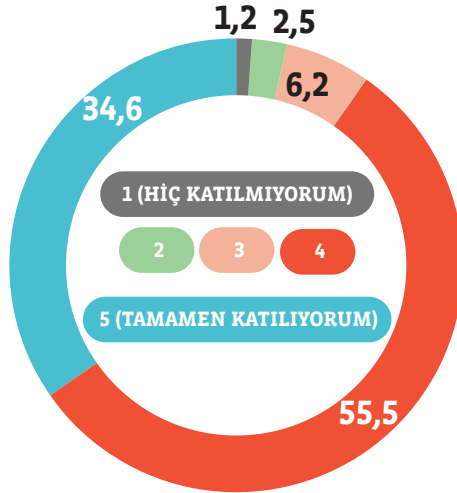
belirtmişlerdir.

Şekil 33. Özel Sektör ve Toplumun Kamuya Bakışı Hakkındaki İfadelere Katılım

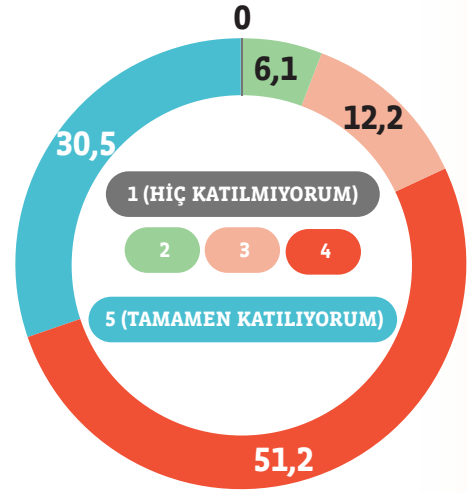


Şekil 34. Kamunun Gözünden Toplum Yenilikçiliği

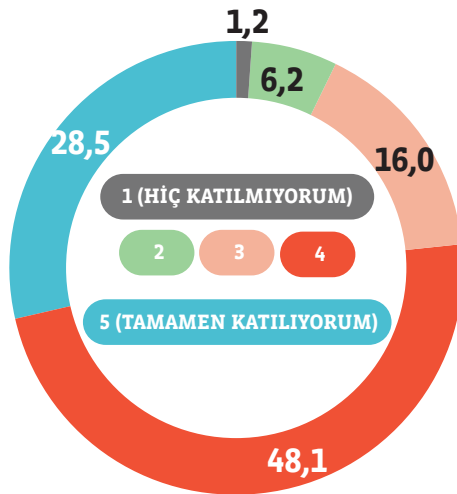
İstanbul'da Toplum Yeni Ürün ve Hizmet Talep Ediyor



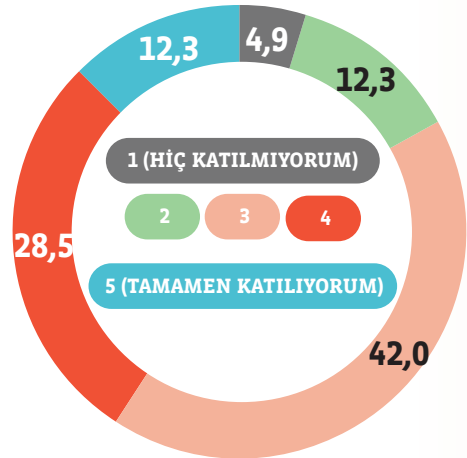
İstanbul'da Toplum Sunulan Yeni Ürün ve Hizmetleri Kullanıyor, Uyguluyor



İstanbul'da Toplum Yeniliğe Açıktır



İstanbul'da Toplum Yeni Ürün ve Hizmetlerin Geliştirilmesi Süreçlerine Katılımcıdır



Verilen cevaplardan kamunun İstanbulluların yeniliğe bakışı hakkında olumlu görüşlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bir kısım İstanbulluların gerçekleştirilen yenilikleri takip edebilecek kişisel donanıma (örneğin bilgisayar kullanım

becerisi) ya da teknik teçhizata (örneğin kişisel bilgisayar) sahip olmadığı; diğer bir kesimin ise bu tür eksiklikleri bulunmamasına rağmen yeniliklerden haberdar olmadığı şeklinde olumsuz görüşler de belirtilmiştir.

Kamunun Gözünden Özel Sektörün Yenilikçiliği

Kurumlardan İstanbul'da özel sektörün yeniliğe bakışını değerlendirmeleri istendiğinde,

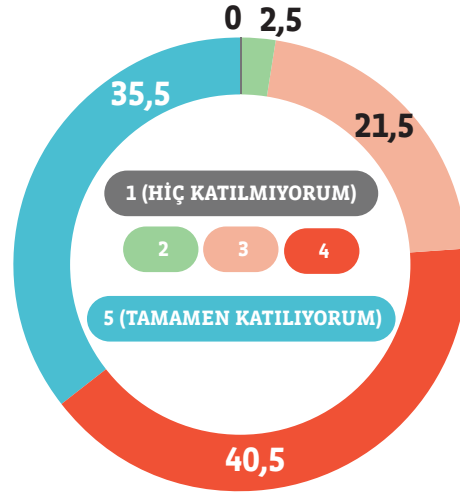
- %76'sı özel sektörün sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullandığını,

- %63,9'u özel sektörün kamuya göre daha yenilikçi olduğunu,
- %62'si özel sektörün yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı olduğunu,
- %48,8'i ise özel sektörün kamu ile işbirliği yapmaya açık olduğunu,

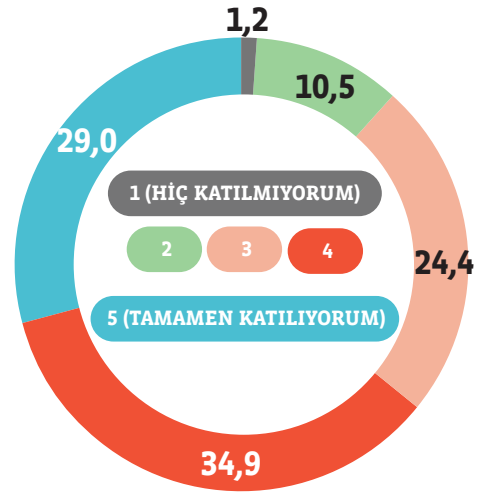
belirtmişlerdir.

