

ELEKTRİK SEKTÖRÜNDE ÖZELLEŞTİRME; İNGİLTERE'NİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ TARİHİ AŞAMA VE TÜRKİYE'NİN ÖNÜNDEKİ TARİHİ FIRSAT

David MEYERS

Project Development Services, Oak House, Forge Lane, Headcorn, Kent TN27 9QH, İngiltere.

Babam elektrik endüstrisine 1927 yılında İngiltere'de bir elektrik santralında mühendis olarak girmiş. 1936 yılında doğdum, en eski anılarım bu santrali ziyaretlerime aittir. Santral benim için muazzam, gürültülü ve heyecan verici bir yerdi. Düzenli ziyaretler ve babamın iş dönüşü annemle konuştuklarını sessizce dinleyerek santral ve günün idari sorunları hakkında fikirler ediniyordum.

Babamın, özellikle meslektaşları hasta olduğu ya da işyerlerini değiştirdiği zamanlar çok fazla çalıştığını hatırlıyorum. Santralin sahibi olan belediye yeni personel alımını mümkün olduğunca geciktirerek giderlerini azaltmaya çalışıyordu. Önemli olan verimlilik ve elektrik servisini en az maliyetle sürdürebilmektir. Çalışanların çok özverili olmaları bekleniyor ve kusurlu görülenler işten çıkarılarak cezalandırılıyorlardı. Önemli olan santrali çalışır halde tutmak ve kapasitesini sonuna kadar kullanabilmektir. Daha sonra İkinci Dünya Savaşı başladı.

İkinci Dünya Savaşı 1945'te sona erdiğinde İngilizler kötü anılarını unutmaya çok istekliydi. Başbakan Winston Churchill genel bir seçim sonucu iktidarı yitirmiş ve İşçi Partisi ezici bir parlamenter çoğunluğuyla siyaset sahnesine geri dönmüştü. İşçi Partisi bir refah toplumu yaratmaya koyulmuştu.

Bu sistemde eğitim ve sağlık hizmetleri ücretsiz olacak ve toplumun refahını doğrudan etkileyen temel endüstriler, devletleştirilip, devlet tarafından geliştirilip kontrol edilecekti. Bu politikanın sonucunda özel sektöre ait olan babamın çalıştığı santral da devleştirildi ve İngiliz Elektrik Kurumunun bir parçası oldu. O zaman 11 yaşındaydım ve çok iyi hatırlıyorum, o gecedan sonra sanayide çalışma yaşamı değişti.

O gecedan sonra babamın yetkileri azaltıldı, ve yönetim biçimi eleştirilmeye başlandı. Babamı danışma komiteleri ve işçi sendikaları konularındaki bir kursa gönderdiler. Meslekler daha açık biçimde tanımlandı ve bu da meslekler arasındaki sınırların ayrıntılı olarak belirlenmesine yolaçtı. Çalışanlar esnekliğini kaybettiğinde daha çok kişinin çalıştırılması gereği doğdu. O zamanlar bu çok önemli değildi. Çünkü askerden yeni dönmüş birçok işçi vardı ve elektrik fiyatları eskisi gibi bölgesel değil, fakat ulusal olarak belirleniyordu. Bu nedenle de, maliyet hiç önemli olmadı. Elektrik endüstrisi sosyal bir sorumluluk yüklenmiş ve buna zorlanmıştı. Bana öyle geliyordu ki büyük bir bürokrasi doğmuştu.

1952 yılında, babamdan habersiz olarak, (çünkü devletleştirmeden sonra personel alımlarıyla 100 mil ötedeki bürokratlar ilgileniyordu) bende aynı santrale bir iş için başvurduğum ve mühendis adayı olarak işe başlatıldım. Ailemin diğer üyeleri de bu endüstriye uzun yıllar boyunca hizmet ettiler ve endüstrinin değişik alanlarında 200 hizmet yılı çalıştık.

Geleneksel ve nükleer santral mühendisliğinin tüm yönlerinde ve yönetiminde deneyim sahibiyim. İngiliz Elektrik Kurumunda, Merkezi Elektrik Kurumunda, Merkezi Elektrik Üretim Dairesinde, elektrik santrallerinde, gruplarında, bölümlerinde, bölgelerinde ve merkez müdürlüklerinde çalıştım. Merkezi Elektrik Üretim Dairesinin ilk ve tek kuruluşun bilgi sistemleri yöneticisi olarak ulusal yeniden yapılanma sürecinde önemli bir rol oynadım ve İngiltere'deki bütün özelleştirme operasyonunu çok yakından izledim. Yeni kurulan "National Power"ın Genel Müdürlüğünden Proje Üretim Servisleri kurmak için Mayıs 1992'de emekli oldum. Bir danışman olarak personel yönetimi, görevlendirme servislerinin çalışma biçimi ve önceki çalışmalarla sorumlulukları ile ilgili öneriler yaptım.

1988 yılından beri Türkiye'deki özelleştirme ile çok yakından ilgiliyim. Uluslararası İngiliz Elektrik Şirketi adına Türkiye'de elektrik sektöründe yatırımlar üzerine araştırmalar yaptım, ve elektrik dağıtımında 30 yıllık bir "imtiyaz" alabilmek için müzakereler yaptım. Karadeniz Elektrik AŞ. nin Yönetim Kurulu Başkanım (henüz faaliyete başlamamış) ve Türkiye'nin son beş yılı ve geleceği hakkında en az Türkler kadar yorum yapabileceğime inanıyorum. Türk/İngiliz Ticaret Odası ve Sanayi Odaları Birliği üyesiyim ve sürekli birçok İngiliz şirketine Türkiye'de yatırım yapmasını ve Türkiye ile ticaret yapmasını öneriyorum. Aşağıdaki makaleyi okuyan Türk meslektaşlarım umarım bunları düşünerek beni hariçten konuşan birisi olarak değerlendirmez. Makalenin akademik olmak gibi bir iddiası yoktur. Gerçekte, özelleştirmenin akademik yönü de pek yoktur.

Özelleştirmeyi çok savunan birisi olarak Türkiye için tarihi bir fırsatın doğduğunu görüyorum. Türk arkadaşlarıma bu konuda kararlı davranmalarını ve bu fırsatı iyi değerlendirmelerini önemle öneriyorum.

Görüşlerimi Türk meslektaşlarıma yardımcı olabilmek dileği ile tüm alçak gönüllülüğümle sunuyorum.

