

BİRLEŞİK KRALLIK KAMU YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİK UYGULAMALARI

Selahattin ATEŞ*

Öz

Neo-Liberal akımların ve özellikle son dönemde yaşanan ekonomik krizlerin tetiklemesiyle küresel olarak dünyanın büyük bölümünde kamu yönetiminde, idare hukuku bağlamında gelişen Kıta Avrupa'sı kamu yönetimi anlayışının Anglo Sakson kamu işletmeciliğine dönüştüğü görülmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışından, amaç, yaklaşım, yapı, hizmetin kimin tarafından sunulacağı ve istihdam gibi açılardan temelde farklılaşan bu yeni kamu yönetimi anlayışı, özel sektörden performans ve kalite yönetimi yanında yenilikçilik gibi sistemleri alarak kamu yönetiminde bir araç olarak uygulamayı denemiştir.

Bugünlerde başta son on yılda İngiltere'de olmak üzere yenilikçilik yaklaşımının kamu yönetiminde bir araç olarak kullanılması yönünde büyük bir eğilim bulunmaktadır. Dünya çapında internet ve WWW (World Wide Web) ile meşhur olan kamu yenilikçiliği İngiltere'de açık üniversite ile popülaritesini sürdürmüştür. Akla dayalı sistemler temelinde ve kullanıcı yararı yönelimli bu yenilikçilik geniş ölçekte kullanılarak durağan yapının hareketlendirilmesi hedeflenmektedir. Girişimci devlet rolü yenilikçilik yaklaşımı ve aletleri kullanılarak gerçekleştirilmek istenmektedir.

Bundan yüz yıl önce yaşanan bilim alanındaki siyaset ve yönetim tartışmaları, bugün yerini işletme yönetimi ve kamu yönetiminin ayrılığı ya da aynılığı tartışmasına dönüşmüştür. Ne var ki günümüzde hizmetlerin sunumunun devlet tekeline çıkması, piyasa yönelimi ve işletme yönetiminin genişlemesi ayrılık makasını daraltırken benzerlik alanını ciddi olarak genişletmektedir. Uygulama ve eleştirisi, Yeni Kamu Yönetimini, Yeni Kamu Hizmetine, müşteri memnuniyetini ise vatandaş/kullanıcı memnuniyetine



*Dr., Mülkiye Müfettişi, ates.selahattin@gmail.com

eviren teorik gelişmeler yaşasa da, işletme yönetimi terminolojisi kamu yönetimine kuvvetlice yerleşmektedir. Genel olarak birbirini takip eden reformlarla uygulamadan teoriye kamu yönetimi reformu modelini geliştiren Birleşik Krallık özel sektörden devşirdiği Kamu Performans Yönetimi ve Kalite Yönetimi gibi mantık modelleri yanında özel sektörle özdeşleşen Yenilikçilik gibi araçları kullanarak önemli başarılar sağlamaktadır.

İşletme yönetiminin en yeni aracı olan yenilikçiliği, Birleşik Krallık kamu yönetimi uygulaması bağlamında inceleyen bu çalışma, yenilikçiliğin İngiliz kamu yönetimindeki etkisini inceleme amacı gütmektedir. Zira birçok eksiğine rağmen yenilikçilik kamu yönetimini bir ölçekte kurtarabilir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçilik, Birleşik Krallık, Yeni Kamu Yönetimi, Kamu Yenilikçiliği.

INNOVATION IMPLEMENTATION IN THE UNITED KINGDOM PUBLIC SERVICES

ABSTRACT

It is observed that by the induction of both Neo-liberal trends and the economic crises approaching recently, globally in most of the world in public administration, Continental Europe's idea of public administration which has improved as administrative law has turned into Anglo Saxon public management. This New Public Management which differs from public administration in its aim, approach, structure, by whom the job will be served and accomodation has tried to get some of the systems of private sector such as performance management, quality management and innovation and apply them as a tool. Although the concept of customer satisfaction with the critics of this approach to citizen/user satisfaction concept, the concept of new public management have transformed the concept of a new public service, managarial terminology settles down for good in to public sector. At least the gap between managarialism and public administration is disappearing.

Nowadays there is a great tendency to use the Innovation approach as a tool in the public sector round the world, especially in England for a decade. Since 1980s the widespread use of innovation systems has transformed the

public services into customer oriented and logical based systems. Public innovation is famous for its achievement with internet and WWW (World Wide Web) as well as open university. In this way, the stagnant structure evolves towards innovation. The actual reform that enterprising government role puts forward is innovative instruments and their approaches.

The purpose of this study is to examine the impacts of innovation as a system in the public sector regarding United Kingdom. This work is analyzed within a comparative perspective with an England focused approaches such as the innovation that new public administration has recruited from private sector their aims, reasons, basic elements and components, experimental information which has been formed for and against them and other examples all over the United Kingdoms. The dissertation makes it possible to bring up the components of the reforms which turns innovation into an utterance by focusing on England public administration application, the settling of a strong, based on experiment – application in the recent public sector studies and the clarification of noteworthy diagnosis and together with the settling of widespread affinity.

Despite the shortcomings of Innovation, it is a good tool for organizational change and it may cause even “save the public service” in some extent.

Keywords: Innovation, United Kingdom, Public Administration, Public Innovation.

GİRİŞ

İnovasyon diye de adlandırılan yenilikçilik kamunun yeni eğilimidir ve hatta son zamanlarda kamunun kurtarıcısı olarak görülmektedir (Steward 2008:1). Bu sonucu almak için yenilikçilik kamu yönetiminin eylem ve işlemlerinin merkezinde olmalıdır: kamu hizmetlerinin performansını yükseltir ve kamu yararını artırır; vatandaş beklentilerine cevap verir ve kullanıcı ihtiyaçlarının adaptasyonunu sağlar, hizmet etkinliğini artırır ve maliyetleri en aza indirir. Bunun da ötesinde kamu sektörü internet ve WWW gibi açık üniversite örneğinde de olduğu gibi kamu da geçmiş başarılarla sahiptir (Mulgan ve Albury 2003:2).

İşletme yönetiminin en yeni aracı olan yenilikçiliği, Birleşik Krallık (BK) kamu yönetimi uygulaması bağlamında inceleyen bu çalışma, dünya üretiminde sanayi devrimi makinelerini çok gerilerde bırakabilen insan dehasının yenilikçilik pırıltısını kamu yönetiminde yakalama amacı gütmektedir.

BK Kamu yönetiminde özel sektörden devşirilen yenilikçilik uygulamaları, motivasyon, yetenek ve fırsatlar ürünü olarak görülebilir. Bu fırsatlar araştırma ve teknolojiye kaynaklanabilir ya da diğer örgüt, sektör ve ülkelerden adapte edilebilir.

Bu araştırmanın giriş ve sonuç bölümleri bir yana bırakılırsa (1. ve 4. Bölümler) temel iki ana bölümü bulunmaktadır: “*Yükselen yenilikçilik*”in anlatıldığı 2. Bölüm de, sırayla 1. Kısımda “Yenilikçiliğin Ortaya Çıkışı ve Kavramsal Çerçeve”, 2. Kısımda “Yenilikçilik Çeşitleri” ve 3. Kısımda ise “Kamu Yenilikçiliği” ele alınmıştır.

Araştırmanın esasını oluşturan ve “İngiliz Kamu Yönetiminde Yenilikçilik ve Uygulaması” başlığını taşıyan üçüncü bölüm dokuz kısımdan oluşmaktadır ve teori ile pratiğin BK boyutundaki karışımını ortaya koymaktadır. Kısımlar sırasıyla “İngiliz Kamu Yönetiminde”; “Yenilikçilik Nedenleri”, “Yenilikçiliğin Anlamı, Önemi ve Hedefi”, “Yenilikçiliğin Özellikleri, Koşulları, Bileşenleri ve Kamu Performans Yönetimi ve Kalite Yönetimi ile İlişkisi”, “Yenilikçilik Araçları”, “Yenilikçilik Seviye ve Çeşitleri”, “Yenilikçi Yerler ve Alanlar”, “Kamu Yenilikçiliği Engel ve Sorunları”, “Kamu Yenilikçiliğinin Güçlü Yanları” ve “Kamu Yenilikçiliğinin Yönü” başlıklarını taşımakta ve mümkün olduğunca çeşitli bakış açılarından mukayese yapmaktadır.

Sonuç Bölümü BK kamu yenilikçiliğini belirtilen başlıklarda ortaya koymaya yönelmiş ve bu bağlamda Türk kamu yönetiminde atılabilecek bazı somut adımlar konusunda mütevazı bir ışık olmayı amaçlamıştır.

1. YÜKSELEN YENİLİKÇİLİK

Bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine doğru evrilen bir dünyada, özellikle bilim ve teknolojiye gelişme sürecinin toplumsal faydaya çevrilmesi, yani “yenilikçilik süreci”, toplumların geleceğini belirleyen en önemli unsur

haline gelmiştir (TÜSiAD 2003). Yenilikçilik yetenek, fırsat ve motivasyonun mükemmel terkididir (Mulgan ve Albury 2003:32). İnsanoğlu ve toplumlar hallerini ne kadar olduğu gibi muhafaza etmek isteseler de bunu başaramaz, yenilikten ve değişimden kaçamazlar. Bu nedenle toplumsal yapıların bir günü diğerine eşit olmamalıdır. Zira örgütler gelişemez ve gelişmeyi adapte edemez ise yok olacaklarını bilirler (Sir Bourn 2007:214). Her ne kadar bu korku, kamu kurumlarında lağvedilme pek görülmediğinden nadir bulunsa da (Mulgan ve Albury 2003:2) uzun vade de bitmeyen ya da değişmeyen kamu yapısı da bulunmamaktadır.

Günümüz dünyasında üretim artışının yaklaşık dörtte üçü yenilikçilikten kaynaklanmaktadır.¹ (Carrier 2009:31-32). Buna paralel bir biçimde Mulgan da (2006:11) dünyadaki üretim artışının %60-80'inin makineleri daha sıkı çalıştırmaktan değil yenilikçilikten kaynaklandığı belirtmektedir. Bu nedenle bizzat kurum asla sona ermeyecek bir gelişmeyi amaç edinmelidir (Starling 2008:412). Bunun da ötesinde yenilikçilik, yüzyılımızın ortasında tüm nüfusun %70'inin şehirlerde yaşadığı, uzun yaşayan ve yaşlı bir nüfus yapısı ve nihayet Çin-Hindistan gibi yeni ortaya çıkan ekonomilerin devam eden yükselişi ile oluşan pürüzsüz bir fırtına ile baş etmenin bir yöntemi olarak görülmektedir (Vaitheeswaran 2012). Charlie Henneman (2013) bunu "Yenilikçilik Dünyayı Kurtarabilir mi?" diyerek başlığa çekmiştir.

Peki "Yenilikçilik Kamuyu Kurtarabilir mi?" Bu soruya Birleşik Krallık'ta (BK) uygulanan yenilikçilik yaklaşımları ile cevap arayacağız. Ancak bundan önce "küresel aktörlerin yerlerini değiştiren ve inovasyon diye de adlandırılan yenilikçilik ne demektir?" buna bir göz atılması gerekir.

1.1. Yenilikçiliğin Ortaya Çıkışı ve Kavramsal Çerçeve

Yenilikçilik tarih kadar eski olsa da kavram ve yaklaşım olarak farkındalığı son yüzyılda daha belirgindir. Aslında yenilikçiliğin anlamı kuralları kırmaktır ve yeni keşifler sıklıkla müphem mantığa dayanır (Mulgan ve Albury 2003:16). Belki de bu nedenle Yenilikçilik Schumpeter'in ekonomik gelişme teorisini yazdığı 1934 yılından beri en çok endüstri ile ilgisi kurulan bir kavram olarak



¹Yenilikçilik kaynağı olan teknolojinin üretim artışındaki payı Solow Tarafından (1957) %87, sonraki otuz yılı inceleyen Boskin ve Lau ise bu payı en az %52 olarak hesaplanmıştır (Carrier 2009:31-32).

bir çok araştırmaya konu edilmiştir (Malerba 2007:7-8). Günümüzde iktisat bile yenilik(çilik) ön adıyla anılmaktadır (Freeman ve Soete 2003). Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile girişimciliğin öne çıkması, Drucker tarafından (1985:27) yenilikçiliğin girişimciliğin özel bir aygıtı olarak algılanmasına neden olmuştur. Tidd ve Bessant ise (2009:78) son yıllarda performans ve yenilikçilik arasında çok sıkı bir bağdan söz eder. Sorunlara yenilikçilik-temelli ani karşılık vermeyi hedef alan Breznitz (2007), büyüme stratejileri ile siyasi endüstriyel yenilikçilik, çoğulculuk ve seçim arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bilgi ve yenilikçilik arasındaki bağ ise söylenmeyi bile gerektirmeyecek kadar açıktır. Cantner ve Malerba'nın ise (2007) rekabet siyasalarının yenilikçilik aktivitelerini beslemesi ve patent sisteminin de etkinliği arttırmasını önemsendiği görülür. Kısaca Yenilikçilik ekonomi ve teknoloji en başta olmak üzere hayatın her alanı ile irtibatlı olan önemli bir yaklaşım olarak, yüzyıldır özel sektörde kırk yıldır da kamu sektöründe hızla yeşermiştir.

Önceleri yenilikçilik, geniş çapta filozoflar, gazeteciler, politikacılar, sanayiciler ve sosyal reformcular tarafından savunulan araştırma-teori ve spekülasyon-hüsnü kuruntu bileşiminden ibaret olarak görülmekteydi (Kimberly 1981:84). Zamanla üretime olan olağanüstü katkısı nedeniyle yaşamımız ve ekonomi için "hayati" önem taşıyan bir yaklaşım haline gelmiştir (Carrier 2009:2).

Latince bir sözcük olan «innovatus»tan «toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması» anlamında türemiş bir sözcük olan inovasyon, dilimize «teknoloji» "psikoloji" ve "jeoloji" sözcüklerinde olduğu gibi teknik bir sözcük olarak girmiştir (BTSO 2007:2). Tek bir yerel sözcük olarak kullanıldığında "yenilikçilik" olarak adlandırılması yerinde olur. Zira kavram, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) ifade eder. Aynı kelime, yenilik anlamında, dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan, «pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti» de anlatır (Ebilge, 2009). Yabancı temel metinlerde yenilikçilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin, ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda/dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yönetimin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu 2005:50). Katkıya

yönelen ve işletme körlüğünün oluşturduğu alanlar başta olmak üzere tüm alanlarda artı değer sağlayan bu değişim ve yenilenme yenilikçilik olarak adlandırılabilir.

Günümüzde yapılan çalışmaların heterojenliği nedeniyle yenilikçilik tanımında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Yenilikçiliğin en az 23 tanımı tespit edilmiş bulunmaktadır. Fakat her tanım muhakkak “yenilik”, “icat”, “ilk kullanım”, “adaptasyon”, “süreç ve sonuç” ve “değişim” ve “değer katma” ile ilgili bulunmaktadır (Osborne 2007:22-25).

BK Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Yenilikçilik Birimi (2004) Yenilikçiliği “yeni fikirlerden başarılı bir biçimde yararlanma” olarak tanımlarken, Richard Branson (1998) ise bunun sadece iyi bir fikir olmadığından bahisle aynı zamanda “iyi bir fikir, güdülenmiş personel ve müşterinin ne istediğini içgüdüsel olarak anlamının bir bileşeni” olduğunu vurgulamaktadır (Tidd ve Bessant 2009:16). Yenilikçilik biteviyelikten farklılıkla kurtulma, icat, müşterinin satın alma davranışında değişiklik meydana getirerek tercih edilir olma ve tüm bunların sonucu olarak para ya da kamu değeri kazandıran bir farklılaştırma ile ilgilidir. Kısaca yenilikçilik, özel sektörde kavram olarak, keşif, ilerleme ve yeni ve geliştirilmiş ürün ve süreçlerin ticarileştirilmesinden müteşekkil (Carrier 2009:19) görünmektedir. Kamu sektöründe ise ticarileşmenin yerini kamu yararı almaktadır.

Yaratıcı fikir ile yenilikçilik birbirlerine çok yakın iki terim olsa da yenilikçiliğin yaratıcı fikri pazarlanabilir ya da toplumsal faydaya çevirebilir hale getirmesi ile farklılaştığı görülmektedir. Görüldüğü gibi yaratıcı fikir yenilikçiliğin temel girdisidir. Ancak yaratıcı fikirden yenilikçiliğe geçişi sağlayan ürün haline dönüşebilme/ürün haline dönüştürebilme becerilerini içeren süreçtir (Main 2009). Yenilikçilik yeni bir icat ile birlikte olabileceği gibi sadece önceden yapılan bir icadın işe yarar kılınması ve değer ifade eder hale getirilmesiyle de olabilir.