Şekil 35. Kamunun Gözünden Özel Sektörün Yenilikçiliği

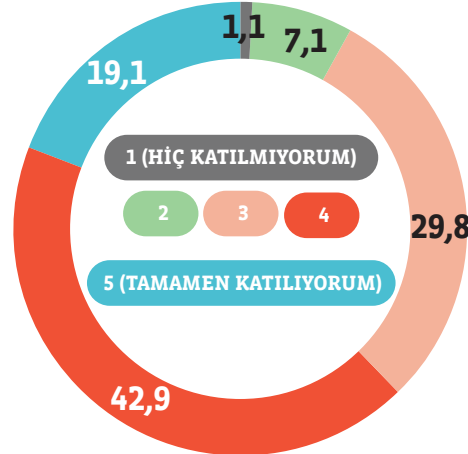
İstanbul'da özel sektör sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor, uyguluyor



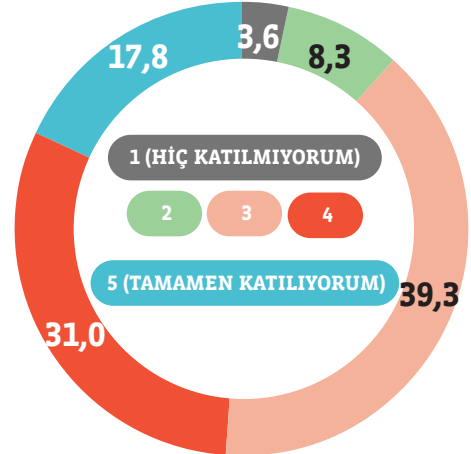
İstanbul'da özel sektör kamuya göre daha yenilikçidir



İstanbul'da özel sektör yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcıdır



İstanbul'da özel sektör kamu ile işbirliği yapmaya açıktır



Kamu kurumlarının özel sektörün yenilikçiliğine ilişkin olumlu değerlendirmelerde buldukları görülmektedir. Yapılan değerlendirmelerin kamu kurumlarının gerçekleştirdikleri işbirliği ve satın almalarda özel sektörün ön plana çıktığını gösteren sonuçlar ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Kamunun Gözünden Akademisyenlerin Yenilikçiliği

Kurumlardan İstanbul'daki akademisyenlerin yeniliğe bakış açısı ve yenilik ekosistemi içerisindeki durumlarını değerlendirmeleri istendiğinde,

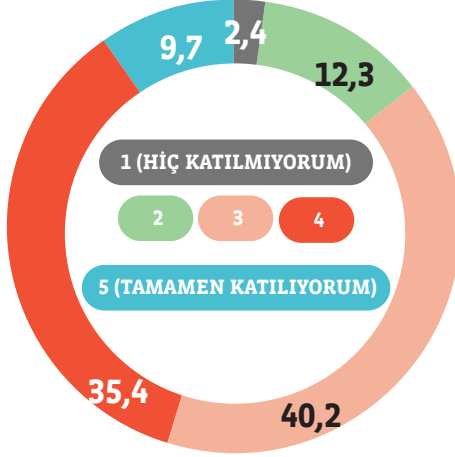
- %45,1'i İstanbul'daki akademisyenlerin yenilik faaliyetleri konusunda işbirliği geliştirmeye yatkın olduğunu,
- %37,8'i İstanbul'daki akademisyenlerin kamunun yenilik faaliyetlerine olumlu katkıda bulunduğunu,
- %37,3'ü İstanbul'daki akademisyenlerin yenilik konusunda üretken olduğunu,
- %24,4'ü İstanbul'daki akademisyenlerin yenilik faaliyetleri konusunda kamu ve özel sektör ile ortak bir dil kullanmakta/konuşmakta olduğunu,

belirtmişlerdir.

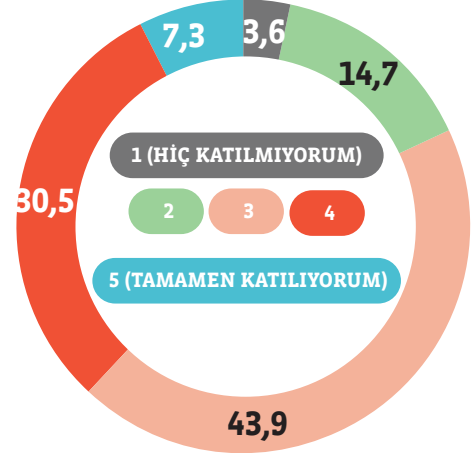
Ankete katılan kamu kurumu yetkililerinin toplum ve özel sektöre yönelik değerlendirmelerinden farklı olarak, akademisyenlerin yeniliğe bakış açısı ve yenilik ekosistemi içerisindeki durumlarına yönelik soruların ifadelerine orta düzeyde katılma oranının yüksek olması dikkat çekicidir. Bu durum, diğer ilgili sorularda da görüldüğü üzere kamu kesimi ile üniversiteler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi gereken önemli alanlardan biri olduğuna işaret etmektedir. Kamu kurumları ve üniversitelerin AB ve Kalkınma Ajansları tarafından finanse edilen yenilik projelerinde birlikte yer almaları sadece finansal destek sağlama açısından değil, birlikte iş yapma ve ortaklık kültürünün geliştirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, kamu kurumlarının proje başvuru ve yürütme kapasitelerinin artırılması ve üniversitelerle birlikte aynı projelerde yer almaları, ortak bir dil kullanma ve işbirliği alanındaki eksikliklerin giderilmesine katkı sağlayacaktır.

Şekil 36. Kamunun Gözünden Akademisyenlerin Yenilikçiliği

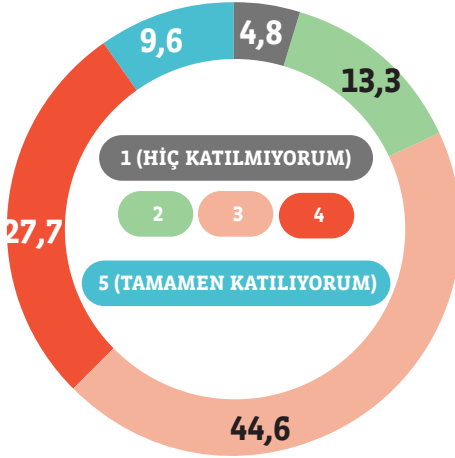
İstanbul'da akademisyenler yenilik faaliyetleri konusunda işbirliği geliştirmeye yatkındır



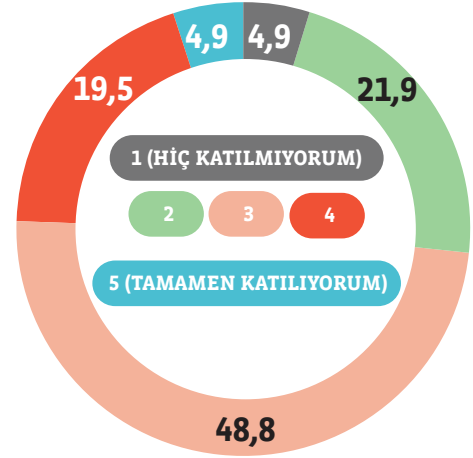
İstanbul'daki akademisyenler kamunun yenilik faaliyetlerine olumlu katkıda bulunmaktadır