GİRİŞ

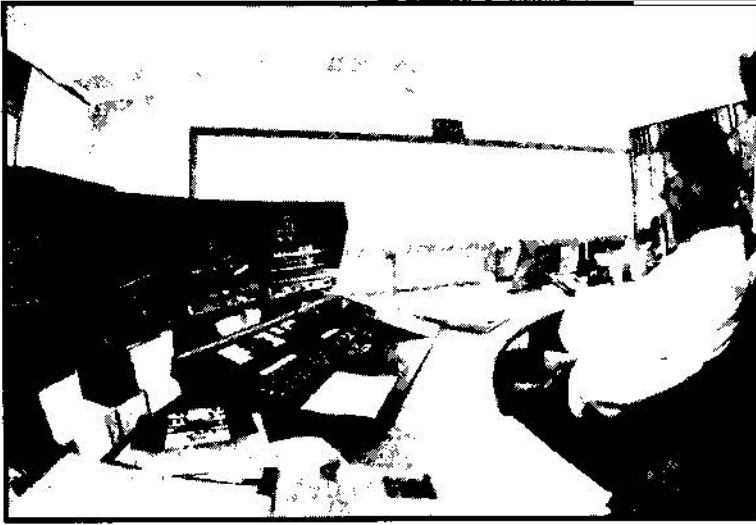
Türkiye ve İngiltere'nin bir çok ortak noktası var. İki ülke de büyük imparatorlukları yönetti ve kaybetti, ikisi de, bunun bir sonucu olarak, sınırlarının çok ötesine geçen uluslararası deneyim ve görüşe sahipler. İkisinin de ekonomik sorunları var. 1980'lerin başından itibaren iki ülke de topraklarının ve halkının oluşturduğu büyük ekonomik potansiyeli günde getirme ve değerlendirme çabasıdadır. Her iki ülke de Avrupa Topluluğu için yatırımlar yaptı, biri tam üye olarak, biri de tam üye olma isteğiyle başvuruda bulunmuş olarak, ikisinin de işsizlik sorunları var. İkisinin de para birimi de değer kaybediyor, ikisi de özelleştirme yolunu benimsemişler.

1979'dan beri İngiltere endüstriyel yapısını değiştirmiş ve geçici de olsa uzun yıllardan beri en düşük enflasyon seviyesine (%1.7) ulaşmayı başarmıştır. Ekonomik durgunluktan çıkmıştır.

Aynı süre içinde Türkiye dış dünyaya açılmış ve demokrasinin yerleşmesi için önemli adımlar atmış, çağdaş bir iletişim ve finans altyapısı kurmuş, etkileyici GAP projesini oluşturmuş ve büyük oranda gerçekleştirmiştir.

Özelleştirme alanında İngiltere gözle görülür bir ilerleme sağlamıştır. İletişim, gaz, su, elektrik, demir-çelik, havayolları, havaalanları özel sektöre aktarılmıştır. Benim inancım göre elektriğin özelleştirilmesi ise tarihsel bir başarıdır. 1988'de Türkiye'yi ilk ziyaretimde İngiltere'deki elektrik endüstrisi hala tamamen kamuya aitti ve İngiliz Hükümetinin özelleştirme konusunda hiçbir temel hazırlığı yoktu. Ancak, 1991'e gelindiğinde elektrikte tamamen yeni bir ticari pazar kabul edilmiş, yaratılmış ve uygulanmış, oldukça karmaşık alışveriş sistemleri geliştirilmiş ve denenmişti. Dünyanın ikinci büyük entegre elektrik sisteminin özelleştirme süreci tamamlanmıştı.

Türkiye'de elektriğin özelleştirilmesinin gerekliliği kendini zorlayıcı olmuş ve Hükümetler ve Bakanlar tarafından da öyle kabul edilmiştir. Ancak, yetkililere çok kısa bir süre için geçerli olan tarihi ve uluslararası boyutlarıyla bir fırsatın önlerinde olduğunun farkında olup olmadıkları sorulmalıdır. Üzgünüm ki, dışardan bakıldığında, Türkiye özelleştirmenin boyutlarını, yararlarının gerçek yapısını ve sonuçta çıkacak ticari etkilenmeleri tahmin etmekte yetersiz kalıyor. Herkes kendine sormalıdır; neden, İngiltere'nin özelleştirmeyi yaptığı sürede, özelleştirme kavramını destekleyen Türkiye, son beş yıl içinde çok az bir ilerleme kaydetmiştir.



İngiltere için doğru olan çözümün Türkiye için de aynen doğru olmasının gerekmeceğinin farkında olarak, bu yazıda, oldukça kısa bir süre için Türkiye'nin önünde olan bu tarihsel, uluslararası fırsatın üzerine dikkat çekilmeye ve fırsatın yakalanması için tecrübelerle dayanan önerilerde bulunmaya çalışılmaktadır.

Yazarın görüşüne göre, Türkiye'de, TEK'in kısa sürede özelleştirilmesi ve Türkiye'nin merkezde olacağı bölgesel bir pazarın gerçekleştirilmesi için köklü bir değişikliği başlatmasının zamanı gelmiştir.

ELEKTRİĞİN ÖZELLEŞTİRİLMESİ: İNGİLTERE İÇİN TARİHSEL BİR BAŞARI

Ulusallaştırmayı takip eden ilk yıllarda, yeni ulusallaştırılmış olan Elektrik Endüstrisi (ESI-Electricity Supply Industry) büyük bir organizasyon deği-

şikliği sürecine girdi, İngiliz Elektrik Kurumu (British Electricity Authority) Merkezi Elektrik Kurumu'na (Central Electricity Authority) ve Merkezi Elektrik Kurumu da, Merkezi Elektrik Üretim Kurulu'na (CEGB- Central Electricity Generating Board) dönüştü ve 12 Bölge Dağıtım Kurulları Elektrik Konseyi'nin kontrolü altına alındı. GEGB bir süre sonra, herbiri yaklaşık 11.000 MW üretim kapasitesine sahip beş bölgeye ayrıldı. Her bölge yarı otonom olarak bir Bölge Genel Müdürü ve üç Bölge Müdürünün kontrolünde çalıştı. Beş Genel Müdür CEGB Yönetim Kuruluna karşı sorumluydu. 21 yıllık bir süre boyunca bu sistem oldukça iyi çalıştı ve her bölge kendine has güçlü bir yönetim kültürünü oluşturdu.

1950'lerin ilk yıllarında yeni ulusallaştırılmış elektrik endüstrisi Lord Citrine'nin idaresinde, İngiltere'nin Sosyalist Hükümet yönetimindeki yıllarında Kamu ararının gözetilmesi ideali ile Yerel Tavsiye Komiteleri ve Çalışma Komiteleri aracılıklarıyla işçi katılımını gerçekleştirdi. 1980'li yıllarda, ESI en ihtiyamlı komiteler zincirine sahipti: Yerel Ortak Müşavirlik Komiteleri, Yerel Sağlık ve Güvenlik Komiteleri, Çalışma Komiteleri, Bölgesel Ortak Müşavirlik Konseyleri, Bölgesel Sağlık ve Güvenlik Komiteleri, Ulusal Ortak Kurullar, Ulusal Ortak Müşavirlik Konseyleri, Ulusal Sağlık ve Güvenlik Komiteleri vb.

