

## **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimi Etkinleştirmede Açık İnovasyon 2.0: Türk Kamu Sektöründe Uygulanma Koşullarını Değerlendirme**

Open Innovation in Activating Strategic Management in the Public Sector: Evaluation of the Conditions of Implementation in the Turkish Public Sector

**Zümrüt ECEVİT SATI<sup>1</sup>**

Strategic Public Management Journal  
Volume 5, Issue 10, pp. 31-53  
December 2019  
DOI: 10.25069/spmj.660265  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### **Öz**

*Kamu sektöründe inovasyon olgusu, hükümetlerin önceliklerini dengeleme, kaynak etkinliğini sağlama, kamu beklentilerini karşılama, sorunlara çözüm üretme, hizmet sunumunu ve süreçleri iyileştirme yönleriyle giderek daha fazla inceleme alanı oluşturmaktadır. Bugün inovasyon bireyler, kurumlar, sektörler ve ülkeler için potansiyel çözüm üreten bir yaklaşım ve anlayış olarak görülmektedir. Kamu sektörünün sorumluluk alanları içinde yer alan sağlık, ulaşım, iklim değişikliği, işsizlik, finansal istikrar, refah, sürdürülebilirlik ve büyüme gibi alanlarda küresel olarak daha iyi çözümler üretmesi beklenmektedir. İnovasyon bu beklenti ve zorlukları yönetmede gerekli stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesinde yeni ortak değerler yaratmada önemli fırsatlar sunmaktadır. Kamu kurumlarının inovasyonun potansiyel etkilerinden yararlanmak için sivil toplum kuruluşları, iş çevresi, akademik birimler ve hükümet sektörleriyle birleşerek kendi başına yapabileceklerinin çok ötesindeki değişiklikleri yönetmesi gerekmektedir. İnovasyon başarısı çok sayıda katılımcının ve paydaşların bir araya getirdiği inovasyon eko sistemlerinin hızla kabul edilen yeni ürünler ve hizmetleri ne kadar iyi yarattıkları ile karakterize edilmektedir. Açık İnovasyon 2.0, bütünleşmiş işbirliği, ortak yaratılmış değerler, etkili inovasyon ekosistemleri ile ortaya çıkarılan üstel ilkelere dayanan, yeni teknolojilere uyumu ve olağanüstü hızlı adaptasyonu öngören yeni bir paradigmadır.*

*Bu çalışmada kamu sektöründe stratejik yönetimi etkin kılmak, alınan kararları eyleme dönüştürmek, hedeflere ulaşmak ve kamunun etkileşimde bulunduğu tüm tarafların gereksinimlerine cevap verebilmek için Açık İnovasyon 2.0 dan yararlanma koşulları değerlendirilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda kamu sektöründe inovasyon ihtiyacını yönlendiren unsurların anlaşılması, Açık İnovasyon 2.0 yapısı, uygulamaları ve Türkiye'deki kamu sektöründen örneklerin incelenmesi amaçlanmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Açık İnovasyon 2.0, Açık İnovasyon, Kamu Sektöründe İnovasyon, Stratejik Yönetim

### **Abstract**

*In the public sector, the concept of innovation is becoming more and more research area in terms of balancing the priorities of governments, ensuring resource efficiency, meeting public expectations, finding solutions to problems, improving service delivery and processes. Innovation offers important opportunities to create new common values in identifying and implementing the strategies required to manage these expectations and challenges. In order to benefit from these opportunities, public institutions should combine with civil society, business environment; academic units and government sectors to manage changes beyond*

<sup>1</sup> Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, [zsati@istanbul.edu.tr](mailto:zsati@istanbul.edu.tr)

*any other organization can do on its own. Innovation success is characterized by how well the innovation ecosystems brought together by a large number of participants and stakeholders create new products and services that are quickly recognized. Open Innovation 2.0 is a new paradigm that encompasses integrated co-operation, co-created values, and exponential principles through effective innovation ecosystems, adaptation to new technologies, and extraordinary rapid adaptation.*

*In this study, it will be tried to evaluate the conditions for benefiting from Open Innovation 2.0 in order to enable the strategic management in the public sector, to convert the decisions taken into action, to reach the targets and to respond to the needs of all the parties in which the public interacts. In this context, understanding the factors that direct the need for innovation in the public sector, the structure of Open Innovation 2.0, its applications and examples will be discussed. However, in terms of Open Innovation 2.0, the characteristics of Turkish Public Sector will be evaluated, samples will be examined and the conditions of implementation will be evaluated.*

**Key Words:** *Open Innovation 2.0, Open Innovation, Innovation in Public Sector, Strategic Management*

---

## GİRİŞ

Küreselleşmeye bağlı ekonomik ve toplumsal gelişmeler, iş dünyası için olduğu kadar kamu kurumları için de üstesinden gelinmesi gereken önemli güçlükleri ve yakalanması gereken fırsatları beraberinde getirmektedir. Küresel pazarlar, uluslararası ortaklıklar, dış kaynak kullanımları, uluslararası rekabet ve buna bağlı müşterilerin değişen ve artan talepleri firmaların hızla inovasyon yapmalarını gerektirirken, yine çoğunlukla küreselleşmeye atfedilen gelişmeler ve vatandaşların beklenti ve taleplerindeki artış, kamu kurumlarında da inovasyonu kaçınılmaz kılmaktadır.

İnovasyon yönetimi, kurumların teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) yeniliği destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. Bu nedenle, inovasyon başarısı iki faktöre bağlıdır: Teknik kaynaklar (insan, ekipman, bilgi, para, vb.) ve örgütün bunları yönetme becerisi. Bu iki faktörü başarıyla bir araya getirmek için ise hem stratejik hem de örgütsel becerilere sahip olunmalı veya bu beceriler edinilmelidir (Ecevit Satı, 2013). Bunun için kurumların uzun vadeli bir bakış açısı, gelecek eğilimleri belirleme, tahmin etme, teknolojik ve ekonomik bilgileri toplama, işleme ve özümseme yeteneği olmalıdır. Bir kurumun örgütsel becerilere sahip olup olmadığı riskleri belirleme ve yönetme yeteneği, operasyonel birimler arasındaki işbirliklerinin düzeyi, insan kaynaklarına yaptığı yatırımın düzeyi, araştırma kurumları, üniversiteler, danışmanlık firmaları, müşteriler, tedarikçiler ve vatandaşlar ile oluşturduğu işbirlikleri sorgulanarak anlaşılabilir.

Başarılı olunması istenen bir inovasyon için en büyük gereksinim; organizasyonun sahip olduğu bilgi ve buna bağlı olarak da bilgi yönetimidir. Bu bilginin hem örgüt içi farklı birimlerden, kişilerden, gruplardan gelmesi hem de örgütün etkileşim ve işbirliği içinde bulunduğu tarafların katılımıyla oluşturulması önem taşımaktadır. İnovasyon, her etkileşim halinin sürekli devam ettiği birçok farklı değişkenler, süreçler ve/veya sistemler dikkate alınarak hazırlanmakta ve uygulanmaktadır (Ecevit Satı, 2013). Bu gerçek, bir bakıma organizasyonlarda, inovasyonun yapılıp - yapılmayacağıının veya başarılı olup – olunmayacağıının da temel izdüşümüdür. Şunu da bilmek gerekir ki inovasyon “*sadece yeni ürünler ve hizmetler sağlamak değildir,*

*insanların tavırlarını ve anlayışlarını da değiştirmektedir ki bu, inovasyonun en önemli adımı olabilir”* (Kelley ve Littman, 2007:227; Yalçınkaya, 2010: 390).

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede ortaya konan yeni fikirlerse yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur. Bu kapsamda inovasyon yönetimi firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir (Ecevit Satı ve Işık, 2011).

Küresel pazarlar, uluslararası ortaklıklar, dış kaynak kullanımları, uluslararası rekabet ve buna bağlı müşterilerin değişen ve artan talepleri firmaların hızla inovasyon yapmalarını gerektirirken, yine çoğunlukla küreselleşmeye atfedilen gelişmeler ve vatandaşların beklenti ve taleplerindeki artış, kamu kurumlarında da inovasyonu kaçınılmaz kılmaktadır. Bu zorunluluk üç ana boyutta şekillenmektedir (UN, 2006):

- i. Daha az kaynak ve sınırlı operasyonel kapasiteyle çok daha geniş kesimlere daha yüksek kalitede hizmet sağlama gereği (ki bu, kaynakların daha etkin kullanımı ve kapasitenin daha etkin oluşturulmasıyla sınırlı kalmayıp daha yaratıcı ve farklı çözümlerin geliştirilmesini de gerektirmektedir),
- ii. Vatandaş-yönelimli kamu yönetimiyle daha hesap verebilir, sorumluluk sahibi ve etkin bir yapıya kavuşma zorunluluğu,
- iii. Vatandaşların taleplerine daha iyi yanıt verme gereği.

Kamu kurumlarında inovasyon kültürünü oluşturmayı ve inovasyon yönetim sistemlerini kurmayı gerektiren bu zorunluluklar, yeni bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini, yeni iş yapış yöntemlerinin belirlenmesini, farklı prensiplerin ve stratejilerin geliştirilip uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı –YKY (New Public Management-NPM) da bu gerekliliklerden yola çıkılarak benimsenmeye başlanan bir olgudur. Ülkemizde de 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla başlayan süreçte kamu yönetimine yukarıda tanımlanan çerçevede yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Bu yeni yaklaşım, stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı çalışma prensibi benimseyen kamu kurumlarıyla esnek ve etkili bir kamu sektörü oluşturulmasını hedeflemektedir. Bu dönüşüm sürecinde inovasyonun kurum kültürü olarak benimsenmesi ve inovasyon yönetimine ilişkin sistemlerin kurulması büyük önem arz etmektedir. Bu zorunluluklarla beraber kamu kurumlarında inovasyon, daha fazla değer yaratmak, sorun çözmek, ihtiyaçlara daha etkin cevap vermek, kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak, çalışanların ve vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla hizmetleri, ürünleri ve bunların sunuluş biçimlerini, süreçleri ve organizasyonu iyileştirmek ve geliştirmek odaklı çabaları temsil etmektedir.

Açık inovasyon süreci inovasyonun dışsal kullanımı için pazarları genişletmek ve içsel inovasyonu artırmak için bilginin iç ve dış akışının kullanımı ile karakterize edilmektedir (Chesbrough, 2003). Açık inovasyon paradigması bilginin içsel ve dışsal kaynaklarının rollerini dengeleyerek içsel ve dışsal yenilikleri eşit önemde dikkat alarak İnovasyon sürecini yönetmektedir (Van de Vrande vd., 2010). Bugün dış ortaklarla inovasyonla ilgili resmi işbirliğine odaklanma ve sınırların dışındaki bilgiyi uygulayan örgütlere doğru pozitif bir yönelim söz konusudur (Poot vd., 2009). Açık inovasyon modelinde içsel ve dışsal yenilik stratejilerinin birbirini tamamladığı görülmektedir (Chesbrough, 2003). Kapalı bir inovasyon modelinden açık inovasyon

modeline geçiş için kültürel bir paradigma değişimi, inovasyon süreçlerinin etkileşimli uygulanması, açık inovasyon becerilerini benimseme ve değişimlere uyumu içeren motivasyonu teşvikle ilgili değişiklikleri gerektirmektedir (Mortara vd., 2009).

