

ONBİRİNCİ KALKINMA PLANI
KAMUDA KURUMSAL YÖNETİMDE YENİ YAKLAŞIMLAR
ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU
ÖN RAPORU

Aralık 2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
1. GİRİŞ	1
2. MEVCUT DURUM ANALİZİ	3
2.1. Kamuda Kurumsal Yönetimin Dönüşümüne İlişkin Kuramsal Tartışmalar	3
2.2. Uluslararası Kuruluşlarda Genel Durum	6
2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Yenilikçilik	7
2.2.2. Birleşmiş Milletler ve Kamu Yönetiminde Yenilikçilik.....	10
2.2.3. OECD	11
2.2.4. Avrupa Birliği	11
3. KAMUDA KURUMSAL YÖNETİMDE YENİLİKÇİLİK KONUSUNDA DÜNYADAKİ YENİ EĞİLİMLER VE TARTIŞMALAR.....	12
3.1. Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik	12
3.2. Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik.....	14
3.3. Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik	15
3.4. Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik	17
3.5. Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik.....	19
3.6. İnsan Sermayesinde Yenilikçilik	22
3.7. Kurumsal Kültürde Yenilikçilik	23
3.8. Toplumsal Alanda Yenilikçilik	26
4. TÜRKİYE’DE KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK.....	28
4.1. Ulusal Politikalar	28
4.2. Hedeflere Ulaşılmasının Önündeki Başlıca Sorunlar	30
4.2.1. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar	30
4.2.2. Kurumsal Yapılanmadan Kaynaklanan Sorunlar.....	30
4.2.3. İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar	31
4.2.4. Altyapıdan Kaynaklanan Sorunlar	31
4.2.5. Halkla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar	31
4.2.6. Diğer Sorunlar.....	31
4.3. Türkiye’deki Dinamikler ve Dünyadaki Eğilimlerin Muhtemel Yansımaları.....	31
5. PLAN DÖNEMİ PERSPEKTİFİ	32
5.1. Uzun Vadeli Hedefler (15 yıllık Perspektif, Vizyon vb.).....	32
5.2. On Birinci Kalkınma Planı (2023 Yılı) Hedefleri	32
5.3. Hedeflere Dönük Temel Amaç ve Politikala	32

5.4. Temel Amaç ve Politikalara Dönük Uygulama Stratejileri ve Tedbirler.....	32
5.4.1. Mevzuat Alanında Yapılması Gereken Düzenlemeler	32
5.4.2. Kurumsal Yapıyı İyileştirmeye Yönelik Düzenlemeler	32
5.4.3. İnsan Kaynakları Alanında Yapılması Gerekenler	32
5.4.4. Altyapıyı İyileştirmeye Yönelik Yapılması Gerekenler	32
5.4.5. Halkla İlişkiler Alanında Yapılması Gerekenler	32
5.4.6. Önemli Projeler.....	32
5.4.7. Mali Yükü ve Finansmanı.....	32
5.5. Plan Hedef, Amaç ve Politikalarının Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle İlişkisi Ve Uyumu ..	33
5.6. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Önerilen Araştırmalar	33
6. Sonuç ve Genel Değerlendirme.....	34
KAYNAKLAR	35

KISALTMALAR

AB Avrupa Birliği

BM Birleşmiş Milletler

OECD Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (The Organisation for Economic Co-operation and Development)

SKH Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi

1. GİRİŞ

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

Bu zorunluluk dünyanın pek çok yerinde ve Türkiye’de bugüne değin olmadığı kadar çok yapısal çözümlerin yerine bireylerin katkılarını önceleyen yaratıcılığı ve yenilikçiliği öne çıkarmaktadır. Bir yandan “kamu” ve “kamusallık” kavramlarının içeriği yeniden tartışılmakta, diğer yandan da bu kavramların bireyin ve toplumsal yaşamın iyileştirilmesi için hangi tür yöntemlerle belirlenmesi gerektiğine ilişkin çok disiplinli, çok ölçekli ve çok aktörlü bir tartışma yürütülmektedir.

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

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

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Kamu yönetiminde kurumsal yönetimin dönüşümü, yenilikçiliğin hangi koşullarda ve nasıl ortaya çıktığı konuları irdelendiğinde ortaya ilginç bir durum çıkmaktadır. Yenilikçilik kavramıyla ilişkili olarak dönüşümün boyutları hem konu hem de coğrafya olarak aşırı yaygınlaşmıştır. Neredeyse tüm küresel örgütlerin, ülkelerin ve hatta ülkeler içerisinde farklı yerelliklerin ortaya koydukları farklı çerçeveler ve uygulamalar olduğu görülmektedir. Böylesi bir durumda yapılan uygulamaların başarısını ve yaygın etkisini değerlendirmek giderek zorlaşmaktadır. Her ne kadar Birleşmiş Milletler (BM), OECD, Avrupa Birliği (AB) gibi çeşitli kuruluşların yaptıkları çalışmalarda bu uygulamaları örneklemek adına ülkelerden çıkan yenilikçi örneklerle işaret ettikleri bilinse de bu örneklerin gerçek anlamda başarısı, tekrarlanabilirliği ve yaygın etkisi tam olarak tespit edilememektedir. Bu sebeple bu raporda öncelikle kamuda kurumsal yönetimde değişime ilişkin olarak genel bir çerçeve ortaya konacak, ardından bu anlamda literatüre geçmiş olan bazı örnekler ışığında temel bazı sorun alanları listelenecektir. Bu sorun alanlarının listelenmesinin meselenin karmaşıklığını ortaya koyarak özel ihtisas komisyonunun çalışmalarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

2.1. Kamuda Kurumsal Yönetimin Dönüşümüne İlişkin Kuramsal Tartışmalar

1980'li yıllarda post-modernist eleştirinin, neo-liberal ve yeni sağcı yaklaşımların da etkisiyle en fazla dile getirilen konulardan birisinin çeşitli isimler altında devletin yeniden yapılandırılması olduğu söylenebilir. Devletin yeniden yapılandırılmasında iktisadi açıdan kamu işletmeciliğinin azaltılması ve devletin iktisadi müdahale alanının daraltılması ile kamu hizmetlerinde sivil toplum ve özel sektörle işbirliğine gidilmesi; siyasal açıdan devletin genişleyen kamusal alanı farklı sivil toplum aktörleri ve kurumsallaşmaları ile paylaşması, kimliklerin ve çeşitliliğin bir zenginlik olarak yönetime yansıtılması, siyasal temsiliyet krizinin katılımcı ve kapsayıcı mekanizmalarla giderilmesi, yerel yönetimlere aktarılan yetkilerin artırılması unsurları öne çıkarılmaktaydı. Bu değişimde esas alınan çok temel bazı ilkelerin şeffaflık, açıklık, hesap verilebilirlik, katılımcılık, demokratiklik, yerellik olduğu; kuralsızlaştırma, serbestleştirme, özelleştirme ve yerelleştirme politikalarının araçsal olarak kullanıldığı görülmekteydi. Bu dönüşümün gerçekleşmesinde ve sürdürülmesinde kamu yönetiminde izlenmesi gereken temel yaklaşımını özel sektörün yaklaşımlarını takip etmek olduğu yeni kamu yönetimi ve yeni kamu işletmeciliği gibi kuramsal çerçevelerde de ayrıntısıyla ortaya konmuştu.