İstanbul'daki akademisyenler yenilik konusunda üretkendir



İstanbul'daki akademisyenler yenilik faaliyetleri konusunda kamu ve özel sektör ile ortak bir dil kullanmaktadır/konuşmaktadır



İSTKA'nın 2012 yılı 1. Dönem "Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı" kapsamında desteklenen ve İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü tarafından yürütülen projede, Türkiye Ormanlıklar Derneği Marmara Şubesi ve Orman Genel Müdürlüğü proje iştirakçileri olarak yer almışlardır. Türkiye genelinde 22,7 Milyon Hektar (Ha.) ormanlık alandan sorumlu olan Orman Genel Müdürlüğü, yasalar gereği bu alanlarda kamu kurumlarına, özel ve tüzel kişiliklere belli süreler içinde bedelli veya bedelsiz izinler vermektedir. İzin süreçlerinin izlenmesi, izin sonrası takipler ve bedel tahsilatlarının yapılması gerektiği gibi yükümlülüklerini yerine getirmeyenler ile süresi bitenlerin de izinlerinin sonlandırılması gerekmektedir. Bu proje ile ormanlık alanlarda verilecek tüm izinlerin bir merkezden ve tek veri tabanından yönetilmesine imkân verebilecek bir yazılım projesi hazırlanmış ve pilot bölge olarak İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü seçilmiştir.

Proje kapsamında öncelikle izin ve tahsis hizmetleri iş analizleri, kullanıcı gereksinim analizi, mevcut uygulama, yazılım ve donanım analizleri gerçekleştirilmiş, elde edilen sonuçlar ışığında projenin sistem mimarisi, iş süreçleri, yazılım ara yüz, veri tabanı, uygulama ve donanım altyapı tasarımları yapılmıştır. Hazırlanmış olan Orman İzinleri ve Tahsisleri Yönetim Bilgi Sistemi ile ilk kez vatandaşa elektronik ortamda sisteme dâhil olma ve tüm süreçlere e-imza yoluyla müdahil olma imkânı verilmiştir. Sistem internet ortamında müracaatı ve takibi sağladığı için kişi veya kurumlar hangi izine ne şekilde başvuracağını ve istenilen belgelerin neler olduğunu program üzerinden görebilmekte ve bu belgeleri e-devlet kapısından girerek sisteme yükleyebilmektedir. Başvuru sahiplerine süreçleri bilgisayar ortamında bulunduğu yerden takip edebilme imkânı sunan bu yenilikçi hizmet ile zaman kaybı en aza indirgenmektedir. Ayrıca verilen izinlerin süreleri, bedelleri ve konumları sistem tarafından en az hatayla takip edilebilmekte ve etkin bir veri yönetimi süreci yürütülebilmektedir.

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü tarafından geliştirilen bu hizmet yeniliği ile orman izinleri ve tahsislerine yönelik tüm işlemler elektronik ortama aktarılmış, kâğıt yükü ve bürokrasi azaltılmış, daha fazla vatandaşa daha hızlı hizmet vermeye başlanmış ve işlem maliyetleri düşürülmüştür. İşlemlerin kurum hizmet binalarına gitmeden elektronik ortamda yapılabilmesiyle birlikte vatandaşlar tarafında da hem zaman hem de maliyet açısından tasarruf sağlanmış ve kullanıcı memnuniyeti artırılmıştır. Proje kapsamında verilerin tek bir bilgi sistemi üzerinden toplanmaya ve takip edilmeye başlanması, kurumların gelecekte yürütecekleri çalışmaları veriye ve analize dayalı olarak planlamaları ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı açısından önemli bir yeniliktir.

SONUÇ



4. SONUÇ

Kamu kurumlarında yeniliğin önünün açılması bu kurumların yenilikçilik performansını arttırmakla kalmayacak aynı zamanda kamusal hizmetlerden faydalanan toplumdaki tüm paydaşların yenilikçilik performanslarının yükseltilmesine de katkıda bulunacaktır. Birbirleriyle etkileşim içerisinde gelişen bölgesel ve ulusal yenilik ekosistemleri ve yenilik yeteneği, Türkiye'nin rekabet edebilirliğini artırarak ekonomik ve sosyal kalkınmasını hızlandıracaktır. Kamuda yenilik alanında yapılan uluslararası ve ulusal çalışmalar ve İSTKA tarafından yürütülen saha araştırmasından elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, kamu kurumlarında yeniliğin geliştirilmesi için farklı alanlarda birçok eylemden bahsetmek mümkün olmakla birlikte, öncelikli olarak aşağıdaki müdahale alanlarının öne çıktığı görülmektedir:

- **Bürokratik yapılanmanın değişmesi:** Kamu kurumlarındaki bürokratik idari yapılanmanın yeniliğin önündeki önemli engellerden biri olduğu birçok çalışma ile ortaya konmuştur. Bu engelin aşılması kamu kurum ve kuruluşlarının daha esnek ve dinamik bir yapılanmaya sahip olması, organik ve çevik örgütlenme modelleri ile tekelcilikten uzak, daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi kamu kurumlarında yeniliğin önünü açacak etkenlerin başında gelmektedir. Bu dönüşümün gerçekleştirilmesi, yeniliğin kamu kurumlarında üst ölçekli bir strateji olarak benimsenmesinin ve yöneticiler tarafından desteklenmesinin önünü açacaktır.

- **Finansal ve teknolojik kaynakların sağlanması:** Kendilerine merkezi yönetim tarafından ayrılan bütçe dışında finansal kaynağı bulunmayan kamu kurumlarının öncelikle bu alanda ihtiyaç duydukları bütçelerin tahsis edilmesi, bununla birlikte AB, Kalkınma Ajansları gibi yapılar tarafından sağlanan proje bazlı fonlardan yararlanabilmeleri için kapasitelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, kamu kurumlarının yenilikçi çalışmalar için ihtiyaç duyacağı teknolojik kaynakların sağlanması da kamu kurumlarında yeniliğin önünü açacak etkenlerden biridir.
- **İnsan kaynağı ve eğitim:** Yenilik faaliyetlerinde finansal kaynaklar kadar kurumların sahip olduğu insan kaynağı da büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar kamu kurumlarının insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak atılması gereken birçok adımın olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlara örnek olarak kamunun işe alımlarda özel sektör ile rekabet edebilmesini sağlayacak mevzuat düzenlemelerinin yapılması, özellikle araştırmacılar gibi Ar-Ge ve yenilik çalışmalarında kilit rol oynayan nitelikli ve uzman personel başta olmak üzere, kamu kurumlarında çalışanlara sunulan maddi imkânların iyileştirilmesi gösterilebilir. Kamu çalışanlarının yenilikçi potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını engelleyen etkenlerden biri de yaptıkları işlerin özel sektör çalışanlarına göre inisiyatif

