

# Kamu Özel Sektör İşbirliklerinde Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Girişimcilik\*

## Social Responsibility And Social Entrepreneurship In Public Private Partnerships

Burcu GEDİZ ORAL \*\*

ORCID ID : 0000-0001-7096-9288

### Öz

Sosyal sorunların doğası ve değişen nedenleri, yenilikçi düşünce ve girişimcilik gerektirmektedir. Toplumlar sürekli olarak sosyal, ekonomik ve politik değişikliklere uğramaktadır. Yeni ihtiyaçlar doğmakta veya kentsel dönüşüm, uyuşturucu, suç, kötü barınma koşulları, gençler veya yaşlılar için rehabilitasyon tesislerinin yokluğu gibi eski sorunlar yeniden şekillenmektedir. Kamu Özel Sektör İşbirlikleri (KÖSİ) ve sosyal girişimciler bu tür zorlukların üstesinden gelmede önem kazanmaktadır. Çünkü mevcut KÖSİ literatürü, KÖSİ'lerin mekanik gerekliliklerinin ötesine geçememekte ve bunların uygulamasının altında yatan sosyal dinamiklere yer vermemektedir. Bir KÖSİ projesi başlatmak ve uygulamak için çeşitli sosyal aktörlerin faaliyetlerini ve stratejilerini araştırmak suretiyle bu açığı ele almak oldukça önemlidir. KÖSİ'ler sosyal organizasyonlarda veya kar amacı gütmeyen motifleri olan alanlarda yenilikçi ve girişimci değişikliklere etkili bir şekilde öncülük ederler. Sosyal girişimciler, topluluk işletmeleri, kooperatifler, KÖSİ'ler gibi kuruluşlar aracılığıyla sosyal ve ticari hedefleri bağdaştırmaktadırlar. Ayrıca sosyal girişimciler KÖSİ'ler aracılığıyla sosyal sermayenin yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çalışmada KÖSİ projelerinde sosyal aktörlerin önemi teorik olarak vurgulanmaktadır. KÖSİ projelerinde sosyal sorumluluk faktörlerinin dikkate alınmasının önemi deskriptif yöntemle tartışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler :** Girişimcilik, Sosyal girişimcilik; Kamu Özel Sektör İşbirlikleri; Sosyal Sermaye, Sosyal Sorumluluk

**Jel Sınıflandırma Kodları :** L26,L30, L32, E22.

### Abstract

The nature and changing causes of social problems require innovative consideration and entrepreneurial actions. Societies are constantly undergoing social, economic and political changes. New needs are emerging or old problems such as urban transformation, drugs, crime, poor housing conditions, lack of rehabilitation facilities for young people or elderly people are being reshaped. Public Private Partnerships (PPPs) and social entrepreneurs gain importance in overcoming such challenges. Because the current PPPs literature does not go beyond the mechanistic requirements of the PPPs and does not include the social dynamics underlying their implementation. It is important to address this gap by investigating the activities and strategies of various social actors to initiate and implement a PPP project. PPPs effectively lead to innovative and entrepreneurial changes in social organizations or in areas with non-profit motifs. They link social and commercial goals through organizations such as social entrepreneurs, community enterprises, cooperatives, and PPPs. In addition, social entrepreneurs play an important role in the creation of social capital through the PPPs. In the study, the importance of social actors in PPP projects is emphasized theoretically. The importance of considering social responsibility factors in PPP projects is discussed with descriptive method.

**Keywords:** Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Public Private Partnerships, Social Capital, Social Responsibility.

**Jel Codes :** L26,L30, L32, E22.

\* Bu çalışma 10. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde (25-26.04.2019 Manisa) sunulan "Sosyal Girişimcilik ve Kamu Özel Sektör İşbirliği" adlı çalışmanın gözden geçirilmiş genişletilmiş halidir.

\*\* Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Kampüsü 45010 Yunusemre- Manisa, gedizburcu@yahoo.com

## GİRİŞ

Mevcut KÖSİ literatürü, KÖSİ'lerin mekanik gerekliliklerinin ötesine geçmemekte ve bunların uygulanmasının altında yatan sosyal dinamiklere yer vermemektedir. Bu çalışmada, KÖSİ projelerinin sosyal bir girişim olarak kuramsallaştırılmasının, projeleri engelleyen kurumsal ve teknik kısıtlamaların aktif olarak ele alınmasında sosyal aktörlerin önemi vurgulanmaktadır.

Sosyal girişimciler sosyal organizasyonlarda veya kar amacı gütmeyen alanlarda yenilikçi ve girişimci değişikliklere etkili bir şekilde öncülük ederler. Sosyal girişimciler: sistematik olarak sosyal konulara odaklanarak; yeni bakış açılarını ilgili fırsatlara uygular ve örgütlerinin ürettiği mal ve hizmetlerin nasıl üretildiğinin tespiti ve kuruluşlarının çalışma şeklinde değişime gerek olup olmadığına yönelik çalışmalara ağırlık verirler. Ayrıca, sosyal girişimcilerin, topluluk işletmeleri veya kooperatifler gibi ticari kuruluşlar aracılığıyla sosyal ve ticari hedefleri nasıl bağdaştırdıkları da dikkate alınmaktadır (Amelio, 2017).

Kamu ve özel faaliyet arasındaki sınırları belirleyen şeyin ne olduğu sorusunun yanı sıra bu seçimlerin sosyal ve ekonomik etkilerinin neler olduğu sorusu da gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Mahoney vd., 2009). Olumlu dışsalıkların, kaynak tamamlayıcılıkların ve maliyet verimliliğinin varlığına bağlı olarak ortaya çıkan KÖSİ biçimleri bu iki sektördeki yönetişimi yeniden tanımlamakta ve KÖSİ'lerin önemi artmaktadır. KÖSİ'lerin ideal önkoşullarının, yönetişim niteliklerinin ve rant odaklı hedeflerle sosyal refah arasındaki bağlantılarının anlaşılması gerekmektedir. Yakın zaman KÖSİ literatürü, bu ortaklıklardan kimin ve nasıl faydalandığı sorusunu ele almaktadır (Kivleniece ve Quelin, 2012). Özel aktörün kar amacı gütmeyen bir kuruluş olması durumunda, KÖSİ'lerle sosyal değer yaratma imkânı ortaya çıkmaktadır.

KÖSİ modelinde, bir kamu sektörü otoritesi tarafından desteklenen özel aktör (STK veya özel bir kuruluş), daha sonra devlet tarafından desteklenecek stratejileri etkinleştirmek için bir kamu hizmeti sunmanın finansal, teknik ve operasyonel riskini üstlenmektedir. STK'larla ortaklıklar veya dezavantajlı gruplara erişim sağlayan yardım kuruluşları gibi kapsayıcı yenilik bağlamında farklı örgütsel biçimler gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, mevcut literatür, örgütsel aktörlerin farklı yönetişim alternatifleri arasında nasıl seçim yaptıkları ve uzun vadeli performanslarını neyin belirlediğine dair sınırlı bir fikir vermektedir. Ek olarak, KÖSİ'ler izole toplulukları birbirine bağlayan sosyal ve bilgi köprüleri olarak tanımlanırken, mevcut vaka çalışmaları kapsayıcı yenilik sağlamak için uygun bir model teşkil edip etmediklerini belirlemek için henüz analize tabi tutulmamıştır (McDermott vd., 2009). Dolayısıyla çalışmamız bu anlamda belirli kısıtlar içermektedir.

Araştırmacılar, gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun azaltılmasında merkezi olan topluluklara özgü yeteneklerin geliştirilmesini vurgulamıştır. Yetenek yaklaşımı<sup>2</sup>, refah sağlama özgürlüğünün, bireylerin ve toplulukların kendileri için neler yapabileceklerine bağlı olduğunu öne sürerek sosyal bilimlere etkilemiştir. KÖSİ örneklerinden elde edilen kanıtlar, hükümet dışı oyuncular tarafından gerçekleştirilebilecek yeteneklerin geliştirilmesinin mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Kalkınma ekonomisi literatürünün odağı devlet müdahalesi veya çok taraflı kurum üzerine olmuştur. Yerel toplulukların geliştirilmesine müdahale eden KÖSİ, özel ve kar amacı gütmeyen kuruluşların bu tür yetenekleri nasıl yaratabileceğine ve kurumsal faaliyetleri meşrulaştırdığına bir örnek sunmaktadır (George vd., 2015).

