

## Yeni Zelanda Kamu Yönetimi ve Planlama Kurumu

Tekin AVANER\*

Geliş Tarihi (Received): 24.03.2019 – Kabul Tarihi (Accepted): 24.04.2019

### Öz

Bir ülkenin yönetim sisteminin incelenmesi, öncelikle o ülkenin uygulama örneğini karşılaştırma olanağı vermektedir. Uluslararası genel kabul görmüş iyi uygulama, standart ve ilkeler, bir kamu yöneticisine hiç değilse perspektif ve öngörü kazandıracaktır. Karşılaştırmalı bakış açısı ayrıca benzerlik ve farklılıkları göstermesi, iyi ya da kötünün değerlendirilmesi ve yol haritasının çizilmesi bakımlarından da yararlıdır. Bir süredir Yeni Kamu Yönetimi reformlarından etkilenen Türkiye'nin, Anglosakson modelin nüfuzu altında olan Yeni Zelanda örneğini incelemesi gerekmektedir. Çünkü Yeni Zelanda, benzer reformları aktaran ve uygulayan bir ülke olması nedeniyle ders çıkarılabilir niteliklere sahiptir. Bu yazıda Yeni Zelanda Planlama Kurumu bağlamında bir Anglosakson kamu yönetimi modeli değerlendirmesi yapılacaktır. İlk bakışta kamu-özel sektör ve hizmetlerin içiçe geçtiği görülmekte ve Britanya ülkesinin model alındığı ifade edilebilmektedir. Modelin kendisi yerel siyasetin üzerinde bir konumda olduğundan bağlılığın araçsallığı öne çıkmış durumdadır. Bu kapsamda öncelikle ülke hakkında kısa bilgiler verilecek ve çalışmanın ilk bölümünde, ülkede 1984 sonrasında yapılan ve kamu yönetimi reformu niteliği taşıyan önemli reformlarla birlikte, merkezi yönetim ve yerel yönetimler kısaca değerlendirilecektir. İkinci bölümde ise merkezi planlama örgütü olan Yeni Zelanda Planlama Kurumu'nun kurumsal yapısı, planlama anlayışı ile planlama uzmanları için belirlenen ilkelere yer verilecektir.

**Anahtar Sözcükler:** *Yeni Zelanda, kamu yönetimi, Planlama Kurumu, karşılaştırmalı kamu yönetimi*

---

\* Dr. Öğr. Üyesi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, GÜVBEN Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, tekinavaner@hotmail.com

## **New Zealand Public Administration and Planning Institute**

### **Abstract**

Analyzing the administrative structure of a country primarily gives a chance to compare the implications in that country. Internationally accepted good implications, standards and principles will make a public administrator gain a new perspective and opinion. Comparative analyses both compares and contrasts and it is beneficial for evaluating good and bad, and deciding on the route to follow. Turkey, under the influence of the New Public Management reforms, must analyze New Zealand that is in under the influence of Anglosaxon model since, transferring and applying similar reforms, New Zealand seems to be a model appropriate for gaining lessons. This study focuses on the evaluation of an Anglosaxon public administration model in the context of New Zealand Planning Institute. At the first glance, state-private sector services are observed to be intertwined, and it is stated that The Great Britain has been modeled. Since the model itself is at a position over the local politics, loyalty has become prominent. In this context, some common information about the country will be presented primarily, and then in the first part of the study, along with the significant reforms introduced after 1984 and having features of public administration reform, the central administration and local authorities will be evaluated. Then, the organizational structure, understanding on planning and the criteria set for the planning consultants of New Zealand Planning Institute functioning as the central planning institute will be covered in the second part of the study.

**Keywords:** *New Zealand, Public administration, Planning Institute, Comparative public administration.*

## Giriş

Enformasyonun düşüncenin önüne geçtiği bugünkü dünyada, iletişim ve ulaşım teknolojilerinden başlayan difüzyon, insanı çok yönlü değişimler, dönüşümler yaşanan bir zaman kesitinin içine sokmuş bulunmaktadır. Öyle ki dinamik bir süreçte, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, baş döndürücü şekilde ilerlemekte, çok yönlü ilişkiler ve etkileşimler uluslararası alanda görülmektedir. Bu gelişmelerin yansımaları, insan yaşamından toplumsal alana, ekonomiden siyasete, kültürden hukuka kadar pek çok alanda, üstelik kurumlar ve kurallar olarak da uygulama alanı bulmuş durumdadır.

Son radikal dönüşümler, kendine milat olarak hep 1980’li yılları işaret etmektedir. Gerçekten de 1980’li yıllardan itibaren, tüm dünyada çok yönlü dönüşümler etkisini her yerde ve herkeste göstermiş bulunmaktadır. Bu dönüşümler, “*sanayi toplumundan bilgi toplumuna, Fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modern dünyaya geçiş söyleminde ifadesini bulmuştur.*” (DPT, 2000, s.10) Bu dönüşümlerle birlikte, “*bireyle devlet arasındaki ilişki biçimi de değişmiş; yönetim (government) kavramı yerine, “yönetişim” (governance) kavramı kullanılmaya başlanmıştır.*” (DPT, 2000, s. 10-11) Canlı ve cansız tüm varlıklarla, ülkeler ve tüm dünya ideolojik bir söylemin içinde yeni bir düzene böylece kavuşmuşlardır.

1990’lar ise bu gelişmelerin ivme kazandığı, yeni kamu yönetimi reform adımlarının nicel olarak inanılmaz artışlar gösterdiği yıllardır. (Özer, 2005, s. 3-46) Bizim açıımızdan bu dönemde bilhassa kamu yönetiminde reform arayışları yoğundur ve devletin rolünü de sorgular niteliğe bürünmüştür. Bir başka deyişle, yeni dünya düzeninde piyasanın rolü giderek ağırlık kazanmıştır. Bu çerçevede Yeni Zelanda’da yaşanan reform sürecinde de adına *Yeni Kamu Yönetimi* denilen piyasacı bir yaklaşım model olarak kol gezmektedir. (Özer, 2005, s. 272) Bu yaklaşımda şirketleştirme, özelleştirme, sözleşme ve dışarıya iş yaptırma önemli araçlar olmuştur. Ancak bu yaklaşımın başarısı için olmazsa olmaz şart “*rekabetçi bir ortam*”dır. Öyle ki, yapılan sözleşmelerin rekabetçi bir ortamda yapılmaması durumunda çok daha önemli sorunlarla karşılaşılması kaçınılmaz olmaktadır. Nihayet bu yaklaşımın temel çabası olarak, özel kesim araçlarının ve işletme yönetimi alanında yaşanan gelişmelerin, kamu kesimine aktarma çabası olduğunu da vurgulamak gerekir. (Yılmaz O., 2002, s. 24)

Yeni Zelanda yönetim sistemini incelemek hiç değilse bu ülkenin uygulama örneğini karşılaştırma olanağı vermesi bakımından önemlidir. Elbette uluslararası genel kabul görmüş

iyi uygulamalar, ilkeler ve standartlar, başka ülkelere, devlet yöneticilerine ne yapılması gerektiği konusunda geniş bir perspektifte öngörü olanağı sağlayacaktır. Nitekim Gray'e göre de "*Yeni Zelanda deneyimlerinin sonuçları ve zararları, uğursuz denmese bile, öğretici niteliktedir.*" (Gray, 1999, s. 58)

