



Mái 2010

Umbætur í framkvæmd

Kerfisbreytingar á krepputímum

Efnisyfirlit

Hver eru tengslin milli þess að komast út úr kreppunni og kerfisbreytinga?

Hvaða áhrif hafa þættir sem eru sértækir fyrir tiltekin lönd á þekkingarsköpun á sviði stefnumótunar?

Er hægt að draga víðtækan lærdóm um hvernig standa á að umbótum?

Hvaða lærdóm um umbætur á tilteknum sviðum má draga af reynslunni innan OECD?

Umbætur á vörumörkuðum innan OECD

Umbætur á vinnumarkaði og kreppan

Umbætur á lífeyriskerfum

Umbætur í þágu hagvaxtar

Umbætur á umhverfisstefnu

Umbætur á félagsmálastefnu: áskoranir á sviði mennta- og heilbrigðismála

Umbætur á opinberri stjórnsýslu: hvernig gera má „umbætur á þeim sem gera umbætur“

Umbætur á regluverki

Aðhald í opinberum fjármálum

Mun kreppan gera umbætur erfiðari eða auðveldari?

Hvaða hlutverki getur OECD gegnt í að stuðla að umbótum eftir kreppuna?

Nánari upplýsingar

Frekara lesefni



Samantekt

Margar rannsóknir á sviði stefnumótunar benda til þess að kreppur og erfiðleikatímar geti skapað umtalsverð tækifæri til umbóta. Greining sem fór fram innan OECD-verkefnisins „Umbætur í framkvæmd“ (e. „Making Reform Happen“ eða „MRH“) staðfesti þessa tengingu milli krepputíma og umbóta í grundvallaratriðum. Þessi skýrsla fjallar um hvernig stjórnvöld geta nýtt þau tækifæri sem felast í efnahagskreppunni til að gera kerfisumbætur. Gerð er grein fyrir tilteknum þáttum sem standa í veginum fyrir umbótum – og hugsanlegum lausnum á slíkum vandamálum – í tengslum við vinnumarkaðinn, vörumarkaði, lífeyriskerfi, menntakerfi, heilbrigðiskerfi, skatta og umhverfismál. Í skýrslunni er einnig að finna umfjöllun um hvernig gera má „umbætur á þeim sem gera umbætur“, eða hvernig breyta má starfsháttum í opinberri stjórnsýslu.

Þótt ekki sé hægt að semja einn veggvísí sem hentar öllum á grundvelli reynslunnar innan OECD af stefnuumbótum sýna niðurstöður verkefnisins að umbótaferli eiga sitthvað sameiginlegt. Á meðal helstu niðurstæða:

- Sterk tengsl eru á milli **traustrar stöðu opinberra fjármála** og árangursríkra umbóta.
- Mikilvægt er að hafa **umboð kjósenda**.
- **Skilvirk samskipti** eru nauðsynleg.
- Stefnumótun verður að byggja á **traustum rannsóknum og greiningu**.
- **Viðeigandi stofnanir** þurfa að vera til staðar til að framkvæma ákvarðanir.
- Árangursríkar kerfisumbætur taka **tíma**.
- **Forysta** er afar mikilvæg.
- Oft þarf **nokkrar tilraunir** til að koma á árangursríkum umbótum.
- Yfirleitt borgar sig að **hafa andstæðinga umbótanna með í ráðum** frekar en að taka einfaldlega ekki tillit til andstöðu þeirra.
- Spurningin um **hvort, hvenær og hvernig eigi að veita þeim sem bera skarðan hlut frá borði einhvers konar uppbót** þarfnast náinnar skoðunar.



Margt bendir til þess að rannsóknir yfir landamæri og alþjóðleg umræða um stefnumótun geti flýtt þekkingarsköpun, þ.e. gert stjórnvöldum mismunandi landa kleift að læra af reynslu annarra svo ekki þurfi að endurtaka sömu mistök. Á þessu sviði er OECD til reiðu búð að veita aðstoð, enda eru söfnun, greining og miðlun samanburðarhæfra upplýsinga á meðal lykilstyrkleika stofnunarinnar.



Hver eru tengslin milli þess að komast út úr kreppunni og kerfisumbóta?

Að kanna skilvirkar leiðir til umbóta

Á undanförunum áratugum hafa OECD-ríki gert stefnuumbætur á ýmsum sviðum í því augnamiði að bæta lífsskjör með aukinni nýtingu vinnuafis og framleiðni auk þess að auka viðnámsþrótt hagkerfisins gegn áföllum og auka velferð með því að taka á félagslegum málefnum svo sem jafnræði/sanngirni og umhverfisgæðum. Þrátt fyrir víðtæka samstöðu um þörfina á umbótum á mörgum sviðum hafa dýpt, umfang og tímasetning umbótanna verið mjög mismunandi milli bæði landa og málefna. Raunar hafa umbótaferli oft stöðvast eða jafnvel tekið stefnu aftur á bak. Hinar pólitísku og tæknilegu áskoranir sem felast í raunverulegum umbótum eru gríðarlegar. Til að aðstoða stjórnvöld við að mæta þessum áskorunum hefur OECD frá árinu 2007 unnið umfangsmikla og vaxandi greiningarvinnu undir merkjum verkefnisins „Umbætur í framkvæmd“ („Making Reform Happen“, hér eftir „MRH“), en með því er leitast við að skilja betur bæði þær hindranir fyrir umbótum sem stjórnvöld standa frammi fyrir á mismunandi sviðum og skilvirkustu leiðirnar til að yfirstíga þær.

Þessi vinna hefur orðið meira áriðandi í kjölfar alheimskreppunnar, enda standa stjórnvöld OECD-ríkja nú frammi fyrir því viðfangsefni að endurreisa fjárhags hins opinbera án þess að grafa undan efnahagsbatanum, sem kann víða að verða áfram veikburða um sinn. Einnig er mikilvægt að áherslan á fjárhag hins opinbera til skemmri tíma leiði ekki til langtímanærækslu á sviði kerfisbreytinga. Stjórnvöld verða að horfa til langtíamarkmiða þegar þau leggja grunn að efnahagsbatanum. Þetta krefst nákvæms jafnvægis milli stefnu í opinberum fjármálum og hagvaxtarhvetjandi kerfisumbóta. Þessi áskorun er þeim mun meiri þar sem á sumum sviðum hefur kreppan vakið spurningar um fyrri „rétttrúnað“ í stefnumótun. Þó hafa atburðir síðustu tveggja ára ekki velt úr sessi fyrri skilningi á mörgum viðfangsefnum sem þarfnast umbóta; þvert á móti hefur kreppan sýnt fram á að ríkari ástæða er til ýmissa umbóta en áður var talið. Á sviðum á borð við fjármálaeftirlit verður hins vegar að viðurkenna að töluverð óvissa ríkir um hvað teljast bestu starfsvenjur. Stjórnvöld þurfa því að gæta jafnvægis milli áræðni og varúðar hvað varðar hugsanlegar umbætur.