Bu dönüşüm genel olarak devletin tüm alışkanlıklarına, bürokratik geleneklerine temelden bir ret ile yaklaşmaktaydı. Bu sebeple bu alanda yapılan neredeyse tüm çalışmalarda “yönetim” ve “yönetişim” kavramlarının en başta karşıt konumlandırıldıkları söylenebilir. 1990’lı ve 2000’li yıllar boyunca devletin dönüşümünde en temel sloganlardan birisi yönetimden yönetişime geçiş olarak adlandırılmaktaydı. Ancak, zaman içerisinde böylesi bir kesin reddetme yaklaşımının çeşitli sorunlar yarattığı görüldü. Öncelikle, yönetişim olarak adlandırılan çerçeve batılı ve modernist bir yaklaşımın ürünü olarak farklı gelişmekte olan ülkelerin gerçekliklerine tam olarak uymayabilmekteydi. Devletin batılı ülkelerdeki kadar kurumsallaşmadığı bir durumda yönetişimci bir yaklaşım devletin mevcut sorunlarının farklı bir çerçevede yeniden üretilmesi anlamına gelebilmekteydi. Batılı ülkelerde bile uzun vadeli ve kapsamlı özelleştirme programlarının hüsrana sonuçlanması benzer reçetelerin diğer ülkelerde ne derece sağlıklı uygulanabileceğinin sorgulanmasına sebep oldu. İkinci olarak, yönetişimin içindeki bazı ilkelerin en başta kendi içerisinde çelişkili olabileceği ve bazı önemli ilkelerin de bu sebeple geri planda kalabildiği fark edildi. Örneğin, özelleştirme ve serbestleştirme çok hızla gerçekleştirilebilirken katılım ilkesi hiçbir zaman tam olarak hayata geçirilememiştir. Üçüncü olarak, yönetişim yaklaşımları başta 2009’da yaşanan ve bir şekilde süregelen hale gelen küresel iktisadi kriz karşısında devletin ve kamu yönetiminin nasıl yeniden yapılandırılacağı sorusuna doyurucu bir yaklaşım sunamamaktaydı. Enron skandalı, mortgage krizi gibi pek çok örnekte, örnek alınan özel sektör kuruluşlarının da kamu kadar sorunlu olabildiği anlaşılmaktaydı. Yine Arap baharı ile başlayan süreçte toplumsal hareketlenme yaşanan ülkeler ve AB’deki krizi yaşayan ülkelerde bu tür yönetsel dönüşüm süreçlerinin pek de başarılı sonuçlar getirmemesi yönetişim yaklaşımlarını sorgulanır hale getirdi.

Bu gelişmeler, yönetimden yönetişime geçiş olarak adlandırılan tek boyutlu ve çizgisel bir dönüşüm sürecinin gerçekçi olmadığını, yönetim kavramının ve ülkelerin kendi deneyimlerinin de en azından dikkate alınması gerektiğini tekrar hatırlattı. Bunun sonucunda ilgili literatürde, yönetsel değişikliklerin tek bir reçeteye bağlı olarak ortaya çıkmayan evrimsel ve karmaşık süreçler olduğu, bu süreçlerin her bir ülke özelinde ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkan deneyimlerle birlikte ele alınması gerektiği ifade edildi (Beunen, Van Assche ve Duineveld, 2015; Dix, 2015; Lo, 2017; Pellizzoni, 2015). Bu durumun ortaya çıkmasına sebep olan bir diğer unsur da özellikle teknolojinin kullanımı, tüketiciye erişme konusunda halkla ilişkiler, iletişim ve pazarlama alanlarında ortaya çıkan yaklaşımların özel sektörde özel sektör sınırlarını çok aşan etkiler yaratmaya başlaması, yaratıcılık ve yenilikçiliğe dayalı

bir sermaye birikim sürecinin tüm kapitalist sistemi etkisi altına alması ve bunların sonucunda tarihte bugüne kadar örnekleri görülmemiş bazı deneyimlerin belirmesiydi. Son elli yıldır üzerinde çalışılan bazı bilimsel araştırmaların ve teknolojik ürünlerin yaygın kullanım alanı bulması ve önümüzdeki on yılı şekillendirecek katma değerli ürünlerin bu teknolojilere ve araştırma geliştirme faaliyetlerine yatırım yapacakların elinde olacağı gerçeği yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarını kamu yönetiminde dönüşümün de temeline oturttu. Özellikle 2000’li yılların ortalarından itibaren kamu yönetiminin uygulayıcı ya da kolaylaştırıcı olduğu, yenilikçiliğin yönetim ilkelerinin ortaya çıkarılmasında bir araç olarak kullanıldığı pek çok iyi uygulama örneği olduğu iddia edilen deneyim ortaya çıkmaya başladı. Bu örneklerin ortak özelliği pek çoğunda artık kamu yönetimi, sivil toplum, özel sektör ve vatandaş gibi ayrımların bulanıklaşması ve yeniliğin temel unsur haline gelmesiydi.

Yönetim/yönetişim ikileminden bu tür tartışmalara geçilmesi, önemli olanın tek bir dönüşüm modeli olmadığı ve gerekli durumlarda yeniden yönetim yaklaşımlarına geri dönelebileceği olarak da yorumlandığı görülmektedir. Burada esas önemli olanın sorunların çözümü için gerekli olan yenilikçiliğin nereden ve nasıl ortaya çıkacağı olarak yeniden tanımlanmıştır. Sorun yenilikçilik olduğunda en temel tartışma konusu yenilikçiliğin gerektirdiği fikir özgürlüğü ve görelî özerklik alanının hem kamu çalışanı, hem de vatandaşlar için nasıl sağlanacağı haline gelmiştir. Bu tartışmaların bir tarafından bilim felsefesinde bilginin yenilikçilikle ilişkisi bir yanında da yenilikçiliğin farklı koşullarda ortaya çıkış süreçleri yer almaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılığa ilişkin olarak yapılan tartışmalarda kademeli yenilikçilik, sürekli iyileştirme, radikal yenilikçilik, kalite/standardizasyon ve akreditasyon tartışmaları yer almaktadır. Bu tartışmaların kamu yönetimi ile birlikte ele alınması durumunda her bir ülke için farklı çerçevelerin ortaya çıkacağı görülmektedir. Kamu sektöründe kurumsal yönetim açısından yenilikçiliğin Ürün-hizmet Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği, Pazarlama Yenilikçiliği, (Düzen Bozucu) Stratejik Yenilikçilik, Organizasyon Yenilikçiliği, Uygulama Yenilikçiliği, Deneyim Yenilikçiliği, Yapısal Yenilikçilik, Organizasyonel Yenilikçilik/ Yönetim Yenilikçiliği gibi farklı yaklaşımlardan hangisi ya da hangileri ile ilişkilendirilmelerinin gerektiği konusu da önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır (Aksay, 2011).

Sonuçta ortaya çıkan ve yenilikçilik odaklı yeni kurumsal yönetim perspektifinin kamu yönetiminin geleneksel sorun alanları olan çıkarların temsiliyeti ve vatandaş katılımı, sermaye birikim süreçlerinin yönetimi ve kamu kaynakları, örgütsel yapılanma ve teşkilatlanma

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

2.2. Uluslararası Kuruluşlarda Genel Durum

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

Özellikle OECD gibi kuruluşlar kamu sektöründe yenilik konusunda pek çok ülke hakkında ayrıntılı veri toplayarak veri tabanları oluşturmaktadır. Bu veri tabanları içerisinde yer alan ülkelerin kamuda uyguladıkları politikalar, ayırdıkları kaynak miktarı ve programlar da ortaya konulmaktadır. Komisyon çalışmaları sırasında bu verilerin irdelenmesinde yarar görülürse bu veriler daha detaylı olarak incelenebilir.

2.2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Yenilikçilik

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

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

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

alt hedeflerine yer verilmektedir.

Yine “Eşitsizliklerin Azaltılması” başlıklı SKH 10'un altında:

- 10.1 2030'a kadar nüfusun en alt yüzde 40'lık kesiminin gelirinin ulusal ortalamadan daha yüksek bir oranda, devamlı olarak artmasının ve sürdürülmesinin sağlanması
- 10.2 2030'a kadar yaş, cinsiyet, engellilik, ırk, etnik köken, din, ekonomik ya da başka bir durumuna bakılmaksızın herkesin sosyal, ekonomik ve siyasi olarak kapsanmasının sağlanması ve güçlendirilmesi
- 10.3 Ayrımcılığa yol açan yasaların, politikaların ve uygulamaların bitirilmesi ve bu bağlamda uygun yasaların, politikaların ve eylemlerin yaygınlaştırılması yollarını da içerecek şekilde fırsat eşitliğinin temin edilmesi ve sonuçların eşitsizliğinin azaltılması

- 10.4 Özellikle mali, ücret ve sosyal koruma politikaları olmak üzere politikaların benimsenmesi ve zaman içerisinde daha fazla eşitliğin sağlanması
- 10.5 Küresel mali piyasaların ve kurumların mevzuatının ve izlenmesinin geliştirilmesi ve bu tür düzenlemelerin uygulamasının güçlendirilmesi
- 10.6 Daha etkili, güvenilir, hesap verebilir ve meşru kurumların var olması için küresel uluslararası ekonomi ve finans kurumlarındaki karar verme süreçlerinde gelişmekte olan ülkelerin daha güçlü temsilinin sağlanması ve söz hakkının temin edilmesi
- 10.7 Planlı ve iyi yönetilen göç politikalarının uygulanmasıyla insanların muntazam, güvenli, düzenli ve sorumlu bir biçimde göç etmesi ve yer değiştirmelerinin kolaylaştırılması

