



Toukokuu 2010

Uudistusten toteuttaminen

Rakennepoliittiset tavoitteet kriisin aikana

Sisällys

Onko kriisin päättymisen ja rakenteellisen muutoksen välillä yhteyttä?

Kuinka maakohtaiset tekijät vaikuttavat politiikkoihin liittyvään oppimiseen?

Voidaanko uudistusten edistämisestä oppia jotakin monia aloja koskevaa?

Mitä sektorikohtaista uudistajat voivat oppia OECD:n kokemuksista?

OECD:n hyödykemarkkinoiden uudistaminen

Työmarkkinauudistukset ja kriisi

Eläkeuudistusten puolustaminen

Kasvua edistävien verouudistusten toteuttaminen

Ympäristöpolitiikan uudistusten edistäminen

Sosiaalipolitiikan uudistukset: koulutuksen ja terveydenhoidon haasteet

Julkishallinnon uudistukset: kuinka "uudistajia uudistetaan"?

Sääntelyuudistusten rakentaminen

Julkisen talouden vakauttaminen

Vaikeuttaako vai helpottaako kriisi uudistusten tekemistä?

Miten OECD voi edistää uudistuksia kriisin jälkeen?

Lisätietoa

Lähteitä

Yhteenveto

Useiden poliittisia uudistuksia käsittelevien tutkimusten mukaan kriisit luovat merkittäviä mahdollisuuksia uudistuksille. OECD:n Uudistusten toteuttaminen -projektin osana tehdyt analyysit yleisesti ottaen vahvistavat yhteyden kriisin ja uudistusten välillä. Tässä artikkelissa käsitellään valtioiden mahdollisuuksia "tarttua tilaisuuteen" talouskriisin aikana rakennemuutosten aikaansaamiseksi. Artikkelitarkastelee uudistusten mukanaan tuomia haasteita – ja mahdollisia ratkaisuja näihin haasteisiin – useilla erillisillä politiikan aloilla: työmarkkinoilla, hyödykemarkkinoilla, eläkejärjestelmissä, koulutuksessa verotuksessa ja ympäristöpolitiikassa. Se tarjoaa myös analyysin "uudistajien uudistamisesta", tai siitä, kuinka julkishallinnon työtapoja muutetaan.

Vaikka OECD:n poliittisia uudistuksia koskeva Uudistusten toteuttaminen -projekti ei pystykään antamaan uudistajille kaikille sopivaa "työkalupakkia" eikä se edes anna ymmärtää, että sellainen työkalupakki on olemassa, analyysin perusteella on selvää, että eri uudistusprosesseilla on jotakin yhteistä. Tärkeimpiä löydöksiä:

- **Terveellä pohjalla oleva julkinen talous** yhdistetään vahvasti uudistusten etenemiseen.
- On tärkeää, että uudistuksille on **vaaleissa saatu vakuutus**.
- **Tehokas kommunikointi** on välttämätöntä.
- Poliitiikan suunnittelu on tuettava **luotettavilla tutkimuksilla ja analyyseillä**.
- Päätöksistä täytäntöönpanoon siirrytään **tarkoituksenmukaisten toimielimien** avulla.
- Onnistuneet uudistukset vievät **aikaa**.
- **Johtajuus** on ratkaisevan tärkeää.
- Menestyvät uudistukset vaativat usein **monia yritystä**.
- Yleensä kannattaa **kiinnittää vastustajien huomio** vastarinnan kumoamisen sijaan.
- Uudistuksista kärsivien menetykset on harkittava tarkoin - **korvataanko ne, milloin ne korvataan ja miten ne korvataan**.



Tutkimustulosten mukaan, kansainväliset tutkimukset ja kansainvälinen poliittinen keskustelu voivat nopeuttaa "politiikkoihin liittyvää oppimista", joka auttaa valtioita oppimaan toisiltaan ja välttämään muiden virheitä. Juuri näin OECD on valmis ja halukas auttamaan: todisteiden kerääminen, kansainvälisesti vertailtavien tietojen ja analyysien tarjoaminen ja tiedon jakaminen ovat organisaation keskeisiä vahvuuksia.



Onko kriisin päättymisen ja rakenteellisen muutoksen välillä yhteyttä?

Uudistusten tehokkaiden toteuttamistapojen tutkiminen

OECD-maat ovat viime vuosikymmeninä toteuttaneet poliittisia uudistusprosesseja monilla alueilla. Tavoitteena on ollut elintason kohottaminen lisäämällä työvoiman käyttöä ja tuottavuutta, lisäämällä taloudellisiin shokkeihin liittyvää vastustuskykyä ja parantamalla hyvinvointia keskittymällä oikeudenmukaisuuden ja ympäristön laadun kaltaisiin sosiaalisiin ongelmiin. Vaikka monilla aloilla tarvittavista uudistuksista ollaankin laajalti yhtä mieltä, niiden syvyys, laajuus ja ajoitus ovat vaihdelleet huomattavasti eri maissa ja eri ongelma-alueilla. Uudistusprosessi on usein jopa pysähtynyt tai mennyt taaksepäin. Uudistusten toteuttamiseen liittyy suunnattomia poliittisia ja teknisiä haasteita. Yrittäessään auttaa hallituksia vastaamaan näihin haasteisiin, OECD on vuodesta 2007 lähtien tehnyt merkittävän ja kasvavan määrän analyyskejä osana "Uudistusten toteuttaminen" -projektia, joka pyrkii ymmärtämään paremmin mikä estää hallituksia tekemästä uudistuksia eri alueilla ja miten näistä esteistä päästää tehokkaimmin eroon.

Tämä työ on entistä kiireellisempää rahoitus- ja talouskriisin jälkeen, koska OECD-maiden hallitusten on nyt tervehdytettävä julkinen talous horjuttamatta elpymistä, joka saattaa pysyä heikkona monilla alueilla vielä jonkin aikaa. On myös tärkeää, että välittömiin julkisen talouden haasteisiin keskittyminen ei johda rakenteellisten tavoitteiden jatkuvaan laiminlyöntiin. Hallitusten on muistettava pitkäaikaiset tavoitteet navigoidessaan kohti elpymistä. Tähän tarvitaan tarkoin harkittu sekoitus finanssipolitiikan menetelmiä ja kasvua edistäviä rakenneuudistuksia. Tämä haaste on entistä suurempi, koska joillakin alueilla kriisi on kyseenalaistanut vakiintuneita kantoja, joita pidettiin aikaisemmin oikeina. Viimeisten kahden vuoden tapahtumat eivät varmasti ole mitätöineet aikaisempaa ymmärtämystä monista uudistusten haasteista. Kriisi on vahvistanut tukea monenlaisille uudistuksille. Finanssialan sääntelyn kaltaisilla alueilla on myönnettävä, että "parhaista toimintatavoista" on huomattavaa epävarmuutta ja hallitusten on tasapainotettava rohkeus ja varovaisuus hyväksyessään mahdollisia uudistusratkaisuja.