Í skýrslu þessari er gerð grein fyrir sumum af þeim niðurstöðum sem hafa þegar komið fram innan MRH-verkefnisins. Fjallað er um þær tilteknu áskoranir sem tengjast umbótum og ýmsar leiðir eru kannaðar til að mæta þessum áskorunum á níu mismunandi sviðum opinberrar stefnumótunar. Byggt er á tilteknum rannsóknum á reynslunni af umbótum, sem unnar voru á vegum OECD-skrifstofanna sem starfa á viðkomandi sviðum. Niðurstöðurnar endurspeglar reynslu OECD og aðildarríkjanna, með tilliti til bæði þróunar á öllu OECD-svæðinu og einstakra mála. Útgangspunkturinn er sá að betri skilningur á fyrri árangri, hvort sem hann var góður eða slakur, auki líkurnar á bættri stefnumótun og framkvæmd umbóta í framtíðinni.

Hvaða áhrif hafa þættir sem eru sértækir fyrir tiltekin lönd á þekkingarsköpun á sviði stefnumótunar?

Sameiginleg viðfangsefni og mismunandi samhengi

Þótt stjórnvöld OECD-landa glími nú við fjölda sameiginlegra viðfangsefna á sviði umbóta benda niðurstöður greininganna í MRH-verkefninu ekki til þess að neinar tiltekna formúlur henti öllum til að yfirstíga hindranir fyrir umbótum, eða einu sinni til að greina hvaða umbætur eru brýnastar og ættu að fá forgang. Viðfangsefnin eru mjög mismunandi bæði í tíma og rúmi. Varla er hægt að leggja of mikla áherslu á þörfina á stefnumótun og áætlanagerð um framkvæmd umbóta sem endurspeglar stofnana- og menningarlegt samhengi



viðkomandi lands. Jafnvel þegar um sömu vandamál er að ræða í mismunandi löndum geta stjórnskipan, pólitískar aðstæður, stefnumótunarferli og aðrir þættir er varða umbætur gert það að verkum að ekki er unnt að yfirfæra stefnumið og grunnreglur úr einu umhverfi í annað í óbreyttri mynd. Því er yfirleitt þörf á aðlögun að einhverju marki. Einnig getur lýðfræðilegur og efnahagslegur mismunur krafist að einhverju leyti mismunandi lausna á ýmsum sviðum, svo sem hvað varðar umbætur á lífeyriskerfum – bæði inntak og samhengi umbóta er mismunandi.

Samt sem áður eru skýr merki þess að samanburður milli landa geti verið gagnlegur. Í fyrsta lagi standa OECD-ríki, þrátt fyrir stofnanalegan, pólitískan og efnahagslegan mismun, frammi fyrir mörgum sameiginlegum úrlausnarefnum, allt frá hækkandi meðalaldri til „græns hagvaxtar“. Á mörgum málefnasviðum hafa aðildarlöndin enn fremur haft sameiginlega nálgun í vaxandi mæli, þótt tilteknar stofnanir og stefnumið séu enn talsvert mismunandi frá einu landi til annars. Vísbendingar eru um nokkra samleitni stofnana og stefnumiða innan OECD á sumum sviðum. Þegar kemur að sameiginlegum úrlausnarefnum hafa OECD-ríkin smám saman skilgreint nokkrar grunnreglur sem, með vissri aðlögun í hverju landi, virðast styðja við traust þjóðhagsleg og skipulagsleg stefnumið í ólíku umhverfi. Þar á meðal eru sjálfstæðir seðlabankar; skattareglur og í vaxandi mæli sjálfstæðar grunnreglur um fjárhag hins opinbera (e. fiscal institutions); öflugra samkeppnisregluverk og samkeppnisstofnanir; sjálfstæðar eftirlitsstofnanir; gott fyrirkomulag samráðs við almenning um stefnumótun; og starfsvenjur á borð við greiningu á áhrifum eftirlitsreglna (e. regulatory impact analysis). Þetta bendir til þess að tækifærin til miðlunar þekkingar og reynslu af stefnumótun og starfsemi stofnana milli landa geti verið umtalsverð þrátt fyrir talsvert mismunandi aðstæður.

Er hægt að draga víðtækan lærdóm um hvernig standa á að umbótum?

Að stýra ferlinu: almennur lærdómur

Þótt reynslan í OECD-löndum bendi ekki til þess að hægt sé að semja einn veggvís sem steypir alla í sama mót á sviði umbóta sýnir hún að umbótaferli eiga sitthvað sameiginlegt. Á meðal helsta lærdóms sem draga má af öllum þáttum MRH-greiningarvinnunnar er eftirfarandi:

- Mikilvægt er að hafa **umboð kjósenda**. Þetta er ein greinilegasta niðurstaða þeirra rannsókna sem MRH-starfið byggir á. Niðurstöðurnar benda til þess að umboð kjósenda sé mikilvægast fyrir yfirgripsmiklar heildarumbætur (vinnumarkaðir, lífeyriskerfi, umhverfismál), þ.m.t. umbætur sem hafa áhrif á opinbera grunnþjónustu (heilbrigðiskerfið, menntakerfið, opinbera stjórnsýslu). Ekki nægir að vinna í kosningum eða hafa þingmeirihluta. Einnig er mjög mikilvægt að ríkisstjórnin útskýri þörfina á umbótunum fyrir kjósendum fyrir kosningar.
- Mikilvægi raunverulegs umboðs gerir **skilvirk samskipti** þeim mun mikilvægari. Árangursríkum umbótum hefur jafnan fylgt samræmt átak til að útskýra þörfina á umbótunum fyrir kjósendum og hagsmunaaðilum og, sér í lagi, að veita upplýsingar um fórnarkostnaðinn af því að ráðast ekki í þær. Þegar fórnarkostnaðurinn af óbreyttu ástandi er vegna glataðra tækifæra er verkefnið þeim mun erfiðara því slíkur fórnarkostnaður er „pólitískt ósýnilegur“. Skýr upplýsingagjöf um langtíamarkmið umbóta er sérstaklega mikilvæg á erfiðleikatímum: Þegar ráðist er í umbætur vegna utanaðkomandi áfalla eru markmið þeirra oft óskýr. Upplýsingagjöfin ætti þó ekki að takmarkast við „markaðssetningu“. Raunveruleg samskipti við hagsmunaaðila fela í sér að hlusta á sjónarmið þeirra, sem getur leitt til breytinga á



fyrirhuguðum umbótum. Þetta getur bætt tillögurnar og aukið líkurnar á því að þær verði að veruleika.

