

# KAMU ÖZEL ORTAKLIKLARI VE UYGULAMAYA İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI<sup>1</sup>

Turgay BERKSOY

(Prof. Dr. , Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Maliye Bölümü, E-mail: [tberksoy@marmara.edu.tr](mailto:tberksoy@marmara.edu.tr))

Nuh Ekrem YILDIRIM

(Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Korkuteli Meslek Yüksekokulu, E-mail: [nuhekremyildirim@hotmail.com](mailto:nuhekremyildirim@hotmail.com))

## ÖZET

*Küreselleşmenin etkisiyle insanoğlunun ihtiyaçları artmaya başlamıştır. Özellikle büyük altyapı yatırımlarının artmasıyla finansman arayışında olan devletler, özel sektör ile işbirliğini artırmaya başlamışlardır. Kamu özel ortaklığı ismi verilen bu modelde, riskler, getiriler ve sorumluluklar paylaşılmaktadır. Bu çalışmanın amacı; kamu özel ortaklığına teorik ve bir anket çerçevesinde ampirik olarak ulaştırma sektörüne de vurgu yaparak yer vermektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Özel Ortaklıkları, Ulaştırma Sektörü, Yap-İşlet-Devret

**JEL Kodları:** G28, H83, R49

## PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS AND A SURVEY STUDY RELATING TO PRACTICE

### ABSTRACT

*The needs of human beings have begun to increase with the impact of globalization. Especially with the increase of large infrastructure investments, The states which are in search of financing have started to cooperate with the private sector. In this model is called Public Private*

---

<sup>1</sup> Bu makale, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Teorisi Bilim Dalında Prof. Dr. Turgay Berksoy danışmanlığında hazırlanan "Kamu Özel Ortaklıkları ve Ulaştırma Sektörü (Dünya ve Türkiye Örnekleriyle)" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

*Partnerships, risks, benefits and responsibilities are shared. The purpose of this study is to examine public private partnerships theoretically and empirically within the framework of a survey with an emphasis on the transportation sector.*

**Keywords:** Public Private Partnerships, Transportation Sector, Build-Operate-Transfer

**JEL Codes:** G28, H83, R49

## 1.GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, nüfus artışı gibi faktörlerinde etkisiyle hükümetler büyük altyapı yatırımlarına ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Ekonomideki kıt kaynaklarla hizmet ihtiyacını karşılamaya çalışan devletlerin, özel sektörün sermaye ve teknolojik yapısından faydalanması gerekli hale gelmiştir. Kamu özel ortaklığı (KÖO) ismi verilen bu modelde; kamu sektörü ile özel sektör arasında imzalanan sözleşme kapsamında, devletin temel amacı olan toplumsal hizmet maksimizasyonu ile özel kesimin kar maksimizasyonu amacı gerçekleşmiş olacaktır.

Dünya literatüründe farklı yaklaşımları ve tanımları bulunan kamu özel ortaklıkları; ileride yer verileceği üzere pek çok farklı isimler altında kullanılmaktadır, ancak her bir kavram özünde kamu özel ortaklığını ifade eden çatı kavramdır. Kamu özel ortaklığı kapsamında, söz konusu projede finansman, risk ve sorumluluklar gibi birçok unsur paylaşmakta, kamusal ve özel kesim projeyi beraber yönetmektedir. Ülkemizde; Yap-İşlet, Yap-İşlet-Devret gibi modellerin kendine özgü mevzuatı olmasına rağmen kamu özel ortaklığı projelerini tek elden düzenleyen genel bir kanun mevcut değildir.

Bu çalışmanın amacı; son yıllarda gelişmeye başlayan kamu özel ortaklığına teorik ve bir anket çerçevesinde ampirik olarak ulaştırma sektörüne de vurgu yaparak yer vermektir. Bu bağlamda, kamu özel ortaklığı kavramına genel olarak yer verilmiş, modelin özelleştirme ve geleneksel kamu alımları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Kamu özel ortaklığı projelerinde risk ve finansman paylaşımı konusu ile modelin hukuksal altyapısı irdelenmiş, modelin yönetiminde merkezî birimin etkinliği ele alınmıştır. Son olarak, kamu özel ortaklığının ulaştırma sektöründeki durumu incelenmiş, ülkemizde KÖO modeliyle ilişkili olan 9 kamu kurumunda çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasına yer verilmiş, sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 2. KAMU ÖZEL ORTAKLIĞINA DUYULAN İHTİYAÇ

Altyapı hizmetlerinin geliştirilmesi ve temel vatandaşlık hizmetlerinin sunulması her zaman kamu sektörünün önemli bir faaliyeti olarak kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle, kamu kesimi tarafından sunulan bu tür hizmetlerin özel sektör tarafından sunulmasının cazip olmadığı yönünde sebepler vardır.