1.2. Yenilikçilik Çeşitleri

Yenilikçilik ortaya çıktığı sektöre, yenilikçiliğin yapıldığı nesneye, kaynağını aldığı öğeye veya ortaya koyduğu sonuçların önemine göre çeşitli ayrımlara tabi tutulabilir. Bu açıdan bakıldığında birden çok bakış açısına göre birden çok ayrıma rastlanması şaşırtıcı olmamalıdır.

Yenilikçilik Silikon Vadisi oluşturan stratejik yenilikçilikten, sektör ilişkilerini yeniden tanımlayan yapısal yenilikçiliğe kadar içinde uygulama, ürün, süreç, deneyim, pazarlama ve iş modeli inovasyonlarını da içeren bir dizi farklı modele ayrılır (Kırım 2007:17-27). Ayrıca yenilikçiliğin teknik, iktisadi ve kurumsal görünümü bulunmaktadır (Prinz, Steenge ve Schmidt 2006). Ancak temel olarak Tidd ve Bessant (2009:21-5) yenilikçilik alanında 4P diye adlandırdığı (product, process, position, paradigm) dört boyuttan söz eder: Ürün, Süreç, Konum ve Paradigma Yenilikçiliği.

Yenilikçiliği, yeşerdiği alan olarak en açık biçimde kamu ve özel sektör yenilikçiliği olarak ayırmak da mümkündür. Ancak kamu sektöründe özel sektörün aksine yeni fikir geliştirmeyen kurumların lağvedilmesi çok nadirdir (Mulgan ve Albury 2003:2).

1.3. Kamu Yenilikçiliği

Son yıllarda kamu yönetimi radikal bir biçimde süreç odaklı olmaktan çıkarak daha çok sonuç odaklı olmaya yönelmiş ve bunda da başarılı olmuştur. Bu bağlamda kamu hizmetlerinin verilmesinde yerel ve bireysel ihtiyaçların hızla karşılanması ve kamu ihtiyaçları ve beklentilerini yerine getirebilmek için kamu yenilikçiliği önemli görülmektedir (Mulgan ve Albury 2003:5). Bunun da ötesinde, kamu yenilikçiliği birçok yıldır özel sektör yenilikçiliği özelliği göstermektedir (Akenroye 2012:2).

Son yıllarda kamu yönetiminde;

- 1- İsrafi en aza indirme ve zamanı daha iyi kullanma, değeri en yükseğe çıkarma,
- 2- Hizmet sunumunda sonuçlara odaklanma,
- 3- Uygun bir performans yönetimi kullanma,
- 4- Motivasyon, yetenekli/ehliyetli personeli elde edecek ölçümleri deruhte etme,
- 5- Kamu çalışanları için daha iyi kariyer gelişim yönetimi ölçümleri oluşturma,
- 6- Karşılaşılan yaşlanan nüfus ve demografik eğilimlere uygun önlemler alma,

7- Personelin ihtiyaç ve yetenekleri doğrultusunda uygun istihdam ve etkili dağıtım öne çıkmaktadır (Good Practices Guide 2008:6). Etkili bir sonuç almanın en kestirme ve en ucuz yolu kuşkusuz yenilikçilik. Ancak yenilikçilik özel sektörün prensidir ve kamu yönetimi alanında kendisini çok görünür kılmamaktadır. Buna rağmen kamuda özellikle son yıllarda yenilikçilik üzerinde durulma oranı sürekli artan ve araştırmalara konu olan bir ivme mevcuttur.

Carrier (2009:33) günlük hayatımızın bir parçası olan ekonomimiz üzerinde yapılan araştırmaların yenilikçiliği fevkalade olarak ortaya koyduğunu söylemektedir. Kamu yönetimindeki değeri, içte göstergesi uzun yıllar değişmeyen tek parti iktidarları, dışta ise uluslararası saygı olan kamu güveni tesisinde anlaşılabilir. Ancak kamu sektöründe yenilikçilik yüksek kalitede risk yönetimi ve umut verici fikirleri test etmek ve geliştirmek için güvenli bir alan gerektirir (Mulgan ve Albury 2003:17).

Kamu yenilikçiliğini özel sektör dikkate alındığında görece zayıf kalması, farkındalık oluşmaması ve bilinebilirlik oranının zayıf kalması, kamu yönetiminde yenilikçilik yapılmadığı anlamına gelmemelidir. Unutulmamalıdır ki son elli yılın en büyük iki yenilikçiliği internet ve WWW (World Wide Web) kamu kökenli yenilikçiliklerdir (Mulgan, 2008:4). Ayrıca biraz daha geriye gidildiğinde radar ya da atom bombası gibi buluşlar da 20. YY erken ve orta yenilikçilikleri olarak kamu sektöründe ortaya çıkmışlardır (Carrier 2009:25). Kavram hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) ifade ettiğinden, kamu yönetimine uyarlandığında yönetimin değişim yüzü olarak reformist bir kimlik kazanır. Aynı sözcük; yenilik anlamında dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan, «kamu yararı sağlayan, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti» de anlatır. Ancak yenilikten çok yenilikçilik daha önemlidir. Zira yenilikçilik açısından kamu kurumlarında numaratorün kullanılması, numaratorün icadından daha önemli olabilir. Nitekim Elektrikli süpürge J. Murray Spengler tarafından icat edilmiş olsa da ticarileştirilmesini ve satışını W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısı gerçekleştirdiğinden, Spengler adı değil de, Hoover'in adı dünya çapında bilinir olmuş ve yayılmıştır (Elçi 2009). Yine elektrikli süpürge mucidi Spengler değil yenilikçisi Hoover'in meşhur ve varlıklı olması gibi, dikiş makinesinin mucidi Howe değil patentini aşırın ve bundan önemli bir iş kuran Singer (Tidd ve Bessant 2009:17)

hafızalarda kalmaktadır.

Küçük ülkeleri ya da şehirleri birer marka yapan yenilikçiliğin temelinde küresel bilgi paylaşımı vardır. Türkiye'nin 19. BK'nın 10. ve ABD'nin 5. sırada olduğu küresel bilgi paylaşım sıralamasında İrlanda, İsviçre, Kanada ve Avustralya ilk dört sırayı paylaşarak (UK Global Innovation 2008:16) diğer ülkelere göre önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

2. İNGİLİZ KAMU YÖNETİMİNDE YENİLİKÇİLİK VE UYGULAMASI

BK kamu yönetiminde verimlilik eksikliğini gidermek ve sosyal ihtiyaçların bireysel tanımına karşılık verebilmek amacıyla yenilikçiliğin bir slogan olarak girişi, Bireysel Sosyal Hizmetler alanında olduğu gibi, bilimsel bir çok çalışmanın yapıldığı 1980'li yılların ikinci yarısına rastlar (Osborne 2007:55). Bu son otuz yıl kamu yenilikçiliği uygulamasının araştırmasının ciddi olarak arttığı yıllardır (Akenroye 2012:2). Burada tek tip elbisenin herkese nadiren uyduğunun tespiti (Mulgan ve Albury 2003:27) önemlidir.

BK kamu yönetiminde yapılan araştırmalar teknolojinin günlük hayatımızdaki artan yeri ile kamu yönetimi ve iş dünyası arasında yeni bir denge oluşturmaktadır (Contini ve Lanzara 2009:5). Teknolojinin elverişli bir ortam hazırlamasıyla yenilikçilik iki saike bağlı olarak BK kamu yönetimine yerleşmeye çalışmaktadır: Birincisi kamu hizmetlerinin temininde Muhafazakar Parti Hükümeti daha çok iş yönelimli ve rekabete dayalı siyasaları tanıtmakta ve ikincisi hem kamu yönetiminden ve hem de profesyonel kurumlardan bu yönde baskı bulunmaktadır (Osborne 2007:56).

Yenilikçilik dikkate alındığında kar amacı gütmeyen kuruluşlarla ticari kuruluşlar arasındaki ayrımın bulanıklaştığı ve yenilikçiliğin; birinci de sektörde rekabet üstünlüğü sağlamaya, ikincide de kamu sektöründe sorunlarla baş etmeye yöneldiği söylenebilir (Tidd ve Bessant 2009:60). BK'ta internetten para talebi geliştirme projesi de göstermektedir ki özellikle teknoloji tabanlı yenilikçilik idari olarak yapısal ve yönetsel değişimler gerektirmektedir (Contini ve Lanzara 2009:20).

20 yüzyılın sonunda yapılan araştırmalar, BK kamu yönetiminde vatandaşların %51.8'i gelişen yenilikçi kamu hizmetlerini tanıdığını, %48.7'si

klasik kamu hizmeti sunumuna muhatap olduğunu göstermektedir (Osborne 2007:88). Kuşkusuz tam 15 yıl sonra bu denge radikal bir biçimde yenilikçilik lehine değişmiştir. Özellikle yerel seviyede kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve yerel yönetimler birbirlerine bağımlı olarak yenilikçi, verimli ve etkili bir kamu hizmeti sunmaya ikincisinin sorumluluğu daha çok olmak üzere ihtiyaç duymaktadırlar (Osborne 2007:198).

2.1. İngiliz Kamu Yönetiminde Yenilikçilik Nedenleri

Günümüzde kamu yönetimlerinde Performans ve insan kaynakları yönetimini yükseltmek, kalite yönetimini kamu yönetiminde uygulamak, idari sınırları azaltmak ve devlet hizmetlerinde entegrasyon, saydamlık ve hesap verilebilirliği geliştirmek gibi dört temel başlık öne çıkmaktadır (Good Practices Guide 2008:6). Buna beşinci olarak yenilikçilik anlayışı eklenebilir. BK'ın son yıllarda "sözleşme devleti" olarak "işletme yönetimi" ile yönetilmesi (Contini ve Lanzara 2009:90-1), bu kullanılan özel sektör araçlarının temellerini göstermesi açısından önemlidir.

BK kamu yönetiminde son zamanlarda çözümleri sürdürülebilir kılmaya yönelen ve artan oranda kalite modelleriyle kamu yönetimlerine transfer edilen yenilikçiliğe açık sistemler genel olarak kabul görmekte ve yenilikçilik İngiliz kamu yönetimi için vazgeçilmez bir husus olarak algılanmaktadır. Bunun da ötesinde geleneksel olarak BK kamu yönetimi sosyal yenilikçilikte dünyanın herhangi bir ülkesinden daha üstte görülmektedir (Mulgan ve Albury 2003:5). 1992-2008 yılları arasında hem Muhafazakar hem de İşçi Partili hükümetler kamu yönetiminde maliyetleri önemli ölçüde düşürmenin bir yöntemi olarak iş dünyası aygıtlarını kullanmışlardır (Contini ve Lanzara 2009:89). Yenilikçiliğin bir model ve yaklaşım olarak kullanılmasının verimlilik eksikliğini gidermek ve sosyal ihtiyaçların bireysel tanımına karşılık verebilmek gibi iki temel nedeni bulunmaktadır (Osborne 2007:55). Ancak son yıllara kadar yenilikçiliğin özellikle verimlilik ve etkililik üzerinde oluşturduğu gelişme çok az çalışılmıştır (Achieving Innovation in Central Government Organisations 2006:5). Kalite gibi yenilikçilik da rekabet üstünlüğü sağlayarak kurumun varlığını garanti altına alır. Bu nedenle rekabetin kamu sektörüne de girmesiyle her kamu örgütü de yükselen rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için ürettiği hizmet ve ürünler ile bunları sunma ve üretme yöntemlerinde süreklili

bir değişme ve yenilenme gerçekleştirmek zorundadır. Örneğin özellikle BK gibi ülkelerde başarısız kamu kurumların kaynaklarının kesilmesi ve hatta bu kurumların kapatılması, başarılı kurumların teftişten muaf tutulması ya da performansa göre ek kaynak aktarılması yenilik ve yenilikçilik gerçekleştirme zorunluluğu üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Yenilikçilik ile yeni ürünler bulunmakta veya iyileştirilmekte, yeni hizmet veya üretim yöntemi geliştirilmekte ve bunlar artı değer elde edecek biçimde yürütülen süreçlere yayılmaktadır. Bu nedenle Tidd ve Bessant yenilikçiliğin tek bir olay olmadığı ve yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu vurgular (2009:76). Birçok ayakta kalan örgüt, işini daha ileriye götürmek için süregelen yenilikçiliğe özel vurgu yapmaktadır (Sir Bourn, 2007:214).

Bilginin desteklendiği bir örgüt iklimi yeni yenilikçilik faaliyetleri için uygun bir zemin oluşturduğundan, örgüt yeniliğe odaklanır ve “yenilikçilik döngüsü” oluşur. Burada liderin yenilikçi etkisi ön şarttır (Ikeda ve Huckfeldt, 2010:124).

2.2. İngiliz Kamu Yönetiminde Yenilikçiliğin Anlamı, Önemi ve Hedefi

Yenilikçilik, özel sektörde yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi süreci iken, kamu sektöründe ise aynı girdilerin toplumsal faydaya dönüştürülme süreci olarak yorumlanabilir. Kamu sektörü yenilikçiliği kamu yönetiminde değer üreten yeni fikirler anlamına gelmektedir (Mulgan 2008:6). Bir başka ifadeyle, yaratıcılığın ticari ustalikle birleştirilmesi (BTSO 2007:3) özel sektör yenilikçiliğini, benzer terkip yeteneklerinin toplumsal faydaya dönük liderlikle birleştirilmesi de kamu sektörü yenilikçiliğini tanımlamada kullanılabilir. Herhangi bir yenilikçilik –teknik, örgütsel, sosyo-kültürel ve hatta politik- ne yapılabileceği ve nasıl yapılabileceği tanımlanan bir dizi mümkünatta değişiklikler getirmektedir (Lanzara 2009:22). Bazı yapılan değişimler kamu yenilikçilik ürünleri sonucudur ve yönetimin profesyonel üyelerince ortaya konmaktadır (Mcnabb 2009:xvi).

Yenilikçilik ve öğrenme özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de vazgeçilmez hale gelmektedir. Kamu yönetimi örgütlerinde yenilikçilik “yeni” hizmet, müşteri, tedarik süreci, ortak, karar verme süreci, yönetim yapı ve süreci, örgüt kültürü, hizmet üretim süreci ve örgüt için yeni amaç ve tutku gibi yollarla yapılabilir (Bovaird 2009:76). Talepler ve beklentiler,

sorunlar ve bunların çözümleri öğrenme ve yenilikçilik üzerinde yoğunlaşmayı zorunlu kılmıştır. Zira 21. yüzyıl beklentileri arasında sağlık, eğitim ve güvenlik gibi alanların otomobil, çelik ve bilişim gibi alanlardan daha büyük olduğu görülmektedir. Üstelik iklim değişiklikleri, yaşlanan nüfus ve göç gibi konularda kamu sektörü sorunun büyüklüğüne uygun nitelikte ve hızla yenilikçilik yapmakta başarısız kalmıştır (Mulgan 2008:5). Yeni küreselliğin bu üç sorunu için hazır paket cevaplar bulunmamakta, bunların karşılanması artan ölçüde, yeni standartlar ortaya konması, yeni amaçların karşılanması ve etkinliğin geliştirilmesi gibi yenilikçi çözümler gerektirmektedir (Innovation Nation 2008:70). İşte bu nedenlerle AB ülkeleri son yıllarda, yenilikçilik için gerekli ortamı oluşturmaya yardımcı olacak, kamu satın alımlarının yenilikçiliği teşvik edecek şekilde yeniden yapılanması, devletlerin “lider pazarların” yaratılmasını teşvik etmesi ve yenilikçilik için kamu-özel sektör ve üniversite işbirliklerini artıracak çabalar gösteriyor (Elçi 2008).

