

Kamu Sektöründe İnovasyon Açmazı ve Çıkış Stratejisi

Özet

Genel olarak ekonominin üçte birinden fazlasını kamu sektörü oluşturmaktadır. Bu oran sadece kullanılan kaynakların büyüklüğü açısından değil, aynı zamanda kamu sektörünün etkinliğinin ve verimliliğinin ne derece önemli olduğunu göstermesi açısından da çok önemlidir. Bu etkinliği ve verimliliği sağlayabilecek en önemli unsurlardan birisi hiç şüphesiz sunulan hizmetlerin ve bunların sunum biçimlerinin inovasyon ile olan ilişkisidir. Bu ilişkinin özel sektörde olduğu gibi etkin bir şekilde kurulamamasının kamuya özgü bir takım yapısal sebeplerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu makalede kamu sektöründe inovasyon kültürünün oluşmasını ve yaygınlaşmasını engelleyen temel faktörler ele alınarak irdelenmiş ve bir takım çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Sektöründe İnovasyon, İnovasyon Matrisi, Kamusal İnovasyon Kısıtları, Kamuda Yenilikçilik, Kamuda Yenileşim, Kamusal İnovasyon, Kamu Kurum Kültürü, Kamu Yönetici Profili.

JEL Sınıflandırma Kodu: O3, H1

Public Sector Innovation Matrix and Solution Strategies

Abstract

The size of the public sector in an economy is usually more than one third which is a substantial ratio to understand the amount of the sources used by governments. It is also a significant indicator that points out how important is the effectiveness and efficiency of public sector. One of the elements that would assure this effectiveness and efficiency beyond doubt is the link between the provided services/ service delivery modes and the innovation. Structural problems of public sector are the main argument of being unable to set up this relation as it is in private sector. In this article the main factors that prevent the development and spread of innovation culture in public sector are analyzed and a number of proposals have been developed.

Keywords: Public Sector Innovation, Innovation Matrix, Innovation in Government, Public Sector Organizational Culture, Public Sector Managers Profile.

JEL Classification Codes: O3, H1

1. Giriş

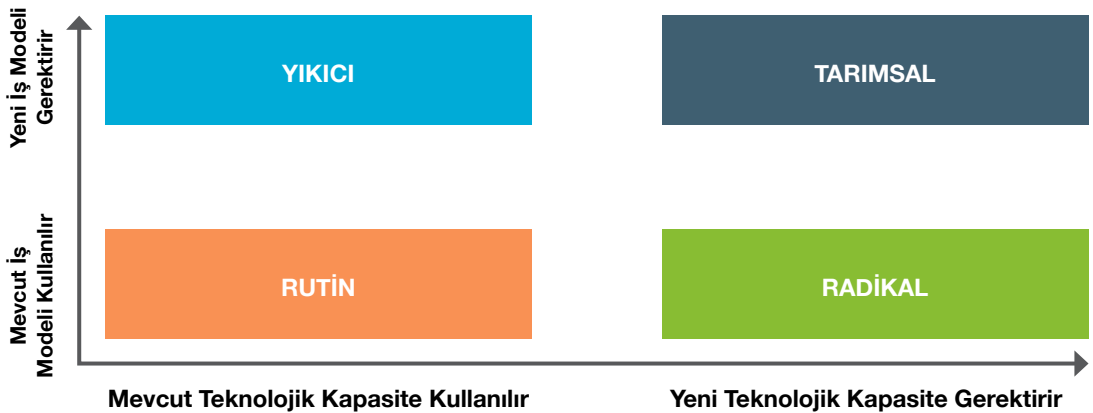
İnovasyon (Yenileşim) kavramı genel olarak özel sektörle özdeşleşen bir gelişim sürecine sahiptir. Bu kavramı bir işletme modeli haline getirmeyi başarabilen firmaların rakipleri nezdinde sağladıkları rekabetçi üstünlükleri tartışılmazdır. Bu üstünlüğün sürdürülebilirliği ise elbette inovasyon etkisinin canlı tutulabilmesine bağlıdır. Kamu sektörü açısından da benzer bir durum söz konusu olmakla beraber bir takım farklılıklar mevcuttur. Kamu sektörü açısından inovasyonu, *vatandaşlar için değer yaratabilecek bir hizmet ya da hizmet sunum modeli* şeklinde tanımlayabiliriz.