- ❖ Devletler, ekonomik büyümenin teşvik edilmesinde ve yoksulluğun azaltılmasında altyapının önemli rolü olduğunu kabul etmişlerdir.
- ❖ Kamu mallarının doğası gereği; devletler, piyasa koşulları ne olursa olsun temel vatandaşlık hizmetlerinin sağlanması için çalışmışlardır.
- ❖ Ekonomik, sosyal ve siyasi birtakım nedenlerle, bu önemli alanların gelişmesinde özel sektörün katılımı yavaş ve istikrarsızdır. Kamu hizmetlerinin sunulması ve altyapı hizmetleri, geleneksel olarak devletin özel bir alanı olmuştur.

Ancak artan nüfus baskısı, kentleşme vb. gelişmeler, devletin geleneksel yollarla kamu ihtiyaçlarını yeteri kadar karşılamadaki kabiliyetini sınırlamıştır. Bu durum, dünya genelinde

devletlerin zamanla kamu yatırımlarını tamamlamak için özel sektöre yönelmesine ve kamu hizmetlerinin KÖO yoluyla sunulmasına yol açmıştır (Sharma ve Bindal, 2014: 1270).

Son yıllarda birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede altyapının gelişmesine olan ihtiyacın artması ve bütçe kısıtları, kamu yararına olan tesislerin finansmanında yeni yolların arayışına neden olmuştur. Kamu altyapısı ve hizmetlerinin sunumunda özel sektörün finansman ve uzmanlığının KÖO yoluyla katılımı seçeneklerden biri olmuştur (Carbonara ve diğ.,2015: 162). Bu bağlamda hükümetler; kamu özel ortaklıkları yolu ile özellikle ulaşım, su, enerji ve telekom, son yıllarda eğitim, sağlık ve cezaevlerinde olmak üzere özel sektöre yönelmekte ve uyguladıkları politikalarla özel sektörün katılımını teşvik etmektedir (Shaoul, 2009: 27).

Günümüzde, dünya genelinde yaklaşık 1,1 milyar insan elektrikten, 660 milyon insan temiz suya erişimden ve 2 milyardan fazla insan modern sağlık tesislerinden yoksundur. Bu boşluğun doldurulması için kamusal ve özel sektörün birlikte çalışması gereklidir ([http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ppp/priorities](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/ppp/priorities), 8 Nisan 2016).

### 3. KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI KAVRAMI VE KAPSAMI

Dünya genelinde küreselleşme ile birlikte yeni bir döneme geçilmiş, küreselleşme hareketlerinin etkisiyle kamu özel ortaklıkları tüm ülkelerde hızla yaygınlaşmıştır. Dünyada uygulanan başlıca KÖO örnekleri aşağıdaki gibidir:

Havaalanları, Havaalanı Yönetimi ve Uçuş Kontrol, Sanatsal ve Kültürel Tesisler, Adliye Binaları ve Tesisleri, Bilgi Sistemleri, Savunma Ekipmanları, Bakımı, Eğitimi ve Tedariki, Eğitim (Okullar, Polis / Asker Okulları, Üniversiteler), Filo Yönetim Hizmetleri (Kara, Deniz ve Hava, Sivil Savunma), Hastaneler, Klinikler, Tıbbi Ekipmanlar, Bilgi ve İletişim Teknolojisi Hizmetleri, Devlet Dairelerinin Tedariki ve Yerinden Taşınması, Polis, İtfaiye ve Ambulans İstasyonları, Liman Tesisleri, Cezaevleri ve Cezaevleri Muhafızları, Demir Yolları / Hafif Raylı Sistem / Tramvay, Yenilenebilir Enerji, Öğrenciler / Hemşireler / Doktorlar / Askerî Personel İçin Konaklama Yerleri, Bilim, Araştırma ve Geliştirme Tesisleri, Katı Atık Yönetim Tesisleri, Geri Dönüşüm, Yakma ve Çöp Depolama Alanları, Yollar / Köprüler / Tüneller (Ücretli ve Ücretsiz), Spor Stadyumları, Eğlence ve Rekreasyon Merkezleri, Sokak Aydınlatması, Hastaneler / Cezaevleri / Huzurevleri İçin Çamaşır ve Yemek Gibi Destek Hizmetleri, İtfaiye ve Uçuş Eğitim Hizmetleri, Kentsel Dönüşüm, Su ve Atık Su Arıtma Tesisleri (The Hong Kong Special Administrative Region Government, 2008: 12).