Günümüzde yenilikçiliğin en öne çıktığı alan ekonomi ve finans alanıdır. Özel sektör büyüme ve üretiminde %80'lere varan yenilikçilik etkisi kamu yönetimi açısından da çok önemlidir. Zira örneğin İngiliz ekonomisinin %25'i kamu yönetiminden kaynaklanmaktadır. Nitekim Avrupa'daki ticari hizmet ve ürün bilgisinin %25'i kamu sektörü yenilikçilik bilgisine dayanmakta ve NAO tarafından yapılan araştırmalarda BK'de Bakanlıkların %90'ı amaçlara ulaşmak için yenilikçiliği çok önemli görmekte ve %86'sı ufuk bakış açısına sahip takımlar oluşturmaktadır (Annual Innovation Report 2008:49). Öte yandan 1988 krizinden sonra 1995-2007 arasında ABD ekonomisinde ileri teknoloji ürünlerinin temsil ettiği katma değer imalat sektörü toplam katma değerinin %13,3'ünden %55'ine yükselir ve bilgi ekonomisi ölçek ekonomisini yutarak büyümeyi sürdürürken, finans sektöründe de benzeri bir gelişme yaşanmakta, sektör bu kez gerçekten yenilikçiliğe ve reel ekonomiye yönelmektedir (Uckan 2009). Zira yenilikçiliğin çoğu fakat kesinlikle tamamı değil, teknoloji tabiatlıdır. Diğer değişimler organikdir ve yapısal sistemde ya da iş süreçlerinde yenilikçilik ortaya çıkar (Mcnabb 2009:xvi-xvii). Atılım yapabilmek ya da rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yenilikçilik etkili araçlardan biridir. AB ülkelerinde bazı ülkelerin geriden hızla öne doğru atlabilmek, bazılarının da müktesebatını korumak ve rekabeti sürdürebilmek için yenilikçilik konusunda arzulu olduğu görülmektedir. BK ise, üretkenliği

artırmak, küreselliğin meydan okumalarını karşılamak ve çevresel ve demografik kısıtlılıklarla birlikte yaşamak için tüm alanlardaki yenilikçilikleri en üst düzeye çıkarmayı arzulamaktadır (Innovation Nation 2008:12). Kamu hizmetlerinin şimdiki sorunlara yanıt bulması yanında geleceğe ait sorunlar oluşturmaması da önemlidir. Son otuz yılda hükümetler nasıl daha etkin ve müşteri odaklı olmaları gerektiğini anladıysa, şimdi sadece hâlihazırdaki zamana hitap eden değil geleceğe hazır bir kamu hizmetlerinin sunum ve yenilikçiliği gerçekleştirecek yeni yetenekler setini öğrenmek zorundadır (Mulgan 2008:5).

AB ülkelerinden daha da istekli olan BK'de hükümet yetkilileri ekonominin her alanında, özellikle yüksek değer üretmek istedikleri iş dünyasının gelişme ve büyümesinde olduğu gibi, kamu sektöründe de yenilikçiliği zorunlu addetmektedirler. Zira yenilikçilik ülkenin gelecekteki ekonomik refahı ve hayat kalitesi için vazgeçilmez görülmektedir (Innovation Nation 2008:2,4,12). Çünkü kamuda bizzat yenilikçilikler iki ayrı saikle iki çeşit sonucu hedeflemektedir (Nooteboom 2006:12): Birincisi teknoloji ve yönetimin itmesi ile şekillenen etkinlik sonuçları, ikincisi ise vatandaş taleplerinin çekim etkisi ile biçimlenen kalite artırıcı sonuçlardır. Yenilikçilik sürdürülebilir çevre anlayışının da yükselmesiyle dünyanın yeni kurtarıcısı olarak kabul edilmektedir (Steward 2008:6,11). Nitekim BK merkezi kamu yönetiminin kalbi olan Whitehall kamu yönetimi reformlarının bundan sonraki safhasının tamamen yenilikçilik ön cephesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir ve son iki yıldır kamu sektörü ve üst düzey memurlar için yenilikçilik bir öncelik olarak tanınmıştır (The Whitehall Innovation Hub 2008:2,23).

2.3. İngiliz Kamu Yönetimi Yenilikçiliğinin Özellikleri, Koşulları, Bileşenleri ve Kamu Performans Yönetimi ve Kalite Yönetimi ile İlişkisi

BK Innovation Union Scoreboard 2010 verilerine göre artık inovasyon lideri değildir ama en yakın takipçisi konumundadır (The Innovation Union's Performance Scoreboard for Research and Innovation 2011:4). Yenilikçilik her bir adaptasyonda farklılık ve çeşitlilik arz etse de, kamu yönetimi yenilikçiliklerinin şu karakteristik özellikleri bulunmaktadır (The Whitehall Innovation Hub 2008:18): Çözümler özellikle sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara yöneliktir. Bu çözümler soruna yakın olanlar ve taşra

memurları tarafından üretilmektedir.² Sürdürülebilir kalkınma ve gelişme için yenilikçiliğin nasıl araştırılıp bulunacağı ve geliştirileceği tüm seviyeler için hayatidir ama sadece yenilikçiliğin yarısı üst yönetimle ilişkilidir (Mulgan ve Albury 2003:2). Ancak merkezi yönetimde yenilikçilik süreci üst düzey yöneticilerce baskılanan yukarıdan aşağıya bir süreçtir ve alt düzey çalışanların katkısı önemsizdir (Achieving Innovation in Central Government Organisations 2006:5). BK yenilikçiliğinin motor gücü insan kaynakları ve açık, çekici ve mükemmel araştırma sistemi iken, göreceli zayıflıkları ise entelektüel varlıkları ve yenilikçileridir (The Innovation Union's Performance Scoreboard for Research and Innovation 2011:50). Yenilikçilikler yeni fikirler ve yeni ürünlerden daha çok yeni çalışma yöntemleri, yeni ilişki ve radikal yeni kamu hizmeti sunum yöntemleri ile ilgilidir. Kamu hizmetleri yenilikçiliğinin kalbi işbirliğidir. Yenilikçilik gelişmenin ötesindedir. Uygulama, ilişki ve sistemin yeniden tasarımını da içeren, var olan sistemin daha hızlı çalışmasından daha ileri hususlarla ilgilidir. Yenilikçilik, değişikliğin şampiyonları tarafından galvanizlenmekte ve güçlendirilmektedir. Yeni pratiklerin erken benimsemesi, yine genellikle araçlar tarafından yapılmaktadır. Yenilikçilik tüm hizmet ve üretim sektöründe, kamu ve üçüncü sektörde oluşabilir, ancak başarılı bir yenilikçilik için ön koşul zaman içinde gelişmeyi sağlayan öğrenme süreci (Tidd ve Bessant 2009:77) ile açık ve rekabetçi bir piyasa olarak görülmektedir (Innovation Nation 2008:13). Nitekim geleneksel kamu yönetimi anlayışına göre kamu yönetimlerinin yeni hizmet ve ürün yenilikçiliği oluşturamaması, Mulgan tarafından da belirtildiği gibi (2008:4) bürokrasinin rekabet saikine sahip olmaması ile ilişkilendirilmektedir. Zira personel, hatalar için cezalandırılır fakat başarılı risk almasından dolayı ödüllendirilmez. Bu yüzden özel sektör şaşırtıcı yenilikçilikler gerçekleştirirken durağan ve yavaş olan kamu sektörü herkese tek tip ilaç sunmaktadır. Yenilikçiliğin tekel hükmünde olan kamu hizmetlerinden daha çok, birden fazla ve rekabete açık kamu ürün ve hizmetlerinin olduğu ortamda gelişeceğini söylemeğe bile ihtiyaç bırakmamaktadır. Bu nedenle yeni kamu yönetiminin kamusal yenilikçilik için klasik kamu idaresine göre çok daha avantajlı olduğunu söylemek rahatlıkla mümkündür.



² Akçakaya (2010:157) örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş başındaki personel tarafından yapıldığının görüldüğünü vurgulamaktadır.

Bir çok yenilikçilik hükümetin katkısı olmadan yapılmaktadır (Innovation Nation 2008:18). Ancak yinede kamu yönetimindeki bütün yenilikçilikler bazı politik ve bürokratik desteği gerektirir (Mulgan 2008:10). Nitekim deliller göstermektedir ki yenilikçiliğin kamu hizmetlerinde yıldızı parlamaktadır ancak hükümetten sistematik bir yardıma ihtiyaç duymaktadır (The Whitehall Innovation Hub 2008:7). Bu nedenle yenilikçilik özellikle kamuda da kaynak ayırmayı gerekli kılar. Sektörlerde genel olarak %2-3 oranında yenilikçiliğe kaynak ayrılabilir ama bu biyo teknolojide %20-30 oranına çıkabilir (Mulgan 2008:4). Bu kaynak kamuda doğrudan kamu tarafından ayrılabilceği gibi, genelde sektörlerdeki şirketler tarafından tek tek veya ortak ya da kamu sektörü ile müştereken ayrılabilir. Örneğin NGCWP (Next Generation Composite Wing Programme) örneğinde olduğu gibi kamu ve özel sektör eşit olarak ortaklaşa kaynak ortaya koymaktadır (Annual Innovation Report 2008:92). Kamunun tek başına kaynak ayırmasına ise şu örnekler gösterilebilir: İngiliz sağlık Bakanlığına bağlı AR-GE Genel Müdürlüğü, siyasaları bilgilendiren araştırmalar için 2009-2010 yılında harcamak için 35 milyon Sterlin ayırırken, uygulamayı bilgilendiren araştırmalar için National Institute for Health Research kanalıyla 913 milyon Sterlin harcamayı planlamaktadır (Bickley 2009:2). Department for Innovation, Universities and Skills ise (DIUS) 2008/2009 mali yılında kamu sektörü yenilikçiliğine 525.000 Paund ayırmıştır (Annual Innovation Report 2008:49). Son yıllarda kamu yönetimi artan ölçüde özel sektörle birlikte yatırımlar yapmaktadır (Shifting Sands 2008:5).

Kaynak ayırma ulusal olabildiği gibi uluslararası olabilmekte ya da daha çok olduğu gibi her iki alandan aktörler müşterek de çalışılabilmektedir. Örneğin son beş yıldaki BK de yapılan bilim çalışmalarının %40'tan fazlası uluslararası işbirliği ile sağlanmıştır. Kuşkusuz güçlü bir kamu yenilikçiliği uluslararası ve ulusal alanda bulunan aktörlerle işbirliğini zorunlu kılar. Yenilikçilik yeni teknoloji ve bilgilerin yayılması ve böylece pazarların rekabeti kadar entegrasyonu ve işbirliği sağlaması ile küresel bir yapı kazanmıştır (Innovation Nation 2008:13). Bu nedenle uluslararası işbirliği kamu yenilikçiliğini önemli bir bileşenidir. Başarılı bir kamu yönetimi yenilikçilik örneğini ulusal düzeyde uygulayabilmek, ya da özel sektör yenilikçiliklerini kamuya devşirebilmekte ayrı bir yenilikçilik olarak görülmelidir. 1995-2003 yılları arasında büyük şirketlerin yurt dışı AR-GE harcamaları ikiye katlanarak 33.9 milyar Paund'dan 70.6 milyar

Puanda yükselirken, 1999-2004 arasında üniversitelerini yurt dışında okuyanlar 1.75 milyondan 2.5 milyona yükselmiştir (Innovation Nation 2008:16). Bu kaynakların sonuçlarının bir kısmının kamu yönetiminde kullanılabileceği açıktır.

Kurumsal yapılanmanın gerek kamu, gerek özel ve gerekse üçüncü sektörde sağlıklı yapılanması yenilikçiliğin ortaya çıkmasında önemli bir bileşen olarak algılanmalıdır. Burada sağlıklı yapılanmadan sonuç odaklı ve müşteri memnuniyetini esas alan, öğrenen ve bürokrasi hastalığına tutulmamış, yani kendine hedef olarak kurumunu ön plana almak yerine kurum amacını önceliklendirmiş bir yapılanma anlaşılmalıdır. BK dünyaya yön gösteren yenilikçi iş dünyası, büyük bir sayıda terkip edici ve parlak insanlar, güçlü kolejler ve üniversiteler ile hareketli, canlı bir üçüncü sektöre sahiptir (Innovation Nation 2008:18) ve kamu yönetimi ise tüm bu nitelikli grupları harekete geçiren bir motor gücündedir. Kamu yönetiminde yenilikçiliğin gerçekleşmesi için BK'ta DIUS, Üniversiteler, İş Dünyası ve Bölgesel Yönetimler, yerel ve bölgesel yenilikçilik çözümleri için işbirliği yapmaktadır. Regional Development Agencies (RDA) ve Technology Strategy Board (TSB), National Endowment of Science Technology and Art (NESTA), British Standards Institutions (BSI), Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR), UK Intellectual Property Office (UK IPO), The Design Council, National Weights and Measures Laboratory (DC-NWML), National Education, Whitehall (NHS), National Innovation Service (NIC) konu ile ilgili diğer aktörlerden bazılarıdır (Annual Innovation Report 2008:116-7), (Innovation Nation 2008:17). Yine kamu sektöründe yenilikçiliği elde etmek ve yaymak için oluşturulan Whitehall Innovation Hub (WIH) kamu yönetiminde bu amacına aşağıdaki bileşenlerle ulaşmayı amaçlamaktadır (Annual Innovation Report 2008:114-5):

- 1- Kamu sektörü yenilikçiliği hakkında uzman bir kültür oluşturmak,
- 2- Temel aktörler ve bakanlıklar arasında yansıma ve diyalog için imkânlar sağlamak,
- 3- Kamu sektöründe liderlik düşüncesine katkıda bulunmak,
- 4- Kamuda yenilikçilik için kapasite inşa etmek.

Yenilikçi bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturulması da kamu yenilikçilikleri

için gereklidir. Bunun için bilginin paylaşılabilceği bir ortam oluşturulması yerinde olur. Zira bir çok yeni fikir dahi ve yalnız bir mucidin ani bir ilhamla aklına gelmesinden değil, insanların oluşturduğu, bir araya getirdiği ve paylaştığı ortamdan gelmektedir (Innovation Nation 2008:8). Diğer yandan liderlik ve yenilikçilik kültürü, siyasi liderlikten gelen cazibe ve teknolojinin zorlaması (çekim ve itme), yaratıcı fikir ve terkip, prototip oluşturma ve pilot uygulamalar, ölçme ve yaygınlaştırma ve son olarak sofistike risk yönetimi yenilikçi kamu yönetiminin altı bileşeni olarak algılanmaktadır (Mulgan 2008:18-23). Başarı tüm yenilikçilik süreci ile ilişkilidir ve devamlı büyümeye katkı sağlar. Özellikle yönetimin biçimlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinde ölçme sorunu ile karşılaşılır (Tidd ve Bessant 2009:597). BK bilgi transferi paydaşlığına ve güçlü ve yenilikçi araştırma tabanına çok önem vermektedir. Tüm bunları başarmak için ise tutarlı ve uyumlu bir kamu yenilikçilik destek sistemi kurmayı planlamaktadır (Innovation Nation 2008:36,42,88). Yenilikçi firmaların önemli özelliklerini sayarken, Kao (1996/Mulgan 2008:25), tüm örgütü kapsayan, görünür, hakkında malumat alınabilen, bilinen, yeni fikir akımları yayabilen, yeni değerler oluşturmayı hayati bir konu olarak gören yenilikçiliğe açık bir sistem önermektedir. Kamu yönetiminde ise yenilikçiliği desteklemek için risk tutumu, bütçeleme, dış denetim, performans ölçümü ve personel alımı gibi hususlar bir araya getirilmeli ve güçlü bir liderlikle birleştirilerek kültürel ve özendirici engeller ortadan kaldırılmalıdır (Innovation Nation 2008:22). Eğer kamuda yenilikçilik için bir denetim listesi hazırlanacak olsa, ilk olarak yenilikçilik için öncelikli alanların belirlenmesi gerekir. Rollerin tanzim ve tanzimi, bütçe, süreç, biçimlendirme, kuluçka makineliği, ve hızlandırıcılık³, istihdam, pilot ve test uygulama, kullanıcıdan yararlanma, test ve ölçüm, liderlik, kültürel biçimlenme, ağ ve risk yönetimi diğer adım atılacak alanlar olarak görülebilir (Mulgan 2008:29-30). Denetim yapılırken yenilikçiliğin değerlendirilmesi de ayrı bir katkı sağlayabilir. İngiliz Sayıştay'ı da son yıllarda risk yönetimi ve yenilikçilik konusunu gözden geçirmeye başlamıştır (Innovation Nation 2008:74).

Yenilikçilik, başta müşteri tercihi maliyet ve kalite ile doğrudan ilgilidir. Maliyet girdilerdeki tasarruf ve çıktılardaki artış ve halka yakınlıkla daha da



³ Shapers, incubators, accelerators.