kullanmayı gerektirmeyen, rutin işler olması ve çalışma zamanlarının neredeyse tamamının bu rutin işlere ayrılmasıdır. Çalışanların tüm mesailerini rutin işler için harcamaları onları köreltmekte, kişisel ve kariyer gelişimlerini yavaşlatmakta, yenilikçi ve yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmalarına engel olmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı eğitimler, kamu çalışanlarının konferans, seminer, fuar vb. faaliyetlere daha fazla katılım sağlaması, özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin katılacağı yurtdışı gezilerinin artırılarak dünyadaki gelişme ve uygulamaların yakından takip edilebilmesinin sağlanması bu sorunun çözümüne katkı sağlayacaktır.

- **Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması:** Yeniliğin temelinde fikir yatmaktadır. Kurum çalışanlarının yeni fikir ve önerileri belirlenen kanallar vasıtası ile ilgili kişi ve birimlere iletilmeli, bu fikirler konularına göre oluşturulan komiteler tarafından değerlendirilmeli ve uygun olanlar hayata geçirilmelidir. İstanbul'da faaliyet gösteren kamu kurumlarında bu tür mekanizmaların olmaması ya da olanların sistematik olarak çalışmaması kamu kurumlarında yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında bir engel olarak değerlendirilmektedir. Kurumlarda yenilikçi fikirlerin iletildiği, değerlendirildiği ve uygulandığı mekanizmaların oluşturulması ve sistematik şekilde çalıştırılması gerekmektedir.
- **Kurumsal teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi:** İster kamuda ister özel sektörde olsun, yenilikçi fikir ve uygulamaların ortaya

çıkmasını tetikleyen unsurlardan biri de çalışanların buna yönelik olarak teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesidir. Özel sektörde yeni bir ürün ya da hizmetin piyasaya sunulması ve başarılı olması firmanın karlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple firmalar çalışanlarını yenilikçi fikirler üretme konusunda daha çok teşvik etmekte, özellikle maddi olarak kolaylıkla ödüllendirebilmektedir. Kamu kurumlarında ise durum böyle değildir. Kamu çalışanları tabi oldukları yasal düzenlemeler sebebi ile sahip oldukları yeni fikirler uygulamaya konulsa bile yenilikçiliklerinin maddi karşılığını alamamaktadırlar. İstanbul'daki kamu kurumlarında da bu eksiklik bulunmakta, çalışanları yeniliğe teşvik edici ödül mekanizmalarının olmaması yenilik çalışmalarına ket vurmaktadır.

- **Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliğinin geliştirilmesi:** Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler günümüzde bilgi paylaşımını çok daha kolay ve hızlı hale getirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda yenilik, kurumların kendi içlerinde gerçekleştirdikleri doğrusal süreçler yerine işbirliği, bilgi ve tecrübe paylaşımına dayanan sarmal süreçler ile modellenmeye başlamış ve açık inovasyon gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Kamu, üniversite ve özel sektör arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi yalnızca kamunun üniversite ve özel sektör firmalarına fon sağlama ya da çalışmalarının önünü açma, kolaylaştırma şeklinde algılanmamalıdır. Bu işbirliği, kamu kurum ve kuruluşlarının da yenilikçilik

kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunacak şekilde tasarlanmalıdır. AB, TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansları gibi kurumlar tarafından finanse edilen projeler bu alanda önemli bir fırsat doğurmaktadır. Kamu kurumlarının üniversite ve firmalarla birlikte ortak proje başvuruları yapmaları ve yürütmeleri, taraflar arasında sorunlar karşısında ortak bir yaklaşım geliştirme ve işbirliği yapma konusundaki tecrübelerini artırarak yenilikçilik kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Projeler dışında, tarafların katılımı ile yarışmalar, proje pazarları gibi yenilik temalı ortak etkinlikler düzenlenmesi ve işbirliği platformları oluşturulması atılması gereken diğer adımlar olarak sıralanabilir.

- **İyi Uygulama Örnekleri:** Özel sektör ve diğer kamu kurumlarında gerçekleştirilen başarılı yenilik çalışmalarının tanıtımı ve duyurulması, bu başarı örneklerinin arkasında yatan nedenlerin incelenmesi ve örnek modeller oluşturulması, özellikle benzer alanlarda ya da sektörlerde faaliyet gösteren kamu kurumlarında yeniliği teşvik edecek önemli etkenlerden biridir.
- **Farkındalık oluşturma ve bilinçlendirme:** Anketten elde edilen sonuçlar yeniliğin herkes tarafından anlaşılabilir standart bir kavram olmadığını; hangi faaliyetlerin ya da hizmetlerin yenilik olup olmadığına dair ortak bir görüş ve bakış açısının kamu kurumu çalışanlarında henüz yerleşmediğini göstermektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında

çalışmakta olan personelin yeniliğin ne olduğu ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmalar kamuda yeniliğin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

- **Veri Üretimi:** Ülkemizde birçok araştırma alanında olduğu gibi kamuda yenilik alanında da veri eksikliği olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak ülkemizin European Public Sector Innovation Scoreboard 2013 başlıklı araştırmada belirlenen 22 göstergenin 11 tanesine ait verisi bulunmadığı için notlandırma sistemine dâhil edilmemiş olması gösterilebilir. Kamuda yeniliğin ölçülmesine yönelik olarak başta AB ve diğer uluslararası standartlar ile uyumlu, bu ülkelerde yürütülen araştırmalarla karşılaştırmalı çalışmalar yapabilmeyi sağlayacak nitelikte verilerin üretilmesi gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen önemli sonuçlardan biri de İstanbul'daki birçok kamu kurum ve kuruluşunun stratejik planlama, strateji geliştirme gibi yenilikçilik konusunda kurumu yönlendirici ve karar verici konumundaki birimlerinin Ankara'da olması nedeniyle, İstanbul'daki yönetim birimlerinin yeniliğe yönelik strateji ve politikaların belirlenmesi noktasında belirleyici olamamalarıdır. Bu sonuç, bölgesel yenilik ekosistemlerinin her ne kadar bölge dinamiklerinden beslenmekle birlikte ulusal yenilik ekosistemlerinden bağımsız olmadığına ve iki ekosistemin etkileşim içerisinde geliştiğine işaret etmektedir. Bu çalışmanın kapsamı Ankara'da faaliyet gösteren ilgili birimleri

de içerecek şekilde genişletilerek kamu kurumlarımızın yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koyma, yeniliğin önündeki engelleri ve gelişim alanlarını belirleme konusunda daha kapsayıcı ve bütüncül değerlendirmeler yapmaya imkân verecek şekilde geliştirilebilir.