Bu çalışmada, sosyal girişimcilerin KÖSİ'lerdeki rolünü analiz etmektedir. Aynı zamanda, hükümetler tarafından sağlanan hizmetleri sunmalarının yanında, özel ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlarla toplumda daha büyük bir sosyal değer yaratma yolunda ilerlemeleri beklenmektedir. Bu eğilimde, KÖSİ'lerin genişlemesi ve kar amacı gütmeyen kuruluşların katılımının önemli bir payı olmuştur. Bununla birlikte, kar amacı gütmeyen kuruluşların da KÖSİ içindeki etkin katılımının anahtarı sosyal girişimcilerin faaliyetleridir. Ancak literatürde rolleri büyük ölçüde ihmal edilmiştir.

Çalışmanın birinci kısmında sosyal girişimciler ve davranışları tanımlanmaktadır. Ardından sosyal girişimcilerin toplumda daha geniş bir sosyal sermaye yaratmadaki rolü ve sosyal sermayenin KÖSİ'ler için önemi ele alınmaktadır. Son olarak, sosyal girişimcilerin aktif olabileceği KÖSİ projeleri ile, hükümetlerin ve politika yapıcıların kamuya yönelik sosyal altyapıları geliştirmeleri ve ek sosyal faydalar sunma ihtiyacından dolayı çok önemli hale gelen KÖSİ projelerindeki sosyal sorumluluk (SR) tartışılmaktadır. Çalışma deskriptif yöntemle ele alınmıştır.

## 1. Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik

"Girişimcilik" teriminin birçok anlamı vardır. Bir anlam veya bakış açısı, bunun bir davranış biçimi olduğudur. Bu nedenle özel kazanç arayan veya kârlı kuruluşlar başlatan insanlarla sınırlandırılması gerekmez, bunun yerine tüm sektörlerde çalışanlara da uygulanabilir. Örneğin, Drucker (1985) girişimciliği "her zaman değişim arayan, ona cevap veren ve bunu bir fırsat olarak kullanan" kişilerin davranışı ile nitelendirmiştir. Buna göre girişimciler, amaçlı ve örgütlü değişim arayışı içinde olan ve bu tür değişikliklerin ekonomik veya sosyal yenilik için inovasyonun sunduğu fırsatları sistematik olarak analiz edip uygulayanlar. Yani girişimciliğin öğrenilebileceği ve bireylerin doğuştan girişimci olmadığı savunulmaktadır (McQuaid, 2002).

"Sosyal girişimcilik" topluma fayda sağlamak için kaynakları kullanma yöntemi olarak tanımlanabilirken, "sosyal girişimci" inovasyon ve risk alarak topluma fayda sağlamayı amaçlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Sosyal girişimcilik, sosyal sorunların sürdürülebilir bir şekilde nasıl çözülebileceğini gözlemlemeye olanak sağlayan bir alandır. Sosyal girişimcinin rolü, toplumdaki sosyal sorunları tespit etmek ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için bunları çözmektir (Amelio, 2017). Her ne kadar burada sosyal girişimci terimi tekil kullanılsa da, bu girişimciliğin "bireysel bir heves" olduğu anlamına gelmez. Aksine, bazı projelerde bir sosyal girişimci ekibi olabilir (McQuaid, 2002).

Avrupa Komisyonu'na göre, "sosyal girişim, temel amacı sahipleri veya hissedarları için kar etmekten çok sosyal bir etkiye sahip olmak olan, girişimci ve yenilikçi bir şekilde piyasaya mal ve hizmet sağlayarak faaliyet gösteren ve kârını öncelikle sosyal hedeflere ulaşmak için kullanan, açık ve sorumlu bir şekilde yönetilen sosyal ekonomide bir operatördür". Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, sosyal girişim alanını sınırlandırmak zor olduğundan genel bir sosyal denge tanımı bulmak da zorlaşır. Bu bağlamda AB Komisyonu, sosyal dengeyi "girişim faaliyetinin gelişimine, performansına, pozisyonuna etki eden, çevresel ve sosyal bir anlayış, insan haklarına saygı, yolsuzlukla mücadele ve rüşvet konularında bilgi içeren finansal olmayan bir beyan" olarak tanımlamaktadır (Amelio, 2017).

Bir girişimcinin temel psikolojik özelliklerinin; dürüstlük, kendi kendine öğrenme, cesaret, vicdan, sabır, sebat, öz disiplin ve öz saygı olduğu savunulmaktadır. Girişimcinin özellikleriyle, sosyal girişimcilerin özellikleri arasında benzerlikler vardır. Bu özellikler (McQuaid, 2002):

- Stratejik davranmak, net vizyon ve hedeflere sahip olmak,
- Profesyonelce ve yüksek doğrulukla hareket etmek,
- Dinamizmi, fırsatları belirleme, gerçekleştirme becerisi ve istekliliğine sahip olmak,
- Operasyonel konuları ve daha geniş politika konularını anlamak,
- Paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmak, ilgili fırsatları araştırmak ve belirlemek,
- Kendileri için yüksek standartlar talep etmek,
- Çevrelerinde benzer şekilde yetenekli, hırslı, çalışkan kişilerle güçlü ekipler inşa etmektedir.

Sosyal girişimciler, genellikle gönüllü olarak, kar amacı gütmeyen, sosyal sorunların üstesinden gelmeye yardımcı olmak için yaratıcı bir kanal oluştururlar. Sosyal çıktılarını teşvik ederler. Onları özel girişimcilerden ayıran şey, faaliyette buldukları kuruluşların kar amacı gütmeyen kuruluşlar olması, yani asıl amacın kar olmamasıdır. Çeşitli amaçlara sahip olabilirler, ancak amaçlarına nasıl ulaşacaklarına dair güçlü bir ahlaki bütünlüğe sahip olmalıdırlar. Amaçlarına, toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler üreterek ve belirlenen topluluk veya müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için az kullanılan kaynakları (örneğin insanlar, tesisler, ekipman) kullanarak ulaşırlar (McQuaid, 2002).

## 2. Kavramsal Olarak KÖSİ

Literatürde KÖSİ'lerin özellikleri; risk paylaşımı, KÖSİ'lerin uzun vadeli doğası, ortak çıkarlar ve ilişkileri düzenleyen yasal düzenlemelerdir. Buna göre KÖSİ, altyapıyı ve diğer projeleri uygulamak veya kamu hizmeti sunmak için kamu ve özel ortaklar arasında uzun vadeli, risk paylaşım, fiyat-kalite oranına dayanan, karmaşık bir idari, finansal, kurumsal ve ekonomik işbirliği mekanizması olarak tanımlanabilir (Trotsenko, 2018). KÖSİ bir kamu kuruluşu ve özel sektör kuruluşu arasında iki tarafın tamamlayıcı becerilerinin bir araya getirildiği ve bir kamu hizmet sunumunu gerçekleştirmek için farklı risk seviyelerinin üstlenildiği uzun vadeli bir sözleşmedir (Chan vd., 2010).

KÖSİ, özellikle 1990'lı yıllardan bu yana kamu hizmetlerini sunmanın giderek yaygın bir yöntemi haline gelmiştir. Bir devlet kurumu, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve özel fonları çekmek amacıyla özel bir şirkete geleneksel kamu hizmet sunumunu devretmektedir (Hofmeister ve Borchert, 2004). Pek çok ülkede (örneğin, İngiltere, Avustralya, Almanya, Fransa, Hollanda, İspanya, ABD ve Kanada) 1990'lardan bu yana KÖSİ'ler uygulanmaktadır (Akintoye vd., 2003; Grimsey ve Lewis 2004; Urio 2010). Son yıllarda, KÖSİ projeleri birçok hükümet tarafından özellikle altyapı ihtiyacını karşılamının bir yolu olarak görülmektedir. Ek olarak hükümetler, havaalanları, limanlar, otoyollar, hastaneler ve okullar gibi kamu altyapısını ve kamu hizmetlerini geliştirmek için KÖSİ projelerini kullanmaktadır (Chan vd., 2009).

KÖSİ'lerin avantajları arasında daha iyi risk dağılımı ve yük paylaşımı; kamu görevlerinin yerine getirilmesi için özel fonların ve bilgi birikiminin kullanılması; iş dünyasında olduğu gibi teknolojideki ilerlemeler de dahil olmak üzere çeşitli alanlarda özel uzmanlığın sağlanması; ölçek ekonomileri, ve kamu sektörünün yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi yer almaktadır (Hofmeister ve Borchert, 2004). Ayrıca, KÖSİ'lerin lehine olan bir görüşe göre, kamu altyapısının inşası ve işletilmesi için özel fonların kullanılmasıyla, kamu borçları büyük ölçüde azalmaktadır. Bu durumda sunulan hizmet kamu hizmeti olsa da proje kamu sektörünün hesaplarından çıkarılmaktadır. Dolayısıyla, KÖSİ'lerle, altyapı gibi sermaye yoğun projelerin maliyeti özel sektör tarafından karşılanacak ve kamu harcaması değil özel harcama olarak sayılacaktır.