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

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

- 11.1 2030'a kadar, herkesin yeterli, güvenli ve ekonomik olarak karşılanabilir konuta ve temel hizmetlere erişiminin sağlanması ve gecekondü alanlarının iyileştirilmesi
- 11.2 2030'a kadar herkes için, özellikle kırılgan durumda olan insanların, kadınların, çocukların, engellilerin ve yaşlıların ihtiyaçlarına özel önem gösterilerek, yol güvenliğinin artırılması, başta toplu taşıma sisteminin geliştirilmesiyle herkesin güvenli, ekonomik olarak karşılanabilir, erişilebilir ve sürdürülebilir ulaşım sistemlerine erişiminin sağlanması
- 11.3 2030'a kadar tüm ülkelerde katılımcı, bütünleşik ve sürdürülebilir yerleşmelerin planlanması ve yönetimi için kapasite geliştirilmesi ile kapsayıcı ve sürdürülebilir kentleşmenin geliştirilmesi
- 11.4 Dünyanın kültürel ve doğal mirasını korumaya ve sahip çıkmaya yönelik çabaların artırılması
- 11.5 2030'a kadar, yoksulları ve kırılgan durumdaki insanları korumaya odaklanarak, su kaynaklı afetler de dâhil olmak üzere afetlerden kaynaklanan

ölümlerin ve etkilenen insan sayısının kayda değer miktarda azaltılması ve ekonomik kayıpların küresel GSYH içerisindeki göreceli payının büyük oranda düşürülmesi

- 11.6 2030'a kadar, belediye atıkları ve diğer atıkların yönetimi ile hava kalitesine de özel önem gösterilerek şehirlerde kişi başına düşen olumsuz çevresel etkilerin azaltılması
- 11.7. 2030'a kadar, özellikle kadınlar, çocuklar, yaşlılar ve engelliler için güvenli, kapsayıcı ve ulaşılabilir, yeşil ve kamusal alanlara genel erişimin sağlanması
- 11.a Ulusal ve bölgesel kalkınma planlamasının güçlendirilmesi yoluyla kentsel, kırsal alanlar ve kent çeperi arasındaki ekonomik, sosyal ve çevresel olumlu ilişkilerin desteklenmesi
- 11.b 2020'ye kadar, kapsayıcılığı, kaynak verimliliğini, iklim değişikliğine uyumu, iklim değişikliğinin azaltılmasını ve afetlere karşı dayanıklılığı dikkate alan; Sendai Afet Riski Azaltımı Çerçeve Belgesi 2015-2030 ve her düzeyde bütüncül afet risk yönetimiyle uyumlu olan; bütüncül politika ve planları benimseyen ve uygulayan kent ve yerleşimlerin sayısının önemli ölçüde artırılması
- 11.c Yerel malzemeler kullanılarak, sürdürülebilir ve dayanıklı binaların inşası için, en az gelişmiş ülkelerin finansal ve teknik yardımlar aracılığıyla da desteklenmesi

alt hedefleri belirlenmiştir.

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

- 17.6. Bilim, teknoloji ve inovasyona erişim üzerine Kuzey-Güney, Güney-Güney ve üç taraflı bölgesel ve uluslararası işbirliğinin artırılması ve özellikle BM seviyesinde olmak üzere mevcut mekanizmalar arasında daha iyi koordinasyonun sağlanması ile küresel teknoloji kolaylaştırma mekanizması aracılığıyla karşılıklı anlaşılabilir koşullarda bilgi paylaşımının geliştirilmesi
- 17.7. Çevreye duyarlı teknolojilerin, karşılıklı anlaşmayla ayrıcalıklı ve öncelikli koşulları da içerecek şekilde, avantajlı şartlarla gelişmekte olan ülkelere geliştirilmesinin, bu ülkelere transferinin, yayılmasının ve yaygınlaştırılmasının desteklenmesi

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

alt hedefleri belirlenmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri düşünüldüğünde bu 17 hedefin gerçekleştirilmesi ve kurumsal yönetimde dikkate alınması için önemli yönetsel hedeflerin konduğu söylenebilir. Bu yönetsel hedefler içinde yenilikçilik ve bilgi önemli bir yer tutmaktadır.

2.2.2. Birleşmiş Milletler ve Kamu Yönetiminde Yenilikçilik

BM İktisadi ve Sosyal İşler Biriminin altında yer alan “Kamu Yönetimi ve Kalkınmanın İdaresi” girişimi, kamu yönetiminin kurumsal yönetiminde yenilikçilik açısından önemli bazı başlıklara dikkat çekmektedir. Bu başlıklar kamu kurumlarının sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum sağlaması, katılım ve hesap verilebilirlik, yenilikçilik ve bilişim teknolojileri ve kurumsal yapılandırma. Başta dijitalleşme ve yenilikçiliğin kamu sektörüne uyarlanması olmak üzere BM kamuda kurumsal yeniden yapılanma konusunda önemli çalışmalar yürütmektedir. Bunlardan en önemlilerinden bazıları BM Kamu Hizmeti Forumu ve BM Kamu Sektörü Ödülleridir. Bu iki önemli etkinlikle BM özellikle sürdürülebilir

kalkınma hedeflerine uyum sağlanabilmesi amacıyla iyi uygulama örneklerinin dile getirilmesini ve tartışılmasını sağlamaktadır.

BM ayrıca, 2003 yılından beri kamu sektöründeki yenilikler konusunda bir yıllık külliyat “compendium” yayımlamaktadır.

2.2.3. OECD

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

2.2.4. Avrupa Birliği

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

AB kamu sektöründe yenilikçilik konusunu ele alırken karşılaştırmalı çalışmalara (benchmarking) önem vermektedir. Bu konuda Avrupa Komisyonu 2013 yılında “Avrupa Kamu Sektöründe Yenilikçilik Puan Tahtası” uygulamasına başlama kararı almıştır. Bu uygulama ile kamu sektöründe yenilikçilik konusunda bir değerlendirme endeksi oluşturulmuştur. Daha sonra bu puan tahtasının bölgesel ölçekte de tekrarlanması ve her iki çalışmanın da 2 yılda bir yeniden yapılması kararı alınmıştır. Ayrıca AB, OECD tarafından yürütülmekte olan gözlemevine de bu çalışmalar kapsamında destek vermektedir. Horizon 2020 Programının “toplumsal zorluklar” ana başlığı altında da yönetim alanında yenilik, katılımçılık, hesap verebilirlik farklı alanlarda öncelikli araştırma alanı olarak tanımlanmıştır.

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

Kamu sektöründe kurumsal yönetim konusunda yenilikçi uygulamalar açısından Türkiye’de ve dünyada pek çok örnek ortaya çıkmaktadır. Bu örneklerin önemli bir kısmı hala deneyseldir ya da sürdürülebilirlik, yaygınlaştırılabilirlik ve tekrarlanabilirlik sorunları yaşanmaktadır. Ancak, bu başlıklardaki yenilikçilik örneklerinin değerlendirilmesi, Türkiye’de gelecek yıllardaki yenilikçilik uygulamalarını biçimlendirmek açısından bir rehber niteliği taşıyacaktır. Bu sebeple bu bölümde dünyada ve Türkiye’de tartışılmakta olan kurumsal yönetim yenilikçilik örnekleri başlıklar halinde sunulacaktır. Bu örnekler aynı zamanda Komisyonun tartışma çerçevesini oluşturacak soruların da belirlenmesinde yardımcı olacaktır. Burada temel bazı eğilim ve tartışmalar listelenmeye çalışılmıştır. Bu tartışmaların bir kısmı halen başka alanlarda sürmekte olan tartışmaların bir yansımasıdır.

3.1. Teknoloji Veri Bilimi ve Veri Altyapısında Yenilikçilik

Kamu yönetiminin geleneksel bilgi üretimi, saklanması ve yaygınlaştırılması konusundaki yapısı ve eğilimleri yeni teknolojilerin gelişmesi ve kullanımı ile yapısal bir dönüşümden geçmektedir. Bu yapısal dönüşüm içinde çok ciddi yenilikçilik alanları ve potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelin kullanımı kamudaki süreçleri derinden etkileyecektir. Bu sebeple ayrı bir yenilikçilik alanı olarak ele alınması gerekmektedir.