İlk olarak Yeni Zelanda'nın siyasal sistemine bakıldığında, yerli halk olan Maorilerle yapılan 1840 Waitangi Anlaşması (MCH, 2019) hariç olmak üzere devlet düzenini belirleyen tek bir belgenin bulunmadığı görülmektedir. İngiliz sömürgecilerle yerli halk arasında 6 Şubat 1840'da yapılan bu anlaşma ise 3 maddeden oluşmaktadır. Anlaşma ile Maoriler İngiltere Kraliçesinin himayesi altına girmekte, buna karşılık Kraliçe onların topraklarında, köylerinde mal varlıklarıyla yaşamasını izin vermektedir. Ayrıca, yerli halk İngiltere'deki vatandaşlarla aynı hak ve yükümlülüklerle tabi olmaktadır. Bu anlaşma hariç olmak üzere Yeni Zelanda siyasal sisteminin Britanya Westminster Sistemi'ndeki Kabine Hükümeti modeli üzerine bina edilmiş olduğu, yerel sisteme sadece bazı özel niteliklerin eklendiği görülecektir. Nitekim başkent Wellington'da bulunan Ulusal Hükümet, genel seçimler sonucu oluşan parlamento, tek dereceli Temsilciler Odası (House of Representatives) olarak da adlandırılan ve Maorilere kontenjan ayrılan ve halen 122 milletvekilinden oluşan tek kamaralı bir yasama meclisi, ülke idaresinin genel kurumları olarak karşımıza çıkmaktadır. (Dışişleri Bakanlığı, 2019; DPMC, 2019; NZP, 2019)

Yeni Zelanda eski bir İngiliz sömürgesidir. Bu nedenle devletin siyasal örgütlenmesinden, yönetsel dizgeye, kültürden hukuka kadar pek çok alanda Büyük Britanya'nın etkileri görülmektedir. Büyük Britanya'nın diğer uluslar tarafından pek çok açıdan farklı olarak tanımlanan bir ülke olduğu bilinmektedir. Örneğin kamu yönetiminin örgütlenmesi, işleyişi bu ülkede hep kendine özgüdür ve geleneklerin etkisi oldukça fazla hissedilmektedir. Westminster modelinde, yasama organının egemenliği söz konusu olup, güç parlamenter sistemde toplanmıştır. Bu modelde Kabine, parlamentoya karşı sorumludur. (Karasu, 2009, s. 169-312)

Yeni Zelanda'da yazılı bir anayasa olmamasına karşın yasama, yürütme ve yargı erkleri arasındaki ilişkiler çok açık bir şekilde yasalarla belirlenmiş bulunmaktadır. Aynı zamanda Britanya'nın monarkı olan Kraliçe 2.Elizabeth, Yeni Zelanda'nın anayasal devlet başkanlığını da yürütmektedir. Ancak Hükümetin işleyişinde aktif roller üstlenmez. Kraliçe'nin temsilciliğini ise Genel Vali (Governor-General) yapmaktadır. Genel Vali bir yandan Kraliçenin kimi kamusal sorumluluklarından olan bir dizi temsil görevlerini yerine getirirken, diğer yandan parlamentoda önemli işlemlere sahiptir ve nihayet başbakan ve

bakanları da atamaktadır. Ayrıca Genel Vali, yasa tasarılarını veto etmekle yetkili kılınmıştır. (Dışişleri Bakanlığı, 2019)

Genel seçimler üç yılda bir ve gizli oyla yapılmakta ve 18 yaşından büyük her Yeni Zelanda vatandaşı veya kalıcı ülke sakini, bu seçimlerde oy kullanabilmektedir. Yeni Zelanda'nın seçim sistemi nispi temsil esasına dayanmaktadır. Bu sisteme göre, seçmenler seçim bölgelerindeki milletvekillerinden istediklerini, bu arada destekledikleri partiyi de seçmektedirler. Partinin elde ettiği milletvekili sayısı da Temsilciler Meclisinin nihai durumunu belirlemektedir. Ülkede Ulusal Parti, İşçi Partisi, Önce Yeni Zelanda Partisi, Yeşiller Partisi, ACT Partisi, Maori Partisi, İlerici Parti, Birleşik Gelecek Partisi gibi çeşitli siyasal partiler bulunmaktadır. (Dışişleri Bakanlığı, 2019)

Parlamento üyelerinin hükümet tasarılarında araştırma, müzakere ve oy verme gibi yetkileri vardır. Başbakanın başkanlığındaki Kabine de milletvekilleri tarafından belirlenmektedir. Bakanlar, parlamenter hükümet mekanizmasının karar vericileri olup çok önemli işlemlere sahiptirler. Bunlar, genel politikaya şekil verirler, yasa tasarıları hazırlarlar, hükümet harcamalarında ve yönetimin organizasyonunda çeşitli kararlar verirler. (Ticaret Bakanlığı, 2019)

Ülkenin resmi dili İngilizce'dir ve konuşulan diller arasında en yaygın olanıdır. Nüfusun yaklaşık %15'i tarafından konuşulan Maori dili ise konuşulan diğer diller arasındadır ve ülkenin ikinci en yaygın dilidir. Ülkenin nüfusu 4,8 milyon olup coğrafi büyüklük açısından Japonya ve Birleşik Krallık ile aynıdır. Nüfusun %71,2'si Avrupalı, %14,1'i Maori, %11,3'ü Asyalı, %7,6'sı Pasifik kökenli ve %8,1'i de diğer etnik yapılardan oluşmaktadır. (Dışişleri Bakanlığı, 2019). Görüldüğü üzere Yeni Zelanda öncelikle Avrupa kültürüne sahiptir. Ancak bu kültürün oluşumunda Maori ve Pasifik adalarının zengin ve tarihi kültürel özelliklerinin önemi de büyüktür.

## **1. Yeni Zelanda Kamu Yönetimi**

Kamu yönetiminde değişim arayışı sadece Türkiye'ye özgü çabalardan değildir. Dünyadaki pek çok ülkede, toplumsal ve ekonomik yaşamdaki köklü değişiklikler paralelinde elbette kamu yönetiminde de değişiklik arayışına gidildiği görülmektedir. Kamu yönetiminde yapılan değişikliklerinse çok yönlü diğer gelişmelere neden olacağı açıktır. Bu durumda topyekûn dönüşümden bahsetmek olanaklı hale gelir. Ancak bu köklü değişimleri zaman süzgecinde incelerken, kuşkusuz 20.yüzyılın son çeyreğinin özel bir önemi olduğu ortaya çıkacaktır. Zira bu dönemde bilim ve teknoloji alanındaki devasa gelişmelerin ekonomik,

toplumsal ve siyasal alanlarla kesiştiği görülür. Öte yandan, bu dönem küresel organizasyonların, 3. Dünya ülkelerine yöneldiği, dış yardım ve borçlar nedeniyle bu ülkeleri değişime zorladığı bir dönemdir. Tüm bunlar ise, ulus-devletin rolünü de sorgulamaya başlayan ve minimal devlete yönelik anlayışların yönetimlerce benimsenmeye yol açtığı gelişmeler olmuşlardır. (Avaner, 2018, s. 349-391)

Yeni Zelanda da benzeri gelişmeler söz konusudur. 1984 yılında İşçi Partisi iktidara gelmiş ve bu kapsamda bir dizi reform çalışmasına girişmiştir. Bu reform çabalarında aynı yılda ortaya çıkan ekonomik krizin katalizör etkisi bulunmaktadır. Ancak krizi ortaya çıkaran etkenler sorgulandığında, devletin ekonomideki payının önemli olduğu, toplam ekonomik kaynakların %25'ini kullandığı görülmektedir. Bu dönemde, devlet bir yandan birçok mal ve hizmeti sağlarken diğer yandan, enerji, ulaştırma, tarım ve haberleşme gibi sektörlerde en büyük üretici konumundadır. Mali sektör için de durum aynıdır. İşte mevcut bu durum, 1970'lerden sonra ülke için önemli sorunlar yaratmaya başlamıştır. 1974-77 arasında ülkede derin etkileri görülen resesyon yaşanmaktadır. Bu dönem OECD raporunda şöylece anlatılmaktadır; *“tarım dışı reel gelirler azalmış, yatırımlarda önemli daralmalar görülmüş, işsizlik artmış, ücretler fiyatlardan daha az artmış böylece özel tüketim hızla azalarak kamu harcamalarında düşüşe neden olmuş ve nihayet sıkı para politikası izlenmeye başlamıştır.”* (OECD, 1977, p. 5) Bu sorunların hem ortaya çıkmasında hem de derinleşerek ülkeyi büyük bir ekonomik krize sokmasında belli başlı dört gelişmenin önemli olduğu görülmektedir;