### 2.1. KÖSİ Projelerine İlişkin Riskler

Tüm KÖSİ projeleri için geçerli olan bir risk listesi mevcut değildir ve evrensel olarak en iyi kabul edilen risk sınıflandırması yaklaşımı da yoktur. Bir KÖSİ projesinin maruz kalabileceği riskler; projenin türü, ölçeği, projenin bulunduğu ülke ve uygulanan KÖSİ türü gibi bir dizi faktör tarafından belirlenir. Farklı KÖSİ projelerinin farklı risk profilleri olabilir. Buna ek olarak, belirli bir risk faktörünün önemi, projeden projeye, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde siyasi risk, gelişmiş ülkelerden çok daha önemlidir. Tablo 1'de literatürden sentezlenen KÖSİ projeleriyle ilgili bir risk listesi sunulmaktadır. Burada belli bir KÖSİ projesine odaklanan tanımlamalara ve belli bir bölgeye özgü risk faktörlerine yer verilmemiştir. Bu anlamda Tablo 1 ancak risk profili oluşturabilecek bir referans olarak görülebilir.

Tablo 1: KÖSİ Projeleriyle İlgili Riskler

KATEGORİ	RİSK FAKTÖRLERİ
Politik Riskler	• Kamulaştırma, güvenilirlik ve kredi itibarı • Hukuk ve devlet politikalarında değişiklik • Siyasal muhalefet • Yolsuzluk • Onay gecikmesi • Siyasi mücbir sebepler
Finansal Riskler	• Ülkedeki ekonomik olumsuzlar • Getiri oranındaki kısıtlamalar • Kredi karşılığı eksikliği • Borç servisinin yetersizliği • İflas • Projelerinin karmaşık finansal yapısı • Garanti eksikliği • Enflasyon oranı, faiz oranı ve döviz kurundaki dalgalanma, • Uluslararası ekonomideki olumsuzluklar
İnşaat Riskleri	• Arazi edinme bedelleri • Maliyet aşımı • İnşaat süresi gecikmesi • Malzeme / işgücü durumu • Proje sahası koşulları • Yüklenicinin başarısızlığı
İşletme ve Bakım Riskleri	• İşletme ve bakım maliyetinin aşılması • Operatör yetersizliği ve düşük işletme verimliliği • Malzeme sıkıntısı
Pazar ve Gelir Riskleri	• Yetersiz kazanç • Devletin kâr ve tarife kısıtlaması • Yanlış fiyatlandırma ve talep tahmini • Talebin düşmesi • Rekabet riski
Yasal Riskler	• Projeyi başarısız kılan yanlış ve haksız süreç • Hükümetin taşeronları seçme girişiminde bulunması • Hükümet tarafından aşırı korumalı kontrol / gözetim • Hükümet tarafından verilen garantilerin onaylanmaması • Ülkenin mali rejiminin değiştirilmesi • Kamu kurumları arasında işbirliğinin olmaması • Kamu otoritelerinin projenin tamamlanmasını önleyen eylem veya ihmalleri • Yetersiz yasal ve düzenleyici çerçeve • Yetersiz mevzuat • Yürütme Yasağı • İstikrarlı bir proje anlaşmasının olmaması • Çelişik ve tutarsız şartlar ve şartnameler ve yanlış aşamalandırma • Sözleşmeler arasındaki uyumsuzluk • Sözleşmenin dil engeli • Sözleşme hükümlerinin ihlal edilmesi • İmtiyaz şirketine güven eksikliği • Erken fesih
Talep Riski	• KÖSİ'lerde talep hacmi, projenin gelecekteki nakit akışını ve dolayısıyla borç servisinin özelliklerini belirlemedeki en önemli faktör olduğundan, talep riskinin, ülke veya sektör ne olursa olsun proje ortaklarının karşılaştığı en kritik risk olduğunu söyleyebiliriz. Talep hacmi proje uygulanabilirliğinin başlıca belirleyicisidir. Kullanıcı ücretleri KÖSİ projesinin ana gelir kaynağı olduğunda, talep riski tamamen özel sektöre aktarılmış olacaktır. Bununla birlikte, hükümetler birçok durumda, minimum gelir garantisi sunarak bu riski imtiyaz sahibi ile paylaşmayı tercih etmektedir. Ancak, bu tür garantiler, projenin sıkıntıya düşmesi halinde riskin kamuya geri aktarılmasına neden olabilir.

Kaynak: Gediz Oral, 2017: 17.

Dünya çapındaki KÖSİ deneyimi, doğru formüle edilmiş olması halinde, KÖSİ'lerin çeşitli avantajlar sağlayabileceğini göstermiştir. Ancak KÖSİ deneyimi her zaman olumlu olmamış, KÖSİ'ler çeşitli sebeplerle eleştirilmiştir. Birçok KÖSİ projesi kamu ve özel sektör beklentileri arasında geniş boşluklar; hükümet hedeflerinin açık olmaması ve taahhüt eksikliği, karmaşık karar verme süreçleri, zayıf tanımlanmış sektör politikaları, yetersiz yasal / düzenleyici çerçeveler, zayıf risk yönetimi, hükümet politikalarının düşük güvenilirliği, yetersiz sermaye piyasaları, uygun kaynaklardan uzun vadeli finansmanı çekmek için gerekli mekanizmaların olmaması, şeffaflık ve rekabet eksikliği gibi nedenlerle feshedilmiştir (Gediz Oral, 2017).

## 2.2. KÖSİ Projesi Kararı

Hükümetlerin ortaklıklar kurmak için birçok zorlayıcı nedenleri olsa da, KÖSİ oluşumunun pratik amaçları için devlet kurumları fizibilite çalışmaları yapmak, gelir akışlarını belirlemek, riskleri ve proje maliyetlerini değerlendirmek için belirli bir çerçeveye ihtiyaç duymaktadır. Teori, bir KÖSİ'nin oluşturulup oluşturulmayacağına ilişkin karar verme sürecinde kullanılabilecek iki temel yöntem sağlar: kamu sektör karşılaştırıcısı (KSK) ve işlem maliyeti ekonomisi (TCE). Bu yöntemlerin temeli, KÖSİ kullanmanın yalnızca bir tarafın kamu hizmetlerini diğer seçeneğin aksine daha ucuz ve / veya daha iyi (yani daha düşük bir

maliyetle ve / veya daha kaliteli) sunabilmesinin mantıklı olacağını belirlenmesine dayanmaktadır (Gediz Oral, 2017).

KSK, her bir KÖSİ projesinin, ihale öncesi, sözleşme süresince ortaya çıkacak tüm maliyetlerin net bugünkü değerinin, nicel olarak geleneksel kamu alımlarıyla karşılaştırılmasıdır. KSK, bir KÖSİ programı kapsamında eğer proje hükümet tarafından gerçekleştirilseydi ortaya çıkabilecek risk ve proje maliyetinin karşılaştırılması olarak ifade edilebilir (Gediz Oral, 2017: 25).

Hükümetin, kamu hizmeti sunumunda bir KÖSİ oluşturmanın yararlı olup olmadığına karar verebileceği bir başka yöntem, işlem maliyeti ekonomisidir. TCE, toplam sosyal maliyetleri ve bunların minimize edilmesini, kamu hizmeti sunumunda hangi seçeneğe karar verileceğine ilişkin bir kriter olarak kullanılmaktadır (Vining ve Boardman, 2008). Toplam sosyal maliyetler, üretim maliyetlerini (inşaat maliyetleri ve üçüncü şahıslara yapılan ödemeler), işlem maliyetlerini (örneğin, kredilerdeki faiz teklifleri ve faiz ödemeleri gibi), (net) negatif dışsallıkları (kirlilik maliyeti gibi) bekleme süresinin kısılması gibi olumlu dışsallıkları ve kalitenin sabit tutulmasını içerir (Vining ve Boardman, 2008: 149).

TCE yöntemi, bir KÖSİ'nin geleneksel kamu hizmeti sunumuna karşı kullanılması, toplam sosyal maliyetlerin en aza indirmesi durumunda, KÖSİ'nin tercih edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Vining ve Boardman (2008) TCE'nin proje süresi boyunca tüm kamu işlem maliyetlerini, tüm dışsallıkları ve kalite farklılıklarını içermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Vining ve Boardman, 2008).