Tässä artikkelissa esitetään "Uudistusten toteuttaminen" -projektiin tähänastisia löydöksiä. Seuraavassa käsitellään uudistusten haasteita ja tutkitaan mahdollisia tapoja vastata näihin haasteisiin yhteiskuntapolitiikan yhdeksällä eri alueella. Analyysi perustuu kyseisillä alueilla toimivien OECD:n osastojen tutkimuskokemuksiin. Niistä näkyy OECD:n ja sen jäsenmaiden kokemukset liittyen sekä koko OECD:n käsittäviin trendeihin, että erityistapauksiin, siinä uskomuksessa, että jos menneisyyden onnistumisia ja epäonnistumisia ymmärretään paremmin, voidaan tulevaisuuden uudistukset suunnitella ja toteuttaa paremmin.

Kuinka maakohtaiset tekijät vaikuttavat politiikkoihin liittyvään oppimisen?

Yhteiset haasteet ja monenlaiset taustat

Vaikka OECD:n jäsenmaiden hallituksilla onkin edessään useita yhteisiä uudistushaasteita, "Uudistusten toteuttaminen" -projektin analyysit eivät suosi yhtä kaikille sopivaa ratkaisua uudistusten tekemistä vaikeuttavien ongelmien ratkaisemiseksi tai edes yritä selvittää kiireellisimpiä uudistustavoitteita. Mahdollisten uudistajien kohtaamat haasteet riippuvat paljolti ajasta ja paikasta. On vaikeaa painottaa liikaa kuinka tärkeää on, että sekä politiikan suunnittelu että uudistusten omaksuminen sopivat kyseessä olevaan instituutioon ja kyseisen maan kulttuuriseen taustaan. Vaikka eri maista löytyykin yhteisiä ongelmia, perustuslain erityiset ominaisuudet, poliittinen



tilanne, poliittinen prosessi ja muut uudistusprosessiin vaikuttavat taustat tarkoittavat, että yksinkertaiset, muuttamattomat poliittiset ja institutionaaliset "siirännäiset" saavat harvoin jalansijaa uuteen ympäristöön siirrettäessä. Jonkin asteisia muutoksia on yleensä tehtävä. Lisäksi väestötieteelliset erot ja taloudelliseen suoriutskykyyn liittyvät erot saattavat viitata jokseenkin erilaisiin ratkaisuihin, kun käsitellään eläkeuudistuksen kaltaisia ongelmia – sekä uudistuksen sisältö että taustat vaihtelevat.

Siitä huolimatta on olemassa todisteita siitä, että maiden välisestä vertailusta on hyötyä. Ensinnäkin vaikka OECD-maiden välillä on paljon institutionaalisia, poliittisia ja taloudellisia eroja, on myös paljon yhteisiä haasteita väestön ikääntymisestä "vihreän kasvun" haasteeseen. Monilla politiikan alueilla jäsenmaat ovat ottaneet käyttöön yhä enemmän yhteisiä menettelytapoja, vaikka nimenomaiset instituutiot ja menettelytavat eroavatkin toisistaan eri hallintoalueilla. OECD-maista löytyy myös näyttöä joidenkin alueiden instituutioiden ja politiikkojen lähentymisestä. Kohdatessaan yhteisiä haasteita OECD-maat ovat asteittain valinneet joukon instituutioita, jotka sopivien paikallisten muutoksien avulla näyttävät tukevan vakaata makrotalous- ja rakennepolitiikkaa useissa ympäristöissä. Näihin kuuluvat itsenäiset keskuspankit; julkisen talouden säännöt ja, kasvavassa määrin, itsenäiset julkisen talouden instituutiot; vahvempi kilpailulainsäädäntö ja vahvemmat kilpailuviranomaiset; itsenäiset sääntelyelimet; hyvin institutionaalistetut järjestelyt yhteiskuntapolitiikan julkiselle kuulemiselle. Näin ollen mukaan maat voivat oppia paljon toisiltaan ja politiikkoja/instituutioita voidaan käyttää useammassa ympäristöissä, vaikka maiden taustat eroavatkin toisistaan.

Voidaanko uudistusten edistämisestä oppia jotakin monia aloja koskevaa?

Prosessin hallinta: yleistä opittavaa

Vaikka "Uudistusten toteuttaminen" -raportissa käsitelty OECD:n kokemukset eivät tuota yleistä "työkalupakkia" uudistajille tai edes viittaa sellaisen olemassaoloon, ne osoittavat, että uudistusprosessien etenemisessä on monia silmiinpistäviä yhtäläisyyksiä. "Uudistusten toteuttaminen" -raportin kaikkien analyyttisien osien esille tuomia merkittäviä aiheita ovat:

- On tärkeää, että uudistuksille on **vaaleissa saatu vakuutus**. Tämä on yksi vahvimmissa "Uudistusten toteuttaminen" -raporttia tukevien tutkimusten esiintuomista tuloksista. Tutkimustulosten mukaan vaaleissa saatu vakuutus vaikuttaa tärkeimmältä kaiken kattavien uudistusten kohdalla (työmarkkinat, eläkkeet, ympäristö), mukaan lukien ne jotka vaikuttavat julkisiin peruspalveluihin (terveydenhoito, koulutus, julkishallinto). Vaalien voittaminen tai eduskunnan enemmistön saavuttaminen ei riitä: on myös tärkeää, että hallitus on perustellut uudistukset äänestäjille ennen vaaleja.
- Merkittävien vakuutusten tärkeys tekee **tehokkaasta viestinnästä** entistä tärkeämpää. Onnistuneisiin uudistuksiin on yleensä liittynyt äänestäjien ja asianosaisten johdonmukainen vakuuttelu uudistusten tarpeesta ja etenkin uudistusten tekemättä jättämisen hinta. Koska nykyisen tilanteen hinta luetaan yleensä vaihtoehtokustannukseksi, haaste on erittäin suuri, koska vaihtoehtokustannuksilla on taipumus olla poliittisesti "näkymättömiä". Uudistusten pitkäaikaisten tavoitteiden selkeä viestintä on erityisen tärkeää kriisin aikana: kun uudistuksia tehdään ulkoisten shokkien johdosta, uudistusten tavoitteet eivät yleensä ole tarpeeksi selkeät. Viestinnän ei kuitenkaan pidä olla pelkkää "markkinointia": jotta sidosryhmien jäseniin voidaan luoda todellinen yhteys, on myös kuunneltava heidän huoliaan ja tehtävä



mahdollisesti asiaankuuluvia muutoksia uudistuksiin. Näin voidaan kohottaa ehdotusten laatua, sekä niiden käyttöönoton todennäköisyyttä.