- ✓ Dünya ticaretinde ortaya çıkan belirsizlikler,
  - ✓ Petrol fiyatlarındaki artışlar,
  - ✓ İngiltere'nin Avrupa Topluluğu'na girmesi,
  - ✓ Hükümetlerin uygulamış oldukları müdahaleci ve hatalı politikalar (teşvik ve vergi politikaları daha çok verimliliği düşük sektörlerle kaynak akışına yönelikti.).
- (Yılmaz H., 1999, s. 3)

Böylece ülkede hızlı enflasyon artışları gündeme gelmiş, bütçe açıkları GSYİH'nın %9'larına çıkmış, işsizlik o güne kadar görülmemiş oranlarda artmış ve hükümet 1982-1984 yılları arasında ücretleri, fiyatları, kiralari ve faiz oranlarını dondurma kararı almak zorunda kalmıştır. (Yılmaz H., 1999, s. 3-4)

Bu atmosferde yapılan genel seçimler sonucunda, İşçi Partisi önemli oranda oylarını artırarak iktidara gelmiştir. Ne var ki hassas dengeler üzerinde bulunan ekonomi, seçimlerden biraz daha etkilenecek çıkmış, sonuçta önemli döviz rezervlerinin kaybedildiği bir ekonomik krizin yaşandığı görülmüştür. İşte bu konjonktürde ülkenin geleceğini önemli oranda değiştirecek reformlar yapılması kararlaştırılmıştır. Bu kararda iktidar değişikliğinin henüz

gerçekleşmiş olmasının payı büyüktür. Zira seçimler ve hükümet değişikliklerinin bu gibi önemli reformlar için iyi bir fırsat sağladığı bilinmektedir.

Bu arada Yeni Zelanda'nın bu tarihten önce herhangi bir başarılı ya da başarısız reform girişimi olmadığını belirtmek gerekir. Dolayısıyla 1900'lü yılların başından bu tarihe kadarki idari sisteminde belirgin bir değişim gözlenememektedir. Sadece 1961 yılında bir komisyon kurulduğunu belirtmek gerekir ki, bu komisyon da bürokraside kötü işleyen bir yön bulamamış ve mevcut işleyişi büyük ölçüde desteklemiştir. Ancak bu komisyonun kurulmasında 1950'lerin ortalarından sonra ülkede ortaya çıkan görece ekonomik küçülmenin önemli olduğunu da eklemek gerekir. Bir diğer çalışma ise 1978 tarihli Shailes Raporudur ve sadece mali yönetimdeki bazı aksaklıklara işaret etmektedir. Genel olarak reform süreci incelendiğinde ise iki önemli dönemselsel ayrımın yapılması gerekir. İlk dönem 1984 yılında başlayan dönemdir ki bu dönemde, reformlar hem köklü hem de çok hızlı değişikliklere neden olmuştur. İzleyen dönemde ise, daha çok yapılmış olan reformların kalıcı olmasını sağlayan özellikte reformlara yer verilirken, köklü reformların evrimleştiği görülür. Ayrıca bu reformlar daha yavaşlatılmış bir anlayışla ele alınmıştır. (OECD, 1977, p. 1; Yılmaz O., 2001, s. 57) Tüm bunlar ise merkezi yönetimin, özellikle ekonomik ve sosyal alandaki işlevlerinin, köklü değişikliklere uğramasına neden olmuştur. Bu çerçevede çeşitli ilkeler ve standartların belirlenmesi önemli aşamalardır.

Yeni Zelanda'daki gelişmelere bakıldığında reform sürecinde iktidara en azından bir seçim döneminden fazlasının gerektiği ortaya çıkmaktadır. Nitekim bu ülkede sonraki seçimlerde farklı bir partinin iş başına gelmesine rağmen, önceki iktidarın yarım kalan işlerine sahip çıktığı ve bunları tamamladığı görülmektedir. Gerçekte bu durum, reform sürecinin başarılı ve kalıcı olması için önemli bir etkidir. (Yılmaz O., 2002, s. 22)

Öte yandan reform sürecinde yaşanan dönüşümleri, iki ana başlık altında incelemek olanaklıdır. Bunlar; ekonomik ve sosyal politikalardaki ve kamu sektörü algılamasındaki dönüşümler olarak iki kategoriye ayrılabilir;

Bu dönemdeki *ekonomik ve sosyal politikalarda* yaşanan dönüşümler temelde piyasa kurallarının alabildiğince uygulanmasına yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çerçevede, örneğin, fiyat, ücret ve döviz ticareti üzerindeki engeller kaldırılırken, yabancı yatırımlar için devletin kontrolü de artık birçok alanda yoktur. Sübvansiyonların yoğun olarak kullanıldığı tarım ve sanayi gibi sektörlerde ise, bundan böyle sübvansiyon uygulaması enaz seviyelere indirilmiş bulunmaktadır. Yine, özerk merkez bankası ve vergi reformu da ekonomik alandaki diğer gelişmelere örnek olarak gösterilebilir. Sosyal alandaki gelişmeler daha çok eğitim ve sağlık sektörlerinde yaşanmıştır. Okul yönetimleri bundan böyle okul aile birlikleri tarafından yönetilirken, sağlık sektöründe özelleştirme-yerelleştirme yönünde çabalara tanık olunmaktadır.

Diğer yandan, *kamu sektöründeki dönüşümlere* gelince, buradaki araçlar, *yetki devri, ticarileştirme ve kurumlaştırmadan* ibarettir. Bu dönüşüm araçları ise kamu hizmetlerini üreten,

sunan görevlilerin üzerinde önemli etkiler yaratmışlardır. *Yetki devri* ile üst düzey yöneticilere önemli oranda yetki ve sorumluluk verildiği görülmektedir. Bu uygulama bir yandan, kaynakların da bu görevliler tarafından kullanılması anlayışını beraberinde getirirken, diğer yandan, yetkinin tüm birimlere paylaşılması anlayışını sağlamıştır. *Ticarileştirme* yaklaşımı, genel olarak, özel girişimcinin kurallarının en doğru kural olduğu varsayımına dayanmakta ve bu kuralların kamusal mekanizmalara aktarılmasını savunmaktadır. Bu doğrultuda kamu kurumlarının bazı işlevleri ya kaldırılmış ya da daraltılmıştır. Bu alanda bir başka uygulama ise hizmetten yararlananların, maliyete katılmalarının sağlanması uygulamasıdır. *Kurumlaştırmadan* anlaşılması gereken ise, kamu hizmetlerinin ticari niteliğidir. Öyle kamu hizmetleri vardır ki, ticari niteliktedir, ancak yine bazı kamu hizmetleri de ticari olmayabilirler. Yeni Zelanda örneğinde, Yeni Zelanda Orman İdaresi ile Arazi Araştırma Bölümü bunlardandır. Bu alanda yapılan bir düzenleme ile siyasa ve düzenleyici işlem için Orman Bakanlığı'na, hizmet üretimi için Arazi Araştırma Bölümü'ne, ticari nitelikteki işler için de Orman Ürünleri Şirketi'ne görev verilmiştir. Bir başka deyişle, sistemde yeni KİT'ler kurularak ticari niteliğe sahip işler bu kurumlara devredilmiştir. Bu düzenlemelerde 1986 yılında çıkarılan KİT yasasının önemi büyüktür. Bu yasa ile siyasal sorumluluk korunurken (ilgili bakan), yönetimde özerklik tam anlamıyla işlerlik kazandırılmaktadır. Siyaset kurumu, genel olarak, uzun erimli siyasa ve stratejilerin belirlenmesinden sorumlu iken, KİT'ler bu yeni sistemde, bir yandan, faaliyet alanları ile ilgili amaç ve performans kriterlerini belirlerken, diğer yandan bu alanlarda düzenli raporlar tutmaktadırlar. Ayrıca, amaç ve hedefler meclise sunulmadan önce kamuoyu bilgilendirilmektedir. Böylece KİT'ler karlı kuruluşlar haline üç-dört yıl gibi çok kısa bir zamanda gelmişlerdir. (Yılmaz H., 1999, s. 4-9)