1950'lerde endüstri savaş yıllarının etkisiyle büyük bir teknik sorun yaşadı. Acilen 60 MW, ve daha sonra da 350 MW'lık üretim üniteleri kurulması ile fabrika açıkları kapatıldı. Magnox nükleer güç santralleri kuruldu.

1960'larda hızla büyüyen talep 500 MW'lık üniteleri CEGB standardı olarak belirlemeye götürdü. 40'ın üzerinde ünite kuruldu. İlk 500 MW ünitenin kurulması, beraberinde, kullanılan tasarımların genişletilmesinden kaynaklanan teknik sorunları ve bu sorunlar üzerinde çalışmak ve çözmek için Bölgesel Mühendislik ve Bilimsel Servis Bölümlerinin ortaya

çıkışını getirdi. Kamudaki bir mühendis için çalışma ve yaratma günleriydi. Başka çare olmadığı için teknolojinin sınırlarını zorlamak büyük bir tatmin kaynağıydı. Hiçbir zaman tüketicilerimizin ışıklarını söndürmedik.

Bu yıllarda CEGB büyük fabrikaları işlettiğinden, büyük sorunları çözdüğünden, çok büyük paralar harcadığından ESI'nin en güçlü bölümü haline geldi. CEGB yöneticisi, Elektrik Konseyi ve 12 Bölge Kurulu'ndaki (Dağıtım şirketleri) benzerleri üzerinde büyük etki sahibiydi.

1970'lerin ortalarında, ilk petrol krizinde, ekonomik büyüme ve elektriğe talep yavaşladı. Bu sırada hükümet, ESI'nin gelecekteki organizasyonu ile ilgili gözlem yapmak ve önerilerde bulunmak göreviyle bir komite kurdu; Plowden Komitesi. Bu komite köklü bir çözüm önerdi. CEGB'nin merkezi organizasyonunun dağıtılması ve güçlü bölgesel organizasyonların bölge dağıtım şirketleri ile birleştirilerek, güçlendirilmiş bir Elektrik Konseyi tarafından düzenlenen, tamamen entegre ve otonom Bölgesel Güç Kurullarının oluşturulması. Raporun yayınlanmasından hemen önce güçlü bir yöneticiyi Elektrik Konseyi'ne, ve daha ılımlı birini de CEGB'ye atadılar.

Plowden Komitesi'nin görüşlerinin uygulanacağı güvenle bekleniyordu. Uygulamada ise, bunun tam tersi oldu ve Enerji Bakanı'nın değişmesi, politik önceliklerdeki değişim, CEGB Başkanı'nın, Elektrik Konseyi ve Bölge Kurulları ilişkileri üzerine Hükümete verdiği güçlü ve inandırıcı güvenceler hükümetin Plowden Planını rafa kaldırmasına neden oldu. Bu karar, ileride de açıklanacağı gibi, geleceği ve İngiltere'deki özelleştirmeyi temelden etkiledi ve geciktirdi.

Raslantı eseri, aynı CEGB Başkanı'nın, emekli olduktan sonra, bir Dünya Bankası ekibi ile TEK'in yapısal yönlerini incelediğini ve dağıtımın organizasyon olarak üretimden ayrılmasını önerdiğini gördüm. Bir hata affedilebilir ama aynı hatayı tekrarlamaya bir daha yapmaya pervasızlık denir.

Plowden'in gözünü korkuttuğu CEGB Merkezi Yönetimi gelecekteki benzer durumlarda gücünü koruyabilmek için bir takım karşı tedbirler aldı. 1970'lerin sonlarında Bölge Genel Müdürlerinin ellerinden güçlerini alacak bir plan şekillenmeye başlamıştı. 1983'le birlikte bir organizasyon grubu bütün gücü bölgelerden alıp merkez yönetime veren matris şeklinde yeni bir organizasyonu tasarladı.

57.000 MW kurulu kapasiteyi yöneten CEGB'nin 1983 1986 yeniden yapılanması hem ölçek olarak çok büyük, hem de uygulama bakımından çok acımasızdı. Elektrik üretim organizasyonu, Başkan Vekil'in doğrudan kontrolü altında üretim, iletim, İşletme Mühendisliği, ve Dağıtım Sistemi İşletmeciliği adları altında



dört bölüme ayrılmıştı. Bu bölümlerdeki bütün yöneticiler, Personel, Maliye, Bilgi İşlem, Güvenlik, Planlama, vb gibi güçlendirilmiş merkez yapısının sıkı denetimindeydi. Bürokrasi yeniden filizlenmişti. Birdenbire, Bölgesel Yönetim'in altında güçlü olan yapı çözüldü. Bürokrasi ile başa çıkmada TEK kadar başarılı değildik. Ve Hükümet'ten yeni bir emir geldi: İlk genel seçimden önce bu kuruluşu özelleştirin.

Özelleştirme emri, o sıralar, bir nükleer fizikçi ve Başbakan Margaret Thatcher'in yakın dostu, Lord Marshall'ın Başkanlığında yönetilen CEGB'de büyük bir şaşkınlık yarattı. Lord Marshall CEGB'nin tek bir bütün olarak özelleştirilmesi (British Gas'de olduğu gibi) yönünde büyük bir lobi faaliyeti yaptı. Lord Marshall Enerji Bakanı'nın kendisini dinleyeceğinden emindi, fakat Bakan kendi çözümünü

diretince çok şaşırıldı. Bakan yeniden yapılanmış CEGB'nin parçalarının özelleştirmenin ihtiyaçlarına tam karşılık vereceğini düşünüyordu. Sonuçta, bazı yöneticiler utanmadan yapılanma değişikliğinin Hükümet'in istekleri doğrultusunda yapıldığını bile iddia ettiler.