KÖSİ oluşumunda KSK ve / veya TCE yöntemleri hükümetin karar vermesi bağlamında bir dereceye kadar yol göstericidir. Her ne kadar KÖSİ ile maliyetler bir ortaklığa yapılan kapsamlı kamu mali desteği, pahalı teknoloji ve özel sektör borçlanma maliyetinin nispeten yüksek olması gibi nedenlerle daha yüksek olsa da KÖSİ'ler kamu sektörü ile özel sektör arasındaki işbirliği için tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Başka bir deyişle, hükümetler, KÖSİ'yi maliyeti, geleneksel kamu hizmet sunumu maliyetinden daha yüksek olsa da onaylayabilmektedirler. Çünkü bu maliyetlerden bağımsız olarak alınan KÖSİ kararının kabul edilmesini sağlayan, KÖSİ'ler aracılığıyla kamu hizmet sunumuna dair gelişen bir paradigmadır. Örneğin ülkemizdeki akademik literatür ve hükümet politikası belgeleri KÖSİ verimliliği konusunda sessiz kalırken, KÖSİ maliyetlerini kamu hizmet sunum maliyetleriyle karşılaştırmayı amaçlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Özetlemek gerekirse, ampirik kanıtlar ne KSK ne de işlem maliyeti ekonomisi yaklaşımının yaygın olarak KÖSİ dağıtımında kullanılmadığını ve ülkemizde de KÖSİ'nin geliştirilmesi için referans noktaları olarak hizmet etmediğini göstermektedir (Gediz Oral, 2017).

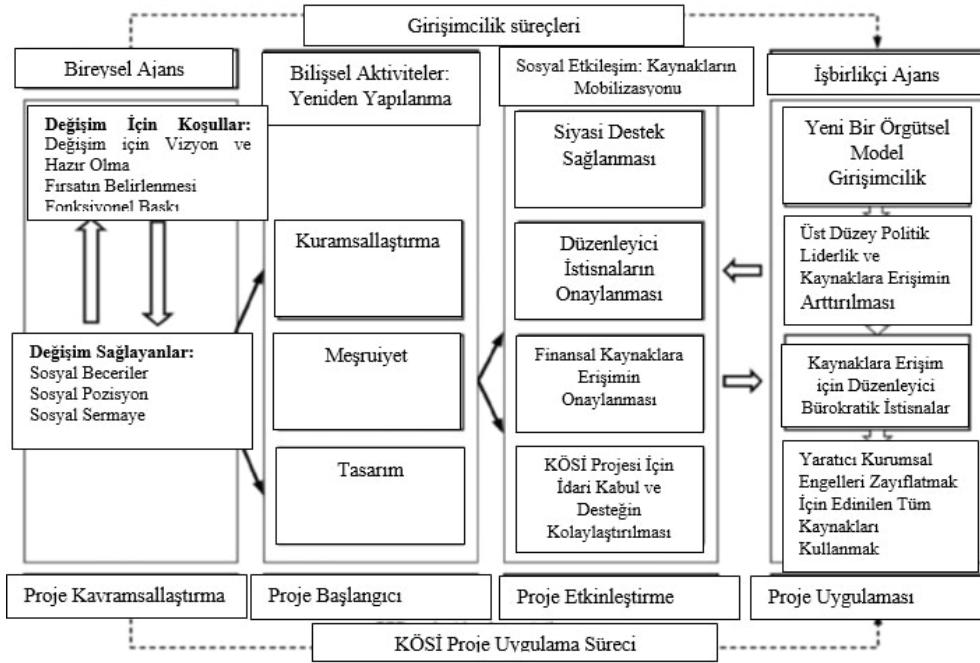
KÖSİ uygulamasının teorik temeli, KÖSİ'nin toplum üzerindeki olumlu etkisini maksimize etmeyi ve yaygınlaştırmayı hedeflemektedir. Bu nedenle, KÖSİ bilmececi sosyal değer3 olarak tanıtıldığında toplumsal kazanımlar lehine çözülecektir (Mouraviev ve Kakabadse, 2016).

### 2.3. Sosyal Girişimciler ve KÖSİ

KÖSİ'leri etkileyen dışsal unsurları araştıran çalışmalarda, bu faktörlerin nasıl ortaya çıkarılabileceğini araştırmak yerine, KÖSİ'ler için hangi faktörlerin gerekli olduğunu araştırılmaktadır. "Nasıl" sorusunu sormak özellikle önemlidir. Çünkü bu, proje yönetiminde "verimli ve güçlü bir analiz birimi" olarak tanımlanan daha geniş bir "kurumsal" ortama girerek proje analizine odaklanmayı gerektirmektedir. Kurumsal seviye, KÖSİ projelerini etkileyen "sosyal, örgütsel ve politik" faktörleri belirler ve KÖSİ'lerin neden belirli ortamlarda etkili bir şekilde benimsendiğini açıklamak için dışsal unsurları açıklamaktan daha iyi bir alternatif oluşturur (Biygautane vd., 2019).

Temel olarak, kurumsal girişimcilik, bir ekosistemin nasıl işlediğine ilişkin temel normları ve davranışları değiştirerek kuruluşun kilit oyuncular arasında meşruiyet sağlama yeteneğini test eder. Farklı teşvik mekanizmalarının kilit oyuncuların çıkarlarını eşitlemedeki etkinliği hem teorik hem de pratik açıdan önemlidir. Kamu ve özel kuruluşların kapsayıcı inovasyon hedeflerinde farklılaşma eğilimi olmasına rağmen, bir dış temsilcinin yürüttüğü yeterli teşvik ve koordinasyon çabalarıyla uzlaştırılabileceği önerilmektedir. Farklı endüstri bağlamlarında kurumsal girişimcilik üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Bunların çoğu, kurumsal ortamda, özellikle teknolojik yeniliklerin benimsenmesinde, yaratıcı ajans aracılığıyla değişime yönelik bir açıklık derecesi göstermektedir (George vd., 2015). KÖSİ literatürü, toplumsal aktörlerin (STK'lar ve özel kuruluşlar) aracı güçlerini incelemek yerine, KÖSİ'leri mümkün kılmak için hangi ön koşullara ihtiyaç duyulduğunu ele almaktadır. Sadece yapıyla ilgili dışsal faktörleri hesaba katarken, literatür bireysel aktörlerden kaynaklanabilecek endojen kuvvetleri görmezden gelmektedir. Bu teorik eksiklik, girişimcilik süreçleri ve KÖSİ entelektüel alanına ilişkin kavramlarla eşleştirilerek ele alınabilir. Böyle bir yaklaşım, sosyal aktörlerin KÖSİ uygulamasını kolaylaştırmak ve gereken desteğe erişmek için kaynakları nasıl harekete geçirdiklerini açıklayabilir.

Şekil 1: Girişimcilik Süreçlerini ve KÖSİ Proje Uygulamalarını Birbirine Bağlayan Teorik Çerçeve



Kaynak: Biygautane vd., 2019: 211.

Şekil 1, KÖSİ proje uygulama sürecini (şeklin altı) ve girişimcilik sürecini (şeklin üstü) entegre ederek, bireysel ve kolektif aktörlerin nasıl birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. Girişimcilerin sosyal becerileri, sosyal konumu ve sosyal sermayesi, KÖSİ modelini kavramsallaştırma, teorikleştirme, meşrulaştırma ve çerçeveleme yoluyla kendisine verilen anlamları yeniden yapılandırmak için önemli olduğunu göstermektedir. Ancak tüm bu aşamalar, proje için kritik olan siyasi, düzenleyici, finansal ve idari desteği sağlayan siyasi ve bürokratik elitlerin işbirliği ve olumlu katılımı olmadan başarılı olamaz. Şekil 1 girişimcilerin bireysel davranışlarına odaklanmaktan ziyade, proje başarısının anahtarı olarak işbirlikçi davranışlara

odaklanmanın önemini göstermektedir. Burada incelenen uygulama süreci, girişimcilerin çabalarını tamamlayan ve kaynaklara erişimini sağlayan siyasi, idari, özel ve profesyonel oyuncuların aktif katılımıyla başarılı olabilir. Kamu yöneticileri, sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik araçlarını, işletmeler ve kurumlar aracılığıyla toplumdaki değişen davranışları etkilemek için kullanabilirler. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar, politika yapıcılara ve kamu yöneticilerine bilgi aktarma aracı olarak kullanıldığında kamu sektörünün sosyal değişime katılımı, sosyal sermaye, sosyal yenilik, kamu değerinin yaratılması ve kamu yararı için katkı sağlamaktadır (Biygautane vd., 2019).

Ayrıca hükümetler, “kamu değeri” yaratma yoluyla sosyal girişimin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Kamu değeri, kamu politikalarını uygulayarak halkla etkileşime giren insanların ve kurumların davranışlarını değiştirmek için devletin ekonomik kaynaklarını kullanan kamu yöneticilerinin kasıtlı eylemlerinin son ürünü olarak kullanılan bir kavramdır. Kamu politikaları, kamusal aktörlerin kamu değeri yaratma arzusunu yansıtabilir. Örneğin, sosyal girişimcileri desteklemek için bir “Sosyal İnovasyon Fonu” geliştirilebilir. Hükümet aktörleri ayrıca, kamusal değere katkıda bulunan hem doğrudan hem de dolaylı sonuçlar üreten KÖSİ'leri oluşturma çabasına girebilirler (Mendel, 2019).

