

# KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM



No: 1 | 2015



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life



# KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM



**ARGÜDEN  
GOVERNANCE  
ACADEMY**

Good Governance for  
Quality of Life

## **Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları**

No: 1

### **Yazan ve Derleyen**

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Gizem ARGÜDEN

### **ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ**

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

**ISBN:** 978-605-88992-3-0

2. BASIM Mart 2016

### **ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ**

Akasya Caddesi No: 2 Göztepe Mah.,  
Göksu Anadolu Hisarı, 34815 İstanbul, Türkiye  
Telefon: +90 (216) 280 51 14

***[www.argudenacademy.org](http://www.argudenacademy.org)***

# İÇİNDEKİLER

05

**Kamu Yönetiminde Karar Kalitesi**

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

13

**OECD Konseyi'nin Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri**

Çeviren: Gizem ARGÜDEN



# KAMU YÖNETİMİNDE KARAR KALİTESİ

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

İnsanoğlu, özlemlerini gerçekleştirebilmek, yaşam ile ilgili risklerini yönetebilmek üzere topluluklar halinde yaşamaya başladığından bu yana, ortaklaşa karar alma ve uygulamada, çıkarlarını dile getirmede, yükümlülüklerini karşılama ve çatışma noktalarının çözümünde etkin çalışan mekanizmalar, süreçler ve kurumlar kurmaya çalışıyor.

Dünyadaki ülkelere bakıldığında, kamu sektörü ekonominin en az %30'unu oluşturuyor. Ekonominin geri kalanının üzerinde de düzenleyici rolü nedeniyle önemli etkisi var. Böylesine belirleyici rolü olan bu yapının verimli işleyişi, toplum yaşam açısından büyük önem taşıyor. Dolayısıyla, kamu sektörünün yönetim kalitesi, yaşam kalitemizi önemli ölçüde etkiliyor.

Kamu sektörü yaptığı harcamalarla, vergi toplama yöntemleriyle ve koyduğu kanun, kural ve düzenlemelerle yaşamı önemli ölçüde etkiliyor. Bu kararlar alınırken kullanılan yöntemler ise karar kalitesini ve uygulama yaygınlığını etkiliyor.

Devletin kanun, kural ve düzenleme belirleme süreci “regülasyon” süreci olarak adlandırılıyor.

Kamu yönetiminde karar kalitesini sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi güvence altına alabilmek, yaşam kalitemizi geliştirebilmenin önemli bir adımı. Kamu sektöründe yönetim kalitesini artırmak için devletin düzenleme ve denetleme faaliyetlerinde katılımcı bir anlayışı benimsemesi, hizmet sunduğu alanlarda rekabetçi piyasa yapısından faydalanması ve önceliklerin tespitinde vatandaşın sesini dinleyici mekanizmalar oluşturması gerekiyor.

“Daha iyi yaşam için daha iyi politikalar” anlayışıyla çalışan OECD, üye devletlerin yönetim kalitesini geliştirmesi için, regülasyon süreçlerinde gözetilmesi gereken ilkeler üzerinde çalışmaktadır. OECD, 2012 yılında kamu düzenlemeleri ve yönetim etkinliğini artıracak önerilerini yayınlamıştır. Bu rapordaki önerilere sahip çıkılması ve ülkemizde de etkin olarak uygulanmasının takip edilmesi, yaşam kalitemizi artırmak için önem taşıyor.

1

Devletin regülasyon sürecinin kalitesini **bütünsel bir yaklaşımla** artırmayı hedeflemesi gerektiği.

Her karar bir maliyet içerir. Bu nedenle, her bir karar alınmadan önce neyi hedeflediği; nasıl uygulanacağı; ekonomik, sosyal, çevresel ve dağıtımsal (farklı kesimler arasındaki dengeleri nasıl değiştireceği) etkilerinin, uygulama maliyetlerinin ve daha önce alınan kararlarla etkileşiminin değerlendirilmesi gerekir.

Bu nedenle, devletin karar alma süreçlerinde hedef belirleme aşamasından tercih edilen politikalara kadar, hem karar öncesi olası etki analizlerinin, hem de karar uygulandıktan bir süre sonra düzenleyici etki analizlerinin, düzenli ve düzgün bir şekilde yapılması, sonuçlarının ise yaygın olarak paylaşılması öneriliyor. Mevcut düzenlemelerin periyodik olarak değerlendirmeye alınarak, geçerliliğini yitirenlerin, yetersiz olanların veya etkin olmayanların kaldırılması veya düzeltilmesi sürecinin de disiplinle ele alınması gerekiyor. Bu yaklaşım, kamu sektöründe yönetim kalitesini artırmanın bir aracı olarak öneriliyor.

2

Devletin karar alma süreçlerinin **şeffaf ve katılımcı** olmasına özen gösterilmesi.

Kamu sektöründe karar alma sürecine vatandaşların ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı özendirilmeli ve kolaylaştırılmalı. Bu nedenle, karar taslaklarının sonuçlandırılmadan önce açık bir şekilde paylaşılması, farklı kesimlerden görüş ve önerilerin alınması, paylaşım dilinin vatandaşların anlayacağı yalınlıkta olması, gerek olası etkilerinin, gerekse uygulama güçlüklerinin değerlendirilmesi ve uygulamada adaletsizlik yaratılmaması için alınacak tedbirlerin baştan belirlenmesi önem taşıyor.

3

Karar kalitesini artırmak için **karar alma süreçlerinin düzenli olarak denetlenmesini** sağlayacak yapıların kurulması.

Denetlenmeyen süreçler zaman içerisinde raydan çıkabiliyor ve etkinliğini artırmak güçleşiyor. Bu nedenle, devletin, karar alma süreçlerini denetleyici yapılar kurması önem taşıyor. Burada bahsedilen denetim, yolsuzluk denetimi değil, etkinlik denetimi. Örneğin, karar alma süreçlerinde olası etkilerin önceden belirlenmesi için bilimsel çalışmaların yapılıp yapılmadığı; yapılan çalışmaların kalitesinin yeterli mi, yoksa göstermelik mi olduğu; alınan kararların etkinliğinin bir süre sonra değerlendirilip, değerlendirilmediği; karar sonrası yapılan düzenleyici etki analizlerinden öğrenilenlerin bir sonraki karar süreçlerini geliştirmek için kullanılıp, kullanılmadığı ve öğretilerin yaygınlaşması için kamu sektöründe karar verici durumunda olanların düzenli olarak eğitimle geliştirilip, geliştirilmediği hususlarının takip edilmesi önem taşıyor. Bu denetimi yapacak yetkilerle donatılan üst düzey makamların da düzenli olarak dış denetime tâbi tutulması, konunun ciddi olarak ele alınıyor olmasını ve başka ülkelerin deneyimleriyle kıyaslama yöntemiyle öğrenme sürecinin hızlandırılmasını sağlıyor.

4

**Düzenleyici etki analizlerinin** kamu karar mekanizmalarının bütünleşik bir parçası haline getirilmesi.

Kamunun yönetim kararlarının sonuçlarının analiz edilebilmesi için en doğru yol, düzenleyici etki analizleridir. Çünkü ölçülmeyen performans geliştirilemez. Bu nedenle, benimsenen politikalar ile ilgili olarak dönemsel etki analizlerinin



yapılması ve sonuçlarının kamuoyu ile paylaşılması önem taşımaktadır.

Düzenleyici etki analizi, tasarı halindeki veya yürürlükteki düzenlemelerin olumlu ve olumsuz etkilerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesidir. Devletin düzenleyici ve denetleyici yetkisi çerçevesinde, alınan kararların piyasada nasıl bir sonuç yarattığı önemlidir. Evrensel uygulamaya bakıldığında çeşitli ölçeklerde düzenleyici etki analizleri yapıldığı gözlemlenmektedir. Bazı ülkelerde düzenleyici etki analizinin kalitesini denetleyen ve bundan daha önemlisi, etki analizi için kılavuz ilkeleri belirleyen kurumlar bulunmaktadır. Bu kurumlar aynı zamanda danışmanlık ve teknik destek sağlamakta, etki analizinin kalitesini denetlemekte ve etki analizine ne ölçüde uyulduğuna dair rapor hazırlamaktadır. Ayrıca, bu analizlerden elde edilen öğretilerin yaygınlaşması için eğitim programları düzenleyerek öğrenme döngüsünün tamamlanmasına da özen gösteriliyor.

Kamu kararlarının kalitesini artırmanın en temel yöntemlerinden birisi de kamu politikaları konusunda karar alıcıların bilimsel yöntemlere yönelmelerini sağlamaktır. Bu nedenle, toplum adına alınan kamu politikası kararlarının kalitesini geliştirmek için onların olası ve gerçekleşen etkilerini ölçmek, bu ölçümlerden ders almak ve kamu sektöründe sürekli öğrenme kültürünü geçerli kılmak önem taşıyor.

Kamu politikaları konusundaki kararlar verilirken farklı yöntemler kullanılıyor:

- (i) Uzmanların karar vermesi,
- (ii) ilgili aktörlerin uzlaşısı,
- (iii) siyasilerin karar vermesi,
- (iv) diğer ülkelerden en iyi uygulamaların alınması,
- (v) daha önceki kararlardan elde edilen sonuçlardan faydalanılması. Kamu

politikası kararlarının sonuçlarının çok boyutlu olması, farklı kesimleri farklı şekilde etkilemesi, verimlilik ve etkinlik ölçümlerinin güç olması nedeniyle düzenleyici etki analizleri hem önemli, hem güçtür. Ancak, düzenleyici etki analizleri kamu kararlarının

- (i) fayda-maliyet dengesinin anlaşılması,
- (ii) çeşitli kamu politikası kararları arasındaki etkileşimin ve koordinasyonun yönetilmesi,
- (iii) halkın ve özellikle bilgiyle donatılmış STK'ların karar süreçlerine katılımının artırılması,
- (iv) hesap verilebilirliğin geliştirilmesi açısından önemli fayda sağlarlar.

Kamu politika kararlarının alınmasında şu aşamaların kullanılması fayda sağlıyor:

- (i) Sorunun tanımlanması ve kamuoyu ile paylaşılması,
- (ii) politika hedeflerinin belirlenmesi,
- (iii) politikadan etkilenmesi muhtemel kesimlerin belirlenmesi,
- (iv) alternatif politikaların belirlenmesi,
- (v) alternatif politikaların olası etki analizlerinin gerçekleştirilmesi,
- (vi) etki analizleri sonuçlarının ilgili kesimlerle paylaşılması ve geri bildirim alınması,
- (vii) politika seçiminin yapılması, nasıl uygulanacağını ve yaptırımların belirlenmesi,
- (viii) uygulamanın izlenmesi için etkilerinin nasıl ölçüleceğine ilişkin göstergelerin belirlenmesi ve ölçülmesi,
- (ix) politikanın gerçekleşen etkilerinin değerlendirilmesi ve gerekirse yeni politika düzenlemelerine gidilmesi.

Kamu politikası karar süreçlerine katılanlar şu sorular üzerinde odaklanıyorlar:

- (i) Sorun doğru tanımlanmış mı?

- (ii) Sorunun çözümü için devlet müdahalesi gerekli mi?
- (iii) En etkili müdahale yöntemi yeni bir kural veya regülasyon koymak mı?
- (iv) Bu konuda karar alıcı makamın hukuki yetkisi var mı?
- (v) Düzenlemenin ve uygulamanın izlenmesinin maliyet-getiri dengesi makul düzeyde mi?
- (vi) Düzenlemenin etkileri toplumun ilgili kesimleri tarafından anlaşılmış mı?
- (vii) İlgili kesimlerin görüş ve önerileri değerlendirilmiş mi?
- (viii) Düzenlemeye herkesin uyumunun sağlanmasında adalet nasıl sağlanacak?

Genel bir yönetim kuralı olan “ölçülmeyen performans geliştirilemez” ilkesi, kamu politikaları için de geçerlidir. Bu nedenle, kamu politika kararlarının kalitesini artırmak, katılımcı demokrasiyi hayata geçirmek ve sürekli gelişim ve öğrenme sağlayabilmek için, düzenleyici etki analizleri faydalı ve gerekli bir yönetim aracı olarak öneriliyor.

# KAMUDA KARAR KALİTESİ İLKELERİ

<p><b>1</b></p> <p><b>Düzenleme Kalitesi</b> Devlet, regülasyon sürecinin kalitesini bütünsel bir yaklaşımla artırmayı hedeflemelidir.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>İletişim, İstişare, Katılım</b> Devletin karar alma süreçlerinin şeffaf ve katılımcı olmasına özen gösterilmelidir.</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Düzenleme Denetimi</b> Karar kalitesini artırmak için karar alma süreçlerinin düzenli olarak denetlenmesini sağlayacak yapılar kurulmalıdır.</p>
<p><b>4</b></p> <p><b>Düzenleyici Etki Analizi</b> Düzenleyici etki analizleri kamu karar mekanizmalarının bütünlük bir parçası haline getirilmelidir.</p>	<p><b>5</b></p> <p><b>Değerlendirme</b> Kararların güncelliği, tutarlılığı, yalınlığı, getiri-maliyet dengesi ve yaygınlığı denetlenmelidir.</p>	<p><b>6</b></p> <p><b>Düzenleme Etkinliği</b> Regülasyonların etkinliği ile ilgili değerlendirilmeler kamuoyu ile yaygın olarak paylaşılmalıdır.</p>
<p><b>7</b></p> <p><b>Düzenleyici Kurumlar</b> Düzenleme yetkisi verilen tüm kurumların objektif, tarafsız, tutarlı karar verme yetkinliği değerlendirilmelidir.</p>	<p><b>8</b></p> <p><b>Adalet Sistemi</b> Kamu kararlarının etkinliği için hızlı ve etkin çalışan bir adalet sistemine tâbi olmaları gerekir.</p>	<p><b>9</b></p> <p><b>Risk Yönetimi</b> Regülasyonların getireceği risklerin değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iletişimin sağlanması gerekir.</p>
<p><b>10</b></p> <p><b>Tutarlılık</b> Regülasyonların merkezi ve yerel uygulamalarının tutarlı olması sağlanmalıdır.</p>	<p><b>11</b></p> <p><b>Yerel Kapasite</b> Regülasyonların uygulanması ve denetlenmesi yerel seviyede sağlandığı için yerel kapasite artırılmalıdır.</p>	<p><b>12</b></p> <p><b>Uluslararası İş Birliği</b> Devletlerin taraf oldukları uluslararası anlaşmalarla üstlendikleri yükümlülükler tüm kararlarda gözetilmelidir.</p>

5

Mevcut kanun, karar ve düzenlemelerin belli bir dönem boyunca değerlendirilmesinin yapılarak **güncelliğinin, tutarlılığının, getiri-maliyet dengesinin, yalınlaştırılmasının, uygulamaların eşitsizlik yaratmayacak şekilde düzenlenmiş olduğu ve yaygınlığının denetlenmesi.**

Zaman içerisinde etkinliğini yitiren kuralların ayıklanmaması, regülasyonlar arasında tutarsızlıklara, ekonomiye yük olmalarına ve hatta kamu çalışanlarının göz yumma eğilimine girmelerine, dolayısıyla da uygulama etkinliğinin azalmasına, eşitsizliklere ve hatta yolsuzluklara neden olabilmektedir. Bazı ülkeler, her yeni kanun veya kural için daha önceden konmuş ve geçerliliğini yitirmekte olan bir başkasının kaldırılması şartını koyarak toplum üzerindeki regülasyon yükünü en azından artırmama yönünde kendilerini kısıtlamayı dahi seçmekte.