12 Bölge Kurul Başkanı'nın desteklediği Bakan, Lord Marshall'ın önerilerini reddederek CEGB'yi dağıttı. İlk önerileri şöyleydi:

- 12 Bölge Kurulu'nu 12 özel Dağıtım Şirketi yapıp, eğer isterlerse üretim yönünde yatırım yapmalarına izin vermek,

- İletim ve Sistem İşletme Bölümlerini tek bir çatı altına toplayıp 12 yeni dağıtım şirketinin sahip olacağı bir Ulusal İletim Sistemi oluşturmak,

- Ulusal İletim Şirketi iletim sistemine sahip olacak ve yönetecek ve elektriğin pazarını kuraçak ve işletecek,

- CEGB'nin üretim Bölümünü özel şirkete, National Power ve Power Gen'e bölünecek,

- Nükleer santraller da dahil, toplam üretim kapasitesinin 2/3 ünü (yaklaşık 30.000 MW) "National Power" alacak,

- Geri kalan 1/3'ü (yaklaşık 18.000 MW) "Power Gen" alacak,

- CEGB'nin geri kalan yatırımları (kaynakları ve sorumlulukları) "National Power" ve "Power Gen" arasında her ikisinin anlaşmaları ile paylaşılacak,

"National Power"nın Başkanlığı Lord Marshall'ın kısa bir süre yıpratıldığını söylemek yanlış olmaz. Kısa sürmüş bile olsa tek başarısı sevgili nükleer santralleridir. Mali müşavirler "National Power" hisselerinin borsada satılabilmesi için nükleer santrallerdeki üretimin gerçek maliyeti hakkında sorular sormaya başladığında nükleer enerji maliyetinin CEGB'nin iddia ettiği kadar düşük düzeylerde olmadığı görüldü. Bu acı bir gerçeği ortaya çıkardı: Nükleer enerji tesislerinin özelleştirme kapsamına alınması National Power'in hisselerinin satışını olumsuz yönde etkileyebilirdi.

Hisselerin satışından aylarca önce nükleer enerji tesislerinin yeni oluşturulacak bir Devlet şirketi olan "Nuclear Electric" yönetiminde ve kamu elinde kalmasına karar verildi. Lord Marshall bu kararı kabullenemedi ve National Power'in başkanlığından istifa etti.

Böyle kısa bir makalede hiç kimse kurulması 40 yılı geçen bir endüstrinin tümüyle altüst edilmesinin altında yatan derinliği anlatmaya bile başlayamaz.

Elektrik dağıtımında herhangi bir aksaklığa neden olmadan, maliyet denetimine değil, fakat kârlılık üzerine kurulu yeni bir kültürü, karmaşık ticari kavramlara dayalı yeni bir elektrik pazarını, herbiri yıllık bir milyar pound cirosu olan ve yeni bir tüzel kimliğe sahip 16 ana şirketi birkaç ay içinde işler hale getirmek ve bu şirketlerin görüntüsünü şirket hisselerinin dünya borsalarındaki hırslı yatırımcıların ilgisini çekebilecek şekilde kurmak kolay değildir.

Bütün bunlar enerji sektörünü çok az tanıyan, fakat tarafsızlık ve zaman sınırlaması koyup bunların uygulamasında ısrarlı davranan kararlı politikacı Bayan Margaret Thatcher sayesinde başarıldı.

İngiltere'de özelleştirme yöntemleri üzerine çalışmış, Başbakanlık Kamu Ortaklığı idaresinden bir Türk uzman bunun tarihi bir başarı olduğunu söyledi. Ben de onunla aynı fikirdeyim.

İngiltere'nin özelleştirmeden önceki, özelleştirme sırasındaki ve sonraki deneyimlerinde çok şey öğrenilebilir. Bazı önemli noktaları vurgulamak istiyorum.

- Devlet kuruluşlarında bazen kurumun başında bulunanlar bile gerçek maliyetleri bilmezler.

- Bir devlet kuruluşunun özelleştirilmesinde örgütlenme kültürünün kökten ve temelden değiştirilmesi gerekir,

- Özelleştirme gibi temel bir değişiklikte karşılaşıncı, önceleri kendi altındakileri değişiklik için ikna etmeye çalışan üst düzey yöneticiler bile bir aşamadan sonra bu değişime karşı direnebilirler,

- Özelleştirmeyi çarpıtmadan gerçekleştirilebilecek politik bir tutum gereklidir,

- Özelleştirmede varılması hedeflenen amaçlar açık bir şekilde belirtilmeli ve yapılan zamanlamaya uyulmalıdır,

- Amaçlara ulaşmak için eldeki kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmalıdır,

- Yabancı uzmanların danışmanlığı gereklidir,

- Amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler esnek olmalı, ancak amaçlananlar değiştirilmemelidir,

Türkiye şu anda topyekün bir özelleştirme ile karşı karşıyadır. Bu durum Türkiye'yi daha kolay yöntemler, daha yumuşak geçişler aramaya ve TEK'in işletme verimliliğini başka şekillerde arttırmaya itebilir. Ancak bu tür yaklaşımlardan sakınılmadın Türkiye kendisine uygun ve gereksinimlerini karşılayacak kökten bir çözüme ulaşabilir, ulaşmalıdır. Sanırım, Atatürk hayatta olsaydı bu konuda hiç tereddüt etmezdi.

ELEKTRİĞİN ÖZELLEŞTİRİLMESİ: TÜRKİYE İÇİN TARİHİ BİR FIRSAT

Daha İyi Bir Yol İçin Arayış

Diğer birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'nin de birçok sorunu vardır. Kognetiğin Birinci Yasası yönetsel sorunların mutlak doğru, ya da yanlış çözümlerinin olmadığını ve varolmayan bir şeyi aramak için zaman harcamanın verimsiz olacağını belirtir. Bu gibi durumlarda tek mantıklı yaklaşım, daha iyi bir yol aramaktır. Yasa şu basit formülle özetlenebilir.

DŞG -> DDG

Burada "DŞG" durumunun şu andaki görünümü ve "DDG" durumunun daha iyi bir görünümü olarak tanımlanmaktadır ve DDG'nin DŞG'den daha iyi olması gerekmektedir.

Özelleştirmeyi ele alırken elbetteki bir DDG arayışı içinde olacağız.

Okur bu basit küçük formül üzerinde düşünmelidir, çünkü çok işine yarayacaktır.

DŞG:

Durumun Şu Andaki Görünümü

Türkiye geniş doğal kaynakları ve hızla artan genç bir nüfusu olan büyük bir ülkedir. Stratejik bir bölgenin tam ortasında bölgenin en istikrarlı ülkesi olarak konumlanmıştır ve büyük bir nüfuz ve sorumluluk potansiyeli taşımaktadır. Türkiye'nin 1980'ler boyunca çağdaş bir altyapı oluşturmak ve uluslararası bağlantılar kurmak yolundaki ilerleyişi, komşularının tümünün tattığı değişim rüzgarlarıyla da birleşerek kendisine tarihi bir fırsat penceresi açmıştır. Fakat unutulmalıdır ki, bu fırsat penceresi çok kısa bir süre için açık kalacaktır.