Bu dönemde OECD araştırması da Kamu Sektörü Yasası paralelindeki politika içerik ve hedefleri ile kimi önceliklere dikkat çekerken, diğer yandan kamunun daraltılması (devletin küçültülmesi), örgütsel değişiklikler ile insan kaynaklarının yönetimi ve bütçe reformu ile mali yönetimdeki değişiklikleri önemsemektedir. Ayrıca proje izleme ve ölçme ile kamu yönetiminden sürekli sorumlu olacak bir kurumsal varlığı da vurgulamaktadır. (OECD, PUMA, 1990, p. 78-83)

## **1.1.Kamu Yönetimi Reformu ve İdarenin Yeniden Yapılandırılması**

İdarenin yeniden yapılandırılmasında merkezdeki kimi kurumların rolleri oldukça önemlidir. Burada bu kurumların yanı sıra hukuki yapılanmayı oluşturan kimi önemli düzenlemelere de değinilecektir. Öte yandan reform süreci kadar reform sonrası süreç de önemlidir. Öyle ki reform sonrası dönemde, reform sürecindeki yapılanların yerleşmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

### **1.1.1.Merkezi Yönetim ve Yasal Düzenlemeler.**

Yeni Zelanda'daki reform sürecinde, üç merkezi kuruluşun görece etkinliği göze çarpmaktadır. Bunlar, *Başbakan ve Kabine Departmanı*, *Hazine ve Devlet Hizmetleri Komisyonu*'dur;

*Başbakan ve Kabine Departmanı*, 1989 yılında Kabine Ofisi ile Başbakanlık Ofisinin danışma bölümünün reorganizasyonu ile oluşturulmuştur. Departmanın sorumluluk alanında;

- ✓ Kurumlar arası koordinasyon ve işbirliğini sağlamaya çalışmak,
- ✓ Kamusal organizasyonlara danışmanlık hizmeti vermek,
- ✓ Kabine Komitelerine yardımcı olmak ve onları desteklemek,



- ✓ Başbakanın idari ve anayasal konularda danışmanlık yapmak gibi görevler bulunmaktadır.

*Hazine* ise, kamu mali yönetim sisteminin işleyişinde hükümete ve özellikle Maliye Bakanı'na siyasaaların oluşturulması ve uygulanması sürecinde ekonomik ve mali danışmanlık yapan ve bu siyasaaların en önemli uygulama ayağı olan bütçenin hazırlanmasından sorumlu olan merkezi kuruluştur.

*Devlet Hizmetleri Komisyonu*, kamudaki mal ve hizmet üretiminde kullanılan hizmet organizasyonlarıyla (departmanların birleştirilmesi, kaldırılması, koordinasyonu) ilgili olarak hükümete danışmanlık yapmak ve kamuda hizmet performansını doğrudan etkileyen stratejik insan kaynağı kullanımı konusunda hem hükümete danışmanlık hizmeti vermek hem de uygulamasına aktif olarak katılmak gibi görevlere sahip merkezi yönetim kuruluştur. Komisyon Başkanı, Başbakanın tavsiyesi ile Genel Vali tarafından beş yıllık bir dönem için atanmaktadır.

(Yılmaz H., 1999, s. 11-14)

Yeni Zelanda'da kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması konusunda öncelikle, kamu yönetimi içerisinde yer alan *crowns* ve *departman* kurumlarına değinmek gerekir. *Departmanlar* yasal olarak *crowns*ın bir parçasıdır. Ancak ülkedeki mali yönetim ilkesi nedeniyle bu kurumlar birbirlerinden mali sorumluluk ve yönetim bakımlarından ayrılırlar. Böylece sorumlu üst yöneticilerin performansları daha kolay ölçülebilir hale gelmektedir ve muhasebeleştirme olanağı kazanılmaktadır. (Yılmaz H., 1999, s. 10)

Bu noktada ayrıca reform süreci döneminde yapılan kimi önemli yasal düzenlemelere de değinmek yararlı olacaktır. Bu düzenlemeleri kısaca; devletin ticari nitelikte olan mal ve hizmet üretimi ile ticari nitelikte olmayan ve mal ve hizmet üretimini birbirinden ayrılmasını sağlayan *KİT Yasası* (State-Owned Enterprises Act-1986), üst yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen *Devlet Sektörü Yasası* (State Sector Act-1988), nakit bazlı girdi sistemine dayanan mali yönetim sisteminden çıktı ve sonuç üzerine kurulu bir yapıya dönüşmeyi sağlayan, *Kamu Finansman Yasası* (Public Finance Act-1989), bakanların sahip olma ve satın alma ilgilerinden kaynaklı olarak ortaya çıkan daha iyi mali bilgi gereksinimleri nedeniyle, nakit bazlı sistemden tahakkuk bazlı sisteme dönüşmesini sağlayan *Finansal Raporlama Yasası* (Financial Reporting Act-1993) ve son olarak maliye siyasaalarının en temel ilkelerinin belirlendiği, bu arada da hükümetlerin düzenli olarak kısa ve uzun erimli hedeflerini zorunluluk haline getiren *Mali Sorumluluk Yasası* (Fiscal Responsibility Act-1994) olarak sıralayabiliriz. Ahvalin işleyişi şu şekildedir; “*Hükümet, sonuç odaklı hedeflere politika belgeleri olan “Önemli Hükümet Amaçları Beyanlarında” yer vermektedir. Bu dokümanlar bütçe önceliklerinin belirlenmesinde ve kamu kurumlarının stratejik planlarında kullanılmakta ve ölçülebilir hedefler içermemektedir. Söz konusu beyanlar, belirlenen “Önemli Öncelikler” aracılığıyla stratejik planlama sürecine dâhil edilmektedir. Yeni Zelanda’da Maliye Bakanlığı ile harcamacı bakanlıklar arasında çıktılara ilişkin “Performans Sözleşmeleri” yapılmaktadır. Önemli (Kilit) Öncelikler, performans*

sözleşmelerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Belirlenen önceliklerin ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç odaklı ve zamanı belirli olmalıdır. Ancak, uygulama birimlerinin başkanları söz konusu önceliklerin gerçekleştirilmesinden sorumlu oldukları için öncelikler genellikle sonuç odaklılıktan ziyade çıktı odaklı olarak belirlenmektedir. Bütçe, daha çok çıktı bilgilerine dayanmaktadır ve girdilere ilişkin bilgi oldukça sınırlıdır. Bakanlıklardan çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi tanımlaması beklenmektedir.” Nihayet, “Yeni Zelanda’nın kamu yönetim sistemi, karar alma süreçlerinde sonuçlara önem vermektedir. Sonuç odaklı hedef ve performans ölçütlerini bütçeleme ve kamu yönetimiyle bütünleştirme çalışmaları devam etmektedir.” (BUMKO, 2019; Yılmaz H., 1999, s. 14-23)

### **1.1.2.Reform Sonrası Kamu Mali Yönetimi.**

Bu sırada kamu mali yönetiminde etkinliği artırmak amacıyla reform sonrası dönemde kullanılan ve geliştirilen bazı önemli planlama ve bütçeleme araçlarının varlığı öne çıkmaktadır. Ancak öncelikle vurgulanmalıdır ki bu araçlar; tahakkuk bazlı muhasebe sistemi, girdiler, çıktılar ve sonuçlar, satın alma ve hak sahipliği ilgisi, yıllık tahsisat seti olan bakanlıklar, stratejik sonuç alanları, anahtar sonuç alanları, performans sözleşmeleri, satın alma sözleşmeleri, sermaye kullanım maliyeti, stratejik iş planları, nakit yönetimi şeklinde çok sayıda olup, aşağıda yer aldığı üzere pek çok teknik kavramla açıklanmaktadır;