6

Kamu sektörünün **regülasyonların etkinliği ile ilgili değerlendirmeleri** kamuoyu ile yaygın olarak paylaşması.

Kamu sektörünün düzenleyici etki analizlerini nasıl yaptığı/yaptırıldığı, katılım süreçlerini nasıl yönettiği, eski regülasyonları nasıl değerlendirdiği ile ilgili çalışmaları vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşması ve bu süreçlerini dış denetime açması kamu politikalarının etkinliğinin sürekli gelişmesine katkı sağlıyor.

7

Kamu adına kanun, kural ve düzenleme yapma yetkisi verilen tüm kurumların **objektif, tarafsız, tutarlı karar verme** yetkinliğinin düzenli olarak üçüncü partilerce denetlenmesi.

Bu kamu kurumlarının birbirleriyle çelişmeyecek kararlar verebilmesini temin etmek üzere görev ve yetki sınırları net olarak tanımlanmalı, paydaşlarıyla şeffaf bir etkileşim içerisinde olmaları sağlanmalı, performansları başta konulan hedeflerle karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmeli ve üçüncü partilerce denetlenmelidir.

8

Kamu sektörünün kararlarının etkinliği için hızlı ve etkin çalışan bir adalet sistemine tâbi olmaları, **vatandaşlar ile paydaş kurumların hızlı ve ekonomik bir şekilde bağımsız bir adalet sistemine başvurabilmeleri** ve hızlı çalışan etkin bir hukuk altyapısına işlerlik kazandırılması gereklidir.

9

Regülasyonların getireceği **risklerin değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iletişiminin sağlanması.**

Kararlaştırılan regülasyonların uygulanabilmesi açısından uygulamanın nasıl takip edileceği, temin edileceği ve uymayanlara uygulanacak cezalara nasıl işlerlik kazandırılacağı net bir şekilde planlanmalıdır.

10

Regülasyonların **merkezi ve yerel uygulamalarının tutarlı olmasının** sağlanması.

Mükerrer regülasyonlardan ve değişik seviyelerde alınan kararların tutarsızlığından kaçınabilmek üzere devletin çeşitli kesimleriyle koordinasyon mekanizmaları kurulması, başarılı örneklerin paylaşımının teşvik edilmesi, bilgi paylaşımının şeffaf bir şekilde sağlanması önem taşır.

11

Regülasyonların uygulanması ve denetlenmesi yerel seviyede sağlandığı için **yerel kapasitenin artırılması**, tutarlılığı sağlayacak denetimlerin yapılması, regülasyonların yeni gelir kaynakları yaratmak için değil, minimum toplumsal maliyetle sonuç almayı teşvik edecek şekilde düzenlenmesi ve gözetilmesi hem uygulama etkinliği, hem de adil olunması açısından önemlidir.

12

Devletlerin taraf oldukları **uluslararası anlaşmalarla üstlendikleri yükümlülüklerin tüm kararlarda gözetilmesi.**

Kıyaslama yöntemiyle öğrenmenin hızlandırılması, çeşitli seviyelerdeki regülasyonların birbirleriyle çelişmemesi ve uluslararası standartların oluşmasına katkı yapılması önem taşır.

Bir ülkenin yönetim kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri de ürettiği politikaların niteliği ve uygulamanın etkinliğidir. Politika üretme ve uygulama sürecinde bu ilkelerden faydalanmak, ülkemizdeki yönetim kalitesini ve dolayısıyla yaşam kalitesini artıracaktır.

1 Dr. Yılmaz ARGÜDEN, ARGE Danışmanlık'ın ve Rothschild Yatırım Bankası'nın Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Yurt içinde ve dışında çeşitli kuruluşların yönetim kurullarında da görev almakta ve deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde, Koç Üniversitesi'nde ve Harp Akademileri'nde strateji dersleri vererek, kitapları ve köşe yazılarıyla paylaşmaktadır. Dünya Bankası tarafından kurulan Küresel Yönetişim Forumu Yüksek Danışma Kurulu üyesi ve OECD Özel Sektör Danışma Kurulu'nun Yönetişim Komitesi Başkan Yardımcısı'dır. UN Global Compact Ulusal Ağlar Dünya Başkanlığını da yürütmektedir. Yaşam kalitesini yükseltme konusundaki çalışmaları nedeniyle, Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasına seçilmiştir. [www.arguden.net](http://www.arguden.net)

2 Bu makale, ilk olarak Görüş Dergisi Mayıs 2012 sayısında yayınlanmıştır.



2012



OECD KONSEYİ'NİN  
DÜZENLEYİCİ POLİTİKALAR  
VE İYİ YÖNETİŞİM ÖNERİLERİ

## OECD KAMU SEKTÖRÜ YÖNETİŞİM KOMİTESİ

### Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)

Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'nin hedefi, üye ve üye olmayan ülkelerin düzenleyici kalite ve reform kapasitelerini geliştirmeleri ve güçlendirmelerine destek olmaktır. Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'ne, OECD'nin Kamu Yönetişimi ve Bölgesel Kalkınma Direktörlüğü'nün Kamuda Düzenleyici Politikalar Birimi personeli destek vermektedir.

OECD Kamu Yönetişimi ve Bölgesel Kalkınma Direktörlüğü, kurumsal tasarım ve politika uygulamalarına odaklanarak, karşılıklı öğrenmeyi ve iyi uygulama örneklerinin farklı toplum

ve piyasa şartlarında yaygınlaşmasını desteklemektedir. Burada amaç, hem ulusal, hem de bölgesel seviyede sürdürülebilir, ekonomik ve sosyal kalkınma sağlayacak daha iyi idari sistemler kurmak ve politikalar uygulamak konusunda ülkelere destek sağlamaktır.

Düzenleyici politikalar ve iyi yönetim ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için [www.oecd.org/regreform](http://www.oecd.org/regreform) internet sitesini ziyaret edebilir Nikolai Malyshev ([nikolai.malyshev@oecd.org](mailto:nikolai.malyshev@oecd.org)) veya Gregory Bounds ([gregory.bounds@oecd.org](mailto:gregory.bounds@oecd.org)) ile irtibata geçebilirsiniz.

---

Bu yayının orijinal nüshası OECD tarafından, İngilizce ve Fransızca dillerinde aşağıdaki başlıklarla yayınlanmıştır:

Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance:

<http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/49990817.pdf>

Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires:

<http://www.oecd.org/fr/gov/politique-reglementaire/Recommandation%20with%20cover%20FR.pdf>

Bu yayın resmi bir OECD çevirisi değildir ve Türkçe çevirisi OECD tarafından yapılmamıştır. Türkçe tercümenin kalitesinden ve orijinal metinle tutarlılığından OECD sorumlu değildir.





Angel Gurría, OECD Genel Sekreteri

Küresel finansal ve ekonomik krizler, yönetim ve yasal düzenleme alanlarındaki önemli eksiklikleri gün ışığına çıkarmış ve gerek kamu, gerekse özel sektör işletmelerine güveni zayıflatmıştır. Süregelen ekonomik belirsizlik ortamında, güvenin yeniden oluşturulması ve büyümenin devamlılığı için, daha şeffaf ve verimli piyasaların işleyişini sağlayacak ulusal düzenleyici bir yapının kurulması gerekmektedir.

OECD Konseyi'nin Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri, düzenleyici politikalar üzerinde yayımlanan ilk kapsamlı uluslararası rapordur. Bu öneriler, hükümetlere:

- Düzenleyici çerçevelerin en yüksek standartlarda tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi için gerekli prensip, mekanizma ve kurumlar ile ilgili açık ve zamanlı yönlendirmeler sunmakta,
- Politika ve düzenlemeleri kullanarak daha iyi sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçlar elde edebilme konusunda danışmanlık sağlamakta,
- Düzenleyici reforma yönelik, sektör ve ekonomi piyasalarının karşılıklı

bağlılığından ortaya çıkan zorluklarla mücadele etmeleri için, danışma, koordinasyon, iletişim ve iş birliğinin önemini vurgulayan bir bütünsel devlet yaklaşımı getirmektedir.

Bu rehber, üye ve ortak ülkelere kamuda karar alma süreçlerinin kalitesini geliştirme kapasitesi oluşturma ve güçlendirme konusunda destek veren OECD Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi tarafından hazırlanmıştır. Rehber, OECD ülkelerinde, sistematik düzenleyici reformların hayata geçirilmesine ilişkin on yılı aşkın süre içerisinde elde edilen birikiminin değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur. Bu öneri, 12 aylık bir süre zarfında, sivil toplum, BIAC'ın, TUAC'ın, OECD Komiteleri'nin ve OECD Sekreterliği'nin kapsamlı katılımı ile oluşturulmuştur.

Bu yeni OECD Önerisi, üye ülkelerin daha etkin düzenleyici politikalar ile yaşam kalitesini artırma hedeflerini, beyanlarını ve siyasal iradelerini yansıtmaktadır. Üyelerin bu önerileri, etkin bir devlet yönetimi oluşturmak ve refah seviyesi daha yüksek, katılımcı ve çevreci toplumlar oluşturmak için aktif olarak değerlendirmelerini ve uygulamalarını temenni ederim.



**Gary Banks AO**  
**OECD Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi Başkanı,**  
**Avustralya Verimlilik Komitesi Yönetim Kurulu Başkanı**

Küresel mali krizin gölgesinde, kamuda sağlam düzenleyici çerçevelerin oluşturulması her zamankinden daha çok önem kazanmıştır. Piyasa ekonomilerinin etkin şekilde işlemesi ile sosyal ve çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesi için, iyi düzenlemelerin gerekliliği yadsınamaz. Ancak, iyi düzenlemelerin oluşturulması zorlayıcı ve sürekli emek gerektiren bir görevdir.

Konsey'in Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerisi, OECD Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'nin geçtiğimiz on yılda gerçekleştirdiği ülke değerlendirmelerinin sonucunda ortaya çıkmıştır. Öneriler, bu karmaşık politik ortamda düşünce yapılarının olgunlaştırılmasını ve deneyimlerden ders alınmasını sağlayacaktır. Öneriler, düzenleme kalitesinin sürekli iyileştirilmesini sağlayacak sistematik bir yönetim çerçevesini ortaya koymaktadır. Hükümetlere, kurumların geliştirilmesine ve kamuda düzenleyici yönetim araçlarının hayata geçirilmesine ilişkin tavsiyeler vermektedir. Aynı zamanda, ülkelerin kaliteli yasal düzenlemeler geliştirme ve hayata geçirme kapasitelerini

değerlendirebilmeleri için uygulanabilir tedbirler veya ölçütler (kıyaslama fırsatları) sunmaktadır.

Ekim 2010'da gerçekleştirilen OECD "Kamuda İyi Yönetişim: Yeni Politika Gündemine Doğru" konferansı katılımcıları, ülkelerin karşı karşıya olduğu zorlukların aşılmasında iyi bir düzenleme sürecinin önemini farkına varmışlar ve düzenleyici politikaların oluşturulmasına rehberlik edecek yeni ilkelerin gerekliliğini belirtmişlerdir. Konsey'in Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri, bu toplantıyı takip eden aylarda Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi üyeleri tarafından hazırlanmıştır. Komite üyeleri arasındaki görüşmelere ek olarak, öneri taslakları kamuoyu danışma süreçleri ile desteklenmiştir. Bu öneriler, iyi uygulama örneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunacak ve düzenleyici yönetim kapasitesinin düşük olduğu ülkelerde, karar kalitesinin artırılması için gerekli uygulamaların çerçevesini oluşturacaktır.

Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'nin yeni başkanı olarak, bu öneriyi destekleme ve sunma fırsatına sahip olmaktan onur duymaktayım.

## KONSEY'İN DÜZENLEYİCİ POLİTİKA VE İYİ YÖNETİŞİM ÖNERİLERİ

KONSEY;

14 Aralık 1960 tarihli Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu Sözleşmesi'nin 1, 2a, 3 ve 5b maddelerini GÖZÖNÜNE ALARAK;

OECD Konseyi'nin Hükümetlerin Düzenleyici Politikalarının Kalitesini Artırma Önerileri [C(95)21/FINAL], ve öneriler kapsamındaki OECD Düzenleyici Karar Alma Referans Listesi'ni GÖZÖNÜNE ALARAK;

OECD'nin Düzenleyici Reform Raporu (1997) [C/MIN(97)10 (özet) ve C/MIN(97)10/ADD], Düzenleme Kalitesi ve Performansına ilişkin Kılavuz (2005) [C(2005)52 ve CORR1], APEC-OECD Düzenleyici Reform Entegre Kontrol Listesi [SG/SGR(2005)4], ve Konseyin Rekabet Değerlendirmesine ilişkin Önerisi'ni [C(2009)130]; GÖZÖNÜNE ALARAK;

Üye ve üye olmayan ülkelerin düzenleme kalitesini iyileştirmeye ve veri-bazlı karar alma araçlarını ve kurumlarını geliştirmeye yönelik ilerlemelerini KAYDEDEREK;

Hükümetlerin günümüzde ve öngörülen gelecekte karşılaşılabilecekleri zorlukların,

OECD'nin geçmiş karar, öneri ve ilkeleri ile sistematik olarak değerlendirilmemiş düzenleyici bir boyutunun olduğunu KAYDEDEREK;

Demokrasinin ve hukukun üstünlüğünün sağlam düzenleyici sistemlerine bağlı olduğu ve bu sistemleri güçlendirdiğini KABUL EDEREK;

Hükümetlerin ekonomik refahı artırmak ve kamu yararını gözetmek için kullandığı başlıca araçlardan birinin kamu düzenlemeleri olduğunu KABUL EDEREK;

İyi tasarlanmış kamu politikası ve düzenlemelerin, düzenleme maliyetlerine kıyasla daha büyük sosyal ve ekonomik fayda sağladığı ve sosyal refahı artırdığını KABUL EDEREK;

Düzenlemelerin nasıl yapılacağı, değerlendirildiği ve güncellendiğini belirleyen düzenleyici çerçeveyi kapsayan düzenleyici politikaların, devletin en yüksek makamlarında Başbakanlık veya Cumhurbaşkanlığı tarafından yürütülmesi gerektiği ve iyi yönetim ilkelerinin devletin tüm kurum ve kademelerinde uygulanması gerektiğini KAYDEDEREK;

Mali kriz ve ekonomik döngülerin, inovasyon, sosyal dönüşüm, çevresel zorluklar ve yeni büyüme kaynakları arayışının, iyi işleyen piyasa ve toplumlar için düzenleyici çerçevelerin oluşturulması gerekliliğini vurguladığını ve sektör ve piyasaların karşılıklı etkileşimini yönetmek için düzenleyici politika ve kurumların gerekliliğini KAYDEDEREK;

OECD'nin uluslararası platformda düzenleyici reform ve etkin düzenleyici uygulamaların bütünsel devlet yaklaşımı ile hayata geçirilmesinde öncü bir rol oynadığını KAYDEDEREK;

Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'nin 2009 yılında üye ve üye olmayan devletlerin düzenleyici kalite ve reform kapasitelerinin geliştirilmesine ve güçlendirilmesine katkıda bulunmak amacıyla kurulduğunu KAYDEDEREK;

Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'nin teklifi üzerine:

#### A. Üye devletlere ÖNERİLER:

**1.** Düzenleyici kalitenin artırılacağı, devletin en üst makamları tarafından oluşturulacak bütünsel bir devlet politikası ile açıkça taahhüt edilmelidir. Oluşturulan politikanın hedef ve uygulama çerçevesi açıkça ortaya koyularak, düzenlemelerin kullanıldığı durumlarda, ekonomik, sosyal ve çevresel fayda-maliyet dengesinin gözetilmesi, düzenlemelerden etkilenen taraflar üzerindeki etkilerin değerlendirilmesi ve net yararların azami seviyeye çıkarılması sağlanmalıdır.