Literatürde birçok tanımı bulunan kamu özel ortaklıkları, kamusal mal ve hizmetler alanında devletin iktisadi hayat içindeki rolüne bağlı olarak ekonomik ve sosyal altyapıyı kapsayan geniş bir alanda uygulanmaktadır.

Dünya Bankası'na göre, KÖO'ların uluslararası kabul görmüş standart bir tanımı yoktur. KÖO terimi, kamusal ve özel sektör kuruluşları arasındaki anlaşma türlerini geniş bir yelpazede tanımlamak için kullanılır. KÖO programları zaman içinde geliştikçe farklı ülkeler farklı tanımlar benimsemişlerdir (<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/>, 20 Ocak 2016).

Grimsey ve Lewis'te kamu özel ortaklığı, kamu altyapı hizmetlerinin özel sektör kuruluşunca yapılması / yönetilmesi veya hizmetlerin özel sektör kuruluşunca devlet adına topluma sunulması için kamu kuruluşlarının özel sektör kuruluşlarıyla uzun dönem ortaklık sözleşmelerine girdikleri anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır (Grimsey ve Lewis, 2002: 108).

KÖO üzerine yapılan çeşitli tanımlarda baskın görüş; altyapının finansmanı, yapımı, işletilmesi ve bakımı ile ilgili olmuştur (Brinkerhoff ve M.Brinkerhoff, 2011: 3).

Son 20 yılı aşkın süredir gelişmekte olan ülkelerde yaygın hale gelen KÖO'lar, 134'ten fazla ülkede uygulanarak toplam altyapı yatırımlarına yaklaşık yüzde 15-20 oranında katkı sağlamaktadır (Independent Evaluation Group, 2015: 2). Dünya üzerinde çoğu ülkede kullanılan kamu özel ortaklıkları, altyapı hizmetlerinin devlet tarafından sunulmasının sistematik bir başarısızlığı karşısında son yıllarda ortaya çıkmış birkaç yöntemden biridir. Daha önceki yıllarda kamunun klasik satın alma uygulamaları; projelerin geç teslimatı, yüksek maliyetler, projeye taraf olanların ve kullanıcıların düşük memnuniyeti ile karşılaşmıştır (Regan, 2012: 2). Bu sebeple, kamu yatırımlarının devlet tarafından klasik tedarik sürecine dayalı olarak sunulmasının maliyeti ile KÖO yoluyla sunulmasının maliyetinin karşılaştırılması gerektiğine IMF tarafından vurgu yapılmıştır (Hall, 2008: 7).

Kamunun klasik tedarik sürecine karşılık kamu özel ortaklıkları, günümüzde geniş bir faaliyet alanı olarak, tüm şehir alanlarının canlandırılmasına yönelik hem büyük çaplı hem de küçük çaplı projelerde kullanılarak gelişme göstermiştir. Binlerce başarılı KÖO'lar yerel sorunlara çözüm olmuştur. Bu başarılı ortaklıkların problemleri ciddi ölçüde azaltmaya / ortadan kaldırılmaya devam edeceği düşünülmektedir (Woodside, 1986: 150-151). Ancak bazı altyapı hizmetlerinin kamu ve özel sektör faaliyetlerinin bir karması olarak KÖO yoluyla yaygın şekilde sunulmasının son yıllarda ilgili ülkelerde yasal sorunları artırdığı da ileri sürülmektedir (Custos ve Reitz, 2010: 556).

KÖO'ların yaygınlaşması sürecinde, Avrupa Birliği (AB) ve Uluslararası Para Fonu (IMF) tarafından bazı politikalar ortaya konmuştur. AB'nin mali kurallarının ortaya konulduğu Maastricht Anlaşmasında, üye devletlerin aşırı bütçe harcamalarından kaçınmaları vurgulanmış; kamunun bütçe açığının GSYİH'ye oranı yüzde 3 ve kamunun borçlanmasının GSYİH'ye oranı yüzde 60 olması gerektiği ifade edilmiştir. AB Komisyonu ve diğer organlarca ortaya konulan AB kuralları, geleneksel kamu alımı yoluyla işlemeyen kamu hizmetlerinin sunulmasını KÖO'lar yoluyla teşvik etmektedir (Hall, 2008: 7).