Bu anlamada kamuda inovasyondan bahsedebilmek için bahse konu **değerin** ya hali hazırda sunulan bir hizmetin kalitesini iyileştirmek veya kalitesinde bir eksilme olmaksızın bu hizmetin maliyetini azaltmak ya da vatandaşın daha önce erişemediği bir kamu hizmetini onun kullanımına sunmak suretiyle yaratılması gerekmektedir. Her üç durumda da ortaya çıkacak olan netice kamusal inovasyonun kendisidir.

2. Özel Sektör ve İnovasyon Matrisi

İnovasyonun hak ettiği ilgiyi kamu sektöründen gördüğünü genel olarak söylemek mümkün değildir. Bunun nedenlerine geçmeden önce, özel sektörde inovasyon stratejilerinin merkezinde nelerin yer aldığına kısaca değinmek faydalı olabilir. İnovasyon temelde teknoloji ve iş modeli ekseninde şekillenen bir olgudur. Bu açıdan bakıldığında inovasyon ya yeni bir teknolojik buluşun ya da yeni bir iş modelinin geliştirilmesi neticesinde tezahür etmektedir.

Bu durum aşağıda belirtilen İnovasyon Matrisi (Pisano, 2016) aracılığıyla ifade edilmiştir. Buna göre Rutin (artırımsal) İnovasyon, mevcut iş modelinin ve mevcut teknolojik altyapının kullanılarak geliştirildiği bir inovasyon türüdür. Örneğin herhangi bir ürünün bir üst versiyonunun piyasaya sunulması, bu anlamda bir rutin inovasyondur. Yıkıcı (Disruptive) İnovasyon, mevcut teknolojik kapasiteyi kullanmakla birlikte tamamen yeni bir iş modelinin geliştirilmesi suretiyle ortaya çıkan bir inovasyon türüdür. Açık kaynak yazılımlar ve paylaşım ekonomisi uygulamaları (Uber, AirBnB gibi) ya da dijital eğitim ortamları, bu tür inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Radikal İnovasyon, fiber optik kablolar ya da biyo-teknolojik uygulamalarında olduğu gibi, mevcut iş modelini kullanarak teknolojik bir yeniliği içinde barındıran inovasyon türüdür. Son olarak, Tasarımsal (Mimarisel) İnovasyon ise hayata geçirilmesi en zor olan, hem yeni bir iş modeli hem de bir teknolojik yenilik gerektiren inovasyon türü olarak değerlendirilmektedir.



Kaynak: Harvard Business Review June 2015.

3. Kamu Sektörü ve İnovasyon Kısıtları

Özel sektör eksenli geliştirilen yukarıdaki matrisin, kamu sektörü açısından uygulanabilirliği elbetteki mümkündür. Ancak böyle bir değerlendirmeyi yapabilmek için kamu çıktısının doğru bir şekilde gruplandırılması gerekmektedir. Bu anlamda kamu kurumlarını iki farklı alt grup altında sınıflandırmak mümkündür; kamusal hizmet üreten kurumlar ve kamusal mal üreten kurumlar. Örneğin İktisadi Devlet Teşekkülleri, doğrudan geleneksel anlamda mal üreten kamu kurumları iken Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi genel bütçe içinde yer alan bakanlıklar, kamusal hizmet üreten kurumlardır.