- Tästä voidaan päätellä, että politiikkojen suunnittelua on tuettava **luotettavilla tutkimuksilla ja analyyseillä**. OECD:n Uudistusten toteuttaminen -projektissa käsiteltyjen kokemusten perusteella todisteisiin perustuvat ja analyyttisesti luotettavat perustelut uudistuksille parantavat sekä politiikan laatua että uudistusten käyttöönoton todennäköisyyttä. Jos uudistusten kannattajat saavat laajalti tukea uudistuksille, he ovat vahvemmassa asemassa kohdatessaan vastustajiansa. Todisteisiin perustuvan politiikan haasteet kuitenkin vaihtelevat politiikan eri alueiden välillä.
- Edellä mainittuihin haasteisiin on taas helpompi vastata sellaisten **tarkoituksenmukaisten toimielinten** avulla, jotka voivat tukea uudistuksia päätöksestä käyttöönottoon. Etenkin taloudellisen analyysin vaikutus riippuu merkittävästi lähteestä: arvovaltaisen, puolueettoman, koko poliittisen kirjon luottaman instituution esittämillä tutkimustuloksilla näyttää olevan erittäin suuri vaikutus. Tarvitaan kuitenkin muutakin kuin instituutioita, joilla on asiantuntemusta ja mahdollisuus toimia neuvonantajina. Käyttöönoton ohjaamiseen ja valvomiseen tarvitaan usein tehokkaita instituutioita.
- **Johtajuus** on ratkaisevan tärkeää. Lähes kaikki Uudistusten toteuttaminen -projektin yhteydessä valmistellut arviot viittaavat vahvan johtajuuden tärkeyteen – uudistuksen toimeenpanosta vastuussa olevan yksittäisen päätöksentekijän tai instituution toimesta. Suuri osa työn tuloksista viittaa myös siihen, että hallituksen on tärkeää olla yhtenäinen uudistusten tukemisessa: jos hallitus tue uudistusehdotusta yksimielisesti, se vaikuttaa sekavalta ja vastustajat käyttävät tätä tilannetta hyväkseen; tämä päättyy yleensä tappioon. Vahvan johtajuuden tarvetta ei pidä nähdä kannatuksena ylhäältä alaspäin suuntautuville uudistukselle tai johtajan yksipuolisen toiminnan suosimisena. Vaikka yksipuoliset uudistukset ovat toisinaan ainoa tapa edetä ja uudistajien on oltava sekä tiukkoja että poliittisesti ovelia, OECD:n kokemuksen perusteella onnistunut johtajuus koostuu usein suostumuksen saavuttamisesta sääntöjen noudattamisen varmistamisen sijaan.
- Osittain näistä syistä onnistuneet rakenteelliset uudistukset vievät **aikaa**. Uudistusten toteuttaminen -projektin yhteydessä tutkittujen onnistuneiden uudistusten valmisteluun ja omaksumiseen meni yleensä useita vuosi ja toteuttamiseen vielä paljon kauemmin. Sitä vastoin useat epäonnistuneista uudistuksista tehtiin kiireessä, vastauksena välittömiin paineisiin: poliittisten uudistusprosessien kohdalla kiirehtiminen voi todella hidastaa prosessia. Vaikka kriisit luovat mahdollisuuksia uudistuksille, näistä mahdollisuuksista hyötyminen saattaa riippua jo aikaisemmin uudistusten eteen tehdystä valmistelevasta työstä.
- Menestyvät uudistukset vaativat usein **monta yritystä**. Monet suurimmista uudistuksiin liittyvistä menestyksistä, joita sihteeristö analysoi työssään, seurasivat aikaisempia epäonnistumisia ja huonommin menestyneet uudistusyritykset ovat jälkiviisaasti ajateltuna auttaneet seuraavien, joskus kauaskantoisten, uudistusaloitteiden valmistelemista, usein syventämällä päättäjien ymmärrystä kyseisistä ongelmista.

Jossakin määrin kaikki Uudistusten toteuttaminen -projektin



tutkimukset vastasivat kysymykseen **kuinka käsitellä uudistusten vastustajia**. Vaikka vastustuksen laatu ja voimakkuus vaihtelevat, joitakin laajoja teemoja on huomattavissa melkein jokaisessa yhteydessä.

- **Kannattaa olla yhteydessä** niihin joita uudistukset läheisimmin koskevat. Sallivat, neuvoa-antavat poliittiset prosessit eivät ole takuu konflikteja vastaan, mutta niistä näyttää olevan hyötyä ajan mittaan, etenkin koska ne luovat luottamusta osallisten välille.
- **Menetysten korvaukset** eivät välttämättä vaaranna uudistuksen olennaisia osia: usein on mahdollista parantaa tiettyjen ryhmien näkymiä vaarantamatta projektin kokonaistavoitteita.
- Kysymys **menetyksien korvaamisesta ja korvauksen tavasta ja ajankohdasta** uudistuksesta kärsineille tulee esiin melkein kaikissa tutkimuksissa. Jos menetyksiä ei korvata, uudistuksen vastustus saattaa vahvistua, mutta liialliset korvaukset saattavat tulla kalliiksi tai laimentaa uudistuksen vaikutuksia. Yleisimpiin korvausstrategioihin kuuluu vuokriin liittyvä "saavutettujen etujen säilyttäminen" ja pitkät siirtymäkaudet. Joskus myönnytyksiä tehdään myös tekemällä poliittisia muutoksia muilla alueilla, mikä hyvittää uudistuksen kustannuksia joillekin ryhmille.

Mitä sektorikohtaista uudistajat voivat oppia OECD:n kokemuksista?

OECD:n hyödykemarkkinoiden uudistaminen

Alakohtainen näkökulma uudistusten toteuttamiseen

Markkinoita avaavat uudistukset on alue jolla OECD-maat ovat lähentyneet toisiaan huomattavasti muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana. Kehitys kohti vahvempia kilpailujärjestelmiä ja -instituutioita on yleinen, kuten on myös taipumus avata aikaisemmin kilpailulle suljettuja aloja. Suuri syy tällaiseen kehitykseen on, että tällä alalla sekä kansainväliset kilpailupaineet että kansainväliset organisaatiot ja sopimukset ovat olleet tärkeässä asemassa edistämässä politiikan muutoksia, usein yhdessä merkittävien kriisien kanssa. Sähkönjakelun ja televiestinnän kaltaisilla aloilla teknologiset muutokset ovat myös voimakkaasti edistäneet uudistuksia osaksi kaupallistamalla aikaisemmin ei kaupallisia sektoreita tai luomalla uusia mahdollisuuksia kilpailun luomiseksi toimintoihin, jotka olivat aikaisemmin laajalti luonnollisia monopoleja. Sellaisten markkinoiden avaaminen kilpailulle on usein kiihdyttänyt innovaatiota.

