



# Farklı Yönetim Düzeyleri Arasında Sözleşmeye Dayalı Düzenlemeler: Türkiye İçin Çıkarımlar

Selçuk Sertesem-Çetin Haşar

20 Kasım 2009

## Farklı Yönetim Düzeyleri Arasında Sözleşmeye Dayalı Düzenlemeler: Türkiye İçin Çıkarımlar

- 2001 sonrası yönetim zihniyetinde yaşanan **dönüşüm çabası**, yeni **kurumlar, kurallar**
  - Verimlilik, sonuç odaklılık, vatandaş odaklılık, şeffaflık ilkelerinin benimsenmesi
  - Yerelleşme ve yetki devirleri ve buna karşılık **strateji ve performansa** dayalı hesap verme mekanizması
- Yönetimler arası **ilişkilerin** derinlik ve önem kazandığı bir dönemdeyiz.
- Bölgeler arası **farklılaşan ihtiyaçlara** duyarlı, sonuç odaklı, stratejiye dayalı bir yönetim için farklı yönetim kademeleri arasında **kural ve yaptırımdan ziyade müşevviklere** dayalı bir sistem geliştirilebilir mi?
  - Yönetimler arası sözleşmeler

# İçerik

## İngiltere, Fransa ve İspanya'da Sözleşmeye Dayalı Düzenleme Örnekleri

- Sözleşmeye dayalı düzenlemeler
- Kurumsal Çerçeve
  - *Merkez*
  - *Bölge*
- Kapsam
- Müzakere Çerçevesi
- İzleme ve Değerlendirme Sistemi

## Örneklerin Gösterdikleri ve Türkiye için Çıkarımlar

# Sözleşmeye dayalı düzenlemeler

Farklı yönetim kademeleri arasında:

- **İngiltere:** Yerel Hizmet Sözleşmeleri (*Local Area Agreements*)  
→ Merkez-yerel yönetim (local government) arasında
- **Fransa:** Merkez Bölge Proje Sözleşmeleri (*State Region Projets Contrats*)  
→ Merkez-bölge (region) arasında
- **İspanya:** İşbirliği sözleşmeleri (*Convenio de colaboracion*)  
→ Merkez-özerk bölge (comunidad autónoma) arasında

# Sözleşmelerin Kurumsal Çerçevesi

## MERKEZ

### İngiltere:

- Kabine Ofisi
- Yerel Yönetimler Bakanlığı
- Ulusal Denetim Ofisi
- Denetim Komisyonu

### Fransa:

- Teritoryal Yönetim ve Bölgesel Eylem Delegasyonu-DATAR
- Bakanlıklar Arası Bölgesel Planlama ve Rekabetedebilirlik Komitesi-CIACT-

### İspanya:

- Tanımlanmış tek bir merkezi birim yok. Sözleşmeye konu olan merkezi birim sürece katılıyor

## YEREL

### İngiltere:

- Bölgesel Meclisler
- Bölgesel Kalkınma Ajansları
- Bölgesel Hükümet Ofisleri
- **Yerel Stratejik Ortaklıklar (LSP)**

### Fransa:

- Bölge Meclisi
- **Bölgesel Ekonomik ve Sosyal Konsey (CESR)**
- Bölge Valisi (Prefect)

### İspanya:

- Özerk Bölge Yönetimi

# İngiltere: Yerel Hizmet Sözleşmeleri (Local Area Agreements)

- Merkezi öncelikler ile yerel öncelikleri **uyumlaştırır**
- Merkezi yönetim ve yerel yönetim arasında 3 yıl için imzalanır
- Yerel Stratejik Ortaklıklar (LSP) ve Bölgelerdeki Hükümet Ofisleri arasında **müzakere** edilir
  - 35 hedef belirlenir
- Nüfus, gelişmişlik gibi ölçütlere göre her il için aktarılacak **kaynak (teşvik)** belirlenir
- Performans gerçekleştirilmesine göre merkezden kaynak aktarılır

