



KAMUDA YENİLİK: İSTANBUL'DAKİ KAMU KURUMLARI ÜZERİNDEN BİR ARAŞTIRMA*

Fatih PİŞKİN**

Öz

Bu çalışma kamuda yeniliğin amaçlarını, itici güçlerini ve önündeki engelleri belirlemeyi ve İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu amaçla geliştirilen anket formu İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşlarına gönderilerek cevaplamaları istenmiştir. En çok gerçekleştirilen yenilik türünün hizmet yeniliği olduğu ve büyük kurumların küçük kurumlara göre daha yenilikçi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik faaliyetlerinin sadece %17'si işbirliği yapılmaksızın kurum bünyesinde gerçekleştirilirken, en çok işbirliği özel sektör ile yapılmıştır. Kurumların %31,5'inin yürüttükleri yenilik faaliyetleri ya da projeleri için finansal desteklerden yararlanırken, genç personele sahip kurumların desteklerden daha fazla yararlandığı belirlenmiştir. Yenilik faaliyetlerinde bilginin kaynağı olarak kurum içi kaynakların kurum dışı kaynaklara kıyasla daha önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Benzer bir durum yenilik faaliyetlerinin arkasındaki itici güçlerin değerlendirilmesinde de ortaya çıkmaktadır. Kamuda yeniliğin önündeki engellerin başında kurumlarda yeniliği destekleyen ödül ve teşvik mekanizmalarının olmaması gelmektedir. Kamu kurumlarında uzun vadeli plan yapmanın zorluğu, bürokratik idari yapılanma ve finansal kaynakların yetersizliği, yeniliğin önündeki diğer başlıca engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu kurumlarında yeniliğin çoğunlukla kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması, hizmet kalitesinin ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması ve idari işlem yükünün azaltılması amaçlarıyla gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Hizmet Yeniliği, Yenilik Ekosistemi, Yenilik Performansı, İnovasyon, Kamu

* Makale Gönderim Tarihi: 15.11.2016; Kabul Tarihi: 07.02.2017

** İstanbul Kalkınma Ajansı, Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi Başkanı

INNOVATION IN PUBLIC SECTOR: A SURVEY FOR MEASURING INNOVATION IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN ISTANBUL

Abstract

This study aims to determine the objectives, drivers and barriers to innovation in the public sector and understand the current situation of public sector organizations in Istanbul in terms of innovation. For this purpose, a questionnaire is prepared and mailed to local public organizations. Results show that service innovation is the mostly implemented innovation type and large institutions are more innovative than small ones. Only 17% of innovations are developed in-house and organizations had more cooperation with private sector than other parties. It is found that 31.5% of the participants received financial support for their innovation activities and organizations with younger employees perform better in receiving financial support. As sources of information, internal sources are more important than external ones and this is the case for the drivers of innovation as well. It is found that the most important barrier to innovation in public sector organizations is the lack of incentive mechanisms to promote innovative employees. The difficulty of long term planning and lack of financial resources are among other barriers to innovation. The most common objectives for innovation in the public sector are increasing the efficiency and quality of public services, improving the customer satisfaction and reducing the operational workload.

Keywords: Innovation, Service Innovation, Innovation Ecosystem, Innovation Performance, Public

I. GİRİŞ

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. Konunun bugüne kadarki ele alınış şekli yeniliğin sadece özel sektör tarafından gerçekleştirilen bir kavram olduğu izlenimini doğurmaktadır. 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.

Yenilik ekosistemleri¹ içerisinde kamunun iki temel fonksiyonundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki ekosistemi geliştirici ve güçlendirici rolüdür. Kamu, ortaya koyduğu

¹ Yenilik ekosistemi kamu, üniversiteler, işletmeler, tüketiciler ve sivil toplum gibi aktörlerin etkileşim içerisinde olduğu karmaşık ilişkiler ağı olarak tanımlanabilir. Finansmana erişim, altyapı, teknoloji, politika, kanun ve düzenlemeler, eğitim ve kültür gibi faktörler yenilik ekosisteminin diğer temel bileşenlerini oluşturmaktadır. “Ekosistem” teriminin biyolojik ekosistemlerdeki dinamik ve canlı etkileşimi ifade etmesinden esinlenerek, yeniliğin ortaya çıkmasını destekleyecek, ilgili tüm aktörlerin birbirleriyle etkileşim içerisinde rollerini oynadıkları bir sistem yapısını tanımlamak amacıyla yenilik literatüründe kullanıldığı görülmektedir.