**2.** Düzenlemelerin kamu yararına hizmet etmesi ve düzenlemelerden etkilenen tarafların meşru ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, şeffaf ve katılımcı karar süreçlerini kapsayan açık devlet prensiplerine uyulmalıdır. Bu kapsamda, kamuoyunun düzenleme taslaklarının hazırlanması ve destekleyici analizlerin kalitesinin artırılmasına yönelik

süreçlere iştirak etmelerini sağlayacak fırsatlar yaratılması gerekir. Hükümetler, düzenlemelerin açık ve anlaşılır olmasını sağlayarak, paydaşların hak ve yükümlüklerini kolayca anlamalarını sağlamalıdır.

**3.** Karar alma süreçlerinin hedef, uygulama ve etkinliğinin denetlenmesi ile düzenleme kalitesinin artırılması amacına yönelik denetleyici süreç, yapı ve kurumlar oluşturulmalıdır.

**4.** Düzenleyici Etki Analizi, politika oluşturma süreçlerinin ilk evrelerine entegre edilerek, yeni düzenleme önerileri geliştirilmesinde kullanılmalıdır. Politika hedefleri açıkça belirlenmeli, düzenlemenin gerekliliği değerlendirilmeli ve hedeflere ulaşmak için en etkin ve verimli yöntemler belirlenmelidir. Hedeflere ulaşmak için düzenleme dışındaki araçlar değerlendirilmeli, farklı yaklaşımlar karşılaştırılarak en uygun yöntem belirlenmelidir.

**5.** Düzenlemeler sistematik olarak açıkça belirlenen politika hedeflerini, maliyetlerini ve faydalarını kapsayacak şekilde değerlendirilmeli, düzenlemelerin güncel, maliyet-etkin, tutarlı ve hedeflere ulaşacak nitelikte olması sağlanmalıdır.

**6.** Düzenleme politikaları, reform programları ve düzenlemeleri uygulayan makamların performansına ilişkin raporlar düzenli olarak yayınlanmalıdır. Değerlendirme raporları, düzenleyici etki analizi, kamuoyu katılım uygulamaları ve mevcut düzenlemelerin uygulama değerlendirmeleri gibi araçlar ile ilgili bilgi içermelidir.

**7.** Düzenleme kararlarının adil, tarafsız ve tutarlı olduğuna dair güvenin artırılması için düzenleyici kurumların işleyiş ve sorumluluklarını kapsayan tutarlı bir düzenleyici politika geliştirilmelidir.

**8.** Düzenlemelerin ve düzenleyici kurumlar tarafından alınan kararların hukuka uygunluğunu ve tarafsızlığını

değerlendirecek sistemlerin etkinliği sağlanmalıdır. Vatandaş ve özel sektör çalışanlarının değerlendirme sistemlerine makul maliyetle ve zamanında erişimi sağlanmalıdır.

**9.** Düzenlemelerin hedefe yönelik ve etkin olmasını sağlamak için, düzenleme tasarımı ve uygulama süreçlerinde uygun risk değerlendirme, risk yönetim ve bilgilendirme stratejileri kullanılmalıdır. Düzenleyiciler, düzenlemelerin nasıl etkili hale getirilebileceğini değerlendirmeli, etkili ve adil uygulama ve yaptırım stratejileri geliştirmelidir.

**10.** Uluslararası, ulusal ve yerel yönetimler arasında koordinasyon mekanizmaları kullanılarak düzenlemelerin tutarlılığı sağlanmalıdır. Tüm seviyeleri etkileyen ortak düzenleme alanları belirlenerek, düzenleme yaklaşımlarının tutarlılığı sağlanmalı, mükerrer ve çatışan düzenlemelerden kaçınılmalıdır.

**11.** Yerel yönetimlerde karar uygulama kapasitesi ve performans gelişimi desteklenmelidir.

**12.** Düzenlemelerin hazırlanmasında, ilgili tüm uluslararası standart ve çerçeveler değerlendirilmeli ve düzenlemelerin uluslararası paydaşlar üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır.

**B.** Üyelerin, yüksek standartları uygulaması ve düzenleme süreçlerini iyileştirmesi; düzenlemeleri, ekonomik, sosyal ve çevresel politikalar için kullanması ve bu Öneri’de belirtilen ve önemli bir bölümünü oluşturan Ekler bölümünde yeniden sözü geçen ilkeleri değerlendirmeye alması için gerekli adımları atması ÖNERİLMEKTEDİR.

**C.** Üyeleri ve Genel Sekreteri, bu Öneri’yi yaygınlaştırmaya DAVET ETMEKTEDİR.

**D.** Üye olmayanları, bu Öneri’yi dikkate almaya ve önerilere sadık kalmaya DAVET ETMEKTEDİR.

**E.** Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi’ne bu Öneri’nin uygulanmasını izleme ve uygulamayı takip eden (en geç) 3 yıl içinde ve sonrasında düzenli aralıklarla, diğer OECD Komitelerine de danışarak Konsey’e raporlama TALİMATI VERMEKTEDİR.

OECD Konseyi’nin Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri 22 Mart 2012 tarihinde kabul edilmiştir.

## DÜZENLEYİCİ POLİTİKALAR VE İYİ YÖNETİŞİM ÖNERİLERİ

1. Düzenleyici kalitenin artırılacağı, devletin en üst makamları tarafından oluşturulacak bütünsel bir devlet politikası ile açıkça taahhüt edilmelidir. Oluşturulan politikanın hedef ve uygulama çerçevesi açıkça ortaya koyularak, düzenlemelerin kullanıldığı durumlarda, ekonomik, sosyal ve çevresel fayda-maliyet dengesinin gözetilmesi, düzenlemelerden etkilenen taraflar üzerindeki etkilerin değerlendirilmesi ve net yararların azami seviyeye çıkarılması sağlanmalıdır.

1.1 Düzenleyici politika, hükümetlerin politika hedeflerini belirlerken, düzenlemeleri bir politika aracı olarak kullanıp kullanmayacağına karar verdiği ve veri-bazlı karar verme yöntemleri ile düzenleme tasarladığı ve uyguladığı süreci tanımlar. Düzenleme ve düzenleyici çerçevelerin kamu yararına hizmet etmesini sağlayacak açık bir politika ile hükümetlerin:

- Politika hedeflerinin belirlenmesini, düzenlemelerin tasarlanmasını ve değerlendirilmesini kapsayan bir politika döngüsü ile düzenleyici karar verme sürecini oluşturmaları,

• Konseyin Düzenleme Kalitesini Artırma Önerisini [C(95)21/FINAL] uygulayarak, uygun olduğu yerlerde politika hedeflerine ulaşmak için düzenlemeleri kullanmaları,

• Veri-bazlı karar verme süreçlerinin parçası olan ex ante (uygulama öncesi) muhtemel etki değerlendirmesi ve ex post (uygulama sonrası) gerçekleşen

etki değerlendirmesini kapsayan bir düzenleyici yönetim sistemi oluşturmaları,

- Düzenleyici politika hedef, strateji ve faydalarını açıkça ortaya koymaları,
- Mevcut düzenlemeleri, belirli aralıklarla değerlendirip, güncelliğini ve etkisini yitirmiş olan veya artık yetersiz kalan düzenlemeleri ortadan kaldırmaları veya değiştirmeleri,
- Düzenleyici politika oluşturma sürecinin kalite hedeflerine, sürekli destek sağlamak üzere bir iletişim stratejisi geliştirmeleri, uygulamaları ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

### 1.2 Sonuç alabilmek için hükümetlerin:

- Devletin tüm kademelerinde ve sektörler genelinde, politikaları, kurumları ve araçları bir bütün olarak ele alan ve yasama organının kanunların kalitesini sağlama görevini de kapsayan bütünsel bir yaklaşım uygulaması;
- Etki analizi ve idari yükün azaltılması gibi konuların önemli bileşenler olduğu, ancak kapsamlı bir programın yerini tutmayacağını kavraması,
- Düzenlemenin, rekabetçilik ve ekonomik büyüme üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurması;
- Sektörel politikalar çerçevesinde düzenlemeleri hazırlarken, düzenleme politikaları ilkelerine bağlı kalması ve diğer taraftan düzenlemelerin, ticaret, rekabet ve inovasyonun yaygınlaştırılmasında kamu yararına hizmet etmesini sağlarken riskleri kabul edilebilir düzeyde tutmayı güvence altına alması;
- Düzenlemelerin etkilerinin ve düzenleyici süreçlerin takip edilmesi
- Düzenlemelerin idari ve uyum maliyetlerini azaltırken, yasal düzenleme hedeflerinden ödün vermemesi gerekmektedir.

**1.3** Düzenleyici politikaların amacına uygun, etkili, ortaya çıkabilecek zorluklara çözüm üretebilir nitelikte olması için, hükümetlerin gereken stratejik kapasiteyi geliştirmesi gerekmektedir. Hükümetlerin temel görevlerinden biri, düzenleyici müdahalelerin gerekliliğini ve etkisini belirleyen stratejik kapasitelerin geliştirilmesi ile, halkın güvenliğini sağlamaktır.

**1.4** Hükümetlerin, düzenleyici reformu destekleyen ve içerisinde düzenleyici politika araç ve süreçlerinin kullanımına ilişkin bir rehber bulunduran, resmi ve bağlayıcı bir politika oluşturması gerekmektedir. Düzenleyici politikaların hayata geçirilmesi için, düzenleme ile ilgili yaptırımları da içeren kurumsal çerçeve ve gerekli kaynakların tasarımı, yeterlilik ve düzenleme eksikleri açısından değerlendirilmelidir.

**1.5** Düzenleyici politika, performans bazlı düzenlemeleri tercih edecek şekilde oluşturulmalı ve sermaye piyasalarının etkin işlemlerini sağlamalıdır.

**1.6** Düzenleyici politika, kendi alanlarında uygulayacakları düzenleyici politikalara ilişkin bakanların sorumlulukları açıkça tanımlamalıdır. Buna ek olarak, hükümetler, düzenleyici kalitenin sağlanması ve artırılmasına ilişkin bütünsel devlet politikasının siyasal sorumluluğu ve düzenleyici yönetim sürecine liderlik etmesi ve süreci denetlemesi için bir bakanı yetkilendirmeyi değerlendirmelidir. Söz konusu bakanın rolleri:

- Tüm alanlar genelinde düzenleyici reform faaliyetlerinin denetimi ve raporlanmasını,
- Düzenleyici yönetim sisteminin istenilen sonuçları gerçekleştirme performansının raporlanmasını,
- Düzenleyici politika tasarımlarının ve düzenleyici yönetim uygulamalarının sistem genelinde iyileştirilmesine yönelik fırsatların belirlenmesini kapsamalıdır.

**2. Düzenlemelerin kamu yararına hizmet etmesi ve düzenlemelerden etkilenen tarafların meşru ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, şeffaf ve katılımcı karar süreçlerini kapsayan açık devlet prensiplerine uyulmalıdır. Bu kapsamda, kamuoyunun düzenleme taslaklarının hazırlanması ve destekleyici analizlerin kalitesinin artırılmasına yönelik süreçlere iştirak etmelerini sağlayacak fırsatlar yaratılması gerekir. Hükümetler, düzenlemelerin açık ve anlaşılır olmasını sağlayarak, paydaşların hak ve yükümlüklerini kolayca anlamalarını sağlamalıdır.**

**2.1** Hükümetler, yürürlüğe girecek düzenlemelerin hazırlanmasında kamuoyunun katkısının ne kadar açık ve dengeli olacağını ortaya koyan net bir politika oluşturmalıdır.

**2.2** Hükümetlerin, mevcut ve geliştirilmekte olan yeni düzenlemeleri değerlendirirken paydaşlarla iş birliği yapması gerekmektedir. Bu iş birliği kapsamında:

- Düzenleme hazırlık süreçlerinde ilgili tüm paydaşların etkin katılımı sağlanmalı ve toplanan bilginin kalitesinin ve etkisinin en yüksek seviyeye ulaştırılmasını sağlayacak danışma süreçleri tasarlanmalı,
- Etki değerlendirme analizinin tüm evrelerinde paydaşlara danışılması ve kullanılması (örneğin etki

değerlendirmesinin danışma sürecinin bir parçası olarak kullanılması)

- Düzenleyici analizler, ilgili veriler ve düzenleyici karar gerekçelerini de kapsayan tüm düzenleme dosyaları, mümkün olduğu seviyede, kamuoyuna açılmalı,
- Düzenleme değerlendirmeleri, düzenlemelerden etkilenen tarafların ihtiyaçları doğrultusunda yapılandırılmalı ve düzenlemelerin önceliklendirilmesini, değerlendirilmesini ve sadeleştirme taslaklarının oluşturulmasını kapsayan değerlendirmeler, ilgili tarafların katılımı ile yapılmalı,
- Düzenlemelerin pazardaki çeşitli paydaşlar üzerindeki rekabet etkileri değerlendirilmelidir.

**2.3** Düzenlemelerin ve düzenleyici sistemlerin performansı, düzenlemelerin ilgili taraflar üzerindeki etkileri ve bu etkilerin paydaşlar tarafından nasıl algılandığını içerecek şekilde, düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmelerin sonuçları kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

**2.4** Denetleme ve yaptırımlara ilişkin kural ve uygulamaların, yaptırıma tâbi kişilerin yasal haklarına saygı göstermesi, kamuoyuna sağladığı net faydaları maksimize edecek şekilde tasarlanması ve denetime tâbi taraflara gereksiz yük yaratmaması sağlanmalıdır.

**2.5** Tüm düzenlemeler kamuoyunun erişimine açık olmalıdır. Kullanıma elverişli ve arama yapılabilen, eksiksiz ve güncel olan, yasaları ve düzenlemeleri içeren veri tabanı, kamuoyuna ücretsiz olarak açık olmalıdır.