- Þetta tengist einnig því að stefnumótunin verður að byggja á **traustum rannsóknum og greiningu**. Niðurstöður MRH-greiningarinnar á reynslunni innan OECD benda til þess að gagnreynd (e. evidence-based) stefnumótun um umbætur sem byggir á vandaðri greiningu ekki aðeins bætir stefnuna heldur eykur líkurnar á því að hún verði samþykkt. Takist þeim sem standa að umbótunum að mynda víðtæka samstöðu um kosti þeirra eru þeir í sterkari stöðu gegn andstæðingum umbótanna. Hins vegar eru áskoranirnar sem felast í gagnreyndri stefnumótun mjög mismunandi milli málefna sviða.
- Líklegra er að slíkum áskorunum sé mætt þegar **viðeigandi stofnanir** eru til staðar sem hafa getu til að styðja við umbæturnar frá ákvörðunartöku til framkvæmdar. Áhrif efnahagslegrar greiningar, einkum og sér í lagi, velta að töluverðu leyti á uppruna gagnanna: Rannsóknarniðurstöður frá virtum og óháðum stofnunum sem njóta trausts yfir svo til allt pólitíska litrófið virðast hafa mun meiri áhrif. Þó þarf meira til en stofnanir með sérfræðiþekkingu sem geta veitt ráðgjöf. Oft þarf einnig öflugar stofnanir til að leiðbeina um og hafa eftirlit með framkvæmdinni.
- **Forysta** er nauðsynleg. Næstum allt mat sem hefur verið unnið í MRH-verkefninu bendir til mikilvægis sterkrar forystu – hvort sem um er að ræða einstakling sem mótar stefnu eða stofnun sem er falin framkvæmd umbóta. Einnig benda niðurstöðurnar til mikilvægis samheldni stjórnvalda í stuðningi sínum við umbæturnar. Sameinist stjórnvöld ekki um þær gefur það óskýr skilaboð út á við, sem andstæðingar umbótanna nýta sér. Afleiðingin er yfirleitt ósigur umbótasinnanna. Hins vegar ber ekki að skilja kröfuna um sterka forystu sem stuðning við valdboð að ofan eða einhliða aðgerðir framkvæmdavaldsins. Þótt einhliða umbætur séu stundum eina leiðin fram á við og þeir sem standa að umbótum þurfi stundum bæði að vera fastir fyrir og sýna pólitíska kænsku bendir reynslan innan OECD til þess að árangursrík forysta snúist oft um að fá aðra á sitt band.
- Að hluta til af þessum orsökum taka árangursríkar kerfisumbætur **tíma**. Árangursríkari umbætur sem voru rannsakaðar í MRH-greiningunni tók yfirleitt nokkur ár að undirbúa og samþykkja og oft tók mun lengri tíma að framkvæma þær. Tilraunir til umbóta sem báru hvað minnstan árangur voru hins vegar oft gerðar í flýti, oft vegna þrýstings á þeim tímamarki. Of mikill flýttir getur oft tafið fyrir stefnuumbótum. Þótt erfiðleikatímar feli í sér tækifæri til umbóta geta möguleikarnir á að nýta færin verið háðir því hve mikil undirbúningsvinna hefur þegar farið fram.
- Oft þarf **nokkrar tilraunir** til að koma á árangursríkum umbótum. Margar af árangursríkustu umbótunum sem rannsakaðar voru komu í kjölfar fyrri bakslaga. Að baki árangursríkum og stundum umsvifamiklum umbótum búa oft fyrri tilraunir sem báru minni árangur en dýpkuðu skilning á vandamálinum.

Í öllum MRH-rannsóknunum var að einhverju marki horft til þess hvernig **samskiptum við andstæðinga** umbótanna eigi að vera háttað. Þótt andstaðan sé mismikil og mismunandi eðlis virðast ákveðnir þættir vera til staðar í næstum hverju tilfelli.

- Það borgar sig að **hafa þá með í ráðum** sem verða fyrir beinustu áhrifunum af umbótunum. Óþið samráðsferli er engin trygging gegn



átökum en virðist borga sig til lengri tíma litið, ekki síst þar sem það eykur traust á meðal hlutaðeigandi aðila.

- **Tilslakanir gagnvart þeim sem bera hugsanlega skarðan hlut frá borði** þurfa ekki að stofna kjarna umbótanna í voða. Oft er unnt að bæta hlut tiltekinna hópa sem verða fyrir áhrifum af aðgerðunum án þess að það sé í mótsögn við almenn markmið umbótanna.
- Spurningin **hvort, hvenær og hvernig eigi að veita þeim sem bera skarðan hlut frá borði einhvers konar uppbót** kemur upp í svo til öllum rannsóknunum. Sé engin uppbót veitt getur það aukið andstöðu við umbæturnar, en of mikil uppbót getur verið kostnaðarsöm og dregið úr ávinningi umbótanna. Algengasta form slíkrar uppbótar er áframhaldandi starfsleyfi til þegar starfandi aðila (e. grandfathering) ásamt löngum aðlögunartíma. Tilslakanir í formi „hliðargreiðslna“, svo sem stefnumið á öðrum málefnasviðum sem gætu komið til jöfnunar á fórnarkostnaðinum vegna umbótanna fyrir suma hópa, eru sjaldnar notaðar.

Hvaða lærdóm um umbætur á tilteknum sviðum má draga af reynslunni innan OECD?