- 1- Veri Bilimi ve Veri Altyapısı:** Günümüz dünyasında tüm uzmanların, kurumsal yapıların işleyişlerini belirli bir veri altyapısı üzerinden değerlendirmeleri ve veri biliminin olanaklarını kullanmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Kamu yönetiminin de veri toplama mantığıyla yeniden yapılandırılmasında yenilikçi yaklaşımların kullanılması gerektiği düşünülmektedir.
- 2- İçerik Üretimi ve Yönetimi:** Devlet tarih boyunca en önemli içerik üreticisi olagelmiştir. Üretilen içerik bürokratik sistem içerisinde arşivlenerek bugüne gelmiştir. Günümüzde içerik üretiminin başlı başına bir katma değer olduğu düşünüldüğünde kamu yönetimi içerisinde üretilen içeriğin ticari kullanımı konusunda kaynak üretimine konu edilmesi için yenilikçi yaklaşımlar tartışılmaktadır.
- 3- Büyük Veri:** Sürekli olarak büyük miktarda verinin yüksek hızlarda üretilmesi olarak adlandırılan büyük veri kamu yönetiminin de önemli konuları arasındadır. Geçmişte

teknolojik olanakların sınırlı olması nedeniyle kamu, veriyi seçmeci olarak toplamış ve üretmiştir. Ancak, gelişen teknoloji kamuya büyük veriye dayalı ilişkisellikleri sorgulama ve kamu yönetimini bu şekilde geliştirme olanaklarını tanımaktadır.

- 4- Kamusal Açık Veri Yaratıcı Müşterekler (Creative Commons) ve Fikri Mülkiyet:** Kamu yönetiminde üretilen verilerin ticari, müşterek ve fikri mülkiyete konu edilebilecek şekilde sınıflandırılması günümüz dünyasında önem taşımaktadır. Bu aynı zamanda çalışanların içerik üretim faaliyetlerini de yeniden yapılandırmak için gereklidir.
- 5- Teknoloji Üretimi Kullanımı ve Hazmetme Kapasitesi:** Kamu yönetiminde yapılan tüm yenilikçiliklerin üretiminde belirli bir hazmetme kapasitesi söz konusudur. Bu kapasitenin tespitinde de yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır.
- 6- Kurumsal İş Zekası ve Kamu Yönetimi (ERP, CRM, İş Zekası):** Gelişen teknoloji kamu yönetimindeki süreçlerin de özel sektörde olduğu gibi yapay zeka gibi otomasyon süreçlerine konu edilebileceğini göstermektedir. Burada bu tür yöntemlerin nasıl ve ne derece kullanılabilirliğinin belirlenmesinde yenilikçilik önemli bir başlıktır.
- 7- Blok Zinciri Teknolojisi:** Özellikle son dönemde bitcoin gibi sanal para birimlerinin kullanımı ile gündeme gelen blok zinciri teknolojileri, aracı kurumların varlığını yazılım teknolojilerine dayalı bir kayıt sistemiyle geçersiz kılan yeni bir olanak sunmaktadır. Bu güvenilir kayıt sisteminin bireyler ve kurumlar arasındaki her tür kayıt sistemine uygulanabileceği düşünülmektedir. Bu alandaki gelişmeler bankacılık sisteminden kamudaki kayıtlara kadar çok geniş bir yelpazede tartışılmaktadır. Kamu yönetiminde bu teknolojilerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılabilirliğine ilişkin ciddi tartışmalar sürmektedir.
- 8- Kişisel ve Kamusal Verilerin Kullanımı Korunması ve Siber Güvenliği:** Kişisel ve kamusal verilerin kullanımı ve siber güvenliğinde yenilikçi yaklaşımlar diğer bir önemli tartışma alanıdır.
- 9- Kamu Yönetiminde Kodlama ve Yazılım:** Kamu yönetimine ilişkin işlemlerin algoritmalarının ve belirli bir kodlama yaklaşımı ile ifadesinin tartışıldığı görülmektedir. Buna göre kamu yönetimleri kendi doğalarına uygun kodlama ve yazılım sistemleri geliştirebilmektedir. Bu yazılımlarda yenilikçilik ve yeni programlama dillerinin oluşumu önemli bir alan olarak öne çıkmaktadır.

10- İsmi Saklama Hakkı (Anonymity) ve İsim Doğrulama (Authentication)

Dengesi: Kişisel verilerin kamu işlemlerinde kullanımında demokratik ve özgür olan kişilerin yeri geldiğinde ismini saklama hakkını kullanabilmesi, yeri geldiğinde de kişilerin doğrulanmasıdır. Bu iki unsur arasındaki dengenin kurulmasında yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

11- Mobilite: Kamu çalışanlarının uluslararası düzeyde ve farklı kamu kurumlarında rotasyonu ve deneyim artırma amaçlı hareketliliği de yenilikçilik açısından tartışılması gereken alanlar arasında yer almaktadır.

12- Karmaşıklık ve Karmaşık Sistemler: Karmaşık sistemlerin analizi ve karmaşıklığın yönetimi uzun bir süredir kamu yönetimi alanında tartışılmaktadır. Bu karmaşıklığın analizi ve yönetilmesinde yenilikçi yaklaşımların ele alınması gerekmektedir.

13- Ağbağ (Network) Yönetim: Kamu yönetiminin paydaşlarla oluşturduğu ve toplumun farklı alanlarında oluşan ağbağların yönetiminde yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür yaklaşımların geliştirilmesiyle kamu yönetiminin örgütlenmesinde de yenilikçilik ortaya çıkma potansiyeli bulunmaktadır.

3.2. Kaynak Kullanımı ve Sermaye Birikiminde Yenilikçilik

Devlet hala toplumlarda hem ciddi bir kaynak üreticisi hem de kaynak tüketicisi olarak görünmektedir. Burada hem kamunun kaynak kullanımında getirilecek yenilikler, hem de toplumda ortaya çıkacak yeni kaynak kullanım modellerinin düzenlenmesindeki yenilikçilik kalkınma sürecinin yeniden tanımlanmasında önemli bir rol üstlenecektir.

14- Büyüme/Gelişmede Eşitlikçilik ve Kurumsal Tasarım: Makroekonomik değişkenlerle kamu yönetiminin genel yaklaşımı arasındaki ilişki konusundaki makro düzey yenilikçilik devletin ekonomiye müdahalesi konusunda önemli bir alan oluşturmaktadır.

15- Rekabet ve Tekelcilik Dengesini Kurma: Kamunun ekonomiyi yönlendirmesinde ve müdahalesinde rekabet koşullarını sağlama ve tekelciliği önleme konusundaki yaklaşımının belirlenmesinde yenilikçi yaklaşımların uygulanması önemsenmektedir.

16- Döngüsel Ekonomi: Etkinlik ve verimlilik artışının farklı sektörlerde gerçekleştirilmesinde üretim sürecini dikkate alan yaklaşımlardan birisi döngüsel ekonomik olarak adlandırılmaktadır. Kamu döngüsel ekonomi yaklaşımını yaygınlaştırma konusunda yenilikçi yaklaşımlardan yararlanabilir.

- 17- Kitle Fonlama:** Kitle fonlama kamu tarafından fonlanamayan eylemlerin gerçekleştirilmesi için ortaklaşa fon oluşturmanın yeni yöntemlerinden birisi olarak görülmektedir. Kamunun kitle fonlama süreçlerini kullanması ve yönlendirmesi yeni katılımcılık yaklaşımlarının gerçekleştirilmesi için bir olanak sağlayabilir.
- 18- Kamusal Alan:** Kamusal alan geleneksel olarak sabit ve değişmez görülmektedir. Oysa kamu yönetimi sanal dünyada ve yeni iş yapış biçimlerine uygun yeni kamusal alan tanımları yapabilir. Bu şekilde yenilikçilik için uygun bir zemin oluşturulabilir.
- 19- Müşterekler ve Kaynak Temelli Ekonomi:** Müşterekler kamusal alanın dışında kar amacı gütmeyen birlikteliklerin paylaştıkları ortak alanlar, hizmetler ve ürünler olarak tanımlanabilir. Kamu yönetiminde müştereklerin tanımı ve tanınması üzerinden yenilikçilik tanımlanabilir.
- 20- Sosyal ve Beşeri Sermaye:** Kamunun sahip olduğu sosyal ve beşeri sermayenin tanımlanması ve etkin kullanımı için yenilikçilik önemli bir alanı oluşturmaktadır.
- 21- Yenilikçi Maliye Yönetimi:** Mali yöntemlerin iyileştirilmesi için teknoloji kullanımı ve yenilikçilik dikkat edilmesi gereken bir diğer alandır.
- 22- Yenilikçi Finansman Modelleri:** Kamuda finansman mekanizmalarının iyileştirilmesi için de farklı yenilikçi yaklaşımlar mevcuttur.