Useiden OECD-maiden, esimerkiksi 1990-luvun alun Australian, kokemukset antavat ymmärtää, että hyödykemarkkinoiden sääntelyn uudistuksilla voi olla tärkeä rooli hallitusten vastatessa epäsuotuisiin sokkeihin. Markkinoitten vapauttaminen voi nopeuttaa tarvittavaa resurssien uudelleensijoittamista ja vähentämällä liiketoiminnan kuluja se tarjoaa julkistaloudellisesti neutraalin tavan helpottaa painostetun yrityssektorin toimintaa. Voi silti olla vaikeaa vakuuttaa sidosryhmien jäsenet ja yleisö siitä, että kokonaiskustannukset ja -edut suosivat uudistuksia, suurelta osin koska nykyisen tilanteen kustannukset eivät yleensä ole näkyviä. Yleensä on selvää kuka maksaa uudistuksesta – mitkä yritykset joutuvat todennäköisesti puristuksiin ja mitä työpaikkoja saatetaan menettää – kun taas nykyisen tilanteen maksajista ei saata olla samanlaista selvyyttä. On vaikeaa tunnistaa markkinoiden ulkopuolisia yrityksiä tai kehittymättömiä sektoreita, puhumattakaan työntekijöistä, jotka nämä yritykset ja sektorit olisivat palkanneet. Menestymisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että nykyisen tilanteen kustannukset ja uudistusten mahdolliset edut määritetään ja viestitään päättäväisesti.

Samalla menestyneisiin hyödykemarkkinoiden uudistuksiin kuuluu



yleensä siirtymäjärjestelyt, jotka on suunniteltu varmistamaan, että tuottajan tai kuluttajan edut eivät koe yllättäviä muutoksia taloudellisissa olosuhteissa. Vaikeimmat ongelmat ilmaantuvat tyypillisesti kun kilpailun vastaisesta säännöstelypolitiikasta johtuvat vuokrat pääomitetaan omaisuuserien hintoihin: nykyiset omistajat eivät ehkä hyötäneet vanhasta politiikasta, mutta uudistus on heille vahingollinen. Tällaisissa tapauksissa voidaan maksaa suoria korvauksia tai muuta siirtymäkauden tukea, jos uudistajat haluavat välttää uudistusten hitaan vaiheittaisen käyttöönoton.

Työmarkkinauudistukset ja kriisi

Globaali kriisi on nostanut esiin **työmarkkinauudistusten** luomat omaleimaiset haasteet monissa OECD-maissa. OECD:n vuoden 2009 ministerien kokouksessa (OECD's Council at Ministerial Level) painotettiin uudestaantöyöllistämismenetelmien ja muiden uudistusten tärkeyttä, jotta syklisestä työttömyydestä ei kehity rakenteellista työttömyyttä. Työmarkkinoiden "ytimen" uudistaminen on kuitenkin todennäköisesti paljon vaikeampaa lyhyellä aikavälillä. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että vaikka työttömyyden korkea taso lisää paineita työmarkkinauudistuksille, työttömyyden nopea kasvu lisää todennäköisyyttä, että uudistukset eivät pääasiassa vaikuta vakituisilla työsopimuksilla säännöllisesti työskenteleviin työntekijöihin (työmarkkinoiden "sisäpiiri"). Koska työttömyysturvan arvo kasvaa työttömyyden lisääntyessä, työntekijöillä on laskusuhdanteen aikana vielä suurempi syy vastustaa työpaikkaturvaa koskevan lainsäädännön heikentämistä ja hallitukset saattavat epäröidä sen väljentämistä, koska pelkäävät, että sen johdosta katoaa vielä suurempi määrä työpaikkoja. Näin ollen laskusuhdanteen aikana työmarkkinauudistukset pyritään kohdistamaan työmarkkinoiden "sisäpiiriin" ulkopuolelle – uusiin tulokkaisiin, jotka työskentelevät epäsäännöllisillä työsopimuksilla, työttömiin ja muihin avustuksia saaviin.

Vaikka tällaiset uudistukset voivat olla hyödyllisiä, ne voivat myös lisätä työmarkkinoiden "dualismia". OECD-maiden kokemukset työmarkkinauudistuksista antavat kuitenkin ymmärtää, että politiikkaan kehittämisprosessiin kuuluvien viiveiden johdosta laskusuhdanteen aikana suunnitellut ja hyväksytyt työmarkkinauudistukset otetaan usein käyttöön noususuhdanteen aikana, jolloin elpyvät työmarkkinat helpottavat käyttöönottoa. Myönteisin aika uudistuksille näyttää siis olevan välittömästi taantumien jälkeen.

Eläkeuudistusten puolustaminen

Eläkeuudistukset on alue, jolla uudistusten julkinen viestintä on erityisen tärkeää – ja mahdollisesti myös tehokasta. Viimeisten 20 vuoden aikana julkisen hyväksynnän saaminen yleisten eläkejärjestelmien uudistusten tarpeelle – ja ehkä myös väistämättömyydelle – vaikuttaa helpottuneen, vaikka uudistusten kiireellisyys onkin joskus kyseenalaistettu. Tämä kuvastaa suuressa määrin pienempää syntyvyyttä ja korkeampaa eliniänodotetta koskevan julkisen keskustelun vaikutusta, erityisesti julkisiin eläkejärjestelmiin. Ymmärretään myös, että kriisi vaikeuttaa eläkejärjestelmien rahoitusta entisestään ja korostaa siten uudistusten tärkeyttä.