Hızla artan genç bir nüfus kaçınılmaz olarak birçok temel sosyal ve ekonomik sorunlar yaratır. Türkiye, altyapısını hazırlamış ve sanayileşme sürecine yatırım yapmış olarak şimdi de uluslararası bir kavgaya atılmaktadır. Dünyanın en güçlü ekonomilerine karşı sürekli genişleyen etkinlik alanlarında rekabet etmeye yaşamsal bir gereksinimi vardır. Geçmişte doğal kaynakları temelinde rekabet etmiş, ve ülkedeki ücret düzeyinin düşüklüğünün sonucu elde ettiği fiyat avantajını kullanmıştır. Şu andaki acil gereksinimi ise, uluslararası rekabete açık sanayileşmiş üretim ekonomisini olgunlaştırmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek ve Türkiye'de yaşayan insanların hayat standartlarını yükseltmek için, Türkiye'ye uluslararası yatırımın girmesi zorunludur. Bildiğimiz kadarıyla, bu süreç sevinilecek bir şekilde başlamış bulunmaktadır.

Dünyadaki az gelişmişlik, daima elele giden, bürokrasi ve verimsizlikle tanımlanırlar. Bürokrasi ve rekabet sözcüklerinin mutlu bir şekilde birarada olamayacağı görüşüne sanırım büyük bir çoğunluk katılacaktır. Özel girişimcilik ve rekabet ifadeleri ise çok daha ikna edici bir biçimde yanyana bulunurlar. Konu çok temel olduğundan dolayı, özelleştirme kavramına tüm siyasi partiler tarafından geniş destek verilmesi önemlidir.

Elektrik enerjisi, ulusa ve onun gittikçe artan oranda dayanacağı sanayilere hayat veren bir kandır. Bu sektör son derece önemli sosyal ve ekonomik bir hizmet yürüten yüksek sermaye gerektiren, teknik-yoğun bir işkolu olarak algılanmalıdır. Salt bir servis olarak değil, servis sağlayan son derece rekabetçi ve verimli bir iş olarak görülmelidir.

Yazar, uzmanlığına dayanarak, devlet sektörünün tipik özelliklerinin aşağıdaki gibi olduğunu görüşündedir.

- Tekelci,
- Rekabete dayanmayan,
- Bürokratik,
- Gereğinden fazla kadrosu olan,
- Rahat,
- Birleştirilmiş,
- Yüksek düzeyde iş gizliliği,
- Maaşlarındaki düşüklüğün geniş kapsamlı başka çıkarlarla telafi edildiği,
- Politik: Etkilenen ve etkileyen (kullanılan ve kullanan),
- Yüksek düzeyde merkezi planlama ve düzenleme,
- Kişilerin çoğunun kısıtlı gücü olması,
- Birçok kararların komiteler tarafından alınması,
- Tonlarca kağıt,
- Mali olarak olgunlaşmamış (ham) bir yapı,
- Maliyeti yönlendirmesi, fakat gerçek maliyeti her zaman kontrol altına alamaması, hatta kimi zaman gerçek maliyetin bilinmemesi,
- Bol miktarda istatistik yayımlanması, ancak bunların her zaman anlamlı olmaması,
- Bütünsel (yekpare) bütçeler ve harcamalar yapılması,
- Belirli yatırımların gerçek girdilerini (getirilerini) oluşturmanın genellikle zor olması,
- İşlerin çoğu zaman az sayıdaki son derece işbilir, çalışkan bireyler tarafından yapılması,
- Büyük bir merkezi yönetime sahip olması,

Genel değerlendirme: Devlet sektörü sıradanlığa yolaçar ve buna hoşgörü gösterir.

DDG: Durumun Daha İyi Bir Görünümü: Özelleştirilmiş Yapı

Yazar, yine uzmanlığına dayanarak, özel elektrik sirkelerinin özelliklerinin dürüst bir şekilde aşağıdaki gibi özetlenebileceği görüşündedir.

- Siyasi olarak bağımsızdırlar,
- Yönlendiricileri pazar ekonomisidir,
- Standardı tanımlanmış bir tüketici servisini en az maliyetle sağlamak üzere bu işi yapmaktadırlar,

- Yüksek düzeyde rekabetçidirler, her zaman en iyisini yapmaya çalışırlar. Her zaman rekabetçi uçta bir arayış içindedirler,

- YarATICIDIRLAR. Yenilik getiricidirler. Tüm seçenekleri araştırırlar. (Büyük merkezi bürolarını daima satarlar),

- Uygulanabilir ve esneklerdir. Fırsatları değerlendirmek için rakiplerinden daha hızlı değişirler,

- Genç kuruluşlardır,

- Yaşayabilmesi verimine bağlıdır,

- Ödemeleri başarısına bağlıdır,

- Çıkara göre yönlendirilir,

- Yüksek düzeyde kişisel sorumluluk vardır,

- Son teknolojiyi -özel olarak da bilim teknolojisi, ve bilgisayar- kullanırlar,

- Herşeyin gerçek maliyeti araştırılır, bilinir,

- Tüm yatırımların gerçek maddi getirişi araştırılır bilinir,

- Daima işin boyutu ve kapsamı en iyileştirilmeye (optimize edilmeye) çalışılır,

- Daima bir tasarruf arayışı içindedirler,

- Daima birtakım işleri sözleşmelerle dışarıya yaptırarak personel ve para tasarrufu sağlayıp sağlanamayacağını arayışı içindedir,

- Dünyanın her yerinde yatırım fırsatları aramak ve ortak girişimlerde bulunmakta özgürdürler,

Genel değerlendirme: Mükemmelliği ararlar.

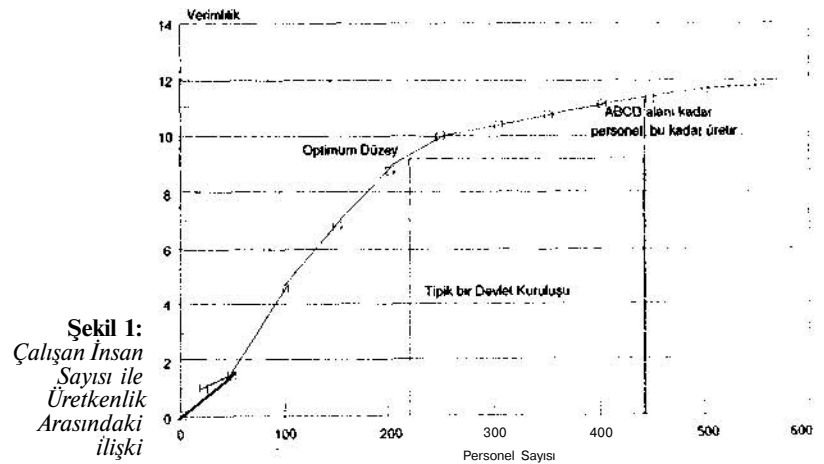
DŞG'den DDG'ye geçiş, herşeyden önce ve ilk olarak bürokrasinin yoke-

dilmesini ve bir iş ortamının yaratılmasını gerektirir. Özelleştirme bugün için, temel bir sosyal, ekonomik ve bu nedenle de, politik bir gereksinimdir; ve Dünya da ansızın bu gerçeğin farkına varmıştır. Elektrik öncelikli bir hedefdir, çünkü o öylesine büyük bir para harcıyıcıdır ki ödünç para alınması ulusal ekonomiye zarar verir. TEK bir Devlet sektörü olarak kaldığı sürece Türkiye'de enflasyonun yenilemeyeceği önemli bir tartışma konusudur.