## İngiltere'den bir yerel hizmet sözleşmesi örneği

Temalar	Öncelikler (Yerel)	Ulusal Kriter Seti No:	Mevcut Durum	LAA İlerleme Hedefleri			Sorumlu Kuruluşlar (imzalayan)
				08/09	09/10	10/11	
Sürdürülebilirlik ve Ulaşım	Yerel İşgücünün yerel kurumlar için gereken becerilere sahip olması	NI-174: İşgücündeki beceri eksikliği	% 12	%10	--	%9	...
Çocuklar ve Gençler	Çocuklar ve gençlerin güvenliğini sağlanması	NI-70:Çocuklardaki kasıtlı ve kasıtsız yaralanmalar	126	112	110	108	...
Daha sağlıklı toplum ve Yaşlılar	Sağlıklı yaşam biçiminin tercih edilmesi	NI-123: Sigara bırakma oranı	%0,057	566	566	566	...
Daha güvenli ve güçlü toplum	Uyuşturucu kullanımının en aza indirilmesi	NI-40: Tedavi gören uyuşturucu bağımlıları	%5,4	%5 artış	%10 artış	%14 artış	...

# Fransa: Merkez Bölge Proje Sözleşmeleri (CPER)

- Merkezi yönetimin **bölgedeki valisi ile seçilmiş bölge yönetimi** arasında 6 yıl için imzalanır
- Taraflara **yükümlülükler** yükleyen bir “sözleşme”den çok eylemleri, **sorumlu kuruluşları ve finansman ihtiyacını belirleyen operasyonel plan** niteliğinde
- Bölgesel planların ulusal politikalarla **tutarlılığının** gözetilmesini sağlar
- Merkez ve bölge yönetimlerinin birlikte politika geliştirebilmelerini sağlar-**işbirliği**
- Bölgesel öncelikler, operasyonlar ve bunların maliyeti ile ilgili **büyük resmi** gösterir