Vaikka jakeluun liittyvät ongelmat ovat edelleen vaikeita, uudistusten tarpeesta ollaan nyt laajalti samaa mieltä ja paljon on jo tehtykin. OECD-maiden kokemukset eläkeuudistuksista korostavat monien edellä mainittujen yleisten seikkojen tärkeyttä, mukaan lukien huolelliset tutkimukset ja neuvottelut, liialliseen kiirehtimiseen liittyvät riskit ja julkisen viestinnän ja selvien vaaleissa saatujen vakuutuksien tärkeys. Onnistuneisiin uudistusstrategioihin on yleensä



Kasvua edistävien verouudistusten toteuttaminen

kuulunut myös suhteellisen pitkä siirtymäaika, joka tehokkaasti vapauttaa monet uudistuksen käyttöönotosta. Näin varmistetaan yleensä, että politiikan muutoksilla ei ole suurta vaikutusta vanhuksiin, joiden edut ovat usein eläkeuudistuskeskustelujen keskiössä. Nuoremmat sukupolvet joutuvatkin ottamaan lähes kaikki kustannukset harteilleen.

Kasvua edistävien verouudistusten taustalla olevat peruseriaatteen ovat todennäköisesti nyt tärkeämpiä kuin koskaan aikaisemmin. Julkisen talouden vakauttamista koskevat paineet pakottavat monet maat etsimään uusia tulonlähteitä tulevien vuosien aikana, joko veropohjaa laajentamalla tai veroprosentteja korottamalla. Tämän prosessin vaikutus elpymiselle riippuu paljolti siitä, kuinka hyvin onnistutaan valitsemaan tulonlähteitä, jotka eivät vääristä tai vahingoita kasvua. Kasvua edistävien verouudistusten tavoittelemisen vaikeus kuvastaa jossain määrin yksinkertaisuuden, oikeudenmukaisuuden, hallinnollisen vaivattomuuden ja siirtymäajan kustannusten kaltaisia huolenaiheita. Uudistusten vastustaminen kuvastaa kuitenkin myös sitä tosiasiaa, että vaikka verouudistukset ovat "kattavia" (verotus vaikuttaa kaikkiin), on suhteellisen helppoa ja usein vaalien kannalta hyödyllistä valita tiettyjä äänestäjiä suosivia veropolitiikan muutoksia. Sellaisten toimenpiteiden edut on kohdistettu tehokkaasti – ja ne ovat ilmeisiä edunsaajilleen – kustannukset jaetaan kaikille veronmaksajille ja siksi ne ovatkin vähemmän ilmeisiä. Lisäksi nykytilanteessa on huomioitava, että monien maiden suuret budjettivajeet vaikeuttavat sellaisten uudistusten tekemistä, joiden riskinä ovat huomattavat tulojen menetykset lyhyellä aikavälillä, mistä syystä uudistuksista johtuvat, veronmaksajiin kohdistuvat epävarmuudet ovat entistä tärkeämmässä asemassa.

Verouudistuskeskustelujen muotoileminen on ratkaisevan tärkeää: tarkastelemalla verotusjärjestelmää kokonaisuutena (tai edes vero- ja etuusjärjestelmää työn tuloverotuksen ollessa ongelmana), eikä keskittymällä sen yksittäisiin osiin, päättäjät voivat viestiä kyseessä olevat ongelmat paremmin ja keskittyä tehokkuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviin ongelmiin. Tämä viittaa siihen, että on mahdollista edistää uudistuksia laajojen pakettien avulla, jotka poistavat järjestelmän vääristymiä ja jakavat edut ja muutuskustannukset laajalti. Koska verouudistus on todennäköisesti pitkä ja monimutkainen prosessi, laajojen uudistuspyrkimysten ilmaiseminen voi auttaa selitettäessä uudistuksen merkitystä asiamiehille ja helpottaa erityisten eturyhmien vastustamista. Ehdotettujen uudistusten todennäköisiä vaikutuksia, kuten veronmaksajien käyttäytymistä, tuloja, oikeudenmukaisuutta ja hallinnollista vaivattomuutta, arvioivilla itsenäisillä elimillä on usein tärkeä tehtävä; etenkin verohallinto on usein ratkaisevan tärkeää. Viimeiseksi, käyttöönoton ajoitus voi olla ratkaisevan tärkeää. Erityisesti yritysverotuksen muutoksilla voi olla tuhoisia vaikutuksia yrityksille, jos muutoksia ei toteuteta vaiheittain; samanlaisia ongelmia voi ilmaantua myös muutettaessa kiinteän omaisuuden toistuvaa verotusta tai asunnonomistajuuden verotusta.

Ympäristöpolitiikan uudistusten edistäminen

Yksi useimmin mainituista rakenneuudistuksia koskevista "tyyliteltyistä faktoista" on, että kustannukset on usein maksettava etukäteen ja ne keskittyvät harvoille maksajille, kun taas edut ilmaantuvat hitaammin ja hajaantuvat laajemmalle. Tämä koskee erityisesti **ympäristöpolitiikan uudistuksia**. Suurin osa ympäristöpolitiikan uudistuksista vie tuloja joltakin ryhmältä tuodakseen ympäristöetuja kaikille – esimerkiksi päätökset, jotka määräävät uusia maksuja teollisuudelle kasvihuonekaasupäästöjen



leikkaamiseksi. Lisäksi tällaisten toimenpiteiden vaikutukset ilmenevät usein vasta pitkän ajan päästä. Uudistuskeskusteluja monimutkaistava lisäksi usein myös huoli uudistusten vaikutuksesta kilpailukykyyn, tulonjakovaikutukset ja ongelmat, joita syntyy, kun uudistuksen eliminoimat tulonlähteet on jo pääomitettu omaisuuserien hintoihin. Tieteellinen epävarmuus tuo usein lisähaasteita, koska yleensä uudistuksen tukena käytetyille todisteille löytyy kiistäjiä. Ympäristöarvojen rahallisen arvon määrittämisen ja kustannus-hyötyanalyysin rajoituksien kaltaisista ongelmista ei myöskään ole yksimielisyyttä. Siksi analyyttisen tekniikan valinta on usein erittäin politisoitu.

OECD-jäsenmaissa viimeaikoina tehdyistä uudistuksista voidaan oppia jotakin ympäristöpolitiikan uudistusten edistämisestä. Ensinnäkin, kuten muillakin alueilla, sidosryhmien jäsenien ja yleisön kiinnostuksen herättäminen on ratkaisevan tärkeää. Toiseksi, vaikka tutkimus ei olekaan yksin ratkaisu politiikan kysymyksiin, luotettavalle, todisteisiin perustuvalle uudistusprosessille ei ole vastinetta käsiteltäessä sidosryhmien jäseniä ja äänestäjiä. Kolmanneksi, polkuriippuvaisuuden takia poliittisen välineen valinta riippuu jossain määrin olemassa olevista instituutioista ja säännöstelyjärjestelmistä. Neljänneksi, uudistusten vaikutukset kilpailukykyyn ja tulonjakoon korvataan usein osittaisilla tai väliaikaisilla vapautuksilla tietyistä säännöksistä, siirtymäajan tuilla ja pitkällä siirtymäajoilla. On kuitenkin huolehdittava, että sellaiset toimenpiteet yhdistetään alkuperäiseen saastuttamiseen ja ettei resursseja lukita toimintoihin, joita pitäisi rajoittaa. Viimeiseksi, jos päästökauppa otetaan käyttöön, voi olla poliittisesti välttämätöntä – mutta ei taloudellisesti suotavaa – jakaa ainakin joitakin lupia ilmaiseksi eniten saastuttaville ("saavutettujen etujen säilyttäminen") Näin tehtäessä hallitusten olisi siirryttävä asteittain pelkkiin huutokauppoihin turvautumiseen.