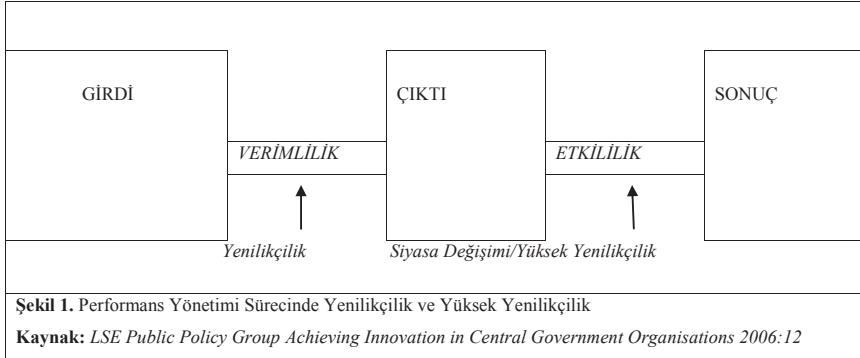
azalırken, kalite yenilikçilik ve öğrenme ile artmakta ve vatandaş tercihine neden olmaktadır. Öte yandan BK’de, ortalama bir yenilikçiliğin kamuda uygulanması 28 ay ve maliyeti bir milyon Pound’un altında yer alırken, bazı yenilikçiliklerin milyonlarca Pound tuttuğu ve çok uzun yıllar aldığı belirtilmektedir (Innovation Special 2006:4).⁴ Son olarak sorunları çözüme eviren sürdürülebilir yenilikçilik siyasetlerinin yeniden görünüm kazanması için beş ilke bulunmaktadır (Steward 2008:17-20): Uzun dönemli vizyon-kısa dönemli eylem, sosyo-teknolojik yaklaşım-yeni teknolojiler ile davranış değişikliği arasında köprü kurmak, küresel ve yerel-ulusal yenilikçilik siyasetlerinin yeniden şekillenmesi, yenilik ve uygulama-yenilik hususunda gerçekçi olma, ödevler ve zuhurat-iş dünyasındaki zıtlıkları tanıma.

Son yıllarda KPY, KY ve yenilikçilik kamu yönetiminin en önemli bileşenlerinden üçü olarak görülmektedir. Daha da ötesi KPY gelişimini bilgi, katılım ve teknoloji ile yoğrulan yenilikçilik ve kalite üzerinden yeniden tanımlamaktadır. Zira ayrı yerlerde durduğu varsayılan her üç yaklaşımın bütünleşmesi teknoloji köprüsüyle yapılabilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlayan birincil kaynak olarak görülmesine imkân tanımaktadır (Prajojo ve Sohal 2006:296). Bu yaklaşımların tamamında liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, bilgi ve analiz, insan kaynakları-süreç ve teknoloji yönetimi, AR-GE, ürün kalitesi ve yenilikçiliği ile süreç yenilikçiliği önemlidir. Her üç yaklaşımda katılımcı bir örgüt ikliminde gelişmekte, bilgi ile gelişimini olgunlaştırmakta ve yararını doruklaştırmaktadır. Zira katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olurken (Akçakaya 2010:156), bilgi amaçlanan sonuçlara ulaşmada kilit rol oynamaktadır. Öte yandan iyi bir takım ikliminin de yenilikçilik ve performansı olumlu etkilediği belirtilmektedir (Bain, Bann ve Pirola-Merlo 2003). YKY ise bu katılımcı iklimi ve öğrenen örgütü yönetim pratikleri ile sağlar görünmektedir. Teşebbüsü, yenilikçiliği ve verimliliği teşvik etmek KPY ve KY için önemli unsurlarken, yenilikçiliğin de esası olmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında yenilikçilik mantık modellerinin dinamik kısmını



⁴ “Achieving Innovation in Central Government Organisations” Raporu (2006:5) ortalama yenilikçiliğin 24 aylık bir süre ve 900.000 Paund’luk bir para gerektirdiğini ve azınlıkta olan yenilikçiliklerin bundan daha fazla zaman ve para gerektirdiğini belirtmektedir.

oluşturmaktadır. Nitekim kavramın boyutları yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimcilik (Akçakaya 2010:156) olarak sayılmaktadır. Kamu performans yönetim sürecinde yenilikçilik etkisine göre aşağıdaki safahatı izlerken her üç yaklaşımda sonuçlara kilitlenmiştir:



BK merkezi idaresinde ve kurumlarında organizasyonel yenilikçilikler özellikle verimliliği, üst düzey yenilikçilikler ve politika değişiklikleri öncelikle etkinliği artırmayı araştırmaktadır (Achieving Innovation in Central Government Organisations 2006:12). Kamu yönetimlerinde siyasa ve hizmet yenilikçiliği ayrımı yapılmaktadır (Mulgan 2008:6). Ancak KPY'nin temel ölçütlerinden olan ekonomiklik ölçütü tasarrufa ilişkin olduğundan sürecin bu aşamasında yenilikçilik dikkate değer biçimde daha az olmaktadır. Buradan hareketle, yenilikçiliğin girdi ile çıktı arasında verimlilik üzerinden, yüksek yenilikçilik ve siyasa değişikliğinin ise çıktılar ve sonuçlar arasında etkililik üzerinden güçlü bir bağ oluşturduğu söylenebilir. Kuşkusuz bütün yenilikçilikler geniş, çarpıcı ve oyun kurallarını değiştiren nitelikte değildir (Schiff 2010:1). Ancak siyasalarda ve paradigma da değişim sağlayan yüksek yenilikçilikler, çıktılar ve sonuçlar arasında yer almakta ve etkililiği geniş, çarpıcı ve benzersiz bir biçimde geliştirmektedir.

Carrier (2009:20) yenilikçilik safahatından bahsederken ilk sıraya icat veya keşfi içeren inovasyonu koymaktadır. Bunun ıslahı ve tekemmülü ikinci sırada yer alırken, bununla bağlantılı bir biçimde girişim ve yatırım gerekmektedir. Dördüncü ve son olarak sektöre yayılma beklenmektedir.

Süregelen kamu hizmetlerinin sağlanmasında etkililik ve kaliteyi

hemen geliştirmek önemli bir sorun alanıdır. Ödenen paraya değme ve kamu hizmetlerinin sunum yöntemlerinde gelişme sağlama dikkate değer bir potansiyeldir ve yenilikçilik burada önemli bir rol almaktadır (Achieving Innovation in Central Government Organisations 2006:12).

Her üç modelde de, bir takım ölçütler koymak mümkündür. Örneğin Prajogo ve Sohal (2006:301-2) kalite performans ölçütlerinden ve yenilikçilik performans ölçütlerinden bahsetmektedir. Ancak mantık modellerine yenilikçilik belli konularda çok yaklaşırsa da, bunu aşan aşkın yönleri olduğu da unutulmamalıdır. Kaldı ki üçlünün en dinamik bileşeni olan yenilikçilik, performans yönetiminin yeni bürokratikleşme, özendiricileri yok etme gibi yan etkileri yanında yenilikçiliği de öldürebileceği (Bruijn 2002) göz ardı edilmemelidir. Öte yandan yenilikçiliğin mantık modellerine göre esnek ve hercai bir yapısı vardır. Ancak yeni teknoloji ağı ve bilgi akışı da sadece krizlere cevap verebilen ve teknik yardım sağlayan bütünleşik yaklaşımlar değil, aynı zamanda bir hayli yüksek düzeyde esnek modellere ihtiyaç duymaktadır (Diermeier, Hopp ve Iravani 2006:150).

2.4. İngiliz Kamu Yönetiminde Yenilikçilik Araçları

Kamu yönetimi yenilikçiliğini geliştirmek ve teşvik etmek için bazı araçların kullanılması gerekmektedir. Temel araştırmalar için hükümet fonları, eğitim sistemi, bilim ve mühendislik yeteneği, iş iklimi ve örgüt atmosferi, vergi siyasaları ve diğer yasalar yanında çok üzerinde durulmasa da parlamento, mahkemeler ve araştırmacılar yenilikçiliği etkilemektedir (Carrier 2009:22).

Tedarik ve ihale sistemi, yenilikçilik planlaması, standart belirleme, düzenleme yapma, kaynak ayırma, bilgi ve teknoloji transferi ve işbirliği, ölçüm sistemi geliştirme, eğitim ve yenilikçilik raporları bunlardan bir kaçıdır.

AB ülkeleri ve bu arada BK'ta kamu tedarik sistemi ve kamu ihaleleri yenilikçiliği teşvik edici önemli bir unsur olarak kullanılmaktadır. Örneğin BK hükümeti bu amaçla kamu sektörü ihaleleri için 2006/2007 mali yılında 175 milyar Paund kullanmıştır (Annual Innovation Report 2008:49). Sonraki mali yıl içinse 50 milyar Paundu yerel yönetimler olmak üzere yıllık 150 milyar Paund tedarik harcamasında bulunmaktadır ve bu çok önemli bir talep yenilikçiliği doğurmaktadır (Innovation Nation 2008:17).Tedarik ve ihale sisteminin kamu yönetimi yenilikçiliğini geliştirmek için kullanılması başta olmak üzere, tüm

tedbirler bakanlık düzeyinde planlamayı gerektirmektedir. Nitekim hükümet tüm bakanlıkları yenilikçilik tedarik planı yapmaya zorlamaktadır (Annual Innovation Report 2008: 105).

Hükümet benzersiz bir biçimde kamu yönetiminde yenilikçiliği kaynak dağıtımı ve özendirici bir yapı kurarak yönlendirmektedir. 178 ülke arasında düzenleme çevresi olarak 6. sırada bulunan BK bu aracı en iyi kullanan ülke olmayı hedeflemektedir (Innovation Nation 2008:9, 24). Hiç kuşkusuz BK örneğinde olduğu gibi, AB ülkelerinde de hükümetler sınırlı kaynaklarla kamu hizmetini kaliteli ve hakkaniyetli sunmayı arzularlar. Yenilikçi hizmetlerde yenilikçi ve dönüşümcü hükümetler isterler (Maddock 2008:2). Bu talepler ve küresel sorunlara sürdürülebilir çözümler bulunması yenilikçiliği hükümetler düzeyinde önemli bir konuma yükseltir. BK'ta 1948-2002 arasındaki üretkenlik artışının %13 gibi bir bölümü düzenleme ve standart belirlemeden kaynaklanmaktadır (Innovation Nation 2008:17) ve kamu yenilikçiliği için bu iki araç en önemli kaynaklardan olmaktadır.

Kaynak ayırma kamu yönetiminde yenilikçiliği geliştirmenin en doğrudan yoludur. Özel sektördeki AR-GE harcamalarının azımsanamayacak miktarlara ulaşması yanında kamu yönetiminde de bu yönde eğilimler artmaktadır. Örneğin bu amaçla NHS de önleyici sağlık hizmetlerine önemli bütçeler ayrılmakta ve millî eğitimde sadece 2008 yaz ayında teknoloji ve bilgi transferi yoluyla 130 yenilikçilik girişimi gerçekleştirilmektedir (Annual Innovation Report 2008:1-2).

Rapor yayınlama başta olmak üzere tüm yayınlar ve eğitim faaliyetleri önemli yenilikçilik araçları olarak görülmektedir. BK Beyaz Kitap ile hükümet tedarik (ihale) sistemini ve düzenlemeyi kullanarak kamu sektörü ve kamu hizmetlerinde daha çok yenilikçiliği sağlayacak bir etkiyi iş dünyası üzerinden sağlamaya çalışmaktadır (Innovation Nation 2008:5). Ayrıca her seviyede yenilikçi çalışanların artırılması, eğitilmesi ve yükseltilmesi planlanmaktadır (Annual Innovation Report 2008:111-4). Tüm bu çabalar vatandaşların ısrarlı talepleri ve bu taleplerinde siyasa yapıcılar tarafından dikkate alınmasının bir sonucudur. BK de vatandaşlar sadece yenilikçi kamu hizmetlerini değil, aynı zamanda yenilikçi bir hükümet ve yenilikçilik kültürü taleplerinin çözümü için araştırma talep etmektedir (The Whitehall Innovation Hub 2008:3).

Sektörler arasında bilgi ve teknoloji transferi ve işbirliği ölçümü de kapsayacak biçimde son dönemde hızla artmaktadır. Yenilikçilik tedarik planlarını yapan tüm bakanlıklar gibi sağlık bakanlığında, bakanlıkla endüstri arasında katılımcı çalışmalar şu dört alanı kapsamaktadır (Woods 2009:13): Tek bir değerlendirme yolu oluşturma, zeka talebini artırmak, NHS tedarik (ihale) mevzuatını yenilikçiliğe açık hale getirme ve gelişmeleri ölçecek metrik bir sistem geliştirme. Ancak yenilikçi tedarik (ihale) sistemlerine sağlık, savunma ve ulusal sağlık hizmetleri gibi bakanlıklarda sıklıkla rastlansa da ihale yenilikçilik çözümleri tam olarak ülkede kök salmamıştır (Innovation Nation 2008:24). Öte yandan düzenlemenin etkisinin sınırlı ve orta vadeli olabileceği de unutulmamalıdır. Mart 2008'de yayımlanan "The White Paper Innovation Nation" Raporu da bu doğrultuda uyarıda bulunmaktadır. Rapor yenilikçiliği yükseltme aracı olarak düzenlemenin potansiyel önemi üzerinde durmakta ve burada yasal çerçevedeki bir değişimin yenilikçilik üzerinde acil ve doğrudan bir değişim getirmeyebileceği de vurgulanmaktadır (Economics 2008:v). Yine de hükümet yenilikçilik koşullarını oluşturmak için açık ve rekabetçi piyasayı ve makroekonomik istikrarı garanti altına almaya çalışmaktadır ve belirli bir alan olan kamuda kamu hizmetlerini, kamu tedarikini ve yasal düzenlemeyi kullanarak yenilikçi etki sağlamaya çalışmaktadır (Innovation Nation 2008:12). Nitekim 2000 yılındaki AR-GE vergi düzenlemesi, sektörel işbirliğine özel kurullar oluşturulması, bir yandan AR-GE harcamalarını ve diğer yandan da sektörel seviyede kamu-özel sektör işbirliğini artırmış ve BK'ta araştırma, teknoloji ve yenilikçilik öncelikli bir hale gelmiştir (Economics 2008:v).

2.5. Kamu Yönetiminde Yenilikçilik Seviye ve Çeşitleri

Yenilikçilik kaç çeşit olabilir ve hangi seviyelerde gerçekleştirilebilir? Bu sorunun yanıtını vermek için öncelikle hangi seviyelerde yenilikçilik yapılabileceğini bir göz atalım. Tidd ve Bessant (2009:21-5) yenilikçilik alanında 4P diye adlandırdığı (product, process, position, paradigm) dört boyuttan söz eder: Ürün, süreç, konum ve paradigma yenilikçiliği. Kamu yönetiminde de farklı bir şeyler anlamına gelen yenilikçilik, yeni organizasyon biçimleri (public private partnership gibi), kişileri yeni ödüllendirme biçimleri (performansa dayalı ücretlendirme gibi) veya yeni iletişim yolları (bakanlık web günlükleri gibi) olabilir (Mulgan 2008:6).

Konuyu süreç ve süreci yönetenler açısından irdelediğimizde yenilikçilik sürecin başında, sonunda ve ortasında, her seviyede yapılabilir. Sürecin yönetilmesinde rol alan aktörlerden ise en çok yenilikçilik hizmete en yakın noktada bulunan en alt seviyedeki görevlilerce gerçekleştirilmesine rağmen, üst ve orta seviyenin de özellikle sürecin başında önemli rol aldıkları görülmektedir. Hatta yenilikçilik sürecinin bir katalizör olarak liderlikle bağı özellikle vurgulanmaktadır (Milakovich ve Gordon 2009:290). Bu açıdan yenilikçiliğin ilk safhalarında liderlik ve orta düzey yönetim kritik bir rol almakta, yenilikçilik için alan oluşturma ve kapalı çalışma önem kazanmakta, inovatörleri ve çalışmalarını desteklemek için özendiricilere ihtiyaç duyulmakta ve eğer yeniliği ortadan kaldıracak davranış ve süreç gibi maniler varsa, caydırıcı şeylerin bertaraf edilmesi ve sistemle ilgili değişiklikler acil bir şekilde gerekli görülmektedir (The Whitehall Innovation Hub 2008:9).