vizyon ve stratejiler ile yenilik çalışmalarını yönlendirmekte; yasal düzenlemeler, destekler ve satın almalar yolu ile özel sektör, üniversiteler ve araştırma kurumları başta olmak üzere ekosistem aktörlerinin önünü açmakta; aktörler arasındaki işbirliği ve etkileşimi artırarak ekosistemin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin, kamu tarafından sağlanan finansal destekler özel sektörün hem Ar-ge ve yenilik harcamalarını (Almus ve Czarnitzki, 2003; Duguet, 2004; Gonzalez ve Pazo, 2008) hem de patent başvurusu, yeni ürün gibi yenilik çıktılarını (Czarnitzki ve Hussinger, 2004; Czarnitzki, Hanel ve Rosa, 2011) olumlu yönde etkilemektedir. İkincisi ise bizatihi 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 ve yenilik arasındaki ilişkinin genellikle ekosistemin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine yönelik rolü üzerinden ele alındığı görülmektedir. 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 artırılmasına yönelik sağlayacağı katkılar açısından da değerlendirilmeye başlanmıştır (Borins, 2002; Mulgan ve Albury, 2003; Hughes, Moore ve Kataria, 2011; Bason, 2010). Bu yönüyle kamuda yenilik, hesap verebilirlik, vatandaş odaklılık, yerinden yönetim, dikey ve hiyerarşik yapının yerine yatay ve esnek organizasyon yapısı, şeffaflık, performans ve yönetim kavramlarının ön plana çıktığı yeni kamu yönetimi anlayışını da yansıtmaktadır. Kamu kurumlarının önceliği kâr etmek değil toplumun ihtiyaç duyduğu temel hizmetleri sunarak vatandaşların yaşam kalitesini ve refah düzeyini arttırmaktır. Dolayısıyla, kamuda yenilik sadece kamusal hizmetlerin daha kaliteli ve düşük maliyetli sunulmasını sağlamakla kalmayıp aynı zamanda özel sektör ve üniversitelerin yenilik faaliyetlerini de doğrudan etkileyecektir. Kendine özel dinamikleri ve amaçları olan kamu sektörünün yenilik ekosistemi için taşıdığı önem, yeniliğin kamuda da özel sektöre benzer bir önem ile ele alınmasını gerektirmektedir (Hughes vd. 2011; Avrupa Komisyonu, 2013; Cankar ve Petkovsek, 2013). Kamuda yenilik ile ilgili henüz yeterince çalışma yapılmadığı ve konunun derinlikli bir şekilde ele alınmadığı görülmekle birlikte (Mulgan ve Albury 2003; Bommert, 2010) konunun bir ivme kazanarak gerek AB gerekse diğer ülkelerde daha fazla gündeme geldiği ve yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir (Borins, 2002; Bloch ve Bugge, 2013).

Bu araştırma İstanbul'daki kamu kurumlarının yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koyarak, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniliğin amaçlarını, itici güçlerini, önündeki engelleri ve gelişim alanlarını belirlemeyi ve bu alandaki literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde kamuda yeniliğin ne olduğuna dair kavramsal bir çerçeveye çizilirken üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler detayları ile dördüncü bölümde sunulurken, beşinci ve son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

II. 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. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Avrupa İstatistik Ofisi (EUROSTAT) tarafından yayınlanan ve 2005 yılında üçüncü basımı yapılan Oslo Kılavuzu, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (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 (s. 50). Tanımın daha çok özel sektör odaklı olduğu, kamu sektöründe yeniliği yeterince yansıtmadığı görülmektedir. 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 (s. 20).

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 tarafından gerçekleştirilen Innobarometer 2010, Innovation in Public Administration başlıklı araştırmada kamuda yenilik: “Bir yenilik yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir hizmet, iletişim yöntemi, süreç ya da organizasyonel yöntemdir.” şeklinde tanımlanmıştır (s. 189). Bu tanım, Komisyonun European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise başlıklı çalışmasında da aynı şekilde kullanılmıştır (Avrupa Komisyonu, 2013). 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: Avrupa Komisyonu, 2013:9.

Mulgan ve Albury (2003) 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 metotlarının yaratılması ve uygulamaya konulması” olarak tanımlamışlardır. Koch ve Hauknes (2005) kamuda yeniliği, yeni ya da iyileştirilmiş hizmet, süreç yeniliği, yönetsel yenilik, sistem yeniliği, kavramsal yenilik ve rasyonellikte radikal değişim olmak üzere altı grupta ele almışlardır. Clark, Good ve Simmonds (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. Özel sektördeki kâr 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 (2008) de Koch ve Hauknes (2005)’e benzer şekilde kamuda yeniliği altı farklı grupta ele almıştır: hizmet yeniliği, hizmet sunum yeniliği, idari ve organizasyonel yenilik, kavramsal yenilik, politika yeniliği ve sistemik yenilik. Elçi (2007:36)’ye göre: “Kamunun inovasyon faaliyetleri, kamu hizmetlerinin sunuluşunda 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”.

Bloch, Jorgensen, Norn ve Vad (2009)’a 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 kurumdaki yeni fikir ve buluşların kaynağı olan proaktif bir kuruma kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

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 var oluş amaçları ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Özel sektörün amacı kâr etmek

iken kamu sektörünün ana amacı kâr 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.

Kamu ve özel sektörde yenilik alanındaki önemli farklardan biri de yeniliğin ölçülmesinde ortaya çıkmaktadır. Kamu hizmetlerinin en uygun maliyetle ve toplumsal fayda yaratma amacıyla sunuluyor olması kamuda yeniliğin ölçülmesini özel sektöre kıyasla daha karmaşık ve zorlu bir hale getirmektedir (Bloch ve Bugge, 2013; Mulgan ve Albury 2003). Kamuda yeniliğin ne olduğuna dair üzerinde uzlaşılan bir tanımlamanın olmaması, yenilik konusundaki araştırmaların kamudan ziyade özel sektör üzerinde yoğunlaşmış olması ve kârlılık, üretim, maliyetlerde azalma gibi nicel verilerin kullanılamaması da kamuda yeniliğin ölçülmesini zorlaştıran etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Cankar ve Petkovsek, 2013). 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 (Koch ve Hauknes 2005; OECD, 2010; Avrupa Komisyonu, 2010).

III. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı İstanbul'daki kamu kurum ve kuruluşlarının yenilik alanındaki mevcut durumlarını ortaya koymak, kamuda yeniliğin amaçlarını, itici güçlerini ve önündeki engelleri belirlemektir. Veri toplama yöntemi olarak, birincil kaynaktan veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları oluşturulurken öncelikle literatür taraması gerçekleştirilmiş, ulusal ve uluslararası çalışmalarda kullanılan anketler incelenmiştir. Kullanılan ölçeklerde, kamu sektöründe yeniliğin nasıl ortaya çıktığını ve

yenilik süreçlerini belirlemeye yönelik değişkenlerle birlikte bu etkenlerin kamu kurumlarının yenilik performansları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik sorulara yer verildiği görülmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010; Avrupa Komisyonu, 2013; Hughes vd. 2011; Bugge, Mortensen ve Bloch 2011). Ayrıca, kamusal hizmetlerden yararlanan nihai kullanıcıların kamunun yenilik performansı hakkındaki görüşlerini yansıtan (Vigoda-Gadot, Shoham, Ruvio ve Schwabsky, 2005) ve kamuda yeniliğin özel sektör firmalarına etkisi ve firmaların kamuda yenilik algılarının ölçülmesine yönelik davranışsal ve algısal değişkenlerin de kullanıldığı araştırmalar (Avrupa Komisyonu, 2012) da bulunmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda, kamu kurumu yöneticilerinin hizmet sundukları toplum, firmalar ve üniversiteler gibi ekosistemin diğer unsurlarının yenilikçilikleri hakkındaki düşünce ve görüşlerine yer verilmediği tespit edilmiştir. Anket formu literatürdeki bu eksikliği tamamlayabilmek amacıyla geliştirilerek özgünlüğü sağlanmıştır.

Hazırlanan anket formunun araştırmanın amaç ve yöntemine uygunluğunun belirlenebilmesi amacıyla uzmanlardan görüş alınmış, İstanbul'un yenilikçi çalışmalarıyla ön plana çıkan üç kamu kurumunun yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak test edilmiştir. Öneri ve eleştiriler ışığında revize edilen anket formu çalışmanın hedef kitlesini oluşturan belediyeler, kaymakamlıklar, genel müdürlükler, bölge müdürlükleri ve başmüdürlükler, il müdürlükleri, İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve iştirakleri, KOSGEB müdürlükleri, kamu araştırma merkezleri gibi İstanbul'un önde gelen 206 kamu kurum ve kuruluşuna gönderilerek cevaplamaları istenmiştir. Anket formu 91 kurum tarafından doldurulmuştur. 2 anket formu cevaplar arası tutarsızlık nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmış, analizler 89 form üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Kurumlara çalışan kişi sayısı, çalışanların yaş ortalaması ve eğitim düzeylerini tespit eden profil sorularına ek olarak 22 soru yöneltirken, hem açık hem de kapalı uçlu sorulara yer verilmiş, önem veya katılma düzeyinin ölçüldüğü sorularda 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Kapalı uçlu sorulara verilen yanıtlar yüzde frekans yöntemiyle analiz edilirken, Likert Ölçeği kullanılan sorulara verilen yanıtlar, belirtilen önem derecelerine göre ağırlıklandırılarak her bir cevap seçeneği için ortalama önem derecesi puanı hesaplanmıştır. Ayrıca kurumların yenilikçiliğini etkileyebileceği düşünülen bazı değişkenler ile yenilik yapma durumları arasındaki ilişki çapraz tablolama yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu analizlerde ise Pearson, Yates (Continuity Correction) ve Fisher's Exact Ki-Kare testleri kullanılmıştır. Aradaki ilişkinin anlamlı olduğunun belirlendiği durumlarda, ilişkinin kuvvetini ölçmek amacıyla Cramer's V değerleri hesaplanmıştır.

Ankete katılan kurumlarda çalışanların genel yaş ortalaması 39, lisans derecesine sahip çalışanların oranı %39,8, lisansüstü derecesine sahip olanların oranı ise %8'dir. Ankete katılan kurumların türlerine, çalışan sayılarına ve çalışanların yaş ortalamalarına göre dağılımı Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Kurumların Türlerine, Çalışan Sayılarına ve Çalışanların Yaş Ortalamalarına Göre Dağılımı

	Adet	Yüzde
Kurumların Türlerine Göre Dağılımı		
Kaymakamlık	17	19,1
Belediye	19	21,3
Müdürlük	30	33,8
İBB İştiraki	10	11,2
Diğer	13	14,6
Kurumların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı		
1-100	31	34,8
101-400	20	22,5
401-1000	23	25,8
1000+	15	16,9
Kurumların Çalışanların Yaş Ortalamalarına Göre Dağılımı		
30-34	16	18,0
35-39	28	31,5
40-44	36	40,4
45-49	9	10,1

IV. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

IV.1. Kurumların Yenilik Performansı

Kurumlara son iki yılda hizmet, süreç, organizasyonel ve iletişim yeniliklerinden hangilerini gerçekleştirdikleri sorulduğunda %71,9'unun bu yenilik türlerinden en az birini gerçekleştirdiği, %28,1'inin ise 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 türü gerçekleştirenlerin oranı %14,6, sadece bir yenilik türü gerçekleştirdiğini belirtenlerin oranı ise %6,7 olmuştur. Yenilik türleri olarak bakıldığında, sırasıyla en çok hizmet yeniliği (%27,4), organizasyonel yenilik (%25,8), süreç yeniliği (%24,4) ve iletişim yeniliği (%22,4) yapıldığı görülmektedir.