Uluslararası literatürde kamu-özel iş birliğini temsil eden, kamu özel ortaklığını ifade eden Private Participation in Infrastructure (PPI), Private Sector Participation (PSP), P3, Privately-Financed Projects, P-P Partnership, Private Finance Initiative (PFI) terimi, Ortak Girişim (Joint Venture), İmtiyaz (Concession) gibi birçok terim vardır (Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), 2009: 12; Emek, 2009: 9).

Altyapının gelişmesinde özel şirketlerin altyapı hizmetlerinin finansmanı ve sunumunda katılımını sağlayan KÖO'lara güven artmaktadır. Çoğu ülkede KÖO düzenlemeleri; genişleyen iki kamu kısıtlamasının üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Bu kısıtlar; kamu sermayesinin eksikliği ve kamu sektörünün kapasitesinin yetersizliğidir (Jooste ve Scott, 2009: 5).

KÖO projelerinin daima başarılı olduğu söylenemez. Ülkeler içinde buldukları konjonktürün etkisiyle KÖO projelerinde başarıyı yakalayabilir / yakalayamayabilir. KÖO'ların başarısına / başarısızlığına yol açan bu nedenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 1. KÖO Projelerinin Başarısına / Başarısızlığına Yol Açan Faktörler**

<b>KÖO'ların Başarılı Olmasına Yol Açan Faktörler</b>	<b>KÖO'ların Başarısız Olmasına Yol Açan Faktörler</b>
Sürecin Şeffaflığı	Zayıf Şeffaflık
İhalelerde Rekabet Edebilirlik	Çıkarlar ve Beklentilerde Farklılıklar
Riskle Orantılı Getirinin Yüksekliği	Uygun Olmayan Fizibilite Çalışması
Kredi Derecesinin Artırılması	Hükûmetin Taahhütlerinde ve Hedeflerinde Yetersizlik
Etkili Tedarik Süreci	Karmaşık Karar Verme Süreci
Uygun Risk Yönetimi	Kötü Belirlenmiş Sektör Politikaları
Hükûmet Garantileri	Yetersiz Yasal / Düzenleyici Çerçeve
İstikrarlı Politikalar	Kötü Risk Yönetimi
Elverişli Ekonomik Koşullar	Hükûmet Politikalarının Düşük Kredibilitesi
Elverişli Finansal Piyasa	Yetersiz Ulusal Sermaye Piyasaları
Güçlü ve Güvenilir Konsorsiyum	Uzun Dönemli Finansman Olanaklarının Yetersizliği
İş birliği	Rekabet Eksikliği
İtibar, Güven ve Motivasyon	

**Kaynak:** Hossein Darvish ve diğ., 2016: 4).

Mary Beth Corrigan ve ark. (2005), "Ten Principles for Successful Public Private Partnerships" isimli çalışmasında, KÖO modelinin başarıya ulaşmasında 10 temel ilkeye uyulması gerektiğini öne sürmektedirler. Bu temel ilkeler; KÖO'yu düzgün bir şekilde hazırlamak, ortak bir vizyon oluşturmak, ortakları ve kilit rol oynayan ortağı tanımak, tüm taraflar için risk ve getiri üzerinde net olmak, rasyonel karar verme süreci ve açıklığı oluşturmak, tüm tarafların üzerine düşen görevi yaptığına emin olmak, tutarlı ve eş güdümlü liderliği sağlamak, hızlı ve sık iletişim kurmak, doğru iş yapısının oluşturulması için müzakere etmek, içsel bir değer olarak dürüstlüğü oluşturmaktır (Mary Beth Corrigan ve diğ., 2005: 1). Dolayısıyla doğru tasarlanmış bir KÖO projesinin başarılı olma ihtimali yüksektir.

#### **4.KAMU ÖZEL ORTAKLIĞININ TÜRLERİ**

Kamu hizmetlerinin sunulmasında kamusal ve özel sektör arasında riskleri dağıtan başlıca KÖO modelleri aşağıdaki gibidir (Rakic ve Radenovic, 2011: 212-213).

**Tasarla-Yap (Design-Build):** Özel ortağın altyapıyı veya bir kamusal malı kamu tarafından verilen şartnamedeki özelliklere göre sabit fiyat karşılığında tasarladığı ve yaptığı, maliyet riskinin özel sektöre devredildiği sözleşmeye dayalı kamu özel ortaklığıdır. Bu iş birliğinde kamu sektörü finansal araçları sağlar, hizmeti sunar, bakımını yapar ve yapılmış tesisin mülkiyetine sahip olur.