Rekabet gücünün ve ekonomik büyümenin ana belirleyicisi olan yenilikçilik, toplumsal gelişmenin de itici gücüdür. Bu gerçeğin farkında olan kurumlar ve ülkeler özellikle 90'lı yıllarından başından itibaren sadece ulusal boyutta değil, bölgeler ve şehirler boyutunda da yenilikçilik stratejileri ve programları geliştirme yoluna gitmişlerdir (Elçi 2008). BK bireysel ve toplumsal seviye, il ve bölge düzeyi gibi yenilikçiliğin gerçekleştirilebileceği her seviyede bir "yenilikçilik ulusu" teşkil etmeyi, alandaki tüm (yerel-ulusal-uluslar arası) aktörlerle birlikte çalışarak gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Innovation Nation 2008:12). Hükümet yukarıdan aşağı KPY ve KY'nde olduğu gibi 2008 yılında yayınladığı "Innovation Nation White Paper" ile dünyadaki en iyi yenilikçi iş ve kamu hizmetlerini bu ülkede bulundurma iddiasındadır (Annual Innovation Report 2008:1). BK'de hükümet bu beyaz kitapla dünyanın en yenilikçi iş, üçüncü sektör ve kamu hizmetlerini ortaya koymayı hedeflemektedir (Innovation Nation 2008:2,12). Yerel yönetimler için merkezi idareyle birlikte çalışarak yüksek düzeyde performans gösterecek bir yerel yönetim için yeni fikirler oluşturmayı planlayan BK ve Galler Yerel Yönetim Derneği⁵ Yenilikçilik Forumu⁶ oluşturmuştur (Sullivan 2010:239).

Yenilikçilik çeşitlerine gelince ilk etapta ürün, süreç, pazar yenilikçiliği



⁵ England and Wales Local Government Association (LGA).

⁶ Innovation Forum.

ve organizasyonel yenilikçilikten söz edilmekte (Economics 2008:5), kamu yönetimlerinde ise bazen siyasa ve hizmet yenilikçiliği ayrımı yapılmaktadır (Mulgan 2008:6). BK yenilikçiliği liderlikle güçlendirirken bununla beraber strateji ve hizmet sunumu aşamasında yenilikçilik üzerinde durmaktadır (Annual Innovation Report 2008:57-87). Bu nedenle kamu yönetiminde politik yenilikçilikler ve bürokratik yenilikçiliklerden de söz edilebilir (Mulgan 2008:7-9). Radikal değişim ve ürün ve hizmet yenilikçiliklerinin daha çok politik yenilikçilikler, ürün ve hizmet sunum yol ve yöntemlerine ilişkin olanların da daha çok bürokratik yenilikçilikler arasından çıkması beklenebilir. Ayrıca her ikisini orta seviyede birleştiren kurumsal yenilikçilikten de bahsetmek mümkündür. Bazı teknik yenilikçiliklerin istatistiklere geçmemesi ve tüm yenilikçiliklerin teknik olmaması nedeniyle gizli yenilikçiliklerden söz edilebilmektedir (NESTA Annual Review 2008:37). Kısaca ya ürün ve hizmetlerde, ya da ürün ve hizmetlerin sürecinde yenilikçilik oluşabilmektedir. Süreç yenilikçiliği ya teknolojik ya da organizasyoneldir. Bazı yenilikçilikler teknolojiyi başarılı bir biçimde yararlı hale getirerek belirli iş sorunlarının çözülmesini sağlamaktadır (Schiff 2010:1). Ürün ve süreç yenilikçiliği ile yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesini sağlamakta ve müşteriye yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca geliştirilmiş hizmet ve/veya ürün/hizmet, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemi bulunarak vatandaş memnuniyeti sağlanmaktadır. Bu iyileştirmeler yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile rekabet gücünün yükseltilmesini sağlayan organizasyonel yenilikçilikle ve yeni tasarımların ve sunum yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılmasını gerektiren sunumsal yenilikçilikle birleştiğinde müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanmasına yardımcı olacaktır. Girişimcilik ve girişimci liderlik bu aşamaların gerçekleşmesinde kilit rol oynayacaktır. Zira Borins'e göre (2002/Denis, Langley ve Rouleau 2007:450) kamu sektör organizasyonlarında girişimci bakış açısı liderlerin yenilikçi bakış açısına odaklanmaktadır. Bilgiyi paylaşan, ast durumunda bulunan çalışanların müşteri isteklerine duyarlı önerilerini dikkate alan yönetim, kamu hizmetlerinde bir yandan bilginin sağlığını ve diğer yandan da çalışanları anlamayı başararak kaliteli bir hizmete yol açabilirler (Sir Bourn 2007:215,227). Ancak kamu yönetimlerinde gerçekleştirilen yenilikçiliklerin

büyük çoğunluğunun bir değişiklik yapma saiki ile hareket eden bir ya da iki kişi tarafından yapılmaktadır (The Whitehall Innovation Hub 2008:16).

2.6. Yenilikçi Yerler ve Alanlar

Dünyada bazı yerler yenilikçiliğe çok açıktır. Sosyolojik olarak araştırılması gereken yenilikçilik ve yer ilişkisi bir yana BK içinde bile yenilikçilik algısı bölgeden bölgeye, şehirden şehire değişebilmektedir. Bu algı yenilikçi kamu hizmeti sunumunun yoğunluğundan kaynaklanabileceği gibi, algı sahiplerinden de kaynaklanabilmektedir. Her neden kaynaklanırsa kaynaklansın, BK Kamu yönetimi içinde yer alan Bellebury yenilikçi aktiviteleri halk tarafından %56.9 oranında algılanırken, Southshire %46 ve Midwell %54 oranında halk tarafından algılanmaktadır (Osborne 2007:89).

Son yıllarda belli şehirlerin yenilikçi motor gücü ile gelişmiş ülkelere yenileri eklenmekte ya da eklenmeye çalışmaktadır. Ulusal seviyede bilgi paylaşımı ve yenilikçiliği hedef edinen ülkelere BRICS ülkeleri adı da verilen Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika Cumhuriyeti de katılmakta (UK Global Innovation 2008:16) ve önemli yenilikçi ülkelerden olmaktadır. Bu ülkelere Türkiye de eklendiğinde BRICST olur. Dünyanın pek çok ülkesinde bölgesel yenilikçilik stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması yönünde kapsamlı çalışmalar yürütülüyor. Şehirlerin hazmetme kapasitesi yüksek olunca Sao Paolo ve Recife (Brezilya) Shanghai ve Chongging (Çin) Bangalore, Pune ve Ahmedabad (Hindistan) gibi şehirler yenilikçilikte ön plana çıkmaktadırlar (Innovation Nation 2008:16). AB'nin 27 üye ülkesinin araştırma bakanları 18 Haziran'da gerçekleştirilen hükümetler arası konferansta Avrupa Birliği'nin (AB) yeni icat ve teknoloji enstitüsü olan EIT'nin merkez binasının Budapeşte'de kurulması kararını benimsedi. Rakip kentler olan İspanya'nın Barselona şehri yakınlarındaki Sant Cugat del Valles, Avusturya'daki Viyana-Bratislava ve Almanya'da Jena şehirleri de İtalya'nın Milano kenti gibi önemli yenilikçilik şehirleri olma kararlılığındadır (EurActiv 2009). 2007 yılı yenilikçilik araştırması göstermektedir ki, iş dünyasının 2000 yılında %45 olan yenilikçilik yapma konusundaki etkinliği 2007 yılında %64'e çıkmıştır. "2008 Avrupa Yenilikçilik Skorborduna" göre BK, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Almanya ile birlikte "Yenilikçilik Liderlerinden" biri olmuştur (Innovation Nation 2008:20). Ancak bu yıllardan itibaren öncü rolünü kaybeden BK "2013 Avrupa Yenilikçilik

Skorborduna” göre İsveç, Almanya, Danimarka ve Finlandiya’dan oluşan yenilikçi liderlerin arkasından takipçiler arasında ve Hollanda, Lüksemburg ve Belçika’yı da izleyerek yer alabilmiştir (EU Innovation Union Scoreboard 2013). Özellikle AB ülkelerinde İspanya, Lüksemburg, Hollanda, Finlandiya, Almanya, Fransa, BK gibi ülkelerin çeşitli bölgelerinde ve Berlin gibi şehirlerde bölgesel yenilikçilik stratejilerinin geliştirilip uygulanmasına özel önem verilmektedir (Elçi 2008). Türkiye de ise İstanbul, Gaziantep ve Mersin, Manisa ve Bursa gibi şehirler bu bağlamda sayılabilir.

Son zamanlardaki “Avrupa Barometreleri” araştırmasına göre, tüketicilerin Avrupa genelinde %57 olan yenilikçi ürünlerin cazibesine kapılma oranı BK de %69’dur ve AB7 ülkelerindeki tüketicilerin yenilikçilik konusundaki hevesliliği %11 civarında iken bu oran BK de %16’dır (Innovation Nation 2008:20).

Bir “Yenilikçilik Milleti” oluşturmak amacıyla BK öncelikle kullanıcı memnuniyeti ve talebini dikkate almakta, tedarik sistemini risk alarak bu amaçla kullanmakta, düzenlemelerini bu yönde cilalamakta, yeni toplum ve bilim anlayışı geliştirmek için tüketici yenilikçilik tabanlı bir sistem çabasına girmektedir. Bu alanda AB ülkelerinin önünde olan BK, özellikle yerel ve bölgesel ve uluslararası yenilikçilik alanlarını iyi kullanmak istemektedir. Zira BK geleneksel, tarihi ve bölgesel yapısına uygun olarak, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası yenilikçiliğe açık bir ülkedir. Hükümet daha çok yerel ve bölgesel düzeyde kamu, özel ve üçüncü sektörü bir araya getirerek yenilikçilik alanlarını kullanmayı istemektedir. Özellikle Doğu ve Güney Doğu İngiltere ülkenin bölgesel lideri konumundadır (EU Innovation Union Scoreboard 2013:63). BK yenilikçilik şehirleri ise 2004 yılında Manchester, Newcastle ve York olarak belirlenmiş ve 2005 yılında ise bunlara Birmingham, Bristol ve Nottingham eklenmiştir (Innovation Nation 2008:24,83).

2.7. İngiliz Kamu Yenilikçiliğinde Engeller ve Sorunlar

Günümüzde BK’da özellikle NHS bünyesinde yapılan araştırmalar kamu yenilikçiliğinde en büyük sorunların maliyet engelleri, tedarik zinciri problemleri ve sürdürülebilirlik kaygısı olduğunu göstermektedir (Akenroye 2012:2). BK Sayıştay’ının en önemli tespiti ise, merkezi örgüt kuruluşlarının yenilikçilik geliştirme ve dağıtımında bilinen ünlü yorumla “sümüklü böcek

yürüyüşünden” daha iyi olduğu, özel sektöre göre hala alınacak çok yol olduğu ve zaman gerekeceği yönündedir (Innovation Special 2006:4). Zira kamu sektörü genel olarak içerden yenilikçilik oluşturma ve dışardan bir şeyler öğrenme konusunda zayıftır ve birçok yenilikçi insanı içinde barındırmasına rağmen, onların yetenek ve tahayyüllerini kullanmaktan acizdir (Mulgan 2008:28). Siyasal baskı ve yük, kısa vadecilik, yetenekli insan kaynakları ve teşvik yoksunluğu, örgütsel düzenleme ihtiyacı, yüksek performansa fazla güvenme ve başarısızlığın sonucu ne yapılacağı, riskten kaçınma genel engeller olarak görülmektedir (Mulgan ve Albury 2003).

Kamu ve özel sektör yönetimleri karşılaştırılırken her ne kadar her iki sektörde de performansı artırıcı yaklaşımlardan söz ediliyorsa da (Diermeier, Hopp ve Iravani 2006:125), kamu yönetimlerinde fazla ihtiyat yanında bireysel performans, özendirici ve motivasyon eksikliği ile yenilikçilik eksikliğinden de bahsedilmektedir (Rainey ve Chun 2007:86). Bu durum çok önceleri Schumpeter (1949) tarafından fark edilerek bürokrasinin tasarruf yanında yenilikçiliğe de çok kısıtlı bir özendiricide bulunduğunu vurgulamıştır. Kamu yönetimindeki bu yenilikçilik eksikliği örgütün katı kural ve düzenlemelere dayanan büyük yapısında görülmekte ve örneğin daha küçük ve esnek yapıdaki NGO'larda yenilikçilik eksikliğinin daha az olacağı vurgulanmaktadır (Smith 2007:602). Bunun da ötesinde kanıtlarımız göstermektedir ki, bir çok kamu kurumu, yenilikçiliği ancak bakanlık ve/veya siyasi dışsal baskı olmadıkça harekete geçmeyen bir çelik kasa gibi gördüğünden çok az sayıda yenilikçiye sahiptir (Sir Bourn, 2007:214). Bu biraz da klasik bürokrasinin başarıyı ödüllendirmekte siyasi etkilerle tutarlı olamayan, ancak başarısızlığı ise çoğunlukla cezalandıran yapısından kaynaklanmaktadır.

Dünyada teknoloji ve iş yenilikçiliğine ilişkin yığınla yazın bulunmasına rağmen, kamu yönetiminde bu konuda bir eksiklikten söz edilebilir (Mulgan 2008:31). Bunun da ötesinde kamu yönetiminde yenilikçilik alandaki araştırmaların bile son döneme kadar pek yapılmadığı (Comptroller and Auditor General 2006:5), (Sir Bourn 2007:33,202) belirtilmektedir. Konu ile ilgilenen bir çok insan kamu sektöründe yenilikçilikle ilgili çok az şey bilmemizi şaşırtıcı bulmaktadır ve örneğin Mulgan (2006:10) bunu biraz da kamu yönetiminin uygulamacı olması ve yenilikçiliğin karar vericiler olan siyasetçilerden beklenmesi düşüncesine bağlamaktadır. Görüldüğü gibi kamu yönetimi yenilikçiliğini önündeki en büyük engel farkındalık ve bilinebilirlik

oluşmamasıdır. Bunun en büyük nedenlerinden biri son zamanlara kadar uygulamada kamu yenilikçiliğine yeterince önem verilmemesi yanında, akademik çevrenin bu alanda yeterince yoğunlaşmamasıdır.

Akla dayalı tüm değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi ölçüm gücünü en önemli sorunlardan biridir. Carrier (2009:30) kalite ve fiyat farklılaşmasının ve kavramın görece yeniliğinin ekonomistlerin yenilikçiliğin oluşturduğu katkısı tespitini zorlaştırdığını belirtmektedir. Örneğin mobil telefonlar ya da internetin hayat kalitesine sağladığı katkı kolayca ölçülememektedir. Yenilikçilik ölçümü parça parçadır, tamamlanmamıştır ve tesadüfidir ve hala rüştünü ispat etmemiştir. Özel sektör değerine göre kamu değerinin daha kompleks ve ölçülmesi daha zor olarak görülmektedir. Suç ve şiddet olayları, yoksulluk gibi bazı sayılabilir ölçütlere rağmen, hizmet kalitesi ve hizmet sağlayıcılarla hizmetten yararlanıcılar arasındaki gibi daha yumuşak ölçütler sorunlu alanlara işaret etmektedir (Mulgan ve Albury 2003:6).

Uygulamaya ilişkin bir sorun da kamu yenilikçiliğini başarısız olması durumunda ortaya çıkabilecek “cesaret kırıcı yol” dur. Risk olgusunun en yüksek olduğu alanların başında hizmet ve ürün arz edenlerin yenilikçilik süreci yer almaktadır. Zira hizmet sağlayanlar yeni bir icatta bulunabilir ve hizmetin yeni bir biçimde sunumunu önerebilir ve bu ise başarısız olabilir. Böyle bir durumda önceki uygulamalara dayanan kurulu düzen yeni hizmetlerin gelişimini engelleyecektir (Flynn 2007:237).

BK’ta yenilikçiliği engellediği düşünülen bariyerlerin çoğunluğu ortadaki dilimde olmak üzere %18-%60 aralığındaki oranlarda en azdan en çoğa doğru bilgi ve teknoloji eksikliği, pazara ilişkin bilgi eksikliği, AB uyum yasalarını karşılama gereği, ulusal yasalar, belirsiz talepler, tek el, kaliteli personel eksikliği, mali maliyet, ekonomik risk ve çok yüksek maliyetlerdir (Economics 2008:V). Yenilikçiliği kimsenin kendi görevi olarak görmemesi, riskten kaçınma, çok fazla kural ve bağlayıcılığı, yenilikçiliğin sonucunun ölçülmesinin zorluğundan kaynaklanan belirsiz sonuçlar, kurumlar arasındaki yüksek duvarlar, tek elcilik gibi uygun olmayan yapılar kamu sektöründeki yenilikçiliği engelleyen temel hususlar olarak sayılmaktadır (Mulgan 2008:17). Öte yandan kuşkusuz önümüzdeki beş yıl içinde sağlık, eğitim, ulaştırma ve sosyal hizmetler gibi konularda kamu hizmetleri daha sıkı bir mali çevre ile karşılaşacaklardır (NESTA Annual Review 2008:10).