- ✓ Tahakkuk Bazlı Muhasebe Sistemi: Bu muhasebe sisteminin uygulanması sonucunda, kamu bir mali yılda çıktılar için yapmış olduğu toplam harcamaları görebildiği gibi, sahip olduğu varlıklarında değerlemesini yapabilmektedir.
- ✓ Girdiler (Inputs), Çıktılar (Outputs) ve Sonuçlar (Outcomes): Böylece performans ve onu oluşturan unsurlar net bir şekilde tanımlanabiliyordu.
- ✓ Satın Alma ve Hak Sahipliği İlgisi (Purchase and Ownership Interest): Bu sistemde bakan, belirlenmiş bir çıktıyı (mal ve hizmet) “satın almak istemekte, en yüksek memurun olduğu departman bu çıktıyı temin etmekte sorumlu olmakta ve “haksahipliği” kavramı ile de bakan, departmana tahsis edilen kaynağın performans kriterlerinde belirlenen şekilde kullanımını kabul etmektedir.
- ✓ Yıllık Tahsisat Seti Olan Bakanlıklar (Vote Ministers): Bu şekilde tanımlanan bakanlıkların bütçeleri tahsisat bütçeleri olmakta ve belirlenen çıktılar için ayrılan ödenekler bu bakanlıkların bütçeleri altında gösterilmektedir.
- ✓ Stratejik Sonuç Alanları (Strategic Result Areas): Kamu sektörünün orta vadeli amaçlar setidir. Bu amaçlar arasında, ekonomik büyümeyi sürdürme ve hızlandırma, girişimcilik ve yenilik, dışsal bağlantılar, toplum güvenliği, sosyal yardım ve çevreyi koruma ve geliştirme gibi alanlar bulunmaktadır.
- ✓ Anahtar Sonuç Alanları (Key Result Areas): Bakanların ve en yüksek memurların hükümetin stratejik sonuç alanları çerçevesinde kendi faaliyet alanlarıyla ilgili olarak tanımladıkları ve yazılı olarak ifade ettikleri temel bütçesel politikalarıdır. Stratejik sonuç alanları bütün bir kamu sektörünü içerirken, anahtar sonuç alanları bakanlığın (sektörün) ve altındaki ilgili departmanların hedeflerine ulaşmak için tanımladıkları kilit noktaları göstermekte, dolayısıyla kurumsal (departmental) bir yapı taşımaktadır. Anahtar sonuç alanlarının bir diğer özelliği ise, en yüksek memur ile bakan arasında imzalanan performans sözleşmelerine de yansımakta ve bir performans kriteri olmaktadır.
- ✓ Performans Sözleşmeleri (Performance Agreements): En fazla beş yıllığına atanan en yüksek memur bu kontrattan başka bir performans sözleşmesi de imzalamaktadır. Bu belgede sorumluluklar ile yetkiler net bir şekilde tanımlanmaktadır.

- ✓ Satın Alma Sözleşmeleri (Purchase Agreements): Satın alma sözleşmeleri, performans sözleşmelerinin daha iyi işlenmesini sağlaması yanında, Meclis'te bütçenin yasalaşmasından sorumlu olan Mali, Harcama Komisyonu'nun istediği bazı standart bilgileri üretmesi bakımından da ayrıca önem taşımaktadır. Meclisin onaylamış olduğu tahsisatta bir değişikliğe gidilmediği sürece, bakanlar ve en yüksek memurlar, Parlamentonun onayına gerek kalmaksızın satın alma sözleşmelerini değişen koşullara göre revize edebilmektedirler.
- ✓ Sermaye Kullanım Maliyeti (Capital Charge): Departmanların yatırım stoklarından hesaplanan sermaye kullanım maliyeti bir harcama olarak kabul edilmekte ve bu maliyet kuruluşların bütçelerine bir maliyet kalemi olarak yansıtılmaktadır. Bu maliyet ise, bütçesel bir prosedür olarak her yıl gözden geçirilmektedir.
- ✓ Stratejik İş Planları (Strategic Business Plans): Bir stratejik iş planı hükümete özellikle ilgili kuruluşun yatırım düzeyini belirleme anlamında yardımcı olmaktadır. Bu plan içinde, görev (iş) beyanı, kuruluşun amacı ve faaliyet alanı, pazarlama stratejisi, insan kaynakları kullanım stratejisi, üretim ve organizasyon stratejileri ile mali performansı yer almaktadır.
- ✓ Nakit Yönetimi (Cash Management): Bütün kamusal nitelik taşıyan paralar mutlak surette bir Crown ya da departman banka hesabında tutulmaktadır. Ayrıca her departman gelecek yıla ait nakit ihtiyacı için ayrıntılı bir nakit tahmini yapmaktadır. Öte yandan varlıkların satışı sonucunda elde edilen gelirin yönetiminin kurumların kendilerine bırakılmış olmasıdır. Yine bu anlamda departmanlara, sahip oldukları varlıkları kullananlara bunun karşılığında bir fiyatlandırma hakkı verilmiştir. Böylece bunları kullanan gerek kamu (özellikle) gerekse özel kesim bu yeni maliyete göre kararını yeniden gözden geçirmektedir.

(Yılmaz H., 1999, s. 24-37)

Bütçe sürecine bakıldığında ise bakanlıklar ve departmanların, bütçe stratejilerini ve büyüklüklerini gelecek üç yılı göz önüne alarak oluşturdukları görülmektedir. Yıllık tahsisat ilkesi üzerine kurulu bütçe sisteminde, mali yıl 1 Temmuzda başlamakta ve takip eden yılın haziran ayı sonunda tamamlanmaktadır. (Yılmaz H., 1999, s. 37)

Bu süreç ana hatları ile yedi aşamadan oluşmaktadır. Kamusal karar alma sürecindeki bu aşamalar sırasıyla; *stratejik safha* (ağustos-kasım), *bütçe egzersizlerinin geliştirilmesi* (kasım-şubat) ile aynı dönemdeki *tahsisat bütçelerinin hazırlanması aşaması*, şubat-nisan dönemindeki *önerilen bütçe egzersizlerinin değerlendirilmesi* ile yine aynı dönemde *bütçe tabanlarının (limitlerinin) gözden geçirilmesi* aşaması, *bütçe dokümanlarının hazırlanması ve sunulması* ve son olarak da *tahsisat kanununun çıkarılması aşamasıdır*. (Yılmaz H., 1999, s. 38)

### **1.1.3.Reform Sürecinin Değerlendirilmesi.**

Yeni Zelanda'da 1998 yılında kamu kurumlarının bir değerlendirilmesi yapılarak şu ihtiyaç ve eksikliklerin tespit edildiği görülmektedir;

- ✓ Hükümetin ve kamunun stratejik hedeflerinin neler olduğu konusunda bir açıklık bulunmamaktadır.
- ✓ Birim bazlı hedeflere ulaşma konusunda girişimi üstlenecek bir liderlik eksikliği gözlemlenmektedir.
- ✓ Hükümetin stratejik önceliklerini gerçekleştirme konusunda bir eşgüdüm eksikliği vardır.
- ✓ Kamu kurumlarının faaliyetlerinin çıktısı ve sonuçları ile stratejik sonuç alanları arasında sıkı bir bağ kurulamamıştır.
- ✓ Denetim ve değerlendirme sonrası yönetimi güçlendirme yönünde yeterince geri dönüşüm (feed back) katkısı gelmemektedir.