Umbætur á vörumörkuðum innan OECD

Reynslan af umbótum á tilteknum sviðum

Umbætur til opnunar markaða er svið þar sem umtalsverð samleitni hefur verið milli OECD-landa á undanförunum áratugum. Víða hefur þróunin verið í átt að öflugra samkeppnisregluverki og -stofnunum og að opnun markaða sem voru áður verndaðir fyrir samkeppni. Þetta hefur gerst ekki síst vegna þess að bæði alþjóðlegur samkeppnisþrýstingur og alþjóðastofnanir og -samningar hafa leikið mjög stórt hlutverk í stefnumótun á þessu sviði, oft í tengslum við mikla erfiðleikatíma. Tæknibreytingar hafa einnig knúið áfram umbætur af miklum krafti í atvinnugreinum s.s. raforku- og fjarskiptageiranum, að hluta til með því að breyta atvinnugreinum sem sköpuðu ekki gjaldeyrstekjur í útflutningsgreinar eða skapa nýja möguleika á að koma á samkeppni á sviðum sem einkenndust áður af náttúrulegri einokunarstarfsemi að miklu leyti. Opnun slíkra markaða fyrir samkeppni hefur oft verið hvati fyrir frekari nýsköpun.

Reynslan hjá ýmsum OECD-ríkjum, s.s. Ástralíu snemma á tíunda áratug síðustu aldar, bendir til þess að umbætur á regluverki vörumarkaða geti gegnt mikilvægu hlutverki í viðbrögðum stjórnvalda við áföllum. Afnáms reglna getur hraðað nauðsynlegri tilfærslu framleiðsluþátta, og veitt atvinnulífinu meira andrúm með því að draga úr kostnaðinum af atvinnustarfsemi á hlutlausan hátt hvað varðar skattlagningu og opinber útgjöld. Samt getur verið erfitt að sannfæra hagsmunaaðila og almenning um heildarávinninginn af slíkum umbótum með tilliti til kostnaðar, ekki síst vegna þess að kostnaðurinn af óbreyttu ástandi er oft falinn. Oft er greinilegt hver ber fórnarkostnaðinn af umbótunum – hvaða fyrirtæki er líklegt að verði undir þrýstingi og hvaða störf kunna að tapast – á meðan mjög óljóst getur verið hver ber kostnaðinn af óbreyttu ástandi. Erfitt er að benda á fyrirtæki sem komu aldrei inn á markaðinn eða atvinnugreinar sem hafa ekki þróast, hvað þá starfsmenn sem þessi fyrirtæki hefðu ráðið eða sem hefðu fengið starf í viðkomandi atvinnugreinum. Markviss magngreining og umfjöllun um kostnaðinn af óbreyttu óstandi og um hugsanlegan ávinning af umbótum geta verið ómissandi þáttur eigi árangur að nást.

Auk þess fela árangursríkar umbætur á vörumörkuðum oft í sér ráðstafanir til aðlögunar til að tryggja að breytingar á efnahagslegum aðstæðum sem varða hagsmunum framleiðenda eða neytenda verði ekki of skyndilegar. Erfiðustu vandamálin koma gjarnan upp þegar renta vegna samkeppnishamlandi regluverks hefur verið eignfærð inn í eignaverð: Málum getur verið þannig háttað að núverandi eigendur



Umbætur á vinnumarkaði og kreppan

eignanna hafi ekki hagnast á fyrri stefnu en muni þó tapa á umbótunum. Þörf kann að vera á beinum bótum eða annarri aðstoð til aðlögunar í slíkum tilfellum vilji þeir sem standa að umbótunum komast hjá því að þurfa að innleiða þær smám saman á mjög löngu tímabili.

Alheimskreppan hefur beint sjónum að tilteknum viðfangsefnum er varða **umbætur á vinnumarkaði** í mörgum OECD-ríkjum. Á árlegum ráðherrafundi OECD árið 2009 var lögð áhersla á þörfina á sérstökum aðgerðum til atvinnusköpunar og öðrum umbótum til að koma í veg fyrir að hagsveifluatvinnuleysi verði kerfislegt atvinnuleysi. Hins vegar er líklegt að umbætur á „kjarna“ vinnumarkaðarins verði mun erfiðari á næstu misserum. Margt bendir til þess að þótt mikið atvinnuleysi hafi tilhneigingu til að auka þrýstinginn á umbætur á vinnumarkaði auki snörp *aukning atvinnuleysis* líkurnar á því að hvers kyns umbætur snerti ekki mikið þá sem eru með fasta atvinnu og ótímabundna ráðningarsamninga (e. „labour-market insiders“). Vegna þess að vinnuvernd verður meira virði fyrir launafólk þegar atvinnuleysi eykst hefur fólk með fasta atvinnu jafnvel ríkari ástæðu til að sporna við hvers kyns veikingu vinnuverndarákvæða í niðursveiflu. Við þær aðstæður kunna stjórnvöld einnig að hika við að veikja slík ákvæði af ótta við jafnvel meira atvinnuleysi. Við umbætur á vinnumarkaði verður þá tilhneiging til að leggja áherslu á þá sem eru í veikari atvinnustöðu – nýliða á vinnumarkaði, þá sem eru ekki með fastan ráðningarsamning, atvinnulausa og aðra bótaþega.

Þótt slíkar umbætur geti verið gagnlegar er hættan sú að þær leiði til meiri tvískiptingar á vinnumarkaði. Hins vegar virðist reynslan af umbótum á vinnumarkaði í OECD-löndum einnig benda til þess að vegna tímans sem stefnumótunarferlið tekur komi umbætur á vinnumarkaði sem eru útfærðar og samþykktar á miðju samdráttarskeiði oft ekki til framkvæmda fyrr en efnahagsbatinn er hafinn og batnandi atvinnuástand auðveldar framkvæmdina. Í stuttu máli er besti tíminn til umbóta oft strax á eftir samdráttarskeiði.

Umbætur á lífeyriskerfum

Hvað varðar **umbætur á lífeyriskerfum** virðist almenn kynning á umbótunum vera sérlega mikilvæg – og hugsanlega árangursrík. Svo virðist sem að á undanförunum 20 árum hafi orðið auðveldara að afla samþykkis almennings á þörfinni á – og e.t.v. óumflýjanleika þess – að ráðast í umbætur á almennum lífeyriskerfum, jafnvel þótt stundum sé dregið í efa að umbæturnar séu brýnar. Þetta endurspeglar að miklu leyti áhrif opinberrar umræðu um afleiðingar af lágri fæðingartíðni og auknum lífslíkum, einkum fyrir almenn lífeyriskerfi. Einnig er ljóst að yfirstandandi kreppa hefur sett enn meiri þrýsting á fjárhag lífeyriskerfa, sem gerir umbætur jafnvel enn meira knýjandi en áður.

