

Yerel Yönetimlerde Kamu Özel Ortaklığı Uygulaması: Büyükkabaca Belediyesi Örneği¹

Public-Private Partnership Implementation on Local Governments: The Case of Büyükkabaca Municipality

Yakup ALTAN

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF (yakupaltan@sdu.edu.tr)

Uysal KERMAN

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF (uysalkerman@sdu.edu.tr)

Mehmet AKTEL

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, mehmetaktel@sdu.edu.tr)

Yüksel METİN

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi, (yuksemetin@sdu.edu.tr)

Erdal EKE

Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi Senirkent MYO, (erdaleke@sdu.edu.tr)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Yerel Yönetimler,
Kamu Özel Ortaklığı,
Büyükkabaca
Belediyesi, Kamu
Yönetimi.

Çalışmanın amacı, yerel yönetimler tarafından hizmet sunumunda kullanılan kamu özel ortaklığı modelini, yasal altyapısını ve uygulamasını incelemektir. Çalışma kapsamında kamu özel ortaklığı modelinin özellikleri ve bu modelin yerel yönetimlerdeki uygulama örneklerinden birisi olan Büyükkabaca Belediyesi incelemesi yer almaktadır. Çalışma, hem teorik hem de Büyükkabaca Belediyesi tarafından hayata geçirilen meyve bahçesi örnek projesiyle uygulama içeren bir yöntemi içermektedir. Çalışmanın bulguları içerisinde; yerel yönetim kuruluşlarının, yerel ihtiyaçların karşılanması ve hizmet sunumu noktasında kamu özel ortaklığı modelini tercih ettikleri, bu modelin Türkiye'deki kullanım alanının her geçen gün arttığı ve klasik kamu hizmet sunumu anlayışının özel sektör ilkeleri çerçevesinde yeniden düzenlendiği gibi önemli çıktılar yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler:

Local Government,
Public Private
Partnership,
Büyükkabaca
Municipality, Public
Administration

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the legal basic facility and implement of model of PPP which is used for producing services by local governments. Within the scope of these work are the features of PPP model and the case of Büyükkabaca Municipality which is an example on local governments' implementation of PPP Model. This work includes both theoretical knowledge and a Fruit Garden Sample Project which is implemented at Büyükkabaca Municipality. What is found in this work is that local governments prefer PPP model for their local requirements and service presentations. The usage of the model increases day by day in Turkey and changes traditional public service presentation with private sector principles.

1. GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinde devletin yapı ve işlevlerinde ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda birtakım değişim ve etkileşimlere tanık olunmuştur. Bu süreçte, özellikle altyapı hizmetlerinin sağlanması açısından hizmet üreten ve sunan devlet anlayışından, politika belirleyen ve regüle eden (düzenleyen) devlet anlayışına doğru bir dönüşüm ortaya çıkmıştır (DPT, 2012: 6; Güler, 2005: 7-10). Dönüşüm, devletin rol ve görevlerinde kendisini hissettirmiş; neo-liberal politikalarla birlikte devletin küçültülmesi tartışılmaya başlanırken, diğer taraftan da geleneksel kamu yönetimi anlayışının yerine yeni

¹11-12 Mayıs 2013 tarihlerinde Mustafa Kemal Üniversitesi tarafından Hatay'da düzenlenen Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler ve Kentsel Politikalar Sempozyumu'nda (KAYSEM 8) Bildiri olarak sunulan metnin gözden geçirilmiş halidir.

kamu yönetimi anlayışı benimsenmiştir (Eryılmaz, 2009: 15; Parlak ve Sobacı, 2010: 194-195; Dardot ve Laval, 2012: 245-293).

Yeni kamu yönetimi (YKY) anlayışı, birçok ülkede etkisi hala devam eden bir niteliğe sahiptir (Özer, 2005, s.198). Kamu sektöründe yöneticiye geniş yönetme serbestliğinin tanınması; performans ölçümü yapılması; sonuçlara, prosedürlerden daha çok önem verilmesi; kaynakların kullanımında disiplin ve tutumluluk; kamu sektöründe rekabetin arttırılması; büyük yapıli organizasyonların optimal büyüklükte yeni yapılara dönüştürülmesi ve son olarak da kamuda, özel sektör yönetim tekniklerinin uygulanması gibi hususlar yeni kamu yönetiminin unsurları içerisinde ifade edilmiştir (Hood, 1991; 4-5).

Yeni yönetim anlayışı, devletin hizmet tedariki ve sunum sürecini de doğrudan etkilemiştir. Kamu kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle devlet, son dönemde kamu hizmetlerinin sunumunda birçok farklı yöntemi kullanma yolunu tercih etmektedir. Bu yöntemlerden birisi de kamu özel ortaklığı/işbirliğidir. Kamu özel ortaklığı/işbirliği, özellikle 1980 sonrasında dünya genelinde yaygın² olarak kullanılan ve devletin hizmet sunma sürecinde özel sektörle yaptığı birçok uygulamayı kapsayan çatı bir yöntem olarak öngörülmektedir.

Başta Amerika ve Avrupa'da gelişme ve uygulama alanı bulan kamu özel ortaklığı, Türkiye'de de birçok sektörde kullanılmaktadır. Örneğin sağlık sektöründe yasal düzenlemesi de yapılan kamu özel ortaklığı doğrultusunda entegre sağlık kampüsü (şehir hastaneleri) projeleri (Bkz. Kerman vd., 2012); eğitim sektöründe Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hedeflenen entegre eğitim kampüsü projeleri ile diğer altyapı ve istihdama yönelik projeler, kamu özel ortaklığının uygulama alanının ne denli geniş olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

Merkezi idarenin hizmet sunumu açısından kamu özel ortaklığı odaklı projeler oluşturması, yerel yönetimlere bu anlamda örnek teşkil etmektedir. Yerel yönetimler kuruldukları ölçekteki altyapı ve diğer ihtiyaçların karşılanması ve kapasiteleri izin verdiği takdirde bireylerin hizmet taleplerine karşılık verebilme amacını taşımaktadırlar. Bu doğrultuda yerel yönetim birimleri de kendi ölçeklerinde gelir elde etme ve hizmetlerin yeni yönetim anlayışına uygun ilkelerle sunulması amacıyla kamu özel ortaklığına başvurma yolunu tercih etmektedir.

2. KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI/İŞBİRLİĞİ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE MODELLERİ

Kamu özel ortaklığı/işbirliği, literatürde tanımlama noktasında sorun yaşanan kavramlardan birisidir. Dünya Bankası'na göre kamu özel ortaklığı, özel sektör kuruluşlarının önemli ölçüde risk ve yönetim sorumluluğu aldığı kamu mal ve hizmetlerinin sağlanması için özel kesim ve devlet kurumları arasındaki uzun dönemli sözleşme olarak görülmektedir (World Bank, 2012: 11). OECD kamu özel ortaklığını, devletle bir veya daha fazla özel ortağın, devletin hizmet sunum amacı ile özel sektörün kâr elde etme amacını uzlaştırarak hizmetin özel sektör tarafından sunulmasının düzenlendiği ve bu uzlaşmanın etkinliğinin özel sektöre risk transferine bağlı olduğu bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2008: 12). Devlet Planlama Teşkilatı'na göre kamu özel ortaklığı, bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (DPT, 2012: 7). Bir diğer tanıma göre ise kamu özel ortaklığı, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kamu ve özel sektör örgütlerini bir araya getiren; eşitlik ve birlikte yönetme ilkelerine dayanan; yeni kamu işletmeciliği anlayışını benimseyen; mal ve hizmet üretimindeki maliyet, risk ve fayda gibi sonuçların tüm aktörlerce paylaşıldığı bir yöntemdir (Kerman vd., 2012: 4).

Kamu özel ortaklığı için "ne değildir?" sorusuna verilen cevaplar bu yöntemin daha net anlaşılabilmesi için önem taşımaktadır. Buna göre kamu özel ortaklığı; *hizmetler ve işlevler için basit bir dış kaynak sağlama aracı; kamu yararı için özel sektör tarafından yapılan bir bağış; devlet varlıklarından ve yükümlülüklerinden vazgeçme; bir kamu iktisadi kuruluşunun oluşturulması yoluyla kamu işlevlerinin ticarileştirilmesi ve yerel yönetimler tarafından daha çok borçlanma yöntemi değildir* (CDIA, 2010: 4).

Kamu özel ortaklığı, kamu sektörünün tesis ve hizmetlerinin finansmanını, tasarımını, uygulamalarını ve işletmesini amaçlamaktadır. *Hizmetlerin uzun dönemde sağlanması, özel sektöre riskin transfer edilmesi ve tüzel kişiler ile kamu yetkilileri arasında oluşturulan uzun dönemli farklı biçimlerde sözleşmelerin kullanılması* kamu özel ortaklığının kendine has özellikleri arasında yer almaktadır. Kamu-özel ortaklığı ile özel sektör sermaye, yetenek ve proje gerçekleştirme olanaklarını üstlenirken; buna karşılık kamu sektörü de bu hizmetlerin ekonomik gelişme ve hayat kalitesi kapsamında sunumunun gerçekleştirilmesi sorumluluğunu almaktadır (United Nations, 2008: 1).

Kamu özel ortaklığı modeli, *en az birisi kamu kuruluşu olmak üzere iki veya daha fazla katılımcı tarafı içeren ve taraflara örgütsel yükümlülük yükleyen; ortaklığın sürekli ve ilişkisel olduğu; ortakların para ve mal gibi kaynaklar sağlayıp transfer ettiği; işbirliğine dayalı olarak finansal, ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlara yönelik risklerin ve sorumlulukların paylaşıldığı; çerçeve anlaşmasına dayalı bir süreç yönetimini hedefleyen bir biçime sahiptir* (Grimsey ve Lewis, 2004: 13). Altyapı hizmetleri olarak köprüler, havaalanları, su sistemleri, boru hatları, enerji santralleri; kentsel kalkınma projeleri

² Dünya Bankası verilerine göre gelişmekte olan ülkelerde özelleştirmelerin de dâhil olduğu kamu özel ortaklığı/işbirliği projelerinin sözleşme tutarı 1990'lı yıllarda giderek artmış ve 1997 yılında 107 milyar ABD Doları ile en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2002 yılında yıllık tutar 48,7 milyar ABD Dolarına düşükten sonra tekrar yükselişe geçmiş ve 2010 yılında 173,6 milyar ABD Doları ile bu alanda rekor seviyeye ulaşmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 8).

olarak da hapishaneler, stadyumlar, okullar, hastaneler ve belediye binaları gibi oluşumlar tipik kamu özel ortaklığı uygulamalarına örnek verilebilir (Savas, 1999).

Kamu otoritelerinin daha iyi kamusal altyapı ve hizmetler için uygun araçlar bulma ihtiyacı, kamu ile özel sektör arasında ortaklık uygulamalarının ortaya çıkmasının başlıca nedeni olarak gösterilebilir. Bütçe kısıtlamaları ve borç oranlarının kamu otoritelerinin hizmet sunum kapasitelerini doğrudan etkilemesi, yüksek kaliteli kamusal hizmetlerin düşük maliyetlerle organize edilmesinin etkin yollarının aranmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda Birleşik Krallıkta 1990'ların başlarında hayata geçirilen Özel Sektör Finansman Girişimi (Private Finance Initiative), günümüzde hemen hemen bütün ülkelerde uygulama alanı bulan kamu özel ortaklıklarının ilham kaynağı olmuştur (Desrieux, 2009: 286-287). Kamu özel ortaklığı yöntemi, yeni değildir ve kullanımı açısından 1980'lere kadar ve özellikle de İngiltere'de Thatcher ve ABD'de Reagan hükümetlerine dek geriye gitmektedir (Jütting, 1999: 4). Kamu özel ortaklığının yaygınlaşma süreci, Avrupa Birliği ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde devam etmektedir. 1990'lı yıllarda kamu özel ortaklığı giderek daha yoğun şekilde kullanılmaya başlanmış, ulaştırma, enerji ve telekomünikasyon sektörleri kullanımın öne çıktığı alanlar olmuştur (Güngör, 2012: 1). Örneğin Çin'deki altyapı projeleri (Liu-Yamamoto, 2009: 226-228); Polonya'daki değişik ölçeklerdeki uygulamalar (Moszoro- Krzyzanowska, 2011); İskoçya'daki yerel yönetim birimlerinin gerçekleştirdiği projeler (Hood-McGarvey, 2002); İngiltere'deki geniş ölçekli ve çok sayıdaki projeler (Farquharson, 2009) ve Hollanda, Slovenya, Moldova ve Hindistan gibi birçok ülkedeki uygulamalar, kamu özel ortaklığının kullanımının ne derece yaygınlaştığının somut bir göstergesidir.