3.3. Karar Verme ve Politika Süreçlerinde Yenilikçilik

Teknolojinin de yardımıyla insan tarafından verilen karar süreçlerinin ve politika yapımının yapısal bir değişimden geçtiği görülmektedir. Bu kapsamda karar verme ve politika yapma konusunda da yenilikçilik tartışılmaktadır. Bu tartışmanın iki temel başlığı karar verme ve politika yapmadır. Bu iki başlıkta yararlanılan teknik ve teknoloji açısından yenilikçilik ele alınmaktadır. Bu açıdan aşağıdaki örnekler ele alınabilir:

- 23- Politika Eşgüdümü ve Entegrasyonu:** Kamu yönetiminde farklı politika alanlarının eşgüdümünün sağlanması ve bunun için birlikte politika yapımı konularında yenilikçilik önemli bir tartışma konusudur. Burada farklı karar alma süreçlerinin, halk katılımının ve uzman birikiminin bir araya getirilmesi için yenilik gerekmektedir.
- 24- Politika Öğrenme ve Transferi:** Farklı ülke deneyimlerinin öğrenilmesi ve aynı ülke içindeki deneyimlerin paylaşılması için politika öğrenme platformlarının oluşturulması yenilikçi bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır.

- 25- Politika Liderliği:** Genel olarak politika oluşturmada kamu kurumlarının üst kademelerindeki yöneticilerin liderliğinin önemli olduğu düşünölmektedir. Ancak, yeni yaklaşımlar yeniliği oluşturma kapasitesine sahip tüm paydaşların politika liderliğini üstlenebileceğini göstermektedir. Bu sebeple politika liderliğinin yenilikle birlikte ele alınması söz konusu olmaktadır.
- 26- Politika Tasarımı ve Yönetişimi:** Kamu politikalarının farklı paydaşlarla birlikte bir araya gelinerek biçimlendirilmesindeki ve uygulanmasındaki yöntem konusunda yenilik yapılması önemli tartişma konularından birisidir. Kamunun genel olarak kolaylaştırıcı rolüne büründüğu bir yaklaşımla yeni teknolojilerin kullanılarak politikaların belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesi önemli bir yenilik alanı olarak ortaya çıkmaktadır.
- 27- Kurumlar Arası İlişkiler ve Diplomasi:** Kamu bürokrasisinde genel olarak bürokratik hiyerarşiler arası ilişkiler kurulması bilinen temas biçimidir. Ancak, yenilikçilik bu tür kısıtlayıcı bir ortamda değil kurumlar arası etkileşimin arttığı mecralarda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple kurumlar arası ilişkilerin gelişmesi önemli bir yenilik alanıdır. Burada alışılagedik kurumsal pozisyon alma ve savunma reflekslerinin ortaklaşma alanlarını bulmaya yönelik şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir.
- 28- Kanıt Temelli Karar Alma Süreçleri:** Kamuda kanıt temelli karar alma süreçleri nadir rastlanılan pratiklerdir. Bu sebeple bu alanda yapılan yenilikçilik örnekleri kamuda karar almayı etkinleştiren önlemler içermektedir. Yeni teknolojilerin kullanımını burada önemli bir pay sahibidir.
- 29- Açık Kaynak Kamu Yönetimi:** Kamu yönetiminde üretilen tüm bilginin (gizli, deneyimsel, veri...) paydaşlara iletilmesi ve bu anlamda bir etkileşimin oluşturulması politika yapımında çok temel bir yenilik alanı olarak görölmektedir.
- 30- Yeni Siyasal Temsiliyet:** E-katılım, e-oy verme, karar vermede blok zinciri gibi unsurlar tartişma konusudur. Örneğin Avustralya'da kurulan Flux adlı yeni siyasi parti blok zinciri temelli bir oy verme ve karar alma sürecini uygulayacağı iddiasıyla siyasete girmiştir. Pek çok örnekte dijital araçların vatandaşların ve paydaşların karar vermede rol alması için kullanıldığı görölmektedir.

3.4. Kamu Hizmetlerinin Oluşturulması ve Yönetilmesinde Yenilikçilik

Kamu yönetiminin en temel çıktılarında birisini kamu hizmetleri oluşturmaktadır. Karmaşık bürokratik süreçlerle yerine getirilen kamu hizmetlerinin etkinliğinde ve verimliliğinde daha iyi sonuçlar alınması için kamu hizmetlerinin çok boyutlu dünyasında yenilikçilik için girişimde bulunmak gerekmektedir. Bunun için çok fazla alan bulunmaktadır:

- 31- Kamu Yönetimi Analiz ve Değişiminde Uzmanlık ve Uzman Kuruluşlar:** Kamu Yönetimi Klinikleri, Hükümet Yenilikçilik Laboratuvarları (i-lab), Kentsel Yaşayan Laboratuvarlar (living labs), gözlemevleri gibi pek çok yeni ve deneysel uygulamayla yeni referans kuruluşlar oluşturma arayışları bulunmaktadır.
- 32- Kamu Hizmetlerinin Lojistiği:** Kamu hizmetlerinin sunumunda çoğu zaman karmaşık lojistik zincirlere eklenmek gerekmektedir. Kamu bu lojistik zincirleri değerlendirerek hizmet etkinliğini arttırabilir. Bu yaklaşımla daha farklı bir kamu hizmeti yaklaşımı geliştirilebilir.
- 33- Yeni Kamu Hizmetlerinde Standartlar:** Gelişen dünyanın koşulları var olan kamu hizmetlerindeki standartların yeniden tanımlanmasını ve yeni kamu hizmetlerine uygun standartların geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu tür bir tanımlama çoğu zaman kamu hizmetinin yeniden tasarlanmasını gerektiren bir yenilikçiliği getirebilir.
- 34- Gündelik Yaşam Döngüsü:** Kamu yönetiminde mesai kavramı ve kurumsal kültür çerçevesinde belirlenen bir gündelik yaşam döngüsü bulunmaktadır. Bu döngünün analizi çeşitli iyileştirmelerin yapılmasını sağlayabilir. Ciddi oyunlar gibi teknolojik araçların kullanımıyla kamu yönetiminin ve kamu hizmetlerinin gelişimi sağlanabilir.
- 35- Kamu Hizmetlerinde Fizibilite ve Simülasyon:** Klasik kamu yönetiminde fizibilite çalışmaları ve düzenleyici etki analizi gibi araçlar daha çok deneyim ve sezgiye dayalı olarak yapılan bir öngörü çalışması niteliğindedir. Ancak, gelişen teknoloji yönetsel süreçlerde ve kararlarda simülasyona dayalı fizibilite gerçekleştirme olanağı sağlamaktadır.
- 36- Kamu Hizmetlerinde Ölçek İyileştirmesi:** Devletin örgütlenmesinde kamu hizmetlerinin yeniden ölçeklenmesi ve yeni ölçeklerin ortaya çıkması uzun bir süredir tartışılmaktadır. Bu yeniden ölçekleme süreçlerinde optimum hizmet ölçeklerinin tespiti ve bu ölçeklerde sunulacak hizmetlerin tasarımında yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