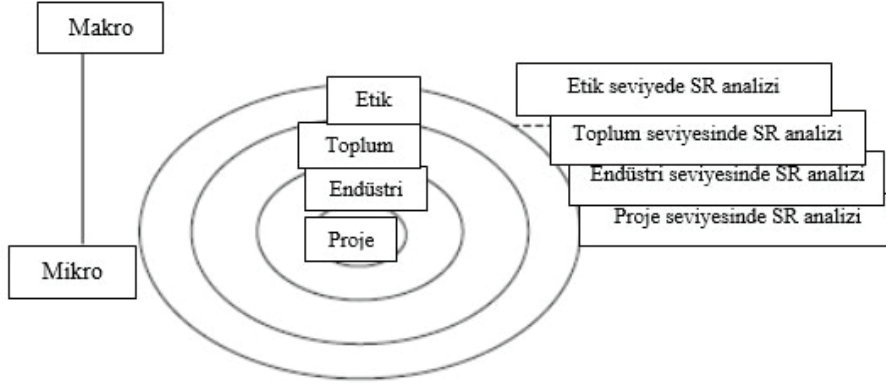
Sosyal sermaye oluşturmada sivil toplum kuruluşları (STK'lar), yerel devlet kurumları, özel sektör ve KÖSİ'ler önemli birer aktör olmaktadır. Ayrıca yerel şartlar, herhangi bir projenin temel uygunluğu, topluluk gelişim sürecini anlama, programların ve katılımcıların güvenilirliği, yeterliliği de çok önemlidir. Toplumsal sermaye inşa etmek için gerekli becerilere ve değerlere sahip sosyal girişimci olan yerel “savunucular”, toplulukların zenginleşmesine yardımcı olmak ve daha eşit etkili ortaklıklar geliştirebilirler (McQuaid, 2002). Ancak sosyal sermayenin negatif de olabileceği dikkate alınmamaktadır (örneğin organize suçlar sosyal sermaye bakımından zengindir). Göz ardı edilen bir diğer konu ise, sosyal veya diğer gruplar içindeki güven ve işbirlikçi normları artsa da, sosyal sermayenin gruplar arasındaki uçurumu genişletebileceğidir (McQuaid, 2002).

### 3. KÖSİ'lerde Sosyal Sorumluluk (SR) Faktörlerinin Gözden Geçirilmesi

SR girişimleri sayesinde, kuruluşlar faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerini araştırır. SR, bir kurumun toplumun yararlarına yönelik yükümlülüklerini ifade eder. Sosyal sorumluluk, sosyal, çevresel ve etik insan haklarını ve kullanıcı endişelerini bir operasyon veya sürece entegre eder. Son yıllarda, KÖSİ projelerindeki sosyal sorumluluk (SR), hükümetlerin ve politika yapıcıların kamuya yönelik sosyal altyapıları geliştirmeleri ve ek sosyal faydalar sunma ihtiyacından dolayı çok önemli hale gelmiştir. SR girişimleri / önlemleri sayesinde, KÖSİ projeleri yeterince sosyal fayda sunabilir. Nitekim iş fırsatları, satın alınabilirlik, düşük karbon salınımı ve çevre güvenliği gibi daha fazla SR önlemi almayan pek çok KÖSİ projesi şiddetli politik muhalefet ve halkın tepkisi ile karşılaşmıştır. Bu nedenle, uygulayıcıların (hem kamu hem de özel sektör kuruluşları) ekonomik, sosyal ve çevresel dengeyi sağlamak için KÖSİ'lerde kullanılacak mevcut SR girişimleri hakkında derinlemesine bilgi ve anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Farklı KÖSİ'lerde kullanılan çeşitli SR faktörleri genellikle yoksulluğun azaltılması, eğitim, sağlık ve yardım çalışmaları gibi alanlara odaklanmaktadır. KÖSİ projelerinde SR faktörlerinin bir kontrol listesini oluşturmak ve SR yönetimi için kavramsal bir çerçeve geliştirmek oldukça önemlidir (Osei-Kyei vd., 2019).



Şekil 2: KÖSİ Projelerinde Sosyal Sorumluluk Ana Konularını Analiz Etmek İçin Çerçeve



Kaynak: Yu vd., 2018; 7

Şekil 2’de görüldüğü gibi SR faktörleri adalet, refah ve endüstri gelişimi ile doğrudan ilgilidir. SR, etki ve kapsamına göre (mikro seviyeden makro seviyeye kadar) dört farklı seviyede sınıflandırılmış proje, endüstri, topluluk ve etik sorumluluk faktörlerini içermektedir (bkz. Şekil 2).

### 3.1. Proje Seviyesi

Bir KÖSİ projesinin daha başlangıcında tarafların işbirliği içinde olması, projenin her aşamasında şeffaflığın sağlanması ve KÖSİ’nin istihdama katkısının yanı sıra çalışanların sosyal güvenliği ve iş güvenliğinin sağlanması önem taşımaktadır. İş yaratma, özellikle yüksek işsizlik oranlarına sahip ülkelerde kritik öneme sahiptir. Daha fazla iş fırsatı yaratmak için inşaat ve işletme işleriyle yerel işletmelere taşeronluk edilmelidir. Ayrıca, KÖSİ projelerinin geliştirmesinde daha fazla yerel içerik kullanılmalıdır.

#### 3.1.1. Paydaşlar Arasında Yakın İşbirliği

KÖSİ projelerindeki paydaşlar genellikle ihale makamını, özel yatırımcıları, tedarikçileri, müşterileri, çalışanları, sivil toplum gruplarını ve yerel toplulukları içerir (Osei-Kyei ve Chan, 2016). Paydaşlar arasında kazan-kazan durumu elde etmek için istikrarlı ve uzun ömürlü bir ilişki şarttır. Eğer paydaşlar KÖSİ düzenlemelerinden adil ve yeterince faydalanabilirlerse, ilişkileri istikrarlı tutmak kolaydır. Kalıcı paydaş bağına sağlamak için sürekli iletişim, dengeli ihtiyaçlar, güven ve açıklık gereklidir (Kyvelou vd., 2011). Eğer paydaşlar KÖSİ’lerle yeterince bağ kurabiliyorsa, KÖSİ piyasası genişleyebilir. Çünkü daha fazla yatırımcı bu proje pazarının yatırım ortamında güven kazanacaktır. Ayrıca, halkın KÖSİ kavramına olan güveni de güçlendirilecektir.

#### 3.1.2. Şeffaflık, Yolsuzlukla Mücadele ve Adil Rekabetin Sağlanması

Şeffaflık, halkın KÖSİ düzenlemelerine olan güvenini güçlendirmede kritik öneme sahiptir. Örneğin, sözleşme müzakereleri ile ilgili bilgiler kamuya açık hale getirilebilir ve medya, KÖSİ’lerde şeffaflığı teşvik etmek için bir katalizör olarak kullanılabilir. Ayrıca, KÖSİ projelerinin ilerlemesinin detaylarını halka yaymak için basın toplantıları düzenlenebilir. Bu, halkın tepkisini en aza indirecek KÖSİ sistemine olan güveni artıracaktır. İhale sürecinde adil ve açık rekabet aynı derecede önemlidir. Yolsuzluk, KÖSİ projelerinin başarısında kilit bir engel olarak tanımlanmıştır (Abramov, 2009). Bu nedenle proje katılımcıları, özellikle KÖSİ sürecinin ihale aşamasında hileli eylem ve uygulamalardan kaçınmak için çaba sarf etmelidir (Lund-Thomsen, 2009).

KÖSİ sözleşme detayları ve ihale süreci kamuoyuna açıklanmadığında toplum olumsuz tepki verme eğilimindedir. Proje tarafları şeffaflık eksikliğini gizlilik temelinde haklı çıkarmaya çalıştıkları zaman bu durum toplumu daha da rahatsız etmektedir. Taraflar KÖSİ anlaşmalarına girerken haraç ve rüşvet gibi her türlü yolsuzluk eyleminden uzak durmalıdır. Aynı şekilde, kamu görevlileri, özellikle siyasi liderler, proje seçim sürecini etkilemekte ısrar etmemelidir. KÖSİ proje yaşam döngüsü boyunca şeffaflığın ve etik davranışların sağlanması, KÖSİ'lerde bir SR ölçütü olarak da benimsenmiştir (Zeng vd., 2015). Şeffaflık, halkın kamu görevlilerine olan güvenini arttırmakta ve daha da önemlisi, KÖSİ proje düzenlemelerine ilişkin genel algıyı olumlu kılmaktadır (Osei-Kyei ve Chan, 2017). Ayrıca, sözleşme makamlarının ve özel ortakların davranışları uluslararası standartlara, ulusal yasalara ve endüstriyel politikalara uygun olduğunda, halkın KÖSİ hakkındaki algısı oldukça olumlu olacaktır. Bu olumlu algı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde KÖSİ düzenlemelerinde sıkça görülen tepkilerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Osei-Kyei ve Chan, 2016).