Sosiaalipolitiikan uudistukset: koulutuksen ja terveydenhoidon haasteet

Hallitukset, jotka aikovat **uudistaa terveydenhoito- ja koulutusjärjestelmiä** kohtaavat todennäköisesti monia yhteisiä haasteita, joita yhdistää laajalti se, että kumpaankin alaan liittyy paljon suoraa julkisen sektorin palveluntarjontaa:

- Terveydenhoito- ja koulutusjärjestelmät ovat erittäin polkuriippuvaisia. Ne ovat suuria ja monimutkaisia järjestelmiä ja ne ovat kehittyneet erityisillä maalleen ominaisilla tavoilla. Toteuttamiskelpoiset ja suotavat ratkaisut riippuvat siis suurelta osin aikaisemmista valinnoista.
- Palveluntarjoajat ovat yleensä erittäin hyvin järjestäytyneitä kummallakin alalla ja niihin luotetaan yleisesti enemmän kuin poliitikkoihin. Siksi niillä onkin paljon valtaa uudistusprosessissa, erityisesti koska uudistusten tehokkaaseen käyttöönottoon tarvitaan niiden yhteistyötä.
- Terveydenhoidon ja koulutuksen tulosten arvioimisesta ei ole yksimielisyyttä. Tämä johtuu osaksi kummankin alan tavoittelemista monimutkaisista tavoitteista, mutta kuvastaa myös luotettavien, yleisesti hyväksytyjen, tulosten laadusta ja arvosta kertovien indikaattorien puutetta. Todisteisiin perustuvien uudistusten toteuttaminen on vaikeaa kuin todisteita ei ole tai niistä kiistellään. Siksi kansallisten tai kansainvälisten järjestöjen tekemä työ luotettavien, vakuuttavien todisteiden luomiseksi voi olla erittäin arvokasta uudistuksia koskevassa väittelyssä; OECD:n Pisa-tulokset ovat esimerkki tällaisesta työstä.
- Kummankin alan politiikkaa luonnehtivat pitkät viiveet



suunnitelmien ja käyttöönoton välillä. Mikään hallitus ei pysy vallassa niin kauan, että saisi kiitosta aloittamistaan uudistuksista.

- Näiden kahden alan "parhaista toimintatavoista" ei ole yksimielisyyttä. Joillakin aloilla on mahdollista saavuttaa laaja yksimielisyys vakaiden poliittisten puitteiden oleellisista osista. Terveystenhoidossa ja koulutuksessa ei kuitenkaan ole sellaista parhaiden toimintatapojen mallia, jota voitaisiin käyttää yksittäisten poliittisten järjestelmien arvioimiseen.

Esteiden valtavan suuresta määrästä huolimatta, monet OECD:n jäsenmaat ovat tehneet terveydenhoito- ja koulutus uudistuksia viime vuosina. Näiden maiden kokemuksista voidaan oppia siitä, kuinka hallitusten tulisi kohdata tällaiset haasteet:

- Lääketieteen ammattilaisia tai kouluttajia rasitetaan vain harvoin suurilla muutoksilla: menestyneisiin uudistuksiin liittyy yleensä heihin kohdistuvia tuntevia myönnytyksiä. Etenkin terveydenhoidon uudistaminen on kallista – vaikka uudistus pienentäisikin kuluja pitkällä aikavälillä, yleensä on tehtävä kalliita myönnytyksiä lyhyellä aikavälillä.
- Tämä neuvotteluprosessi tarkoittaa, että uudistuksiin kuuluu kattavia tutkimuksia ja pitkä valmistelu aika: nopeat uudistusprosessit eivät todennäköisesti onnistu näillä aloilla.
- Suurempi määrä luotettavampia tietoja ja analyyskejä, mukaan lukien kansainväliset vertailut, auttavat yleensä, mutta paljon riippuu siitä, kuinka yksimielisiä ollaan näiden todisteiden arvosta ja merkityksestä.

**Julkishallinnon uudistukset:
kuinka "uudistajia uudistetaan"?**

Julkishallinnon uudistamiseen liittyy monia terveydenhoito- ja koulutus uudistusten kanssa samanlaisia ulottuvuuteen, laajuuteen ja monimutkaisuuteen liittyviä haasteita, esimerkiksi polkuriippuvuus, pitkät viiveet, koordinointi hallituksen eri tasojen välillä ja tarve saada uudistuksille julkisen sektorin sidosryhmien tuki, koska uudistukset vaikuttavat heihin välittömästi. Se on myös alue, jolla muutosta on vaikea tukea todisteilla, koska julkisten palveluiden/julkishallinnon laatua ja tehokkuutta on vaikea arvioida. Julkishallinnon uudistamiselle ei lisäksi ole yleensä paljon kysyntää yhteiskunnassa; vaikka kansalaiset ovat usein tyytymättömiä julkisen sektorin tehottomuuteen tai julkisten palveluiden laatuun, julkishallinnon sisäisiä muutoksia ei yleensä pidetä poliittisesti tärkeinä; yksi ensimmäisistä uudistajien kohtaamista haasteista saattaakin olla yhteiskunnan kysynnän luominen uudistuksille. Viimeiseksi, julkishallinnon uudistamisessa päättäjien on ratkaistava ongelma "uudistajan uudistamisesta", koska julkishallinnon on käytännössä suunniteltava ja toteutettava itse omat uudistuksensa ja suoritettava toimenpiteitä, joista monet virkamiehet eivät saata pitää.