Kamusal mal üreten kurumların inovasyon stratejilerinin odak noktasında teknolojik kapasitenin, kamusal hizmet üreten kurumların inovasyon stratejilerinin odak noktasında ise, iş modelinin yer alması önem arz etmektedir. Bu açıdan kamusal mal üreten kurumların daha çok radikal ve tasarımsal inovasyona, kamusal hizmet üreten kurumların ise rutin ve yıkıcı inovasyona yoğunlaşmaları gerektiği söylenebilir. Bunun temel sebebi, kamusal mal üreten kurumların teknoloji geliştirme kapasitelerinin mevcut olması, öte yandan böyle bir kapasitesi olmayan kamusal hizmet üreten kurumların ise ülkenin genel teknolojik alt yapı ve kapasitesini kullanmalarıdır.

Kamu sektöründe inovasyon kültürü yeterince gelişmemiştir. Bunun makro ve mikro olmak üzere başlıca iki sebebi bulunmaktadır. Makro sebeplerden birincisi ve en önemlisi, kamu sektörünün monopolistik yapısı, ikincisi ise kamu sektöründe kar güdüsünün olmamasıdır (Eggers & Gonzales, 2012). Mikro sebepler ise daha çok kurum seviyesindeki etkenlerdir. Oligarşik bürokrasinin statükoyu koru-

ma çabası, inovasyon için gerekli olan yeni hizmet sunma girişim ve denemelerinin yetersizliği, kamu yöneticilerinin statik profili ve risk algılarının düşüklüğü, dinamik ve yeniliğe açık bir kurum kültürünün olmayışı ve yasal düzenlemelerdeki boşluklar, kamu sektöründe inovasyon kültürünün gelişmesini engelleyen önemli mikro faktörlerdir.

3.1. Makro Sebepler

Kamuda tek girişimci vardır ve o da devlettir. Özel sektörde olduğu gibi sınırsız sayıda potansiyel girişimci söz konusu değildir. Bir girişimcinin başaramadığını, başka bir girişimcinin yeniden denemesi ya da bir girişimcinin bilgi ve altyapısının başka alanlara yönlendirilmesi mevzu bahis değildir. Her girişimcinin yeni bir inovasyon geliştirmesi beklenebilir ancak ne kadar çok girişimci bunu denerse nihai olarak başarı şansı da o kadar artacaktır. Bu açıdan bakıldığında, kamu sektöründeki girişimci sayısındaki kısıt, inovasyon denemelerini ve dolayısıyla inovasyon kültürünün oluşmasını sınırlamaktadır. Aslında bu monopolistik yapı sadece girişimci sayısını sınırlı tutmamakta; aynı zamanda sunulan hizmetin özel sektördeki gibi bir alternatifi olmaması sebebiyle, hizmet kalitesinin vatandaşlar tarafından sorgulanmasını da sınırlandırmak suretiyle inovasyon kültürünün gelişmesini engellemektedir.

Kamuda inovasyon kültürü gelişmiyor diye devletin sunmuş olduğu geleneksel kamu hizmetlerini özel sektör aracılığıyla sunması elbette beklenemez. Bununla birlikte tam kamusal hizmetlerin dışında kalan kamu hizmetlerinin, özel sektör eliyle görülmesinin bu sorunun aşılmasında önemli bir rol oynadığı gerçeği de ortadadır. Nitekim minimal devlet ilkesi ölçüsünde yapılan özelleştirmeler neticesinde bu durum ispat olunmuştur. Ancak tüm özelleştirme

çabalarına rağmen kamu sektörü, GSMH'nin üçte biri gibi devasa bir büyüklüğe sahiptir. Bu durum sunulan kamu hizmetlerinin sadece çeşitliliğinin değil, aynı zamanda derinliğinin de artmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda minimal devlet paradigmasının kendi içinde önemli bir çıkmazı olduğu ortadadır. Bir taraftan vatandaşların daha fazla ve daha kaliteli kamu hizmetine erişme hususundaki sınırsız arzuları, diğer taraftan vergi artışlarının ve dolayısıyla kamu harcamalarındaki artışların sınırlandırılması gerektiğine dair inançları, bu açmazın temel kaynağıdır.