IV.2. Organizasyonel Büyüklük

Literatürde, organizasyonel büyüklüğün yenilik performansı üzerinde belirleyici bir değişken olduğuna yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte ilişkinin yönü açısından farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Büyük organizasyonlarda görülen bürokratik ve karmaşık yapılanmaların yeniliği olumsuz etkilediğini ortaya koyan çalışmalara ek olarak (Hage, 1980; OECD, 2000; Mote, Jordan, Hage, Hadden ve Clark 2016) organizasyon büyüklüğü ile yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Damanpour, 1992; Camison-Zornoza, Lapiedra-Alcami, Segarra-Cipres ve Boronat-Navarro, 2004). Ankete katılan kurumların yenilik performansları ve çalışan sayıları çapraz

tablolama yöntemi ile analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir. Tablo 3’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.

Tablo 3. Yenilik Yapma Durumu ve Çalışan Sayısı

		Çalışan Sayısı			
		1-100	101-400	401-1000	1000+
Yenilik Yapma	Evet	%45,2	%85,0	%87,0	%86,7
	Hayır	%54,8	%15,0	%13,0	%13,3
	Toplam	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare Değeri=16,872; (Sig.=0,001); Cramer’s V Değeri=0,435 (Sig.=0,001)

Aynı analiz hizmet yeniliği, organizasyonel yenilik, süreç yeniliği ve iletişim yeniliği için ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve kurumların yenilik performansları ile çalışan sayıları arasındaki ilişkinin tüm yenilik türleri için anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

IV.3. İşbirlikleri

Yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli bir unsur olan işbirliklerine İstanbul’daki 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 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. Üniversitelerin işbirliği yapılan kurumlar arasında ön sıralarda yer almaması, kamu ve üniversiteler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yeterli olmadığına işaret etmektedir. Arpacı (2011) de çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmış, kamu kurumlarının yenilik süreçlerinde en çok sırasıyla özel sektör, kamu sektörü, üniversite ve STK’lar ile işbirliği yaptığını ortaya koymuştur. Yenilik türleri olarak bakıldığında, ankete katılan kurumların hizmet yeniliğinde en çok diğer kamu kurumlarıyla, süreç, organizasyonel ve iletişim yeniliğinde ise en çok özel sektörle işbirliği yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, vatandaş işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerde iletişim yeniliğinin, uluslararası kurum ve kuruluşlar işbirliğinde gerçekleştirilen yeniliklerde ise süreç yeniliğinin öne çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumların yenilik performansları ve işbirliği yapma durumları çapraz tablolama

yöntemi ile analiz edildiğinde, işbirliği yapan kurumların yapmayan kurumlara göre daha iyi bir performans sergiledikleri görülmektedir. Tablo 4’de sunulan sonuçlar yenilik çalışmalarında işbirliği yaptığını belirten kurumların %89,1 gibi büyük bir oranının hizmet yeniliği gerçekleştirdiğini göstermektedir. Cramer’s V değerinin 0,714 olması işbirliği yapmanın hizmet yeniliği gerçekleştirme üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 4. Hizmet Yeniliği ve İşbirliği Yapma

	İşbirliği Yapma		
		Evet	Hayır
Hizmet Yeniliği Yapma	Evet	%89,1	%17,6
	Hayır	%10,9	%82,4
	Toplam	%100	%100

Ki-Kare Değeri=45,428 (Sig.=0,000) ; Cramer’s V Değeri=0,714 (Sig.=0,000)

Aynı analiz organizasyonel yenilik, süreç yeniliği ve iletişim yeniliği için ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Tüm yenilik türlerinde, işbirliği yapan kurumların yapmayan kurumlara göre daha fazla yenilik gerçekleştirdikleri ve aradaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

IV.4. Finansal Desteklerden Yararlanma

Yenilik faaliyetlerinde finansmana olan ihtiyaç çalışmanın türüne ve içeriğine göre değişebilir. Bazı yenilikler küçük bütçelerle gerçekleştirilirken, özellikle araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayalı yenilikler büyük harcamalar gerektirebilir. Gerek kamu gerekse özel sektörde yeniliğin önündeki engellerden biri de finansal kaynakların yetersizliğidir (Avrupa Komisyonu, 2010; Bloch, 2011; Cankar ve Petkovsek, 2013). Kurumların yenilik çalışmalarında karşılaştıkları finansman sorunlarını aşmada kullanılan en önemli araçlardan biri de 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. Kurumların bütçe dışı finansal desteklerden yararlanma ve yenilik gerçekleştirme durumları çapraz tablolaştırma yöntemi ile analiz edildiğinde, destek aldığını belirten kurumların diğer kurumlara göre daha fazla hizmet yeniliği ve organizasyonel yenilik gerçekleştirildiği görülürken², finansal desteklerden yararlanma ile süreç ve iletişim yeniliği gerçekleştirme arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

² Her iki yenilik türü için de en küçük beklenen frekans değeri 5’ten küçük olduğu için Fisher’s Exact Test uygulanmıştır. Hizmet yeniliği için Sig.=0,029, organizasyonel yenilik için Sig.=0,048 olarak hesaplanmıştır.