Þótt mál er varða dreifingaráhrif séu enn erfið er nú nokkuð breið samstaða um þörfina á umbótum og mikið hefur þegar verið að gert. Reynsla OECD-landa af umbótum á lífeyriskerfum sýnir glögg mikilvægi margra þeirra þátta sem fjallað er um hér að ofan, þ.m.t. þarfarinnar á vönduðum rannsóknum og samráði, áhættunnar af of miklum flýti, samskipta við almenning og skýrs umboðs kjósenda. Auk þess felur árangursrík áætlanagerð um umbætur oft í sér nokkuð langt aðlögunartímabil, sem í reynd veitir stórum hópum undanþágur. Þetta tryggir oft að aldraðir verði fyrir litlum eða engum áhrifum af stefnubreytingunni, en umræða um umbætur á lífeyriskerfum snýst oft um hagsmuni þeirra, á meðan yngra fólk þarf stundum að bera svo til allan kostnaðinn.

Umbætur í þágu hagvaxtar

Færa má fyrir því rök að þau grundvallarsjónarmið sem mæla með **skattaumbótum í þágu hagvaxtar** séu nú jafnvel mikilvægari en nokkru sinni fyrr. Þörfin fyrir aðhald í ríkisfjármálum mun leiða til þess að



mörg lönd reyni að auka tekjur sínar á komandi árum, annað hvort með því að breikka skattstofninn eða hækka skatthlutföll. Áhrif þessa á efnahagsbatann velta að miklu leyti á því hversu vel tekst til að velja þá tekjustofna sem leiða til minnstrar röskunar og skaða hagvöxt sem minnst. Að einhverju marki endurspeglar erfiðleikarnir við skattaumbætur í þágu hagvaxtar þætti á borð við þörfina fyrir einfaldleika, greiða stjórnsýslu og hugsanlegan aðlögunarkostnað. Hins vegar má einnig rekja andstöðu gegn slíkum umbótum til þess að þótt skattaumbætur séu að meginreglu til „altækar“ (skattkerfið hefur áhrif á alla) er fremur auðvelt, og ábatavænlegt með tilliti kosninga, fyrir stefnumótendur að velja breytingar á skattkerfinu sem gagnast helst tilteknum kjördæmum. Ávinningurinn af slíkum aðgerðum er markviss – og sýnilegur þeim sem njóta góðs af – á meðan kostnaðurinn dreifist til allra skattgreiðenda og er því ekki eins sýnilegur. Annað áhyggjuefni við núverandi aðstæður er að mikill fjárlagahalli í mörgum löndum torveldar umbætur sem fela í sér áhættu á umtalsverðum tekjumissum til skamms tíma; þetta gerir hvers kyns óvissu um áhrif umbótanna á hegðun skattgreiðenda þeim mun mikilvægari.

Rammi umræðunnar um skattaumbætur er afgerandi atriði: Með því að horfa á skattkerfið í heild (eða jafnvel skatt- og bótakerfið þegar kemur að skattlagningu atvinnutekna) frekar en einangraða þætti er stefnumótendum betur kleift að gera grein fyrir því sem um er að tefla og fjalla um málefni sem varða skilvirkni og jafnræði/sanngirni. Í þessu samhengi kann að vera mögulegt að leggja til víðfeðmar umbætur sem fela í sér leiðréttingar á raskandi þáttum í kerfinu ásamt víðtækri dreifingu bæði bóta og aðlögunarkostnaðar. Skattaumbætur eru líklegar til að vera langt og flókið ferli og því getur kynning á víðtækum og metnaðarfullum markmiðum um umbætur verið góð leið til að útskýra inntak þeirra fyrir hlutaðeigandi aðilum, auk þess að veita sterkari mótstöðu gegn sérhagsmunum. Oft geta sjálfstæðar stofnanir sem er falið að meta líkleg áhrif umbóta gegnt mikilvægu hlutverki í tengslum við málefni s.s. hegðun skattgreiðenda, tekjur, jafnræði/sanngirni og greiða stjórnsýslu. Stjórnsýsla á sviði skattamála gegnir oft mjög mikilvægu hlutverki í þessu samhengi. Loks getur tímasetning framkvæmdarinnar skipt sköpum. Breytingar á skattlagningu fyrirtækja geta sér í lagi leikið fyrirtæki hart ef þær eru ekki framkvæmdar í viðeigandi stigum og áföngum. Svipuð vandamál geta komið upp við breytingar á fasteignasköttum eða skattameðferð húseigenda.

Umbætur á umhverfisstefnu

Ein þeirra „stílfærðu staðreynda“ sem einna oftast er nefnd í tengslum við hve erfiðar kerfisbreytingar geta verið er að fórnarkostnaðurinn fellur oft til snemma í ferlinu og dreifist á fáa aðila á meðan ávinningurinn kemur fram á lengri tíma og dreifist á fleiri. Þetta gildir einkum um **umbætur á umhverfisstefnu**. Flestar umbætur á umhverfissviðinu draga úr tekjum eða hagnaði fyrir einhverja aðila – t.d. þegar aðgerðir til að draga úr útblæstri gróðurhúsalofttegunda auka kostnað fyrir iðnaðarfyrirtæki. Auk þess kemur ávinningurinn af slíkum aðgerðum ekki í ljós fyrr en eftir langan tíma. Umbætur í þessum málaflokkum eru oft enn flóknari vegna áhyggna af áhrifum umbótanna á samkeppnisfærni, dreifingaráhrifum og vandamálum sem koma upp þegar tekjur sem ekki verður af vegna umbótanna hafa þegar verið eignfærðar í eignaverð. Annað sem getur valdið vandkvæðum er vísindaleg óvissa þar sem oft er deilt um réttmæti upplýsinga sem fyrirhugaðar umbætur byggja á. Einnig er oft ágreiningur um málefni á borð við réttu leiðina til að meta umhverfislegt virði til fjár og kostnaðar- og ábatagreiningar. Val á greiningaraðferð getur þannig verið mjög pólitískt mál.

