

Online Kurs: Başarılı Yapısal Reformlar için Paydaşların Harekete Geçirilmesi

## FARKLI PAYDAŞLARIN MENFAATLERİ ARASINDA NASIL BİR ORTAK PAYDAYA ERİŞİLEBİLİR?

**Çoğu yapısal reform** paydaşların bir kısmı için  **faydaların yanında maliyetler de getirmektedir**. Bunun sebebi gerçekleştirilen reformların yapısal olması, yani işletmelerin faaliyette bulunduğu ve kişilerin çalışarak gelir elde ettiği yapıları değişikliğe uğratmasıdır. Mevcut durumdan (veya yapıdan) fayda sağlayanlar, reform ile yapısal değişiklikler gerçekleştirildiğinde istemedikleri maliyetlerle karşı karşıya kalırlar.

Paydaşlarla yapacağınız reform konulu görüşmelerde **paydaşlar konuya öncelikli olarak reformun kendi durumlarını nasıl etkileyeceği perspektifinden yaklaşacaktır**. Bu görüşmeler son derece faydalı olacak ve paydaşların görüşlerini dikkate almanız reformun çok daha iyi tasarlanmasını ve etkili biçimde işlenmesini sağlayabilecektir. Ancak **mevcut durumu korumayı tercih edenlerin** (yani reform taraftarı olmayanların veya çok küçük çaplı reformları kabul edenlerin) **menfaatlerinin baskın gelmesine izin vermeniz halinde herhangi bir reform gerçekleştirilememesi veya mevcut durum üzerinde büyük etkilere yol açmayan değişiklikler olması olasıdır**.

Gelin birkaç örnek verelim.

- a) Piyasanın serbestleştirilmesi (enerji, ulaşım, ticaret/entegrasyon)** – piyasanın **mevcut büyük oyuncularını** reform sonucunda daha güçlü rakiplerle karşı karşıya kalarak gelir kaybedecektir. Bu durum onların çalışanları için de geçerlidir. Normalde serbestleştirmenin bir sonucu olarak **tüketici fiyatları** da en azından kısa vadede ve özellikle hükümet tarafından doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ediliyor olması halinde artacaktır.
- b) Aynı mantık kalite ve rekabet gücü bakımından talebi artıran diğer tedbirler için de geçerlidir.** üretimin çevre dostu hale getirilmesi, çevresel standartlar, eğitim kurumlarının kalitesine yönelik standartların yükseltilmesi vb.
- c) İşgücü piyasası aktivasyonuna yönelik tedbirler** – işsizlik maaşı veya sosyal güvenlik yardımları alma hakkını aktif iş arayışı ve iş kabulü şartına bağlamanız halinde daha önce bu faydalardan şartsız olarak yararlanabilen kişiler kaybedecektir.
- d) Kayıtdışı ekonominin küçültülmesi** – bu şekilde kayıtlı ekonomideki işletmeler için iş ortamı daha adil hale getirilebileceği gibi, kayıtlı olmanın getirdiği daha yüksek maliyetler sebebiyle kayıtdışı çalışan bazı iş ve işletmeler de kaybedilebilir.
- e) Bürokratik formalitelerin azaltılması** – işletme ruhsatı almak için gerekli süreyi 2 yıldan 2 aya indirmek herkes için faydalı olacak bir yaklaşım gibi görülebilir. Ancak günümüzün karmaşık koşulları altında düzenlemeleri daha iyi tanımları, daha iyi bağlantılara sahip olmaları veya rüşvet vermeye daha yatkın olmaları sebebiyle **çoktan ruhsat almış olanlar veya diğer işletmelerden daha hızlı şekilde ruhsat alabilenler** bu sayede elde ettikleri rekabet üstünlüğünü kaybedecektir.



## HANGİ MALİYETLERİ ÖNEMSEMELİYİZ VE PAYDAŞLARIN BU MALİYETLERİNİ NASIL TAZMİN EDEBİLİRİZ?

**Zarara uğrayan veya maliyetlerle karşılaşanlar** örneğin paydaş istişareleri esnasında temsilcileri yoluyla **reforma karşı gelmeye çalışacaktır, ancak bütün şikayetler dikkate alınmalı mıdır?** Peki şikayetleri nasıl dikkate almak gerekir? **Şüphesiz ki**, karmaşık prosedür ve düzenlemelerden istifade ederek **elde ettikleri ek karı kaybedecek olanların bu kaybı tazmin edilmemelidir**. Ancak bazı durumlar daha zorlayıcı olabilir ve kayba uğrayanların tazmini için meşru sebepler bulunabilir.

Yapılacak tazminatlar **iki türdür**:

– **doğrudan para ödemesi** (yani paydaşların üzerindeki maliyetlerin bir kısmının bütçeden karşılanması)

– **reformun yeniden düzenlenmesi** (yani aşamalı veya uyarlamalı uygulama) veya maliyetleri azaltmaya yönelik **tamamlayıcı tedbirlerin** uygulanması

**Maliyet tazminine örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:**

**Piyasa serbestleştirme** – ödeme: yoksul haneler ve belki mikro ölçekli işletmeler için **fiyat sübvansiyonu** sağlanması

tamamlayıcı tedbir: daha güçlü rekabet ile karşı karşıya kalacak mevcut büyük/yerli şirketlere sağlanan **sübvansiyonun yeniden yapılandırılması**

tamamlayıcı tedbir: mevcut şirketlerin işini kaybedecek çalışanlarının yeniden eğitimi ve yeniden istihdamına yönelik **özel amaçlı bir işgücü piyasası programının** hazırlanması.