Moni viimeaikaisista julkishallinnon uudistamiseen liittyvistä kokemuksista liittyy suoraan edellä esitettyihin haasteisiin:

- On ratkaisevan tärkeää kasvattaa kansalaisten tietoisuutta uudistuksesta ja heidän tukeansa uudistuksille. Tukea voi olla helpompi hankkia, jos julkishallinnon muutoksia täydentävät muut näkyvämmät uudistukset, kuten sähköisiin viranomaispalveluihin liittyvät aloitteet, jotka voivat kohentaa sekä kansalaisten sananvaltaa että julkis palvelujen tarjonnan laatua.
- On myös tärkeää pitää kattavia neuvotteluja niiden virkamiesten kanssa, joihin uudistukset vaikuttavat. Virkamiehet voidaan voittaa uudistuksen puolelle – tai heidän vastustustaan voidaan



Sääntelyuudistusten rakentaminen

pehmentää – täydentävillä uudistuksilla, jotka tarjoavat etuja heille. Suuremmalla palkalla voi olla merkitystä, mutta työolojen parantaminen, työtyytyväisyyden lisääminen tai virkamiesten koulutukseen sijoittaminen saattaa olla täysin johdonmukaista uudistuksen tavoitteiden kanssa ja edistää samalla virkamiesten tukea aloitteelle.

- Asteittainen menettelytapa, palautteen antaminen ja matkan varrella tehdyt tarkistukset saattavat vähentää epävarmuutta ja siten myös vastustusta. Uudistusten vähittäinen ylläpitäminen vaatii kuitenkin vankkumatonta johtajuutta. Koska hallitukset vaihtuvat, uudistuksia ohjaamaan tarvitaan itsenäisiä, pysyviä järjestöjä.
- Kansainvälisillä organisaatioilla voi olla tärkeä rooli tietämyksen ja informaation jakamisessa, politiikan arvioinnissa ja kansallisten virastojen yhteistyön edistämisessä. Kansainvälisten mittapuiden ja paineiden kanavoimisen avulla ne voivat lisätä uudistusten kannustimia.

Useat ominaisuudet luonnehtivat **korkealaatuisen säännöstelyn luomiseen** liittyviä instituutioita ja prosesseja. Ensimmäinen on selvien ja hyvin jäsentyneiden yleisten politiikan puitteiden ilmaiseminen. On ratkaisevan tärkeää, että järjestelmä on jäsentynyt niin, että koko hallituksen sisällyttäminen uudistuksiin on mahdollista ja että ollaan vahvasti sitoutuneita tiedon jakamista sekä luottamusta ja yhteistyötä puoltavaan sääntelykulttuuriin, ja että johtotasolla sitoudutaan uudistamaan sääntelyä. Kuten edellä on mainittu, tämä on alue, jolla OECD-maat ovat jossain määrin lähentyneet toisiaan, mikä viittaa siihen, että maat joiden instituutioissa, poliittisissa järjestelmissä ja oikeuskulttuureissa on suuria eroja, tavoittelevat samankaltaisia ratkaisuja kohdatessaan samanlaisia uudistusasteita. Yhteistyö kansainvälisissä foorumeissa selvästi helpottaa tällaista instituutioiden ja menettelytapojen leviämistä.

Julkisen talouden vakauttaminen

OECD-maiden **julkistalouden vakauttamista** koskevia kokemuksia järjestelmällisesti vertaamalla voidaan oppia paljon sellaista, mikä on todennäköisesti merkityksellistä päättäjille, jotka yrittävät kääntää ympäri OECD-alueella vuodesta 2007 alkaen tapahtuneen julkisen talouden dramaattisen heikkenemisen. Oppeja on mukautettava jonkin verran sovellettaessa niitä nykytilanteeseen. Ensinnäkin, kaikkeen vakauttamiseen kuuluu sekoitus toimia tulo- ja menopuolella, monien tutkimusten mukaan on paljon todennäköisempää, että vakauttamista pystytään pitämään yllä, jos se perustuu menojen, erityisesti julkisten kulujen ja siirtojen, rajoittamiseen. Toiseksi, kulutuksen rajoittamiseen perustuvat vakauttamisjaksoihin liitetään yleensä parempi kasvu, kuin niihin jotka riippuvat etupäässä tulojen lisäämisestä. Yleisesti merkittävä vakauttaminen ei ala julkisen talouden instituutioihin tehdyistä muutoksista. Ensimmäiset yritykset suunnataan tyypillisesti välittömiin säästöihin ja ne ovat usein melko tilapäisiä. Hallitukset kuitenkin tutkivat myöhemmin uudestaan sääntöihin perustuvia puitteita ja instituutioita yrittäessään ylläpitää kasvua. Ruotsin kokemukset 1990-luvulla havainnollistavat tätä erityisen hyvin, mutta tällaisia kokemuksia löytyy muualtakin.

Kaiken kaikkiaan kaikista tehokkain yhdistelmä näyttää sisältävän sekä rakenteellisia budjetin tasapainottamiseen liittyviä tavoitteita sekä nimellisiä menokatkoja. Sääntöjen rikkomisen poliittisia kustannuksia lisäävät mekanismit voivat myös auttaa erittäin paljon. Sellaiset puitteet toimivat todennäköisesti kuitenkin vain, siinä määrin kuin vaaleilla valitut poliitikot omaksuvat ne. Viime vuosina on myös ilmaantunut lisää kiinnostusta "finanssipoliittisia neuvostoja" tai



muita puolueettomia laitoksia kohtaan, jotka hoitavat ainakin osan budjettiprosessin teknokraattisista tehtävistä, usein finanssipoliittisten sääntöjen käyttöönoton yhteydessä. Tutkimustulosten mukaan sellaisilla elimillä voi, ja onkin, osansa parempien finanssipoliittisten tulosten saavuttamisessa.

**Vaikeuttaako
helpottaako
uudistusten tekemistä?**

**vai
kriisi**

Uudistuksen haasteet kriisin jälkeen

Maailman talous kamppailee edelleen yli puoleen vuosisataan syvimmän ja laajimman laman jälkimainingeissa. OECD-maiden hallituksilla on nyt vastassaan kriisistä **elpymisen ylläpitämisen** haaste. Tätä varten on löydettävä poliittinen yhdistelmä, joka mahdollistaa julkisen talouden pönkittämisen ilman kasvun tukehduuttamista. Rakenneuudistukset voivat helpottaa kummankin päämäärän tavoittelua parantamalla kasvupotentiaalia ja usein vähentämällä julkisen budjetin paineita. Edessä olevat haasteet ovat entistä suurempia koska monet 2008-09 hyväksytyt kriisin välittömiä vaikutuksia pehmentämään suunnitellut rakenteelliset ja julkistaloudelliset hätätoimenpiteet voivat horjuttaa pitkäaikaiskasvua, jos ne säilytetään keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Viimeiseksi on tärkeää muistaa nykyisen kriisin potentiaali toimia katalysaattorina uudistuksille, joiden tavoitteena on varmistaa, että elpyminen ja tulevaisuuden taloudellinen kasvu ovat yhdenmukaisia vakaan kasvun kanssa.