Kamu sektöründe kamu kurumları ve çalışanlarının alaycı bir pesimizm ile ayak diredikleri ve tüm değişimlere olduğu gibi, yenilikçiliğe da direnç gösterildiği (Kelman 2006:8) bilinmektedir. Her türlü yeniliğe karşı yapılan direnç, yenilikçilik alanında da kendini göstermektedir. Belli bir örgütte yenilik ve daha çok çalışma ihtiyacının ortaya konması, üstü kapalı olarak çalışmaların yetersizliğini vurgulamaktır. Bir şeyler iyi gitmediğinden yenilik yapma ihtiyacı doğduğundan, bunu kendi başarısızlığı olarak yorumlayan çalışanların direnci ile karşılaşması olağan görülebilir. Bu nedenle hedef büyütme, orta ve uzun vadede daha iyi iş çıkarma, geniş ve ulaşılabılır, ölçülebilir bir vizyon oluşturma olası direnci kırmada önemli rol oynayabilir. Nitekim, daha çok kısa vadeli ufka sahip örgütler yenilikçiliğe bir hayli direnmektedir, ancak hayati risk almaların ışığındaki bir çok örnek göstermektedir ki, kamuda yenilikçilik kıtlığı bulunmadığı ve engellerin delik deşik olduğu sonucuna kolaylıkla varılabilmektedir (Mulgan 2008:13). Aksine kamu yenilikçilik açısından zengin bile kabul edilebilir (Mulgan ve Albury 2003:8).

Öte yandan yenilikçiliğin boğulduğu alanlar ise şöyle sayılmaktadır (The Whitehall Innovation Hub 2008:19): Etki ve sonuçsuz ya da daha çok süreç üzerinde durulmaktadır. Bilgi transferinin çizgisel bir modeli yenilikçilik, yenilikçi oyuncuların arasında aktığı zaman oluşur, yoksa resmi kanallardan aktığında değil. Çok az özendiriciye karşın çok fazla caydırıcı bulunmaktadır. Kamu görevlileri için yenilikçilik şu an için kariyer geliştirici değildir. Kısa vadecilik ve gerçekçi olmayan beklentiler de yenilikçiliği yok edicidir. Yenilikçiliğin önündeki en büyük engellerin başında ise uygulamada yenilikçiliğin özendirici ve teşvik gerektirmesi karşısında YKY anlayışı ile çelişiyor bulunmasıdır. Zira klasik piyasa sistemi açısından bu yanlış bir eylemdir (Brynjolfsson ve Zhang 2006:99). Ancak Francis Bacon'un (Dunleavy 2006:15) dediği gibi zaman en büyük yenilikçi olduğundan yeni yenilikçilik yolları aramayanlar yeni kötülükler beklemelidir.

2.8. Kamu Yenilikçiliğinin Güçlü Yanları

Bugün İngiliz Sağlık Hizmetlerini yürüten NHS büyük başarısını kutlamaktadır (NHS Final Report, 2008:15). Kuşkusuz bu kutlamaya imkan veren KPY'nin etkin uygulanması, kalitenin sistemin kalbi olması ve özellikle son zamanlarda yenilikçiliğin ciddi olarak hükümetler tarafından desteklenmesi

yatmaktadır. BK yenilikçiliğinin faydaları değerlendirilirken, maliyetleri azaltma ve çalışan çalışma şartlarını geliştirme konusunda daha az yarar sağlamasına rağmen, özellikle üretkenlik ve etkililik konusunda yenilikçiliğin önemli yararlar sağladığı ve güçlü yanını ortaya koyduğu vurgulanmaktadır (Innovation Special 2006:7).

Kamu sektörü yenilikçiliğindeki en büyük meydan okuma yenilikçilik alanındaki başarılı deneyimlerin buralara yayılmasına imkan vermesidir (Tidd ve Bessant 2009:60). İş dünyasında yenilikçiliğin payı artarken, kamu yönetiminin de rekabete uygun yapılanmalar, son yıllarda kamu yenilikçiliğini farkındalığının artması gibi etmenlerle kamu yönetimi yenilikçiliği güçlenmektedir. Örneğin BK'ta iş dünyasındaki yenilikçiliğin payı 2001 yılında %49'dan, 2007 yılında %68'e yükselmiş, G7 arasındaki 5. sırasına rağmen 2005'den 2006'ya BK şirketleri reel olarak %5 büyümüş, BK en hakkaniyetli pazarlar arasında 2. sıraya yerleşmiş, 2005-2007 yılları arasında bilimsel gelişmeler konusunda yeterli veya daha iyi bilgilendirilen vatandaşların oranı %39'dan %56'ya yükselmiştir (Annual Innovation Report 2008:3).

Kamu yönetiminde yenilikçiliği destekleyici yapılar oluşturulması da yenilikçiliği ciddi olarak kuvvetlendirmektedir. BK'da Bölgesel Kalkınma Ajansları Regional Development Agencies (RDAs) 2006-2008 arasında yenilikçilik altyapısını ve iş yenilikçiliğini desteklemek için 1 milyar Paund harcamıştır. Ayrıca bu programlar 8.000'den fazla bilgi tabanlı iş kurulmasına yardım etmiştir. RDA programları ile 250.000 işe performanslarını geliştirmek üzere yardım edilmiş, 8.000'den fazla bilgi tabanlı iş birliği desteklenmiş, 125.000 iş kurulması ya da korunması sağlanmış, 56.000 yeni iş kurulmuş, 350.000 kişiye de yeteneklerini geliştirme katkısı yapılmıştır (Annual Innovation Report 2008:89-94). Öte yandan kamu yönetimi yenilikçiliği ile sonuçlara ilişkin bileşenlerdeki kadar olmasa bile tasarruf sağlanması yenilikçiliği teşvik etmektedir. Bazı önemli yenilikçiliklerin özel sektöre bile örnek teşkil etmesi, kamu yönetimi yenilikçiliğini hükümetler tarafından desteklenmesini ve yapısal olarak güçlenmesini sağlamaktadır. Örneğin Woods (2009:1-19), NHS'de ilaç ve ecza alanında ve tıbbi teknolojilerde yenilikçi bir sistemle BK de Şubat 2009'da %3.9 tasarruf sağlandığını, 2010 yılı için ise %1.9 daha tasarruf sağlanmasının planlandığını bildirmektedir. NHS bünyesinde diyabet

hastaları için Dan Daly tarafından gerçekleştirilen yenilikçilikle düşük güçteki lazer ışınıyla gözden mukozayı geçmeden kandaki şeker seviyesini ölçmek mümkün hale gelmiştir (Sansom 2009:6). Bu ise özel sektörün gözünü kamu yenilikçiliğine çevirtmiş ve karşılıklı işbirliğini artırmıştır. Kamu ve özel sektör arasındaki yükselen işbirliği yenilikçilik düşüncesini güçlendirmektedir. Bu işbirliğini üniversiteler de desteklemektedir. Nitekim 2001-2006 yılları arasında üniversitelerden iş lisans anlaşması yapanların oranı %271 artmıştır (Innovation Nation 2008:19). Öte yandan yenilikçilik tedarik planlarını yapan tüm bakanlıklar gibi sağlık bakanlığında, bakanlıkla endüstri arasında katılımcı çalışmalar, ortak değerlendirme metodu, zeka, yenilikçiliğe açık tedarik ve metrik bir ölçüm gibi dört alanı kapsamaktadır (Woods, 2009:13). Ayrıca TSB gibi kurumlarla işbirliğine gidilerek tasarımcıdan, meta üreticisine, hizmet sağlayıcılardan müşteri ve kullanıcılara kadar bu olanak ve avantajları elde edecek ve anlayacak bir biçimde bir araya getirmeyi amaçlamaktadır, yeni ve gelişmiş ihtiyaçları karşılayabilmek için yenilikçilerin cesaretlendirilmesi yoluyla talepler yenilikçiliği yönlendirmektedir (Innovation Nation 2008:5). Kamu yönetiminde yenilikçiliğin devlet tarafından desteklenmesi de yenilikçiliği kamu yönetiminde güçlü kılmaya başlamıştır. 2009 yılı PPRS anlaşmasına göre (Pharmaceutical Price Regulation Scheme)⁷ sektörde yenilikçiliği destekleyici önlemler sayesinde, NHS'ye satılan ilaç fiyatlarında indirim, sonraki 5 yıl için ilaç fiyatlarında öngörülebilirlik ve istikrar sağlayan sözleşme-dışı gönüllü şemalar oluşturulması, esnek fiyatlı yeni sistem, hasta erişim şemalarının daha sistematik kullanılması sağlanmaya çalışılmıştır (Woods 2009:8). Bu başarıların cesaretlendirmesi ile BK'ta, Sosyal Sorumluluğu Paylaşma (Corporate Social Responsibility-CSR) çerçevesinde BK hükümeti son üç yıla 2.5 milyar Paund kamu hizmetlerinde yenilikçiliği desteklemek ve yükseltmek için ayırmıştır (Innovation Nation 2008:73).

2.9. Kamu Yenilikçiliğinin Yönü

Dünyanın küresel sorunlarına sürdürülebilir çözüm bulunması için bugün en büyük umudun yenilikçilik kavramı üzerinde yoğunlaşması ve kamu hizmet ve ürünlerinin üretiminin ve sunumunun büyük ölçüde yenilikçiliğe dayanması beklentisi kamu yenilikçiliğini yönünü belirlemektedir. Yenilikçilik her alanda vazgeçilmez olmaktadır. Son zamanlara kadar yenilikçiliğin



⁷ İlaç Fiyatları Düzenleme Şeması

kamu yönetiminde verimlilik, etkililik ve performans yönetiminin arkasında kalmasına çözüm yolu olarak Mulgan (2006:10-11) bürokratik kültür ve liderliğin, para (kaynak) ve özgürlüğün, risk yönetimi ve yetki devrinin, yapının küçültülmesi ve aşağıdan yukarı yönetimin ve nihayet yetkili değişim birimlerinin kurulmasının gerekliliği göstermektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, yenilikçilik kamu hizmetlerinde üretkenliğin artmasına güçlü bir biçimde katkı sağlamakta, sadece daha az girdi ile daha çok çıktı sağlamamakta, aynı zamanda yeni girdiler, yeni çıktılar ve yeni sonuçlar üretmekte ve yüksek düzey yenilikçilikler aynı zamanda kurum sonuçlarını besleyerek yüksek siyasa sonuçları alınmasını sağlamaktadır (Dunleavy 2006:15).

İngiltere’de yapılan dikkate araştırmalarda kamu yenilikçiliğinin yarısının ön cephe elemanları ve orta düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirildiği, %70’inin krizlere cevap veremediği, %60 örgütsel sınırları aştığı ve mali ödüllendirmelerden çok tanınma ve takdir ödüllendirmesi ile motive olduğu anlaşılmaktadır (Borins 2001).

Yenilikçilik geçmişteki arz yönlü biçimlenmesinin ötesinde bu gün daha çok talep yönlü bir biçimlenme ile karşı karşıyadır ve siyasa yapıcılar daha çok tasarruflarında artan ölçüde talep-yönlü önlemler üzerinde durmaktadırlar. Yenilikçiliğin değişen yüzü olarak algılanmaya neden olan bu değişim, BK bir “Yenilikçilik Ulusu” haline gelmek istiyorsa arz-yönlü yenilikçilik ölçümlerini talep-yanlı siyasalarla birlikte gerçekleştirmesi gerektiği savunusuna neden olmuştur (Innovation Nation 2008:17, 4, 24). Geçmişte kamu yenilikçiliği baştan savmacı, belirsiz ve yavaş bir görünüm içindeydi. Dünyada internet ve WWW ile büyük sükse yapan kamu yenilikçiliği, BK’ta AB ülkelerine paralel ama üst düzeyde Ulusal Sağlık Hizmetleri (NHS) ve açık öğretim üniversiteleri gibi hükümet düzeyinde yenilikçilikler gerçekleşmiştir (Mulgan 2008:7). BK Kamu yönetiminde yenilikçilik her bir kurumun yalnız mücadele ettiği bir alan olarak görülmemektedir. Örneğin NHS yenilikçilikleri en az beş kurumun katkısıyla ortaya konan karmaşık bir yapıya sahiptir.⁸ (Akenroye 2012:5). Kamu



⁸ Burada ilgili görülen kurumlar aşağıdaki gibi sayılır: i. National Institute for Health and Clinical Excellence (NICE) ii. Social Care Institute of Excellence (SCIE) iii. NHS Technology Adoption Centre iv. NHS Institute for Innovation and Improvement,ve v. Commissioning for Quality and Innovation (CQUIN)

yönetiminde oluşturulan başarılı yenilikçilikler geleneksel bakanlık, hizmet ve sektör sınırlarını ortadan kaldıran, yetkileri paylaşan ve özendiricileri artıran, yeni ortaklıklara açık kültürel ve organizasyonel bir değişimi zorlamaktadır (Innovation Nation 2008:70-1). Ancak yenilikçilik mutlaka örgüt kültürünün bir parçası olmalıdır. Cesaretlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir. Ancak bu örgütsel girişimcilik bir hayli merkezileşmiş örgütlerde çok az bulunmaktadır (Akenroye 2012:2). Öte yandan değişim toplumun marjinal gruplarından ya da diğer ülke deneyimlerinden gelmektedir. Örneğin Yeni Zellanda da oluşan “onarıcı adalet” yenilikçiliği ve ABD ve İskandinavya da ortaya konan “işte refah” yenilikçilikleri BK tarafından sonradan adapte edilmiştir (Mulgan ve Albury 2003:14).

Sonuç olarak yavaş ama emin adımlarla ilerleyen kamu yenilikçiliği oluşturmaya çalıştığı açık ve öğrenen örgütlerle, bir taraftan yeni teknolojiler, yeni araştırma sonuçları ve yeni teftiş ve denetim verileri, diğer taraftan da diğer örgüt, sektör ve ülkelerden yararlanarak kamu yenilikçiliğini geliştirmektedir (Mulgan ve Albury 2003:14).

SONUÇ

Son yıllarda kamu yönetimi radikal bir biçimde süreç odaklı olmaktan çıkarak daha çok sonuç odaklı olmaya yönelmiş ve bunda da bir ölçüde başarılı olmuştur. Etkili bir sonuç almanın en kestirme ve en ucuz yolu kuşkusuz yenilikçiliktir ve yenilikçilik zekadan çok üretkenliği netice veren yaratıcı zeka ile ilişkilidir (Mulgan ve Albury 2003:15). Kamuda girdi tasarrufu ve çıktı artışı ile verimlilik, müşteri tercihi, yenilikçilik ve öğrenme ile de kalite üzerinden müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Elde ettiği sonuçlara göre tedrici, radikal ya da dönüştürücü yeniliklere rastlanabilmektedir (Akenroye 2012:3). Günümüz kamu yönetiminde çözümleri sürdürülebilir kılmaya yönelik ve artan oranda kalite modelleriyle kamu yönetimlerine özel sektörden transfer edilen yenilikçilik toplumsal faydaya yönelik ve kamu yönetiminde değer üreten yeni fikirler anlamına gelmektedir. Yenilikçilik ile yeni ürünler bulunmakta veya iyileştirilmekte, yeni hizmet veya üretim yöntemi geliştirilmekte ve bunlar artık değer elde edecek biçimde yürütülen süreçlere yayılmaktadır.

Otomobil, çelik ve bilişim gibi alanlardan sağlık, eğitim ve güvenlik gibi alanlara evrilen talepler ve bu taleplere ilişkin beklentiler, küresel iklim değişiklikleri, uluslar arası güvenlik, yaşlanan nüfus ve göç gibi henüz çözümlenememiş sorunlar ve bunların çözüm alternatifleri öğrenme ve yenilikçilik kapılarını zorlamaktadır. Zira yeni küreselliğin eş zamanlı çözüm üretmediği bu sorunların karşılanması, artan ölçüde yeni standartlar ortaya konmasını ve yeni yaklaşımlar geliştirilmesi gibi yenilikçi çözümleri gerektirmektedir. İşte bu nedenle BK'ta kamu satın alımlarının yenilikçiliği teşvik edecek şekilde yeniden yapılanması ve yenilikçilik için kamu-özel-üçüncü sektör ve üniversite işbirliklerini tetikleyecek adımların atılması sağlanmaktadır. BK'de yenilikçiliğe açık sistemler kamu yönetiminde genel olarak kabul görmektedir. Dünyada internet ve WWW ile büyük sükse yapan kamu yenilikçiliği, BK'de Ulusal Sağlık Hizmetleri (NHS) ve açık öğretim üniversiteleri gibi hükümet düzeyinde yenilikçilikler gerçekleştirmiştir.