Bu çalışmanın amacı, kamuda sektöründe inovasyon yönetiminin önemini ve gelişimini değerlendirme, inovasyonların önündeki engelleri belirleme ve Türkiye’ de kamu sektöründe açık inovasyon 2.0 kapsamındaki uygulamalar ve stratejik yönetim üzerindeki etkileri hakkında bilgi vermektir. Bu kapsamda kamu sektöründe açık İnovasyon 2.0 uygulamaları ile ulaşılmak istenen hedefler, kamu sektöründe inovasyonu etkileyen faktörler ve Türkiye’ deki kamu sektöründe gerçekleştirilen inovasyon uygulamaları incelenmektedir.

## 1. KAMU SEKTÖRÜNDE İNOVASYON

Kamu sektöründe inovasyonun 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 inovasyon 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 kullanılmıştır. Kamuda inovasyon için kullanılan bu tanım Oslo Kılavuzu ile karşılaştırıldığında, süreç ve organizasyonel inovasyonun kamu sektörü için de geçerli olduğu ancak ürün inovasyonunun yerini hizmet inovasyonu, pazarlama inovasyonunun yerini ise iletişim inovasyonunun aldığı görülmektedir.

Kaymakçalan (2009) ise kamuda inovasyonu; “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.

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 (İSTKA; 2012: 44). Bloch vd. (2009)’e göre kamu kurumları tarafından sunulan servis ve uygulanan süreçlerin yenilikçi olmaları için tamamen yeni olmalarına gerek yoktur değerlendirmesini yapmaktadır. Buna göre 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.

Akçomak (2009) özel sektör ve kamu sektöründe inovasyon anlayışları arasındaki temel farkın bu sektörlerin varoluş amaçları ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Özel sektörün ana amacı kar elde 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 inovasyon kültürünü ve inovasyon faaliyetlerini desteklemeleri ve bu faaliyetlerde aktif rol almaları konularında sınırlamaktadır.

Kamu kurumlarında inovasyonun 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. Vigoda-Gadot vd. (2005) kamu kurumlarında inovasyonda iç politika ve merkezleşmenin yenilikçiliği olumsuz etkilediğini modeldeki diğer değişkenlerin kurumların yenilikçiliğine olumlu katkıda bulduklarını saptamışlardır. Kamu sektöründe inovasyonun amaçları ile ilgili Vries vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada Tablo 1’de belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 1: Kamu Sektöründe İnovasyon Amaçları**

<b>Kamu Sektöründe İnovasyon Amaçları</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Etkililiği artırma	47	18
Etkinliği artırma	41	15
Sosyal problemleri ele alma (işsizlik,	28	10
Müşteri doyumunu artırma	19	7
Vatandaşları içirme	15	6
Özel ortakları içirme	6	2
Diğer	19	7
Herhangi bir amaç belirtmeyenler	92	35

Kaynak: Vries vd., 2015; Carter ve Be’alenger, 2005.

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. 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.

### 1.1. Kamu Sektöründe İnovasyon Türleri



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 inovasyonun ne anlama geldiği, nasıl sınıflandırıldığı ve ölçüldüğü, yenilikçi bir kamu yönetimi için neler yapılması gerektiğine dair çalışmalar büyük önem arz etmektedir. Kamuda yeniliğin son yıllarda gerek AB, gerekse diğer ülkelerde daha fazla ele alındığı ve yapılan araştırmaların sayısında artış olduğu gözlemlenmektedir. Avrupa hükümetleri kamu sektöründe inovasyonun önemine gittikçe daha fazla vurgu yapmaktadırlar (Avrupa Komisyonu 2013: 4).

Kamuda inovasyona ilişkin literatürde çeşitli sınıflandırmalar bulunmakla birlikte İnovasyon genellikle üçlü bir sınıflandırmayla; süreç, ürün/hizmet ve strateji/iş modeli inovasyonu olarak ele alınmaktadır (Baker, 2002; Technopolis, 2009). Ancak, inovasyonun çok farklı çalışma alanlarında etkin bir şekilde kullanılması sonucu; strateji/politika inovasyonları (yeni hedefler, amaçlar, stratejiler); sunumda inovasyon (yeni ya da iyileştirilmiş hizmetlerin sunulmasında ya da müşteri ile olan etkileşimde inovasyon); süreç inovasyonu (prosedür, politika ya da organizasyonel formların iyileştirilmesi) ve sistem etkileşiminde inovasyon (yönetişimde değişiklik, diğer aktörlerle yeni ya da geliştirilmiş etkileşim yöntemleri) gibi türleri yaygınlaşmaktadır.

Kamu sektöründe uygulanan İnovasyon türleri incelendiğinde süreç inovasyonunun bir alt seti olan idari süreç inovasyonlarının önemli bir alan oluşturduğu görülmektedir. YKY alanındaki reform düşüncelerinin bunda etken olduğu düşünülmektedir. Hansen (2011) tarafından 262 Danimarkalı kamu yöneticisi arasında YKY ile ilişkilendirilen inovasyonların adaptasyonu ve liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Kamu sektöründe süreç inovasyonlarından sonra hizmet inovasyonları da büyük oranda ele alınan inovasyon türüdür (Parna ve Von Tunzelman, 2007). Literatürde teknolojik süreç inovasyonlarına e-devlet ve yeniden tasarım ile ilişkilendirilmiş, yönetim inovasyonu ve kavramsal inovasyonlara çok daha az yer verilmiştir.

Vries vd. (2015) Ocak 1990 ile Mart 2014 tarihleri arasında kamu yönetiminde inovasyon kavramı, türleri, amaçları, engelleyici faktörler ile ilgili 90 farklı dergiyi meta analizi yoluyla incelemişlerdir. Çalışmalarında yer alan makalelerin birçoğu *Public Management Review* (16), *Public Administration* (12), *Public Administration Review* (10) and the *Journal of Public Administration Research and Theory* (10) dergilerinde yer almıştır. Tanımlanan tüm kayıtların sentezlenen sonuçları, son yıllarda bu çalışmaların sayısının hızla arttığını göstermektedir. Seçilen çalışmaların %61 i 2009 ile 2014, diğerleri 1990 ile 2009 yılları arasında yayınlanmıştır. Çalışmaların çoğu %25 i ABD ve %19 u İngiltere'de yürütülmüştür. Bu, Amerikan-Anglo-Sakson perspektifinin, inovasyon üzerinde çalışırken, merkezi bir bakışa sahip olması gibi önemli bir etkiye sahip olabileceğine dikkat çekilmektedir. Bir başka bulgu, yapılan çalışmaların çoğunun (144; % 80) tek bir ülkede yürütüldüğü ve bu durumun ülkeler arası karşılaştırma eksikliğini gösterdiğini ortaya koymuştur. Analiz edilen çalışmaların çoğu nitel olarak (101; %56), çoğunlukla çoklu (50) veya tek (21) vaka çalışması yaklaşımını benimsemiştir. Nicel çalışmalar daha az yaygın görülmüştür (56; % 31). Sadece küçük bir çalışma grubunda (24; %13) hem nicel hem de nitel olan verilere dayandırılmıştır (Näshlinder, 2010). Bu kapsamda araştırmalar değerlendirildiğinde nitel bir önyargının çalışmalarda hakim olduğu söylenebilir.

Bu alandaki diğer çalışmalar incelendiğinde en geniş inovasyon çalışmaları grubunun yerel yönetim düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir (58; % 27, bazı çalışmalarda birden fazla politika alanı veya hükümet katmanına yer verilmiştir), bunu merkezi hükümet (39; %18) ve sağlık hizmetleri (30; %14) izlemektedir. Bu değerlerin birçoğu Birleşik Krallık'ta gerçekleştirilmiştir (Turner vd., 2011). Bazı araştırmacılar ayrıca kamu sektörünü alt sektörleri tanımlamaksızın genel terimlerle ifade ederek çalışmalarını yürütmüşlerdir (Kumar ve Rose, 2012).

### 1.3.Kamu Sektöründe İnovasyonu Tetikleyici Faktörler

Kamudaki inovasyona yönelik değişimlerin genellikle iki şekilde gerekleştii belirtilmektedir: Bunlardan ilki serbestleştirme, deregölasyon ve özelleştirme; diğeri bürokrasinin azaltılmasıdır. (Kamarck, 2004; Technopolis, 2009) Bütün bu gelişmelerde çok önemli bir araç ise giderek kamu hizmetlerine entegre olan bilgi ve iletişim teknolojileridir (BİT). BİT, hem verimlilik artışı sağlamakta hem de hizmet kalitesini geliştirmektedir (McLoughlin vd., 2004; Technopolis, 2009). Buna göre kamuda inovasyonun yönetilmesinde, değişen kamu ihtiyaçlarına ve artan beklentilere daha etkin cevap verebilmek, "tek ölçü hepsine uyar (one size fits all)" yaklaşımı yerine hizmet sunumunu kişiselleştirmek, maliyetleri düşürmek; verimliliği artırmak (özellikle de ciddi bütçe kısıtları olan alanlarda); geçmişteki politikaların işe yaramadığı yerlerde, kamu hizmetlerinin kalitesini ve sunuşunu iyileştirmek ve bilgi ve iletişim teknolojilerinden daha çok yararlanmak öne çıkan unsurlardır (Mulgan ve Albury, 2003).

Kamuda inovasyonun önündeki engeller dışında somut sorunların çözölmesi gerekliliği, vatandaştan gelen değişim isteği, Ar-Ge ve inovasyona ayrılan bütçenin sürekli artması, kamudaki nitelikli insan kaynağı oranının günden güne artması, küresel rekabete katılma zorunluluğu, teknolojik inovasyonun kamu alanına etkiler gibi birçok inovasyona yardımcı unsur da vardır (Akyos, 2007). Bu etkenlerin yanı sıra politik gelişmeler de inovasyon için kamuyu zorlayabilmektedir. Demokratik ölkelerdeki seçim süreçleri, partilerin rakiplerine göre öne çıkma isteğiyle daha yaratıcı ve inovatif oldukları süreçlerdir. Hükümetler, kamu hizmetlerini halkın taleplerini karşılayacak şekilde geliştirmek veya uluslararası anlaşma ve standartlara uyum sağlayabilmek için inovasyona ihtiyaç duymaktadır. Kamunun inovasyon için özel sektör desteğinin yanı sıra özel sektördeki ilerlemeler de kamudaki inovasyonu tetiklemektedir. Örneğin özel sektörün iletişim sistemlerindeki inovatif ilerlemeleri kamuyu da iletişim altyapısında inovatif çözümler geliştirmeye yöneltebilmektedir. Ülkedeki sosyal gelişmeler de inovasyonun yönünü etkileyebilmektedir. Öte yandan kamuda inovasyon, 2001 krizi sonrası bankacılık sektörüne yönelik, bu sektörde inovasyonu tetikleyen düzenlemelerde olduğu gibi ekonomik gelişmelerden veya 17 Ağustos depremi sonrasında afet yönetimi alanında olduğu gibi doğa olaylarından dahi kaynaklanabilmektedir.