Kamu özel ortaklığı modelleri başlangıçta, ülkelerin altyapı yatırımlarının karşılanmasında ihtiyaç duyulan finansmanı sağlamak için kullanılırken, günümüzde özel sektörün işletmecilik becerilerinden yararlanılacağı, kamunun ise yatırımların koordinasyonu, genel planlama, denetleme ve politika belirleme gibi alanlarda odaklanmasının sağlanacağı bir model olarak görülmektedir (Uz, 2007: 1182).

Kamu özel ortaklığı modelleri ile ilgili birçok açıdan farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Kamu özel ortaklığı kavramı altında yer alan uygulamalar ortaya çıkış şekillerine göre "politika ya da proje tabanlı ortaklıklar"³ şeklinde tasnif edilirken (Yescombe, 2007: 350); diğer taraftan kamu ve özel sektör paydaşları arasındaki kurumsallaşmış bir kategori ve sözleşmeleri içeren kategori olmak üzere iki kategoride incelenebilir (United Nations, 2008: 1; Tekin, 2008). Bu modeller incelendiğinde; sorumlulukların ve risklerin kamu ve özel paydaşlar arasında farklı şekillerde paylaştırıldığı görülmektedir.

Kamu özel ortaklığı modelleri incelendiğinde tasarla-yap yönteminden başlayarak imtiyaza kadar aradaki bütün yöntemler, kamu ve özel sektörün arasındaki ilişki hakkında önemli ipuçları vermektedir. Buna göre tasarla-yap yönteminden tasarla-yap-finance et-işlet ve hatta imtiyaz yöntemine yaklaşıldıkça özel sektörün yatırım miktarının ve risk oranına paralel olarak diğer sorumluluklarının arttığı ifade edilmektedir (<http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/models.html>).

Kamu özel ortaklığı yöntemi ile oluşturulan projelerde fonların büyüklüğü, finansman, tasarım, inşaat ve işletme konularında karşılaşılan güçlükler ek olarak projelerin karmaşık yapılara sahip olması, kamu yönetiminin karar ve uygulama sürecinde önemli bir çalışma altyapısını gerekli kılmaktadır. Kamu özel ortaklığı yöntemini kullanan ülkelerin iç mevzuatları, bu yönetime uygun bir hale getirilmekte ve teşkilat yapılarında sadece kamu özel ortaklığı projeleriyle ilgilenen özel birimler oluşturulmak suretiyle de süreç konusunda uzmanlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır (DPT, 2012: 8). Türkiye'de 2007 yılında Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında ana hizmet birimleri içerisinde sayılan *Kamu Özel Ortaklığı Daire Başkanlığı*'nın kurulması (5683 sayılı Kanun, 2007: m.1; Karahanoğulları, 2011: 185; Karasu, 2009: 125;) bu yöntemle ilgili özel birimlere örnek teşkil etmektedir. Ayrıca 6428 sayılı ve 21.2.2013 tarihli *Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş Birliği Modeli İle Tesis Yapıtırılması, Yenilenmesi Ve Hizmet Alınması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*⁴, bu yöntemin kullanılmasına yönelik Türkiye'deki ilk yasal adımdır.

³Politika tabanlı tür, ortak girişim aracılığıyla özel yatırım ve işletim için genel kuralların oluşturulduğu, tanımlanabilir bir sonu olmayan bir yapı olarak tanımlanabilirken; proje tabanlı tür ise özel bir taraf veya duruma odaklı, sonlanma tarihi belli, daha formal bir ortaklık olarak ifade edilmektedir (Stephenson, 1991: 115; Yescombe, 2007: 350).

⁴ 6428 sayılı Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş Birliği Modeli İle Tesis Yapıtırılması, Yenilenmesi Ve Hizmet Alınması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 09.03.2013 tarihli ve 28582 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Tablo 1. Kamu Özel Ortaklığı Modelleri

Model	Özellik
Al-Yap-İşlet Buy-Build-Operate (BBO)	-Kamu mallarının özel ya da yarı özel kamu kurumuna transfer edilmesini ve belli bir zaman diliminde işletilmesine yönelik anlaşmaları içermektedir. Süreç içerisindeki kamu denetimi transfer esnasında sözleşme içerisinde belirlenen ilkeler aracılığıyla uygulanmaktadır.
Yap-Sahip Ol-İşlet Build-Own-Operate (BOO)	-Bir tesisin ya da hizmetin sürekli olarak özel sektör tarafından finanse edilmesini, inşa edilmesini, sahiplenilmesini ve işletilmesini içermektedir. -Kamu sektörü tarafından süreçle ilgili kısıtlamalar, başlangıçtaki anlaşma ve de düzenleyici kamu otoriteleri tarafından belirtilmektedir.
Yap-Sahip Ol-İşlet-Devret Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)	-Tüzel kişilerce bir tesisin finanse edilmesi, tasarlanması, inşa edilmesi ve işletilmesi için idare tarafından belirli süreliğine mülkiyeti tekrar kamu sektörüne transfer edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ayrıcalık içeren bir yöntemdir.
Yap-İşlet-Devret Build-Operate-Transfer (BOT)	-Özel sektör tarafından yeni bir tesisin uzun dönem imtiyaz sözleşmesine bağlı olarak tasarlanmasını, finanse edilmesini ve inşa edilmesini; oluşturulan tesisin mülkiyeti tekrar kamu sektörüne verilmek üzere imtiyaz dönemi boyunca işletilmesini içeren bir yöntemdir.
Yap-Kirala-İşlet-Devret Build-Lease-Operate-Transfer (BLOT)	-Tüzel kişilerce kiralık bir tesisin finanse edilmesi, tasarlanmasını, inşa edilmesini ve işletilmesi için ayrıcalık aldığı bir yöntemdir.
Tasarla-Yap-Finanse Et-İşlet Design-Build-Finance-Operate (DBFO)	-Özel sektör yeni bir tesisin uzun dönemli kiralama başlığı altında tasarlanmasını, finanse edilmesini ve inşa edilmesini sağlar ve bu kira dönemi boyunca işletir.
Finanse Et Finance Only	-Tüzel kişiliği olan finansal hizmet şirketleri projelere doğrudan fon sağlar ya da uzun dönemli tahvil çıkarma ya da uzun dönemli kiralama başta olmak üzere çeşitli mekanizmaları kullanır.
İşletme ve Bakım Sözleşmesi Operation & Maintenance Contract (O&M)	-Özel bir işletmeci belirli bir süreliğine kamu tarafından sahiplenilmiş bir mülkü bir sözleşme altında işletir. Mülkiyetin kamu tüzel kişiliğine kaldığı bir yöntemdir.
Tasarla-Yap Design-Build (DB)	-Özel sektör, kamu sektörünün performans özellikleri doğrultusunda sabit fiyat ve anahtar teslim odaklı, maliyet aşmaları riskinin özel sektöre devredildiği tasarım ve altyapının inşa edilmesini sağlayan yöntemdir.
İşletme Ruhsatı Operation License	-Özel bir işletmeci, bir kamu hizmetini işletmek için genellikle belli süreliğine lisans ya da hak elde eder. Bu çoğunlukla bilişim projelerinde kullanılır.