- 37- İş ve Ürün Geliştirme:** Genelde kamu hizmetleri durağan ve değişmez olarak görülmektedir. Ancak, hizmetlerin farklı biçimlerinin ve alt kollarının tanımlanmasında iş geliştirme ve ürün geliştirme yaklaşımlarından yararlanılabilir.
- 38- Akıllı (Smart/Intelligent) Kamu Hizmetleri:** Kamu hizmetlerinin birer algoritma olarak yeniden tanımlanması süreçleri başlı başına bir yenilikçilik alanı olarak görülmektedir.
- 39- Kişiselleştirilmiş Kamu Hizmetleri:** Kamu hizmetleri çok uzun bir süre standart bir vatandaş tipine göre tanımlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Oysaki her vatandaşın kamu hizmetlerinde kendilerine özgü durumların dikkate alınmasını talep etmesi söz konusudur. Bu sebeple özel sektörde de örnekleri görüldüğü üzere yeni teknolojilerin de katkısıyla kamu hizmetlerinde seçim şansının artırılması, çeşitlenme ve kişinin tercihlerine uygun hizmetlerin sunulması yaklaşımlarına geçilmektedir. Bu amaçla yapılan yenilikçilik girişimleri kamu hizmetlerinin de yeniden tanımlanmasını getirmektedir.
- 40- Mekansallaştırılmış Kamu Hizmetleri:** Kişiselleştirilmiş kamu hizmetlerinin önemli bir parçası hizmetlere ilişkin olarak konum bilgisinin ve konum servislerinin kullanılmasıdır. Bu şekilde yapılacak yenilikçiliklerle hem başka türlü iyileştirmelerin yapılması hem de hizmet maliyetlerinin düşürülmesi mümkün olabilmektedir.
- 41- Akıllı İhtisaslaşma ve Kamu Hizmetleri:** Bölgesel kalkınmada her bir yerelliğe uygun iktisadi farklılaşma ve özelleşmenin sağlanmasının kamu hizmetlerinin de yeniden tanımlanmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu yönde yapılacak yeniliklerin bölgesel eşitsizliklerin azaltılmasına katkıda bulunma potansiyeli bulunmaktadır.
- 42- Kamu Değeri ve Kamu Hizmetlerinde Katma Değer Üretimi:** Kamu hizmetlerinin genel olarak amaç itibariyle değer ürettikleri varsayılmaktadır. Ancak, özellikle kamu hizmetlerinin sunumunda teknoloji transferi yapılması söz konusu olduğunda kamu hizmetlerinin belli bir katma değer ürettiği de görülmektedir. Bu açıdan kamu hizmetlerinde yenilikçilik hem özel sektörün gelişmesini hem de hizmet süreçlerinin iyileştirilmesini sağlamaktadır.
- 43- Kamuda Alternatif Hizmet Sunum Süreçleri:** Kamu hizmetlerinin sunumunda pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler kamu-özel ortaklıkları ve ihale yöntemleri

gibi pek çok bilinen yöntemeye dayanmaktadır. Ancak bu yöntemlerin geliştirilmesinde yenilikçiliğin payı oldukça yüksektir.

44- Sınır Aşan Kamu Hizmetleri: Kamunun sunduğu hizmetlerde pek çok konuda yerel ve ulusal sınırları aşan etkiler ve sonuçlar söz konusudur. Bu durumda hizmetin iyileştirilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için işbirliği ve yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

45- Kamu Hizmetlerine Erişimde Eşitlik ve Adillik: Kamu hizmetlerinin sunumunda söz konusu olan kısıtlar erişimi de engelleyebilmektedir. Erişimin eşit ve adillik temelinde yeniden yapılandırılması önemli kazanımlar sağlama potansiyeli taşımaktadır.

3.5. Kurumsal Yönetişim Süreçlerinde Yenilikçilik

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

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

47- Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik Mekanizmaları: Kamu iş ve işlemlerinin radikal şeffaflığı için çeşitli yöntemlerin ve teknolojilerin (blok zinciri gibi) kullanılması bu kapsamda tartışılmaktadır.

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

49- Kamu Örgüt Tasarımı ve Teşkilatlanma Süreçleri: Alışlageldik yaklaşımlarda kamu örgütlerinin tasarımında belirli şablonlar uygulanmaktadır. Oysa işin ve

hizmetin gereği yeni örgütsel tasarım yaklaşım ve yöntemlerinin düşünülmesi ve bu alanda yenilik yapılması gerekmektedir.

- 50- Kamuda Stratejik Planlama ve Yönetimde Yeni Nesil Yaklaşımlar:** Stratejik yönetim yaklaşık otuz yıldır tüm dünyada kamuya uyarlanmaya çalışılmaktadır. Ancak, her ülkede özel sektör yaklaşımlarının kamuya uyarlanmasında sorunlar yaşanmaktadır. Yaşanan sorunlardan hareketle yeni nesil stratejik planlama ve yönetim yaklaşımları tartışılmaktadır.
- 51- İnce Ayar (Fine-Tuning):** Kamuda her zaman yapısal değişiklikler yapılması gerekemeyebilir. Yönetimde noktasal değişikliklerin ve bazı ince ayarların yapılması sorunların çözümünü sağlayabilir. Bunun için bazı ince ayar mekanizmaları tartışılmaktadır.
- 52- Kamu Yönetimini Kırılganlık Karşısında Güçlendirme:** Yaşanan dönemde siyasal, iktisadi ve toplumsal kırılganlıkların artması kamu kurumlarını bu kırılganlıklar karşısında nasıl yeniden yapılandırılacağı sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal yapıları daha esnek ve kırılganlıklar karşısında uyarlanma kapasiteleri güçlü hale getirmek için yenilikçi uygulamaların arayışı başlamıştır.
- 53- Kamu Yönetimi ve Akademi İlişkileri:** Kamu kurumlarının uzmanlık ihtiyacını karşılamada en önemli yapılar akademik kurumlardır. Kamu kurumları ile üniversitelerin ve araştırma kurumlarının ilişkilerinin daha etkin hale getirilmesi konusunda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Burada müfredat programlarının yenilenmesinden uzmanlık birikiminin aktarımında aracı yapılara kadar yeni tartışmalar bulunmaktadır.
- 54- Küresel Kamu Yönetişimi Mekanizmalarıyla İlişki:** Yenilikçilik tartışmalarında küresel kurum ve kuruluşların işleyişinin de yeniden ele alındığı bilinmektedir. Yapıları değişen bu kuruluşlarla ilişkilerin etkin bir şekilde yürütülmesinde, dünyadaki bu alandaki birikimin Türkiye'ye aktarılmasında yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.
- 55- Risk Yönetimi:** Kamu yönetiminin risk algısının ve risklerle başa çıkma kapasitesinin artırılması için yenilikçi yaklaşımların neler olabileceği konusunda araştırmalar bulunmaktadır.
- 56- Teftiş, İç Denetim ve Kamuoyu Denetimi:** Yönetimde denetim işlevinin daha etkin ve yapıcı kılınabilmesi için denetimin farklı biçimlerinin bir arada nasıl etkin bir

şekilde kullanılabileceklerine ilişkin yenilikçilik konusunda çalışmalar yaygın bir şekilde tartışılmaktadır.

- 57- İyi Uygulamaların Yaygınlaştırılması ve Tekrarlanması:** Pek çok ülkede ve küresel kurum ve kuruluşlarda kamu sektöründe yenilikçilik konusundaki iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırma çabaları gözlemlenmektedir. Ancak, bu çalışmaların ne kadar amacına ulaştığı tartışma konusudur. Kamuda yenilikçilik konusunda gerçekçi, doğru bilgiye dayalı iyi uygulamaların ve rol modellerin tanıtılması için etkin platformların oluşturulması yenilikçilik gerektiren konular arasında yer almaktadır.
- 58- Araf ve Geçiş Dönemi Yönetimi ve Esneklik (Transition Management):** Son dönem gelişmeleri pek çok ülkede kurumsal yapıları bazen çok uzun sürebilen ara dönemlerle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu durumlar karşısında yaşam stratejileri geliştirmek yenilikçilik gerektiren hususlar arasında yer almaktadır. Kamunun bütünü ya da bazı kurumsal yapıların ara dönem yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için yenilikçilik önemli bir başlıktır.
- 59- Kalite Akreditasyon ve Mükemmeliyet Yönetimi:** Kamuda kalite yönetimi konusunda geliştirilen yaklaşımların farklı ülke ve kültürlere uygun olmayabildiği ve özgün durumlara uygun kalite yaklaşımlarının geliştirilmesinde yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu bilinmektedir. Bu alandaki tartışmalar kalite yönetimine ilişkin genel tartışmalar içerisinde önemli bir yer tutmaktadır.
- 60- Teşhis (Diagnosis) Mekanizmaları:** Kamu yönetiminin genelinde kamu kurumlarında yaşanan sorunları doğru teşhis edebilmek için gerekli mekanizmaları geliştirmek önemli bir yenilikçilik alanı olarak görülmektedir. Erken uyarı ve acil uyarı sistemleri bu alanda üzerinde çalışılan konulardır.
- 61- Kurumsal Kapasite Geliştirme:** Kurumsal kapasite geliştirme meselesi çok uzun zaman bir kaynak ve deneyim sorunu olarak görüldü. Oysa yenilikçi yaklaşımlarda kapasitenin birikim rejimi, kapasitenin gelişiminde hızlandırıcılar tartışılmakta bu noktalarda yenilikçilik olasılıkları ele alınmaktadır.
- 62- Açık Yönetim Geliştirme:** Özellikle yeni teknolojilerin kullanımı ile karar alma sürecine vatandaşların ve paydaşların da katılabildikleri açık yönetim alternatiflerinin geliştirilmesi konusu yenilikçilik açısından vurgulanan faaliyet alanları arasında yer almaktadır.