Rekabetin kamu sektörüne de girmesiyle her kamu örgütü de yükselen rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek ya da atılım yapabilmek için yenilikçilik yaklaşımını benimsemektedir. Örneğin BK kamu yönetiminde uygulanan ulusal kamu performans yönetimi ile başarısız kamu kurumlarının kaynaklarının kesilmesi ve hatta bu kurumların kapatılması, başarılı kurumların teftişten muaf tutulması ya da performansa göre ek kaynak aktarılması yenilikçilik üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Birçok güçlü kamu örgütü, işini daha ileriye götürmek için süregelen yenilikçiliğe özel vurgu yapmaktadır. Yönetimin profesyonel üyeleri tarafından mümkünatta bir dizi değişiklikler meydana getirilmekte, varlığını garanti altına almak isteyen kamu örgütlerinde yenilikçilik ve öğrenme özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de vazgeçilmez hale gelmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi BK'ta yenilikçiliğin çoğu teknoloji tabiatlıdır. Azınlıkta kalan diğer değişimler organikdir ve yapısal sistemde ya da iş süreçlerinde ortaya çıkar.

Yenilikçiliğin en öne çıktığı alan ekonomi ve finans alanıdır. Özel sektör büyüme ve üretiminde %80'lere varan yenilikçilik etkisi kamu yönetiminde de kendini hissettirmektedir. Günümüzde devlet ekonomik alandan büyük ölçüde çekilmişse de hala İngiliz ekonomisinin %25'i kamu yönetiminden

kaynaklanmaktadır ve bakanlıkların %90'ı amaçlara ulaşmak için yenilikçiliği çok önemli görmektedir.

AB ülkelerinden daha istekli olan BK'da yenilikçilik ülkenin gelecekteki ekonomik refahı ve hayat kalitesi için vazgeçilmez görülmektedir. Keza kamuda bizzat yenilikçilik bir yandan teknoloji ve yönetimin itmesi ile şekillenen etkinlik sonuçları, diğer yandan da vatandaş taleplerinin çekim etkisi ile biçimlenen kalite artırıcı sonuçları hedeflemektedir. Tüm bunların ötesinde sürdürülebilir çevre anlayışının da yükselmesiyle yenilikçilik dünyanın yeni kurtarıcısı olarak kabul edilmektedir. Nitekim BK merkezi kamu yönetiminin kalbi olan Whitehall kamu yönetimi reformlarının bundan sonraki safhasının tamamen yenilikçilik ön cephesinde gerçekleşeceğini belirtmektedir ve son iki yıldır kamu sektörü ve üst düzey memurlar için yenilikçilik birinci öncelik olarak tanınmaktadır.

İngiliz kamu yönetiminde yenilikçiliğin bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Özellikle sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara yönelen ve işbirliği ile şekillenen yenilikçilik, öncelikle soruna yakın olanlar ve taşra memurları tarafından geliştirilmektedir. Yeni fikirler ve yeni ürünlerden daha çok teknoloji ile şekillenen yenilikçilik, yeni çalışma yöntemleri, yeni ilişki ve radikal yeni kamu hizmeti sunum yöntemleri ile ilgilidir. Yenilikçilik tekel hükmünde olan kamu hizmetlerinden daha çok, birden fazla ve rekabete açık kamu ürün ve hizmetlerinin olduğu ortamda gelişmektedir. Bu nedenle YKY anlayışı yenilikçiliğe uygun bir örgüt iklimi ve kültürü sunmaktadır. BK'de birçok yenilikçilik hükümetin katkısı olmadan yapılmaktaysa da araştırmalar kamu yönetimindeki yenilikçiliklerin sistematik politik ve bürokratik desteğe ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu anlamda kamuda kaynak tahsisi önem kazanmaktadır. Sektörlerde genel olarak %2-3 oranında yenilikçiliğe kaynak ayrılabilir.

Başarılı bir kamu yönetimi yenilikçilik örneğini ulusal düzeyde uygulayabilmek ya da özel sektör yenilikçiliğini kamuya devşirebilmek ayrı bir yenilikçiliktir.

BK dünyaya yön gösteren yenilikçi iş dünyası, büyük bir sayıda terkip edici ve parlak insanlar, güçlü kolejler ve üniversiteler ile hareketli, canlı bir üçüncü sektöre sahiptir ve kamu yönetimi ise tüm bu nitelikli grupları

harekete geçiren bir motor gücündedir. Kamuda yenilikçiliğin gerçekleşmesi için BK'ta DIUS, üniversiteler, iş dünyası ve bölgesel yönetimler, yerel ve bölgesel yenilikçilik çözümleri için işbirliği yapmaktadır. Yine kamu sektöründe yenilikçiliği elde etmek ve yaymak için Whitehall Innovation Hub oluşturulmuştur. İngiliz Sayıştay'ı da son yıllarda risk yönetimi ve yenilikçilik konusunu gözden geçirmeye başlamıştır.

Kamu yönetimi yenilikçiliğini geliştirmek ve teşvik etmek için tedarik ve ihale sistemi, yenilikçilik planlaması, standart belirleme, düzenleme yapma, kaynak ayırma, bilgi ve teknoloji transferi ve işbirliği, ölçüm sistemi geliştirme, eğitim ve yenilikçilik raporları gibi bazı araçlar kullanılmaktadır. Bunlar arasında kamu tedarik sistemi ve kamu ihaleleri yenilikçiliği teşvik edici önemli araçlardandır.

Önceki asrın ikinci yarısında gerçekleşen üretkenlik artışının %13 gibi bir bölümü kamu yenilikçiliği için en önemli araçları olan düzenleme ve standart belirlemeden kaynaklanmaktadır. Bu da BK'ı 178 ülke arasında düzenleme çevresi olarak altıncı sıraya oturtmaktadır.

İşbirliği de hayati bir önemdedir. Örneğin Sağlık Bakanlığı endüstri ile arasındaki katılımcı çalışmaları, tek bir değerlendirme yolu oluşturma, zekâ talebini artırma, NHS tedarik mevzuatını yenilikçiliğe açık hale getirme ve gelişmeleri ölçecek metrik bir sistem geliştirme gibi dört alanda yürütmektedir. Tüm bunlara rağmen tedarik yenilikçilik çözümlerinin tam olarak ülkede kök salmadığı, düzenlemenin etkisinin sınırlı ve orta vadeli olabileceği yeni raporlarda belirtilmektedir. Yine de hükümet yenilikçilik koşullarını oluşturmak için açık ve rekabetçi piyasayı ve makroekonomik istikrarı garanti altına almaya çalışmakta ve belirli bir alan olan kamuda kamu hizmetlerini, kamu tedarikini ve yasal düzenlemeyi kullanarak yenilikçi etki sağlamaya çalışmaktadır. Keza AR-GE vergi düzenlemesi (2000) araştırma, teknoloji ve yenilikçiliği kamuda öncelikli kılmıştır.

BK'de yenilikçilik yeni organizasyon (PPP), kişileri yeni ödüllendirme (PDÜ) ve yeni iletişim yolları (bakanlık web günlükleri) biçiminde ve sürecin başında, sonunda ve ortasında olmak üzere her seviyede yapılabilmektedir. Yenilikçilik özellikle 1990'lı yılların başından itibaren ulusal boyuttan küresel boyuta doğru genişlerken, bölgeler ve şehirler boyutunda da yenilikçilik

stratejileri ve programları geliştirmesi ile tabana yayılmıştır. BK bireysel ve toplumsal seviye, il ve bölge düzeyi gibi yenilikçilik gerçekleştirilebilecek her seviyede bir “yenilikçilik ulusu” teşkil etmeyi, alandaki tüm (yerel-ulusal-uluslar arası) aktörlerle birlikte çalışarak gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Yenilikçilik denince akla ilk etapta ürün, süreç, pazar yenilikçiliği ve organizasyonel yenilikçilik gelmekte, kamu yönetimlerinde ise bazen siyasa ve hizmet yenilikçiliği ayrımı yapılmaktadır. BK’ta radikal değişim, ürün ve hizmet yenilikçiliği politikacılarla, ürün ve hizmet sunum yol ve yöntemlerine ilişkin olan yenilikçilikler de daha çok bürokratlarla ilişkilidir. Ayrıca kurumsal yenilikçilikler her iki tarafın gayretiyle oluşmaktadır.

Bazı coğrafyaların, ülkelerin ve hatta şehirlerin daha yenilikçi olduğu görülmektedir. Bir ara “yenilikçilik liderlerinden” biri olan BK göreceli olarak gerilemektedir. Hatta yenilikçilik liderlerinden ve izleyicilerinden 2010-2012 arasında yenilikçilik performansını geliştiremeyen tek ülke BK’tır (EU Innovation Union Scoreboard 2013:5,14). Bölgesel olarak Doğu İngiltere ve Güney Doğu İngiltere yenilikçilik lideridir (EU Innovation Union Scoreboard 2013:63). Şehir düzeyinde ise, Manchester, Newcastle ve York (2004) yenilikçilik şehirleri olarak belirlenmiş ve bunlara Birmingham, Bristol ve Nottingham (2005) eklenmiştir.

Son zamanlardaki “Avrupa barometreleri” araştırmasına göre, tüketicilerin Avrupa genelinde %57 olan yenilikçi ürünlerin cazibesine kapılma oranı BK de %69’dur. AB7 ülkelerinde tüketicilerin yenilikçilik konusundaki hevesliliği %11 civarında iken bu oran BK de %16’dır. Bu alanda AB ülkelerinin önünde olan BK, özellikle yerel, bölgesel ve ulusla arası yenilikçilik alanlarını iyi kullanmak istemektedir. Zira BK geleneksel, tarihi ve bölgesel yapısına uygun olarak, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası yenilikçiliğe açıktır.

BK kamu yönetiminde yenilikçilik, bir dizi sorunlara sahip bulunmaktadır. Merkezi örgüt kuruluşları yenilikçilik geliştirme ve dağıtımında “kaplumbağa yürüyüşü” temposundadır. Bu nedenle özel sektöre göre hala alınacak çok yol bulunmaktadır. Zira kamu sektörü genel olarak içerden yenilikçilik oluşturma ve dışarıdan bir şeyler öğrenme konusunda zayıftır ve birçok yenilikçi insanı içinde barındırmasına rağmen, onların yetenek ve tahayyüllerini kullanmaktan acizdir. Keza kamu yönetimlerinde fazla ihtiyat, bireysel performans, özendirici,

güdüleme ve vizyon eksikliği de bulunmaktadır. Kamu yönetimindeki bu yenilikçilik eksikliği örgütün katı kural ve düzenlemelere dayalı hantal yapısıyla ilgilidir. Bunun da ötesinde birçok kamu kurumu, yenilikçiliği ancak siyasi dışsal baskı olmadıkça harekete geçemeyen bir çelik kasa gibi gördüğünden, çok az sayıda yenilikçiye sahiptir. Kamu yönetiminde yazın konusunda da bir eksiklik bulunmakta, bu alanda pek araştırma yapılmamaktadır. Uygulayıcı olan kamu yönetimi yerine karar verici politikacılardan yenilikçilik beklenmesi, bu alanda farkındalık ve bilinebilirlik oluşmaması ve akademik çevrenin yeterince alana yoğunlaşmaması diğer engellerin bir kısmıdır. Uygulamaya ilişkin bir sorun da kamu yenilikçiliğinin başarısız olması durumunda ortaya çıkabilecek “cesaret kırıcı yol”dur. BK de yenilikçiliği engellediği düşünülen bariyerlerin çoğunluğu en azdan en çoğa doğru bilgi ve teknoloji eksikliği, pazara ilişkin bilgi eksikliği, AB uyum yasalarını karşılama gereği, ulusal yasalar, belirsiz talepler, kaliteli personel eksikliği, mali disiplin zorunluluğu, ekonomik risk ve çok yüksek maliyetlerdir. Yenilikçiliği kimsenin kendi görevi olarak görmemesi, risken kaçınma, çok fazla kural ve bağlayıcılığı, yenilikçiliğin sonucunun ölçülmesinin zorluğundan kaynaklanan belirsiz sonuçlar, kurumlar arasındaki yüksek duvarlar, tekellilik gibi uygun olmayan yapılar, yenilikçiliğe direnç, ufku kısa vadeli, vizyonu dar tutma kamu sektöründeki yenilikçiliği engelleyen diğer temel hususlardır. Öte yandan yenilikçilik etki ve sonuçlar yerine daha çok süreç üzerinde durulduğunda, yenilikçi oyunculardan mahrum kalındığında, resmi kanallara sıkıştığında, özendirici yerine caydırıcı tercih edildiğinde, kısa vadeli ve gerçekçi olmayan beklentiler baskın olduğunda, yeni yenilikçilik yolları terk edildiğinde boğulmakta ve yeni kötülöklere yol açmaktadır. Buna karşın hayati risk alma ve politik destek bulunması durumunda birçok örnek göstermektedir ki, kamuda yenilikçilik kıtlığı bulunmamakta ve engeller kalbura dönmektedir. Nitekim son elli yılın en büyük iki yenilikçiliği internet ve WWW (World Wide Web) kamu kökenlidir. Özellikle üretkenlik ve etkililik konusunda yenilikçilik önemli yararlar sağlamakta ve güçlü yanını ortaya koymaktadır.

Kamuda piyasaya uygun ve rekabete açık yapılanmalar özel-kamu arasındaki yenilikçilik açığını kapatmakta ve her ikisindeki birden yenilikçiliğın payı ciddi olarak artmaktadır. Keza BK’de iş dünyasındaki yenilikçiliğın payı %49’dan (2001), %68’e (2008) yükselirken ölkede en hakkaniyetli pazarlar

arasında 2. sıraya yerleşmiş, bilimsel gelişmeler konusunda yeterli veya daha iyi bilgilendirilen vatandaşların oranı %39'dan (2005) %56'ya (2007) yükselmiştir. NHS'de ilaç ve ecza alanında ve tıbbi teknolojilerde yenilikçi bir sistemle BK de Şubat 2009'da %3.9 tasarruf sağlanması yenilikçiliğe daha fazla kaynak sağlanmasına neden olmaktadır. Yine NHS bünyesinde diyabet hastaları için gerçekleştirilen yenilikçilikle gözden mukozayı geçmeden kandaki şeker seviyesini ölçmeyi başarması, özel sektörün gözünü kamu yenilikçiliğine çevirmesine ve karşılıklı işbirliğini artırmaya neden olmuştur. Nitekim 2001-2006 yılları arasında üniversitelerden iş lisans anlaşması yapanların oranı %271 artmıştır.

BK'nin üretkenlik performansı KPY, KY ve Yenilikçilik uygulamalarına paralel bir biçimde 1997 yılından beri düzenli olarak artmaktadır. Hükümet iş yenilikçiliğini desteklemekte, güçlü ve yenilikçi araştırma konuları ve tabanları oluşturmakta, artan ölçüdeki uluslararası niteliğine paralel "açık yenilikçilik" sistemini benimsemekte, yenilikçiliği ortaya koyacak paylaşımı desteklemekte, kamu yönetiminde "yenilikçi ulus" ve belli yerleri "yenilikçi alan" yaparak kamu sektörü ile diğer aktörler arasında geniş işbirlikleri sağlamaktadır. Ancak bu ülkenin bağlantı ve girişim gücündeki güçlü yönlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Sorunlu alanı ise entellektüel sermayesinin düşüklüğüne bağlı olarak yenilikçi bulmakta zorlanmasıdır. Zira ülkenin güçlü yanı girişimciliği, güçsüz yanı ise yenilikçi yoksunluğudur (EU Innovation Union Scoreboard 2013:54).

Yenilikçilik ve öğrenme, BK kamu yönetimi dikkate alındığında şöyle bir durum arz etmektedir (Innovation Special 2006:4-6): Merkezi hükümetteki cari yenilikçilik süreci neredeyse üst düzey kamu görevlilerince elde tutulan yukarıdan aşağı bir süreçtir. Veri tabanları ve buna ayrılan mali kaynaklar sınırlıdır. Taşrada vatandaşla yüzyüze olan kamu görevlilerinin yararlı önerileri dikkate alınmalı, açık bir liderlikle ciro edilmeli ve mükemmel bir iç iletişimle desteklenmelidir. Ayrıca bakanlıklar ve kamu kurum ve kuruluşları muhakkak müşterileri ve diğer paydaşlarda çalışanlarda dahil çalışanları dinlemelidir. Yeni bir yenilikçilik birimi kurulmalı, ilerlemesi gereken yenilikçiliğin geliştirilmesi ve yükseltilmesi için bireysel özendiriciler kullanılmalıdır. Bunun içinde risk almamaya dayalı bürokratik kültür özendiricilerle değiştirilmelidir.