Kaynak: United Nations Economic Commission for Europe, Guidebook On Promoting Good Governance In Public-Private Partnerships, United Nations Publications, Sales No. 08.II.E.1, New York and Geneva, 2008: 2-3; <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/models.html>.

3. YEREL YÖNETİMLERDE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI UYGULAMASI VE BÜYÜKKABACA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Yerel yönetimler toplumdaki konumu gereği, teşvik ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik çok önemli bir role sahiptir (Department of the Environment, Heritage and Local Government, 2004: 7). Son yıllarda devletin siyasi, idari ve ekonomik yapılanmasında hissedilen kamu giderlerinin sınırlandırılması ihtiyacı, yerel yönetimlerde hizmet tedarik ve sunumunda özel sektöre doğru artan bir eğilim ve ilginin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardan birisidir. Yerel hizmet sunumunun ekonomiklik ve uzmanlık gibi nedenlerden dolayı özel işletmelere yaptırıldığı görülmektedir (Levrat, 1995: 32).

Yerel yönetimler, mülkiyetinde bulunan taşınmaz mallarını değerlendirme ve buna bağlı olarak da gelir elde etme arzusu doğrultusunda genellikle kiraya verme, pay karşılığı verme, işletme hakkını devretme, yap-işlet-devret yöntemlerini kullanmaktadırlar (Pirler, 1995: 47). Son yıllarda yerel yönetimler, altyapı ve diğer yerel hizmetlerin karşılanması amacıyla kamu özel ortaklığı yöntemini kullanma yolunu tercih etmektedir.

Yerel yönetimlerde kamu özel ortaklığının etkili olabilmesi için çeşitli hususlara dikkat çekilmektedir. Buna göre ihtiyaç duyulan hizmetlerin açıkça belirlenmesi; özel sektörün bu konuya yatkın olması; mevcut maliyetlerin iyi bir muhasebesinin yapılması; uzun vadeli sözleşmelere girilmesi; alanında yetkin (teknik, hukuki, finansal ve sözleşme yönetimi gibi alanlarda) personele sahip olunması; özel sektörün bağımsız bir şekilde çalışabilmesi ve makul bir kar elde edebilmesine yönelik gerekli düzenlemelerin yapılması; finansal risklerin paylaşılmasında istekli olunması; eşdeğer otoriteler, profesyonel meslek kuruluşları, uluslararası ajanslar ve danışmanlardan destek alınması; iyi işleyen ve adil bir yargı sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Merry ve Vasuki, 2011: 5).

Türkiye’de yerel yönetimlerde kamu özel ortaklığı yöntemi kullanılarak ortaya konulan uygulamalarından birisi de Büyükkabaca Beldesinde oluşturulan Entegre Meyve Bahçesi projesidir. Büyükkabaca Beldesi, Isparta ili Senirkent ilçesi sınırları içerisinde yer almaktadır. Büyükkabaca’da 1953 yılında Belediye kurulmuştur. Belde, tarım ve hayvancılık

ağırlıklı ekonomik bir yapıya sahip olup; bu yapı son dönemde elma, vişne, kiraz, kayısı, ayva, üzüm, şeftali, armut ve badem üretiminin yapıldığı meyvecilik alanına kaymaktadır (<http://gabacam.tr.gg/B.ue.y.ue.kkabaca.htm>).

Büyükkabaca Belediyesi, 2012 nüfus verilerine göre 3611 kişinin yaşadığı bir belde belediyesidir (Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı, 2012; http://www.senirkent.gov.tr/default_b0.aspx?content=1028). Büyükkabaca Belediyesi; idari ve mali kriterler açısından *küçük ölçekli bir belediye*⁵ niteliğini taşımaktadır.

Büyükkabaca Belediyesi ve Gülbudak Limited Şirketi kamu özel ortaklığı yönteminin ilkeleri çerçevesinde 2011-2036 tarihleri arasında uygulanacak "Hasan Aşık Entegre Meyve Bahçesi İşletmesi" isimli 25 yıllık bir proje geliştirmiştir.

3.1.Projenin Amacı ve Kapsamı

Proje; esas olarak Büyükkabaca Belediyesi ile Gülbudak Gıda Soğutma Tekstil İnşaat ve Ticaret Limited Şirketi arasında yapılan bir sözleşme doğrultusunda ilgili işletmenin Büyükkabaca yöresinde yapacağı **Entegre Meyve Tesisi** yatırımına dayanmaktadır. Bu bağlamda Büyükkabaca Beldesi halkının istihdam edilmesi ve Belediyenin gelir sağlaması, gerçekleştirilmesi düşünülen projenin birincil amacı olarak ifade edilmektedir (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/9).

Proje; Büyükkabaca beldesi içerisinde Belediyeye ait olan ve üzerinde hiçbir tarımsal faaliyet bulunmayan engebeli bir niteliğe sahip yaklaşık 2000 da'lık⁶ bir kırsal arazinin Gülbudak Limited Şirketi tarafından meyve bahçesi haline getirilmesi ve ürün hasadından %15 oranındaki payın ilgili Belediyeye verilmesini amaçlamaktadır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.1,4).

Oluşturulması düşünülen entegre meyve tesisi içerisinde proje sonunda yaklaşık 2000 da'lık araziye 1.000.000 elma fidanı dikilmesi hedeflenmektedir.⁷

3.2.Proje İle İlgili İdari Konular

Proje ile ilgili idari konular sözleşme kapsamında belirlenmiştir. Bu hususlardan ilki, söz konusu alanda alt yapının oluşturulması, elektrik, su, yol ve idari binaların yapılmasıdır. Sayılan işlerin projenin başladığı tarihten itibaren en geç üç yıl içerisinde tamamlanması ile ilgili yükümlülük işletme tarafından üstlenilmiştir (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/1).