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

3.6. İnsan Sermayesinde Yenilikçilik

Kamu hem önemli bir işveren hem de emek pazarını düzenleyici yapı olarak emek pazarının iyileştirilmesi konusunda yenilikçi yaklaşımların tartışıldığı bir alandır. Burada hem çalışma yaşamının düzenlenmesi hem de kamudaki çalışma yaşamının örgütlenmesi önemli unsurlardır.

64- Kamu Yönetimi ve Etiğin Geliştirilmesi: Yeni durumlar ve koşullar kamuda yozlaşmanın engellenmesi için aktif bir etik yorumlama anlayışının hâkim kılınmasını gerektirmektedir. Bunun için de etiğin geliştirilmesi için yenilikçi yaklaşımların uygulanması gerekmektedir.

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

66- Kamu Çalışanlarının Yetkinlik ve Yeterliliklerinin Geliştirilmesi: Kamu çalışanlarının yapılan işe uygun yetkinlik ve yeterlilikte olması için yenilikçilik yaklaşımları tasarlanmalıdır.

67- Kamu Çalışanlarının Kredibilite ve Güvenilirliğinin Geliştirilmesi: Kamu çalışanlarının vatandaş nazarında güvenilirliğinin artırılması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

68- Koçluk ve Mentorluk: Genç kamu çalışanlarının kariyer gelişimlerinin sağlanması için profesyonel koçluk ve mentorluk desteği alması konusunda yenilikçilik yapılması.

- 69- Kamu Yönetimi Eğitimi:** Kamunun ihtiyacı olan çalışanların yetiştirilmesi için özellikle meslek liselerinin ve üniversitelerin ilgili bölümlerinde yürütülen eğitim faaliyetlerinde güncelleştirme ve gelişme sağlanması amacıyla yenilikçi öğretim programlarının uygulanması.
- 70- Motivasyon, İnisiyatif Yönetimi, Yaratıcılık ve Adanmışlığın Geliştirilmesi:** Kamu çalışanlarının motive edilmesi için yenilikçi ödüllendirme yaklaşımlarının geliştirilmesi.
- 71- İnsan Kaynakları Yönetimi:** Kamuda insan kaynakları yönetimi, yenilikçi yaklaşımların uygulayacak insan kaynağı yetkinliğini artıracak şekilde ele alınmalıdır.
- 72- Kamu Sektöründe Çalışan Yeni Başlayan Firmalar (Start-up):** Son dönemde özellikle kamu sektöründe sunulan hizmetlere ilişkin olarak çalışan ve çözüm geliştiren özel sektör firmalarının sayısında artış görülmektedir. Bu alanda çalışan firmalara destek verilmesi.
- 73- Girişimcilik ve Fikir Geliştirme:** Yine kamu ile ilişkili girişimcilik ve fikir geliştirme çalışmalarında bulunan özel sektör ve sivil toplum aktörlerinin ve kamu çalışanlarının desteklenmesi.
- 74- Yenilikçilik Konusunda Destek ve Hibe Mekanizmaları:** Kamu yönetiminde yenilikçiliği geliştirme konusundaki çalışmalara destek sağlanması konusunda yenilikçilik.

3.7. Kurumsal Kültürde Yenilikçilik

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

- 75- Kurumsal Kültür:** Alışlageldik kamu yönetimi yaklaşımlarında kurumsal kültür kamu yararı kavramının gölgesinde kaldığından önemsenmeyen bir alan olarak görülmektedir. Oysa yenilikçi kurumsal yönetim yaklaşımlarında kurumsal yönetim için yenilikçilik önemli bir tartışma alanıdır.

- 76- Kurumsal İtibar Yönetimi ve Halkla İlişkiler:** Mevcut durumda kamu kurumları çeşitli iletişim araçlarını kullanmakla birlikte bu araçların kullanımını bütünsel bir çerçevede gerçekleştirmediğinden halkla ilişkiler ve iletişim kazalarına sıklıkla rastlanabilmektedir. Bu sebeple kamu yönetiminde yönetimin vakarının ve itibarının korunmasına yönelik yenilikçi yaklaşımlar ele alınmaktadır.
- 77- Yenilikçilik Kültürünün Oluşturulması ve Hızlandırılması:** Geleneksel bürokrasi muhafazakâr ve değişime karşı tutucudur. Kamuda yenilikçilik kültürünün oluşumu ve yenilikçilik üretiminin hızlandırılmasının nasıl sağlanacağı tartışılmaktadır.
- 78- Kamuda Sosyal Sorumluluk/Yenilikçilik/Girişim:** Alışlageldik kamu hizmetlerinin kamu yararına olması sebebiyle başka bir yarar sağlamasına gerek olmadığı düşünülmektedir. Oysa kamu çalışanlarının ürettikleri katma değer başka alanlarda da yararlı olabilmesi için sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik gibi alanlarla birlikte değerlendirilmeleri gerekebilir. Ayrıca, kamu çalışanlarının kendileri de birer girişimci olabilir ya da girişimcilere katkıda bulunabilirler. Bu amaçlarla yapılacak yenilikçilikler önemli bir başlık oluşturmaktadır.
- 79- Yeni İktidar Modelleri ve Katılımcılık:** Eski yönetim ve yönetim anlayışında katılımcılığın yönetime özgü ve noktasal bir süreç olduğuna ilişkin yaygın bir inanç bulunmaktaydı. Oysa yeni iktidar modelleri katılımcılığın kamunun iktidar yapısı dışına çıkabilen iktisadi ve siyasal bir alan açtığını gösterdi. Bu sebeple kamu yönetiminin farklı yönlerine ilişkin olarak daha katılımcı ve kapsayıcı yaklaşımların kimi zaman teknolojinin katkısı ile uygulanması önemli bir yenilikçilik alanı oluşturmaktadır.
- 80- Vatandaş İlişkileri:** Vatandaşlarla yüz yüze ya da farklı şekillerde kurulacak ilişkilerde yenilikçilik önemli bir alan açmaktadır. Özellikle vatandaşın beyanı ve bilgilerinin doğrulanması gibi konularda iş akışını kolaylaştırabilecek yeniliklere gerek duyulmaktadır.
- 81- Birlikte Çalışabilirlik ve İş Yapma Becerisi:** Kamuda farklı kurumların ve paydaşların ortak amaçlar çerçevesinde birlikte çalışma ve iş yapma becerilerini kazanması, bunun için yeni elektronik ya da gerçek platformlar oluşturulması tartışılan konular arasında yer almaktadır.