Kamu sektörü denince aslında çok geniş bir sektör tanımı yapılmaktadır. Kamu içerisinde de sunulan hizmetlerin niteliğine bağlı olarak eğitim, sağlık, savunma gibi birbirlerinden oldukça farklı yapı ve dinamiklere sahip sektörler bulunmaktadır. Dolayısıyla tüm bu

sektörler için belirlenecek ortak bir kamu yenilik ekosistemi modelinin ya da örgütsel ve idari yapılanma tasarımının aynı etkiyi yaratması mümkün olmayabilir. Bu bağlamda, yapılması gereken çalışmalardan biri de sektörler özeline inilerek seçilen sektörde faaliyet gösteren kamu kurumlarının yenilik performanslarının derinlemesine incelenmesi olacaktır. Bu tür sektörel çalışmalar tüm kamu kurumları için geçerli temel ortak değerlendirmelere ulaşılmasını sağlamakla birlikte sektörler arası karşılaştırmalar yapmaya da imkân verecek formatlarda tasarlanmalıdır.

EKKLER

EKLER

EK-1: Yenilik Örnekleri

Kurumlara son iki yıl içerisinde gerçekleştirdikleri yeniliklere örnek vermeleri istenmiş, açık uçlu olarak sorulan bu soruya verdikleri cevaplar hizmet yeniliği (Tablo 8), organizasyonel yenilik (Tablo 9), süreç yeniliği (Tablo 10) ve iletişim yeniliği (Tablo 11) başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Bu soruya cevap olarak verilen proje örnekleri de Tablo 12'de ayrıca sunulmuştur.

Tablo 8. Hizmet Yeniliği Örnekleri

Yemekhane, ulaşım ve kreş hizmetlerinde yenilik
65 yaş üstü vatandaşa sunulan hizmetler
Evde bakım hizmetlerinin verilmeye başlanması
Adrese teslim işyeri ruhsatı hizmetinin sunulması
Tüketici Hakem Heyeti başvuruları yazılım desteği alımı ile hizmet yeniliği
Vatandaşların talep ve şikâyetlerinin yerinde alınabilmesi amacıyla mobil beyaz masa uygulamasına geçilmesi
Belediye hizmetlerinin e-devlet kapısından sunulmaya başlanması/e-devlet sistemine entegrasyon
Ödemelerin online yapılması imkanının sunulması
Başvuru süreçlerinin fiziki ortamdan internet ortamına aktarılması, e-belediyecilik hizmetleri
Tıkla yaz Tıkla konuş uygulamaları
Akıllı bisiklet kiralama sisteminin faaliyete geçirilmesi
Erişim engelli için bina içinde yenilikler yapılması
Akıllı bina uygulamaları
Parklarda güneş enerjili aydınlatma
Karekod/mobil saha uygulamaları
Akıllı kent otomasyon sistemi
E-reçete, e-sağlık raporları

Tablo 9. Organizasyonel Yenilik Örnekleri

Organizasyonun değişmesi
Organizasyon şemasının ve görev dağılımlarının ihtiyaca göre yenilenmesi
Kurum birim yönetmeliğinin güncellenerek çağdaş bir organizasyon yapısına kavuşturulması
Geliştirilen ürün ve hizmetlerin tanıtımının daha profesyonel yapılması için yeni bir birimin kurulması
Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Programı faaliyetleri
Performans Programı, Performansa Dayalı (Analitik) Bütçe Programı
Yeni bölüm ihtiyaçları ve organizasyon yapısındaki değişiklik sonucunda koordinatörlüklerin oluşturulması
Kurumsal yapının iyileştirilmesi, Ar-Ge ve Kurumsal İlişkiler Müdürlüğü'nün ihdas edilmesi
İdari alt birimlerin yeniden yapılandırılması
Organizasyonel yapıda değişiklikler; yeni birimler açılması, kapatılması, daire başkanlıkları kurulması
Strateji, Proje Geliştirme ve Bilgi İşlem Şubesi'nin kurulması
Etüt-Proje biriminin oluşturulması ve proje yönetim kapasitesinin geliştirilmesi
Süreç bazlı organizasyonel yapı yenilenmesi
Tanıtım, çevre yönetimi ve kurumsal kaynak planlama hizmetlerinin organizasyonda ayrı bir yer olarak etkin hale gelmesi
Hizmetlerin daha hızlı, sağlıklı ve etkili olarak yerine getirilmesi için yeni organizasyon şeması oluşturulması
Belediye birimlerinin verdiği hizmetler bir süreç yönetimi şemasına dökülerek çalışma zamanları ve yöntemlerini gösteren yazılı bir metin oluşturulması

Tablo 10. Süreç Yeniliği Örnekleri

Elektronik Doküman Yönetim Sistemi kurulması
İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Uygulamasına geçilmesi
Hizmet yönetim sistemi uygulamaları
E-imza/Dijital İmza uygulaması
ERP sisteminin kurulması
Varlık yönetimi sisteminin kurulması
Kurum içi iletişim ağı (intranet) sisteminin geliştirilmesi
Dijital arşivleme çalışmaları
Zabıta denetim hizmetlerinin yazılım programları üzerinden takip edilmesi
Dosya inceleme işlemlerinin dijital ortamda yürütülmeye başlanması
Stratejik plan iç kontrol sistemi ve performans sisteminin izlenmesine yönelik otomasyon sisteminin kurulması

Tablo 11. İletişim Yeniliği Örnekleri

Twitter, facebook gibi sosyal medya mecralarının aktif bir şekilde kullanılması
Web sitesine işlerlik kazandırılarak zamanında ve güvenilir bilgilendirme yapılmaya başlanması
İletişim merkezi, çağrı merkezi ile entegre hale getirilerek başvuru yönetiminin daha da etkinleştirilmesi
Belediye internet sitesinin yenilenerek yeni açılan linkler sayesinde vatandaşlar ile daha etkin bir iletişim ağının kurulması
SMS ile bilgilendirme

Tablo 12. Proje Örnekleri

İşletme Otomasyonu Projesi
Afet Odaklı Kentsel Dönüşüm Projesi
Yenileme Alanı Uygulama Projesi
Çevre dostu projeler
Üstün/özel yetenekli çocukların destek hizmet eğitiminin sağlanmasına yönelik proje
Dezavantajlı gruplara yönelik gerçekleştirilen projeler
Kamu Hizmetlerinde Mükemmeliyet Projesi
Kurumsal Kaynak Planlama Projesi
E-devlet/e-dönüşüm kapsamında projeler
Halkla İlişkiler Projesi
Yerel yönetimlerde kurumsal risk yönetimi modeli oluşturulması projesi