Proje esnasında yapılacak yönetim kurulu toplantılarında, bahçe kurulması, fidan dikimi, diğer altyapı hizmetlerinin yerine getirilmesi, ürün yetiştirme ve hasadında Belediye adına Belediye Başkanı veya meclisin görevlendireceği bir üyenin gözlemci olarak katılabilmesi öngörülmüştür (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/2).

Proje ile ilgili bir diğer husus; Büyükkabaca Belediyesi'ne ait olan entegre meyve tesisinin kurulacağı arazi ile ilgilidir. Mülkiyeti Belediyeye ait olan arazi ile ilgili olarak, Belediyenin mülkiyetle ilgili her türlü hakkının saklı tutulması; söz konusu arazi üzerinde kullanım hakkı dışında mülkiyet devri, satış veya kiralama işlemlerinin yapılamayacağı; arazinin hiçbir şekilde banka veya üçüncü şahıslara teminat olarak gösterilemeyeceği ve kredi işlemlerine konu edilemeyeceği gibi hususlar üzerinde taraflar arasında anlaşma sağlanmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/5).

Proje içerisinde çalıştırılacak eleman istihdamında; şirket kriterlerine uymak şartıyla idari ve teknik personelin 1/3'ünün ve beden işçilerinin 2/3'sinin Belediyenin önerdiği kişilerden oluşacağı öngörülmektedir (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/3). Tesis üzerinde yapılan inceleme sonrasında 2013 yılı itibarıyla entegre meyve tesisinde günlük ortalama en az 50 işçinin çalıştığı; bu durumun tesis içerisindeki işlerin dağılımına ve mevsime bağlı olmak üzere 150-200 kişi arasında değiştiği gözlemlenmektedir.

Projenin gerçekleştirilmesi sürecinde Belediye ve işletme arasındaki idari ve teknik konulardan her iki örgütün en üst düzey yöneticilerin veya görevlendirecekleri elemanların sorumlu olacağı açıkça belirtilmiştir (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/4).

Ayrıca 2011 veya daha sonraki yıllarda ürünlerin muhafazası amacıyla kurulacak tarımsal amaçlı sanayi tesisi (soğuk hava tesisleri) için ana yola cepheli asgari 15 da'lık bir alanın Belediye tarafından bedeli karşılığında ilgili işletmeye tahsis edilmesi kararlaştırılmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/6).

Belediyeye ait 20 da'lık bir alanda bulunan elma bahçesinin rehabilite edilmesi ve bu bahçenin ürün hasadı ve paylaşımı ile ilgili olarak Belediye Meclisi ve Encümeni tarafından yeni bir protokolün yapılması da kararlaştırılmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/7).

⁵ Büyükkabaca Belediyesi, 8 Memur, 5 Kadrolu İşçi, 5 Geçici İşçi ve 8 Şirket Elemanı olmak üzere 26 personele sahiptir. Belediye, Yazı İşleri ve Zabıta Müdürlüğü olmak üzere iki ana birim şeklinde yapılandırılmıştır. Belediyenin 2012 yılı bütçesi ise 4.750.000 TL olarak gerçekleşmiştir.

⁶ 1 da=1000 metrekare şeklinde çevrilmektedir. Yani tesis oluşturulacak toplam alan 2.000.000 metrekare olarak tahmin edilmektedir.

⁷ 19.03.2013 tarihi itibarıyla Meyve Bahçesi Tesisi'ne dikilen elma fidanı sayısı yaklaşık 550.000 adet şeklinde gerçekleşmiştir. İlgili tarih itibarıyla dikim yapılabilecek kullanılabilir alan miktarı ise yaklaşık 1.700.000 metrekare olmuştur.

3.4.Proje İle İlgili Teknik Konular

Entegre meyve tesisinin kurulma, gençlik ve meyve döneminde, üst yöneticilerin dışında, ziraat mühendisleri ve ziraat teknisyenleri tarafından kontrol edilmesi; gerektiği kadar mevsimlik işçilerin alanda hizmet vermesi; alanda hizmet verecek gerekli işçi sayısına ilgili işletmenin karar vermesi ve tüm bu giderlerin ilgili işletme tarafından finanse edilmesi kararlaştırılmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.3/1).

Entegre meyve tesisinin, bölgede hayvancılık ve tarımla uğraşan Büyükkabaca çiftçilerini hiçbir şekilde mağdur etmeyeceği ve yöre halkının ekonomik faaliyetlerine devam edebilmeleri ile ilgili olarak elektrik, su ve yol verilmesi gibi hususlarda ilgili işletme tarafından kolaylık sağlanacağı öngörülmektedir (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.2/8).

Oluşturulacak meyve bahçesinin yöre, bölge ve ulusal düzeyde bu alanda örnek teşkil edecek özelliklerde olması öngörülmekte; bölgedeki tarımsal denetimi sağlamak ve ihracata yönelik pazara üretimi sağlamak amacıyla 2. yıldan itibaren Belediye koordinasyonunda Büyükkabaca çiftçilerine ücret karşılığında %10 iskontolu fidan dağıtımı yapılması da ortaklık sürecindeki teknik konular arasında yer almaktadır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.3/3-4).

Meyve bahçesi projesi ile ilgili olarak özel sektör ortağı işletme tarafından yapılması kararlaştırılan işler arasında; arazi üzerinde tarım yapılmaya uygun olabileceği düşünülen kısımlarda arazi tel örgü çalışmasının yapılması; sınırları çevrilen kısımlar içerisinde arazi derin patlatma sürümü yapılarak toprağın tarıma elverişli hale getirilmesi; taş temizleme çalışmalarının yapılması; işletme için gerekli olan suyun, derin kuyuların açılması yoluyla sağlanması; işletme için gerekli olan enerji hattının ve trafoların tesis edilmesi; işletme için gerekli olan idari bina, depo ve sosyal tesislerin inşa edilmesi; meyve bahçesi içerisinde gereken yerlere tel terbiye ve koruma sistemlerinin kurulması; ihtiyaç duyulan diğer tesis ve ekipmanların temin edilmesi gibi hususlar sayılmaktadır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.3/5-14).

3.5.Proje İle İlgili Mali Konular

Projenin finansmanın sağlanmasında en büyük mali sorumluluğun ilgili özel sektör işletmesine aittir. Sözleşme koşullarına göre Belediyeye ait olan arazi üzerinde gerçekleştirilecek tüm yatırımın, ilgili özel sektör işletmesi tarafından sağlanacağı kararlaştırılmıştır. Belediye sadece tesis kurulacak araziye projeye tahsis etmekte ve 25 yıl gibi bir süre için kullanım hakkını ilgili işletmeye devretmektedir. Belediyenin bu iki yükümlülüğünün dışında, kurulacak tesis ile ilgili hiçbir maddi katılımda yer almayacağı ve tesisin bakım ve masraflarından sorumlu olmayacağı hususunda taraflar arasında anlaşma sağlanmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.4/1-5).