Ekonominin üçte biri gibi çok önemli bir kısmının inovasyon olgusundan yeterince istifade edememesinin maliyeti elbetteki çok yüksektir. Bu maliyet vatandaşa sadece daha fazla vergi yükü olarak değil; aynı zamanda daha kalitesiz hizmet olarak da yansımaktadır. Ancak maliyeti ne olursa olsun tam kamusal hizmetlerin özel sektör tarafından sunulması da söz konusu değildir. Bu durum kendi içinde bir dilemmadır. Kamu çıkmazı diyebileceğimiz bu açmazın en etkin ve pratik çözümü demokrasidir. Zira demokrasilerde her iktidarın mutlaka en az bir alternatifi vardır. Demokrasilerde devlet aygıtının sürücü koltuğunda oturan iktidar (girişimci) monopol değildir. Başka bir ifadeyle, demokrasilerde her kamu hizmetinin başka bir potansiyel alternatif sunum biçimi (muhalefet) söz konusudur. Demokrasi kültürü ile inovasyon kültürü arasındaki bu ilişkinin sırrı, demokratik rakiplerin daha iyisini yapabilme iddiaları ve çabalarıdır.

Bu durum Global İnovasyon Endeksinin, Demokrasi Endeksi ve Global Girişimcilik Endeksi ile beraber incelenmesinden de açıkça anlaşılabilir. Dolayısıyla bir bütün olarak demokrasinin kurumsallaşması,

kamu sektöründeki inovasyon potansiyelinin açığa çıkmasının ön koşuludur. Aşağıdaki tabloda Global İnovasyon Endeksi sıralamasında ilk onda yer alan ülkelerin kamu sektörünün performansı karşılaştırılmalı olarak verilmiştir. Ar-Ge harcamalarının GSMH içindeki payı, kamu sektörüncü yaratılan toplam katma değer oranı, kamu hizmetlerinin etkinliği ve kamu sektöründe görevli toplam Ar-Ge çalışanı sayısı birlikte değerlendirildiğinde, genel olarak kamu sektörünün, ülkenin inovasyon potansiyelini açığa çıkarma ve buna katkı sunma noktasındaki performansının önemi ortadadır.

Özel sektörde inovasyon olgusunun arkasında kar gibi çok güçlü bir dürtü vardır. Bu güdü, firmaların daha çok Ar-Ge çalışması yapmasını ve dolayısıyla daha yenilikçi ürün ve hizmet geliştirmesini sağlamaktadır. Ancak kamu sektöründe kar gibi finansal bir dürtü söz konusu değildir. Kamusal inovasyonun genel olarak kamu kurumlarının çalışanları ve yöneticileri tarafından yapıldığı hususu dikkate alındığında, benzer bir dürtünün mevcut olmamasının, kamusal inovasyonun yapılması için ortada bir sebebin de mevcut olmaması anlamına gelebileceği unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında, kamusal inovasyon için gerekli olan dürtülerin varlığı çok önemlidir.

Mevcut durumda, başarılı kamu görevlilerinin finansal açıdan da ödüllendirilmelerini öngören yasal bir düzenleme (657 sayılı DMK) mevcut olmakla beraber; bu düzenlemenin öngörmüş olduğu finansal taltif miktarının, inovasyon açısından bir dürtü işlevi görmesi mümkün değildir. Buna benzer başka finansal dürtülerin geliştirilmesi mümkün olmakla beraber, bunların özel sektörde olduğu gibi etkin bir şekilde kullanılmasını da beklemek gerekmektedir.