Bu anlamda örneğin özel sektör yönetim tekniklerinden yararlanarak kamu da performansı artırmak ta kamu için önemli bir yenilikçilik kaynağıdır. Kamu sektörü yenilikçiliği daha önce az çalışılması nedeniyle özel sektör birikimlerinden yararlanılmalı ve var olan kendine özgü karakteristiği ortaya konulmalıdır (Nooteboom 2006:12). Zira yenilikçilik kamu hizmetlerinin sürekli geliştirilmesinde en önemli faktördür (Innovation Special 2006:1).

Görülmektedir ki, ister daha önce hiç denenmemiş ve geliştirilmemiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atlımlarla oluşan radikal yenilikçilik, ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan artımsal yenilikçilik olsun kamu kurum ve kuruluşlarında yenilikçiliğin temel hedefi müşteri memnuniyeti olmaktadır. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de araştırma-geliştirme (Ar-Ge), yenilikçilik için gereken en önemli faaliyetlerden biridir ve girişimsel yenilikçilikle desteklenmelidir. Böylece Ar-Ge sonuçları yenilikçiliğe dönüştürülebilir. Dolayısıyla, “teknolojik yenilikçilik”, “organizasyonel yenilikçilik” ve “sunumsal yenilikçilik” ile birleşmekte ve müşteri memnuniyeti sağlanabilir kılınmaktadır.

Artan ölçüde deliller göstermektedir ki, yenilikçilik ırmağı öngörülemez bir biçimde akmaktadır ve düz bir çizgi izlememekte, aynı zamanda sık sık tanınmayacak bir biçimde ve marjinal alanda gizli yol almaktadır (The Whitehall Innovation Hub 2008:7).

Sonuç olarak 1997 yılından beri BK'nin üretkenlik performansı düzenli olarak artmaktadır (Innovation Nation 2008:20) ve bu KPY, KY ve Yenilikçilik Ulusu uygulamalarına paralel bir süreç olduğunu göstermektedir. İngiliz hükümeti iş yenilikçiliğini desteklemekte, güçlü ve yenilikçi araştırma konuları ve tabanları oluşturmakta, yenilikçiliğin artan ölçüde uluslar arası nitelik göstermesi ile “açık yenilikçilik” sistemini benimsemekte, yenilikçiliği ortaya koyacak paylaşımı sağlamaya çalışmakta, kamu yönetiminde yenilikçiliği temel alarak “yenilikçi ulus” çabasına girmekte ve belli yerleri yenilikçi alanlara çevirerek, kamu sektörü ile diğer aktörler arasında geniş işbirlikleri sağlamakta ve 2009 yılında pilot indeksi yayınlayarak daha sonraki yıllarda ise daha ileri bir sistemi kurmayı hedeflemektedir (Innovation Nation 2008:4-10). Bu kararlılık ve gayretlerin sonucu dünyada kamu sektöründe yenilikçilik

gerçekleştirme açısından dengi bir başka şampiyon bulunmadığı yorumları yapılabilmektedir (Mulgan 2008:12).Ancak 2011 göstergelerinde sıralamadaki yeri değişmese de BK inovasyon liderlerinden biri değil, en yukarıdaki takipçi konumundadır ve hala çok yavaş ilerlemektedir (The Innovation Union›s Performance Scoreboard for Research and Innovation 2011). Bu elit yönetimin erki paylaşmaktan kaçınması ile ortaya çıkan entelektüel ve girişimci liderlerden yoksun bir sistemin yavaşça ilerlese bile göreceli olarak gerileyeceğinin de güzel bir örneğini oluşturmaktadır.

Kısaca, Vaitheeswaran (2012) teknolojiye tez elden uyum, hikmete açıklık, başarısızlıktan zerafet ve çabuklukla sıyrılmayı önerirken yenilikçiliğın her halükarda topluma mukavemetli bir değer katması gerektiğini söyler. Bunun için elit yönetimin paylaşmaktan kaçındığı yönetimi yönetişime evirme yeteneğine kullanması gerekir. Bu aynı zamanda Akenroye'nin bahsettiği (2012:12) "sürdürülebilir yenilikçilik"ın sağlanabilmesinin de en sağlam yoludur.

KAYNAKÇA

"Achieving Innovation in Central Government Organisations", (2006). *Report By The Comptroller And Auditor General Ordered by the House of Commons to be printed on 20 July 2006 | HC 1447-I Session 2005-2006/ (25), London: The Stationery Office.*

Akçakaya, M (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları*, Bahar,(25):145–174.

Akenroye, T. O. (2012). "Factors Influencing Innovation in Healthcare: A conceptual synthesis" *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 17(2), 2012*, article 3. Leipzig: Centre for Leading Innovation & Cooperation (CLIC).

"Annual Innovation Report," (2008). *Department for Focus Innovation Universities &Skills, MSI*, December, London: Crown Copyright.2010). http://www.governmentontheweb.org/downloads/achieving_innovation/Achieving_Innovation_Full-Report.pdf

Bain, P. G., Mann, L. ve Pirola-Merlo, A. (2003). "The Innovation Imperative The Relationships Between Team Climate, Innovation, and Performance in Research and Development Teams," *Small Group Research*, (34) Melbourne:University of Melbourn, 497-51. <http://sgr.sagepub.com/content/32/1/55.abstract> (18 Eylül 2010).

Bickley, J. (2009). R&D and Innovation, Official Examples of Programmes Funded by the Englan Department of Health, London: National Institute for Health Resarch

Borins, S. (2001). The Challenge of Innovating in Government, The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government, February.

- Bourn, Sir J. (2007).** Public Sector Auditing: Is It Value For Money?, West Sussex: John Wiley And Sons.
- Bovaird, T. (2009).** "Understanding Public Management And Governance,". Public Management and Governance, Ed.: T. Bovaird And E. Löffler, Second Edition, Oxon: Routledge, 61-79.
- Breznitz D. (2007).** Innovation and the State Political Choice and Strategies For Growth in Israel, Taiwan and Ireland, USA:Yale University Press.
- Bruijn, H. de (2002).** Managing Performance in the Public Sector, London: Routledge.<http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=DWRuzFpq2ggC&oi=fnd&pg=PR7&dq=performance,+quality+and+innovation+in+public+sector&ots=SL810jcHfR&sig=Cy7sv8g81an1QsA2NoZ-bFOE-lyA#v=onepage&q&f=false> (19 Eylül 2010).
- Brynjolfsson E. ve Zhang M. X. (2006).** "Innovation Incentives for Information Goods". Ed.: B. A. Jaffe, J. Lerner ve S. Stern, Innovation Policy and the Economy, (7), MIT USA, Cambridge, London, England: NBER (National Bureau of Economic Reserch), 99-123.
- BTSO, (2007).** İnovasyon Nedir? Şirketlere Ne Getirir? Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Bursa:BTSO Etüd ve AR-GE.
- Cantner U. ve Malerba F. (2007).** Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation, Berlin:Springer.
- Carrier M. A. (2009).** Innovation For The 21st Century Harnessing the Power of Intellectual Property and Antitrust Law, New York: Oxford University Press.
- "Comparotive Analysis", (2008).** Quality Management in Public Administrations of the EU Member States Comporotive Analysis, Ljubljana:EUPAN
- "Comptroller and Auditor General" (2006).** Achieving Innovation in Central Government Organizations UK:HC 1447, Session, 2005-2006. (03 Eylül 2010). http://www.governmentontheweb.org/downloads/achieving_innovation/Achieving_Innovation_Full-Report.pdf
- Contini F. ve Lanzara G. F. (2009).** "ICT and Innovation in the Public Sector", European Studies in the Making of E-Government, Wiltshire:Palgrave/McMillan.
- Denis, J-L., Langley A. Ve Rouleau L. (2007).** "Rethinking Leadership in Public Organizations *The Oxford Hanbook of Public Manegement*, Ed.: E. Ferlie, Jr, L. E. Lynn ve C. Pollit, Oxford: Oxford University Press, 447-467. deu.edu.tr (2010) <http://www.deu.edu.tr/DEUWeb/Icerik/Icerik.php?KOD=17301>
- Diermeier D., Hopp J. W. ve Iravani S. (2006).** "Innovating Under Pressure-Towards a Science of Crisis Management" Innovation Policy and the Economy, Volume 7, MI:MIT Press, ss.125-154.
- Drucker P. (1985).** *Innovation and Entrepreneurship*, London:Heinemann.
- Dunleavy, P. (2006).** *Afterwords:The Challenge of Sustaining Innovations*, Focus Innovation Special, LSE (London School of Economics) and NAO (National Audit Office), , London: Miter Pres.
- Ebilge (2009).** (01 Ekim 2009). http://www.ebilge.com/25682/inavasyon_nedir_inavasyon_cesitleri_nelerdir.html
- Economics (2008).** *Regulation and Innovation: Evidence and Policy Imlications*, December, London:BERR Crown Copyright.
- Elçi, Ş. (2009).** (02 Ekim 2009). <http://www.focusinnovation.net/> <http://www.inovasyondernegi.org/Innovation.aspx>

- EU Innovation Union Scoreboard, (2011).** *EU Innovation Union Scoreboard 2011* UNU-MERIT, Brussels: European Commission
- EU Innovation Union Scoreboard (2013).** *EU Innovation Union Scoreboard 2013* by:Hugo Hollanders and Nordine Es-Sadki from UNU-MERIT, Brussels: European Commission
- Fisk, D. ve Hatry, P. H. (1992).** “ Measuring Productivity in the Public Sector, ”. *Public Productivity Handbook*, Ed.: M. Halzer, NewYork:PPH.
- Flynn, N. (2007).** *Public Sector Management*, London:Sage Publications.
- Freeman C. ve Soete L. (2003).** *Yenilik İktisadı (The Economics of Industrial Innovation)* (Çev. Türkcan E.) Ankara:TÜBİTAK.
- “Good Practices Guide” (2008).** *Innovation and Quality in the Public Sector*, Good Practices Guide, September, Romania:Phare.
- Henneman, C. (2013).** “*The Economist’s Vijay Vaitheeswaran: Can Innovation Save the World?*”, <http://annual.cfainstitute.org/2013/05/20/the-economists-vijay-vaitheeswaran-can-innovation-save-the-world/> (Erişim Tarihi:29 Mayıs 2013).
- Ikeda, K. ve Huckfeldt, R. (2010).** “The Consequences of Discussion and Deliberation Within Networks,”. *Political Discussion in Modern Democracies- A Comparative Perspective*, Ed.: R. M. Wolf, L. Morales ve K. Ikeda, London and New York:Routledge/ ECPR Studies in European Political Science, 119-128.
- “Innovation Special”, (2006).** *Focus Innovation Special*, LSE (London School of Economics) and NAO (National Audit Office) December 2006, London: Miter Pres.
- “Innovation Nation”, (2008).** *Unlocking Talent*, December 2008, London: DIUS Crown Copyright.
- Kao, J. (1996).** *Jamming:The Art and Discipline of Corporate Creativity*, New York:Harper Bussiness. [Mulgan, G. (2007) *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously, Provocation*: London:Nesta.]
- Kelman, S. (2006).** “Unleashing Change in the Public Sector,” *Focus Innovation Special*, LSE (London School of Economics) and NAO (National Audit Office), 8-9, London: Miter Press.
- Kırım, A. (2007).** *Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*, İstanbul:Sistem Yayıncılık
- Kimberly, J. (1981).** “*Managerial Innovation*” in (eds) P. Nystrom ve W. Starbuck, *Handbook of Organizational Design*, pp.84-104, Oxford:Oxford University Press.
- Lanzara, F. G. (2009).** “Building Digital institutions: ICT and the Rise of Assamlages in Government,”. *ICT and Innovation in the Public Sector*, F. Contini ve F.G. Lanzara, Wiltshire:Cromwell Press, 9-48.
- Maddock, S. (2008).** *Whitehall Innovation Hub*, Published Officialy by National School of Government, London:Crown Copyright.
- Main, (2009).** <http://www.main-board.net/genel-konular/199592-inovasyon-nedir.html> (01 Ocak 2009).
- Malerba, F. (2007).** “*Innovation and the Evolution of Industries*”, in (Ed.) Cantner U. ve Malerba F. *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation*, Berlin:Springer.
- McNabb, D. E. (2009).** *The New Face of Government*, US: American Society for Public Administration/ CRC Pres.

- Milakovich, M. ve Gordon, J. G. (2009).** *Public Administration in America*, Boston:Wadsworth Cengage Learning.
- Mulgan G. ve Albury D. (2003).** *Innovation In The Public Sector*, London:UK Strategy Unit.
- Mulgan, G. (2006).** "Public Sector Innovation", *Focus Innovation Special*, LSE (London School of Economics) and NAO (National Audit Office), 10-11, London: Miter Press.
- Mulgan G. (2008).** *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously, Provocation*, London:Nesta.
- "NESTA Annual Review," (2008).** *What Impact Does NESTA Make? Resarch Report*: October, London:Nesta, Quadrocolor.
- "NHS Final Report", (2008).** *High Quality Care For All, NHS Next Stage Review Final Report*, June, London:DH Crown Copyright.
- Nooteboom, B. (2006).** "Public Sector Innovation", *Focus Innovation Special*, LSE (London School of Economics) and NAO (National Audit Office), 12-14, London: Miter Press.
- Osborne, S. P. (2007).** *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*, Oxon/ London:Routledge.
- Oslo Kılavuzu, (2005).** *Bilimsel ve Teknolojik Faaliyetlerin Ölçümü, Oslo Klavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*.
<http://www.tubitak.gov.tr/home.do?sid=471&pid=468> (01 Ekim 2009).
- Prajogo, D. I. ve Sohal, A. S. (2006).** "The Integration of TQM and Technology/ R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance," *Omega The International Journal of Management Science*, (34) 296-312. Australia: Monash University, Caulfield East.
<http://p30bazar.persiengig.com/pdf/65.pdf> (18 Eylül 2010).
- Prinz, A., Steenge, A. E. ve Schmidt, J. (2006).** *"Innovation: Technical, Economics and Institutional Aspects"*, Berlin: Lit Verlag.
- Rainey, H. G. ve Chun, Y. H. (2007).** "Public and Private Management Compared,". Ed.: E. Ferlie, E. Jr Lynn, E Laurence, C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 72-102.
- Sansom, N, (2009).** *National Innovation Centre*, Published Officialy, London:NHS. <Http://www.nic.nhs.uk>
- Schumpeter, J. (1949).** *Economic Theory And Entrepreneurial History, Change And Entrepreneur*.
- Schiff, C. (2010).** *Innovation in Performance Management, Part 2, The Performance Management Innovators*, <http://www.b-eye-network.com/view/8313> (18.09.2010).
- "Shifting Sands", (2008).** The Changing Nature Of The Early Stage Venture Capital Market in The UK, Reported by:Pierrakis, Y. ve Mason, C. Nesta, Research Report: September, London:Nesta.
- Smith, S. R. (2007).** "NGO's And Contracting", Ed.: E. Ferlie, Jr. L. E. Lynn. ve C. Pollitt, *The Oxford Hanbook Of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, 591-614.
- Starling G. (2008).** *Managing The Public Sector*, Boston: Thomson Wadsworth.
- Steward, F. (2008).** *Breaking The Boundaries, Transformative Innovation For the Global Good*,

Provocation 07:April 2008, London:Nesta.

Sullivan, H. (2010). "The United Kingdom,". *Changing Government Relations In Europe, From Localism to Intergovernmentalism*, Ed.: J. M. Goldsmith ve C. E. Page, Oxom ve New York:Routledge ve ECPR Studies in European Political Science, 228-246.

"The Whitehall Innovation Hub", (2008). The Whitehall Innovation Hub, National School Of Government, Sunningdale Institute, Department For Innovation, Universities And Skills, London:Crown Copyright.

Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, West Sussex:John Wiley & Sons.

TÜSİAD, (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul:TÜSİAD.

"UK Global Innovation", (2008). *Engaging With New Countries Regions And People, Resarch Report*, October, London:Nesta.

Uçkan, O. (2009). *Bilişim, verimlilik ve kurumsal inovasyon*, İstanbul :CeBIT<http://fr.slideshare.net/requin/ozgur-uckan-bilisim-verimlilik-ve-kurumsal-inovasyon> (Erişim Tarihi 11 Eylül 2011).

Vaitheeswaran, V. V. (2012). *Need, Speed, and Greed: How the New Rules of Innovation Can Transform Businesses, Propel Nations to Greatness, and Tame the World's Most Wicked Problems*, NY:Harper Bussiness.

Woods, P. (2009). *Supporting Innovation in The NHS*, Published Officially By Department Of Health, London:DH.