**İşletme ve Bakım Sözleşmesi (Operation-Maintenance Contract):** Özel ortağın imzalanan sözleşme ve belirli şartlar altında kamu mülkiyetini işlettiği kamu özel ortaklığıdır. Devlet, mülkiyete sahip olmaya devam eder. Özel ortağın kârı, performansına bağlıdır.

**İşletme Ruhsatı (Operation License):** Özel şirkete, belli bir zaman diliminde kamu hizmetini sağlama hakkı veya lisansı verilmektedir (Bilgi teknolojilerinde kullanılmaktadır).

**Finanse Et (Finance Only):** Özel sektör (genellikle finans kurumu) projeyi doğrudan finanse eder. İnşaat riskinin alınması da dâhil tüm finansman sorumlulukları kamu sektörüne aittir.

**Yap-İşlet-Devret (Build-Operate-Transfer):** Özel sektör, kamu sektörü projelerine dayalı olarak kamusal bir malı yapar ve kamu hizmeti sağlayarak onu işletir. Kamu sektörünün kontrolü altında hizmet sağlayıcı olarak özel sektör, hizmet ücretini kamu sektöründen ve / veya son kullanıcılardan elde eder. Kira süresi dolduğunda, kamu malı özel sektör tarafından kamu sektörüne devredilir.

**Yap-Sahip Ol-İşlet-Devret (Build-Own-Operate-Transfer):** Özel şirket, kamu sektörü projelerine dayalı olarak kamusal bir malı yapar, işletir ve sözleşme dönemi boyunca mülkiyetini elinde tutar. Bu dönem boyunca özel şirket, kullanımdan ücret elde eder ve sonrasında da ekstra ücret olmadan mülkiyet kamu sektörüne devredilir. Sözleşme bitene kadar özel sektör altyapı projesinin tüm işletme yönetimini üstlenir.

**Kirala-Geliştir-İşlet (Lease-Develop-Operate):** Özel ortak, kamusal bir malı kiralar; teknolojik ve işlevsel olarak geliştirir ve işletir.

**Yap-Kirala-Devret (Build-Lease-Transfer):** Özel ortak, kamusal bir malı yapar ve kiraya verir. Mülkiyet kamu sektöründe kalır ve özel sektör hizmet sağlar. Kira süresi dolduğunda, kamusal mal özel sektör tarafından kamu sektörüne devredilir.

**Satın Al-Sahip Ol-İşlet-Devret (Buy-Own-Operate-Transfer):** Özel ortak, kamusal bir malı alır; sözleşmede belirtilen süre içinde kullanır ve hizmet sağlar. Sözleşme bittiğinde kamusal mal kamu mülkiyetine geri devredilir.

**Yap-İşlet (Build-Operate):** Özel sektör kamusal malı kamu sektörünün mülkiyetine devretme yükümlülüğü olmaksızın kendi sahipliğinde yapar ve işletir. Kamu sektörü sağlanan hizmetlerin kalitesini kontrol eder.

**Satın Al-Yap-İşlet (Buy-Build-Operate):** Özel sektör kamusal malı alır, geliştirir ve işletir. Sözleşme bitiminde, özel sektörün kamu mülkiyeti üzerindeki sahipliği devam eder.

Geleneksel kamu alımı ile özelleştirme arasında yer alan kamu özel ortaklıklarının; özel ortağın bir mülkü kiralama / kiraya verme, kamuya devretme zorunluluğu olan / olmayan farklı model uygulamaları vardır (OECD, 2010: 21-22).

## 5. KAMU ÖZEL ORTAKLIĞINDA RİSK ve FİNANSMAN DEĞERLENDİRMESİ

Kamu özel ortaklıkları, genellikle ortaklığın amacını ve süresini belirleyen, resmi yönetim yapısı ve çeşitli katılımcıların rollerini ve sorumluluklarını belirleyen yazılı anlaşmalar olup bu modelde kaynaklar, riskler ve getiriler paylaşılmaktadır (United Nations Foundation, 2003: 1-2). Ortaya çıkan sonuç açısından her iki taraf için ortaklık kavramı; doğal, zorunlu ve kazan-kazan (win-win) şeklinde egemen bir söylem üzerine inşa edilmiş olmaktadır (Buse ve Harmer, 2004: 51). Özel ortağın verimli çalışmasını ve harcanan paranın karşılığını sağlamak için yeterli ve aynı zamanda uygun bir miktar riskin devredilmesi gerekir. Prensip olarak, risk bunu en iyi yönetebilecek tarafça taşınmalıdır (OECD, 2012: 20).