Bu dışsal etkilerin yanı sıra içsel faktörler de kamuda inovasyon için itici güç olabilmektedir. Her alanda olduğu gibi kamuda inovasyon için de beşeri sermaye önem arz etmekte olup kamu çalışanlarının saygınlık, öz tatmin, profesyonel olarak tanınma, idealizm, kariyer, güç sahibi olma, terfi ve ücret artışı gibi gereksinimlerinin karşılanarak motive edilmesi, inovasyonun gelişimine büyük katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda kamuda inovasyonu gerekli, hatta zorunlu kılan başlıca etkenler şunlardır:

- Hızla artan uluslararası ekonomik rekabet ve ölkelerin 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 gerekliliği,
- Toplumun sunulan hizmetlerde kalitenin artırılması; hizmetlerin daha hızlı ve düşük maliyetler ile sunulmasının sağlanması,
- Yoksulluk, sağlık, ulaşım, çevre gibi toplumsal sorunlara daha hızlı ve etkin çözümler bulunması,
- Toplumun yaşam kalitesinin ve refah düzeyinin yükseltilmesi,
- Kamusal karar alma süreçlerinde katılımcılığın ve toplumsal temsilin artırılması,
- Demokrasinin geliştirilmesi,
- İyi yönetim prensiplerinin kamu kurumlarında hayata geçirilmesi,

- Kamu kaynaklarının etkin kullanılması,
- Kamunun daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşturulması.

Özel sektörde inovasyonun uygulama nedenleri ve gereksinimleri oldukça açıkken kamu sektöründe yeterince açık değildir. Son zamanlarda yaşanan ekonomik baskılara yol açan demografik yapının değişiminden kaynaklanan eğilim, hükümetlerin düzenleyici ve politikaları üzerinde yeni ürün ve hizmet sunumları ile nasıl farklılaşma yaşanacağına ilişkin gelişmeler konunun önemini vurgulamaktadır.

#### **1.4. Kamu Sektöründe İnovasyonu Zorlaştıran Etkenler**

Kamu kurumları, inovasyonu yavaşlatan veya engelleyen çok fazla ortak özellik taşımaktadırlar. Kamu kurumlarında inovasyonun yapılamayacağını düşündüren de yine bu sebeplerden kaynaklanan önyargılardır. White (2003) Güney Afrika'daki tecrübelerine dayanarak kamuda inovasyonu zorlaştıran etkenleri; test etmek ve gelişmek için gerekli kaynakların kıtlığı, inovasyona nasıl başlanacağı konusunda bilgi olmaması veya yeni fikirler ve projeler ile ne yapılacağına bilinmemesi, uzun dönemli inovasyon uygulaması için fon yaratılamaması, kamu-özel sektör işbirliğini sağlamada zorluklar yaşanması, inovasyonların devamlılığını sağlayamama noktalarıyla tanımlamıştır (Technopolis, 2009). Albury (2005); kamunun bütçe döngüleri ve kısa vadeli planlama, kötü risk ve değişim yönetimi ve riskten kaçınan bir kültür, inovasyonu destekleyen ödül ve teşviklerin azlığı mevcut teknolojiye rağmen kısıtlayıcı kültürel ve organizasyonel düzen, inovasyon kaynağı olarak sadece az sayıdaki yüksek performanslı çalışanlara güvenme ve operasyonel baskılar ve yönetimsel yükümlülükler açısından farklı engellerden bahsetmiştir.

Borins (2002), kamu sektörü yenilikçiliğinin neden uzun süre oksimoron olarak kabul edildiğinin üç ana nedende ele almaktadır. Bunlardan ilki olarak, kamu sektörü kurumlarının genellikle inovasyon yapmak için rekabet baskısı olmayan tekeller olduğu gerçeğini ileri sürmektedir. İkinci olarak, medya ve muhalif güçlerin kamu kesimi başarısızlıklarını sürekli olarak takip etmekte olmasının yeniliklere engel teşkil ettiğini belirtmektedir. Üçüncü neden olarak ise, kamu kesimi örgütlerinin genellikle temel görevlerini yerine getirmek için yapılandırılmış büyük bürokrasiler olduğu gerçeği ile istikrar ve tutarlılığın ön planda tutulduğu, bu görevlerin değişmesine veya bozulmasına karşı önemli bir direncin varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle, kamu kuruluşları çoğunlukla riskten kaçınma kültürü ve kısa vadeli teslimat baskılarına odaklanma ile karakterize edilmektedir (Mulgan ve Albury, 2003). Bununla birlikte, De Vries ve ark. tarafından 2016'daki literatür taramasında son yıllarda bu vizyonun değiştiği ve inovasyonun kamu sektörünün temel bir faaliyeti olması gerektiği konusunda fikir birliği olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, kamu kesimi inovasyonlarını hem verimlilik hem de popülerlik kazanmaya zorunlu kılan kamuoyu ile siyasetçilerin baskısı bulunmaktadır (Potts ve Kastle, 2010).

Kamuda inovasyona engel yaratan unsurlar arasında; şüpheli tutumlar, tartışmalar, organizasyonu koordine etmenin zorluğu, program ve faaliyetlerden sorumlu ekiplerde inovasyon hevesini devam ettirmenin zorluğu, yeni teknoloji uygulamanın zorluğu, sendikaların ve derneklerin karşı tutumları, orta düzey yönetimin karşı tutumları, yetersiz fon ve kaynaklar, hukuksal kısıtlamalar ve politik karşı tutumlar noktalarında ele alınmıştır. Bunların yanı sıra çalışmada halkın inovasyon faaliyetinin işe yaramayacağına dair şüpheleri, faaliyetin hedef kitlesine ulaşmadaki zorluklar, programdan dolayı çıkarları kötü yönde etkilenen ve kamu sektörü ile rekabet etmek zorunda kalacak özel sektörün karşı tutumuna dikkat çekilmiştir.

Kamuda inovasyonun önündeki engelleri aşmak için; engellerle başa çıkmada inovasyonun her kesim için faydasını göstererek ikna etmek, etkilenen tüm paydaşlarla uzlaşma yoluna gitmek, zararı olanların zararlarını karşılamak, ilave kaynaklar bulmak, sorunları çözmek, sürekli çözüm aramak, politik destek bulmak, vizyonu açıkça belirlemek ve sonuca odaklanmak, engel olan mevzuat ve yasaların değişmesini sağlamak ve



inovasyon programlarına katılanlara tanınma imkanı vermek başvurulacak yollar olarak önerilmiştir (Borins, 2001).

## 2. KAMU SEKTÖRÜNDE AÇIK İNOVASYON 2.0 (OI2)

Açık inovasyon, örgütlerin kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucu olarak geliştirilen yeni ürünlere dönüştüğü geleneksel dikey entegrasyon modelinin tam tersi olarak ortaya çıkan; içsel inovasyonların hızlandırılması için iç pazarların ya da iç fikirlerin haricinde dış pazar ve dış fikirlerin, farklı dışsal yollar aracılığı ile yeni ürünlere/hizmetlere dönüşmesi sürecini ifade etmektedir (Chesbrough, Vanhaverbeke ve West, 2008). Açık inovasyon, örgütlerin kendi inovasyonlarını piyasaya tek bir yolla sınırlayan, tamamen kendi bilgi ve fikirlerine dayanan kısıtlama etkisine bir çözüm olarak geliştirilmiştir (Chesbrough, 2003). Açık inovasyonun kavramının sunulmasından önce dışsal bilgi bir örgütün inovasyon performansının temelini oluşturan içsel inovasyona ek olarak araştırmalarda yer almaktaydı (Penrose, 1959; Nelson ve Winter, 1982; Cohen ve Levinthal, 1990; Von Hippel, 1988; Dyer ve Singh, 1998).

Açık İnovasyon 2.0, Açık İnovasyon Stratejisi ve Politika Grubu (OISPG) tarafından Avrupa Komisyonunun inovasyon politikasının bir aracı olarak tanıtılmıştır. Açık inovasyon 2.0, açık bilgi ve teknolojiyi çoklu kaynaklardan temin eden, teknoloji yayılım kanallarını çeşitlendirmek için açılan, normal lisanslamanın ötesinde organizasyon sınırlarını aşacak şekilde toplumdaki tüm aktörler arasındaki kapsamlı ağ oluşturma ve ortak yaratıcı işbirliğine dayanan bir inovasyon modeli olarak tanımlanmaktadır (Curley ve Salmelin, 2013: 5). Açık inovasyon 2.0 anlayışında inovasyon etkileşim boyutları etkilenen ve ilgilenen herkese kadar genişletilmektedir. Bu inovasyon geleneksel organizasyonel sınırlarının ötesine geçen ekosistemlerde veya ağlarda gerçekleşmektedir. Birlikte ağ içinde çalışma birbirleriyle işbirliği yapan çeşitli kuruluşlar, bireyler, üniversiteler ve hükümetler arasında harekete geçerek hiçbir organizasyonun kendi başına yapamadığı bir şekilde değer yaratılmasını hedeflemektedir. Bu noktada farklı paydaşların örgüt yapılarının ve üst yönetimlerinin yaklaşımlarının farklı olmasının uygulamalarda birliğin ve uyumun sağlanmasını engelleyebileceği ve yapısal problemleri ortaya çıkarabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Bughin, Chui ve Johnson, 2008: 3).