EK-2: Yeniliğe Yönelik Eğitim Örnekleri

Kurumlara son iki yıl içerisinde almış oldukları yeniliğe yönelik eğitimlere örnek vermeleri istenmiş, açık uçlu olarak sorulan bu soruya verdikleri cevaplar organizasyon ve süreç yeniliğine yönelik eğitimler (Tablo 13), hizmet yeniliğine yönelik eğitimler (Tablo 14), iletişim yeniliğine yönelik eğitimler (Tablo 15) ve diğer konulardaki eğitimler (Tablo 16) başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Tablo 13. Organizasyon ve Süreç Yeniliğine Yönelik Eğitimler

İnovasyon Koçluğu ve İnovatör Çalışan Sertifika Programı
İç Kontrol ve İç Denetleme Eğitimleri
Hizmet Sistemleri Eğitimleri
Mükemmellik Modeli Eğitimi (EFOM)
Kalite Fonksiyon Açılımı Eğitimi (QFD)
Proseslerin Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Eğitimi
TS EN ISO IEC 17024 Standardı Eğitimi (Personel Akreditasyonu Standardı)
TSE EN ISO 9001:2008 Temel Eğitim
ISO 9001:2008 İç Tetkik Eğitimi
Kaizen, 5S, Öneri Sistemi Eğitimi
Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Eğitimi
Kurumsal Risk Analizi Eğitimi
Elektronik İmza ve Elektronik Belge Yönetim Sisteminin Kullanıcı Eğitimleri
Veri Tabanı Yönetimi Eğitimleri
AutoCAD Eğitimi

Tablo 14. Hizmet Yeniliğine Yönelik Eğitimler

E-Devlet Uygulamalarına Yönelik Eğitimler
Ar-Ge Eğitimleri
Mühendislik ve Teknik Uygulamalar İçin Eğitimler, Mesleki Teknik Eğitimler
Simülatör Eğitimleri
Yapay Zeka Eğitimi
Akıllı Bina Otomasyon Eğitimi
Kentsel Dönüşüm Eğitimi

Tablo 15. İletişim Yeniliğine Yönelik Eğitimler

Sosyal Medya Eğitimleri
Halkla İlişkiler Eğitimleri
İş ve İnsan İlişkileri Eğitimleri

Tablo 16. Diğer Konulardaki Eğitimler

Ekip alışması Eğitimleri
Yöneticilik ve Verimli alışma Eğitimleri
Mevzuat Eğitimleri
Kurum İçi/Hizmet İçi Eğitimler
Proje Hazırlama ve Yürütme/Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimleri
Güvenli Yaşam Eğitimi
İlk Yardım Eğitimi
Yangın Eğitimleri ve Yangın Tatbikatı
Engelliler İçin Erişilebilirlik Eğitimi
Hijyen Eğitimi
İngilizce Dil Eğitimi
İş/İşçi Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi
Resmi Yazışma Kuralları Eğitimi
Sivil Savunma Eğitimi
Tasarruf ve Enerji Verimliliği Eğitimi
Zaman Yönetimi, Problem özme Teknikleri, Kişisel Gelişim Eğitimleri

EK-3: Kamuda Yenilik Anketi Soru Formu



**T.C.
İSTANBUL KALKINMA AJANSI**

**Bölgesel Yenilik Stratejisi Çalışmaları
Kamuda Yenilik Anketi**

Önemli Not:

Bu anketten elde edilecek sonuçlar İstanbul'un bölgesel yenilik strateji belgesi ve eylem planının hazırlanmasında girdi olarak kullanılacağı için soruların kurumunuzun İstanbul'da bulunan genel müdürlük, bölge müdürlüğü, il müdürlüğü, daire başkanlıkları, temsilcilikler kapsamında cevaplanması gerekmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraklerinin anketi kendi şirketleri adına cevaplamaları gerekmektedir.

Anketin Amacı:

İstanbul Bölgesel Yenilik Stratejisi hazırlıkları kapsamında hazırlanan bu anket, İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koymayı, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniliğin önündeki engelleri ve gelişim alanlarını belirlemeyi hedeflemektedir.

Yenilik (inovasyon) nedir?

Bu ankette kamu kurum ve kuruluşları için geçerli olduğu kabul edilen dört farklı yenilik türü ile ilgili sorular bulunmaktadır. Anket kapsamında kullanılan yenilik türlerinin tanımları şu şekildedir:

Hizmet yeniliği, kurumunuz tarafından sunulan mevcut hizmetlere kıyasla yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir hizmetin sunulmasıdır. Bu yenilik, hizmetin özelliklerinde, kullanıcılara ulaştırılmasında ya da nasıl kullanılacağı ile ilgili önemli iyileştirmeleri içerir.

Süreç yeniliği, mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında kurumunuzdaki mevcut süreçlere göre yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş olan bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, örneğin ekipman ve/veya becerilerde önemli gelişmeler içerebileceği gibi bilgi işlem teknolojileri, muhasebe ve satın alma gibi destek fonksiyonlarında önemli iyileştirmeleri de içerir.

Organizasyonel yenilik, kurumunuzdaki çalışmalarını organize etmek veya yönetmek için mevcut yöntemlerden önemli ölçüde farklı, yeni bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, yönetim sistemleri veya işyeri organizasyonlarında yeni ya da önemli iyileştirmeleri içerir.

İletişim yeniliği, kurumunuzu veya kurumunuzun sunduğu hizmetleri destekleyen ya da bireylerin veya diğerlerinin davranışlarını etkileyecek yeni bir yöntemin uygulanmasıdır. Bu yöntem, organizasyonunuzun mevcut iletişim yöntemlerinden önemli ölçüde farklı olmalıdır.

Anketin İçeriği ve Süresi:

Anket profil sorularını takip eden 22 sorudan oluşmaktadır. Sorular yaklaşık 15 dakikada cevaplanmaktadır.

Kurumunuzun Adı

Kurumunuz çalışanlarına ait bilgileri içeren aşağıdaki kısmı doldurunuz.

Kurumda Çalışan Kişi Sayısı

Kurumda Çalışanların Yaş Ortalaması

Kurumda Lisans Derecesine Sahip Çalışan Sayısı

Kurumda Lisansüstü Derecesine Sahip Çalışan Sayısı
(Yüksek lisans, doktora ve üstü)

1. Son 2 yıl içerisinde kurumunuzda aşağıdaki yeniliklerden hangileri gerçekleştirildi:

	Evet	Hayır
Hizmet yeniliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreç yeniliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizasyonel yenilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim yeniliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu sorudaki tüm seçeneklere cevabınız Hayır ise 16. soruya geçiniz.