KÖO'larda proje finansmanı ise bir projenin sıfırdan inşa edilmesi ya da mevcut bir projenin geliştirilmesine yönelik uygun kaynak bulunması olarak tanımlanabilir. İlgili projelerin finansmanında rol oynayan kuruluşlar, finansman talep eden kuruluşların kredibilitésine, projenin gelir yaratma gücüne ve proje varlıklarının teminat olarak alınabilmesine bakarlar. Uygulamada en sık proje finansman şekli %80 borç, %20 öz sermaye

bileşimi olup, bazı projelerde finansal kaldıraç oranı %100'e yakın gerçekleşebilmektedir. Proje finansman modelleri; devlet tekeli ve özelleştirme olmak üzere iki uç noktada karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda bu iki modelin ara kesiti olarak kamu-özel sektör işbirliği olan KÖO'lar üçüncü bir finansman modeli olarak tanımlanmaktadır (Teker, 2008: 2-3).

Kamu özel ortaklıklarında hükûmetin yapmış olduğu desteklerde söz konusu olabilir. Hükûmet destekleri; hükûmetin garantileri ve yardımları yoluyla görülür. Garantiler özel sektörü teşvik edici ve risk tutarını azaltıcı yönde dengeli olmalıdır. Uygulamada hükûmet garantileri ekonomik ve sosyal şartlara bağlıdır (Issa ve diğ., 2012: 1225). KÖO modelinde riskler ağırlıklı olarak özel kesim üzerinde bırakıldığı için, kamu garantileri önemli olmaktadır.

## 6. KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI-ÖZELLEŞTİRME- GELENEKSEL KAMU ALIMLARI İLİŞKİSİ

Özelleştirme genellikle geniş ve dar olmak üzere iki anlama gelir. Geniş tanımı: devletin faaliyetlerinin veya fonksiyonlarının özel sektöre belirgin biçimde kayması yani devletin ekonomideki faaliyetlerinin azaltılmasıdır. Dar tanımı ise mal ve hizmet üretiminin kamudan özel sektöre kayması yani mülkiyeti kamuda olan ekonomik birimlerin özel sektöre devridir. (Grimsey ve Lewis, 2004: 56).

Kamu özel ortaklıkları ve özelleştirme kavramı birbirinden farklıdır. Çünkü KÖO'larda kamu sektörü toplumun faydası için hizmeti özel sektörden alır ve ödemesini yapar, hizmet özel sektör tarafından uzunca süreliğine sağlansa bile devlet nihai sorumluluğu üstlenir. Buna karşılık bir devlet kuruluşu özelleştirildiğinde, özel firma hizmetin sunulmasında sorumluluğu üstlenir (devlet yeni özelleştirilen kuruluşun sağladığı hizmetin kalitesine ilişkin kontrolü elinde tutabilir) (Grimsey ve Lewis, 2004: 55). KÖO'lar, bir tesis veya hizmetin varlık ve yükümlülükleri dâhil özel sektöre satış yoluyla tamamen devredilmesi olan özelleştirme kavramı ile karıştırılmamalıdır. KÖO'lar, bir tesis veya hizmetin uzun dönemli sözleşme bitiminde sorumluluğun tekrar devlete döndüğü, özel sektöre geçici olarak devredilmesini öngörebildiği bir modeldir (Colverson ve Perera, 2012: 3-4).