Nýlegar umbætur í aðildarríkjum OECD benda til þess að ákveðinn



**Umbætur á félagsmálastefnu:
áskoranir á sviði mennta- og
heilbrigðismála**

lærdóm megi draga hvað varðar að koma á umbótum á umhverfisstefnu. Í fyrsta lagi er mjög brýnt, eins og á öðrum sviðum, að hafa hagsmunaaðila og almenning með í ráðum. Í öðru lagi kemur ekkert í stað traustar, gagnreyndrar stefnumótunar þegar kemur að samskiptum við hagsmunaaðila og kjósendur, þótt rannsóknir séu engin allsherjarlausn í pólitík. Í þriðja lagi er val á stefnumiðum að einhverju leyti háð þeim ákvörðunum og regluverki sem fyrir eru (e. path dependence). Í fjórða lagi er oft hægt að minnka áhyggjur af samkeppnisfærni og dreifingaráhrifum umbóta með undanþágum frá tilteknum ákvæðum að hluta og/eða tímabundið, aðlögunarstuðningi og með því að framkvæma umbæturnar smám saman á löngu tímabili. Hins vegar þarf að tryggja að slíkar aðgerðir séu aftengdar hinni upprunalegu mengandi starfsemi og festi ekki framleiðsluþætti í starfsemi sem ætti að draga úr eða leggja niður. Að lokum, eigi að taka upp viðskipti með losunarheimildir kann að vera nauðsynlegt – þótt það sé ekki efnahagslega æskilegt – að veita meiriháttar mengunarföldum a.m.k. einhverjar heimildir án endurgjalds (e. „grandfathering“). Sé þetta gert þurfa stjórnvöld að tryggja að smám saman sé komið á kerfi sem grundvallast eingöngu á uppboðum.

Stjórnvöld sem hyggjast gera **umbætur á heilbrigðis- og menntakerfinu** standa gjarnan frammi fyrir ýmsum sameiginlegum viðfangsefnum, að stórum hluta vegna þess að bæði sviðin fela í sér mikla beina opinbera þjónustu:

- Bæði heilbrigðis- og menntakerfi eru mjög háð fyrri ákvörðunum (e. path-dependent). Þau eru stór og flókin og hafa þróast á mjög tiltekinn hátt í mismunandi löndum. Spurningin um hvað er mögulegt eða æskilegt veltur því að miklu leyti á fyrri ákvörðunum.
- Aðilar sem standa vörð um hagsmuni þeirra sem veita þessa þjónustu eru oft mjög vel skipulagðir og þessar starfsgreinar njóta almennt meiri virðingar á meðal almennings en stjórnámálameinn. Því hafa þessir aðilar gríðarmikil völd yfir umbótaferlinu, einkum vegna þess að framkvæmd þess krefst oft samvinnu þeirra.
- Engin samstaða er um hvernig á að meta árangur í heilbrigðis- og menntakerfum. Þetta er að hluta vegna flókins samspils markmiða á báðum sviðum en endurspeglar einnig skort á áreiðanlegum og almennt viðurkenndum mælikvörðum á gæði útkomunnar og virði hennar. Umbætur sem byggja á gagnreyndum aðferðum eru erfiðar þegar gögnin annað hvort vantar eða eru umdeild. Því getur starf innlendra og alþjóðlegra stofnana að því að afla áreiðanlegra og trúverðugra gagna um árangur tiltekinnar stefnumiða verið mjög gagnlegt til að skýra það sem deilt er um; PISA-rannsóknirnar á vegum OECD á árangri menntakerfa eru gott dæmi um slíkt starf.
- Stefnumótun á báðum sviðunum einkennist oft af því að mjög langur tími getur liðið frá hugmyndavinnu til framkvæmdar. Engin ríkisstjórn er líkleg til að endast nógu lengi til að vaxa að áliti fyrir ávinning af umbótum sem hún hefur frumkvæði að á þessum sviðum.
- Lítil samstaða er um hvað „bestu starfsvenjur“ fela í sér á þessum tveimur sviðum. Á sumum málefnasviðum er breið samstaða um ómissandi þætti trausts stefnuramma. Á heilbrigðis- og menntasviðinu er hins vegar ekkert slíkt líkan fyrir bestu venjur sem nota má til að meta tiltekinn stefnuramma.

Þrátt fyrir þessar miklu hindranir hafa mörg aðildarríki OECD ráðist í umbætur á mennta- og heilbrigðiskerfum sínum á undanförunum árum. Reynolds þeirra bendir til þess að vissan lærdóm megi draga um hvernig



stjórnvöld nálgast þessi viðfangsefni:

- Stórum breytingum er mjög sjaldan þröngvað upp á starfsfólk á mennta- og heilbrigðissviði: Árangursríkar umbætur fela yfirleitt í sér töluverðar tilslakanir til þeirra. Einkum vilja umbætur á heilbrigðissviði vera kostnaðarsamar – jafnvel þótt búist sé við því að þær dragi úr kostnaði með tímanum fela þær oft í sér dýrar tilslakanir til skemmri tíma lítið.
- Þetta samningaferli krefst jafnan mjög náinnar skoðunar og langs undirbúningstíma. Ekki er um að ræða svið þar sem mikils árangurs er að vænta af tilraunum til að keyra umbætur í gegn „í hvelli“.
- Meiri og betri upplýsingar og greining, þ.m.t. samanburður milli landa, kemur oft að gagni en mikið veltur þó einnig á samstöðu um virði og merkingu slíkra upplýsinga.

**Umbætur á opinberri stjórnsýslu:
hvernig gera má „umbætur á
þeim sem gera umbætur“**

Umbætur á opinberri stjórnsýslu fela oft í sér sömu áskoranir, hvað varðar afmörkun, umfang og flækjustig, og umbætur á mennta- og heilbrigðissviði, þ.m.t. með tilliti til fyrri ákvarðana (e. path dependence), langs tíma sem líður frá ákvörðun til framkvæmdar, samræmingar milli mismunandi stiga stjórnsýslunnar og þess að afla stuðnings hagsmunaaðila hjá hinu opinbera sem verða fyrir beinum áhrifum. Einnig er um ræða svið þar sem örðugt getur reynst að færa rök fyrir breytingum á grundvelli gagnreyntra upplýsinga vegna erfiðleika við að meta gæði og skilvirkni opinberrar þjónustu og/eða stjórnsýslu. Auk þess er sjaldan mikil eftirspurn í samfélaginu á umbótum í opinberri stjórnsýslu. Þótt borgarar séu oft óánægðir með óskilvirkni hjá hinu opinbera eða gæði opinberrar þjónustu hafa breytingar innan opinberrar stjórnsýslu tilhneigingu til að vera lítt sýnilegar. Eitt af fyrstu verkefnum umbótasinna getur því verið að laða fram kröfu almennings um umbætur. Að lokum fela umbætur á opinberri stjórnsýslu í sér það vandamál að gera þarf „umbætur á þeim sem gera umbæturnar“, því stjórnsýslan verður í reynd að móta og framkvæma eigin umbætur og beita aðgerðum á sjálfa sig, sem kann að vera þyrnir í augum margra embættismanna.