Kamu kurumlarının finansal desteklerden yararlanmaları ile ilgili ilginç bir sonuç da genç çalışanlara sahip kurumların finansal desteklerden daha fazla yararlandıklarıdır. Kurumların 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 görülmektedir. Bununla birlikte, Cramer's V değerinin 0,393 olması aradaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Finansal Desteklerden Yararlanma ve Yaş Ortalaması

		Kurumda Çalışanların Yaş Ortalaması			
		30-34	35-39	40-44	45-49
Finansal Desteklerden Yararlanma	Evet	%66,7	%50	%50	%0
	Hayır	%33,3	%50	%50	%100
	Toplam	%100	%100	%100	%100

Ki-Kare değeri=8,190 (Sig.=0,043) ; Cramer's V Değeri=0,393 (Sig.= 0,042)

IV.5. Bilgi Kaynakları

Kamuda yeniliğin ölçülmesine yönelik uluslararası çalışmalarda cevabı aranan sorulardan biri de yenilik faaliyetlerinde bilginin kaynağının ne olduğudur. İskandinav Ülkelerinde Kamuda Yeniliğin Ölçülmesi (Measuring Public Innovation in Nordic Countries, MEPIN) projesi kapsamında Finlandiya, Norveç, İsveç, Danimarka ve İzlanda'daki merkezi, bölgesel ve yerel kamu kuruluşlarını hedef alan pilot çalışmanın sonuç raporunda, bilgi kanalları arasında en çok ağlar, konferanslar ve seminerlerin kullanıldığı; kullanıcı memnuniyet anketleri ve değerlendirmelerinin de diğer bilgi kaynakları olarak ön plana çıktığı belirtilmektedir (Bloch, 2011). Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen, üye 27 ülke, Norveç ve İsviçre'yi kapsayan Innobarometer 2010 araştırmasında ise personel fikirleri, yönetici fikirleri ve müşteri/kullanıcıların en önemli üç bilgi kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmışken, diğer kamu kurumlarının iyi uygulama örnekleri bir diğer önemli bilgi kaynağı olarak öne çıkmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2010). Arpacı (2011)'e göre ise personel ve mevzuat kamu kurumlarında yeniliğin en önemli kaynaklarıdır.

İstanbul'daki kamu kurumlarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumların son iki yıl içerisinde gerçekleştirdikleri yeniliklerde en önemli bilgi kaynaklarının yönetici ve personel fikirleri olduğu görülmektedir. Konferans, seminer, eğitim ve diğer organizasyonlara katılımlar ve diğer kamu kurumlarının yenilik çalışmaları da öne çıkan diğer önemli bilgi kaynaklarıdır. 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. Bilgi kaynaklarının ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımı Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Bilgi Kaynakları ve Önem Dereceleri

Bilgi Kaynakları	Ortalama Önem Derecesi Puanı
Yöneticilerin fikirleri	4,48
Personelin fikirleri	4,00
Konferans, seminer, eğitim ve diğer organizasyonlara katılımlar	3,57
Diğer kamu kurumlarının yenilik çalışmaları	3,54
Alınan danışmanlık hizmetleri	3,17
Üniversiteler ile yapılan işbirlikleri	2,98

IV.6. İtici Güçler

Yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan, kurum içerisinde yenilik çalışmalarını kolaylaştıran 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. Innobarometer 2010 araştırmasında kamuda yeniliğin en önemli itici gücünün yeni kanun ve düzenlemeler olduğu ortaya konarken, 250 ve üzeri çalışanı bulunan kurumlarda zorunlu bütçe kesintilerinin en önemli itici güç olarak değerlendirildiği görülmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010). MEPIN çalışmasında ise 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 sonucuna ulaşılmıştır (Bloch, 2011). Yenilik alanındaki çalışmalarıyla İngiltere'nin önde gelen kurumlarından biri olan Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts) tarafından, 2010 yılında kamu kurumlarında yeniliğin ölçülebilmesi için bir endeks oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen pilot anket çalışmasında, diğer kurumlardaki iyi uygulama örneklerinin kamuda yeniliği kolaylaştırıcı etkenlerin başında geldiği sonucuna ulaşılmıştır (Hughes vd. 2011). Öne çıkan diğer kolaylaştırıcı etkenler ise kurumun bilgi yönetim sistemi, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, yenilikçi fikirlerin ve personelin ödüllendirilmesi olmuştur (Hughes vd. 2011). AB 5. Çerçeve Programı altında yürütülmüş bir araştırma projesi olan Kamu Sektöründe Yenilik (Innovation in the Public Sector, PUBLIN) kapsamında yapılan anket çalışmaları sonucunda liderlik, yönetim, değişime açıklık, personelin yeniliğe teşvik edilmesi gibi kurum içi faktörlerin, kurum dışı çevresel faktörlere kıyasla yeniliği kolaylaştırmada daha önemli oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Koch, Cunningham, Schwabsky

ve Hauknes 2006). Arpacı (2011) özel sektör, kamu, üniversiteler ve sivil toplum arasındaki işbirliğinin kamuda yeniliğin en önemli itici gücü olduğunu belirtmektedir. Yazara göre, inovasyonu destekleyen politikalar, kamusal talep, kurumlarda strateji geliştirme dairelerinin kurulması, performans tabanlı bütçe çalışmaları ve kamu kurumlarında standartlaşma konusunda ilerlemeler kamu kurumlarında yeniliği destekleyen diğer itici güçlerdir.