Curley ve Salmelin'e (2013) göre, Açık İnovasyon 2.0 ilk olarak, ortak girişimler, Ar-Ge konsorsiyumları, fikri mülkiyet hakları işlemlerinin ötesine geçebilecek ortak araştırma gündemlerine (örneğin, transfer veya lisanslama) odaklanarak, ağ oluşturma ve birlikte yaratma ile gelişir (Bonecki, 2016). İkincisi, OI2 içinde akademi, endüstri, hükümet ve vatandaşların birlikte inovasyonla ulaşılabilecek geleceğin ortaklaşa tasarlandığı ve birlikte yaratıldığı "*dörtlü sarmal- quadruple helix innovation approach*" inovasyon yaklaşımını benimser. Dörtlü Sarmal yapısal bir değişim karşısında herhangi bir örgüt veya kişinin tek başına neler yapabileceğinin çok ötesine geçmektedir (Curley ve Salmelin, 2013: 5). Bu kavram "*üçlü sarmal*" ın bir uzantısı olarak geliştirilmiştir. Sanayi çağındaki bilgi toplumu üniversitesinin, hükümet ve endüstri ile aynı öneme sahip olan kritik bir rol oynamaya başladığını gösteren Etzkowitz (2008) tarafından ortaya konan üçlü sarmal, bu nedenle, hükümet, endüstri ve akademi aktörlerini içerir. Buna karşın Açık İnovasyon 2.0, vatandaşların uygulamalara aktif katılımını da kapsayacak şekilde ağı genişletmektedir (Bonecki, 2016). Böylece yapısal değişime yol açması beklenen toplumdaki tüm aktörleri içeren kapsamlı ağ oluşturma ve birlikte yaratma tamamen farklı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Endüstriyel organizasyonun tek bir yapısına ve bu yapı içerisinde bilgi ve teknoloji akışına odaklanmaz. Açık İnovasyon 2.0 perspektifi, inovasyona etkileşimde olan tüm aktörlerin içsel süreçlerinin karakterini ve çeşitliliğini yakalamada bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır. Açık İnovasyon 2.0 sürecinde ağ etkisinden yararlanma; ortakları, rakipleri, üniversiteleri ve kullanıcıları dahil etme yoluyla işbirliği sağlama; kurumsal girişimciliği, start-up'ları ve

kesintileri geliştirmek; proaktif fikri mülkiyet yönetimi ile teknoloji için yeni pazarlar yaratmak; Ar-Ge ile rekabet avantajı sağlamak ana unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Açık İnovasyon 2.0, kamu politikası oluşturucusunun bu etkileşim için bir çerçeve oluşturması gereken bir paralel süreçleri vurgulamaktadır. OI2, inovasyonun sıklıkla teknoloji ve uygulamaların kesişiminde meydana gelmesinden dolayı bu kesişimin gerçekleşeceği ortamı şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Salmelin (2013), bu paradigmayı kapalı inovasyondan ve Chesbrough (2003) tarafından önerilen açık inovasyon modelinden ayıran Açık İnovasyon 2.0 özelliklerini ortaya koymuştur (Tablo 2). Dolayısıyla fikri mülkiyet haklarının değişimi bu inovasyon içinde temel etkileşim alanı değildir. Bu paradigma, parasal olmayan değerlerin belirlenmesi, toplumsal veya çevresel zorlukların belirlenmesi gibi alanlarda Ar-Ge sürecinin ortaklaşa başlatılması, Ar-Ge aktörlerinin ortak ilhamı, ürün gereksinimlerinin sağlanması ve güncellenmesi, uygulanması gibi eşit derecede önemli etkileşimleri beraberinde getirmektedir. Yenilikçi gündemlerin şekillendirilmesi sürecinde vatandaşların ilgisini çeken bu kapsayıcı strateji, paydaşların temel toplumsal zorlukları tanımlayabilmeleri ve yeniliklerin gereksinimlerine cevap verebileceklerini öngörebilmeleri nedeniyle, disiplinler arası öngörü yöntemleri kullanılarak takip edilebilir (Gudowsky ve Peissl, 2016; Bonecki, 2016).

Açık İnovasyon 2.0 yaklaşımının ekosistem tabanlı bir karakteri vardır. Chesbrough'un (2003) modelinde bulunan izole inovasyon hünisi, inovasyon ortamını tek bir şirketin inovasyon süreci bağlamında ele almaktadır. Bu inovasyon, fikir üretimi, araştırma, geliştirme ve ticarileştirmeyi içeren çok sayıda sürecin tüm aktör ağı ölçeğinde düzenlendiği çoklu dönüşüm yaklaşımını benimsemektedir. Bu nedenle Açık İnovasyon 2.0'da, aktörler arasındaki işbirliği ve bilgi akışını kolaylaştırmak için kamu politika yapıcısının (hükümet) rolü vurgulanmaktadır. Bu nedenle parasal değişimin ötesine geçen, örneğin dijital endüstrilerde veri alışverişinde yer alan değer toplulukları vurgulanmaktadır. Normann ve Ramirez'e (1993) göre değer topluluğu, değer önerisini ortak olarak yaratan bir aktör-düğümüleri ağıdır (Bonecki, 2016).

**Tablo 2. Kapalı İnovasyon -Açık İnovasyon ve Açık İnovasyon 2.0 Özelliklerini Karşılaştırma**

<b>Kapalı İnovasyon</b>	<b>Açık İnovasyon</b>	<b>Açık İnovasyon 2.0</b>
Taşeron kullanma	Çapraz lisanslama	Çapraz döllenme
Tek	Küme	Ekosistem
Doğrudan alt yükleniciler	Üçlü sarmal	Dörtlü sarmal
Kontrol	Yönetim	Orkestrasyon
Tek varlık	Tek Disiplin	Disiplinler arası
Değer zinciri	Değer ağı	Değer topluluğu

Kaynak: Salmelin, 2013; Bonecki, 2016.

Açık İnovasyon 2.0 ekosistem yaklaşımının kökenlerini, inovasyon sistemleri teorisine dayandırılabilir. Bu sistemler, ürün çevresini oluşturan müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi şirketleri, akademik kurumlar ve devlet kurumları gibi birçok aktörü kapsar. Bu teoriler 1980'lerden beri geliştirilmiştir (Lundvall, 1985; Freeman, 1988). Lundvall (1985), öğrenmenin inovasyon sürecinin temel faaliyeti olarak konumlandırıldığı bir sosyal sistem teorisi perspektifini benimsemiştir. Açık İnovasyon 2.0, hükümet, endüstri, akademi ve sivil katılımcıların geleceği birlikte oluşturmak ve yapısal değişiklikleri herhangi bir kurum veya kişinin yapabileceklerinin ötesine götürmek için birlikte çalıştığı Dörtlü Sarmal Modeline dayanan açık inovasyonun yeni bir düzeyini temsil etmektedir. Bu model, aynı zamanda, gerçek dünya ortamında deney ve prototip

oluşturmaya yol açan fikirlerin çapraz döllenenmesinden tam olarak yararlanmak için kullanıcı odaklı inovasyon modellerini de kapsamaktadır. Bu inovasyon yaklaşımında bütünleşmiş işbirliği, ortak yaratılmış değer, etkili inovasyon ekosistemleri, ortaya çıkarılan üstel teknolojiler ve olağanüstü hızlı bir şekilde benimseme ilkeleri öne çıkmaktadır. İnovasyonun bu yaklaşımla, azınlık tarafından ustalaşmış bir sanattan ziyade, pek çok kişi tarafından uygulanan bir disiplin olabileceğine inanılmaktadır. 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 inovasyonun itici güçlerinden birini oluşturmaktadır.

Açık İnovasyon 2.0, kurum içi ve dışı 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. 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 sektöründe Açık İnovasyon 2.0 için sınırlamalar yaratan birtakım kurum dışı faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kamu kurumları uymak zorunda oldukları kanuni düzenlemeler sebebi ile özellikle kaynakların kullanımı noktasında özel sektör kadar rahat ve hızlı hareket edememektedir. 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.

### 3. STRATEJİK YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRMEDE AÇIK İNOVASYON 2.0

Geleneksel yönetim sistemlerinde stratejinin belirlenmesi, uygulanması ve ölçülmesi arasında bağlantıda kopukluklar oluşabilmektedir. Bu kopuklukların başlıca nedenleri; kesin ve net olarak belirlenmiş stratejik vizyona rağmen örgütün harekete geçememesi, stratejik planların bölüm ve bireylerin işlemsel hedefleriyle bütünleşememesi, kullanılan stratejik ölçüm sistemlerinin işletmelerin stratejik hedeflerine ne kadar ulaştıklarını gösterememesi ve hatalardan ders alınamaması gibi yetersizliklerdir (Ecevit ve İşçi, 2007:122). Bunların sonucunda eyleme dönüştürülemeyen vizyon ve stratejiler oluşturulması döngüsü devam etmekte, stratejilerin gerçekleşebilmesine ilişkin bölüm ve birey inançları zayıflamakta, uzun ve kısa dönemli kaynak düzenleme dengeleri bozulmakta ve çevresel koşulların yeterince analiz edilmemesi ile geri bildirim sorunları yaşanmaktadır

Örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniği; örgütün hem kendi durumunun (iç yapısının, sistem ve süreçlerinin) hem de dışındaki çevrenin (hizmet alanının yapısı, rakiplerinin gücü, hizmet alıcılarının istek ve beklentileri, tedarikçilerinin gücü gibi unsurların) tanımlanmasını ve analiz edilmesini öngören, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji ve aksiyon planları oluşturulmasını sağlayan önemli bir araçtır (Saran, 2004: 291).

Bugünün ekonomik ortamında işletmelerin katma değer yaratmaları gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için de strateji ve İnovasyon arasında bir sinerji oluşturulması yönünde çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bir işletmenin var olabilmesi, büyüebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, çok iyi hazırlanmış bir strateji planına sahip olmasına bağlıdır (Ecevit Satı, 2013). Yalnızca inovasyonda değil, her alanda başarılı olmak için stratejik düşünüp stratejik hareket edilmelidir. Bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olması ile yakından ilişkilidir (Dobni, 2010: 48-49).

İnovasyon yönetim süreci stratejik planla başlamalı, işletmenin stratejileri ve politikaları planda gösterildiği gibi kurulmalı ve yenilik ortamı süreklileştirilmelidir. Bir takım anahtar stratejik kararlar örgütün gerçekleştireceği başarının önemli noktalarıdır. Bazı stratejiler resmi stratejik planda açık bir şekilde gösterilir ve çalışanların görmesi için dağıtılır. Resmi plan, işletmedeki inovasyon yapısını kurar. İnovasyon yöntemlerdeki düşünme ve/veya düzenlerin değişmesi anlamına gelir. Örgütün inovasyonları istekli bir şekilde mi yoksa zorlamayla mı yapıp yapmadığı hem ifade edilen stratejiler (işletmenin stratejik planı) hem de ifade edilmeyen düşüncülerde görülür. Örgütsel amaç ve stratejiler günü izlemedikçe, geleceğe odaklanmadıkça ve örgütsel yetenekleri dikkate almadıkça ulaşılmaları güçleşecektir. Amaç ve stratejiler gelişi güzel ya da inandırıcı olmayan bir şekilde belirlendiğinde pazarda kabul görmeyen faaliyetler oluşacaktır.