Tablo-1: İnovasyon ve Kamu Sektörü Endeksleri

Ülke Adı	Global İnovasyon Sıralaması (2017)	EIU Demokrasi Sıralaması (2016)	Global Girişimcilik Sıralaması (2017)	Ar-Ge Harcamalarının GSMH'ya Oranı Sıralaması (2015)	Kamu Sektörününce Yaratılan Toplam Katma Değerin Oranı (%) (2015)	Kamu Hizmetleri Etkinlik Sıralaması (2017)	Kamu Sektöründe Görevli Toplam Ar-Ge Personeli Sayısı (2015)
İsviçre	1	8	2	3	19	12	1.832
İsveç	2	3	4	5	21	6	12.339
Hollanda	3	12	10	17	21	14	17.512
ABD	4	21	1	11	21	10	-
İngiltere	5	16	8	21	18	4	17.962
Danimarka	6	5	5	8	22	11	2.959
Singapur	7	70	24	25*	-	-	4.331
Finlandiya	8	9	11	10	21	5	7.377
Almanya	9	13	12	9	18	24	120.001
İrlanda	10	6	9	23	11	20	1.014
Türkiye	43	97	35	33	12	25	13.903

Kaynak: GII, EIU, GEDI, OECD, INCISE, (* Bu veri diğer açık kaynaklardan elde edilmiştir.)

Dolayısıyla kamu çalışanı, mevcut bir kamu hizmetini iyileştirmesinin karşılığında özel sektördeki derinlikte bir parasal ödül elde edemeyecekse, bu iyileştirmeyi yapması için başka nedenlerinin mevcut olması gerekmektedir. Kamu sektöründeki dürtünün temel kaynağı 'kamu yararı'dır. Özel sektörün 'bencilik' merkezli bakış açısı beraberinde kar maksimizasyonunu getirirken, kamu sektörünün 'diğerkamlık' odaklı oluşu kamu yararının maksimize edilmesini gerektirmektedir. Bu durum, kamu sektöründe finansal olmayan dürtülerin daha çok ön plana çıkarılmasını zorunlu kılmaktadır. Başarının üst düzey yöneticiler tarafından münhasıran takdir edilmesi, bu durumun kurum içi iletişim kanalları aracılığıyla tüm çalışanlara duyurulması, inovasyon fikrinin derinleştirilmesi için eğitim imkanlarının sunulması, görev alanı ile ilgili daha üst pozisyonlarda fırsat tanınması gibi bir takım finansal olmayan dürtüler geliştirilebilir.

3.2. Mikro Sebepler

Kamu sektörü, bir bütün olarak ele alındığında, demokrasi kültürünün derinleştirilmesi ve finansal olmayan dürtülerin geliştirilmesi, kamusal inovasyon açısından gerekli ancak yetersizdir. Zira kamu bütünü (devlet) oluşturan parçaların (kamu kurum ve kuruluşları) her biri farklı idareciler tarafından yönetilmektedir. İnovasyon ise soyut olan "devlet" tarafından değil, somut olan "kamu kurum ve kuruluşları" ve bunların çalışanları ve yöneticileri tarafından uygulamaya geçirilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşunun yapısı ve yöneticisinin vizyonu, kamusal inovasyonun temel belirleyicisidir. Bu kurumların yöneticilerine rağmen her hangi bir ino-

vasyon çalışmasının başarılı olma şansı, yok denecek kadar azdır. Bu açıdan, kamusal inovasyonun makro seviyede tetikleyicisi demokrasi ve finansal olmayan dürtüler ise de; mikro seviyede temel bileşenleri kurum kültürü ve yönetim felsefesidir.

Bu anlamda kamu kurumlarının yöneticilerinin vizyonu ile o kurumdaki inovatif hizmetlerin sayısı doğru orantılıdır. Diğer taraftan kamusal inovasyon kültürünün oluşturulmasının önünde makro seviyedeki en büyük engel nasıl ki otokrasi ise; bu kültürün yaygınlaştırılmasının önündeki en önemli mikro sebeplerden birisi de otokratik (oligarşik) bürokrasidir. Her ne kadar temel güdüleyiciler farklı olsa da kamu kurumlarının yöneticileri (Kamu Girişimcileri), özel sektördeki müteşebbislere benzetilebilir. Özel sektörde sisteme dahil olan her bir yeni girişimci daha başarılı olabilmek için inovatif ürün ve hizmet geliştirme çabası içerisine girmektedir. Bu girişimcilerden sadece çok küçük bir kısmı bu inovatif başarıyı yakalayıp fark yaratabilmektedir.