**2.6** Hükümetler, düzenlemeye ilişkin metinlerin sade bir dille yazılmasını gerektiren bir politika oluşturmalıdır. Ayrıca, düzenlemelere uyum ile ilgili açık bir rehber oluşturarak, ilgili tarafların hak ve yükümlülüklerini kolayca anlamalarını sağlamalıdır.



### 3. Karar alma süreçlerinin hedef, uygulama ve etkinliğinin denetlenerek düzenleme kalitesinin artırılması amacıyla denetleyici süreçler, yapılar ve kurumlar oluşturulmalıdır.

**3.1** Düzenlemelerin bütünsel devlet politikasına hizmet etmesini sağlamakla yetkilendirilmiş, hükümet merkezine yakın bir düzenleyici denetim birimi oluşturulmalıdır. Farklı yönetim sistemlerine özgül kurumsal çözümler, sistem gereksinimlerine uyulanmalıdır.

**3.2** Düzenleyici denetim biriminin yetkileri, mevzuat veya yürütme kararı ile resmi olarak tanımlanmalıdır. Bu denetleyici birim, etki analizlerinin kalitesini değerlendirmek ve danışmanlık sağlamak gibi teknik görevlerini yerine getirirken, siyasi açıdan bağımsız olmalıdır.

**3.3** Düzenleyici denetim birimi, kaliteli verileri baz alan karar sistemini teşvik etmek için çeşitli görev ve işleyişler ile görevlendirilmelidir. Bu görevler:

- Etki değerlendirmelerinin kalitesinin denetimi ve etki değerlendirmelerinin yetersiz olduğu yasa tasarılarının iadesini,
- Düzenlemelerin daha etkili olma potansiyelinin incelenmesi ve düzenlemenin gerekli olabileceği alanlarda düzenleyici tedbir alınmasının değerlendirilmesini,
- Düzenleyici politikaların uygulanmasında sistematik iyileştirmelerine katkıda bulunmayı,
- Ex post (uygulama sonrası) politika revizyonlarının koordinasyonu ve ex ante (uygulama öncesi) yöntemlerin iyileştirilmesini,
- Etki analizine ve düzenleyici performansı artırma stratejilerine yönelik eğitim ve rehberlik sunmayı kapsamaktadır.

**3.4** Denetleyici birimin performansı ve gerçekleştirdiği etki değerlendirmeleri, düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.

**4. Düzenleyici Etki Analizi, politika oluşturma süreçlerinin ilk evrelerine entegre edilerek, yeni düzenleme önerileri geliştirilmesinde kullanılmalıdır. Politika hedefleri açıkça belirlenmeli, düzenlemenin gerekliliği değerlendirilmeli ve hedeflere ulaşmak için en etkin ve verimli yöntemler belirlenmelidir. Hedeflere ulaşmak için düzenleme dışındaki araçlar değerlendirilmeli, farklı yaklaşımlar karşılaştırılarak en uygun yöntem belirlenmelidir.**

**4.1** Ex ante (uygulama öncesi) etki değerlendirme yöntemleri, düzenlemenin yaratacağı etkinin büyüklüğüne orantılı olarak gerçekleştirilmelidir. Bu yöntemler, düzenlemelerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin fayda -maliyet analizini, zaman içinde yayılım etkilerini ve düzenlemelerden etkilenen tarafların tanımlanmasını içermelidir.

**4.2** Ex ante değerlendirme politikaları, belirli bir politika ihtiyacının tanımlanmasını ve piyasa aksaklıklarının giderilmesi veya vatandaş haklarının korunması gibi düzenleme gerektiren hedeflerin ortaya konulmasını gerektirmelidir.

**4.3** Ex ante değerlendirme politikaları, politika hedeflerine ulaşmak için düzenleyici politika dışında alternatif yöntemlerin değerlendirilmesi ile en uygun aracın belirlenmesini kapsamalıdır. Politika hedeflerine ulaşmak için,

hiçbir eylemde bulunmama olasılığı da değerlendirilmelidir. Ex ante değerlendirmeler, düzenlemeleri, eğitimleri ve gönüllü standartları içeren tamamlayıcı yaklaşımların kullanılması ile topluma en yüksek faydayı sağlayacak yöntemi belirlemelidir.

**4.4** Düzenleme tekliflerinin büyük bir etki yaratabileceği durumlarda, ex ante maliyet, fayda ve risk değerlendirmeleri mümkün olduğunca sayısal sonuçlara dayanmalıdır. Analizler, düzenlemelerin özel sektör, vatandaş veya kamu kurumları üzerinde yaratacağı doğrudan (idari, finansal ve yatırım maliyetleri) ve dolaylı maliyetleri (fırsat maliyetleri) içermelidir. Ölçümlemenin yapılamadığı durumlarda, ex ante değerlendirmeler etkilerin eşitlik, adalet ve dağılım etkileri gibi kalitatif açıklamalarını içermelidir.

**4.5** Düzenleyici Etki Analizi, düzenleme tasarılarıyla beraber, mümkün olduğunca kamuoyuna açık olmalıdır. Analizler, paydaşların karar alma süreçlerine katkı sağlamasına uygun şekilde ve zamanda hazırlanmalıdır. Düzenleyici Etki Analizi, istişare sürecinin bir parçası olmalıdır.

**4.6.** Ex ante değerlendirme politikaları, düzenlemelerin rekabeti ve tüketici refahını iyileştirmeyi amaçladığını ve kamuoyu yararına yapılan düzenlemelerin rekabet sürecini olumsuz şekilde etkilediği durumlarda uygulamadan doğacak olumsuz etkilerin azaltılması ve varsayılan faydaların dikkatlice değerlendirilmesi için gerekli önlemlerin alınacağını vurgulamalıdır. Bu yaklaşım, düzenleme hedeflerine ulaşmak için daha az kısıtlayıcı yöntemler kullanılmasının değerlendirilmesini de kapsamalıdır.

**4.7** Değerlendirme çalışmaları sırasında, yetkililer:

- Olası uzun ve kısa vadeli etkileri dikkate alarak ekonomik, sosyal ve

çevresel etkileri (sayısal veya finansal olarak) değerlendirmeli;

- Yayın, uluslararası araçlar kullanılarak belirlenen politika hedeflerine verimli şekilde ulaşmanın mümkün olup olmadığını değerlendirerek, ulusal ve uluslararası piyasaların işleyişini aksatmadan küresel tutarlılığın sağlanmasını teşvik etmeli;

- Küçük ve orta ölçekli işletmelere olan etkileri değerlendirmeli ve düzenlemelerin bu kurumlar üzerinde yaratacağı idari ve uyum kaynaklı maliyetlerinin nasıl azaltılabileceğini değerlendirmelidir.

**4.8** Düzenleme Etki Analizi, açık politikalar, eğitim programları ve veri toplama ve kullanımında kaliteli denetim ve kontrol mekanizmaları ile desteklenmelidir. Bu analizler, politika geliştirme süreçlerinin ilk evrelerinde sürece entegre edilmeli, devletin merkezi yapısı ve kurumları tarafından desteklenmelidir.

**5. Düzenlemeler sistematik olarak açıkça belirlenen politika hedeflerini maliyetlerini ve faydalarını kapsayacak şekilde değerlendirilmeli, düzenlemelerin güncel, etkin maliyetli, tutarlı ve hedeflere ulaşacak nitelikte olması sağlanmalıdır.**

**5.1** Düzenleyici Etki Analizi yöntemleri, mevcut düzenlemelere yönelik incelenme ve iyileştirme çalışmalarına da entegre edilmelidir. Bu çalışmalar, düzenleyici araçların daha iyi tasarlanması ve verimliliği artırma politikasının bir parçası olarak, vatandaşlar ve işletmeler için düzenlenmelerden kaynaklanan maliyetlerin azaltılmasını içeren, daha etkin ve verimli düzenlemeler oluşturmayı hedeflemelidir.

**5.2** Analizler, tüm düzenlemelerin zaman içinde sistematik olarak değerlendirilmesini, düzenlemelerin tutarlılığını artırmayı, gerekli olmayan düzenleme yükünün azaltılmasını ve düzenlemelerin uygulanmasında ortaya çıkabilecek beklenmeyen sonuçların belirlenmesini kapsamalıdır. Etkin olmayan ve ekonomik etkileri ve risk yönetimi açısından etkileri önemli olan düzenlemeler önceliklendirilmelidir. Daimi değerlendirme mekanizmalarının yasal süreçlere dâhil edilmesinde, mevzuata değerlendirme maddelerinin eklenmesi veya alt düzenlemelerin yürürlükten kaldırılması gibi yöntemler değerlendirilmelidir.

**5.3** Değerlendirme süreçleri, ekonomik, sosyal ve çevresel politikalarda tutarlılığın sağlanmasına yönelik gelişimi kapsamalıdır.

**5.4** İdari sadeleştirme programları, düzenlemelerin yarattığı tüm yükün ölçümü ve vatandaşların ve işletmelerin idari yükünü azaltmaya yönelik açık hedeflerin kullanılmasını kapsamaktadır. Hedefe yönelik çalışmaların iyileştirilmesi için, kalitatif metotların kantitatif metotları tamamlar nitelikte olması gerekmektedir.

**5.5** Hizmetlerin daha düzenli ve kullanıcı odaklı hale getirilebilmesi amacıyla ruhsat, izin ve diğer prosedürlerin gereksinimlerini karşılamada bilgi teknolojileri ve tek noktada çözüm imkânlarından faydalanılmalıdır.

**5.6** Düzenleme gereksinimlerini karşılamak ve işlem maliyetlerini azaltmak için vatandaş ve işletmelerin, devlet ile iştirak yöntemleri değerlendirilmelidir.

**6. Düzenleme politikalarını, reform programlarını ve düzenlemeleri uygulayan makamların performansına ilişkin raporlar düzenli olarak yayınlanmalıdır. Değerlendirme raporları, düzenleyici etki analizi, kamuoyu katılım uygulamaları ve mevcut düzenlemelerin uygulama değerlendirmeleri gibi araçlar ile ilgili bilgi içermelidir.**

**6.1** Düzenlemelerin belirlenmiş olan kamu hedeflerini etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesini güvence altına almak için, düzenlemenin hazırlanmasını sağlayacak programların verimlilikleri gözden geçirilmelidir.

**6.2** Raporların hazırlanması için gereken yüksek kaliteli bilgilerin kullanılabilir hale getirilmesi amacıyla, veri toplama ve bilgi yönetimi stratejilerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi; bu sırada gereksiz idari yüklerin de önlenmesi sağlanmalıdır.

**6.3** Paydaşların ve sivil toplum kuruluşlarının düzenlemeleri incelemelerini teşvik eden bir sistem kurulmalıdır. Düzenleyici denetim birimi tarafından gerçekleştirilen Düzenleyici Etki Analizlerinin denetimi bağımsız olan 3. kurum (örneğin Ulusal Denetim Müdürlüğü) tarafından düzenli aralıklarla yapılmalıdır.

**6.4** Reform programları, yarattıkları kamusal değer ve kullanılacak kaynaklar baz alınarak değerlendirilmelidir. Değerlendirme, azaltılan idari yüklerin miktarına değil, öncelikli olarak toplum açısından ortaya çıkan sonuçlara ve etkilere odaklanmalıdır.

## 7. Düzenleme kararlarının adil, tarafsız ve tutarlı olduğuna dair güvenin artırılması için, düzenleyici kurumların işleyiş ve sorumluluklarını kapsayan tutarlı bir düzenleyici politika geliştirilmelidir.

**7.1** Bir kuruma düzenleme yapma yetkisi veren mevzuatta, yapılacak düzenlemenin hedefleri ve düzenleyici kurumun yetkileri açıkça belirtilmelidir.

**7.2** Düzenleyici kurumların, entegre şekilde çalışması için, devletin düzenleme yetkisine sahip olan tüm kurumları için sicil oluşturması, bu sicili düzenli olarak takip etmesi ve kayıtları güncel tutması gerekmektedir. Bu sicil, düzenleyici kurumlarının her birinin yasal hedeflerini ve uyguladığı düzenleme araçlarının bir listesini de içermelidir.

**7.3** Bağımsız düzenleyici kurumlar şu durumlarda oluşturulur:

- Düzenleyici kurum, kamunun güvenini sağlamak için bağımsız olması gerektiğinde,
- Hem devlet, hem de özel kuruluşların aynı düzenleme çerçevesine tâbi olması ve rekabet tarafsızlığının sağlanması gerektiğinde,
- Düzenleyici kurumların kararları, düzenlemeye tâbi taraflar üzerinde önemli ekonomik etkilere sebep olduğu durumlarda, düzenleyici kurumun tarafsızlığının sağlanması gerektiğinde.

**7.4** Düzenleyici kurumların görevlerini yerine getirmeleri için gerekli uzmanlık, bütünlük, dürüstlük, tarafsızlık, kamu hesap verebilirlik mekanizmaları ile açıkça tanımlanmalıdır.

**7.5** Düzenleyici kurumların, yasa tasarıları ve bu ana tasarıları destekleyen alt düzenlemeleri hazırlarken, paydaşlarla

diyalog kurulması ve Düzenleyici Etki Analizi değerlendirmesinin yapılması da dâhil olmak üzere, düzenleme politikalarını izlemeleri gerekmektedir.

**7.6** Kurum performansı düzenli dış denetime tâbi olmalıdır.

## 8. Düzenlemelerin ve düzenleyici kurumlar tarafından alınan kararların, hukuka uygunluğunu ve tarafsızlığını değerlendirecek sistemlerin etkinliği sağlanmalıdır. Vatandaş ve özel sektör çalışanlarının değerlendirme sistemlerine makul maliyet ve zamanında erişimi sağlanmalıdır.

**8.1** Kamu makamlarının kararlarına tâbi olan vatandaşların ve işletmelerin, yetkililerin uygulamalarını sorgulayacak sistemlere erişimi olmalıdır. Bu yaklaşım özellikle yaptırımlar içeren düzenlemelerin uygulanması için önem taşımaktadır.

**8.2** Kurulan mekanizmalar içinde kamunun düzenlemelere karşı dava açma hakkı da bulunmalıdır. Hukuki itirazların kapsamı düzenleme hazırlama prosedürlerinin ve süreçlerinin adilliği ile de ilgili olabilmelidir. Aynı zamanda düzenleyicilerin kararlarının temelini oluşturan herhangi bir yasa hükmünün, benzer şekilde hiyerarşik yasal normların (anayasal normlar dâhil) mahkeme aracılığı ile sorgulanmasını kapsamalıdır.

**8.3** Prensipite, hukuki başvurular düzenlemeyi yapan kurum tarafından değil, ayrı bir makam tarafından değerlendirilmelidir.

**8.4** Hükümetler, mümkün olan durumlarda, başvuru sahiplerinin idari kararı bekleyecekleri standart zaman aralıklarını belirlemelidir.