Özelleştirme kavramı, KÖO'lardan sürecin uzunluğu yönünden farklılaşmaktadır. Şöyle ki, KÖO'larda bir projenin yapım aşamasından son aşamaya kadar oldukça uzun bir süreç söz konusuken özelleştirmede kamu sektörü ve özel sektör arasındaki ticari ilişki sadece satış aşamasında yani bir defalık söz konusudur (Karahanoğulları, 2002: 95-125). Bazı kesimlerce kamu özel ortaklıklarının özelleştirmeden farklı olmadığı savunulmaktadır. KÖO'ların, özelleştirmenin özellikle yumuşatılmış bir şekli olduğu, bir kelime oyunundan ibaret olduğu ileri sürülmektedir. Özelleştirmeye ideolojik olarak muhalif olanların gözünde olumsuz etkiyi önleyen KÖO'lar, faydalı bir terim olarak görülebilir (Savas, 2005: 15-16). Ayrıca KÖO'lar, devletin geleneksel görevlerini / faaliyetlerini özel piyasalara devreden tek yönlü bir hareketi ifade eden sadece bir özelleştirme şeklidir. Dolayısıyla KÖO'ların aslında bir özelleştirme olduğuna yönelik bakış açıları da mevcuttur (Iglesias, 2016: 18). Kamu özel ortaklıklarında genel olarak mülkiyetin kamuya geri dönmesi öngörüldüğünden, özelleştirme de ise mülkiyetin özel sektöre geçmesi söz konusu olduğundan, KÖO'ların özelleştirmeden farklı olduğu düşünülebilir.

Kamu özel ortaklıkları, geleneksel kamu alımlarıyla da bazı yönlerden farklıdır. Kamu alımları; bir mal veya hizmetin kamu makamları tarafından satın alınması, kiralanması vb. anlamına gelir ve istenen mal ve hizmetin çok sayıda tedarikçiden basit bir şekilde seçilme sürecini içerir. KÖO'lar; çoğu zaman uygulayıcılarına uzun dönem boyunca işletme hakkı, kullanıcıları ücretlendirme hakkı, yapım, finans, bakım vb. önemli sorumluluklar sağlar. KÖO

uygulayıcıları da genellikle kamu ihale prosedürlerine uygun biçimde, benzer süreç ile seçilir (United Nations Economic Commission for Europe, 2008: 4-5).

KÖO'larda uzun vadeli yasal sözleşmeler, geleneksel kamu alımlarına kıyasla genellikle karmaşıktır ve birçok taraf mevcut olduğundan sözleşmeler üzerindeki müzakereler uzun bir süreci kapsar. Özel sektöre yapılan ödemeler, özel ortağın sözleşme şartlarını yerine getirmedeki performansa bağlıdır. Hükûmetler için büyük zorluk, sözleşmedeki özelliklerin tam olarak tanımlanması ve hangi ortağın şartnamedeki şartlara uygun olduğunun değerlendirmesidir (United Nations Economic Commission for Europe, 2012: 10).

## 7. KÖO'LARDA MERKEZİ BİRİMİN ETKİNLİĞİ ve HUKUKSAL DURUM

Dünya Bankası'na göre KÖO'ların standart bir tanımı olmadığı gibi KÖO biriminin de net bir tanımı yoktur. Dünya Bankası KÖO birimini, kamu özel ortaklıklarının gelişimi ve ilerlemesi için tasarlanmış, genellikle birden çok sektörde birçok işlemi yöneten kalıcı yetkisi olan bir kuruluş olarak tanımlamaktadır (Istrate ve Puentes, 2011: 6).

Bir hükûmet KÖO projelerinin geliştirilmesinde yeterli kapasite ve tecrübeye sahip değilse özel bir KÖO biriminin kurulması faydalı olacaktır. Birçok başarılı kamu özel ortaklığı programı merkezî KÖO birimlerine bağlıdır. KÖO birimi kurulmasının yanı sıra KÖO programlarının uygulanması için başka kurumsal seçenekler de vardır. Örneğin; kamu özel ortaklığının geliştirilmesi tamamen bir bakanlığın bünyesinde veya sektörel çalışma grubunun denetiminde sözleşme yapan bir kurumda kalabilir (Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), 2012: 3).

European PPP Expertise Center (EPEC), 28 OECD ülkesinde yaptığı araştırmada 20 ülkede KÖO birimi olduğunu, 8 ülkede ise olmadığını belirtmiştir (Avusturya, Kıbrıs, Danimarka, Finlandiya, Polonya, İspanya, Slovakia, Türkiye).

İyi tasarlanan, yönetilen ve desteklenen güçlü bir KÖO biriminin avantajları:

Merkezi uzmanlığın sağlanması, ulusal / yerel düzeyde bilginin yayılması ve iyi uygulamanın sağlanması, yasal ve kurumsal KÖO çerçeve oluşturulmasında net bir KÖO stratejisinin sağlanması, planlanan yatırımların kalitesinin artırılması ve proje stokunun geliştirilmesi, projelerin kalitesinin kontrol edilmesi, proje kayıtlarının daha iyi tutulabilmesi için hükûmete karşı iyi bir gözlemci olmasıdır (Fitzpatrick, 2012: 5-6).