### 3.1.3. İstihdam Yaratma, Çalışanların Refahını, Sağlığını ve Güvenliğini Koruma

İstihdam yaratma, KÖSİ'lerde temel bir SR faktörüdür. Bu SR faktörü, işsizlik oranlarının yüksek olduğu genç topluluklarda ve bölgelerde daha da kritiktir. KÖSİ'nin bir dizi faaliyet içeren uzun vadeli bir sözleşme olduğu göz önüne alındığında, genellikle inşaat, işletme ve bakım da dahil olmak üzere çok sayıda faaliyetin yerel sakinlere iş olanakları sunması beklenmektedir (Pardo-Bosch ve Aguado, 2016; Osei-Kyei vd., 2019). İş olanakları, işsiz yerel sakinlerin bir miktar geçim kaynağı edinmelerini ve böylece yaşam standartlarını iyileştirmelerini sağlayacaktır. Aslında, bazı durumlarda KÖSİ proje yaşam döngüsündeki faaliyetler mutlaka iş sağlamsa da projenin tamamlanmasından sonra, yerel halkın ticari faaliyetlerde ve işletmelerde yer alması için fırsatlar mevcut olmalıdır (Osei-Kyei vd., 2019).

KÖSİ projelerinde, çalışanlara iyi ve güvenli çalışma koşulları sağlamak önemlidir. Aslında, çalışanların refahı, proje paydaşları için bir öncelik olmalıdır (Lund-Thomsen, 2009). İdeal olarak, proje tarafları çalışanlar için kapsamlı bir sağlıklı yaşam planını sağlamalıdır. Bu plan, işçilerin uzun (örneğin meslek hastalıkları) ve kısa vadeli sağlıklarını (örneğin kaza sonucu yaralanma) kapsamalıdır. Buna ek olarak, plan sağlık ve güvenlik eğitimi için hükümler koymalı ve çalışanların sağlık sorunları ve durumları hakkında düzenli olarak rapor vermelerini sağlamalıdır. Proje yöneticileri ayrıca çalışanların haklarını korumak için politikalar oluşturmalıdır. Bu politikalar, işçilere işyerinde herhangi bir yıldırma veya kötüye kullanımı bildirmeleri için hükümler getirmelidir (Lund-Thomsen, 2009; Patil vd., 2016).

### 3.2. Endüstri Seviyesi

Kamu bütçelerinin kısıtlılığının azaltılması, KÖSİ'lerin benimsenmesinin tek temel nedeni değildir. Aynı zamanda özel yatırımcıların yenilikçi fikirlerinden ve kullanıcılar için kaliteli hizmetlerden yararlanılması (Osei-Kyei vd., 2014). Hizmet kalitesi çıktı şartnamesi ve standartlarına uygun hizmetlerin sunulması anlamına gelir. KÖSİ ile amaçlanan yenilikçilik ve yeni teknolojilerin kullanımıyla hizmet kalitesindeki artış olmaktadır. Proje kalitesindeki gelişmeler, kullanıcıların ve KÖSİ projesinin diğer paydaşlarının genel memnuniyetini etkilediği için çok önemlidir. Kaliteyi artırmak için uygun kalite kontrol önlemleri kabul edilmelidir. Ayrıca, zamanında onarım ve bakım, özellikle işletme sırasında KÖSİ projelerinin kalitesini artırabilir. Kaynakların verimli kullanımı, önemli bir SR girişimidir ve bu nedenle sürdürülebilirliğin teşvik edilmesine yardımcı olabilir. Kaynakları verimli kullanmak için, akıllı teknolojiler, erken aşamalarda maliyetleri tahmin etmek için kullanılmalıdır. Ayrıca, israfi en aza indirmek için modern inşaat biçimleri benimsenmelidir. Kullanıcıların beklentilerini karşılayan hizmetlerin sağlanması, genel KÖSİ anlaşmalarının kamuoyundaki olumsuz algılarını ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Diğer taraftan, hizmet kalitesi

beklentilerin altında olduğunda, kullanıcılar kaynakların etkin değerlendirilip değerlendirilmediğine dair sorular yönelteceklerdir (Osei-Kyei vd., 2019).

Geleneksel yöntemden farklı olarak, KÖSİ halkın güvenilir ve kaliteli kamu hizmetleri almasını sağlar. KÖSİ projeleri toplumun talep ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Proje, kullanıcıların beklentilerini karşılamalı ve yerel halkın geçimini sağlamalıdır (Smyth, 2008). Bu nedenle, başlangıç aşamasında toplumun ihtiyaçlarının kapsamlı ve derinlemesine bir analizi yapılmalıdır. Daha da önemlisi, kamu sektöründe bu tür fizibilite çalışmalarını yürütmek için özel danışmanlar istihdam etmelidir. Ayrıca, sonuçların karşılandığı durumlarda, yatırımcılara hizmet sunumunun uzatılması gibi özel teşvikler sağlanabilir (Regan vd., 2011). Bu teşvikler, diğer yatırımcıları, diğer projelerin beklenen çıktı gerekliliklerine ulaşmaya ve hatta ötesine geçmeye motive edecektir.

### 3.3. Topluluk Seviyesi

Topluma hizmetleri etkin ve düşük maliyetle sunarak sosyal faydaya katkıda bulunmakla karını maksimum kılmak arasındaki tercih bir KÖSİ'de denge kurulması gereken en önemli konulardan biridir. Elbette KÖSİ piyasalarının sürdürülebilirliğini sağlamak için karlılığın esas olduğu gözardı edilemez. Zor olan kâr sağlama ve toplumun taleplerini karşılama arasında denge kurmaktır (Osei-Kyei ve Chan, 2016). Kârlılığı sağlamak için, hükümetler vergi tatili ve ithal edilen makine ve teçhizat üzerindeki vergi iadeleri gibi bazı finansal teşvikler sunmalıdır. Bu finansal politika girişimleriyle, özel yatırımcılar işletme maliyetlerini düşürebilir ve karlarını artırabilirler (Patil vd., 2016). Genel olarak, ekonomik yönü, KÖSİ projelerinde SR'nin temelini oluşturur. Daha da önemlisi, etkin ekonomik SR stratejileri olan bir KÖSİ projesi, yenilikçi tasarım ve teknoloji ve kaynakların makul maliyetlerle verimli kullanımı yoluyla yüksek kaliteli hizmetler sunabilir. Ayrıca, KÖSİ projelerinin etkin ekonomik performansı genel ekonomik gelişmeyi de sağlayacaktır (Yu vd. 2018).

KÖSİ düzenlemelerinde, topluma hizmet çeşitli şekillerde sağlanabilir (iş yaratmanın yanı sıra, sosyal müdahale programları ve yüksek kaliteli hizmet sunumu, yerel sakinlerin kendilerini proje geliştirmenin bir parçası olarak hissetmelerinin sağlanması vb). Proje paydaşları, topluluğa projeye aidiyet duygusu vermek için faaliyetlerinde sürekli açıklık, koordinasyon ve şeffaflık sağlamalıdır. Ayrıca, kamu kullanıcı memnuniyeti üzerine anket önemli bir yaklaşımdır (Osei-Kyei ve Chan, 2016).

Kullanıcı ücretlerinin düşürülmesi KÖSİ'de temel bir SR'dir ve yerel sakinlere fayda sağlayacaktır. Genel olarak, inşaat projeleri sermaye yoğunudur. Bununla birlikte, KÖSİ konseptini kullanarak, risklerin paylaşımı ve özel sektörün yüksek verimliliği nedeniyle toplam maliyetin en aza indirilmesi beklenmektedir. KÖSİ'lerde, riskler çoğunlukla etkin azaltma önlemleriyle partiye dağıtılır. Bu nedenle tahsis, maliyetlerin ve kullanıcı ücretlerinin azaltılmasını kolaylaştırır ve proje hizmetinin karşılanabilirliğine katkıda bulunur (Kyvelou vd., 2011).