Kamu hizmet sunumunda yeni yöntemlerin, ilişkilerin ve iletişim yollarının keşfi, önemini giderek artırmaktadır. Bu eğilimin değerlendirilmesinde 2017 yılında Ernest&Young tarafından gerçekleştirilen çalışmadan yararlanılarak aşağıdaki beş önemli nedenin ön plana çıktığı görülmektedir:

**1- Optimal Kaynak Dağıtım:** İnovasyon kaynak kullanımında önemli tasarrufların elde edilmesini sağlayabilmektedir. Hangi alanlara yatırım yapılacağı, yatırım yapılacak alanların kullanım düzeylerinin tahmini, gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin edinimi ve kullanım etkinliği, sosyal medya araçlarından yararlanarak hizmet sunma önceliklerini belirleme. Aynı zamanda, demografik özellikler, kamu hizmetlerinin özellikle sağlık hizmetleri ve eğitim gibi alanlarında daha yüksek maliyetlere yol açmaktadır. Bütçenin mevcut durumu ve artan nüfus, geleneksel yaklaşımların tek başına hükümetler için artık yeterli olmadığı anlamına gelmektedir. Rekabetçi ihtiyaçlar ve hizmetlere yönelik artan talep karşısında kaynakların optimal dağılımını belirlemeye çalışmaktadırlar. Hükümetler, kıt kamu kaynaklarıyla daha yüksek beklentileri karşılamak için kendilerini yeniden değerlendirmenin yollarını aramalıdır. İnovasyon bu değerlendirmeyi yönetmede gerekli yardımı üstlenmektedir. Özellikle, hükümetin aynı anda iç süreçlerin inovasyonu, politika tasarımı ve uygulaması, hizmet sunumu ve düzenleyici yaklaşımlar sağlaması, hizmetleri başarıyla teslim etmesini ve bütçe sınırları içinde kalınmasına yardımcı olabilecek çalışmaları keşfetmelerini sağlayabilecektir.

**2- Rekabet Avantajı:** Regülasyonlar yoluyla ve müşterilerin geliştirilecek hizmet sunum süreçlerine erken içerilmesiyle, kamu sektörü reel ekonomide inovasyonların gücünü artırmada önemli bir rol oynayabilecektir. Bu rol doğrudan yabancı yatırımların ülkeye çekilmesinde de etkili olacaktır.

**3- Kredibilite:** Kamuoyunun beklentilerine cevap verebilmek için uzman bilgi her zamankinden daha hızlı oluşturulmakta ve kullanılmaya başlanmaktadır. Kamu sektöründe inovasyonlar yoluyla vatandaş isteklerine çözüm üretme, özel sektör gereksinimlerini karşılama, uluslararası alanlardaki düzenlemelere uyum nedenleriyle rekabet teşviki artırılmalıdır. Bununla beraber sosyal medyanın gelişimi ile iyileştirilmiş veri ve daha iyi ölçüm ve şeffaflık, inceleme gerektiren mevzuat kamu sektörünün performansı üzerinde kamuoyu oluşumunu artırmaktadır. Vatandaşlar, hükümet programlarının etkinliğini ve verimliliğini izleme ve raporlama konusunda her zamankinden daha fazla bağlantı içindedir. Kamu sektörü yetenek ve kredibilitesini artırmak, sorun alanlarıyla mücadele edebilmek ve gerekli iyileştirici faaliyetler için değerlendirme ve ölçüm kriterlerini yeniden düzenlemelidir. Diğer taraftan dünyanın dört bir yanındaki bilgiye ulaşabilen vatandaşlar dünya çapında gerçekleşen yeniliklerin giderek farkına varmakta ve kendi yerel hükümetlerine bu yenilikleri izlemede baskı unsuru olmaktadır.

**4- Yetenek ve Çekim Gücü Olma:** Kamu sektörü büyük fırsatlara yol açan işlerde en büyük yetenek çekicisi konumundadır. Z kuşağı işgücünün daha büyük bir parçası haline geldikçe, onları çekmek ve elde tutmak, giderek daha önemli hale gelmektedir. Çalışmalar, Z kuşağı için ilgi çekici iş ve en üst düzey fırsatlar

sunmanın, iş aradıklarında ve hatta tazminattan daha yüksek bir sıralamada en önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Z kuşağı bir fark yaratma arayışına giren kariyer arayışıyla kamu sektörünün hangi iş fırsatlarını sunabileceğini araştırmakta, bu da kamu sektörünün bu üst düzey yetenekleri daha önce yapamadıkları bir şekilde çekebilmeleri için yeni yollar keşfetmeye zorlamaktadır.

**5- Ekonomik Gelişme ve Özel Sektör İnovasyonlarını Geliştirme:** Özel sektör içinde özellikle düzenleyici özelliklere sahip sektörlerdeki kuruluşlar yenilik için özel sektörün sınırlarını, hedeflerini ve yapısının kurulmasında önemli bir rol oynarlar. Petrol, gaz, madencilik, enerji ve araçlar, eczacılık gibi yüksek derece düzenlenmiş sektörler bağlamındaki mevzuat ve yönetmelikler bu hedefleri karşılamak ve önemli düzeyde yenilikleri özel sektörün işleyişi içine yerleştirmede öncü görevini üstlenirler. Buradaki zorluk baskılar sürerken küresel ekonomideki rekabeti karşılarken ve ekonomik büyümeyi desteklerken doğru dengeyi kurabilmesidir.

Bugüne dek kamuda inovasyon konusunda ülkemizde yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır; yurtdışında yapılan çalışmalar da çok sınırlıdır. İnovasyon yönetimi konusunda gerçekleştirilen araştırma çalışmaları ve geliştirilen inovasyon yönetim sistem ve teknikleri özel sektörün inovasyon performansını artırmaya odaklanmış olup inovasyonu ticari boyutuyla ele almaktadır. Kamuda inovasyonun önündeki bazı engeller bu noktada göz önünde bulundurulmalıdır. Kamuda inovasyonu gerçekleştirmenin önündeki engellerden biri, inovasyonun getirdiği riskin kimin tarafından üstlenileceği sorusu ile ilgilidir. Kamu, hizmetlerin ana sağlayıcısı olmasına karşın, kârın maksimizasyonu gibi bir güdü içinde değildir. Bu gelişme/geliştirme için özendiriciliğin eksikliği anlamına gelebilir. Kamuda inovasyon için özel kesimde olduğu gibi kâr güdüsü önde olmadığına göre; idealizm, yeni bir şeyler yaratmanın hazzı, ilgi, kariyer gibi öğeler ön plana çıkmaktadır. Bununla beraber, kamu yöneticileri performanslarının karşılığı olarak özel kesime göre genellikle çok daha düşük ve daha az maddi ödül alırlar. Ayrıca, iş güvencesi ve performansa dayalı bir ücretlendirme uygulanmaz. Bu da kamuyu risk alma konusunda isteksiz yapar. Özel sektör inovasyon konusundaki “başarısızlığı” yani inovasyonun beklenen getiriye sağlamamasını girişimciliğin doğal bir riski olarak görmesine karşın kamuda bu devlet hazinesinin/kaynaklarının ziyan edilmemesi endişesi ile göze alınacak bir risk olmaktan çıkabilir. Bunda kamunun tekel etkisinin yani, müşteri kaybetme, pazar payı kaybetme gibi risklerinin olmaması da etkili bir faktördür.

Kamunun uzun geçmişe dayanan deneyim ve uygulamalarının varlığı da bir engel olarak sayılmalıdır. Genellikle inovasyon ve değişikliklere yürürlükteki sistemi bozacağı endişesi ile direnç gösterilmesi rastlanılan bir durumdur. Ayrıca, deneyim, düşünce ve dünya görüşleri ile topluluk oluşturmuş profesyonel gruplaşmalar kurum içinde geçerli rollerinin, konumlarının değişeceği endişesi ile değişime direnç gösterebilirler. Uygulamaya konulan inovasyonun geniş bir paydaş kesimini etkileyecek olması ve bu etkinin başka alanlarda sorun yaratma, çözülmek istenen sorunu başka alanlara kaydırma olasılığı nedeniyle bir inovasyonun uygulamaya konması sonrası dikkatle izlenmesine ve değerlendirilmesi gereği de inovasyon için isteksizlik yaratabilir.

Kamuda kanun, tüzük ve yönetmelikler de inovasyonun önünü tıkayan etmenlere dahil edilebilir. Çünkü bunların uygulanabilirliği geniş kapsamda olsa bile dar anlamda uygulama yaklaşımları riski yüksek olan özel sektörün yine riski yüksek olan inovasyona yaklaşımı ile çok fazla örtüşmemektedir.

Borins (2001) tarafından gerçekleştirilen ve 300 kadar farklı devlet programının araştırıldığı bir çalışmada başarılı inovasyonlara dair beş ortak özellik listelenmiştir. Bu özellikler aynı zamanda açık inovasyon 2.0 uygulamaları için de temel oluşturmaktadır:



**1. Sistem Yaklaşımı:** İnovasyonu, sadece kendi bulunduğu mikro ortamda değil çevresi ile olan etkileşimi ile birlikte düşünmek gerekir. Bu doğrultuda; diğer program ve sorunlarla ilgili sistemi analiz etmek; kurum içi iletişimi desteklemek ve işbirliğini artırmak; bütünleşmiş ve çok yönlü çözümlere odaklanmak ve yeni bilgi teknolojilerini izlemek gereklidir. Yeni teknolojiler, inovasyon programlarında yeni fırsatlar doğurmakta, verimlilik ve etkinlik sağlama yolunda katalizör görevi üstlenmektedirler.

**2. Süreç iyileştirme:** Bu tür inovasyonların amacı kamu hizmetlerini daha hızlı, kullanışlı ve kaliteli yapmaktır. Çok karmaşık ve az sayıda vaka, basit ve çok sayıda olan vakadan ayrıştırılmalı; yüksek ve düşük değerli kullanımlar arasında ayırım yapılmalı ve çeşitli uzlaşma yöntemlerine yer verilmelidir.

**3. Özel ve/veya Gönüllü Sektörlerin Dahil Edilmesi:** Kamu hizmetlerine özel sektörün dahil edilmesi kamu sektörünün özel sektör rekabetçiliğine açılması; ortaklık geliştirme imkanlarının yaratılması ve gönüllü kuruluşların dahil edilerek kullanıcı katılımının artırılması yönündeki faydalar dikkate alınmalıdır.

**4. Topluluk, Kullanıcı ve Personelin Güçlendirilmesi:** Başarılı inovasyonlar üzerinde katılımcıların ve tüm paydaşların fikirlerini almanın büyük bir rolü bulunmaktadır. Çalışanlara özgürlük verilerek risk alan ve inisiyatif kullanan bir organizasyon kültürünün oluşmasına katkı sağlanmaktadır.