Kamu sektöründe yeni kamu kurum ve kuruluşları oluşturmak suretiyle inovasyon yapması için sisteme yeni yöneticiler enjekte edilemeyeceğine göre; mevcut yöneticilerin yenileri ile değiştirilmesi suretiyle inovatif hizmet oluşturma potansiyelinin artırılması mümkün olabilecektir. Bu açıdan ara kademe ve üst düzey kamu yöneticilerinin bir pozisyondaki toplam görev sürelerinin, optimum sınırlar içerisinde kalması önem arz etmektedir. Bu sürenin sonunda yeni yöneticilere fırsat verilmesi, bu yöneticilerin daha başarılı olmak için yenilikçi yöntemler geliştirmesini sağlayabilir.

Diğer taraftan, ticari işletmenin unsurlarından birisi her ne kadar "süreklilik" olsa da, farklı sebepler dolayısıyla geçmişleri bir kaç nesil öncesine dayanan işletme sayısı oldukça sınırlıdır. Bu durumda piya-

saya sürekli yeni girişimciler (Startup) girmekte ve başarabilmek için nasıl fark yaratılabileceğini sürekli sorgulamaktadır. İnovasyon ise genel olarak bu sorgulamaların bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Oysa kamu kurumlarının neredeyse tamamının geçmiş devletin kuruluşuna hatta daha ötesine kadar gidebilmektedir. Bu durum her ne kadar beraberinde belli bir tecrübeyi getirirse de, aslında sürekliliği sağlamak için statükoyu koruduğundan, kamusal inovasyonun önündeki önemli kısıtlardan birisidir.

Bu engelin aşılabilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarının yöneticilerinin düşünce biçimlerini değiştirebilmelerine bağlıdır. Daha doğrusu bu engelin aşılabilmesi kamu yöneticilerinin, kurumlarının geçmiş birikimini statükoyu korumak için değil, ihtiyaç duyduklarında başvurabilecekleri bir referans kaynağı olarak kullanabilme becerilerine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, her bir kamu yöneticisinin "startup" mantığıyla düşünebilmeyi başarabilmesine ve dolayısıyla yöneticisi olduğu kurumun aslında kendisinin bir rakibi olduğunu tahayyül edip, bu kurumdan daha başarılı bir şekilde hizmet sunabilecek yeni bir kurumun nasıl olması gerektiğini idrak ve onu inşa edebilmesine bağlıdır.

İnovasyon, ister özel sektör bazlı olsun ister kamusal olsun, denenmeden asla başarılı olamaz. Yeni bir hizmet modelinin eskisinden daha iyi olduğu ancak denenerek anlaşılabilir. Başka bir ifadeyle, eski yöntemlerle inovasyon yapılamaz. Yeni iş yapma ve hizmet sunma modellerinin denenmesi, deneme süresince sistemin etkinliğine ilişkin veri üretilmesi, üretilen verinin analiz edilmesi ve deneme öncesiy-le karşılaştırılması gerekmektedir (Sahni, Wessel & Christensen, 2013). Ancak bu karşılaştırma sonucunda, yeni hizmet modelinin etkili olup olamayacağı anlaşılabilir. Bu denemeler, sistemin bütünlüğünü korumak için pilot uygulamalar şeklinde yapılabilir.