**9. Düzenlemelerin hedefe yönelik ve etkin olmasını sağlamak için, düzenleme tasarımı ve uygulama süreçlerinde uygun risk değerlendirmesi, risk yönetimi ve bilgilendirme stratejileri kullanılmalıdır. Düzenleyiciler, düzenlemelerin nasıl etkili hale getirilebileceğini değerlendirmeli, etkili ve adil uygulama ve yaptırım stratejileri geliştirmelidir.**

**9.1** Devletler, düzenlemeler ile ilgili reform çalışmalarında risk ve düzenlemeye ilişkin stratejilerini açıklamalıdır. Kamu ve çevre güvenliğinin sağlanması için düzenlemelerin uygulamalarına ilişkin risk değerlendirmesi, risk yönetimi ve risk iletişim yöntemleri ile ilgili rehberler hazırlamaları ve düzenli aralıklarla güncellemeleri gerekmektedir.

**9.2** Düzenleyiciler, önemli ve yeni bilimsel yaklaşımları içeren tasarımlara yönelik risk değerlendirmelerinin gözden geçirilmesini sağlayacak, hesap vermeye imkân yaratacak, uzman incelemesi gibi bir sistem kurmalıdır.

**9.3** Risk stratejilerinin, önemli veya sistemik riskleri engellemek, “risk-risk” değişimlerini ve beklenmeyen sonuçları en alt düzeye indirmek konusundaki etkinlikleri değerlendirilmelidir. Risk sistemlerinin, başarısızlıklar ve hedefe ulaşmak üzereyken başarısız olan süreçler gibi geçmiş olaylardan alınan dersleri de içermesi gerekmektedir.

**9.4** Devletler, uyum hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve vatandaşlar ile iş dünyası üzerindeki gereksiz maliyetlerin minimize edilmesi için düzenleme uyum stratejilerinin tasarımı ve yaptırımlarının

belirlenmesinde risk bazlı yaklaşımları kullanılmalıdır.

**9.5** Düzenleyicilerin, risk kriterlerini göz önünde tutarak; yapılan düzenlemelere uyum için stratejiler hazırlaması, uygulamaya alması ve gözden geçirmesi gerekmektedir.

**9.6** Tedbirlerin uygulamaya alındığı durumlarda, bilimsel verilerin oluşması ile düzenleyici kurumların, hesap vermeye yönelik düzenlemeleri gözden geçirdikleri bir sistem kurulmalıdır.

**10. Uluslararası, ulusal ve yerel yönetimler arasında koordinasyon mekanizmaları kullanarak düzenlemelerin tutarlılığı sağlanmalıdır. Tüm seviyeleri etkileyen ortak düzenleme alanları belirlenerek, düzenleme yaklaşımlarının tutarlılığı sağlanmalı, mükerrer ve çatışan düzenlemelerden kaçınılmalıdır.**

**10.1** Devletin tüm kademelerinde düzenleme politikaları ve uygulamaları geliştirmek amacıyla, mümkün olması halinde uyumu sağlamak için uygulamaya konulacak tedbirler ya da karşılıklı tanıma mekanizmalarını da içerecek uygun koordinasyon mekanizmaları geliştirilmelidir.

**10.2** Devletin çeşitli kademeleri arasında birbiri ile ilişkili ve aynı konuda düzenleme yapan düzenlemeleri (uluslar üstü organizasyonlar dâhil) tespit edecek araçlar geliştirilmelidir.

**10.3** Düzenlemelerin hazırlanması aşamasında, yerel yönetimlerin halka ve iş dünyasına yakınlıklarından faydalanılmalı ve düzenleme politikasına ilişkin yerel ihtiyaçları daha iyi anlamak için etkili istişare süreçleri geliştirilmelidir.

**10.4** Bilgi farklılıklarının önlenmesi ve düzenlemeler arasındaki tamamlayıcılığın geliştirilmesi için devletin kademeleri arasında bilgi paylaşımı ve şeffaflık mekanizmaları kurulmalıdır.

**10.5** Yerel yönetimler tarafından yapılan yenilikçi düzenleme uygulamaları yaygınlaştırılmalı, farklı ülkelerde yapılan benzer uygulamalar ile karşılaştırılmalıdır.

**10.6** Ülkelerin kabulü koşuluyla, düzenlemelere yaklaşımlardaki yerel farklılıkların ve deneyimlerin paylaşılması konusunda aracı olunmalıdır.

**10.7** Düzenleme yapma yetkisine sahip olan uluslar üstü makamların, bu önerileri dikkate almaları ve uygulamaları teşvik edilmelidir.

## **11. Yerel yönetimlerde karar uygulama kapasitesi ve performans gelişimi desteklenmelidir.**

**11.1** Devletler, uyum maliyetlerini ve sınırlamaları azaltmak amacıyla, yerel yönetimleri düzenlemeleri yerel ve bölgesel seviyede uygulamaları konusunda teşvik etmelidir.

**11.2** Yerel seviyede, düzenlemelere uyum maliyetlerini belirlemek ve azaltmak için programların uygulanması desteklenmelidir.

**11.3** Yerel seviyede, yasal boşluklardan, tutarsızlıklardan, tekrarlardan ve keşişen düzenlemelerden kaçınmak için, düzenlemelerin ve sadeleştirmenin gerekli olduğu alanların tespit edilmesi önceliklendirilmelidir.

**11.4** Düzenlemelerdeki temel amaç; ilave kaynak yaratmak yerine, düzenlemeler sonrası ortaya çıkan maliyetleri karşılamak olarak belirlenmeli ve verimli bir yönetim hedeflenmelidir.

**11.5** Yerel seviyede düzenlemelerin yönetim kapasitesinin geliştirilmesi,

uygun olan yerlerde e-devlet, iyileştirme ve insan kaynakları politikaları yoluyla desteklenmelidir.

**11.6** Devletler, yeni ve değişen düzenlemelerin etkilerini belirlemek için yerel yönetimleri Düzenleyici Etki Analizlerini kullanmaya teşvik etmeli, bu yolla yeni ve gelişmekte olan piyasaların kesintisiz işleminin önündeki engellerin belirlenmesi ve kaldırılmasını desteklemelidir.

**11.7** Ülkeler arasında, koordinasyonu arttıracak mekanizmalar geliştirilerek, iç piyasaların işleyişinde sorun yaratacak ve mevcut durumu kötüleştirecek uygulama risklerinin sınırlandırılması, yerel yönetimler arasındaki uyuşmazlıkların çözülmesi kolaylaştırılmalıdır.

**11.8** Yerel yönetimlerin düzenleyici ve hizmet sağlayıcı rollerinin net şekilde ayrılması yoluyla menfaat çatışmaları önlenmelidir.

## **12. Düzenlemelerin hazırlanmasında, ilgili tüm uluslararası standartlar ve çerçeveler değerlendirilmeli ve düzenlemelerin uluslararası paydaşlar üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır.**

**12.1** Giderek küreselleşen bir ekonomide, düzenlemeler konusunda uluslararası iş birliği, sistemik risk yönetiminin ve uzun vadeli politika planlamalarının ayrılmaz parçası haline gelmelidir.

**12.2** Devletler, küresel düzeyde uyumu arttırmak için düzenleme politikaları oluştururken ilgili uluslararası düzenlemeleri dikkate almalıdır.

**12.3** Devletler, uluslararası antlaşma yükümlülüklerine uygun hareket etmelidir (örneğin, yabancı ürün ve hizmetlere yönelik düzenlemelerin, yerli ürün ve hizmetlerle aynı uygulamalara

tâbi olmasını gerektiren ILO, BM ve WTO/ GATT Antlaşmalarını dikkate almalıdır).

**12.4** Devletler, düzenleme politikalarında ve yönetişimde doğru uygulamaların ve yenilikçi değişikliklerin yapılması ve yaygınlaştırılması için diğer ülkelerle iş birliği yapmalıdır.

**12.5** Devletler, düzenlemeler konusunda iş birliğini geliştirmek amacıyla oluşturulmuş olan özel veya kamu-özel ortaklı uluslararası forumların kurulmasını desteklemelidir.

**12.6** Mevcut düzenlemelerin ve standartların, daha düşük veya aynı maliyetlerle beklenen faydayı yaratması durumunda devletler yeniden düzenleme yapmamalıdır.

**12.7** Düzenleme değerlendirme süreçleri yerli ve yabancı taraflardan fikir almaya açık olmalıdır.

## APPENDIX 1

# KONSEY'İN DÜZENLEYİCİ POLİTİKALAR VE İYİ YÖNETİŞİM ÖNERİLERİNE EK NOTLAR

Bu bölüm, Konsey'in Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerilerinin geliştirilmesine yönelik arka plan çalışmalarını içermektedir. Okuyucunun önerilerin içerdiği unsurları anlamasına yardımcı olmak için, yalnızca bilgi vermek amacıyla hazırlanmış olup, öneri bölümüne dâhil değildir.

### Giriş

Konsey'in Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri, OECD'nin düzenleyici reform ve yönetim üzerinde 1995 yılından beri ortaya koyduğu araçların geliştirilerek, düzenleyici politikaların oluşturulmasında karşılaşılan zorluklara güncel çözümler sunmaktadır. Öneriler, düzenleyici politika, yönetim ve iyi yönetim kapsamında bir bütünsel devlet aracı olarak geliştirilmiştir. Bakanlıklar, düzenleyici kurumlar ve rekabet kurumları tarafından uygulanmalıdır.

Mali kriz, doğru teşvik mekanizmaları ile çalışan, şeffaf ve etkin piyasalar için iyi işleyen bir düzenleyici çerçevenin oluşturulma ihtiyacını ve önemini tekrar ortaya koymuştur. Toplumlar, sektör ve piyasaların artan etkileşimini yönetebilmek için düzenleyici politikalar ve kurumlara ihtiyaç duymaktadır.

Tarafsız, şeffaf ve açık düzenleyici çerçevelerin oluşturulması, aynı zamanda toplumların karşılaştığı çevresel ve eşitlik sorunlarına etkin çözümler üretmenin en temel koşuludur.

### Geçmiş

OECD Bakanları, 1995 yılında OECD'nin üye ülkelerdeki düzenleyici reformların önem, yönelim ve yöntemlerinin incelenmesini talep etmiştir. OECD Konseyi'nin, Hükümetlerin Düzenleyici Politikalarının Kalitesini Artırma Önerileri, tüm üyeleri kapsayan ilk uluslararası ilkeler raporudur. OECD, bu raporu 1997 yılında piyasaların şeffaflığı, açıklığı, rekabet politikası ve mikro ekonomik prensiplerin çok yönlü bir çerçevede değerlendirilmesini kapsayacak şekilde genişleterek, Düzenleyici Reform Raporu'nu yayımlamıştır. Bu raporda yayınlanan öneriler, üye devletlere, düzenleyici politikaların ve araçların iyileştirilmesi, serbest piyasaları ve rekabeti güçlendirmeleri ve düzenlemelerden kaynaklanan yükü azaltmaları açısından yol gösterici olmuştur. Buna ek olarak, geliştirilen öneriler, OECD'nin üye devletlerde sektörel ve politika alanında yürüttüğü ülke değerlendirmelerinin temelini oluşturmuştur.



OECD'nin 1997'de yayınlanan rapor ve 2004 yılına kadar gerçekleştirilen ülke incelemelerinin çıktılarını temel alan Düzenleyici Kalite Performansı'na İlişkin Yol Gösterici İlkeler Raporu, o güne kadar düzenleyici politikaların gelişimindeki son durumu yansıtmaktadır. İlkeler, düzenleyici reformun etkinliği için siyasi kararlılığın önemini, iyi düzenlemelerin niteliklerini, ticaret ve sanayinin gelişmesinde engel teşkil eden unsurların ortadan kaldırılması ile rekabet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yüksek kaliteli düzenlemelerin oluşturulmasında etkin ve mütemadi düzenleme yönetiminin gerekliliğini vurgulayan ilkeler, APEC OECD Entegre Düzenleyici Reform Listesi ile de desteklenmiştir.

Rekabet Komitesi, düzenlemelerin rekabet etkilerine göre değerlendirilmesini öneren 2005 ilkelerine ek olarak, rekabet değerlendirmelerinde iyi uygulama metodolojisini geliştirmek amacıyla 2007 yılında Rekabet Değerlendirme Aracı'nı oluşturmuştur. Komite, birçok devletin bir çeşit rekabet değerlendirmesi yaptığını göz önüne alarak, 2008 yılında Rekabet Değerlendirme Önerileri'ni geliştirmiş ve bu öneriler 2009 yılında Konsey tarafından kabul edilmiştir. Bu öneriler, rekabeti yersizce kısıtlayan politikaların belirlenmesi ve rekabete daha az zarar vererek aynı hedeflere ulaşan alternatif politikaların geliştirilmesini amaçlamaktadır.

1995 Önerisi ve 2005 İlkeleri geçerliliğini koruduğu halde, OECD Kamu'da Düzenleyici Politikalar Konferansı'nda (28-29 Ekim 2010) Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi'ni yetkilendirilerek, yakın geçmişteki deneyimler ve ilave değerlendirmelerin ışığı altında ilkelerin kapsamlarının genişletilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Aynı şekilde, OECD'nin düzenleme reformuna ilişkin 10 senelik çalışmasını sentezleyen Düzenleyici Politika ve Yönetişim: Ekonomik Kalkınmanın Desteklenmesi ve Kamu

Yararına Hizmet raporu da (OECD - 2011), düzenleyici politika ve iyi yönetim konularını birlikte ele almayı önermiştir.

OECD açısından, düzenlemeler geniş anlamıyla devletlerin iş dünyasından ve vatandaşlardan beklentilerini ortaya koyan araçlardır. Düzenlemeler; yasalar, devletin farklı kademelerinin yayınladığı resmi ve içtihat kaynaklı kurallar ile devlet tarafından düzenleme yapmak konusunda yetkilendirilmiş olan kamu veya özerk yapıların yayınladığı kuralları kapsamaktadır. Etkin düzenleyici yönetim, düzenleyici politikaların ekonomi ve toplum üzerinde olumlu etkisini en üst düzeye taşımakta ve altında yatan kamu politikası hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. OECD, düzenlemelere uyumu sağlamanın yanında, düzenlemelerin tasarımı ve uygulanması ile de ilgilenmektedir. OECD, düzenleyici politikalarının, araçlarının ve kurumlarının uygulamaya alınmasına yönelik bütünsel bir yaklaşım sergilemektedir.

Öneri, Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim'i, düzenleme tasarımı, yaptırımlar, inceleme ve değerlendirme politika döngüsüne entegre edilmiş ve uygun kurumlarla desteklenen, "bütünsel devlet" faaliyeti olarak sunmaktadır. Koordinasyonun, kapsamlı istişarenin, iletişimin ve iş birliğinin politika döngüsü boyunca önemini belirtmektedir.

Önceki OECD araçlarına kıyasla devletin farklı kademelerindeki risk değerlendirme ve düzenleme koordinasyonu ihtiyacına ve düzenleyici kurumların organizasyonuna daha fazla odaklanmaktadır. Öneri'de belirtilen ilkeler, sosyal, çevresel ve ekonomik hedefleri gerçekleştirmede düzenlemelerin etkin ve etkili kullanımının önemini vurgulayan politika, araç ve kurumların performans değerlendirmelerinin temelini oluşturmaktadır.