İstanbul'daki kamu kurumlarında da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. 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 üretmede 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. Meslek örgütlerinden gelen talepler ise ankete katılan kamu kurumları tarafından en düşük öneme sahip itici güç olarak değerlendirilmiştir. 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. Tablo 7 kamu kurumlarında yürütülen yenilik faaliyetlerindeki itici güçlerin ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 7. İtici Güçler ve Önem Dereceleri

İtici Güçler	Ortalama Önem Derecesi Puanı
Kurumun sahip olduğu insan kaynağı	4,40
Yeni kanun, düzenleme, politika öncelikleri ve stratejiler	4,20
Teknolojik gelişmeler	4,02
Müşteri ya da kullanıcı vatandaşlar	3,93
Diğer kamu kurumları	3,33
Özel sektör	3,04
Yeni finansman kaynakları	2,85
Meslek örgütlerinin talepleri	2,46

IV.7. Engeller

Yeniliğin ortaya çıkmasını destekleyen ve kolaylaştıran etkenler kadar engelleyen faktörlerin belirlenmesi ve bunlara yönelik düzenlemeler yapılması da önem taşımaktadır. Innobarometer 2010 araştırmasında ulaşılan sonuçlara göre kamu kurumlarında yeniliği önündeki engellerin başında finansman ve insan kaynağı yetersizliğinin geldiği görülmektedir (Avrupa Komisyonu, 2010). Kanuni zorunluluklar, yönetimin yeniliği desteklemesi ve çalışanlara yönelik teşviklerin olmaması diğer engeller olarak öne çıkmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2010). MEPIN araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. 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 (Bloch, 2011). Başarısızlık riskinin önemli bir engel olarak görülmemesi dikkat çekicidir ve bu alandaki diğer çalışmalardan elde edilen sonuçlardan farklılık göstermektedir (Bloch, 2011). PUBLIN projesi kapsamında yapılan araştırmada itici güçlerde olduğu gibi yeniliğin önündeki engellerde de kurum içi etkenlerin (liderlik ve yönetim kaynaklı sorunlar, rutin iş yükü, çalışanların yeniliğe karşı direnç göstermesi vb.) kurum dışı etkenlere kıyasla daha önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Koch vd. 2006). Arpacı (2011) ise çalışmasında bürokrasi, onay mercii, mevzuat ve kalifiye eleman eksikliğinin kamuda yeniliğin önündeki engellerin başında geldiğini belirtmektedir.

İstanbul'daki kamu kurumlarında ise yeniliğin önündeki engellerin başında yeniliği destekleyen ödül ve teşvik mekanizmalarının olmaması gelmektedir. Kamu kurumlarında uzun vadeli planlama yapmanın zorluğu, bürokratik idari yapılanma ve mevzuat kaynaklı sınırlamaların yeniliğin önündeki diğer başlıca engeller olarak belirtilmektedir. Bu soruya verilen cevaplar ışığında, kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engellerin kuruma özgü etkenlerden ziyade, kamu sistemi içerisinde faaliyet gösteriyor olmaktan kaynaklı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç PUBLIN projesinde elde edilen, kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engeller arasında kurum içi etkenlerin kurum dışı etkenlere kıyasla daha önemli olduğu sonucundan farklılık göstermektedir. Tablo 8 kamu kurumlarında yeniliğin önündeki engellerin ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 8. Yeniliğin Önündeki Engeller

Engeller	Ortalama Önem Derecesi Puanı
Yeniliği destekleyen ödül ve teşvik mekanizmalarının olmaması	3,37
Kamu kurumlarında uzun vadeli planlama yapmanın zorluğu	3,27
Finansal kaynakların yetersizliği	3,10
Kamudaki bürokratik idari yapılanma	3,10
Mevzuattaki sınırlandırmalar	2,93
Kamu-Üniversite-Sanayi işbirliğinin yetersizliği	2,93
Yenilik yapma ve uygulama konusunda kurumsal kültürün zayıf olması	2,85
İnsan kaynağı yetersizliği	2,74
Personelin yeniliğe karşı direnç göstermesi	2,62
Toplumda yenilikçi kamu hizmetlerine talep olmaması	2,17
Üst yönetimin yeniliğe olumsuz bakış açısı	2,10

IV.8. Yeniliğin Amacı

MEPIN araştırması sonuçlarına göre kamu kurumlarında yenilik en çok etkinliğin artırılması, mal ve hizmetlerde geliştirme ve kullanıcı memnuniyetinin artırılması amaçlarıyla gerçekleştirilmektedir (Bloch, 2011). Bununla birlikte, katılımcıların yarıya yakın bir kısmı yenilik faaliyetlerindeki amacın yeni düzenlemeler ile getirilen yükümlülüklerin yerine getirilmesi olduğunu belirtmişlerdir (Bloch, 2011). İstanbul'daki kamu kurumlarına göre yenilik çalışmalarının en önemli amaçları sırasıyla hizmet kalitesinin, kamu hizmetlerinde etkinliğin ve kullanıcı memnuniyetinin artırılmasıdır. 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. Tablo 9 yenilik çalışmalarının gerçekleştirilmesinde amaçların ortalama önem derecesi puanlarına göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 9. Yeniliğin Amacı

Amaç	Ortalama Önem Derecesi Puanı
Hizmet kalitesinin artırılması	4,39
Kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması	4,33
Kullanıcı memnuniyetinin artırılması	4,29
İdari işlem yükünün azaltılması	3,87
Sosyal sorunların çözümü (toplumsal sağlık sorunları, ulaşım sorunları, eşitsizlikler vb.)	3,72
Yeni düzenleme, politika ve diğer zorunlu değişikliklerin yerine getirilmesi	3,69