Entegre meyve tesisi işletmesi, ürün bedelli paylı ortaklığa dayanan bir niteliğe sahiptir. Buna göre, ilgili Belediyenin ürün pay bedeli oranı her yıl %15 olarak belirlenmiş; bu oranın ilgili özel sektör işletmesi tarafından Belediyeye Ekim, Ocak ve Mart aylarında olmak üzere üç eşit taksit şeklinde ödenmesi kararlaştırılmıştır. Entegre meyve tesisinde yetiştirilen ürünlerin pazarlama sorumluluğu ilgili özel sektör ortağına ait olup; hasat sonrası ürün değerinin tespit edilmesi için Belediyeden en az iki, belde çiftçilerinden iki ve tarım ilçe müdürlüğünden de iki yetkilinin katılacağı bir komisyon kurulması öngörülmüştür (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.4/2,3,4). Yapılan incelemeler sonucunda meyve bahçesindeki her bir fidandan özellikle 4. yıl sonrasında ortalama 30 kg hasat elde edilebileceği düşünüldüğünde; toplam hasat miktarının 30.000 ton civarında olabileceği tahmin edilmektedir. Hedeflenen üretim miktarı karşılığında elde edilecek pay, mali açıdan küçük ölçekli bir Belediye için önemli bir gelir kaynağı⁸ olacaktır.

Belediyeye ait arazi üzerinde gerçekleştirilen ve 2011-2036 yılları arasında işletme hakkı ilgili özel sektör ortağına verilen entegre meyve tesisinin, 2036 yılına gelindiğinde ilerleyen sürelerde işletilmesi için ek süre verilmemesi durumunda tüm tesislerin Büyükkabaca Belediyesine bedelsiz olarak devredilmesi kararlaştırılmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.4/5).

Büyükkabaca Belediyesi ve özel sektör işletmesi tarafından gerçekleştirilen 2000 da'lık entegre meyve bahçesi projesi ile ilgili olarak yapılan incelemeler ve görüşmeler sonucunda mali açıdan önemli bir finansmana ihtiyaç duyulduğu söylenilebilir. Projenin maliyet kalemleri içerisinde; arazinin fidan dikilebilecek konuma getirilmesi için yapılan giderler, tesisin su ihtiyacının karşılanması için açılacak kuyular ve buna bağlı olarak oluşturulacak havuzlar için yapılacak giderler, fidan giderleri, sulama ve tel terbiye sistemi giderleri ve diğer tesis giderleri bulunmaktadır. Örneğin bir elma fidanının ortalama fiyatı 4 TL olarak ifade edilmektedir. Tesis içerisinde 1.000.000 adet fidan dikilmesi amaçlandığına göre sadece fidan maliyetinin 4.000.000 TL olabileceği tahmin edilmektedir.

2013 yılı itibarıyla Belediye ve özel sektör ortağı işletmenin yetkilileri ile yapılan görüşmelerde maliyetlerle ilgili genel bilgiler edinilmiştir. Buna göre 1 da'lık bahçe maliyetinin (fidan, işçilik, tel terbiye sistemi ve diğer giderler dahil olmak üzere) yaklaşık 7.000 TL olduğu tahmin edilmektedir. Yapılan fizibilite çalışmasında toplam bahçe maliyetinin ise (idari tesis ve ekipmanlar hariç olmak üzere) yaklaşık olarak 14.000.000 TL olacağı tahmin edilmektedir. Bu duruma bağlı olarak meyve tesisinin oluşturulması ile ilgili sabit maliyetin yaklaşık 15.000.000 TL üzerinde olabileceği; yıllık tesis maliyetinin ise yaklaşık 1.000.000 TL civarında oluşabileceği öngörülmektedir.

⁸ 2013 yılı elma fiyatının ortalama 1 TL olduğu dikkate alındığında 1 yılda elde edilecek tahmini gelir 30.000.000 TL ve Belediyenin payına tahmini 4.500.000 TL düşmektedir.

3.6.Proje İşletme Süreci

Kamu özel ortaklığı çevresinde ortaya konulan meyve bahçesi projesinin işletme sürecinin, ilgili özel sektör ortağı işletme tarafından gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Buna göre işletme sürecinin, ilgili işletmenin Belediye ile kesin anlaşmayı⁹ yaptıktan sonra tüm ürünlerin hasat sonu olmak koşuluyla yirmi beşinci yılsonu olacağı kararlaştırılmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.5).

Kamu özel ortaklığı sözleşmelerinin genel özellikleri gereği, meyve bahçesi projesinin gerçekleştirilmesi ve işletilmesi sürecinde Belediyede olabilecek herhangi bir idari ve teknik değişimden ilgili işletmenin sorumlu olmayacağı ve devamlılık ilkesinin kesinlikle korunacağı hüküm altına alınmıştır (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.5).

Büyükkabaca'da kurulan meyve bahçesi projesi doğrultusunda yapılan sözleşme süresine herhangi bir nedenle uyulmaması veya sözleşmede yer almayan bazı olumsuzlukların ilgili işletmenin üretimine yansması durumunda; zarara neden olan taraf mahkeme marifetiyle belirlenen bilirkişilerin takdir edeceği maddi bedeli ödemekle yükümlü tutulmuştur (Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 2011: m.6/1).

Büyükkabaca Belediyesi'nin kamu özel ortaklığı/işbirliği yöntemini esas alarak özel sektör işletmesi ile oluşturduğu meyve bahçesi ortaklığı projesi, yerel ölçekte önemli düzeyde mali ve teknik kapasiteye sahiptir (Bkz Tablo 2).