Yazarın Devlet sektörüne karşı taraflı bir ağırlık koyduğunu düşünen okurlar olabilir ve bu düşünceler hoşgörülebilir. Ancak, bunun böyle olmadığını düşünüyorum. Çalışma hayatımın büyük bir bölümü, samimi olarak ifade ediyorum ki, üretkenliği dünyadaki herhangi bir Devlettekinden daha aşağıda olmayan bir Devlet sanayisinde geçti. Ben yalnızca Devlet sanayilerinin ve özel şirketlerin tamamıyla aynı işi yaptıkları bir alandaki kişisel deneyimlerine ilişkin görüşlerimi belirtiyorum.

Birkaç yıl önce, çalışan insan sayısı ile üretkenlik arasındaki ilişkinin Şekil 1'deki grafikteki gibi gösterilebileceği görüşüne sahip oldum. Dahası, birçok kuruluşun üretkenliklerine etkisi olmayacak bir şekilde personel sayılarını en azından yarıya indirebilecekleri kanısına vardım.

1980'lerin başında, 2000 M Watt'lık yeni bir güç santralının yöneticisi olarak, yukarıda ortaya attığım bu teoriyi sınadım. O zaman için, bu tür bir tesis için standart CEBG personel sayısı 550 dolayındaydı. Hedef bütçemi 280 kişiye göre ayarladım ve gerçekte de bu sayının da altında, son derece başarılı ve üst düzeyde verimli ve çalı-



Şekil 1:
Çalışan İnsan Sayısı ile Üretkenlik Arasındaki İlişki

İngiltere'de yüksek işsizlik oranına karşın, uygulanan erken emeklilik ve gönüllü ayrılma seçeneklerinin sunulması politikasıyla zorunlu işten çıkarmalara başvurmaksızın gereken azaltma gerçekleştirilmiştir.

şanlar açısından moralli bir şekilde bu tesisi işlettik.

Özel şirketler çabuk öğrenirler. Özelleştirmenin başında National Power'ın 18.000 çalışanı vardı, iki yıl içinde, bu sayı yaklaşık üçte birine indi. Power Gen de buna yakın bir azaltmayı gerçekleştirdi. Böylece, yeni büyük National Power ya da Power Gen Kombine Çevirim Güç Santrallerinde (bunlar Ambarlı ile karşılaştırılabilir) gereken standart personel sayısının toplam olarak üç kişi olması gerektiğini anladım.

Personel sayısına ilişkin soruyu kasıtlı olarak ortaya attım. Çünkü özelleştirmeye en çok ondan etkilenenler karşı çıkıyorlar. Çünkü özelleştirme varolan işlerin mahiyetini ve sayısı etkiliyor. Eğer fikir kamu bürokrasisinin yerine özeline koymak olsaydı özelleştirme çok daha az tepki alacaktı.

Yeni özelleştirilen şirketlerde, başarıyı hep birlikte arttırmak için önemli bir yol olarak eğitim öne sürülmektedir. Fakat işini kaybedebilecek olanlara ne demeli? Her yerde olduğu gibi Türkiye'de de kadro fazlalıklarının yarattığı sorunları çözebilmek amacıyla erken emeklilik yaygın olarak uygulanmaktadır. İngiltere'de yüksek işsizlik oranına karşın, uygulanan erken emeklilik ve gönüllü ayrılma seçeneklerinin sunulması politikasıyla zorunlu işten çıkarmalara başvurmaksızın gereken azaltma gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ben Türkiye'nin bu işi İngiltere'den çok daha iyi bir şekilde yapabileceğine inanıyorum.

Türkiye özelleştirme planlarının bütünsel bir hedefi olarak yeniden eğitimin ve yetenekleri yeniden değerlendirilmenin hazırlıklarına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Sorunun ciddi olarak ortaya konulması şartıyla TEK çalışanlarının özelleştirmeye bakışları konusunda iyimserim. 1988 yılında, deneyimli bir ekip ile birlikte, Karadeniz Elektrik girişimi'nin bir parçası olarak projelendirilmiş özelleştirme için bir fizibilite çalışması yürüttüm. TEK tarafından beklendiği üzere, işlerin tümünün azaltılabileceği sonucuna vardık. Ne var ki, iş o noktada da kalmadı. Aynı zamanda;

- Yetenek kıtlığı olan alanlar (ve buna bağlı olarak yetenek gerektiren işler için eleman yetiştirmek amacıyla yeniden eğitim fırsatları;

- ihmal edilen alanlarda çalışmayı sağlamak için görev zorluğu oluşturarak işin kapsamını genişletme fırsatları;

- İngiliz ve diğer Avrupalı üretici şirketlerle bazı basit ortak girişimler kurarak çok cazip yerel yatırımlar fırsatları olduğunu da gözledik.

Bu bölgede değişimin herkesin nihai çıkarına duyarlı olacak şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği sonucuna vardık. Diğer bölgelerde durumun farklı olması için de hiçbir neden yoktur. Ne yazık ki, Karadeniz Elektrik AŞ. çoktan kurulmuş olmasına karşın, çeşitli nedenlerden dolayı, hala çalışmaya başlayamamıştır. Şirketin birgün özelleştirilmiş Türk Elektrik Sektöründe örnek bir yeri olacağını umut ediyorum.

yorum.

O zamandan beri ben de özelleştirmeden etkilendim. CEBG ve National Power dışında da yeni ve cazip fırsatlar olduğunu şaşkırtıcı bir şekilde görmekten mutluyum ve şu anda da Fransa tarafından finanse edilen, İngiltere'deki bir atıktan enerji elde eden tesise personel almaya çalışıyorum.

Özelleştirme korkulacak bir şey değildir, herkes tarafından heyecanlı bir olanak olarak değerlendirilmelidir. Şekil 1'deki ABCD alanı ile sınırlanmış bölgedeki kadro fazlası insanlar kendilerini hapis olarak görmeli ve kendilerine yeni fırsatlar yaratacak olan özgürlüklerinin verilmesini sabırsızlıkla beklemelidirler.