**Kayıtdışı ekonomi** – ödeme: kayıtdışı istihdam ettiği çalışanları kayıtlı hale getiren işverenlere **vergi muafiyeti veya sübvansiyonu** sağlanması

tamamlayıcı tedbir: resmi usüle göre faaliyette bulunan işletmelere **vergi/para cezası affı** uygulanması.

**İşgücü piyasası aktivasyonuna yönelik tedbirler** – reformun yeniden düzenlenmesi: aktivasyon tedbirleri **en kırılgan durumdaki** kişi / gruplar **için uygulanmazken diğer gruplar için aşamalı olarak uygulanır**.

Bütün bunlar kulağa hoş gelse de, **yapılacak tazminin de sınırları vardır**:

- parasal tazmin **bütçe üzerinde büyük maliyetlere yol açabilir**,

- reformların yeniden düzenlenmesine gereğinden fazla ağırlık verilmesi **asıl reformun etkisizleşmesine sebep olabilir**

## PAYDAŞ İSTİŞARELERİNİN DEĞERİ VE SINIRLARI NEDİR?



***İstişarelerin faydalı olduğu durumlara örnek olarak şunları verebiliriz:***

***kayıtdışı ekonomi, aktivasyon tedbirleri*** – sosyal koruma alanında çalışan STK'lar ve bazı sendikalar gibi birtakım paydaşlar, tedbirlerin en çok hangi gruplar üzerinde olumsuz etkileme yol açacağını ve bu gruplara nasıl yardım edebileceğinizi / zararlarını tazmin edebileceğinizi anlamana yardımcı olabilirler.

***yeniden yapılandırma desteği (veya başka destek ve sübvansiyonlar)*** – iş dünyasındaki paydaşlar, desteği gerçekten işe yarayacak biçimde tasarlamana yardımcı olabilirler.

Öte yandan ***neredeyse bütün paydaşlar içinde buldukları durumu olduğundan daha kötü gösterme eğiliminde olacaktır.***

***piyasadaki mevcut büyük şirketler*** – bu şirketler size piyasa serbestleştirme sonucunda kaybedecekleri gelir ve iş gücü konusunda sayısal bilgi sağlarken maliyetleri olduğundan daha yüksek gösterecektir.

***kayıtdışı istihdam*** – işletmeler kayıtdışı istihdama kıyasla kayıtlı istihdamın doğurduğu maliyetleri olduğundan daha yüksek gösterecek ve faydaları yok sayacaktır.

***aktivasyon tedbirleri/sosyal tedbirler*** – bazı STK'lar veya sendikalar neredeyse herkesin aşırı derecede kırılgan olduğu ve teklif edilen reformdan büyük zarar göreceği görüşünde olabilirler.

Kısacası, ***birçok durumda istişare süreçleri (işlerin ciddileşmesi halinde) pazarlık sürecine evrilebilirler***

- bir tarafta ***siz reformun sağlayacağı faydalardan bahsederken*** belki bu faydaları vurgulayıp maliyetleri düşük gösterirken,

- ***maliyetleri üstlenecek olan paydaşlar bunun tam tersini yapacaktır*** (maliyetleri olduğundan fazla göstermek ve faydaları yeterli bulmamak). Böyle davranmalarının sebebi üyelerini etkilemek zorunda olmaları veya salt hükümet ile aralarının iyi olmaması olabilir.

- ***reformdan fayda sağlayacak olan paydaşlar*** argümanlarınızı destekleyebilir ve iyileştirmelere yönelik olumlu tekliflerde bulunabilirler

Pazarlık süreçlerini karmaşıklaştıran bir başka faktör de ***bütün paydaşların eşit etki gücüne sahip olmaması*** ve bu nedenle elde edilen sonucun istenilenden uzaklaşabilmesidir. Paydaşlar ***üyelik yapıları***, mali ***kaynakları***, kurumsal ***kapasiteleri***, savunuculuk ***becerileri*** vb. bakımlardan farklılık gösterir. En geniş etki alanına sahip paydaşlar büyük ihtimalle ***medyaya, siyasi karar mekanizmalarına veya uluslararası kuruluşlara*** doğrudan erişimi olanlar olacaktır.



## ÖZET

Paydaş **istişareleri faydalıdır**, size bilgi ve anlayış sağlar ve reformunuzu daha iyi, yani daha etkili ve daha az maliyetli hale getirmenize yardımcı olur.

İstişareler aynı zamanda reformdan fayda sağlayan ve reform sebebiyle maliyetlerle karşılaşan **paydaşların argümanlarını dengelemenizi de sağlayabilir**.

Ancak **reforma karşı çıkan paydaşların menfaatlerinin baskın gelmesi halinde reform** etkisiz hale gelebilir.

Burada size düşen **olumlu yönleri azami ve olumsuz yönleri asgari seviyeye çekmektir** – bunun için de gerekli durumlarda zararların tazmini sağlanırken reformun etkililiğinden ödün verilmemelidir.

Gerçekte elde edilecek sonuç

- reforma olan inancınıza (iyi tasarlanmış olmasına, büyük fayda sağlayacağına, ihtiyaç duyulan bir reform olduğuna), yani reformu sahiplenmenize
- ve reformların kabul görmemesi, şiddetli biçimde karşı çıkılması ya da etkisiz kalması ve iyi uygulanamaması durumlarında doğuracakları siyasi maliyetleri üstlenmek durumunda olan siyasi karar mekanizmalarının reformu ne kadar desteklediğine bağlı olacaktır.