Tablo 2. Kamu Özel Ortaklığı/işbirliği ve Büyükkabaca Belediyesi'nin Uygulaması Özellikleri

	Kamu Özel Ortaklığı/işbirliği Özellikleri	Entegre Meyve Bahçesi Projesi Özellikleri
1	Kamu otoritesi ile özel sektör işletmesi arasında kurulan örgütsel yükümlülükler içeren, sürekli ve ilişkisel bir ortaklık ve buna dair sözleşme	Büyükkabaca Belediyesi ile Gülbudak Limited Şirketi arasında ürün bedelli paylı ortaklık ve buna dair sözleşme
2	Her iki tarafın da finansal açıdan risk alması ve riskin taraflar arasında özel sektör ağırlıklı paylaşılması	-Büyükkabaca Belediyesi'nin tahmini değeri 2.000.000 TL civarında olan 2000.da'lık bir araziyi bedelsiz olarak kullanıma tahsis etmesi -Tesisle ilgili finansmanının Gülbudak Limited Şirketi tarafından karşılanması
3	Projenin özel sektörün yetenek ve donanımı doğrultusunda hızlı bir şekilde bitirilmesi	Gülbudak Limited Şirketi tarafından; -Belediyeye ait kırsal arazinin 1.000.000 adet fidandan oluşan bir meyve bahçesi tesisine dönüştürülmesi -3 yıl içerisinde alt yapının oluşturulması, elektrik, su, yol ve idari binaların yapılması
4	Uzun dönemli bir işletme süreci	-Sözleşme 25 yıllık bir işletme sürecini kapsamaktadır. -Belediye ürün pay bedeli olarak %15'lik bir paya sahip
5	Çerçeve anlaşmasına dayalı bir süreç yönetimi	-Büyükkabaca Belediyesi ile Gülbudak Limited Şirketi arasında devamlılık arz eden nitelikteki sözleşme
6	Sözleşme ve süreç sonrası tesisin kamu otoritesine devredilmesi	-25 yıllık işletme süresi sonrasında ek bir süre verilmemesi durumunda tesis bütünüyle bedelsiz olarak Büyükkabaca Belediyesi'ne devredilecektir.

Kamu özel ortaklığı/işbirliği yönteminin özellikleri ile Büyükkabaca Belediyesi ve özel sektör ortağı tarafından gerçekleştirilen projenin temel özellikleri arasında bir uyumluluk söz konusudur (Bkz Tablo 2).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda dünyanın hemen her ülkesinde önemli düzeyde yaygınlaşma eğilimi gösteren kamu özel ortaklığı/işbirliği yöntemi, Türkiye'de de merkezi ve yerel düzeyde kullanılmaya başlanmıştır. Kamu özel ortaklığı, birçok alanda farklı projelerin geliştirilmesine, özel sektörün yeteneklerinin ve donanımlarının kamu sektörüne entegre edilmesine, risklerin paylaşılmasına, uzun dönemli sözleşmeler geliştirilmesine, birlikte yönetme imkanını sağlayan bir modeldir.

Türkiye'de kamu özel ortaklığının yerel yönetimlerde de kullanılmaya başlandığını gösteren örnekler bulunmaktadır. Bu örneklerden birisi de Isparta ili Senirkent ilçesi Büyükkabaca Beldesi içerisinde Belediye tarafından gerçekleştirilen Entegre Meyve Bahçesi Tesisi projesidir.

⁹ Büyükkabaca Belediyesi-Gülbudak Gıda Soğutma Tekstil İnşaat ve Ticaret LTD ŞTİ Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi, 3 Mart 2011, Eğirdir-Isparta.

ALTAN-KERMAN-AKTEL-METİN-EKE

Büyükbaca Belediyesi ve özel sektör ortağı tarafından oluşturulan Entegre Meyve Bahçesi projesi, *bir kamu otoritesi ile özel sektör işletmesi arasında kurulan, örgütsel yükümlülükler içeren, sürekli ve ilişkisel bir ortaklığa dayanması; bir sözleşmeye dayalı olarak her iki tarafın da finansal açıdan risk alması ve riskin taraflar arasında özel sektör ağırlıklı paylaşılması; tesisin tamamlanması için 3 yıllık bir sürenin öngörülmesi; 25 yıl gibi uzun bir işletme süresinin belirlenmesi; ilgili kamu otoritesinin elde edilecek gelirden pay elde etmesi; kurulan tesisin yönetiminin tamamen özel sektör işletmesine bırakılması* gibi birçok özelliği nedeniyle kamu özel ortaklığı/işbirliği yöntemi kapsamında oluşturulan bir uygulama niteliği taşımaktadır.

Bu proje;

- ile Belediye, nerdeyse yıllık bütçesinin tamamına yakın bir oranda gelir elde edecektir
- yöre halkına istihdam olanağı sağlayacaktır
- kırsal kalkınmaya ivme kazandıracaktır
- diğer kamu idarelerine örnek teşkil edecektir
- atıl durumdaki bir araziye ekonomiye kazandıracaktır
- tarımsal sanayinin gelişmesine kaynaklık edebilecektir
- diğer yatırımcıların bölgeye gelmesi için öncülük edecektir
- meyvecilik sektöründe bölgedeki çiftçilerin uzmanlaşmasını sağlayacaktır
- sözleşme sonrasında belediyeye, büyük ölçekli bir tesis kazandıracaktır
- özel sektör işletmesinin önemli düzeyde kar elde etmesini sağlarken, aynı zamanda benzer projelere yatırım yapması için tecrübe ve cesaret sağlayacaktır
- olumlu bir çevresel etki yaratacaktır
- birlikte çalışma kültürünün oluşmasına aracılık edecektir
- kamu ve özel sektörün karşılıklı olarak işbirliği içinde çalışmalarının avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyacaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde kamu özel ortaklığı uygulaması, kaynak sıkıntısı çeken yerel yönetim birimlerine alternatif gelir sağlama, kalkınmaya destek olma, atıl durumdaki kaynakların harekete geçirilmesi ve istihdam oluşturulması imkanını verecektir. Ayrıca uygulamadan elde edilecek deneyimle iyi sözleşme örnekleri oluşturulmasını sağlayacak bir potansiyele sahiptir.