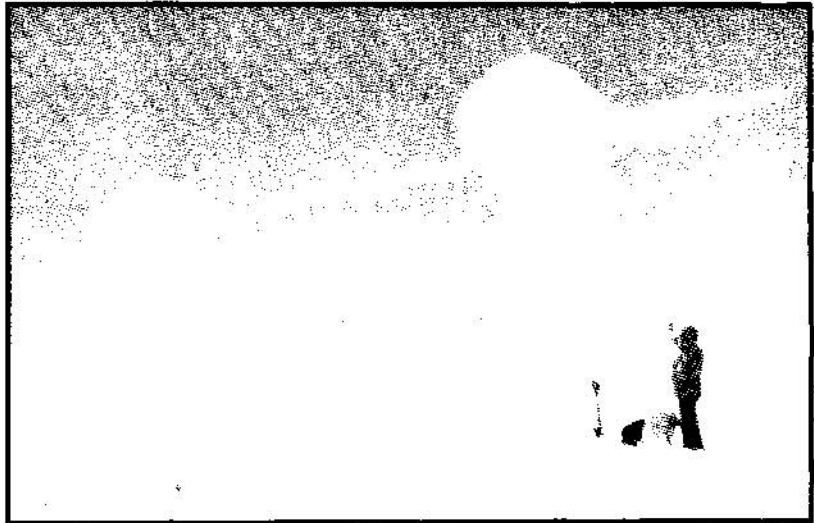
TÜRKİYE NELER YAPMALI?

Türkiye elini çok çok daha çabuk tutmalıdır. Birçok kişi artık mevcut yasalar altında gerçekleşen ürkek girişimlerin tamamen yetersiz olduğunu kabul etmektedir.

Sadece dağıtım işlerini TEK'in gözetimi altında Görevli Şirketlere vermek bir hatadır ve mutlaka önlenmelidir.

Bakanlar Kurulu ve Türk Hükümeti elektrik enerjisinde Türkiye'yi serbest bir pazarın merkezi haline getirmek, elektriği ticari bir ürün olarak Türkiye'nin hem kendi, hem de komşu devletlerin gereksinimlerini karşılayan serbest bir pazar haline getirebilmek için bir program yapılmalıdır.

Böyle bir programın başarılı olması ve zamanında gerçekleştirilmesi için



Bakanlık bünyesinde tam zamanlı, uzman bir "Özelleştirme Destek Ekibi"nin (ÖDE) kurulması gereklidir.

Özelleştirme Destek Ekibi (ÖDE): Temel Görevler

ÖDE Bakanlık için seçenekler hazırlamakla görevlendirilmeli ve bunlardan uygun bulunanların geliştirilmesini ve yürütülmesini planlamalıdır.

Böyle bir planlamada üç aşama vardır.

Stratejik Plan: Neyin yapılacağı ve zamanlaması,

Taktik Plan: Bu işin nasıl yapılacağı

Proje Aşaması Planları: Planın gerçekleştirilmesi esnasında eşgüdüm ve denetim,

Planlamanın her aşaması TEK ile başlamalı ve TEK'in bütün sorumluluklarının özel sektöre devredilmesiyle son bulmalıdır. Bu durumda, her üç aşamada da geçiş planlarına gerek vardır. Bu planlar zamanlamayı ve kaynakları (değişimi yönetimi ve teşvikler için gereken kaynaklar da dahil) da içermelidir.

ÖDE, bazı temel konularda uluslararası uzmanların desteğine gerek du-

yacaktır. Özellikle, fikir almak için elektrik endüstrisinin her alanında deneyimi olan en azından bir yabancı uzmanın, uluslararası finans, bankacılık ve muhasebe için bir mali danışmanın, iyi bir uluslararası avukatın ve stratejik ticari analiz ve ticari sistemler geliştirme alanında deneyimli birisinin hizmetleri çok yararlı olacaktır.

ÖDE'nin başını yönetim danışmanlığında uzman bir şirketinin çekmesi öngörülmelidir. Ekibin yabancı elemanları İngiltere'de elektriğin özelleştirilmesinde konusunda sahip oldukları deneyimine göre seçilmelidir.

Stratejik, Taktik ve Proje planlarında bazı ara aşamalara yer verilebilir ama bu yalnızca ara aşamalarla kısıtlı kalmamalıdır. Hepsi geri dönülemez bir şekilde seçilen nihai çözüme götürmelidir.

STRAJENİN BELİRLENMESİ : TEMEL DÜŞÜNCELER

Yararlar

Özelleştirmedeki tek amaç yarar sağlamaktır. Türkiye'nin araması gereken yararlar şunlar olmalıdır:

Daha verimli ve düşük maliyetli bir abone hizmeti,

Devlet bürokrasisinde azalma,

Uyumlu ve etkin bir enerji sektörünün yaratılması,

Özel ve kişisel girişimlerin teşviki,

Devlet borçlanmasında azalma,

Devlet yatırımları için kaynakların serbest kalması,

Gerçek ticari maliyeti ile elektrik üretimi,

Uluslararası ortakları olan yeni ve büyük şirketlerin oluşması,

Uzun vadeli uluslararası yatırım ve işbirliği,

Türkiye için daha iyi bir uluslararası görünüm,

Devlet sübvansiyonlarında azalma ve daha sağlam bir ekonomik politika ve daha düşük enflasyon,

Bölgedeki elektrik pazarının kurucusu olarak yeni ve önemli bir işlev,

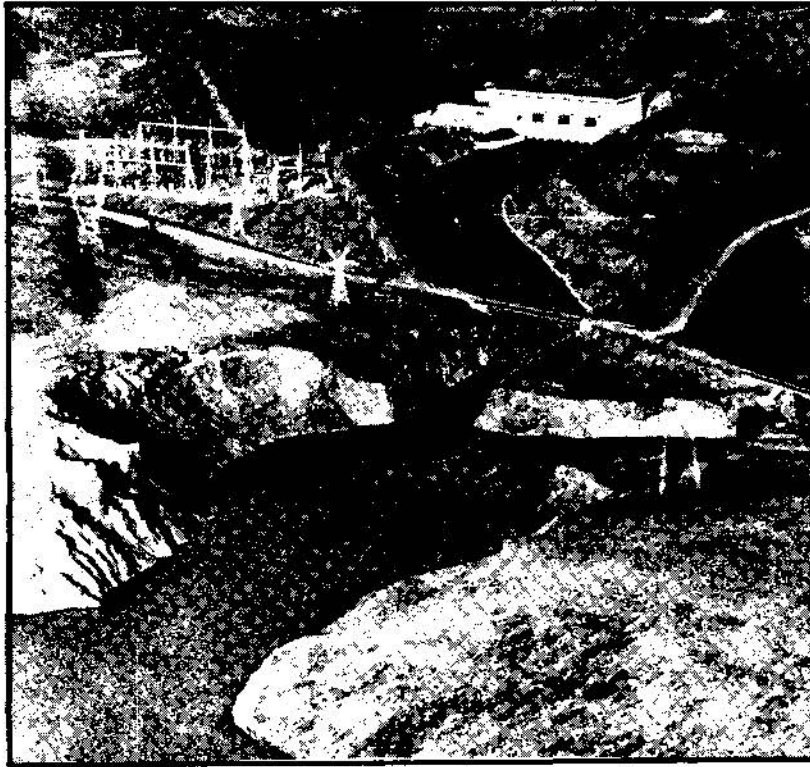
Bu yararları sağlamak amacıyla seçenekleri incelerken ÖDE'nin ele alması gereken konular şunlardır:

Türk Hükümeti özelleştirmenin ilk aşaması olarak özel işletmelere bazı bölgeleri daha devredebilir. Bu durumda, geçiş planlarının ve anlaşmaların açık ve geri dönülemez bir şekilde daha sonraki bir tarihte varlıklarının satışı yoluyla tam özelleştirmeye geçilmesini de içermelidir. Bu şart özelleştirmenin yarım kalmasını önlemek için mutlaka gereklidir.

Özelleştirmenin önemli bir uluslararası boyutu vardır. Ana temalardan biri kamu borçlarını özelleştirmek ve ekonominin bu en kapital yoğun kesimine uluslararası yatırımı çekmektir. Bu finansal zorunluluktan üç temel konu ortaya çıkmaktadır.

- Uluslararası yatırım çevreleri, özelleştirme sürecinin uluslararası, kabul edilebilir, yasal anlaşmalar çerçevesinde yürütülmesini gerekli görür. Aktaş örneğinde olduğu gibi yerel anlaşmaların yapılması yeterli değildir.

- Uluslararası finansörler yatırımları için en iyi risk/kâr oranını öneren proje ve ülkeleri seçerler. Bu çevreler yalnızca kâr etmek için yatırım yapar-



lar. Türk hükümeti özelleştirilecek şirketlerin kârlı olmalarını baştan garanti etmemelidir.

- Türk hükümeti, büyük yabancı elektrik şirketlerini Türkiye'deki özel şirketlerle işbirliği için cesaretlendirmelidir. Türkiye'deki özel şirketlerin en iyilerini de yabancılarla ortaklık için cesaretlendirmelidir.

Başlangıç aşamalarında ÖDE ekibinin yanıtlaması gereken bazı anahtar sorular şunlardır:

- TEK'in varlıklarının ticari değeri nedir?

- Bu varlıklar Türkiye'deki pazarda satılabilir mi?

- Hisseler özel yatırımlara mı satılmalı yoksa blok-satış mı olmalı?

- TEK'in varlıkları nasıl bölünmeli ve şirketlere nasıl paylaştırılmalı?

- Özelleştirme sürecinin bir parçası olarak dağıtım işletmelerinin Görevli Şirketlere kiralanması işlemi sürdürülmeli midir?

- Kaç şirket olmalı?

- Bunlar elektrik üretim ve dağıtımının bütünlüğü üzerine mi yoksa ayrı ayrı olmasına mı dayanmalı?

- İletim özel mi yoksa kamu malı mı olmalı?

- Pazarda TL mi yoksa Dolar gibi

uluslararası enerji pazarında kullanılan bir birim mi kullanılmalı?

- Özelleştirmeden sonra Devlet elektrik fiyatlarını sübvansane etmeye devam etmeli mi?

- Özel elektrik endüstri nasıl düzenlenmeli?

- İngiltere Deneyimi Türkiye ile ne ölçüde ilgilidir?

- Türkiye İngiliz şirketleri ile işbirliği yaparak ne ölçüde ticari yarar sağlayabilir

ÖNERİLER

• Özelleştirme belirli bir sürede köklü bir kültürel değişimi gerçekleştirilmesini gerektirmektedir,

• Özelleştirmede yumuşak bir seçenek yoktur,

• Türkiye İngiltere'yi model olarak almayı düşünmelidir,

• Türkiye Ulusal İletim Şirketi kurmalı ve İngiltere'deki gibi Ulusal İletim Şirketi düzenlemeleri yapmalıdır. Türkiye'nin Ulusal İletim Şirketi Devlete ait olmalı ancak işletmesi özel olmalıdır,

• Elektrik fiyatı tamamen ticari hesaplara göre belirlenmelidir,

• Yeni ticari düzenlemelerin yürütülmesi, Enerji Bakanlığı tarafından atanan bir "Elektrik Üretimi Genel Mü-

dürlüğü"nin denetiminde olmalıdır,

• Türkiye Ulusal İletim Şirketi yararlı ticari düzenlemeler yapabilmek için komşu ülkelerdeki elektrik endüstrileriyle ilişkiler kurmalıdır,

• Türkiye, İngiltere'de olduğu gibi üretim şirketleri yaratmamalıdır,

• Türkiye TEK'in kaynaklarını, örneğin on kadar yaklaşık aynı büyüklükte elektrik şirketine bölerek pazara daha fazla rekabet sokulmalıdır. Çukurova Elektrik A.Ş. bu şirketlerden birini denetlemelidir. Kayseri Elektrik, Kepez Elektrik, Aktaş ve Karadeniz Elektrik AŞ. gibi varolan şirketler belli başlı Türk ve Yabancı şirketlerle ortaklık için teşvik edilmelidir. Bir ÖDE'nin kurulması ve özelleştirme stratejisinin ve zamanlamasının hükümet onayı almasına kadar yeni dağıtım şirketleri kurulması için verilen teklifler askıya alınmalıdır. Varolan ya da pazarlık halindeki enerji üretim merkezleri (BOT) anlaşmaları Ulusal İletim Merkezi ile yapılacak özel anlaşmalarla korunmalıdır,

• Yeni ticari düzenlemelerle birlikte, bütün enerji üretim merkezi yapımı ve sistem geliştirme çalışmaları Yap-İşlet Modeli temelinde gerçekleştirilip, BOT Modeli terkedilmelidir,

• Yeni şirketlerden personel desteği oluşturulmaları ve özelleştirmenin ilk iki yılında TEK'ten ayrılan personele yeni durum için eğitim sağlamaları şart koşulmalıdır,

• ÖDE'nin gecikmeden kurulması ve Türkiye, TEK'in işletme verimliliğini artırılması için Dünya Bankası Kredilerine başvurmayı düşünmelidir,

• ÖDE yalnızca raporlar üretmekle kalmayacak, seçenekleri belirleyecek, bir zamanlamaya göre planlar üretecek ve yürütecek ve köklü değişiklikleri idare edecek ve yararlı olacaktır,

• Özelleştirmede ana amaç iki yıl içinde bir ara reorganizasyonu tamamlamak ve beş yıl içinde yeni şirketlerin halka açılmalarını tamamlamak olmalıdır.