2. Son 2 yıl içerisinde kurumunuzda gerçekleştirilen yeniliklere 1-2 örnek verebilir misiniz?

3. Sunmakta olduğunuz hizmetler içerisinde son 2 yıl içerisinde sunulmaya başlanan yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş hizmetlerin oranı nedir?

- %75'ten fazla
- %50-%74 arası
- %25-%49 arası
- %25'ten az
- Son 2 yıl içerisinde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş hizmet sunulmadı

4. Son 2 yıl içerisinde yenilik çalışmalarına katılan personel sayınız kaçtır?

a. Personel Sayısı: _____

b. Bu personel çalışma zamanının ortalama yüzde kaçını yenilik çalışmalarına ayırmıştır? _____

5. Son 2 yıl içerisinde kurum çalışanları yenilik çalışmalarının geliştirilmesine yönelik eğitim aldılar mı?

Evet

Hayır

6. Alınan bu eğitimlere örnek verebilir misiniz?

7. Son 2 yıl içerisinde kurumunuzda gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinde kimler ile işbirliği yapıldı?

	Hizmet Yeniliği	Süreç Yeniliği	Organizasyonel Yenilik	İletişim Yeniliği
a. Üniversiteler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Özel Sektör (danışmanlık hizmetleri dahil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. STK'lar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Diğer kamu kurumları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Vatandaşlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Uluslararası kurum ve kuruluşlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Yenilik kurum bünyesinde işbirliği yapılmadan gerçekleştirildi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Son 2 yılda kurumunuzda gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinde aşağıdaki kişi/kurumlarla gerçekleştirilen işbirlikleri ne derece önemli idi?

	Hiç	Az	Orta	Önemli	Çok Önemli
a. Üniversiteler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Özel Sektör (danışmanlık hizmetleri dahil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. STK'lar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Diğer kamu kurumları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Vatandaşlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Uluslararası kurum ve kuruluşlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Son 2 yıl içerisinde yürüttüğünüz yenilik faaliyetleri için mal ya da hizmet alımı yaptınız mı? Cevabınız Evet ise hangi kaynaklardan aldığınızı belirtiniz.

	Evet	Hayır	Özel Sektör	Üniversite/ Araştırma Kurumları	Kamu
a. Danışmanlık hizmeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Mal Alımı (Yazılım, makine ve ekipman vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Hizmet Alımı (Araştırma, Eğitim vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Fikri Mülkiyet (Patent, lisans, vb.) kullanım hakkı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Diğer (Belirtiniz) _____					

10. Son 2 yıl içerisinde yürüttüğünüz yenilik faaliyetleri/projeleri için bütçe dışı finansal destek aldınız mı?

	Evet	Hayır
a. Kalkınma Ajansı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. TÜBİTAK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Uluslararası kuruluşlar (Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Özel sektör (Banka kredileri dahil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Diğer (Belirtiniz) _____		

11. Son 2 yıl içerisinde gerçekleştirdiğiniz yeniliklerde aşağıdaki **bilgi kaynakları** ne derecede önemli idi?

(Bilgi kaynaklarının yenilik projelerinin karmaşıklığını çözmeye sağladıkları katkıları dikkate alınız)

	Hiç	Az	Orta	Önemli	Çok Önemli
a. Yöneticilerin fikirleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Personelin fikirleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Diğer kamu kurumlarının yenilik çalışmaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Konferans, seminer, eğitim ve diğer organizasyonlara katılımlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Alınan danışmanlık hizmetleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Üniversiteler ile yapılan işbirlikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Diğer (Belirtiniz) _____					

12. Son iki yıl içerisinde kurumunuzda gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin arkasındaki **itici güç** olarak aşağıdaki unsurlar ne derece önemlidir?

	Hiç	Az	Orta	Önemli	Çok Önemli
a. Kurumun sahip olduğu insan kaynağı (Yöneticiler, Personel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Yeni kanun, düzenleme, politika öncelikleri ve stratejiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Diğer kamu kurumları (başarı örnekleri, işbirliği talepleri, rekabet vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Özel sektör (başarı örnekleri, işbirliği talepleri, şikâyet, öneri, rekabet vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Müşteri ya da kullanıcı vatandaşlar (talep, şikâyet, öneri vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Teknolojik gelişmeler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Yeni finansman kaynakları (AB, İSTKA Fonları)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Meslek örgütlerinin talepleri (İTO, İSO, Sektörel Dernekler vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Diğer (Belirtiniz)					

13. Aşağıdaki yargılar kurumunuz için ne ölçüde geçerlidir?

	Hiç	Az	Orta	Geçerli	Çok Geçerli
a. Yöneticiler kurum içerisinde yenilikçi kültürü desteklemektedirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Yöneticiler yenilik geliştirme ve uygulamada aktif rol almaktadırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Kurumumuz yenilik için gerekli olan yeterli ve çeşitli insan kaynağına sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Personelimiz rutin işleri dışında yenilik çalışmalarını için gerekli zamanı ayırabilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Personelimiz yeni fikirler üretme ve bunların geliştirilmesinde yer alma konusunda sorumluluk almakta ve inisiyatif kullanabilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Kurumumuzda yeniliği destekleyecek bütçe ve diğer finansal kaynaklar yaratılmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Kurumumuz yenilik faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu teknolojik altyapıya sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Kurumumuzun hizmet sunduğu nihai kullanıcılar yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş hizmetler in geliştirilmesi süreçlerine dahil edilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş hizmetlerin etki değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Aşağıdaki sebepler kurumunuzdaki yenilik faaliyetlerinin ve/veya projelerinin engellenmesinde/geciktirilmesinde/zorlaştırılmasında ne derecede etkili olmuştur? (Tüm uygun seçenekleri işaretleyiniz.)

	Hiç	Az	Orta	Etkili	Çok Etkili
a. Yenilik yapma ve uygulama konusunda kurumsal kültürün zayıf olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Üst yönetimin yeniliğe olumsuz bakış açısı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. İnsan kaynağı yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Yeniliği destekleyen ödül ve teşvik mekanizmalarının olmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Personelin yeniliğe karşı direnç göstermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Kamudaki bürokratik idari yapılanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Mevzuattaki sınırlandırmalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliğinin yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Finansal kaynakların yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Kamu kurumlarında uzun vadeli planlama yapmanın zorluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Toplumda yenilikçi kamu hizmetlerine talep olmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Diğer (Belirtiniz): _____					

15. Aşağıdaki **amaçlar** son iki yıl içerisindeki yenilik çalışmalarınızın gerçekleştirilmesinde ne derece önemli idi?

	Hiç	Az	Orta	Önemli	Çok Önemli
a. Sosyal sorunların çözümü (toplumsal sağlık sorunları, ulaşım sorunları, eşitsizlikler vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Yeni düzenleme, politika ve diğer zorunlu değişikliklerin yerine getirilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. İdari işlem yükünün azaltılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Hizmet kalitesinin artırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması (zaman, maliyet vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Kullanıcı memnuniyetinin artırılması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Diğer (Belirtiniz): _____					

16. Son iki yıl içerisinde terk edilmiş ya da başarısız olmuş yeniliğiniz oldu mu?

Evet

Hayır

Bu soruya cevabınız Hayır ise 18. soruya geçiniz.