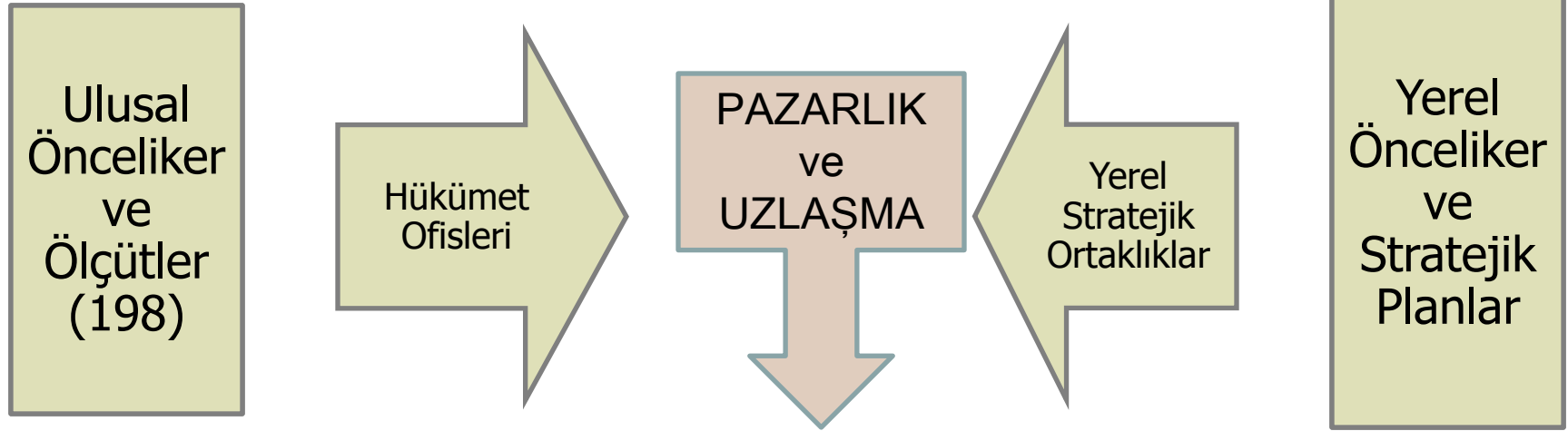


# İspanya İşbirliği Sözleşmeleri

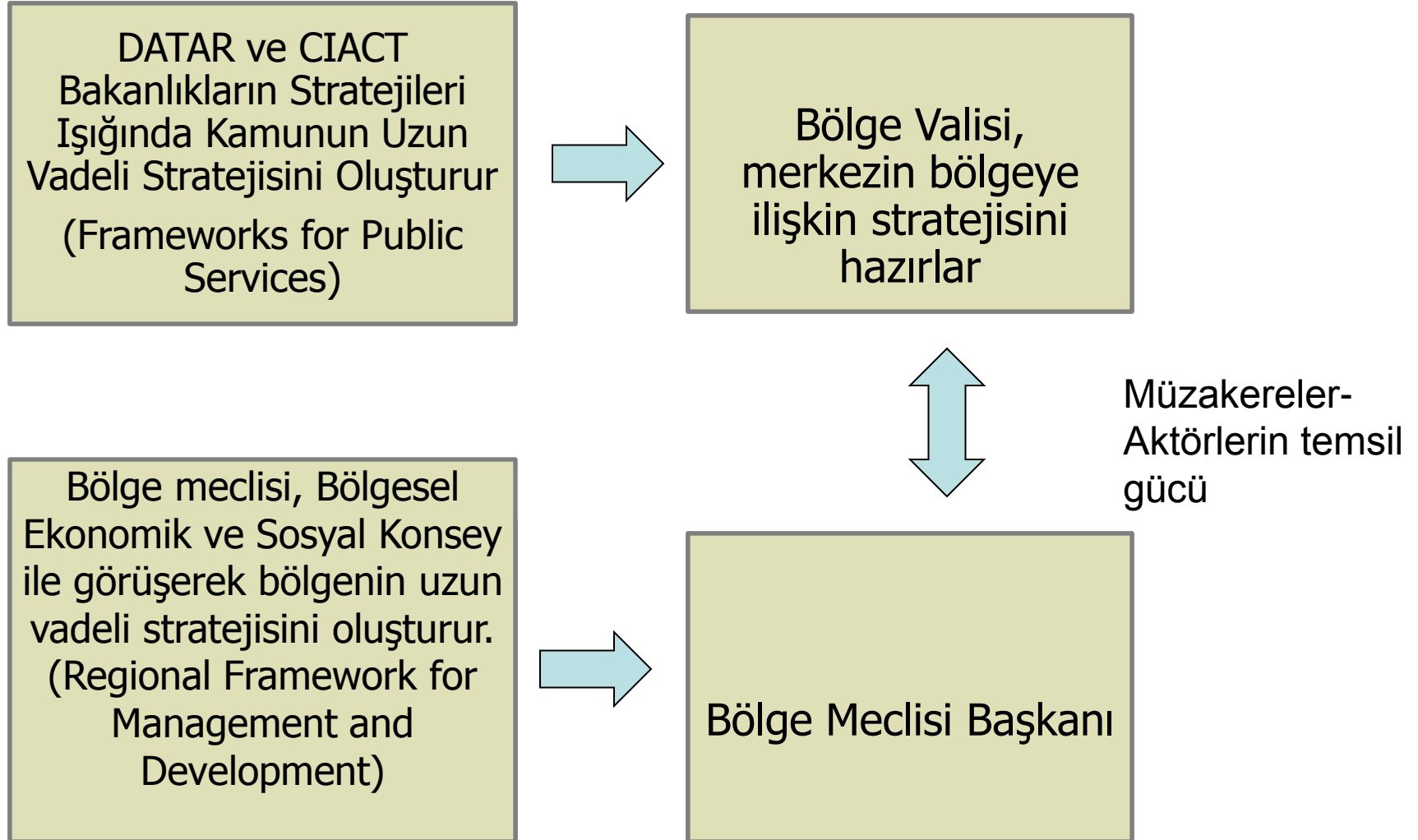
## *Convenio de colaboracion*

- **Merkezi yönetim ve özerk bölge** yönetimleri arasında imzalanır.
  - Özellikle merkez ve bölge arasında politika hedeflerinin ve sorumluluklarının **çakıştığı** alanlarda yapılır,
  - 1980-2002 arasında imzalanan sözleşmelerin %26'sı sosyal yardım alanında
  - %75'inde merkezden yerele kaynak aktarımı var
- **Gönüllülük** esasına dayalıdır,
- **Esnek**-Sözleşmeler yenilenebilir, uzatılabilir, değiştirilebilir.
- Bölge merkez **ilişkisini güçlendirmeyi** ve **işbirliğini öğrenmeyi** sağlıyor
- Merkez – yerel **planlama** aracı değil, merkez yerel arası **çıkar çatışmalarını önüyor**

# Müzakere Çerçevesi- İngiltere Yerel Hizmet Sözleşmeleri



# Müzakere Çerçevesi- Fransa Merkez Bölge Proje Sözleşmeleri



# İzleme ve Değerlendirme Sistemi - İngiltere

- **Hükümet ofisleri** yıl içinde belli aralıklarla hedeflerin **gerçekleşme** oranlarını izliyor
- Hedef gerçekleştirmeleri puanlanır
  - Örneğin tedavi edilen uyuşturucu kullanıcılarının sayısı mevcut durumda 80, hedeflenen 100 ve gerçekleşen 110 ise bu hedefin puanı 1,5 olur.
- 35 kriter için elde edilen puanın ortalamasına göre kaynak aktarılır.