IV.9. Kamunun Gözünden Toplumun, Özel Sektörün ve Akademisyenlerin Yenilikçiliği

Bu araştırmanın literatüre sağladığı en önemli katkılardan biri de İstanbul'daki kamu kurumlarının İstanbul bölgesel yenilik ekosistemi içerisindeki diğer aktörler olan özel sektör, üniversiteler ve toplumun yenilikçiliğine dair algılarının belirlenmesi olmuştur. Bu amaçla, katılımcılara her üç kesimin yenilikçiliğine dair yargılara ne düzeyde katıldıkları 5'li Likert ölçeği ile sorulmuştur. Kurumların toplum, özel sektör ve akademisyenlerin yenilikçiliğine dair yargılara katılım düzeyleri Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Kamunun Gözünden Toplumun, Özel Sektörün ve Akademisyenlerin Yenilikçiliği (%)

	1 Hiç Katılmıyorum	2	3	4	5 Tamamen Katılıyorum
Toplumun Yenilikçiliği					
Toplum Yeni Ürün ve Hizmet Talep Ediyor	1,2	2,5	6,2	55,5	34,6
Toplum Sunulan Yeni Ürün ve Hizmetleri Kullanıyor	0	6,1	12,2	51,2	30,5
Toplum Yeniliğe Açıktır	1,2	6,2	16,0	48,1	28,5
Toplum Yeni Ürün ve Hizmetlerin Geliştirilmesi Süreçlerine Katılımcıdır	4,9	12,3	42	28,5	12,3
Özel Sektörün Yenilikçiliği					
Özel sektör sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor, uyguluyor	0,0	2,5	21,5	40,5	35,5
Özel sektör kamuya göre daha yenilikçidir	1,2	10,5	24,4	34,9	29,0
Özel sektör yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcıdır	1,1	7,1	29,8	42,9	19,1
Özel sektör kamu ile işbirliği yapmaya açıktır	3,6	8,3	39,3	31,0	17,8
Akademisyenlerin Yenilikçiliği					
Akademisyenler yenilik konusunda üretkendir	4,8	13,3	44,6	27,7	9,6
Akademisyenler yenilik faaliyetleri konusunda işbirliği geliştirmeye yatkındır	2,4	12,3	40,2	35,4	9,7
Akademisyenler yenilik faaliyetleri konusunda kamu ve özel sektör ile ortak bir dil kullanmaktadır	4,9	21,9	48,8	19,5	4,9
Akademisyenler kamunun yenilik faaliyetlerine olumlu katkıda bulunmaktadır (danışmanlık hizmetleri, ortak proje yürütme vb.)	3,6	14,7	43,9	30,5	7,3

Katılımcılardan İstanbul'da toplumun yeniliğe bakışımı değerlendirmeleri istendiğinde, toplumun yeni ürün ve hizmet talep ettiği, sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullanıyor ve uyguluyor olduğu ve yeniliğe açık olduğu yargılarına yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Toplumun yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı olduğu yargısına katılım daha düşük düzeyde olmuştur. Verilen cevaplardan kamunun İstanbulluların yeniliğe

bakışı hakkında olumlu görüşlere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılardan özel sektörün yeniliğe bakışını değerlendirmeleri istendiğinde ise özel sektörün sunulan yeni ürün ve hizmetleri kullandığı, kamuya göre daha yenilikçi olduğu ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi süreçlerine katılımcı olduğu yargılarına büyük oranda katıldıkları görülmektedir. Yapılan değerlendirmelerin kamu kurumlarının gerçekleştirdikleri işbirliği ve satın almalarda özel sektörün ön plana çıktığını gösteren sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ankete katılan kamu kurumu yetkililerinin toplum ve özel sektöre yönelik değerlendirmelerinden farklı olarak, akademisyenlerin yeniliğe bakış açısı ve yenilik ekosistemi içerisindeki durumlarına yönelik ifadelerle 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.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumlarında yeniliğin önünün açılması kurumların yenilikçilik performansını arttırmakla kalmayacak aynı zamanda kamusal hizmetlerden faydalanan 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. Araştırma sonuçları kamuda yenilik alanında yapılan uluslararası ve ulusal çalışmalar ile birlikte değerlendirildiğinde, kamu kurumlarında yeniliğin geliştirilmesi için 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 aşılmasıyla 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 desteklenmesini sağlayacaktır.
- **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 tür işlere ayrılmasıdır. Bu durum çalışanları mesleki açıdan 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 iletişim kanalları vasıtası ile ilgili kişi ve birimlere iletmeli, bu fikirler konularına göre oluşturulan komiteler tarafından değerlendirilmeli ve uygun olanlar hayata geçirilmelidir. İstanbul'da ki kamu kurumlarında bu tür mekanizmaların var olmaması ya da var olanların sistematik olarak çalışmaması yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında bir engel olarak değerlendirilmektedir.
- **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 kârlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple firmalar çalışanlarını yenilikçi fikirler üretme konusunda daha çok teşvik etmekte, özellikle maddi olarak kolaylıkla ödüllendirebilmektedir. 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 ödüllendirme sistemlerinin 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, sadece kamunun üniversite ve firmalara fon sağlama ya da çalışmalarının önünü açması, kolaylaştırması 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, 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:** Araştırmadan 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 Avrupa Komisyonu'nun European Public Sector Innovation Scoreboard araştırmasında 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 oluşturulması 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'daki 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.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akçomak, S. (2009). Kamu Sektöründe İnovasyon Hangi Ölçüde?. <http://bilgicagi.com/kamu-sektorunde-inovasyon-hangi-olcude/> (12 Aralık 2015)
- Almus, M. and Czarnitzki, D. (2003). The effects of public RandD subsidies on firms' innovation activities: the case of Eastern Germany, *Journal of Business and Economic Statistics*. 21(2), 226-236.
- 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*. http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf (22 Ocak 2015)
- Avrupa Komisyonu. (2012). *Innobarometer 2012, Innovation In The Public Sector: Its Perception In And Impact On Business*. http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_343_en.pdf (22 Ocak 2015)