KAYNAKÇA

- BÜYÜKKABACA BELEDİYESİ-Gülbudak Gıda Soğutma Tekstil İnşaat ve Ticaret Limited Şirketi. (2011). Eğirdir-Isparta: Meyvecilik Ortak Yatırım Projesi Sözleşmesi. 3 Mart 2011.
- CITIES DEVELOPMENT INITIATIVE FOR ASIA (CDIA) (2010). CDIA PPP Guide for Municipalities. Metro Manila Philippines: <http://cdia.asia/wp-content/uploads/PPP-Guide-for-Municipalities-FINAL-100609.pdf> (01.03.2013)
- DARDOT P., & LAVAL C. (2012)., Dünyanın Yeni Aklı Neoliberal Toplum Üzerine Deneme. (Çev.İşık Ergüden), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. ISBN:978-605-399-244-8.
- DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT, HERITAGE AND LOCAL GOVERNMENT. (2004). Local Authorities And Renewable Energy: A Framework For Public Private Partnerships,Ireland: <http://www.environ.ie/en/Publications/DevelopmentandHousing/PPP/FileDownload,1750,en.pdf> (06.03.2013)
- DESRIEUX, C., (2009). “Kamu-Özel Sektör Ortaklıklarının Yerel Kalkınmadaki Rolü: Fransa Deneyimi”, Bölgesel Gelişme ve Bölge Planlamada Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: İstanbul Politika Merkezi.
- ERYILMAZ, B., (2009). Kamu Yönetimi, Ankara: Okutman Yayıncılık. 2009, ISBN:978-605-5884-07-9.
- FARQUHARSON E., (2009). “UK PPP Program-Policy Background and Implementation”, <http://www.ncsl.org/documents/transportation/EFarquharson1209.pdf> (10.03.2013)
- GRIMSEY, D. & LEWIS, K. M., (2004). “Public Private Partnerships-The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance”. UK: Edward Elgar Publishing.
- GÜLER B. A., (2005). Devlette Reform Yazıları, Ankara: Paragraf Yayınevi, 2005, ISBN:975-6134-05-4.
- GÜNGÖR H., (2012). Sağlık Sektöründe Kamu-Özel İşbirliği Uygulamaları ve Türkiye İçin Değerlendirme (Uzmanlık Tezi). T.C.Kalkınma Bakanlığı, Yayın No:2831, Ankara.
- HOOD C. (1991). “A Public Management for All Seasons”. Public Administration, 69 (1), 3-19.

- HOOD J. & NEİL M., (2002). “Managing The Risks Of Public-Private Partnerships In Scottish Local Government”. Policy Studies, Vol. 23, No 1, 21-35.
- JUTTING J., (1999). “Public-Private-Partnership and Social Protection in Developing Countries: The Case of The Health Sector”. Paper Presented at the ILO Workshop on “The extension of social protection”, Geneva: 13.-14.12.1999.
- KALKINMA BAKANLIĞI. (2012). “Dünyada ve Türkiye’de Kamu-Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler”. Ankara: Yatırım Programlama İzleme Ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü.
- KARAHANOĞULLARI O. (2011). “Kamu Hizmetleri Piyasa İlişkisinde Dördüncü Tip: Eksik İmtiyaz (Kamu-Özel Ortaklığı)”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 66, No. 3, 177-215.
- KARASU K. (2009). “Yeni 'Kamusal' Örgütler: Kamu Yararı Şirketleri”. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, S.64 C.3, 117-147.
- KERMAN U. & ALTAN Y. & AKTEL M. & EKE E., (2012). “Sağlık Hizmetlerinde Kamu Özel Ortaklığı Uygulaması”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2012, C.17, S.3, 1-23.
- LEVRAT N. (1995). “Avrupa’da Yerel Kamu Hizmetlerinin Sağlanmasında Kamu-Özel Sektör Ortaklığı Deneyimleri”. Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt:4 Sayı:2, 31-45.
- LIU Z. & YAMAMOTO H. (2009). “Public-Private Partnerships (PPPs) in China: Present Conditions, Trends, and Future Challenges”. Interdisciplinary Information Sciences Vol. 15, No. 2, 223-230.
- MERRY W. & VASUKI N.C. (2011). “Public Private Partnerships (PPP) Local Government Role In Public Services Experiences Of PPP In Usa”. CSD Interseasonal Conference On Building Partnerships For Moving Towards Zero Waste, Tokyo Japan: February 16-18, 2011.
- MOSZORO M. & KRZYZANOWSKA M. (2011). “Implementing Public-Private Partnerships In Municipalities”, IESE Business School-University of Navarra.
- OECD. (2008). “Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money”. France: OECD Publishing, ISBN: 9789264042797.
- ÖZER M. A., (2005). Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya. Ankara: Platin Yayınları, 1.Baskı, 2005, ISBN:975-8163-63-9.
- PARLAK B. ve SOBACI Z. (2010). Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 3.Baskı, 2010, ISBN: 978-975-253-050-8.
- PİRLER O., (1995). “Yerel Yönetimler ve Yap-İşlet-Devret Modeli”, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 4 Sayı 1, 47-60.
- SAĞLIK BAKANLIĞINCA KAMU ÖZEL İŞ BİRLİĞİ MODELİ İLE TESİS YAPTIRILMASI, YENİLENMESİ VE HİZMET ALINMASI İLE BAZI KANUN VE KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMELERDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASI HAKKINDA KANUN, Kanun No:6428, Resmi Gazete Tarih:09.03.2013 Sayı: 28582.
- SAĞLIK BAKANLIĞININ TEŞKİLAT VE GÖREVLERİ HAKKINDA KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMEDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR KANUN, Kanun No: 5683, Resmi Gazete Tarih: 9.6.2007 Sayı: 26547.
- SAVAS E.S. (1999). Privatization and Public-Private Partnerships. CQ Press, 2nd edition, 1999, ISBN-13: 978-1566430739.
- STEPHENSON, M. (1991). “Whither The Public-Private Partnership - A Critical Overview”. Urban Affairs Review, 27(1), 109-127.
- TEKİN A. G. (2008). Kamu-Özel İşbirlikleri/Ortaklıkları [PPP] & Türkiye Deneyimi, <http://www.angelfire.com/ok4/aligunertekin/PPPveTürkiyeDeneyimi1.pdf> (03.03.2013)
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Veri Tabanı Kayıtları 2012, http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?adnksdb2&ENVID=adnksdb2Env&report=wa_idari_yapi_10sonrasi.RDF&p_il1=32&p_yil=2012&p_dil=1&desformat=html (01.03.2013)
- UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE. (2008). Guidebook On Promoting Good Governance In Public-Private Partnerships. New York and Geneva: United Nations Publications, Sales No. 08.II.E.1.
- UZ A. (2007). “Kamu-Özel Ortaklığı/Public-Private Partnership (PPP) (Kavram ve Hukuksal Çerçeve)”. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. XI S.1-2, 1165-1182.
- WORLD BANK. (2012). “Public-Private Partnerships Reference Guide”, Version 1.0, Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development.
- YESCOMBE, E.R. (2007). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. UK: Elsevier, 2007, ISBN: 978-0750680547.
- <http://gabacam.tr.gg/B.ue.y.ue.kkabaca.htm> (10.02.2013)
- <http://www.pppcouncil.ca/resources/about-ppp/models.html> (05.03.2013)
- http://www.senirkent.gov.tr/default_b0.aspx?content=1028 (10.02.2013)