Mikið af þeim lærdómi sem draga má af nýlegri reynslu af umbótum á opinberri stjórnsýslu varðar fyrrgreind viðfangsefni beint:

- Vitundarvakning og stuðningur borgaranna við umbæturnar eru nauðsynlegir þættir. Skilning og stuðning almennings er auðveldara að tryggja ef breytingunum á opinberri stjórnsýslu fylgja aðrar sýnilegri umbætur, t.d. á rafrænni stjórnsýslu, sem geta bæði gert rödd almennings herra undir höfði og aukið gæði opinberrar þjónustu.
- Víðtækt samráð við þá opinberu starfsmenn sem verða fyrir áhrifum af umbótunum er einnig mikilvægt. Hægt er að afla stuðnings opinberra starfsmanna – eða draga úr andstöðu þeirra – með öðrum umbótum til viðbótar sem þeir njóta góðs af. Þótt hækkun launa geti haft viss áhrif geta ráðstafanir til að bæta starfsaðstöðu, auka starfsánægju eða fjárfesta í starfsþróun opinberra starfsmanna verið í fullu samræmi við markmið umbótanna, auk þess að afla þeim fylgi á meðal starfsmannanna.
- Smáskrefaaðferðin (e. incrementalism), þar sem gert er ráð fyrir endurgjöf og lagfæringum, getur dregið úr óvissu og þar með andstöðu. Hins vegar krefst framkvæmd umbóta með smáskrefaaðferðinni í langan tíma stefnufestu. Þar eð ríkisstjórnir koma og fara getur verið þörf á því að óháðar og varanlegar stofnanir hafi umsjón með umbótunum.



- Alþjóðastofnanir geta gegnt mikilvægu hlutverki með því að miðla þekkingu og upplýsingum, meta stefnumið og stuðla að samstarfi stjórnvalda í mismunandi löndum. Með alþjóðlegum viðmiðum og jákvæðum jafningjaþrýstingi geta þær aukið hvatann til umbóta.

Umbætur á regluverki

Nokkrir þættir einkenna þær stofnanir og ferli sem stuðla að því að **skapa vandað regluverk**. Sá fyrsti er skýr og vel skipulagður almennur stefnurammí. Afar mikilvægt er að kerfið sé þannig skipulagt að það geri altækar umbætur fyrir alla stjórnsýsluna mögulega og að sterkur vilji sé til að móta og viðhalda regluramma þar sem áhersla er lögð á upplýsingaskipti, traust og samvinnu. Á efri stigum stjórnsýslunnar þarf einnig að vera skýr áhersla á umbætur á regluverki. Eins og áður segir hefur verið nokkur samleitni milli stofnana á þessu sviði á meðal OECD-ríkja, sem bendir til þess að lönd með mjög ólíkar stofnanir, stjórnmalakerfi og lagamenningu leiti líkra lausna þegar viðfangsefnin á sviði umbóta eru lík. Samstarf á alþjóðavettvangi auðveldar klárlega slíka miðlun aðferða og stefnumiða milli stofnana.

Aðhald í opinberum fjármálum

Af kerfisbundnum samanburði á reynslu OECD-ríkja af **aðhaldsaðgerðum í fjármálum hins opinbera** allt frá áttunda áratug síðustu aldar má draga ýmsan lærdóm, sem líklegt er að gagnist stefnumótendum sem vinna að því að snúa við þeirri miklu afturför í opinberum fjármálum OECD-ríkja sem átt hefur sér stað frá árinu 2007. En þennan lærdóm þarf sennilega að laga að núverandi aðstæðum. Í fyrsta lagi benda mjög margar rannsóknir til þess að þótt aðhaldsaðgerðir feli í sér ráðstafanir til að bæði auka tekjur og draga úr útgjöldum séu meiri líkur á að þær hafi varanleg áhrif ef þær byggjast á aðhaldi í útgjöldum, einkum með tilliti til neyslu og tilfærslna hins opinbera. Í öðru lagi eru kostnaðarmiðaðar aðhaldsaðgerðir almennt tengdar meiri hagvexti en þær aðgerðir sem byggjast á tekjuaukningu. Almennt hefjast umtalsverðar aðhaldsaðgerðir ekki á breytingum á grunnreglum um fjárhag hins opinbera. Fyrstu skrefin miða yfirleitt að sparnaði án tafar og eru oft heldur afmarkaðar aðgerðir. Hins vegar endurskoða stjórnvöld oft regluramma og grunnreglur seinna til að viðhalda þeim sparnaði sem náðst hefur. Reynsla Svía á tíunda áratug síðustu aldar er gott dæmi um þessa leið, en þó varla einstakt dæmi.

Almennt virðist skilvirkasta samsetningin fela í sér bæði markmið um sveifluleiðréttan jöfnuð hins opinbera og þök á nafnútgjöld. Kerfi sem auka pólitískan kostnað af því að brjóta reglurnar geta einnig verið mjög gagnleg. Hins vegar er líklegt að slíkur rammi virki aðeins að því marki sem kjörnir stjórnmalamenn „geri hann að sínum“. Á undanförunum árum hefur áhugi einnig vaxið á „fjárlagaráðum“ (e. „fiscal councils“) eða öðrum óháðum aðilum sem hafa með höndum a.m.k. eitt af þeim tæknilegu úrlausnarefnum sem felast í gerð fjárlaga, oft til að framfylgja tilteknum reglum um opinber fjármál. Reynslan sýnir að slíkir aðilar geta veitt mikilvægt aðhald hvað varðar fjármál hins opinbera.

Mun kreppan gera umbætur erfiðari eða auðveldari?

Umbætur eftir kreppuna

Efnahagskerfi heimsins glímur enn við eftirköstin af dýpstu og útbreiddustu kreppu í meira en hálfa öld. Stjórnvöld OECD-ríkja standa nú frammi fyrir því viðfangsefni að **viðhalda efnahagsbatanum** eftir kreppuna. Þetta krefst blandaðrar stefnu sem gerir þeim kleift að rétta við fjárhags hins opinbera án þess að kæfa hagvöxt. Kerfisumbætur geta auðveldað þeim að ná báðum markmiðum með því að auka hagvaxtarmöguleika annars vegar og, í mörgum tilfellum, draga úr þrýstingi á fjárlög og rekstraráætlanir hins vegar. Verkefni framundan verða þeim mun stærri því margar neyðarráðstafanir sem gripið var til á árunum 2008-2009 til að draga úr áhrifum kreppunnar fyrst í stað,



hvort sem ráðstafanirnar eru kerfislægar eða varða opinber fjármál, geta grafið undan hagvexti ef þær festast í sessi til meðallangs eða langs tíma. Að lokum er mikilvægt að hafa í huga að kreppan getur orkað sem hvati til umbóta sem miða að því að tryggja að efnahagsbatinn og hagvöxtur í framtíðinni verði í samræmi við sjálfbæra þróun.