### 3.4. Etik Seviye

KÖSİ düzenlemeleri, topluluk, özel yatırımcılar ve kamu dahil olmak üzere tüm paydaşların karşılıklı fayda sağlayabileceği bir kazan-kazan sonucu olmalıdır. Bu amaca ulaşmak için, yüksek düzeyde bir bütünlük göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, bir projenin inşaatı nedeniyle konut sakinleri yerlerinden edilmek zorunda kaldıklarında, bunun uygun şekilde telafi edilmesi gerekir. İnsanları, bir KÖSİ projesi geliştirme uğruna yasal olarak edindikleri mülklerini terk etmeye zorlamak kesinlikle etik değildir. Dolayısıyla, KÖSİ proje geliştirmenin ilk aşamalarında, kilit proje tarafları, projenin inşaatı nedeniyle olumsuz etkilenecek olan herkesi yeterince tazmin etmelidir (Osei-Kyei vd., 2019).

## Sonuç

Sosyal girişimciler, KÖSİ'lerin oluşturulması ve geliştirilmesinde önemlidir. Sosyal girişimciliğin, sosyal organizasyonlarda veya kar amacı gütmeyen motivasyonları olan sosyal kurumlarda yenilikçi ve girişimci değişikliklere etkili bir şekilde yol açan bir davranış biçimi olarak görülmesi gerektiği iddia edilmektedir. Sosyal girişimciler: sosyal konulara odaklanan; sistematik olarak yeni bakış açıları ve yenilikleri ilgili fırsatlara uygulayan ve örgütlerinin ürettiği mal ve hizmetlerin nasıl üretildiğini ve / veya kuruluşlarının çalışma şeklini değiştiren kişilerdir.

Daha genel olarak, sosyal girişimcilerin, oyuncular arasında bağlantılar kurarak ve geliştirerek, KÖSİ için gerekli olan sosyal sermayenin yaratılmasında önemli bir rol oynadığı iddia edilmektedir. Aslında KÖSİ'ler de sosyal sermayenin oluşturulmasında ve derinleştirilmesinde faydalıdır. Bu, aktörler çoğu zaman kentsel dönüşüm ve yerel ekonomik gelişme gibi politika alanlarında özellikle önemlidir. Bazı durumlarda sosyal girişimciler sosyal ve ticari hedeflerini STK'lar, topluluk işletmeleri, kooperatifler veya diğer örgütsel yapılar aracılığıyla da gerçekleştirebilirler. Genel olarak sosyal girişimcilerin özellikleri, davranışları ve faaliyetlerinin KÖSİ'leri nasıl etkilediği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

KÖSİ'lerin sosyal değerini oluşturan ve uzun vadede gerçekleşmesi muhtemel olan unsurları, KSK ve TCE'deki kısıtlamaları aşmaktadır. Ülkelerin birden fazla stratejik boyutta dönüşüme odaklanan uzun vadeli kalkınma hedefleri izlemeleri durumunda, KÖSİ'ler stratejik hedefleri gerçekleştiren araçlardan biri olarak kullanılabilir. KÖSİ'lerin maliyetleri düşürmesi ile kapsamlı ortaklık uygulamasına yönelik çabalar arasındaki kavramsal uçurumu gidermek için hükümetlerin KÖSİ'lerin sosyal değerini desteklemesi gerekmektedir. Topluma olan uzun vadeli önemi nedeniyle, KÖSİ'nin sosyal değer yaratma kapasitesi KÖSİ maliyetlerinden ağır basmakta ve KÖSİ gelişimi için güçlü bir gerekçe sunmaktadır. Yeni ortaya çıkan bu politika paradigması, ortaklık oluşumunu önemli ölçüde hızlandırabileceği için pratikte yararlı olabilir. Ancak KÖSİ paradigması, hükümetlerin KÖSİ'lerle ilişkilendirdiği sosyal değeri teşvik etme ihtiyacının yerini kısmen alabilir. Toplum için büyük öneme sahip olan KÖSİ değerinin tanıtımına özel dikkat göstermek hükümetlerin yararınadır. Örneğin, KÖSİ'lerin girişimciliğinin gelişimi üzerindeki kartopu etkisinin vurgulanması gibi.

KÖSİ sosyal değeri bakışı aracılığıyla, TCE ve KSK'nın gözden geçirilmesi gerekmektedir. Her iki araç da akademik literatürde kapsamlı bir şekilde tartışılmış ve karar vermede belirli bir kullanılabilirliğe sahip olsa da, pratikte yaygın olarak kullanılmamaktadır. KÖSİ'lerin uygulanabileceği sağlam kavramsal düzeyin belirlenmesi ve teorik temellerin yükseltilmesi için yeni bir çerçeve belirlenebilir. KÖSİ'lerin gelişmiş kavramsallaştırılması, ortaklıkların belirli toplumsal değerleri destekleyen ve alternatif bir KÖSİ performans yönetimi çerçevesinin tanımlanmasını gerektiren bir kamu yönetimi aracı olarak görülmesi gerektiğini önermektedir. KSK veya TCE'ye odaklanmak yerine, çerçevenin temel unsurları, KÖSİ'nin girişimcilik, bölgesel ekonomik büyüme, sosyal ve ekonomik uyum, yenilikçilik ve çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini içerebilir. KÖSİ'lere eklenen toplumsal değer, bu performans yönetimi çerçevesinde temel değerlendirme kriteri olabilir.

KÖSİ faaliyetlerinin örgütler, toplum, çevre ve ekonomi üzerindeki etkileri son derece olumlu olabilir. Çevrenin korunması, özellikle su ve ormanların korunması, sürdürülebilirliğin teşvik edilmesi önemlidir. Ayrıntılı bir çevre planı, ülkedeki çevre koruma kuruluşları tarafından hazırlanmalı ve gözden geçirilmelidir. Ek olarak, tesislerin yapımı ve işletilmesi sırasında su kütlelerinin kirlenmesini ve zararlı gazların emisyonunu önlemek için yeterli önlemler alınmalıdır. Proje tarafları (hem kamu hem de özel) SR önlemlerini dikkatlice değerlendirirse, KÖSİ projelerinin daha geniş sosyal faydalar sunacağı düşünülmektedir.

## Açıklamalar

1. Kapsayıcı yenilik (inclusive innovation) özellikle gelişmekte olan ülkelerde kalkınmaya ve gelir dağılımdaki eşitsizlikleri gidermeye katkısı olacağı düşünüldüğünden takip edilmesi gereken bir yenilik türüdür. Mevcut pahalı ürünlerin ucuz versiyonlarının, ekonomik gücü az olan kitlelere ulaştırılması, kapsayıcı yeniliğin önemli bir aracıdır (Akçomak ve Kalaycı, 2016: 9).

2. Yetenek yaklaşımı, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru elemanların, doğru zamanda, doğru işlerde ve doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır. Bu işletmenin rekabet stratejisini destekleyecek işgücü planının yapılmasını, mevcut yeteneklerinin analiz edilerek ihtiyaç duyulan ilave yeteneklerin belirlenmesini, bu ihtiyaçları karşılayacak olan adaylar için uygun çalışma ortamının oluşturulmasını, doğru adayların istihdam edilmesini içeren bir süreçtir (Alayoğlu, 2010).

3. Sosyal değer, süreçten ziyade sonuç olarak anlaşılabilir (van der Wal ve Huberts, 2008). Kamu programlarının hizmet ettiği kişilerin memnuniyetinde yapılan kamu değerine benzer şekilde, sosyal değer toplumun devlet hizmetlerinden memnuniyetini sağlar (Reynaers ve De Graaf 2014). Geniş anlamda, sosyal değer toplum yararını ifade eder. Sosyal değer, genellikle ekonomik değerle çakıştığı için, KÖSi'nin çekirdek faaliyetinin kapsamı dışındaki genişletilmiş girişimcilik gibi maddi ve maddi olmayan kazançların bir karışımı şeklinde olabilir.

4. Pazar temelli içselleştirmenin getirdiği olası sorunları ortadan kaldırmak için devlet desteğine güvenmek umut verici bir seçenek gibi görünebilir. Sosyal girişimcilik faaliyetleri, vergi indirimleri veya sübvansiyonlar sağlamak için kurumsal düzenlemelerle veya KÖSi'ler teşvik edilerek korunabilir. Ancak devlet desteği bile istikrarsızlık getirebilir, bu istikrarsızlık siyasi niteliktedir. Kamu müdahaleleri, özellikle kriz dönemlerinde, kamuoyu eylemlerinin yoğun bir şekilde incelenmesi durumunda, bunlara itiraz edenler tarafından telafi edilebilir. Örneğin Avrupa genelinde uygulanan tasarruf tedbirleri, sosyal girişimler kamu sektörüne yüksek oranda bağlı olduğundan uzun vadeli sürdürülebilirliği konusunda endişelere yol açmıştır. Kamu otoritelerine güvenmek, istikrarsızlık riskini her zaman ortadan kaldırmayacaktır (Lamy, 2019).