#### **4. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNDE AÇIK İNOVASYON 2.0 GİRİŞİMLERİNİ KOLAYLAŞTIRAN DÜZENLEME VE UYGULAMALAR**

Türkiye'de kamuda inovasyon örneklerine bakıldığında 2003 yılında kabul edilen “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile başlayan süreçte stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı bir çalışma prensibi benimsenerek esnek ve etkili bir kamu sektörü oluşturulması hedeflenmiştir. Bu dönüşüm sürecinde inovasyonun kurum kültürü olarak benimsenmesi ve inovasyon yönetimine ilişkin teknik ve yöntemlerin uygulanmasıyla gerekli sistemlerin kurulması amaçlanmaktadır. Buna yönelik pilot çalışma “Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi (KAMİN) Projesi” kapsamında Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın koordinasyonunda başlatılmış ve geliştirme çalışmalarının tamamlanmasının ardından tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılması planlanmıştır (Technopolis, 2015). Ar-Ge ve inovasyonun geliştirilmesini temel alan TÜBİTAK ve diğer kamu kurum/kuruluşlarında Ar-Ge bilinci ve farkındalığı yaratmak, kamu kurum/kuruluşlarının Ar-Ge'ye yönelik ihtiyaçlarını tespit etmelerinde yardımcı olmak, sonuç odaklı projelerle kamu kurum/kuruluşlarının Ar-Ge'ye ilişkin sorunlarını çözmek, kamu kurum/kuruluşları ile özel kuruluşlar ve üniversiteler arasında işbirliklerini arttırarak kamu kurum/kuruluşlarının görevlerini daha iyi ve etkin yapmalarına yardımcı olmak ve desteklenen projeler aracılığıyla ülkemizdeki bilim insanı sayısının artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla KAMAG (Kamu Araştırma Grubu) gibi programlar oluşturulmuştur (TUBİTAK, 2015). 2006 yılında kamuda yönetim ve hizmet anlayışının gelişmesinde önemli bir adım olan ve bilgi toplumu olma vizyonuna yönelik yol haritası niteliğindeki “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” başlatılmıştır (Gökçe, 2015). Aynı amaca yönelik Kamu Yönetiminde İnovasyon ve Kalkınma 2023 Raporu hazırlanmaya başlamıştır. Böylece ülkemizde kamuda inovasyon çalışmalarının daha somut adımlarla ilerlemesi amaçlanmıştır.

2015-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı'nda yer alan “43. Akıllı Uygulamaların Desteklenmesi” eylemi doğrultusunda merkezi kurumlar ile yerel yönetimlerin ürettiği kamu verisi kullanılarak akıllı uygulamaların geliştirilmesi için çağrı bazlı destek sağlanması öngörülmüştür.

2015-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı'nda yer alan “67. Kamu Verisinin Paylaşılması” eylemi doğrultusunda kamu verisinin paylaşımı ve yeniden kullanımına ilişkin politikalar geliştirilecektir. Buna dayalı olarak kamu verisinin üçüncü taraflarca yeni katma değerli ürün ve hizmetler için yeniden

kullanılmasına ilişkin yasal ve idari düzenlemeler yapılacak, ayrıca gerekli teknik altyapı oluşturulacaktır. Kamu verisinin paylaşımı ve kullanımıyla ekonomide katma değer yaratılması hedeflenmektedir.

2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı'nda yer alan “E4.2.2-Kamu Verilerinin Açık Veriye Dönüştürülmesi ve Paylaşılması” eylemi doğrultusunda kurumların kamu ile paylaşmakta oldukları verilerin makineler tarafından okunabilir/ işlenebilir formatta paylaşılması sağlanacaktır. İlgili veriler analiz edilebilecek, böylece istatistiklerden farklı araştırmalarda da yararlanılması sağlanacaktır.

“E4.2.3-Kamu Yatırımları ve Gerçekleşmeleri İzleme Portalinin Oluşturulması” eylemi doğrultusunda kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılan yatırım plan ve programları ile yatırım plan ve programlarına alınan işlere ait gerçekleştirme ve yatırım durumları bir portal ile paydaşların (vatandaşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları vb.) kullanımına açılacaktır. Aynı zamanda yatırım ve gerçekleşme bilgileri açık veri olarak paylaşılacak, paydaşların analiz ve araştırma yaparak ekonomik katma değer oluşturmalarına imkan sağlanacaktır.

“E4.2.4-Kamu Harcamaları İzleme Portalinin Oluşturulması” eylemi doğrultusunda kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılan bütçe harcamaları belirlenecek detayda bir portal ile paydaşların (vatandaşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları vb.) kullanımına açılacaktır. Aynı zamanda kamu harcama bilgileri açık veri olarak paylaşılacak, paydaşların analiz ve araştırma yaparak ekonomik katma değer oluşturmalarına imkan sağlanacaktır.

Türkiye'nin, 2011 yılında Açık Yönetim Ortaklığı'na üye olması, Türkiye için önemli bir adım olarak görülmektedir. Açık Yönetim Ortaklığı kapsamında 2012 yılında bir eylem planı hazırlanmış ancak uygulanamamıştır. 2013 yılı Ağustos ayında da Açık Yönetim Ortaklığı'nın Türkiye'de uygulanmasına yönelik 2013/9 sayılı ve “Açık Yönetim Ortaklığı Girişimi” konulu Başbakanlık Genelgesi yayımlanmıştır. Açık Yönetim Ortaklığı kapsamında ikinci eylem planı hazırlığı başlatılmış ancak çalışmalar henüz tamamlanamamıştır. Bu Kurul aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve yolsuzlukla mücadele konularında görev almaktadır.

Açık devlet politikası ve ilgili faaliyetler, 2015-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı ile 2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı içerisinde ele alınmıştır. <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/acik-veri-devlet-politikasi/>

2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı'nda yer alan “E1.1.1-e-Devlet Ekosisteminin Oluşturulması” eylemi doğrultusunda e-Devlet politikalarını paydaşlarla işbirliği içerisinde yürütülmesi, e-Devlet çalışmalarında kurumlar üstü ve kurum içi koordinasyonu artırmak için e-Devlet Organizasyon Modelinin etkinleştirilmesi hedeflenmiştir.

## 5. TÜRKİYE'DE KAMU SEKTÖRÜNDE AÇIK İNOVASYON 2.0: GEÇİŞ İÇİN ÖRNEK UYGULAMALAR

Kamu ve inovasyon 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 artırılmasına 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. Sigorta Bilgi ve Göze tim 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 kare kod 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 inovasyon alanında örnek bir uygulama olarak öne çıkarmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2009).

Türkiye’de gerçekleştirilen inovatif faaliyetlerin başında e-devlet uygulamaları gelmektedir. Bu sistem sayesinde vatandaşların evinden çıkmadan internet üzerinden birçok alanda hizmet alması sağlanmaktadır. Bu hizmetlerin iyileştirilmesi, çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması için “Türkiye için Fikrini Söyle” yarışmaları düzenlenmekte ve iyi fikirler hayata geçirilmektedir. Benzer amaçla düzenlenen ve Üniversite öğrencilerine yönelik olan E-Devlet Yenilikçi Proje Yarışması’nda örnek olarak Engelsiz Sürdürülebilir E-Okul Projesi (İstanbul Ticaret Üniversitesi), Adalet Kolay Erişim İçin Engelli Dostu, Çoklu Dil Destekli Elektronik Tüketici Mahkemeleri Yazılımı (Erciyes Üniversitesi), Elektronik Fiş ve Elektronik Ödeme Uygulaması (Erciyes Üniversitesi), E-Sorun Bildirim (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi), Türkiye İstihdam Sistemi (İstanbul Üniversitesi), Acil Kan İhtiyaçlarının Giderilmesi (İstanbul Teknik Üniversitesi), Kurum Duyuru Sistemi (Yalova Üniversitesi), Devlet Kurumları Öneri ve Şikayet Platformu (Gazi Üniversitesi), Hastanaliz (Maltepe Üniversitesi) projeleri ödül almıştır (TÜRKSAT, 2015).

Bu uygulamaların yanı sıra İnovasyon Derneği ve Yenileşim Derneği gibi kamu ve özel sektörü inovasyon odağında bir araya getirmeyi hedefleyen sivil toplum kurumlarının yanı sıra yenilikçi iş fikirlerinin finansmanı için İş Melekleri ve Girişimciler Akademisi ve Networku (MERSIN BAN Projesi) gibi oluşumlar kurulmuştur. Proje kapsamında İş Melekleri, İş Planı Hazırlama, Fikri Mülkiyet Hakları vb. konularında eğitimler, bilinçlendirme seminerleri düzenlenmiş ve yenilikçi fikre sahip girişimci ve yatırım yapabilecek potansiyel iş adamlarını içeren veri tabanı oluşturulmuş ve eşleştirme faaliyetleri yürütülmüştür.

Esinkap ve Mersin RIS gibi bölgesel inovasyon stratejileri hazırlanmıştır. PATENT4SME Projesi ile KOBİ’lerin fikri-sınai haklarını yönetebilmesine yönelik bilgiye ulaşmalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla geliştirilen yenilikçi bir eğitim konseptini (DIPS Project) ülkemize transfer etmek ve Türkçeleştirmek amaçlanmıştır. Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu kurulmuştur. İnovatif düşünmeyi teşvik etmek amacıyla fikir yarışmaları düzenlenmektedir. Akademisyen yükselme süreçlerinde yayın yapmanın yanı sıra patent, proje geliştirme ve şirket kurma gibi unsurların da dikkate alınması ve döner sermaye akademisyen gelirlerinin artırılması gibi üniversite niteliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Ar-Ge’ye verilen devlet destekleri sürekli arttırılmaktadır (Erden vd., 2014). Bunların dışında Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, e- Okul, e-Nabız, Müze Kart, Ulusal Yargı Ağı Projesi gibi projeler geniş kitlelere hitap eden ve halk tarafından da yoğun ilgi gören iyi uygulamalardır.

**İBB Living Lab Deneyim Merkezi:** Yeni başlayan şirketler ve girişimciler için büyük bir fırsat, yatırımcılar için yeni ve alternatif bir pazar oluşturması beklenen merkezde ulusal ve uluslararası platformda şirketlere hizmet üretme şansı verilmektedir. Bu yolla ticari başarısı olan inovasyonlarda artış sağlanması beklenmektedir. Böylece fikri olup gerçekleştirme imkanı olmayan girişimcilere ücretsiz olarak üretim,

araştırma ve iş geliştirme imkanı sunulmaktadır. Projeyle girişimcilere fiziksel mekan, araç-gereç ve mühendislik desteği verilerek, bilişim teknolojilerinin, tasarım ve hizmetlerin, gerçek yaşam ortamında, kullanıcılarla test edilebileceği bir ortam hazırlanmıştır.