Margar rannsóknir á sviði stefnumótunar benda til þess að kreppur geti skapað umtalsverð **tækifæri til umbóta**. Rannsóknir á vegum OECD staðfesta almennt þessa tengingu milli erfiðleikatíma og umbóta. Hins vegar staðfesta þær einnig tengsl á milli traustra opinberra fjármála og meiri umbóta. Þessi tenging er raunar ein greinilegasta niðurstaða nýlegra rannsókna. Áhrif núverandi kreppu eru þannig tvíræð: Hún kann að efla hvatann til sumra umbóta en fjárhagsstaða hins opinbera takmarkar getu stjórnvalda til að ráðast í þær. Þau þurfa því að sýna mikla útsjónarsemi til að fjármagna skammtímakostnað af umbótum, jafnvel þegar áhrifin á fjárlög og hagvöxt til lengri tíma ættu að bæta fjárhagsstöðu hins opinbera. Einnig þarf að kynna umbætur sem æskilegar ráðstafanir til lengri tíma á kerfislægum forsendum, ekki aðeins sem óhjákvæmilegan niðurskurð. Fyrri reynsla bendir til þess að þegar umbætur eru réttlættar aðallega sem viðbrögð við þrýstingi á fjárhagsstöðu hins opinbera sé erfitt sé viðhalda þeim þegar sá þrýstingur minnkar.

Hvaða hlutverki getur OECD gegnt í að stuðla að umbótum eftir kreppuna?

Að stuðla að kerfisumbótum: hlutverk OECD

MRH-rannsóknirnar staðfesta að rök fyrir umbótum styrkjast gjarnan þegar fyrir liggja **gögn og greiningar sem eru samanburðarhæfar milli landa**. Á mörgum sviðum er OECD í sterkri stöðu til að veita slíkar upplýsingar. Áhrifin af starfi OECD eru oft greinilegust þegar stefnumótendur bera saman árangur og stefnumið landa sinna við önnur ríki. Setning viðmiða gerir kjósendum og ráðamönnum þannig kleift að sjá þegar stofnanir, aðstæður eða árangur þeirra eigin landa, sem þeir töldu áður fullnægjandi, er slakur í samanburði við önnur lönd. Mikilvægi slíkrar þekkingarmiðlunar er ekki síst mikið í ljósi þess að oft þarf margar tilraunir til að umbætur beri nægilegan árangur. Vísbendingar eru um að rannsóknir yfir landamæri og alþjóðleg umræða um stefnumótun geti flýtt fyrir þekkingarsköpun á sviði stefnumótunar með því að gera stjórnvöldum mismunandi landa kleift að læra af öðrum og þannig forðast að endurtaka sömu mistök.

OECD getur einnig gegnt lykilhlutverki í að aðstoða lönd við að ná fram umbótum í **smáskrefum yfir lengri tímabil** (e. sustained incrementalism). Árangursríkar umbætur krefjast á mörgum sviðum stefnufestu við röð afmarkaðra en samstilltra umbóta yfir tímabil sem eru líkleg til að verða lengri en stjórnartíð flestra ríkisstjórna. OECD getur stutt innlendar stofnanir við að viðhalda samræmdum stefnuumbótum yfir lengri tímabil.

Loks getur OECD einnig leitt saman reynslu og upplýsingar af mismunandi sviðum til að tryggja að umræða um efnahags-, félags-, og umhverfismál og stjórnarhætti frjóvgi aðra umræðu á sömu og öðrum sviðum. Í það minnsta ætti þetta að stuðla að því að tryggja **samræmd stefnumið** – stefnumið ættu ekki að vera í mótsögn hvert við annað. Stundum getur stofnunin gert meira en þetta, t.a.m. skapað tækifæri til samræmingar á umbótum sem geta verið samverkandi og þannig aukið heildarávinning þeirra. Þetta er þýðingarmikið við núverandi aðstæður vegna þarfarinnar á að hámarka samlegðaráhrif – og lágmarka fórnarskipti – milli annars vegar stefnumiða sem lúta að núverandi efnahagslægd og hins vegar stefnumiða sem lúta að markmiðum til lengri tíma.



Nánari upplýsingar

Nánari upplýsingar um þessa skýrslu og starf OECD á sviði umbóta eru fáanlegar frá:

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

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

Frekara lesefni

Niðurstöðurnar sem greint er frá í þessari samantekt byggjast á rannsóknum sem fjallað er um í riti OECD, [*Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries*](#) (2010).

Sjá einnig:

[*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*](#) (verður gefin út á árinu 2010)

[*Reforming Fiscal Relations across Levels of Government*](#) (verður gefin út á árinu 2010)

[*Ten Years of Regulatory Reform: Lessons for a New Regulatory Policy Agenda*](#) (verður gefin út á árinu 2010)

Þessar bækur eru fáanlegar gegnum netbókaverslun okkar:
www.oecd.org/bookshop.

Rit og tölfræðigagnagrunna sem OECD gefur út er að finna á:
www.oecdilibrary.org.



Hægt er að hafa samband við okkur gegnum eftirfarandi starfsstöðvar:

OECD

Headquarters

2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
France
Sími: (33) 01 45 24 82 00
sales@oecd.org
www.oecd.org

Þýskaland

OECD Berlin Centre
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Sími: (49-30) 288 8353
berlin.centre@oecd.org
www.oecd.org/berlin

Japan

OECD Tokyo Centre
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Sími: (81-3) 5532 0021
center@oecdtyokyo.org
www.oecdtokyo.org

Mexíkó

OECD Mexico Centre
Av. Presidente Mazaryk 526,
Colonia: Polanco,
C.P., 11560, Mexico D.F.
Sími: (00.52.55.9) 138 6233
mexico.contact@oecd.org
www.ocde.org/centrodemexico

Bandaríkin

OECD Washington Centre
2001 L Street, NW - Suite 650
Washington D.C. 20036-4922
United States
Sími: (00.1.202) 785.6323
washington.contact@oecd.org
www.oecdwash.org