Öneriler, Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi tarafından, 2011 yılında kamunun ve komitenin geniş kapsamlı ortak çalışmaları ile geliştirilmiştir. Önerinin ilk taslağı Nisan 2011’de Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi tarafından görüşülmüştür. Ardından, Komite’nin görüşlerini yansıtan istişare dokümanı yayınlanmış ve 2011’in Haziran – Temmuz döneminde kamunun görüşleri alınmıştır. Bu süreci takiben, düzeltilmiş yeni hali diğer OECD Komiteleri ve OECD Genel Sekreterliğine görüşleri alınmak üzere iletilmiştir. Taslak öneri, memnuniyetle karşılanmış ve OECD ile dış kaynaklardan, özellikle akademik dünyadan, BIAC ve TUAC’tan, Rekabet Komitesi’nden ve Kamu Yönetişimi Komitesi’nden görüşler alınmıştır. Şeffaflığa destek olmak amacıyla, öneri sahiplerinin onayı da alınarak, OECD’nin internet sitesinin düzenleme politikası bölümünde kamu önerileri yayınlanmıştır. Bu istişare süreci boyunca alınan tavsiyeler, Kasım 2011’de gerçekleştirilen Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi toplantısında yeniden görüşülerek taslak genişletilmiştir. Komite üyeleri tarafından yapılan son revizyonların ardından 16 Ocak 2012 tarihinde, Konsey’e sunulmak üzere Kamu Sektörü Yönetişim Komitesi tarafından onaylanmıştır.

## ÖNERİLEN İLKELER İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

### 1. Düzenleme Kalitesine İlişkin Detay Politika

Devletler, resmi güçlerini vergi ve harcamaların yanı sıra, düzenlemeler ile uygulamaktadır. Düzenleyici Kamu Politikaları; doğru uygulanması halinde, tüm politikaların şekillenmesinde ve uygulanmasında tamamlayıcı rol oynamaktadır. Bu politikalar ekonomide ve toplumun refahını şekillendirmede

önemli rol oynayan temel politikalar olarak da kabul edilebilir. Düzenleyici Kamu Politikaları’nın rolü, düzenleme kaldırıcının etkin şekilde işlenmesini ve böylece düzenlemelerin ve düzenleme çerçevelerinin kamu yararına olmasını sağlamaktır.

Düzenlemelerle ilgili yapılan değerlendirmeler, bütünsel devlet politikasını benimsemenin önemini vurgulamıştır. Bu politika, düzenleme süreçlerine katılan kurumların etkileşiminden doğan dinamik bakış açısının değerlendirilmesini ve geleneksel fonksiyonel çalışma düzeninden kaynaklanan zorlukların aşılmasını sağlamıştır. Bütünsel devlet politikasının benimsenmesi, belirlenen politika hedeflerine ulaşmak için gerekli iş birliği mekanizmalarının oluşturulması için kapasitenin geliştirilmesini de kapsamaktadır.

“Bütünsel Devlet” bakış açısı, merkezi yönetimin doğru işlemesi ve düzenlemelerin kalitesinin artması için gerekli olan etkileşimlerin oluşmasını sağlarken; düzenleyici kalite kültürünün desteklenmesi de reform sonuçlarına yönelik sorumluluk bilincinin yayılmasını sağlayacaktır. Birçok ülkede, yönetimler düzenleyici kalite ihtiyacını politika süreçlerine bütünsel olarak entegre edememiştir.

Düzenleyici sistemlerinin kalitesini sağlamak, hükümetlerin ve parlamentoların daimi görevleri arasındadır. Hükümetlerin önceliği, düzenleyici kalite ile ilgili aksaklıkları gidermek değil, kaliteli düzenlemeleri uygulamak olmalıdır. Gelişmiş ülkelerde, söz konusu yaklaşım yeni düzenleme tasarımının mevcut düzenlemelerin gelişim süreçleri ile ilişkilendirilmesine dayanmakta ve düzenleyici yönetime dönüşmektedir. Düzenleyici yönetim, demokratik yönetişimin ilkelerinden kaynaklanmakta ve yönetimin,

yasama, yargı, yerel ve ulusalar üstü kademelerindeki geniş paydaş kitlesini ve özel sektörün de dahil olduğu uluslararası standart belirleme kurumlarını kapsamaktadır. Düzenleme politikaları, araçları ve kurumları, OECD'nin düzenleyici yönetişime ilişkin başarılı yaklaşım için desteklediği analitik çerçevenin unsurlarını oluşturmaktadır.

Ülke araştırmaları, düzenleyici kalite üzerine açık bir politikayı destekleyen en önemli faktörlerden birinin kamuda düzenleyici reform konusunda siyasi kararlılık olduğunu vurgulamıştır. Devletin en üst makamları, etkin bir düzenleyici politika benimsemeli ve düzenleme kalitesinin önemini tüm seviyelere açıkça iletmelidir. Siyasi kararlılık, birçok farklı şekilde gösterilebilir. Düzenleme kalitesinin artırılmasından sorumlu merkezi bir denetim organının oluşturulması, hükümetin düzenleme süreçlerinde rol alan paydaşların farkındalığını artırmaya yönelik siyasi kararlılığını ortaya koyacaktır. Bu güçlü liderlik çağrısı, tek taraflı veya tepeden inme bir reform yaklaşımı olarak algılanmamalıdır. Başarılı liderlik çoğunlukla uyumun sağlanması ile değil, tüm paydaşların uzlaşması ile sağlanır.

Başarılı bir düzenleme kalitesi yönetim sisteminin ana bileşenlerinden biri, düzenleyici reform ilkelerine açık siyasi bağlılıktır. Hükümetler, düzenleyici yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini ve denetlenmesini sağlamalıdır. Düzenleyici reform programlarının başarı faktörlerinden biri de, düzenleme yönetimi ve reformunun tüm boyutları ile ilgili sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi ve açık bir hesap verebilirlik çerçevesinin oluşturulmasıdır.

Düzenleyici politika sorumluluğunun bakanlıklara verilmesi, düzenleyici politika hedeflerine siyasi bağlılığı sağlayacaktır. Ancak düzenleme yönetimi

sistemi içindeki program sorumlulukları devletin farklı birimleri tarafından yerine getirilmektedir. Bunlardan bazıları (Düzenleyici Etki Analizi veya belirli politika alanlarında geliştirilecek kamu düzenlemelerine ilişkin iyileştirme çalışmaları gibi) kamu düzenleme kalitesini geliştirmeye yönelik tedbirlerin uygulanmasını sağlayan sektöre yönelik sorumluluklardır. Bölümsel sorumlulukların yanı sıra, devlet genelinde, düzenleme reformuna ilişkin politikaların başarısını takip etme ve destekleme sorumluluklarını belirleme ihtiyacı da mevcuttur.

Hesap verebilirlik çerçevesi bakanların sorumluluklarını belirleyerek, düzenleme yönetim sisteminin tüm kurallarının uygulanmasını ve düzenleme politikası ve yönetişimi sorumluluklarının sistem genelinde belirlenmesini sağlayacaktır. Sistemin tamamındaki sorumluluklar: düzenleyici yönetim sürecine liderlik etmek, denetimini sağlamak, düzenleme reformu faaliyetlerini koordine etmek ve raporlama görevi kabinede bir Bakanlığa verilmelidir. Bu sorumluluk, düzenleme yönetim sisteminin performansına ilişkin raporun hazırlanmasını ve kamuda düzenleyici politika yapılarının ve düzenleme yönetimi uygulamalarının sistem genelinde iyileştirilmesine yönelik fırsatların belirlenmesini kapsamaktadır.

Düzenleme yönetiminin bazı bölümlerinde, bu sistemik rolün, düzenleme yönetim sistemlerinin etkin şekilde işleminde tamamlayıcı rol oynayan diğer bakanlara da paylaştırılması gerekebilir. Bunlar arasında; düzenlemelerin yasal kalitesini sağlamaktan ve yasal veri tabanından sorumlu olan Adalet Bakanı; devlet genelinde ekonomik politikaların desteklenmesinden sorumlu Maliye Bakanı sayılabilir. Bunun yanında bir bakanlığa Kamu Düzenleme Yönetimi liderliğini vermekte fayda vardır.

Bu uygulama, OECD genelinde uygulanmaktadır. 2008 yılında 24 ülke, devletlerinin düzenleme reformunun desteklenmesi için sorumluluğu tek bir Bakanlığa verdiklerini beyan etmişlerdir.

## 2. İletişim, İstişare ve Katılım

Düzenleyici politika, düzenlemelerden sağlanacak faydaların yanında düzenlemenin getireceği yükümlülükleri de dikkate alınmalıdır. Düzenlemelerden etkilenen taraflar: vatandaşlar, kurumlar, tüketiciler, çalışanlar (temsilci örgütler ve birlikler), kamu sektörü, sivil toplum örgütleri, uluslararası ticaret ortaklıkları ve diğer paydaşlardır. Kamu yararını, münferit paydaşların faydalarının toplamı olarak açıklamak her zaman mümkün değildir; ancak hükümetler, düzenleme tasarıları, uygulamaları ve iyileştirme fırsatlarını belirlerken, kamuoyu-odaklı bir bakış açısı benimsemelidir. Açık devlet prensiplerinin benimsenmesi, şeffaflık ve katılımcı demokrasiyi artırarak, düzenlemelerden etkilenen paydaşlardan geri bildirim alınması, yolsuzlukların engellenmesi ve kamuya güvenin artırılmasını sağlar. Tüm vatandaşların hukuk altında eşitliğini destekleyerek, ayrımcılığın ortadan kalkmasını sağlar.

Kamuoyu düzenlemelere ek bir maliyete katlanmadan erişebilmelidir. Bu durum, düzenlemelerde şeffaflığı arttırırken, kamu görevlilerinin görevleri sırasında takdir hakkının kötüye kullanarak ayrımcılık ve yolsuzluk yapmasını engeller.

Paydaşların düzenleme tasarısı ve iyileştirme süreçlerine katılımını sağlayan iletişim, danışma ve katılım süreçleri, hükümetlerin vatandaşın ihtiyaçlarını anlamasına ve kamu kurumlarına güvenin artmasına destek olur. Buna ek olarak, devletin daha fazla bilgi ve kaynak toplamasını, düzenlemelere uyumu artırmasını ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan itirazların azalmasını sağlar. İlgili tarafların, tâbi oldukları düzenlemelerin olası etkilerine

ilişkin ayrıntılı bilgilere erişebilmesi, şeffaflığı ve hesap verebilirliği de arttırabilir.

Ülke içindeki farklı paydaşların bir araya getirilmesinde istişare araçları kullanılmalıdır. Konsültasyon yöntemlerindeki, farklı tarafların fikirlerini devlete ulaştırabilmek için aynı kaynak ve fırsatlara sahip olmadığı dikkate alınmalı ve bu sebeple farklı iletişim kanalları kurulmalıdır. Paydaşlara, düzenleme tasarılarını incelemek ve düzenleme hazırlama sürecine katılma fırsatı verecek kadar zaman tanınmalıdır.

Kamuoyunun algısı da dahil olmak üzere, düzenlemenin kamu üzerindeki etkisine ilişkin bilgilerin toplanması devletlere; politikalarını sorunlara göre yapılandırma, reformları ve düzenlemelerin uygulanmasını güvence altına alma, düzenlemenin gereksiz yük getireceği noktaları bulma ve bu alanlara odaklanarak önceliklendirme yapmasına yardımcı olmaktadır.

Gereksiz düzenleme yüklerinin azaltılması ve güçlü düzenlemelerin geliştirilmesi, ekonomik büyüme, inovasyon ve rekabetin geliştirmesine yardımcı olacak, ayrıca devlete karşı kamu güveninin oluşmasını sağlayacaktır. Düzenlemelerin geliştirilmesinde devletlerin, düzenleme maliyetlerinin kurumlar ve vatandaşlar ve küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkisinin farkında olması gerekmektedir.

## 3. Düzenlemelerin Denetimi

Düzenleyicilerin halkın belirli bir kesimini temsil ettiği göz önünde bulundurulduğunda, düzenleme denetim organlarının düzenleyici kurumların siyasi hesap verebilirliğini sağlaması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde, düzenleme denetim organlarının da, Başbakan, bakanlar, yasalar veya kamu tarafından denetlenmesi gerekmektedir.

Düzenleyici denetim organlarına verilen yetki, büyük oranda bu organlara verilen yetkilerin kaynağına bağlıdır. Örneğin;

yasalar ile sağlanan yetkiler, gelecekteki yasaların incelenmesinde daha geniş uygulamaya sahip olacakken; benzer şekilde Başbakan veya Cumhurbaşkanı tarafından tanınan yetkiler, yürütme organı dahilindeki ikincil düzenlemenin denetimine daha fazla odaklanacaktır.

Düzenleyici denetim organlarının devlet yapısı içindeki konumu, farklı koşullara bağlı olabilir. Denetim organları, devletin merkezinde ve Başbakan tarafından denetlenmektedir. Özellikle devletin merkezi birimlerinin düzenleme denetimini gerçekleştirecek kurumsal kapasite ve kaynaklara sahip olmadığı durumlarda, düzenleme denetim organı maliye veya ekonomi odaklı bir bakanlık altında konumlandırılabilir. Denetim sorumluluklarının, devletin farklı kademelerindeki birimlerden oluşan bir ağ ile yönetildiği denetim modelleri de uygulanabilir. İş dünyasını temsil eden danışma gruplarının kamu reform çalışmalarını takip ederek ilerlemeleri raporlaması gibi çalışmalar ile, dış denetim de kamu denetimlerinde tamamlayıcı bir rol oynayabilir.

Düzenleme denetimi, düzenleme tasarımlarını, opsiyonlarını ve etkilerini değerlendirmek için gerekli birikime sahip profesyonel kişiler tarafından, uzmanlığa dayalı yapılmalıdır. Teknik bilgi, düzenlemenin yaratacağı önemli etkileri, fayda-maliyet dengelerini ve düzenleme alternatiflerini ortaya koyarak, politikacılar, karar alanlar ve kamuoyunun düzenlemelerin etkileri ile ilgili gerekli bilgiye ulaşmasını sağlayacaktır.

#### 4. Entegre Düzenleyici Etki Analizi

Düzenleyici Etki Analizi, karar alıcıların, kamu politikası hedeflerini gerçekleştirebilmek için düzenleme yapılıp yapılmamasını ve ihtiyaç görüldüğü taktirde düzenlemelerin nasıl yapılması gerektiğine dair bilgilendirici bir karar süreci ve aracıdır.

Yeni düzenlemelere ex ante (uygulama öncesi - tahmini) düzenleme etki analizi uygulayarak hazırlanan düzenlemeye yönelik veri bazlı iyileştirmeler yapmak imkânı sunan devletlerin en önemli düzenleme araçlarından biridir. Buradaki amaç, politika belirleyicilerin karar almadan önce düzenleme dışı alternatifleri de değerlendirmesine ve en etkili düzenleme yaklaşımlarını belirlemesine yardımcı olarak düzenlemelerin tasarımını geliştirmektir. Bunu yapmanın bir yolu da düzenlemenin faydalarının ve maliyetlerinin, politika hedeflerinin gerçekleştirebilecek alternatif araçların analiz edilmesi ve kamuya en yüksek yararı sağlayacak yaklaşımın belirlenmesidir.