Hedef Puanı	Anlamı
<b>0'dan küçük</b>	Performans mevcut durumun altına düşmüştür
<b>0</b>	Mevcut durum değişmemiştir
<b>0 – 1 arasında</b>	Hedefi yönünde ilerleme vardır (0,5 ise yarı yolda)
<b>1</b>	Hedefe ulaşılmıştır
<b>1'den büyük</b>	Hedef aşılmıştır (1,5 ise %50 daha fazla)

## Sözleşmelerin Katkıları

- Yerel yönetimler ve merkezi yönetim arası önceliklerin **uyumu**, hizmet sunumunda **etkinlik**, yerel aktörlerin bir araya gelmesini, **sonuç odaklılık**, performansa dayalı kaynak aktarımı (**İngiltere**)
- Merkez ve bölgeler arasında **tutarlılık** (büyük resim) ve **iletişimin** sağlanması, politika geliştirme sürecinde **bilgi paylaşımı (Fransa)**
- Merkezi yönetim ve özerk bölgeler arasındaki **politika diyalogunu** güçlendirmeyi; **işbirliğini öğrenmeyi** ve geliştirmeyi, **çıkar çatışmalarının** önlenmesini sağlıyor (**İspanya**)

# Türkiye için çıkarımlar

- Son dönemde yönetim zihniyeti dönüştürmeye yönelik çabalar var,
  - Kapsamlı mali ve idari reform
- Orta vadeli perspektif
- Performansa odaklı, ihtiyaçlara duyarlı bir kamu yönetimi hedefi
  - Kurumsal Stratejik Planlar

## Türkiye için çıkarımlar

**Fakat belli sorunlar hala devam ediyor,**

### ■ Merkezde

- **Tematik ve kurumsal stratejilerin uyumlaştırılmasına** (yatay kesen konularda) ilişkin sorunlar
- Politika geliştirme, programa ve bütçeleme ilişkisi zayıf
- Özellikle sosyal politikada **çok parçalı yapı ve koordinasyon** açığı

### ■ Merkezden belirlenen politikalarla bölgesel farklılıklar giderilemiyor

- Yerele özgü olmayan hizmet sunumu anlayışı, bölgesel farklılıkları **derinleştiriyor.**

### ■ Yerel önceliklerin ortaklaşa belirlenememesi

- İl stratejisi yerine belediye ve valiliklerin kendi stratejileri

## Neler yapılabilir?

- Merkezden yerel yönetime **yetki devri** (desantralizasyon) tek alternatif midir? Aynı zamanda **taşra teşkilatına yetki aktarımı** ve **valilik mekanizmasının** yönetim yapısının etkinleştirilmesi düşünülebilir mi?
  - Koordinasyon yetkisi güçlendirilmiş vali, politika geliştirme ve uygulama **becerisi güçlendirilmiş yerel teşkilat** (dekonsantrasyon)
  - İlgili konular için **il özel idaresi ve belediyelere** yetki ve sorumluluğun devredilmesi (desantralizasyon),
  - Hizmet sunumunda **çakışmaların önlenmesi ve tamamlayıcı** ilişkilerin kurulması
  - **Kent Konseyleri** illerde **ortak akli** oluşturacak bir yapı olarak kullanılabilir mi?
  - Yerelin kendi içinde yerelleşmesi
    - Büyükşehir -ilçe belediyesi-mahalle yönetimi ilişkilerinin yeniden değerlendirilmesi



## Neler yapılabilir?

- Bölgesel Kalkınma Ajansları merkez ve bölgeler/iller arası iletişim ve koordinasyonun sağlanmasında bir işlev üstlenebilir mi?
- Sektörel politikalara kurumsal stratejilere bölgesel boyut kazandırılabilir mi?
- Merkezi yönetim merkez-merkez koordinasyonunu sağlamak için yeniden nasıl örgütlenebilir?
- Özellikle sosyal politika alanında kurumsal yapı yeniden ele alınmalıdır

Teşekkürler....