- Avrupa Komisyonu. (2013). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise*. <http://bookshop.europa.eu/en/european-public-sector-innovation-scoreboard-2013-pbNBAZ13001/> (22 Ocak 2015)
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press.
- Bloch, C., Jorgensen, L.L., Norn, M.T. and Vad, T. B. (2009). *Public Sector Innovation Index–A Diagnostic Tool for measuring innovative performance and capability in public sector organisations* (Exploratory project commissioned by NESTA). <http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/Public%20Sector%20Innovation%20Diagnostic%20Tool.pdf> (20 Eylül 2015)
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries: Copenhagen Manual* (The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA), Nordic Innovation Centre (NICe) project number: 08207). http://www.nordicinnovation.org/Global/Publications/Reports/2011/201102_MEPIN_report_web.pdf (20 Eylül 2015)
- Bloch, C. and Bugge M. M. (2013). Public sector innovation-From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27(4), 133-145.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33.
- Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Bugge M., Mortensen, P. S. and Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in Nordic Countries. Report on the Nordic Pilot studies – Analyses of methodology and results* (Publin Report No: 40). <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282035/NIFUrapport2011-40.pdf?sequence=1> (5 Mayıs 2015)
- Camison-Zornoza, C., Lapedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. and Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361.
- Cankar, S.S. and Petkovsek, V. (2013). Private And Public Sector Innovation And The Importance Of Cross-Sector Collaboration. *The Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1597-1606.
- Clark, J., Good, B. and Simmonds, P. (2008). *Innovation in the public and third sectors* (NESTA Innovation Index Working Paper: September 2008). <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/kcfinder/files/4.2.InnovationinthePublicandThirdSectors.pdf> (20 Eylül 2015)
- Czarnitzki, D. and Hussinger, K. (2004). *The link between RandD subsidies, RandD spending and technological performance*. (ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 04-056). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.575362> (18 Şubat 2016)

- Czarnitzki, D., Hanel, P. and Rosa, J. M. (2011). Evaluating the impact of RandD tax credits on innovation: A microeconometric study on Canadian firms. *Research Policy*, 40(2), 217-229.
- Damanpour F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Duguet, E. (2004). Are RandD subsidies a substitute or a complement to privately funded RandD? Evidence from France using propensityscore methods for non-experimental data. *Revue d'EconomiePolitique*, 114(2), 263-292.
- Elçi, Ş. (2007). *inovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*, Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: Technopolis Group.
- Gonzalez, X. and Pazo, C. (2008). Do public subsidies stimulate private RandD spending?. *Research Policy*, 37(3), 371-389.
- Hage, J. (1980). *Theories of Organizations*, New York: John Wiley and Sons.
- Hughes A., Moore, K. and Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations, A pilot survey for measuring innovation across the public sector* (NESTA Index Report: March 2011). <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-public-sector-organisations> (20 Eylül 2015)
- Koch P., and Hauknes J. (2005). *On innovation in the Public Sector - Today and Beyond* (Publin Report No: D20). <http://hdl.handle.net/11250/226573> (5 Mayıs 2015)
- Koch P., Cunningham, P., Schwabsky, N. and Hauknes, J. (2006). *Innovation in the Public Sector: Summary and policy recommendations* (Publin Report No: D24). http://pmc.haifa.ac.il/images/Eran_Academic_Profile/Download_Major_Publications/E_Other_publications/PUBLIN-d24-summary-final.pdf (5 Mayıs 2015)
- Mote, J., Jordan G., Hage, J., Hadden, W. and Clark, A. (2016). Too big to innovate? Exploring organizational size and innovation processes in scientific research. *Science and Public Policy*, 43(3), 332-337.
- Mulgan, G. and Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector* (Cabinet Office Strategy Unit Discussion Paper). http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf (12 Aralık 2015)
- OECD. (2000). *Science, Technology and Innovation in the New Economy, Policy Brief*. <https://www.oecd.org/science/sci-tech/1918259.pdf> (18 Şubat 2016)
- OECD and EUROSTAT. (2005). *Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3.Baskı). TÜBİTAK (Çev). Ankara: TÜBİTAK
- OECD. (2010). *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. DOI:10.1787/9789264083479-en
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A. and Schwabsky, N. (2005). *Innovation in the Public Sector: Report on the Publin Surveys* (Publin Report No: D17). <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/226567> (5 Mayıs 2015)

Windrum, P. (2008). Innovation and Entrepreneurship in Public Services. P. Windrum and P. Koch (Ed.), *Innovation in Public Sector Services Entrepreneurship, Creativity and Management* içinde. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008, 3-21.



Fatih Pişkin - fatih.piskin@istka.org.tr

Fatih Pişkin received his BA in Business Administration from Boğaziçi University in 1999, MS in Finance from Syracuse University in 2003 and Ph.D in Banking and Finance from Kadir Has University in 2016. He is currently working at Istanbul Development Agency as the head of Planning, Programing and Coordination Unit. In addition to banking and finance, his research area includes innovation, regional and strategic planning.