Bu açıdan bakıldığında kamu yöneticilerinin yeni hizmet sunum modelleri denemeleri önem arz etmektedir. Ancak kamu yöneticilerinin bu şekilde davranmalarını engelleyen bazı faktörler olabilir. Örneğin yönetici profili, bu faktörlerden birisidir. Kamu yöneticisinin eğitim düzeyi, yaşı, tecrübe ve birikimi ve geleceğe dair beklentileri, bu yöneticinin yönetim felsefesini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte, özel sektör çalışanlarına kıyasla kamu çalışanlarının riskten kaçınma eğilimlerinin daha yüksek olduğu unutulmamalıdır (Buurman et al., 2012). Bu açıdan bakıldığında yeni yöntemlerin denenmesi belli bir ölçüde risk oluşturduğundan, bu riski üstlenip üstlenmeme konusunda yöneticinin yaşı, geleceğe dair beklentisi ve risk iştahı doğrudan belirleyici olmaktadır. Genç ve başarıya aç yöneticilerin (virgül silindi) risk iştahı daha yüksek olduğundan, yeni hizmet ve sunum modelleri geliştirme eğilimleri daha fazla iken; belli bir yaşın üstünde ve başarıya doymuş kamu yöneticilerinin mevcut durumu koruma eğilimleri daha fazladır.

Diğer taraftan, kurumsal kültür sadece yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların da değişime ve yeniliğe olan bakış açısını etkilemektedir. Yenilikçi bir kurum kültüründe inovatif fikirlerin aşağı kademeden yukarı kademelere doğru akışı ve yukarıda realize (başka bir kelime ile değiştirilebilir mi?) edilmeleri daha hızlı olabilir. Tam tersine kapalı ve tutucu bir kurum kültüründe, yeni fikirlerin ortaya çıkması zor olduğu gibi değişime karşı direnç de yüksektir. Bu durum yöneticinin performansını doğrudan etkileyebilir. Bu durumda, kamu yöneticileri mevcut tutucu durumu değiştirip inovatif hizmet sunum kanalları geliştirmek yerine statükoya teslim olabilmektedirler.

Bununla birlikte, diğer tüm şartlar mevcut olsa bile yasal zeminin uygun olmaması durumunda inova-

tif fikirlerin hayata geçirilmesi imkânsızdır. Elbetteki hiç bir mevzuat düzenlemesinin, doğrudan yenilikçiliği reddetmesi söz konusu değildir. Bu duruma sebep olabilecek boşlukların mevcut olması halinde, bunların doldurulması ve farklı yorumların açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir. Bu açıdan, mevzuatın statükonun koruma kalkını olmaktan çıkartılması ve başarısız yöneticilerin bunun arkasına saklanması önüne geçilmesi gerekmektedir.

Bu anlamda, yukarıdan-aşağıya inovasyon ile aşağıdan-yukarıya inovasyon arasındaki farkın iyi anlaşılması ve her ikisinin de sınırlarının net olması gerekmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru inovasyon süreci genel olarak bakanlıklar seviyesinde kamunun bütününde iyileştirme öngören ve toplam kamusal çıktının etkinliğini artırmayı hedefleyen ve yasama organınca gerçekleştirilen düzenlemelerden oluşurken, aşağıdan yukarıya inovasyon süreci temel olarak yürütme organı içinde yer alan herhangi bir kamu kurumunun alt ya da orta kademe yöneticilerince başlatılan ve yeni hizmet ve sunum kanalları oluşturmaya ya da mevcut olanların kalitesini artırmaya yönelik düzenlemelerden oluşmaktadır (Windrum & Koch, 2008).

4. Sonuç ve Öneriler

Kamu sektöründe yenilikçi hizmet ya da hizmet sunum kanalları geliştirilmesinin önündeki en büyük engel, kamu sektörünün monopolistik yapısı ve bu sektörde kar güdüsünün olmamasıdır. Kamu yararını gözeterek hizmet sunan kamu sektörünün monopolistik yapısının inovasyon açısından yaratmış olduğu olumsuz atmosferin, demokrasi kültürünün derinleştirilmesiyle aşılması mümkündür. Bunun yanı sıra, inovasyon için gerekli olan dürtünün kar olamayacağı hususu dikkate alınarak, kamuda inovasyon kültürünün oluşturulması ve yaygınlaş-

tırılması için finansal olmayan dürtülerin geliştirilip bunların etkin bir şekilde kullanılması, atılması gereken ilk adımlardan birisi olabilir.