**Hack'n Break:** Yeni ve geleceğin teknoloji konularına odaklı insanları ve kurumları buluşturan Türkiye'nin ilk açık inovasyon kampıdır. Hack'nBreak, farklı disiplinlerdeki geliştirici ve girişimci toplulukların aynı ortamda ve ortak bir hedef için zaman geçirmelerini sağlamak amacıyla kurgulanmıştır. (<http://hacknbreak.com/>)

**Şahinbey Belediyesi Açık Veri Portalı:** Kamu idareleri tarafından üretilen veya toplanan coğrafi, ulaşım, çevre, istatistik vb. bilgilerin vatandaşlarla paylaşılması anlamına gelen açık veri ve bu verilerin yayınlandığı açık veri portalı ile vatandaşlar yaşadığı yöreye ait ihtiyaç duyduğu her türlü bilgiye internet ortamından ulaşabilmektedir. TÜSİAD ve Türkiye Bilişim Vakfı işbirliğiyle düzenlenen 12. e-TR Ödüllerinde "Orta Ölçekli Belediyeler" kategorisinde birincilik ödülüne layık görülmüştür.

**Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Ekonomik Gelişim Ar-Ge ve İnovasyon Daire Başkanlığı:** 2019 yılında kurulan daire başkanlığıyla etkin vatandaş katılımı ile sıra dışı bakış açıları kullanarak inovasyona dayalı hizmet anlayışını hayata geçirmek, akıllı şehircilik, sosyal inovasyon bağlamında inovasyonun kentin dokusuna nüfuz etmesi için kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, odalar, sivil toplum kuruluşları gibi ilgili diğer birçok paydaşla inovasyon bazlı bir ekosistem kurulması amaçlanmaktadır. Böylece paydaşlarla birlikte hareket ilkesi doğrultusunda üretilecek ortak projelerle kentin gelişimine ve ekonomik kalkınmasına da katkı sağlanması beklenmektedir. (<https://www.haberler.com/buyuksehir-belediyesinde-ar-ge-ve-inovasyon-daire-12186393-haberi/>)

**Beşiktaş Belediyesi İnovasyon Merkezi:** İstanbul Beşiktaş'ta toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretmek ve bunları hayata geçirmek adına Beşiktaş İnovasyon Merkezi kurulmuştur. Merkez vatandaşın sorunlarını daha kolay çözüme kavuşturmak, toplum odaklı projeleri gerçekleştirmek, toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretmek amacıyla kurulmuştur. Bu kapsamda merkezin, farklı projeler için uğraş veren birey, grup ve kurumların bir araya geldiği bir buluşma noktası olmasına çalışılmaktadır. Merkez fikir ve önerileriyle proje süreçlerine katılıp, yaşadıkları yerin tasarım stratejilerine katkıda bulunmak isteyen herkese açık olacak şekilde organize edilmiştir (<http://besiktas.bel.tr/sayfa/12040/besiktas-inovasyon-merkezi>)

Türkiye'de kamu yönetiminde açık inovasyon 2.0 için altyapı oluşturacak önemli çalışmalardan biri açık veri kullanımına yönelik düzenleme ve uygulamalardır (<https://www.dijitaldonusum.gov.tr/acik-veri-uygulamalari/>). Türkiye'de Kamu sektöründe yaşanan değişim ve dönüşümü temsil edecek özelliklere sahip öne çıkan örnek çalışmalar diğer alanlardaki inovasyonlara da zemin hazırlayacaktır.

Kamu sektörünün, günlük işleyişi esnasında ve/veya özel projelerinde kamu kaynaklarını kullanarak ürettiği, kullandığı veya paylaştığı kamu bilgilerinin önemini ve değerini giderek arttırdığı günümüzde bu bilgilerin yeniden kullanılması doğrultusunda "Açık Veri" kavramı geliştirilmiş ve başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere Açık Verilerin paylaşıldığı platformlar oluşturulmuştur. Herhangi bir telif hakkı, patent ya da diğer kontrol mekanizmalarına tabi olmaksızın vatandaşlar tarafından ücretsiz ve özgürce kullanılabilen veri olarak tanımlanan açık veri kavramının temel özellikleri; kullanılabilirlik ve erişim, tekrar kullanım, dağıtım ve evrensel katılım tarafından şekillendirilmektedir. Mevcut yasal düzenlemelerin izin verdiği boyutlarda Açık Veri Portalı ile yerel yönetimlerde; vatandaşların yaşam kalitesinin artırılması, eko sistem oluşturularak yeni ekonomik aktivitelerin yaratılması, karar verme süreçlerinin geliştirilmesi, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması ve operasyonel verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Portal ile mevcut kamu bilgileri dünya

standartlarına uygun şekilde, yeniden kullanılabilir ve programlanabilir biçimde ve ücretsiz olarak paylaşımına açılmaktadır. Belediye tarafından paylaşılan verilerin yeniden ve inovatif kullanımını destekleyecek yol haritasının çizilmesi ile birlikte aynı zamanda şeffaf yönetim anlayışı pekiştirilmekte ve halkın karar verme süreçlerinde daha aktif hale gelmesi de sağlanmaktadır (<http://smartcityagency.istanbul/yonetisim/acik-veri/ilk-yerel-yonetimler-acik-veri-portali/>)

World Wide Web Vakfı Açık Veri Barometresinde Türkiye 2013 yılından 2016 yılına kadar geçen sürede orta performans gösteren bir grafik sergilemiştir. 2016 yılı Raporunda Türkiye'nin konumu Açık Veri Barometresi endeksinde 92 ülke arasında 47.sırada, alt endeksler olarak hazır olmada 55. sırada, hayata geçirmede 42.sırada, etki açısından 52. sırada yer almaktadır (<https://www.dijitaldonusum.gov.tr/acik-devlet-girisimi-ogp/>)

Açık Devlet Girişimi (ADG)– Open Government Partnership (OGP) olarak isimlendirilen çok taraflı işbirliği girişimi, 2008 yılında 8 kurucu ülkenin (Brezilya, Endonezya, Meksika, Norveç, Filipinler, Güney Afrika, İngiltere ve ABD) “*Açık Devlet Deklarasyonu*” ile kurulmuştur. <https://www.opengovpartnership.org/about/about-ogp>. ADG ile; şeffaflığın desteklenmesi, vatandaşların katılımının artırılması, yolsuzlukla mücadele ve yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi için yeni teknolojilerden yararlanılması amaçlanmaktadır. Özellikle ABD'nin desteklediği girişim çalışmalarına aktif olarak devam etmektedir. Günümüz itibariyle 65 üye ülke vardır. Türkiye'nin de 2012 yılı itibariyle üyesi olduğu girişimde yayınlanmış bir eylem planı bulunmaktadır. Alt çalışma gruplarının işbirliği ile “*Açık Devlet Kılavuzu*” hazırlanmıştır. Kılavuz örnekleri benzerleri içerisinde ön plana çıkan düzeyde güncel ve çeşitli kaynakları bir araya getirmektedir. ADG'ye göre eylem planları; şeffaflık, hesap verilebilirlik ve halkın katılımıyla mevcut durumu iyileştirmeli, teknoloji ve yenilik içermeli, devletin mevcut durumunu ileriye taşımaları ve eylem planında yer alan uygulanabilir ve yararlı eylemler yoluyla “*Açık Devlet*” prensiplerinden bir ya da birkaçını içermelidir.

## SONUÇ

Son yıllarda birçok alanda etkisini göstermekte olan inovasyon olgusu, kamu yönetimi alanında da modern çağın gerekliliklerinden biri haline gelmiştir. Bireylerin ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması, inovasyonun diğer sektörlerde örnek teşkil etmesi, karşılaşılan sorunlara kalıcı çözümler üretilmesi gibi etkenlerden dolayı inovasyonun kamudaki etki alanı daha çok genişlemiştir. Birbirleriyle etkileşim içerisinde gelişen bölgesel ve ulusal inovasyon ekosistemleri ve inovasyon yeteneği, Türkiye'nin rekabet edebilirliğini artırarak ekonomik ve sosyal kalkınmasını hızlandırmada etkili çözümler sunabilme yeteneğini artıracaktır. Kamu kurumlarında ve kamu hizmetlerindeki inovasyonlar, yeni ihtiyaçlara cevap verilmesini ve eski ihtiyaçların daha verimli karşılanmasını sağlayacağından, büyük artı değerler yaratma potansiyeline sahiptir. Öte yandan, yapılmayan ya da başarısız inovasyonlar, kamu yararına pek çok fırsatın kaçmasına sebep olmaktadır.

Kamu kurumlarındaki bürokratik idari yapılanmanın inovasyonun 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 daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı doğrultusunda yönetilmesi inovasyonun önünü açacak etkenlerin başında gelmektedir. Bu dönüşümün gerçekleştirilmesi, inovasyonun kamu kurumlarında üst ölçekli bir strateji olarak benimsenmesinin ve yöneticiler tarafından desteklenmesinin önünü açacaktır.

Kamu kurumlarının TUBİTAK, AB, Dünya Bankası, Kalkınma Ajansları gibi kuruluşlar tarafından sağlanan proje temelli fonlardan yararlanabilmeleri için inovasyon üretme kapasitelerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, kamu kurumlarının yenilikçi çalışmalar için ihtiyaç duyacağı teknolojik kaynakların



sağlanması da kamu kurumlarında inovasyonu önünü açacak etkenlerden biridir. Araştırmalar kamu kurumlarının insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak da atılması gereken birçok adımın olduğunu ortaya koymaktadır.

Kamu kurumu çalışanlarının yeni fikir ve önerileri belirlenen kanallar vasıtası ile ilgili kişi ve birimlere iletmeli, bu fikirler konularına göre oluşturulan komiteler tarafından değerlendirilmeli ve uygun olanlar hayata geçirilmelidir. 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 iletilmesi, değerlendirildiği ve uygulandığı mekanizmaların oluşturulması ve sistematik şekilde çalıştırılması gerekmektedir.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler günümüzde bilgi paylaşımını çok daha kolay ve hızlı hale getirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda inovasyon, 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. Özel sektör ve diğer kamu kurumlarında gerçekleştirilen başarılı inovasyon 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 inovasyonu teşvik edecek önemli etkenlerden biridir. Ar-Ge, teknoloji transfer merkezlerinin kurulması, üniversite-sanayi iş birliğinin sağlanması ve ileri teknoloji üretim merkezlerinin kurulması ile bu faaliyetlerin desteklenmesi gerekmektedir. Kamu sektöründe; değişimler için risk alınması, yeni hizmetlerin sunumunun yaygınlaştırılması, BİT teknolojilerinden mümkün olduğunca yararlanılması, kamu çalışanlarının yenilikçi yaklaşımları benimsemesi, işbirliği ve birlikte çalışma kültürünün özendirilmesi vatandaşa sunulan hizmet çeşitliliğini ve kalitesini de artıracaktır. Kamu kurumlarında Açık İnovasyon 2.0 önündeki engeller genel inovasyon koşullarıyla benzerlik göstermekle beraber bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Özel sektör kuruluşları için de geçerli olan ortak faktörlere ek olarak, kamu kurumu olmanın getirdiği zorluk ve engeller söz konusudur. İnovasyon ekosistemi içerisindeki üniversite ve özel sektör kuruluşları için de geçerli olan faktörlere ek olarak kamu sistemi içerisinde faaliyet gösteriyor olmanın getirdiği zorluklar da göz önünde bulundurulmalıdır. İnovasyonun üst düzey politika yapıcılar tarafından ulusal bir kamu politikası olarak sahiplenilmesi; yeni kanun, politika öncelikleri ve stratejiler ile kamu kurumlarının inovasyona teşvik edilmesi, yöneticilerin ve personelin kurumlarındaki inovasyon çalışmalarının önünü açan bir itici güç olarak öne çıkmaktadır.