17. Yeniliğin terk edilmesinin ya da başarısız olmasının sebepleri nelerdir?

18. (Yenilik çerçevesinde) İstanbul'daki özel sektör ve toplumun kamuya bakışı hakkındaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	1 Hiç Katılmıyorum	2	3	4	5 Tamamen Katılıyorum
a. Kamuda şeffaf yönetim anlayışının arttığını düşünüyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kamu hizmetlerinin daha hızlı sunulduğunu düşünüyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Kamu hizmetlerinde teknolojinin daha fazla kullanıldığını düşünüyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Kamunun ağır ve hantal bir yapıya sahip olduğunu düşünüyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Aracılar olmadan kamudaki işlerinin yapılamayacağını düşünüyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Kamunun şikâyet ve taleplerini dikkate almadığını düşünüyorlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Diğer (Belirtiniz) _____					

19. İstanbul'da toplumun yeniliğe bakışı ile ilgili ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	1 Hiç Katılmıyorum	2	3	4	5 Tamamen Katılıyorum
a. İstanbul'da toplum yeniliğe açık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. İstanbul'da toplum yeni ürün ve hizmet talep ediyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. İstanbul'da toplum yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. İstanbul'da toplum sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor, uyguluyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Diğer (Belirtiniz) _____					

20. İstanbul'da özel sektörün yeniliğe bakışı ile ilgili ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	1	2	3	4	5
	Hiç Katılmıyorum				Tamamen Katılıyorum
a. Kamuya göre daha yenilikçi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Kamu ile işbirliği yapmaya açık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor, uyguluyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Diğer (Belirtiniz) _____					

21. İstanbul'daki akademisyenlerin yeniliğe bakış açısı ve yenilik ekosistemi içerisindeki durumları hakkındaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	1	2	3	4	5
	Hiç Katılmıyorum				Tamamen Katılıyorum
a. İstanbul'daki akademisyenler yenilik konusunda üretkendir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. İstanbul'daki akademisyenler yenilik faaliyetleri konusunda işbirliği geliştirmeye yatkındır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. İstanbul'daki akademisyenler yenilik faaliyetleri konusunda kamu ve özel sektör ile ortak bir dil kullanmaktadır/konuşmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. İstanbul'daki akademisyenler kamunun yenilik faaliyetlerine olumlu katkıda bulunmaktadır (Alınan danışmanlık hizmetleri, ortak proje yürütme vb.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Diğer (Belirtiniz) _____					

22. Kamuda yeniliği teşvik etmek amacıyla ne tür destekler verilmelidir?

KAYNAKÇA

- Akçomak, S. (2009), "Kamu Sektöründe İnovasyon Hangi Ölçüde?", *Bilgi Çağı Dergisi*, 59: 60-61
- Akyos M. (2007), "Kamuda İnovasyon", <http://www.inovasyon.org/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf>, Erişim: 24.03.2016
- Albury, D. (2005), "Fostering Innovation in Public Services", *Public Money and Management*, 25(1): 51-56
- Arpacı, İ. (2011), "Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikası", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38 (Ağustos): 111-123
- Avrupa Komisyonu (2010), "Innobarometer 2010, Innovation in Public Administration"
- Avrupa Komisyonu (2011), "Innobarometer 2011, Innovation In The Public Sector: Its Perception In And Impact On Business"
- Avrupa Komisyonu (2013), "European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise"
- Bloch vd. (2009), "Public Sector Innovation Index – A Diagnostic Tool for measuring innovative performance and capability in public sector organisations", *Exploratory project commissioned by NESTA*
- Bloch (2011), "Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual", *The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA)*
- Bugge vd. (2011), "Measuring Public Innovation in Nordic Countries, Report on the Nordic Pilot studies – Analyses of methodology and results", *Rapport 40/2011*
- Clark vd. (2008), "Innovation Index: 2008 Summer Mini-Projects, Mini-project 4: Innovation in the public and third sectors", *Technopolis Group*
- Elçi, Ş. (2007), "inovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı", Genişletilmiş 2. Baskı, *Technopolis Group: Ankara*
- Güravşar Gökçe, S. (2015), "Kamuda İnovasyon ve Türkiye'deki Uygulamaları", *Journal of International Management and Social Researches Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 28-37
- Hughes vd. (2011), "Innovation in Public Sector Organisations, A pilot survey for measuring innovation across the public sector", *NESTA*
- Kasımoğlu M. ve Akkaya F. (2013), "Kamu Kurumlarında İnovasyon", İstanbul İl Özel İdaresi
- Kaymakçalan, Ö. (2009), "Kamuda İnovasyon Önündeki Engel 'katı, hiyerarşik yapı", *Bilgiçığı Dergisi*, 5 (59): 42-43
- Koch P. ve Hauknes J. (2005), "On innovation in the Public Sector - Today and Beyond", *Publin Report No. D20, Second revised edition*
- Koch vd. (2006), "Innovation in the Public Sector: Summary and policy recommendations", *Publin Report No. D24, Second revised edition*
- Mulgan, G. ve Albury, D. (2003), "Innovation in the Public Sector", Discussion Paper, *Strategy Unit, Cabinet Office, UK*
- OECD ve EUROSTAT (2005), "Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler", *TÜBİTAK (çev.)*
- T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2009), "Kamuda İnovasyon Projesi [Kamln] Kamuda İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi Nihai Rapor", *Technopolis Group*
- Vigoda-Gadot vd. (2005), "Innovation in the Public Sector: Report on the Publin Surveys", *Publin Report No. D17*
- Windrum, P. ve Koch, P. (2008), "Innovation In Public Sector Services", *UK: Edward Elgar Publishing Inc.*



T.C. İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)

Havaalanı Kavşağı EGS Business Park Blokları

B2 Blok Kat: 16

34149 Yeşilköy Bakırköy / İSTANBUL

T. 0212 468 34 00

F. 0212 468 34 44

iletisim@istka.org.tr

www.istka.org.tr