(Yılmaz O., 2001, s. 64-65)

Bu çerçevede yukarıdaki eksiklikleri gidermek üzere, 1999-2000 yıllarını kapsayan bir uygulama planı hazırlanarak, özellikle hükümetin stratejik önceliklerinin açıkça belirlenmesi ve üst düzey yöneticilerin liderliklerinin ve eşgüdüm kapasitelerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. 1998 yılı değerlendirmeleri ve bu doğrultudaki eksiklikleri gidermek için hazırlanan 1999-2000 yılı planına karşın, OECD araştırması aynı düşünceleri paylaşmamaktadır. 1996-1997 yıllarına ilişkin, *Kamu Yönetiminde Sorunlar ve Gelişmeler* başlığını taşıyan araştırmanın Yeni Zelanda bölümünde, ülkeye dair ana eğilimler ve tüm öncelikler tespit edilirken, bu çerçevede başta *1986 KİT Yasası*, *1989 Kamu Sektörü Yasası* ve *1989 Kamu Mali Yasası* olmak üzere son yılda kamu sektörü yönetiminde tesis edilen yapının yeterli olduğu ve artık radikal değişiklikler anlamında, yapısal, sistemik ve işlevsel değişikliklerin sonuna gelindiği vurgulanmaktadır. Bundan böyle yapılması gereken ise reformlardan elde edilen kazanımların korunması ve genişletilmesinden ibarettir. Bunun için örneğin, yeni muhasebe sisteminden ve yönetim düzenlemelerinden nelerin öğrenildiği araştırılabilir. (OECD, 1997, p. 225)

## 1.2.Yerel Yönetimler

Yerel yönetimler, Yeni Zelanda'daki merkezi yönetimle birlikte iki yönetim türünden birini oluşturmaktadır. Bunlar idarenin bir parçası olmakla beraber, özerk yapıdadırlar. Ancak halka karşı da sorumlulukları vardır. Yerel yönetim örgütlenmesi başlığı altında ise iki tür yapının varlığından bahsetmek olanaklıdır. Bunlar *bölgesel konseyler* ve *bölgesel otoritelerdir*. Ülkede, 12 *bölgesel konsey* ve 78 *bölgesel otorite* bulunmaktadır. 61 bölgesel otoritenin 11'i *kent konseyi* iken, 50'si *mahalle konseyidir*. (New Zealand Parliamentary Counsel Office, 2002; Nz's Local Government, 2019)

Tüm konseyler yürürlükteki *Yerel Yönetimler Yasası* doğrultusunda şu planlama ve yönetim işleriyle görevlendirilmişlerdir;

- ✓ Yerel halka da danışarak yıllık plan ve bütçeyi hazırlamak
- ✓ Planlar doğrultusunda yıllık bütçe performanslarını rapor etmek
- ✓ Fonlama, borç yönetimi ve yatırım politikalarını da içeren uzun dönemli mali stratejiler geliştirmek
- ✓ Tahakkuk bazlı muhasebe sistemi uygulamalarını desteklemek
- ✓ Varlıklarını değerlendirmek
- ✓ Politika belirleme/ düzenleme yapma işlemlerini, işletmeleri ile ilgili işlevlerinden ayırmak
- ✓ Kaynak yönetimi, karayolu taşımacılığı biyolojik güvenlik gibi diğer konularda da politikalar belirlemek ve planlar yapmak.

(Nz's Local Government, 2019)

1989 reformları yerel yönetimler üzerinde de etkili olmuştur. Bu reformlar sonrasında yerel konseylerin 675 olan işlev sayısı 86'ya düşürülerek önemli bir sadeleştirme yapılmıştır.

Yerel meslek sayısı da 44.200'lerden 35 binlere düşerken, planlama ve muhasebe araçları güncelleştirilmiştir. Yeni Zelanda'da yerel yönetimler gayri safi yurtiçi hasılanın %3,5'ini sağlamaktadır. Yıllık 3 milyar dolar işletme gideri olan yerel yönetimlerin 800 milyon dolarlık nakit kaynak kullandıkları görülmektedir. 40 bin meslek üreten yerel yönetimlerin dönemsel varlıkları da 32,5 milyar dolar hacindedir. Ayrıca 1152 seçilmiş üyesi bulunmaktadır. (Nz's Local Government, 2019)

Bölgesel konseylerin işlevlerine bakıldığında;

- ✓ Tatlı su, kıyı suları, hava ve kara kullanımını ve etkilerini yönetmek,
- ✓ Bölgelerindeki bitki ve hayvan pestlerinin biyolojik güvenliklerini kontrol etmek,
- ✓ Akarsu yönetimi, taşkınların kontrolü ve erozyonun önlenmesi,
- ✓ Bölgesel kara taşımacılığını planlamak ve yolcu hizmet sözleşmelerini düzenlemek,
- ✓ Limanların işletilmesi ve güvenliği ile denizlerin kirletilmesinin ve petrolün dökülmesinin önlenmesi,
- ✓ Bölgesel gönüllü sivil savunma ekipleri oluşturmak

olarak belirlenmiş haldedir. Bölgesel otoritelerin görevleri ise;

- ✓ Yerel topluluklarının durumunun iyileştirilmesi ve kalkınması,
- ✓ Çevre sağlığı ve güvenliği (Buna inşaat ruhsatı verme, sivil savunma ve çevresel sağlık sorunlarını giderme dahildir.),
- ✓ Altyapı hizmetleri (yol ve ulaşım, kanalizasyon, su/atık su),
- ✓ Rekreasyon ve kültürel alanlar hizmeti,
- ✓ Kaynak yönetimi (imar planları hazırlamak, kentsel alanının izinsiz gelişmesini önlemek)

olarak ifade edilmektedir. Yerel yönetimlerin merkezi yönetimler arasındaki ilişkiler açısından önemli konuları ise daha çok karayolu ve ulaşım, gelirlerin paylaşımı, içme suyu arzı ve atık yönetimi ile çevre duyarlılıkları gibi konularda ortaya çıkmaktadır. (Nz's Local Government, 2019)

## **2.Yeni Zelanda Planlama Kurumu (YZPK, New Zealand Planning Institute-NZPI)**

Bu noktada Yeni Zelanda'da ülkemizdeki plan anlayışından oldukça farklı bir uygulama örneği bulunmaktadır: Yeni Zelanda Planlama Kurumu (YZPK). YZPK, merkezi planlama anlayışının farklı bir versiyonu olarak değerlendirilebilir. YZPK'nın ilk bakışta kamu kurumu olarak değerlendirilmesi güç gözükmemektedir. Ancak işlevleri yönünden değerlendirildiğinde kamu kurumu niteliklerine haiz olduğu, kamu hizmeti sunabildiği anlaşılmaktadır. Kuşkusuz YZPK, planlama sektörünü düzenleyen ve denetleyen bir kurumdur. Ne var ki, plandan çok plancıları ele alan yapısı nedeniyle bir tür meslek kuruluşu olarak da değerlendirilebilir.

Bu bölümde genel olarak YZPK'nın kuruluşu, kurumsal yapısı, plan anlayışı ile plancıların tabi olduğu kimi etik ilkeler üzerinde durulacaktır.

## 2.1.YZPK'nın Kurumsal Yapısı

Yeni Zelanda'da İkinci Dünya Savaşı boyunca ve bu savaştan sonra da doğrudan ekonomide merkezi planlama söz konusu olmuştur. Özellikle 1960'lara kadar büyük ölçekli sektörlerin, tarımda, imalat sektöründe ve işgücü piyasasında, işlevleri ve iştiraklerinde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. (Holmes ve Wileman, 1995) İşte Yeni Zelanda Planlama Kurumu da bu dönemde, 1949 yılında, kurulmuştur.

YZPK, plancılarının, kaynak yöneticilerinin ve çevre uzmanlarının bağlı olduğu profesyonel yapıda bir kurumdur. Kurumun tüm ülkede, kamu, özel ve akademik çevrelerden gelen toplam 2000 üyesi bulunmaktadır. (NZPI, Established) Kurum, özel sektör ve kamu sektörlerinin, uzman plancılardan yararlanarak çok önemli faydalar sağlayabilecekleri konusunda tarafları uyarmaktadır. Bu faydalar arasında, işin kalitesi, bedeli, etkililiği, bağımsızlığı (independence) ve hesap verebilirliği (accountability) sayılabilir. (NZPI, 2000, p.