Useiden poliittisia uudistuksia käsittelevien tutkimusten mukaan kriisit luovat merkittäviä **mahdollisuuksia uudistuksille**. Yleisesti ottaen OECD:n tekemä työ vahvistaa tämän kriisien ja uudistusten välisen yhteyden. Se kuitenkin viittaa myös siihen että vakaa julkistalous on yhteydessä suurempaan määrään uudistuksia. Yhteys terveen julkisen talouden ja rakenneuudistusten välillä on yksi vankimmista viimeaikaisen tutkimuksen tuloksista. Nykyisen kriisin vaikutus onkin siis epäselvä: kriisi saattaa vahvistaa kannustimia joidenkin uudistusten tekemiseen, mutta julkisen talouden tilanne rajoittaa hallitusten kykyä tehdä näitä uudistuksia. Niiden on oltava huomattavan nerokkaita luodessaan sellaisen julkisen talouden, joka selviää muutoksen lyhyen aikavälin kustannuksista vaikka muutoksen vaikutukset budjettiin ja kasvuun pitkällä aikavälillä tukisivatkin julkisen talouden vakauttamista. Uudistukset on esitettävä myös suotavina pitkäaikaisina rakenteellisina ratkaisuinä eikä ainoastaan väijäämättöminä julkisten menojen leikkaamisena. Aikaisempien kokemusten mukaan pääasiassa julkisen talouden paineiden oikeuttamia uudistuksia on vaikeaa ylläpitää paineiden hellitettyä.

**Miten OECD voi edistää
uudistuksia kriisin jälkeen?**

Rakenneuudistuksen edistäminen: OECD:n rooli

Uudistusten toteuttaminen -projektin tutkimukset vahvistavat, että uudistusta voidaan tukea **kansainvälisesti vertailukelpoisilla tiedoilla ja analyyseillä**. OECD pystyy toimittamaan tällaisia tietoja ja analyysejä monilla alueilla. OECD:n työn vaikutus on usein ilmeisin, kun maat näkevät suorituksensa tai politiikkaansa muihin verrattuna: vertaaminen viestii äänestäjille tai eliiteille, että instituutiot tai tulokset, joita he pitävät riittävinä ovat mitättömiä muihin verrattuna. Sellaisen tiedon jakamisen tärkeys on selvää, etenkin kun ajatellaan, että uudistusten menestyminen vaatii yleensä useita yrityksiä. Maiden väliset tutkimukset ja kansainvälinen poliittinen keskustelu voivat nopeuttaa poliittisista oppimisprosessia ja mahdollistaa hallitusten oppimisen toisiltaan ja välttää näin muiden poliittisten virheiden toistamisen.

OECD voi myös olla tärkeässä osassa auttamalla valtioita vastaamaan **jatkuvan inkrementalism** haasteisiin. Uudistusten menestyminen



vaatii monilla alueilla sitoutumista hillittyihin, mutta järjestelmällisiin uudistuksiin ajanjaksolla, joka todennäköisesti ylittää useimpien hallitusten eliniän. OECD voi tukea näitä kansallisia instituutioita, jotka ovat olemassa auttaakseen poliittisten uudistusten ylläpitämistä pitkällä aikavälillä.

Viimeiseksi, moniulotteisena organisaationa OECD voi myös koota todisteita ja kokemuksia monilta eri alueilta varmistaakseen, että talous-, sosiaali-, ympäristö- ja hallintokeskustelut tukevat toisiaan. Tämän pitäisi vähintään varmistaa **toimenpiteiden johdonmukaisuus** – toimenpiteiden ei pidä olla ristiriidassa toistensa kanssa. Joskus se voi tehdä enemmänkin. Se voi luoda mahdollisuuksia uudistusten potentiaalisesti täydentävien ominaisuuksien havaitsemiseen, kun monen koordinoitujen toisiaan tukevan uudistuksen tekeminen lisää kunkin uudistuksen synnyttämiä etuja. Moniulotteisuus on ratkaisevan tärkeä seikka nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, jotta voidaan maksimoida synergiat – ja minimoida kompromissit – välitöntä kriisiä varten suunniteltujen ja pitemmän aikavälin tavoitteisiin keskittyvien menettelytapojen välillä.



Lisätietoa

Lisää tietoa tästä tiedotteesta ja OECD:n Uudistusten toteuttaminen -projektista:

William Tompson, Regional Development Policy Division,
Directorate for Public Governance and Territorial Development.
Puh. +33 (0) 1 45 24 15 76, sähköposti: william.tompson@oecd.org

Cheonsik Woo, General Secretariat, puh. +33 (0) 1 45 24 76 84,
sähköposti: cheonsik.woo@oecd.org

Lisälähteitä

Edellä lyhyesti esitetyt löydökset perustuvat OECD:n projektiin *Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries* (2010).

Katso myös:

The Political Economy of Reform: Lessons from Pensions, Product Markets and Labour Markets in Ten OECD Countries (2009)

Achieving Better Value for Money in Health Care (2009)

The Economics of Climate Change Mitigation: Policies and Options for Global Action beyond 2012 (2009)

Economic Policy Reforms 2010: Going for Growth (2010)

Regulatory Reform for Recovery: Lessons from Implementation during Crises (2010)

Health System Priorities When Money Is Tight (Julkaistaan 2010)

Reforming Fiscal Relations across Levels of Government (Julkaistaan 2010)

Ten Years of Regulatory Reform: Lessons for a New Regulatory Policy Agenda (Julkaistaan 2010)

Nämä kirjat ovat myytävänä verkkokirjakaupassamme:
www.oecd.org/bookshop

OECD:n julkaisut ja tilastolliset tietokannat ovat myös saatavilla verkkokirjastomme kautta: www.oecdilibrary.org

Yhteystiedot

OECD:n

pääkonttori

2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Puh. + 33 1 45 24 82 00

sales@oecd.org

www.oecd.org

Saksa

OECD Berlin

Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Puh. +49 30 288 8353

berlin.centre@oecd.org

www.oecd.org/berlin

Japani

OECD Tokyo

Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Puh. +81 3 5532 0021

center@oecdtyokyo.org

www.oecdtyokyo.org

Meksiko

OECD Meksiko

Av. Presidente Mazaryk 526,
Colonia: Polanco,
C.P., 11560, Mexico D.F.
Puh. +52 559 138 6233

mexico.contact@oecd.org

www.ocde.org/centrodemexico

Yhdysvallat

OECD Washington

2001 L Street, NW - Suite 650
Washington D.C. 20036-4922
United States
Puh. +1 202 785 6323

washington.contact@oecd.org

www.oecdwash.org