İyi tasarlanmış bir Düzenleyici Etki Analizi, düzenleme tasarımlarındaki kayıp ve kazançları şeffaflaştırarak; düzenlemenin yayılım etkilerinden ve ortaya çıkacak maliyetlerden kimlerin etkileneceğini ve devletin politikasının bir alanındaki risklerin azaltılması sonucunda diğer alanlarda çıkabilecek riskleri belirleyerek politika tutarlılığının sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Kapsamlı bir düzenleme, ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirmelerini bir araya toplamaktadır. Düzenleyici Etki Analizi politika geliştirmede veri kullanımını iyileştirebilir, belirlenen bir soruna uygun bir çözüm getirebilir ve gerekli bir durum olmaması halinde düzenleme yapılmasından ya da ihtiyaç varken düzenleme yapılamamasından kaynaklanan sıkıntıları azaltabilir.

Bunun yanında, Düzenleyici Etki Analizinin etkin bir şekilde uygulanması kaynak ve uzmanlık gerektirmekte ve çoğunlukla kötü uygulamalardan veya politik ve bürokratik direnç dolayısıyla engellenmektedir. Düzenleyici Etki Analizi politika geliştirmenin muadili olarak görülmektedir, oysa ki düzenlemelere olan ihtiyacı ve olası

etkileri değerlendirerek politika sürecini kolaylaştırmayı ve güçlendirmeyi amaçlamakta ve düzenlemelerin başarılı olup olmayacağını ortaya koymaktadır. Düzenleyici Etki Analizi, doğru konumlandırma ile yönetsel bir uygulama olmaktan çıkarılıp politika geliştirme sürecine dahil edilebilir. OECD'nin deneyimleri, iyi yapılandırılmış bir denetim fonksiyonunun desteğinin, etki değerlendirme çalışmalarının politika ve kanun hazırlama sürecine entegre edilmesine ve değerlendirme kalitesinin artırılmasına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu organlar, düzenlemelerin analizine yönelik eğitim ve destek sağlamalı ve etki değerlendirmelerinin kalitesini incelemelidir.

Düzenleyici Etki Analizleri, örneğin yol haritaları oluşturulması, olası düzenleme inisiyatiflerinin önceden belirlenmesi, fikir alış verişi ve değerlendirme çalışmaları veya fikir alış verişi aşamasında Düzenleyici Etki Analizleri yapılarak, yeni düzenlemelerin hazırlanmasında gerçekleştirilen süreç ile bağlanmalıdır. İstişare sürecinin sonuçları, şeffaflığın artırılması ve düzenleme risklerinin azaltılması için bağımsız katkılar da dahil edilecek şekilde kamuya açık hale getirilmelidir (mümkün olması halinde internet üzerinden).

Geleneksel “komuta ve kontrol” düzenlemelerine getirilecek ortak düzenleme gibi alternatif yaklaşımlar, politika hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için en etkili ve etkin yaklaşımların kullanılmasını sağlamaktadır. Deneyimler, devletlerin eylemsizliğin üstesinden gelmek, riskleri önlemek ve “önce düzenle sonra sorgula” kültürünü ortadan kaldırmak için güçlü liderlik sergilemesi gerektiğini göstermiştir. Aynı zamanda, öz düzenleme gibi yumuşak yaklaşımların kullanılmasına karar verirken, kamu politikası hedeflerinin gerçekleştiğinden emin olunmasına özen gösterilmelidir.

## 5. Düzenlemelerin Uygulama Sonrası (ex post) Değerlendirilmesi

Mevcut politikaların, ex post (uygulama sonrası) etki analizleri yoluyla değerlendirilmesi, düzenlemelerin etkili ve etkin olmasını sağlamak açısından oldukça önemlidir. Bazı durumlarda, resmi ex post (Uygulama Sonrası) etki analizi süreçleri, sürmekte olan politika görüşmelerine bilgi sağlama konusunda ex ante (Uygulama Öncesi - Tahmini) analizlerden çok daha etkilidir. Özellikle uygulama sonrası değerlendirmenin faydalı olduğu durumlara örnek olarak, düzenlemelerin hızlı sonuç almak üzere baskı altında geliştirildiği durumlar sayılabilir. Ex post (Uygulama Sonrası) değerlendirme performans kriterleri, düzenlemenin hedeflerinin net olması, performans ölçümünde kullanılacak veriler ve kurumsal kaynakların dağılımı gibi konuları da içerecek şekilde politika döngüsünün erken aşamalarında ele alınmalıdır. Sınırlı olan politik kaynakların mevcut düzenlemeleri gözden geçirmeye ayrılması zor olmakla birlikte, ex post (Uygulama Sonrası) değerlendirmelerin uygulanması için sistematik olarak programlanması gerekmektedir. Bu konuda uygulanan yöntemlerden bazıları; düzenli aralıklarla gerçekleştirilen zorunlu incelemelerde yürürlükten kaldırma hükümlerinin ya da gereksinimlerinin belirlenmesi, planlanan inceleme programları ve kamuoyunun mevcut düzenlemeyi iyileştirmek üzere önerilerde bulunabileceği mekanizmalardır.

Gözden geçirmelerden anlamlı sonuçlar elde edebilmek için prosedürlerin oluşturulmasına ve organizasyona gereken dikkat ve önem verilmelidir. Önemli düzenlemelerde, gözden geçirmeler, düzenlemeyi yürüten kurumlardan bağımsız

gerçekleştirilmelidir. Düzenlemeler genellikle diğer düzenlemeler ve idari prosedürlerle birlikte çalıştığından, gözden geçirmeye ilişkin süreçlerin düzenlenmesi politika hedeflerini gerçekleştirebilme etkililiğini dikkate almalı, ancak kademeli veya mikro düzeyde detaycı bir yaklaşım benimsememelidir. Tamamlayıcı yaklaşımlar arasında, sanayi veya inovasyonu destekleyici fırsatlara odaklanılması sayılabilir.

Yenileme sürecinin eksikliğinde, bürokratik işlemler zaman içinde artmaktadır. Bu durum, vatandaşların günlük hayatını karmaşık hale getirmekte ve iş dünyasının verimli şekilde çalışmasını engellemektedir. Bürokratik işlemler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından yük teşkil etmektedir, çünkü bu kurumlarda idari fonksiyonlara ayrılan kaynak maliyeti büyük şirketlerinkinden oransal olarak daha fazladır. Bürokrasi, kamu sektörü açısından da bir yüküdür ve verimliliği düşürmektedir. Devlet düzenlemeleri vatandaşlar, iş dünyası ve kamu sektörü üzerindeki idari yükünün azaltılması, hükümetin ekonomik performansı ve verimliliği için yürüteceği stratejinin bir parçası olmalıdır. Diğer taraftan, düzenleme yüklerinin azaltılması da aynı öneme sahiptir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, devletlerin vatandaş ve işletmelerle etkileşime girme yöntemlerini sağlayan ve devleti daha verimli hale getirecek yeni yollar yaratmaktadır. Yeni teknolojilerin sağladığı fırsatların nasıl kullanılabileceğini düzenli ve sistematik olarak ele almak hükümetler açısından gereklidir; bu sayede devletle ilgili işlem maliyetlerinin azaltılması için ağ etkilerini kullanmak ve devlet hizmetlerinin vatandaşların bakış açısı kullanılarak iyileştirilmesi mümkündür.

## 6. Düzenleme Reformu Programlarının ve Düzenleme Politikalarının Performansının Değerlendirilmesi

Düzenleyici reform programlarına ilişkin bilgiler, düzenleyici politikaların etkin şekilde uygulanıp uygulanmadığını veya reformların beklenen etkiyi yaratıp yaratmadığını belirlemek ve değerlendirmek açısından gereklidir. Düzenleme performansı ölçümleri aynı zamanda kurumların düzenleyici politikalarının gerekliliklerine uyumunu iyileştirmeyi amaçlayan bir karşılaştırma fırsatı sunmaktadır; etki değerlendirmesinin, fikir alış verişinin, sadeleştirme tedbirlerinin ve diğer uygulamaların etkin kullanımına ilişkin raporlama, gibi konular buna örneklerdir.

Bilginin etkililiğini sağlama konusunda, şeffaflık önemli bir konudur. Dış paydaşların gözden geçirme ve performans bilgilerine ulaşımının sağlanması, bu bilgiler ışığında yorumlar yapmalarına ve kurumları uygulamalarını iyileştirmeye teşvik etmektedir.

Devlet içindeki düzenleme, devletin kendi idarecilerine ve kamu hizmeti sağlayıcılarına uyguladığı düzenlemeleri kapsamaktadır (örneğin, devlet kurumları veya yerel hizmet sağlayıcıları). Kaynakların kısıtlı olduğu bir ortamda, düzenlemelerin ve yönetim dahilindeki ve kamu hizmeti sağlayıcılarının kullandığı uygulamaların etkisinin ve etkinliğinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Devlet içindeki düzenleme yükünün azaltılması, iç düzenlemelerin etkinliğini ve kalitesini arttıracak, maliyetlerin azalacak ve daha iyi kamu hizmeti sunmak için gereken kaynakların açığa çıkmasını sağlayacaktır.

## 7. Düzenleyici Kurumlarının Organizasyonu

Belirli bir organa düzenleme yetkisi veren yasalar, bu düzenleme ile hedeflenen konunun ne olduğunu açıkça ortaya koymalıdır. Düzenleme, özellikle hedefleri gerçekleştirmek için yürütülecek süreçleri değil gerçekleştirmeyi planladığı politika hedeflerini belirtmelidir. Düzenlemelerdeki sunulan yöntemler veya detay seviyesi yoruma bağlıdır. İlke bazlı düzenlemeler, karmaşık ve hızlı değişen politik ortamlarında, politika hedeflerini gerçekleştirmenin en uygun yöntemi olarak görülür. Ancak bu durum, düzenleme makamının, düzenlemeden kaynaklanan sorumluluklarını yerine getirmesi için gereken sektörel uzmanlığa ve kapasiteye bağlıdır. Bunun yanında, düzenleme makamı tarafından çözülmesi gereken iletişim zorluklarını beraberinde getireceği de unutulmamalıdır.

Düzenleyici kurumunun gerçekleştireceği yönetim düzenlemelerinin, kamu güvenini nasıl etkileyeceği göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Devletten ve düzenlemeye tâbi taraflardan bağımsız bir düzenleyici kurumun kurulması, alınan kararların adil ve tarafsız olduğuna dair bir güven sağlayacaktır. Bu durum, düzenleyici kurumunun alacağı kararların önemli finansal ve piyasalar ile ilgili sonuçlar doğurması halinde veya yatırımların düzenlemeye ilişkin risklerini azaltmak için politik süreç ile mesafesini koruması gerektiğinde oldukça önemlidir. Buna bağlı olarak, ayrı bir düzenleyici işlevi kurulduğunda, düzenleyici kurumunun bakanlık dışında mı (devlete hesap verme şartıyla) yoksa bakanlık içinde bir idari birim olarak mı kurulacağına karar verilmesi gerekmektedir. Düzenlemeler ayrıca kurumun düzenlemeler konusunda bağımsız olması konusuna da odaklanmalıdır.

Düzenleyici kurumunun varoluş sebebi, devletin kamu yararı için belirlediği hedefleri gerçekleştirmektir. Yasaların verdiği yetkiler dâhilinde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu yüzden, hesap verme sistematığının yasanın verdiği görevlerin gerçekleşme performansını göz önünde tutması gerekir. Düzenleyici kurumları, belirli aralıklarla – politika alanındaki yasama organına veya sorumlu bakanlığa – hedeflerini gerçekleştirme ve işlevlerini yerine getirme hususlarında rapor vermelidir; bunu da ilgili performans göstergeleri yoluyla yapmalıdır. Uyum, yaptırım ve kararların gözden geçirilmesi gibi hususları ele alan ana operasyonel politikalar ve diğer rehberlik eden dokümanlar kamuya açık olmalıdır. Düzenleyici kurumlar, önemli kararlarla ilgili gözden geçirme süreçleri oluşturmalı ve yaptığı tespitleri yayınlamalıdır.

Benzer şekilde, düzenleyici kurumların, özellikle düzenlemelere tâbi olan taraflar üzerinde önemli ekonomik etkileri olan düzenlemeler için tarafsız incelemeler yaptırmaları gerekmektedir.

Düzenleme faaliyetlerinin etkin şekilde koordine edilmesi önemli idari faydalar sağlayacaktır. Bir düzenleyici kurumunun faaliyetlerinin diğer düzenleyici kurum ile çakışması ya da diğerini etkilemesi mümkündür; bunun sebebi düzenlediği konuların benzer tabiatta olması (örneğin tüketicinin korunmasına ilişkin düzenlemeler) ya da aynı işletmeler hakkında olmasıdır. Düzenleyicilerin, kendilerini entegre düzenleme sisteminin bir parçası olarak görmeye ve birlikte çalışarak birbirlerinden yenilikler öğrenmeye teşvik edilmesi gerekmektedir. İlk adım, düzenleme kurumlarının, işlevlerini ve sorumluluklarını da içeren bir sicil listesinin oluşturulması yoluyla düzenleme sistemindeki karmaşıklığa ilişkin farkındalığın artırılmasıdır.



## 8. İdari ve Yasal Değerlendirme

Düzenleyici makamların, yetkilerini yalnızca yasaların izin verdiği ölçüde kullanması, benzer vakalara benzer yaklaşımlar getirmesi, normal uygulamaların dışına çıkmaları için haklı nedenlerinin olması gerekmektedir. Hukuki ilkelerin uygulanması ve etkili yargı süreçleri sağlanması, yetkilerin keyfi kullanılmasını önleyecek ve düzenleme sisteminin dürüstlüğünü koruyacaktır.

Yasal süreçlere erişimin, yüksek yasal maliyet yükünden arınmış, kolay ve anlaşılır olmasını sağlamak önemlidir. Diğer yandan, düzenlemeye tâbi olanların daha iyi sonuç alabilmek için başka bir makam seçebilmesi gibi imkânların olmaması, düzenleyicilerin kaynaklarını ve düzenlemelerin kesinliğini koruyacaktır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, devletlerin vatandaş ve işletmelerle ekonomik faaliyetlerin desteklenmesi ve ticari güvenin sağlanması için iş kurmak için gereken tüm başvuru süreçlerinin hızla çözülmesi ve hak ihlali süreçlerinin belirlenen sürelerde çözümlenmesi gerekmektedir. Yetkili makamların, kararını açıklaması için sabit zaman aralıklarının belirlenmesi, cevap vermemesinin onaylama olarak kabul edilmesi düzenleyici kurumların karar almalarını hızlandıracak, standart vakalarda sorunları hızla çözebilecek mekanizmalardır. Özel ve karmaşık durumlarda standart sürelerin dışında sürelerde karar verilmesi gereği de değerlendirilmelidir. Ancak, iyi uygulamalar, istisnaların uygulanacağı alanları belirleyen listeyi sınırlamalıdır. Böyle vakalarda, başvuru sahiplerinin süreçler ve işleyiş hakkında bilgilendirilmesi gereklidir.