## 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> (01 Ekim 2018).
- Albury, D. (2005), “Fostering Innovation in Public Services”, *Public Money and Management*, Volume 25, Number 1.
- Avrupa Komisyonu. (2010), Innobarometer 2010, Innovation in Public Administration. [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_305\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf) (11 Eylül 2018).

- Avrupa Komisyonu. (2013), European Public Sector Innovation Scoreboard 2013, A pilot Exercise. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/fe2a3b4b-3d7e-444d-82bc-790a0ab33737> (11 Eylül 2018)
- Baker, K. (2002), *Innovation. Management Benchmark Study*. Washington, D.C. Department of Energy Office of Science, Air University (USAF)
- 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> (15 Ekim 2018)
- UN – United Nations (2006), *Innovations in Governance and Public Administration: Replicating What Works*.
- Bonecki, M. (2016), "Open innovation model within public research and innovation programmes", *Public Philosophy & Democratic Education* Volume 5 • 2016 • Issue 2 • pp. 171-188 • DOI: 10.14746/fped.2016.5.2.29
- Borins, S. (2001), *The Challenge of Innovating in Government*, The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government, February 2001. website: [www.businessofgovernment.org](http://www.businessofgovernment.org)
- Borins, S. (2002), "Leadership and innovation in the public sector". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Bughin, J., Chui, M. and Johnson, B., (2008), "The Next Step in Open Innovation", *The McKinsey Quarterly*, June 2008.
- Chesbrough, H., (2003), *Open Innovation: The New imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. Boston.
- Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W. and West, J., (2008), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- Cohen, W., Levinthal, D., (1990), "Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- Curley, M., Salmelin, B., (2013). *Open Innovation 2.0: A New Paradigm*. White Paper. The Open Innovation Strategy and Policy Group, 1-12.
- De Vries, H., Bekkers, V. and Tummers, L., (2016), "Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda". *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Dobni, C.B., (2010), "Achieving Synergy Between Strategy and Innovation: The Key to Value Creation", *International Journal of Business Science And Applied Management*, Volume 5, Issue 1, pp.49-58.
- Dyer, J.H., Singh H., (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ecevit Z., İşçi Ö., (2007), "Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öneri Dergisi*, C:7, S:28, Haziran, s. 121-134, ISSN: 1300-0845.
- Ecevit Satı, Z., (2013), *İnovasyonu Yönetmede Kesitler: Bilgi Yönetimi, Ar-Ge, Marka Yönetimi, Stratejik Yönetim*, Nobel Yayınevi, 1. Basım, Ankara, Mart 2013. ISBN: 9786051335056.

- Ecevit Satı Z., Işık Ö. (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, ss. 538-559, Ekim 2011. ISSN: 1304-4796.
- Erden, Y., Durukan, C., Ertan, A., Doğan, M., (2014), Ulusal İnovasyon Girişimi 2006-2013 Dönemi Değerlendirme Raporu. İstanbul: Rekabet Forumu.
- Ernest&Young, (2017), Public Sector Innovation: From Ideas to Actions, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-public-sector-en/\\$FILE/EY-innovation-public-sector-en.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-public-sector-en/$FILE/EY-innovation-public-sector-en.pdf) (1 Ekim 2018).
- Etzkowitz, H., (2008), *The Triple Helix. University–Industry–Government. Innovation in Action*. New York–London: Routledge.
- Freeman, C., (1988), “Japan: A new national innovation system?”, In: G. Dosi, C. Freeman, R.R. Nelson, G. Silverberg, L. S., (Eds.), *Technology and Economy Theory* (pp. 331-348). London: Pinter.
- Gökçe, S. G., (2015), “Kamuda İnovasyon ve Türkiye’deki Uygulamaları”. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 28-37. [http://www.uyasad.com/FileUpload/bs570063/File/sinem\\_gokce.pdf](http://www.uyasad.com/FileUpload/bs570063/File/sinem_gokce.pdf). (15 Mayıs 2018).
- Gudowsky, N., Peissl, W., (2016), “Human centred science and technology - transdisciplinary foresight and co-creation as tools for active needs-based innovation governance”. *European Journal of Futures Research*, 4(1), 1-10.
- Hughes, A., Moore, K., Nimesh, K., (2011), Innovation in Public Sector Organisations. A pilot survey for measuring innovation across the public sector. NESTA: London.
- İSTKA (2012), Kamu Kurumlarında İnovasyon, İstanbul Kalkınma Ajansı’nın “Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı” kapsamında İSTKA/2012/BIL/190 Sözleşme Numaralı “Mükemmeliyet Merkezi Projesi”ne sağlanan destek ile hazırlanmıştır. <https://www.istka.org.tr/media/20864/kamu-kurumlar%C4%B1nda-%C4%B0novasyon.pdf> (25 Ekim 2018).
- Kamarck, E. C., (2004), *Government Innovation Around the World*, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, November 2004.
- Kaymakçalan, Ö., (2009), “Kamuda İnovasyon Önündeki Engel ‘katı, hiyerarşik yapı’”, *Bilgiçağı Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 59, ss: 42-43.
- Kelley, T., Littman, J., (2007), *10 İnovasyon Emri*, Çev. Can Sungur, Mediacat Kitapları, İstanbul, 49–69.
- Kumar, N. R., Rose, C., (2012), “The Impact of Knowledge Sharing and Islamic Work Ethic on Innovation Capability”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19, 2, 142–65.
- Lundvall, B.Å. (1985), *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London-New York: Anthem Press.
- Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2009). Kamuda Yenilik Araştırma Raporu 22, İstanbul Kalkınma Ajansı, 2009: 12.( <http://sbm.org.tr>) (15 Mayıs 2018).
- McLoughlin, I., Wilson, R., Cornford, J., Vaughan, R., Martin, M., (2004), "Enacting Technology: from 'Building' the Virtual State to 'Architecting' Infrastructures for the Integration of Public Service Delivery?", Paper prepared for workshop on Information, Knowledge and Management - Re-Assessing the role of ICTs in public and private organisations - 3-5 March, SSPA Bologna, Italy.

- Mortara, L., Napp, J. J., Slacik, I., Minshall, T., (2009), How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. Centre for Technology Management, Institute for Manufacturing. University of Cambridge Institute for Manufacturing, UK. [e-document]. (May 14 2018).
- Mulgan, G., Albury, D., (2003), Innovation in the Public Sector. London: Strategy Unit.
- Nählinder, J., (2010), “Where are all the Female Innovators? Nurses as Innovators in a Public Sector Innovation Project”, *Journal of Technology Management & Innovation*, 5, 1, 13–29.
- Nelson, R.R., Winter, S.G., 1982, *The evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Normann, R., Ramirez, R., (1993), “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- OECD (2008), *Open Innovation in Global Networks*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development Publishing.
- Pärna, O., Tunzelmann, N. V., (2007), “Innovation in the Public Sector: Key Features Influencing the Development and Implementation of Technologically Innovative Public Sector Services in the UK, Denmark, Finland and Estonia”, *Information Polity*, 12, 3, 109–25.
- Penrose, E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm* (New York, Oxford University Press Inc).
- Poot, T., Faems, D., Vanhaverbeke, W., (2009), “Toward a Dynamic Perspective on Open Innovation: A Longitudinal Assessment of the Adoption of Internal and External Innovation Strategies in the Netherlands”. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 2 pp. 1–24.
- Potts, J., Kastle, T., (2010), “Public sector innovation research: What’s next?”. *Innovation*, 12(2), pp.122-137.
- Salmelin, B., (2013), The Horizon 2020 framework and Open Innovation Ecosystems. *Journal of Innovation Management*, 1(2), 4-9.
- Saran, U., (2004), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayını, Ankara.
- Technopolis Group, (2009), Kamuda İnovasyon Projesi (KamIn) Projesi, Maliye Bakanlığı.
- Technopolis (2015), Kamuda İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi (KAMİN) Projesi. <http://www.sgb.gov.tr/>. (05 Mayıs 2018).
- Turner, S., Allen, P., Bartlett W., Pérotin, V., (2011), “Innovation and the English National Health Service: A Qualitative Study of the Independent Sector Treatment Centre Programme”, *Social Science & Medicine*, 73, 4, 522–29.
- TÜBİTAK (2015), Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programı. <http://www.tubitak.gov.tr/>. (05 Mayıs 2018).
- TÜRKSAT (2015), E-Devlet Yenilikçi Proje Yarışması Ödülleri Verildi. <https://www.turksat.com.tr/>. (05 Mayıs 2018).
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W., Gassmann, O., (2010), “Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions”. *International Journal of Technology Management*, Vol. 52, No. 3/4, pp. 221-234.



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> (20 Ekim 2018).

Von Hippel, E., (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Vries De H., Bekkers V., Tummers L., (2015), "Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda", *Public Administration*, John Wiley & Sons Ltd.

Yalçınkaya, Y., (2010), Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon, *Türk Kütüphaneciliği*, 24 (3), 373-403.

White, G., (2003), Developing Institutional Mechanisms to Catalyse Innovation, Paper presented to the 9th International Winelands Conference.

Windrum, P., Koch, P., (2008), *Innovation In Public Sector Services*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.

<https://www.nature.com/news/twelve-principles-for-open-innovation-2-0-1.19911> (15.Ekim 2018)

<https://www.dijitaldonusum.gov.tr/acik-veri-devlet-politikasi/> (15 Ekim 2018)

<http://sbm.org.tr/tr/Haberler/Sayfalar/Mobil-Kaza-Tutanagi.asp> (24 Mart 2018)

<https://www.opengovpartnership.org/about/about-ogp> (24 Mart 2018)

<http://smarcityagency.istanbul/yonetisim/acik-veri/ilk-yerel-yonetimler-acik-veri-portali/>(24 Mart 2018)

<http://besiktas.bel.tr/sayfa/12040/besiktas-inovasyon-merkezi> (15 Ekim 2019)

<https://www.haberler.com/buyuksehir-belediyesinde-ar-ge-ve-inovasyon-daire-12186393-haberi/>(23 Nisan 2018)