2) Kurumun hedefleri arasında;

- ✓ Doğal ve insani çevrenin muhafaza edilmesi, korunması ve geliştirilmesine katkı yapmak,
- ✓ Kaynakların rasyonel kullanımını ve yönetimini sağlamak,
- ✓ Kamu ve özel kesim tarafından alınan ve fiziki, sosyal ve ekonomik değişiklik kararlarında, düzgün gelişimi sağlamak amacıyla, toplumun ortak değer ve isteklerini yansıtmak,
- ✓ Plan uygulamalarında mükemmeli yakalamaya çalışmak

sayılmaktadır. (NZPI, 2002, p. 4; NZPI, Established)

YZPK bu hedeflere ulaşmak için aşağıdaki amaçları göz önünde bulunduracağını deklare etmektedir;

- ✓ Planlamayı kurumsal ve uygulamada geliştirmek,
- ✓ Toplumun planlamanın değeri ve önemi konusunda bilinçlendirmek,
- ✓ Plan uğraşısına ilgiyi korumak ve geliştirmek,
- ✓ Profesyonel etik ilkeleri hazırlamak ve yürütmek.

(NZPI, 2002, p. 4)

Kurum bu uğurda, üyeliğe girişte olduğu gibi, çeşitli profesyonel standartlar belirlemekte, halkın bilinçlenmesini sağlayacak aktiviteler gerçekleştirmekte ve üyelerinin refahını artıracak düzenlemeler yapabilmektedir. (NZPI, 2002, p. 5).

YZPK'nın sekiz ayrı bölümden oluşan üyelik sınıflandırması bulunmaktadır. Bunlar, tam üyelik, mezun üyeliği (planlama eğitimini tamamlamışlar), teknisyenler, kurumsal üyelik, öğrenci üyeliği, emekli üyelik, onursal üyelik ve aktif olmayan üyeliktir. Her bir üyelik sınıflandırması belirli koşulları gerektirmektedir. Ayrıca, son dört üyelik dışındaki sınıflandırmaya yurt dışından da üye kabul edilebilmektedir. (NZPI, 2002, p. 7)

Kurum, konsey tarafından yönetilmektedir. Konseyin üyeleri arasında ise, başkan, başkan yardımcısı, öğrenci/mezun üyelikten bir kişi ve sekiz konsey üyesi bulunmaktadır ki, bu sekiz kişiden biri onursal üyelik sınıflandırması içinden seçilmektedir. (NZPI, 2002, p. 20)

Öte yandan Konsey, oluşumundan hemen sonra ‘*yıllık genel toplantı*’yı yapmakla görevlendirilmiştir. Yıllık genel toplantıda ise denetçiler belirlenmekte ve çeşitli komiteler oluşturulmaktadır. Ayrıca bu toplantıda yine planlama sektörü düzenleyici kuralları belirlenmekte, politikalar oluşturulmakta ve Konsey tarafından “*yıllık rapor*” sunulmaktadır. (NZPI, 2002, p. 23-26).

Kurumun planlama anlayışına bakıldığında ise kurumca yapılan tanımın oldukça kapsamlı olduğu görülmektedir; “*Planlama, sürekli ve çok yönlü bir süreç olup, Waitangi Barışı sonunda oluşan formülasyon, uygulama ve yönetim planlarını da yeniden inceleyerek, kamusal ve ortak politikalar ile yerel, bölgesel ve ulusal düzlemlerdeki şu önerileri de, toprak, su ve hava kaynakları, sosyal, ekonomik ve kültürel gelişim ve doğal ve değiştirilmiş (modified) çevrenin yönetimi, içermektedir.*” (NZPI, 2002, p. 4). Bir başka ifadeyle, YZPK planlamayı, Yeni Zelanda’nın doğal ve fiziksel kaynaklarının uzun dönemli yönetimi ve geliştirilmesi için en önemli araç olarak görmektedir. Nitekim ülkede planlar yapılırken, çevresel standartların, ekolojik sistemin korunması ve gözetilmesi gereken en temel konuların başında geldiği bu yöndeki vurgunun sıklığından da anlaşılmaktadır.

## **2.2.YZPK’nın İlkeleri**

Ülkedeki planlama uzmanları, kamu kurumları (government departments), yerel yönetimler, kamu ve özel sektör kuruluşları, küçük işletmeler ve bireysel vatandaşlardan oluşan bir dizi kamu ve özel sektör kişi ve kuruluşuna hizmet sunmaktadırlar. (NZPI, 2000-01, p. 7) Bu ülkede planlama bir disiplin olarak kabul edilmekte ve planlama uzmanları şu hizmetleri sunmaktadırlar;

- ✓ Stratejik planlama (kurumsal planlamayı da içerir),
- ✓ Alan planlama,
- ✓ Bölge planlama,
- ✓ Merkezi hükümete yönelik karar alma, araştırma yapma,
- ✓ Kaynak ayırma uygulamaları ve çevre etki değerlendirmesi,
- ✓ Doğal kaynak planlama (su, hava ve toprak kaynakları),
- ✓ Politika geliştirme,
- ✓ Uyuşmazlık çözüme, görüşme ve arabuluculuk hizmetleri,
- ✓ İlan ve tanıtım hizmetleri,
- ✓ Halka başvurma,
- ✓ Arazi birleştirme, ayrıştırma ve proje hazırlama,
- ✓ Kırsal planlama,
- ✓ Ulaşım ve trafik planlama,
- ✓ Yer in ve projenin fizibilite değerlendirmesi,
- ✓ Eğlence ve dinlenme alanlarının planlanması,

- ✓ Turizm planlaması,
- ✓ Kent tasarımı,
- ✓ Sosyal araştırmalar ve politika belirleme.

(NZPI, 2000-01, p. 8)

Öte yandan YZPK, planlama uzmanlarının mesleklerini ifa ederken uyması gereken çeşitli ilkeler üzerinde sıkı bir şekilde durmakta ve aşağıdaki yönergeyi dikkatlice uygulamaktadır;

- ✓ Planlama uzmanlarının kamuya olan sorumluluğı:
    1. Bir plancı, çağdaş planlama felsefesinden, uygulama ve tekniklerinden haberdar olmalıdır.
    2. Bir plancı, planın çevresel, sosyal ve ekonomik sonuçlarına özellikle dikkat etmelidir.
    3. Bir plancı, planın yüksek çevre standartları ile çıktılar konusunda ihtiyaçlarını belirlemeli ve bunları geliştirmelidir.
    4. Bir plancı, kamuya tam, açık ve kesin bilgi sağlayabilmelidir.
  - ✓ Planlama uzmanlarının meslektaşlarına karşı sorumluluğı:
    1. Bir plancı, uzmanlık ciddiyeti içinde ve kurumun ismine yakışır tavırlar sergilemelidir.
    2. Diğer uzman plancılarla iyi ilişkiler geliştirmelidir. Bunlara karşı centilmenlik dışı davranışlardan kaçınmalıdır.
    3. Bir plancı, meslektaşları ile bilgi ve deneyim paylaşımına giderek, planlama bilimine katkı sağlamalıdır.
    4. Planlama öğrencileri ile genç plancıların eğitimine katkı sağlamaya çabalamalıdır.
    5. Diğer uzmanları karalayacak reklam veya yayın faaliyeti gerçekleştirilemez.
  - ✓ Planlama uzmanlarının müşterilere ve işverenlere karşı sorumluluğı:
    1. Bir plancı, tüm profesyonel çalışmalarını, güvenilirlik içinde ve eşitlikçi, sadakat ve nesnel duygular taşıyarak geliştirmelidir.
    2. Bir plancı, haksız taleplerde ve yanlış davranışlarda bulunarak yersiz hiçbir kararın alınmasını sağlayamaz.
    3. Bir plancı, kararını etkileyecek hiçbir maddi teklifi kabul edemez.
  - ✓ Planlama uzmanlarının kişisel sorumluluğı:
    1. Bir plancı, uygun gerçek durumları araştırmaya çalışmalı ve tarafsızlığını sürdürmeli ve asla gerçek profesyonel düşüncelerinin aksine olan tavsiye ve kanıtları meslektaşlarına vermemelidir.
    2. Bir plancı, profesyonel rekabetin gerektirdiğı yüksek standartlara ulaşmayı çabalamalıdır.
    3. Bir plancı, kariyeri boyunca eğitimine önem vermeli, planlama uygulama ve teknikleri konusundaki gelişmeleri izlemelidir.
- (NZPI, 2000-01, p. 5-6)