## 9. Risk ve Düzenleme

Düzenlemeler çoğunlukla öngörülen risklere tedbir olarak geliştirilmektedir.

Böyle durumlarda, düzenlemeler hedeflediği risk ile ilgili değerlendirmelerini baz almalıdır. Devletler, risklerin belirlenmesine ilişkin bilimsel sistemler kullanmalıdır. Mümkün olan durumlarda, politika önerilerinin potansiyel risk-risk geçişlerine göre incelenmesi, gerekmektedir; bir alandaki riskin azaltılmasının başka bir alandaki riski tetiklemesi ortaya çıkabilmektedir.

Risk değerlendirmesi, risk yönetimi ve risk iletişimi, düzenlemeler döngüsünün parçalarıdır. Risk değerlendirmesi, olası zararın kapsamının belirlenmesi ve değerlendirilmesi ve bireyler, varlıklar ve çevre açısından olumsuz sonuçların gerçekleşme olasılığını belirlemek amacıyla kullanılacak temel analitik araçtır. Risk yönetimi, riskleri ve olası çözümleri belirleyen, en uygun yöntemi veya yöntemler zincirini seçerek çözümlü hedefleyen aksiyonların tasarlanması ve uygulanmasıdır. Risk iletişimi, kamuyu riskler ve risk geçişleri konularında bilgilendirmeyi ve eğitmeyi amaçlar; bu nedenle risk politikası döngüsünün kritik bir bileşenidir. Risklerin doğasının ve risk yönetim tedbirlerinin kamu tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlamak, yönetim ile azaltılması mümkün olmayan risk unsurlarının kamu tarafından kabul edilmesine yardımcı olmaktadır.

Uluslararası mali krizde görüldüğü üzere, düzenleyicilerin risk değerlendirme ve yönetim sistemlerinin, sistemik riskleri ve nadir görülen yıkıcı etkilere sahip olayları dikkate alacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu karmaşık bir çalışma olmakla birlikte geçmiş krizden alınan derslerle şekillendirilen sistemlerin oluşturulmasını sağlayacaktır.

Düzenleyici kurumların bu sebeple, kaynaklarını en kritik riskler için kullanmalarını sağlayacak uyum ve yaptırım stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

## 10. Devletin Kademeleri Arasındaki Düzenleme Tutarlılığı

Federal ve üniter ülkeler arasındaki farklar, tüm ülkelerin bir ölçüde yerelleştirildiği kurumsal yapıları içermemektedir. Tutarlı olan, devletin kademeleri arasında yerleşmeden kaynaklanan ilişkilerin karakteristik özelliğinin karşılıklı bağlılık olmasıdır. Bunun sebebi bu kademelerdeki politika sorumluluklarının ve sonuçlarının birbirinden tam olarak ayrılamamasıdır. Bunun karmaşık, devletin farklı kademeleri arasında dikey ve aynı kademe dâhilinde yatay ve birbirine bağlı bir ilişki olması gerekmektedir.

Düzenleme yetkisinin devletin farklı kademelerindeki uygulamaları, prensipte, ulusal ekonomik ve sosyal politika hedeflerini (ortak piyasaların kurulması, vatandaşların ve çevrenin eşit şekilde korunması gibi) gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Ancak, bu ilişkilerin karmaşık yapısı, devletin etkili şekilde ve uyum içinde işlemlerini engelleyen yatay ve dikey boşluklar oluşmasına sebep olmaktadır. Bu boşluklara örnek olarak; devletlerin yükümlülüklerini yerine getirmek için gereken mali kapasiteye sahip olmaması, devletin farklı seviyeleri arasındaki bilgi farklılıkları, idari olarak farklı hesap verme yükümlükleriyle idari sınırların yerel seviyede işlevsel ekonomik ve sosyal alanlara uyum sağlayamaması, politika tasarımındaki eksikler, bakanlıkların ortak tasarım veya yerel seviyede uygulama gerektiren ve çoğu zaman hizmetleri gerçekleştirebilmek için gereken kişilere veya altyapı kaynaklarına sahip olmayan çapraz sektörel düzenlemelere karşı yalnızca dikey yaklaşımlar kullanması sayılabilir.

Üye ve üye olmayan ülkeler, bu boşlukları giderebilmek ve çok seviyeli düzenleme politikası geliştirmedeki uyumu sağlamak için birçok mekanizma geliştirmekte

ve kullanmaktadır. Bu mekanizmalar, bağlayıcı yasal mekanizmalar olabildiği gibi destekleyici tartışma platformları ile de oluşturulabilir. Ayrıca bu mekanizmaların bölgesel politikalara fırsat tanıyacak esneklikte olması gerekmektedir. Yerel yönetimlerin düzenleme hazırlamaya katılması zaman alacak olmakla birlikte, orta-uzun vadeli faydaları, koordinasyon maliyetlerinin üzerinde olacaktır. Düzenleyici reforma bu şekilde başarıyla yaklaşan ülkeler, ekonomi genelinde, düzenleme süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, düzenleme yüklerinin azaltılmasını ve daha koordine faaliyetlerle verimlilik alanlarındaki faydaların meyvelerini toplayacaktır.

## 11. Yerel Seviyede Düzenleme Yönetimi Kapasitesi

Devletin kademeleri arasındaki koordinasyon, yerel seviyede düzenleme yönetimi kapasitesi geliştirme çalışmaları ile desteklenmelidir. Devletlerin rolü, düzenleme yönetimine yönelik yerel kapasitenin geliştirilmesine destek vermektir. Bunu da uygun yönetim, mali düzenekler ve teşvikler, aynı zamanda da yetkililere tavsiye ve eğitim sağlayarak gerçekleştireceklerdir.

Kapasitedeki boşluklar, yerel yönetimlerin yalnızca ulusal düzenlemeleri hayata geçirmesi ile değil aynı zamanda kendi düzenleme yönetimi stratejilerini, bu kapsamda düzenleme etkisini ve gerekli reformları belirlemesi yoluyla giderilebilir. Düzenleyici yönetim talebi daha stratejik hale geldikçe, yerel seviyenin kapasitesi çoğunlukla yetersiz kalmakta veya yerel aktörler arasında önemli fikir ayrılıkları ortaya çıkmaktadır (özellikle kırsal ve kentsel alanlar arasında). Ayrıca, yerel seviyede mevcut olan bilgilerin sınırlılığı (vatandaşlarla ve işletmelerle yakın ilişkiler yoluyla elde edilen) ve tarafsızlık riski veya kamu yararına ilişkin dar görüşlülük geçişleri olabilmektedir.

Sınırlı kapasite, hem düzenlemelerin uygulanmasını hem de devletin kademeleri arasındaki tasarımını etkilemektedir. Devletin kademeleri arasındaki karşılıklı bağlılık, kamu politikasında hem yerel hem de küresel sonuçlar doğurmaktadır. Yeşil büyüme ve altyapıdaki yatırımların çoğu yerel/ bölgesel seviyede gerçekleşmektedir. Enerji politikasında şehirler, dünyanın enerjiye kaynaklı sera gazlarının %76'sını gerçekleştirmektedir. Etkili olunabilmesi için, merkezi hükümetler tarafından verilen taahhütlerin yerel seviyede uygun şekilde uygulanması gerekmektedir.

## 12. Düzenlemeler Alanında Uluslararası İş Birliği

Giderek küreselleşen ekonomide, uluslararası düzenleme iş birliği, risk yönetiminin ve uzun vadeli politika planlamalarının vazgeçilmez olmaktan, vatandaşlar ve iş dünyası açısından şeffaflığın arttırılmasını da kapsamaktadır.

Uluslararası düzenleme iş birliğine yönelik resmi yönetim düzenlemeleri ve uygulama sonuçları tam olarak anlaşılabilir değildir. 2008 krizi, finans sektöründeki yasal boşlukları ortaya çıkartmıştır; diğer taraftan enerji, sağlık, çevre, taşımacılık ve tüketiciyi koruma alanlarındaki düzenlemelere ilişkin iş birliği ile ilgili sorunlar devam etmektedir. Küreselleşme değişiminin, bir ülkenin yerel düzenleme gündemine ilişkin değerlendirmelerindeki rekabetçilik sorunlarını ortaya çıkaran kilit etkeni olmuştur ve olmaya devam edecektir. İç düzenleme politikası gündemi, sınır ötesi risklere ilişkin sorunları dikkate almalı ve ülke açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek uluslararası sistemik problemleri engellemeye destek vermelidir. Devletlerin, düzenlemelerin mal ve hizmet ticaretine engel teşkil etmesini önleme hedefi ile düzenleme sistemlerinin kamu politikası hedeflerini gerçekleştirme ve düzenleme sisteminin

kapasitesindeki güveni destekleme hedefini dengelemesi şarttır.

Zorluklar öncelikle, hem yurtdışındaki hem de yurtiçindeki paydaşları ve yetkilileri içine alan bir yönetim konusuyla ilgilidir. Düzenleme iş birliği kurum seviyesinde veya hükümet genelinde gerçekleştirilebilir; mevcut düzenlemeler ve yeni düzenleme çalışmaları ile ilgili bilgilerin paylaşılmasını veya aksiyon almadan önce, diğer ülkelerdeki denk kurumlarla görüşülmesini kapsayabileceği gibi, ele alınacak düzenleme sorunlarının ve düzenleme gündeminin ortaklaşa belirlenmesini de kapsayabilir. İkinci durumda, aksiyon alınacak sorunların çözüme ulaştırılması ve düzenleme metinlerinin ortaklaşa geliştirilmesi için farklı teknik ve politik analizlerin gerçekleştirilmesinde iş birliği gerekmektedir.

Hükümetlerin en azından, kanun yapma sistemlerinin, ulusun sınırları dışındaki taraflar üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate alması ve düzenlemelerin geliştirilmesinde yabancı ortaklarla fikir alış verişi fırsatları sunması gerekmektedir. Uluslararası forumlarda belirlenecek kuralların, doğru etki analizleri ile değerlendirilmesi ve yasal düzenleme hedeflerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulandan daha kısıtlayıcı olmaması gerekmektedir.

Devletlerin, düzenleme yaklaşımlarında ilgili uluslararası standartları baz almaları ve genellemek gerekirse, uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan yükümlülüklerini dikkate almaları gerekmektedir; örneğin WTO/GATT Anlaşmalarında olduğu gibi. Bilhassa devletlerin, yabancı ürün ve hizmetlere yönelik düzenlemelerinin, yerli veya başka bir ülke menşeli ürün ve hizmetlerle aynı uygulamalara tâbi olmasını sağlamalıdır.

## KAYNAKÇA

OECD (1995), Recommendation of the Council of the OECD on Improving the Quality of Government Regulation, including the OECD Reference Checklist for Regulatory Decision Making, 9 Mart 1995, OECD/GD(95)95, OECD, Paris.

OECD (1997), The OECD Report on Regulatory Reform, OECD, Paris.

OECD (2005), APEC-OECD Integrated Checklist for Regulatory Reform, OECD, Paris.

OECD (2005), Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance, OECD, Paris.

OECD (2009a), OECD Reviews of Regulatory Reform, Regulatory Impact Analysis: A Tool for Policy Coherence, OECD Publishing, Paris.

OECD (2009b), “Bridging the Gaps between levels of government”, Policy Brief, OECD, Paris.

OECD (2009c), Recommendation of the Council on Competition Assessment, C(2009)130, OECD, Paris, 22 Ekim.

OECD (2009d), Indicators of Regulatory Management Systems, 2009 Report, OECD, Paris, Aralık.

OECD (2010a), Better Regulation in Europe, 15 ülkenin değerlendirmeleri için: [www.oecd.org/gov/regref/eu15](http://www.oecd.org/gov/regref/eu15).

OECD (2010b), OECD Reviews of Regulatory Reform, Risk and Regulatory Policy: Improving the Governance of Risk, OECD Publishing, Paris.

OECD (2010c), OECD Reviews of Regulatory Reform, Australia, Towards a Seamless National Economy, OECD Publishing, Paris.

OECD (2011b), Making the Most of Public Investment in a Tight Fiscal Environment – Multi-Level Governance Lessons from the Crisis, OECD Publishing, OECD, Paris.

OECD (2011c), Competition Assessment Toolkit: Principles, OECD, Paris, [www.oecd.org/competition/toolkit](http://www.oecd.org/competition/toolkit).

OECD (2011d), Competition Assessment Toolkit: Guidance, OECD, Paris, [www.oecd.org/competition/toolkit](http://www.oecd.org/competition/toolkit).

OECD (2011e), Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest, OECD Publishing, Paris.



## KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM SERTİFİKA PROGRAMI

2015 - 2016

Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi iş birliğiyle sunulan Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı, kamu sektöründe görev alan yönetici ve yönetici adaylarının, “yönetişim ve sürdürülebilirlik” konularında bilinç ve bilgi düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir.

Program, topluma fayda sağlayacak kamu politikaları üretme ve uygulamalarına katkıda bulunmayı, bu politikaların oluşturulmasında ve uygulanmasında katılımcı demokrasiyi arttırmayı ve yenilikçi yöntemler ile kamu işletmelerinde hizmet kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Program, “Kamuda İyi Yönetişim“, “Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar“, “Katılımcı Demokrasi ve Açık Devlet“, “Kamu Hizmetlerinde Etkinlik ve İnovasyon“ olmak üzere toplam 4 modül şeklinde planlanmıştır.

## KAMUDA İYİ YÖNETİŞİM POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR KONFERANSI

26 MAYIS 2015

Orijinali İngilizce ve Fransızca olarak yayınlanan “OECD 2012 – Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance” Rehberi'nin Türkçe çevirisi olan bu yayın, Akademimizin Danışma Kurulu Üyesi ve OECD Düzenleyici Politikalar Bölümü Başkanı olan Nick Malyshev'in özel bir panel ile konuk edildiği “Kamuda İyi Yönetişim – Politikalar ve Uygulamalar” Konferansı'nda, okuyucularla buluşmak üzere dilimize kazandırılmıştır.

Konferans'ın diğer konuşmacıları Argüden Yönetişim Akademisi Direktörü Barış Dinçer, Dünya Bankası Kıdemli Ekonomisti Mediha Açar ve Argüden Yönetişim Akademisi Kamu Yönetişimi Danışmanı Fikret Toksöz'dür.

## ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için, “yönetişim” konusundaki küresel bilgi ve deneyimin, bütünsel bir anlayışla toplumun tüm kesimlerine aktarılmasını hedeflemektedir.

Faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten ve kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları için düzenlediği eğitim, araştırma ve iletişim çalışmaları ile:

- Yaşam kalitesinin geliştirilmesi için iyi yönetim uygulamaları ile kurumlara duyulan güvenin artırılması gerekliliğinin yaygın olarak benimsenmesini,
- İyi yönetim uygulamalarının özendirilerek yaygınlaştırılmasını,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim ilkelerini özümsemiş bireyler olarak yetiştirilmesini desteklemeyi ve
- İyi yönetim konusunda bilgi ve deneyim paylaşımı için ilk başvuru merkezi haline gelmeyi amaçlamaktadır.











## DESTEKÇİLERİMİZ