Diğer taraftan kurum seviyesinde inovasyon kültürünün ortaya çıkmasını sınırlayan oligarşik bürokrasinin statükoyu koruma eğiliminin önüne geçilebilmesi için, orta ve özellikle üst kademe kamu yöneticilerinin görev sürelerinin optimum bir süreyle sınırlı tutulması sağlanabilir. Kamu çalışanlarının riskten kaçınma eğilimlerinin yüksek olduğu ve geleneksel kamu yöneticisi profilinin bu eğilimi desteklediği gerçeği dikkate alınarak, yeni hizmet yöntem ve modelleri deneyebilecek seviyede risk iştahı yüksek olan genel bir yönetici profili oluşturulabilir.

Bununla birlikte, her ne kadar kamu kurumlarının köklülüğü kamu yönetiminde önemli bir tecrübe ve birikimi beraberinde getirse de, bu durum inovasyona kapalı statik bir kurum kültürünün oluşmasına sebep olmaktadır. Bu tarihi derinliğin avantaja çevrilebilmesi için, katı-kuralcı sert hiyerarşik yapının yumuşatılması sağlanarak, yeniliğe ve iletişime açık dinamik bir kurum kültürü oluşturulabilir.

Tüm bunların yanı sıra, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu yönetiminde gerçekleştirilen reformun neticesinde hemen her kamu kurumunda kurulan Strateji Geliştirme Birimlerinin (SGB), kamu sektöründe inovasyon uygulamalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için bir lokomotif olarak işlev görmesi sağlanabilir. Bu anlamda SGB'ler yeniden ve güçlü bir şekilde yapılandırılarak, kamu kurumlarında sunulan her bir hizmetin kalitesinin iyileştirilmesini, yeni hizmetlerin veya hizmet sunum kanallarının geliştirilmesini sağlamak için araştırma ve geliştirme faaliyeti yürütmek üzere SGB'lerde, sürekli görev yapacak bir inovasyon ekibi oluşturulabilir.

Kaynakça

- Buurman, Delfgaaauw, Dur, & Van Den Bossche. (2012). Public sector employees: Risk averse and altruistic? *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83(3), 279-291
- Eggers and Gonzales, (2012), *Disrupting the Public Sector*, Harvard Business Review, Retrived on 12/12/2017, Retrived from: <https://hbr.org/2012/03/disrupting-the-public-sector>
- EIU,2016, Democracy Index, The Economist Intelligence Unit, Retrived from: <https://www.eiu.com/topic/democracy-index>
- GEDI, 2017, Global Entrepreneurship Index 2017, Global Entrepreneurship and Development Institute.
- GII, 2017, Global Innovation Index 2017, Innovation feeding the World, SC Johnson College of Business, Retrived from <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>
- InCiSE,2017, The International Civil Service Effectiveness (In-CiSE) Index, Blavatnik School of Government and the Institute for Government. Retrived from: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/International-civil-service-effectiveness-index-July-17.pdf>
- OECD,2017, OECD- Stat, R&D Statistics, Organisation for Economic Co-operation and Development, Retrived from: http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB#
- Pisano, G. (2016). You Need an Innovation Strategy. *Accountancy SA*, 45-46
- Sahni, N., Wessel, M., & Christensen, C. (2013). *Unleashing Breakthrough Innovation in Government*. *Stanford Social Innovation Review*, 11(3), 26-31.
- Windrum, P., & Koch, Per M. (2008). *Innovation in public sector services entrepreneurship, creativity and management*. Cheltenham; Northampton, Mass.: Edward Elgar.