## Sonuç

21.yüzyılda, gelişmiş ülkelerin, uluslararası örgütlerin ve çok uluslu şirketlerin plan (stratejik plan) kavramına verdikleri önemin giderek arttığı görülmektedir. Yeni Zelanda da bu ülkelerdendir. Ülke eski bir İngiliz sömürgesi olarak İngiliz sisteminin nüfuzu altında kalmış ve yapısal olarak bu ülkeyle organik bağılar geliştirmiştir. 1984 yılında yeni bir iktidarla birlikte gelen sürdürülemez ekonomik yapı, ülkede bir krize neden olmuş ve yeni iktidar bu krizi atlatabilmek için ülkede çok yönlü reform çabasına girişmiştir. Üstelik bu denli köklü olan reformların sonraki hükümetler tarafından da desteklendiğı görülmektedir. Bir başka deyişle, farklı siyasi yelpazedeki partiler reformlara aynı duyarlılıkla sahip çıkmış ve



reformların yerleşmesini sağlamıştır. Öyle ki OECD, bu ülkedeki reformların başarıya ulaştığını dahi kabul etmektedir.

İşte bugün Yeni Zelanda, kamu yönetimi reformu çabası içinde ancak piyasacı bir yaklaşımı benimsemiş ve bu yönde en ileri adımları atmış bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistemde, kurumlar arası alışverişe ilişkin kuralların resmileştirildiği performans anlaşmaları, belli süreli sabit fiyatlı anlaşmalar gibi kurum içi ve kurumlar arası anlaşmalardan oluşan bir sözleşmeler ağı, sistemin en kilit noktasını oluşturmaktadır. Sözleşme temeline dayanan bu ilişkileri kurumsallaştırmak amacıyla da bazı yapısal ve işlevsel değişiklikler yapılmıştır. Bakanların hizmet alımında tam bir serbesti içinde hareket ettikleri görülmektedir. Bunun için kendi kurumlarından ya da başka bir yerden hizmet alabilme olanağı getirilmiştir. Üretilmesi beklenen çıktılar önceden belirlenmiş olup belirli standartlara bağlanmıştır. Uygulama ise sürekli denetlenmiştir. Özelleştirme bu süreçte en temel uygulamadır. Temel bir yasal düzenlemeyle birlikte kamu kurumları ticarileştirilmiş sonra da en önemlileri özelleştirilmişlerdir.

Ülke incelemeleri ya da karşılaştırma yöntemi, karşılaştırmaya konu iki ülkenin benzer ve farklılıklarını göstermesi, iyi ya da kötünün değerlendirilmesi bakımlarından önemlidir. Bir süredir Yeni Kamu Yönetimi reformlarından etkilenen Türkiye'nin, Anglosakson modelin nüfuzu altında olan Yeni Zelanda örneğini incelemesi gerekmektedir. Çünkü Yeni Zelanda, benzer reformları aktaran ve uygulayan bir ülke olması nedeniyle ders çıkarılabilir niteliklere sahiptir. Bir diğer deyişle Yeni Zelanda Anglo-Sakson dünyadan etkilenerek yaklaşık aynı zamanlarda benzer bir kamu yönetimi dalgasının içine girmiştir. Bu ülkenin merkezi ve yerel yönetimler reformları, reform direnci, uyuncu, çıktıları ve nihayet performans süreci üzerinden izlemek ve dersler çıkarmak adına ve rasyonalite gereğince yukarıda ele alınmış ve planlama kurumu bağlamında gidişatın gösterilmesi ve değerlendirilmesine çalışılmıştır. Türk karar verici, uygulayıcı ve akademisyenlerinin Yeni Zelanda deneyimine bu gözle bakmaları idari reform transferi bakımından daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

## Kaynakça

Avaner, T. (2018). *Reformun Antropolojisi Kamu Yönetiminde Bağımlılık Sorunu*, Ankara, Gazi Kitabevi.

Department of the Prime Minister and Cabinet (DPMC). Retrieved from <https://dpmc.govt.nz/>, on (22.03.2019)

Dışişleri Bakanlığı, Erişim Tarihi: 22.03.2019, <http://www.mfa.gov.tr/yeni-zelanda-kunyesi.tr.mfa>,

DPT (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması ÖİK Raporu*, Sekizinci BYKP Yayın No: DPT: 2507-ÖİK: 527, Ankara.

Gray, J. (1999). *Sahte Şafak: Küresel Kapitalizmin Aldatmacaları*, çev. Gül Çağalalı Güven, Om Yayınevi, İstanbul.

Hazine ve Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, BUMKO, Erişim Tarihi: 22.03.2019, <http://www.bumko.gov.tr/TR,2559/yeni-zelanda.html>

Holmes, W., Wileman, T. (1995). *Toward Better Governance - Public Service Reform in New Zealand (1984-94) and its Relevance to Canada*, Office of the Auditor General of Canada, Retrieved from <http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALMGMT/Resources/313217-1196229169083/4441154-1196275288288/4444688196275323246/TowardBetterGovernance-PublicServiceReform-NZ-Canada.htm>, on (24.03.2019)

Karasu, K. (2009). İngiltere’de Kamu Yönetimi, *Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*, (yay.haz.) Koray Karasu, İmge Kitabevi, 2.baskı, s.169-312.

New Zealand (Nz’s) Local Government, Local Government New Zealand, Retrieved from <http://www.lgnz.co.nz/nzs-local-government/>, on (24.03.2019)

Ministry for Culture and Heritage (MCH), New Zealand, ‘The Treaty in brief’, Retrieved from <https://nzhistory.govt.nz/politics/treaty/the-treaty-in-brief>, on (23.03.2019)

New Zealand Planning Institute (NZPI) (2000). *Guide To Planning Consultants*, 2000-01.

New Zealand Parliament (NZP), Retrieved from <http://www.parliament.govt.nz/>, on (22.03.2019)

New Zealand Parliamentary Counsel Office (2002). Local Government Act 2002, Retrieved from <http://www.legislation.govt.nz/act/public/2002/0084/167.0/DLM170873.html>, on (24.03.2019)

New Zealand Planning Institute (NZPI) (2002)., *Constitution 2002 Regulations 2002*, Retrieved from <http://www.nzplanning.co.nz/>, on (24.03.2019)

New Zealand Planning Institute (NZPI), Established in 1949, NZPI is Committed to Empowering Planners and Promoting Planning Excellence throughout New Zealand. Retrieved from [https://www.planning.org.nz/Category?Action=View&Category\\_id=604](https://www.planning.org.nz/Category?Action=View&Category_id=604), on (22.03.2019)

OECD (1999). *Government Reform: Of Rules and Functions of Government and Public Administration*, New Zealand- Country Paper.

- OECD (1977). *Issues and Developments in Public Management, Survey 1996-1997*.
- OECD (1977). *New Zealand, Economic Surveys*, July.
- OECD (1990). *Public Management Developments Survey-1990*, OECD, PUMA, p. 78-83.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, Ekim-Aralık, s.3-46.
- Özer, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi*, Platin Yayınevi.
- Ticaret Bakanlığı, Erişim Tarihi: 22.03.2019, <https://ticaret.gov.tr/yurtdisiteskilati/avusturalya/yeni-zelanda/ulke-profil/genel-bilgiler>
- Yılmaz, H. H. (1999). *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Yeni Zelanda Örneği*, DPT.
- Yılmaz, O. (2002). Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı – DPT'nin Kuruluşunun 42.Yılı, DPT, s.21-29.
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*, DPT.