## Kaynakça

- Abramov, I. (2009). Building Peace in Fragile States – Building Trust is Essential for Effective Public–Private Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 89(54), 481-494.
- Akçomak, İ. S. & Kalaycı, E. (2016). Ar-Ge ve Yeniliğin Ölçümü ve Ar-Ge ve Yenilik Anketi Verilerinin Araştırmada Kullanılması, METU TEKPOL Working Paper Series, 16/03, 1-20.
- Akintoye A., Beck M. & Hardcastle C. (2003). *Public–Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*. Oxford: Blackwell Science.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 68-97.
- Amelio, S. (2017). CSR and Social Entrepreneurship: The Role of the European Union. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), 335-354.
- Bergere, F. (2015). Ten Years of PPP: an Initial Assessment. *OECD Journal on Budgeting*, 15(1), 31–123.
- Biygautane M., Neesham, C., & Al-Yahya, K. O. (2019). Institutional Entrepreneurship and Infrastructure Public-Private Partnership (PPP): Unpacking the Role of Social Actors in Implementing PPP Projects. *International Journal of Project Management* 37, 192-219.
- Bruton, G. D., Ketchen, D. & Ireland, D. (2013). Entrepreneurship as a Solution to Poverty. *Journal of Business Venturing*, 28, 683-689.
- Chan, A. P. C., Lam, P. T. I., Chan, D. W. M., Cheung, E. & Ke, Y. (2009). Drivers for Adopting Public Private Partnerships—Empirical Comparison Between China and Hong Kong Special Administrative Region. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(11), 1115-1124.
- Chan, A. P. C., Lam, P. T. I., Chan, D. W. M., Cheung, E. & Ke, Y. (2010). Potential Obstacles to Successful Implementation of Public-Private Partnerships in Beijing and the Hong Kong Special Administrative Region. *Journal of Management in Engineering*, 26(1), 30-40.
- Defourny, J., ve Nyssens, M. (2010). Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector. *Policy and Society*, 29(3), 231-242.
- Gediz Oral, B. (2017). *Kamu Özel Sektör İşbirlikleri Finansmanı Rant Vergisi*. ISBN 978-605344-491-6, Ankara: Gazi Kitabevi.
- George, G., McGahan, A. M. & Prabhu, J. (2012). Innovation for Inclusive Growth: Towards a Theoretical Framework and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- George, G., Rao-Nicholson, R., Corbishley, C. & Bansal, R. (2015). Institutional Entrepreneurship, Governance, and Poverty: Insights from Emergency Medical Response Services in India. *Asia Pac J Manag* 32, 39-65.
- Grimsey D. ve Lewis M. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hofmeister A. ve Borchert H. (2004). Public-Private Partnership in Switzerland: Crossing the Bridge with the Aid of a New Governance Approach. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 217-232.

Kivleniece, I., ve Quelin, B. V. (2012). Creating and Capturing Value in Public-Private Ties: A Private Actor's Perspective. *Academy of Management Review*, 37(2), 272-299.

Kyvelou, S., Marava, N. & Kokkoni, G. (2011). Perspectives of Local Public-Private Partnerships towards Urban Sustainability in Greece. *International Journal of Sustainable Development*, 14(1/2), 95-11.

Lamy, E. (2019). How to Make Social Entrepreneurship Sustainable? A Diagnosis and a Few Elements of a Response. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 645-662.

Lund-Thomsen, P. (2009). Assessing the impact of public-private partnerships in the Global South: The Case of the Kasur Tanneries Pollution Control Project. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 57-78.

Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2009). Perspective—The Interdependence of Private and Public Interests. *Organization Science*, 20(6), 1034-1052.

McDermott, G. A., Corredoira, R., & Kruse, G. (2009). Public-Private Institutions as Catalysts of Upgrading in Emerging Markets. *Academy of Management Journal*, 52, 1270-1296.

McQuaid, R.W. (2002). Social Entrepreneurship and Public Private Partnerships. in: Montanheiro, L., Berger, S. and G. Skomsoy (eds), *Public and Private Sector Partnerships – Exploring Co-operation*, Sheffield Hallam University Press, Sheffield, 291-300.

Mendel, S. C. (2019). Social Enterprise. Chapter Proposal for "Teaching Nonprofit Management", [http://works.bepress.com/stuart\\_mendel/57/](http://works.bepress.com/stuart_mendel/57/), Erişim tarihi: 21.02.2019.

Mouraviev N. ve Kakabadse N. (2014). Public-Private Partnerships in Russia: Dynamics Contributing to an Emerging Policy Paradigm. *Policy Studies*, 35(1), 79-96.

Mouraviev, N. ve Kakabadse, N. K. (2016). Public-Private Partnerships in Kazakhstan and Russia: The Interplay Between Social Value, Entrepreneurship and Sustainability. In: Nicolopoulou, K., Karatas Ozkan, M., Janssen, F. and Jermier, J. (eds.) *Sustainable Entrepreneurship and Social Innovation*, ISBN 9781138812666, Abingdon: Routledge.

Nyssens, M. (Ed.). (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London: Routledge.

Osei-Kyei, R. ve Chan, A. P. C. (2016). Developing Transport Infrastructure in Sub-Saharan Africa through Public-Private Partnerships: Policy Practice and Implications. *Transport Reviews*, 36(2), 170-186.

Osei-Kyei, R. ve Chan, A. P. C. (2017). Implementation Constraints in Public-Private Partnership: Empirical Comparison Between Developing and Developed Economies/Countries. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 90-106.

Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C., Yu, Y., Chen, C., Ke, Y., & Tijani, B. (2019). Social Responsibility Initiatives for Public-Private Partnership Projects: A Comparative Study between China and Ghana. *Sustainability*, 11, 1338, 1-14.

Osei-Kyei, R., Chan, A.P., Javed, A.A., & Ameyaw, E. E. (2017). Critical Success Criteria for Public-Private Partnership Projects: International Experts Opinion. *Int. J. Strateg. Prop. Manag.*, 21, 87-100.

- Osei-Kyei, R., Dansoh, A. & Ofori-Kuragu, J. K. (2014). Reasons for Adopting Public–Private Partnership (PPP) for Construction Projects in Ghana. *International Journal of Construction Management*, 14(4), 227-238.
- Pardo-Bosch, F. ve Aguado, A. (2016). Sustainability as the Key to Prioritize Investments in Public Infrastructures. *Environmental Impact Assessment Review*, 60, 40-51.
- Patil, N.A., Tharun, D. & Laishram, B. (2016). Infrastructure Development Through PPPs in India: Criteria for Sustainability Assessment. *J. Environ. Plan. Manag.*, 59, 708-729.
- Regan, M., Smith, J. & Love, P. (2011). Infrastructure Procurement: Learning from Private–Public Partnership Experiences Down under. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 29(2), 363-378.
- Reynaers A.M. ve de Graaf G. (2010). Public Values in Public–Private Partnerships. *International Journal of Public Administration*, 37, 120-132.
- Smyth, H. (2008). The Credibility Gap in Stakeholder Management: Ethics and Evidence of Relationship Management. *Construction Management and Economics*, 26(6), 633-643.
- Trotsenko, O. S. (2018). Public-Private Partnership as a Complex Interdisciplinary Concept in The Conditions of Modern Industrialization. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 240, 2nd International Scientific Conference on New Industrialization: Global, National, Regional Dimension (SICNI 2018), <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> 247-250, Erişim tarihi: 24.02.2019.
- Urio P. (2010). *Public-Private Partnerships: Success and Failure Factors for In-Transition Countries*. University Press of America.
- Van der Wal Z. ve Huberts L. (2008). "Value Solidity in Government and Business: Results of an Empirical Study on Public and Private Sector Organizational Values. *The American Review of Public Administration*, 38, 264-285.
- Vining A. ve Boardman A. (2008). *Public-Private Partnerships. Eight Rules for Governments*. *Public Works Management & Policy*, 13(2), 149-161.
- Wilkinson, C., Medhurst, J., Henry, N., & Wihlborg, M. (2014). *A Map of Social Enterprises and Their Eco-Systems in Europe*. Brussels: A report submitted by ICF Consulting Services, European Commission.
- Yu, Y. Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C., Chen, C., & Martek, I. (2018). Review of Social Responsibility Factors for Sustainable Development in Public–Private Partnerships. *Sustainable Development*, 1-10.
- Zeng, S. X., Ma, H. Y., Lin, H., Zeng, R. C., & Tam, V. W. Y. (2015). Social Responsibility of Major Infrastructure Projects in China. *International Journal of Project Management*, 33(3), 537-548.