- 82- Liderlik Kapasitesi:** Kamuda liderlik çok sınırlı bir alan olarak görülmektedir. Oysa yenilikçi yaklaşımların ışığı altında kamuda liderliğin de dönüşmesi gerektiği tartışılmaktadır.
- 83- Yönetimde Yalınlaşma ve Sadeleştirme:** Yalınlık ve sadelik uzunca bir süredir tartışılmaktadır. Ancak yaygın bir başarı elde edilememiştir. Hem yalınlaşmanın yapılabileceği alanların belirlenmesi hem de bu yalınlaşmanın gerçekleştirilebilmesi için yenilikçi yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.
- 84- Kendini Gerçekleştirme Süreci:** Kamu yönetiminde çalışanları aidiyet ve sahiplenme duygularının gelişmesi ile çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine ilişkin psikolojik süreçler arasında yakından ilişki bulunmaktadır.
- 85- Öteki Kavramı:** Kamu yönetiminde vatandaşların ve çalışanların birbirlerini ötekileştirmeleri önemli bir sorun alanıdır. Bu anlamda öteki algısını ortadan kaldıracak yenilikçi yaklaşımların kamuda etkinliğin sağlanmasında önem taşıdığı düşünülmektedir.
- 86- Kurumsal İletişim:** Halen kamu kurumları pek çok kurumsal iletişim mekanizması kullanmakta, bu mekanizmalar için de ciddi kaynak kullanmaktadır. Ancak, bu mekanizmaların etkinliği ve kullanım sonuçları açısından soru işaretleri oluşmaktadır. İletişimde bütünsellik ve etkinlik açısından yenilikçilik yapılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.
- 87- Yenilikçilik Döngüsü, Sürdürülebilirliği ve Yarı Ömür:** Her yenilikçi yaklaşımın bir miadı bulunmaktadır. Yenilikçilik döngüsü adı verilen sürekli iyileştirmenin kamuda nasıl sağlanabileceği ve sürdürülebilirliği önemli bir tartışma konusudur. Bu alanda yenilikçilik sağlanması temel bir altyapı oluşturulması açısından önemli görülmektedir.
- 88- Markalaşma:** Kamu kurumları önemli marka değerleri taşımaktadırlar. Ancak, bu marka değerlerinin geliştirilebilmesi ve daha iyi kullanılabilmesi için markalaşma ve marka geliştirme süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Markalaşma, dijital marka yönetimi gibi yeni alanlarda kamuda yenilikçiliğe ihtiyaç duyulduğu dile getirilmektedir.
- 89- Kolaylaştırıcılık/Moderasyon/Arabuluculuk Mekanizmaları:** Yeni kamu yönetimi dünyası kamu çalışanlarının ve karar vericilerin paydaşlarla ilişkilerde kolaylaştırıcılık

becerilerine ve kapasitesine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu alanda gelişim sağlanabilmesi için yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi gerektiği söylenmektedir.

- 90- Mesaj Gerçekliğin Üretimi:** Etkin iletişimin en temel unsuru etkin ve doğru mesajın karşı tarafa iletilmesidir. Kamu kurumları bu açıdan başarılı görülmemektedir. İletişimde paydaşlara doğru mesajın iletebilmesi ve oluşturulabilmesi için yenilikçi iletişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.8. Toplumsal Alanda Yenilikçilik

Kamu yönetiminin iyileştirilmesinde yenilikçi yaklaşımların belki de en fazla gündeme geldiği yer toplumsal alandır. Farklı toplum kesimlerine hizmet sunumunda yapılacak iyileştirmeler ve yenilikçi yaklaşımlar bu alandaki örneklerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

- 91- Dijital Uçurum, Dijital Yerliler ve Kuşaklar arası İlişkilerin Kamu Yönetiminde Dikkate Alınması:** Dijital teknolojilerin gelişiminden önce doğan kuşaklarla bu teknolojilerin içine doğan kuşaklar arasında bir uçurum olduğu ve kamu yönetiminin bu gerçeği göz ardı edemeyeceği hususu önemli bir tartışmadır. Hem önceki kuşakların teknoloji okuryazarlığının sağlanması hem de kamu yönetiminin yüz yüze ilişki kısmının belli ölçüde korunması konuları yenilikçiliğe ihtiyaç duyulan durumlardır.
- 92- Kamu Güvenliği ve Gözetimi:** Kent güvenliği giderek kamu yönetiminin önemli boyutları arasında yer almaya başlamıştır. Kişisel özgürlük alanı daraltılmadan farklı tasarım ve yönetim yaklaşımlarıyla güvenlik sorunlarının çözülmesi için yenilikçilik önemli bir sorun alanıdır.
- 93- Kamu Hizmetlerinin Kentselleşmesi:** Kamu hizmetleri giderek son aşamasına gelen kentleşme süreçlerini dikkate alarak yenilenmek ve güncellenmek durumundadır. Kentsel yaşamın unsurları dikkate alınarak kamu hizmetlerinde ve kamu yönetimde yenilikçi yaklaşımlar uygulamaya konabilir.
- 94- Kamu Hizmetlerinin Kırsal Alanda Sunumu:** Kentleşme sürecinin geldiği aşamada kırsal alanın korunması ve sürdürülebilirliği için kamu yönetimde yenilikçiliğe ihtiyaç duyulmaktadır.
- 95- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:** Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması için kamu yönetimde ve kamu hizmetlerinde yenilikçilik yapılması.

- 96- **Sağlıklı Toplum Yapısı:** Halk sağlığı, beslenme gibi konularda sağlıklı bir toplum yapısının oluşması için kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılması.
- 97- **Göçmenler:** Göçmenlerin kamu yönetiminde dikkate alınması ve toplumsal yaşama uyum sağlamaları için yenilikçilik uygulamaları
- 98- **Engelliler:** Engellilerin toplumsal yaşama katılımının kolaylaştırılması için kamu yönetiminde yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi.
- 99- **Çocuklar, Gençler ve Yaşlılar:** Farklı kuşaklara uygun kamu yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesi.
- 100- **Çok Kültürlülüğün Barışçıl Yönetimi:** Kültürel çeşitliliğin ve farklılıkların kamu hizmetlerinde dikkate alınması için yenilikçi yaklaşımların yürürlüğe konması.

4. TÜRKİYE’DE KAMUDA KURUMSAL YÖNETİM VE YENİLİKÇİLİK

4.1. Ulusal Politikalar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Hedeflere Ulaşılmasının Önündeki Başlıca Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.2.1. Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.2.2. Kurumsal Yapılanmadan Kaynaklanan Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.2.3. İnsan Kaynaklarından Kaynaklanan Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.2.4. Altyapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.2.5. Halkla İlişkilerden Kaynaklanan Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.2.6. Diğer Sorunlar

Çalışmalar devam ediyor

4.3. Türkiye'deki Dinamikler ve Dünyadaki Eğilimlerin Muhtemel Yansımaları

Çalışmalar devam ediyor

5. PLAN DÖNEMİ PERSPEKTİFİ

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.1. Uzun Vadeli Hedefler (15 yıllık Perspektif, Vizyon vb.)

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.2. On Birinci Kalkınma Planı (2023 Yılı) Hedefleri

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.3. Hedeflere Dönük Temel Amaç ve Politikalar

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.4. Temel Amaç ve Politikalara Dönük Uygulama Stratejileri ve Tedbirler

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.4.1. Mevzuat Alanında Yapılması Gereken Düzenlemeler

5.4.2. Kurumsal Yapıyı İyileştirmeye Yönelik Düzenlemeler

5.4.3. İnsan Kaynakları Alanında Yapılması Gerekenler

5.4.4. Altyapıyı İyileştirmeye Yönelik Yapılması Gerekenler

5.4.5. Halkla İlişkiler Alanında Yapılması Gerekenler

5.4.6. Önemli Projeler

5.4.7. Mali Yükü ve Finansmanı

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.5. Plan Hedef, Amaç ve Politikalarının Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle İlişkisi Ve Uyumu

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

5.6. Plan Hedeflerini Gerçekleştirmek İçin Yapılması Önerilen Araştırmalar

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

6. Sonuç ve Genel Değerlendirme

Birinci Toplantı Sonrası Ele Alınacak

KAYNAKLAR

- Aksay, K. (2011), Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Beunen, R., Van Assche, K., & Duineveld, M. (Eds.). (2015). *Evolutionary Governance Theory*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-12274-8>
- Dix, G. (2015). Evolution of Governance or Genealogy of Power? In *Evolutionary Governance Theory* (pp. 205–212). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12274-8_14
- Güravşar Gökçe, S. (2016). Türkiye’ de Kamuda İnovasyonun Mevcut Durumunun Geliştirilmesine Yönelik Öneriler. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(Özel Sayı), 105–114.
- Kasımoğlu, M., & Akkaya, F. (2012). *Kamu Kurumlarında İnovasyon*.
- Lo, C. (2017). Between Government and Governance: Opening the Black Box of the Transformation Thesis. *International Journal of Public Administration*, 1–7. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1295261>
- Pellizzoni, L. (2015). Bridging Promises and (Dis)Illusions: Deliberative Democracy in an Evolutionary Perspective. In *Evolutionary Governance Theory* (pp. 215–232). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12274-8_15