KÖO modellerinin mevzuatı açısından, AB düzeyinde KÖO projelerini düzenleyen özel bir mevzuat yoktur. Bu çerçevede Avrupa Birliği'nin hukuksal düzeyde KÖO'ların esaslarını ve Birlik kurallarının çerçevesini belirlemek amacıyla, AB Komisyonu tarafından 30 Nisan 2004 tarihinde Yeşil Kitap yayımlanmıştır (Emek, 2009: 18-19).

Ülkemizde ise uygulanmakta olan KÖO modellerinin hukuksal çerçevesi aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:



**Tablo 2. Ülkemizdeki KÖO Modellerinin Yasal Dayanağı**

KÖO Modeli	Kanun No.
Yap-İşlet	4283
Yap-İşlet-Devret	3096, 3465, 3996
Yap-Kirala-Devret	6428
İşletme Hakkı Devri	3096, 3465, 5335, 4046

**Kaynak:** Tablo ilgili kanunlara dayanarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Yukarıda belirtilen yasal düzenlemelerin yanı sıra, ülkemizde yerel yönetimlerin de KÖO çerçevesinde baz aldığı başlıca düzenlemeler; 5393 sayılı ve 2005 tarihli Belediye Kanunu, 5216 sayılı ve 2004 tarihli Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5302 sayılı ve 2005 tarihli İl Özel İdaresi Kanunu'dur. Yukarıda bahsedildiği üzere ülkemizde kamu özel ortaklıkları çerçevesinde ilgili kanunlar dağınık ve farklı isimler altında bulunmaktadır. Ancak kamu özel ortaklığı ismiyle ülkemizde sadece sağlık sektöründe temel alınabilecek, 6428 sayılı "Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş birliği Modeli ile Tesîs Yapıtırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" mevcuttur ve 9 Mart 2013 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Çoğu zaman karmaşık olan kamu özel ortaklığı sürecinde ülkemizde de etkin bir merkezî birimin kurulması şarttır. Kurulacak merkezî birimin başarıya ulaşmasında politik destek ile birlikte standart bir KÖO mevzuatının oluşturulması, uzman personelin çalıştırılması gibi çalışmalar yapılmalıdır.

### **8.KAMU ÖZEL ORTAKLIKLARI ve ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ**

Çoğu hükümet için ulaştırma altyapısı sektörü, kısıtlı kamu bütçeleri ve kamu borcunu azaltan politikalarla birlikte altyapı sektöründe ilgi gören başlıca sektörlerden biridir (Roumboutsos, 2016: 167). Modern ve yeni yol alanlarının açılması, yolcuların, malların etkili taşınması ve kalkınma için gereklidir ancak yaklaşık 1 milyar insan hâlen tüm hava şartlarına elverişli (all weather) yol erişiminden yoksundur. Ayrıca Dünya Sağlık Örgütüne göre, her yıl yaklaşık 1,24 milyon insan yollarda ölmekte ve insanların milyonlarcası yaralanmaktadır

([http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6dc0a900407f557f852095cdd0ee9c33/SectorSheets\\_Roads.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6dc0a900407f557f852095cdd0ee9c33/SectorSheets_Roads.pdf?MOD=AJPERES), 8 Nisan 2016).

Kara yolları, demir yolları, deniz yolları, hava yolları gibi ulaştırma altyapısının geliştirilmesinin kalkınma üzerinde ani ve kalıcı etkileri olabilir. Etkili ulaşım bağlantıları, ürün kayıplarının sınırlandırılması ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlar. İyi işleyen yol altyapısı; turizm, sanayi ve tarımı da içeren birkaç sektörü destekler. Modern ulaşım altyapısı insanların yaşamları için gerekli olan mallara daha hızlı ulaşabilmesine ve gelişmekte olan ülkelerdeki artan tıkanıklığın hafiflemesine katkı sağlamaktadır ([http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/infrastucture/priorities/transportation/transportation](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/infrastucture/priorities/transportation/transportation) (8 Nisan 2016).

Ulaştırma alanında etkili bir KÖO uygulaması için aşağıdaki stratejiler göz önüne alınmalıdır:

-Kamu kuruluşları, ortaklık ve ulaştırma alanında tecrübesi olan ayrıca yeterli mali güce sahip olan özel ortağı seçmelidir. Proje gelirlerinin nereden geleceğini ve projenin

sürdürülebilirliğinin nasıl geliştirilebileceği bilinmelidir. Projenin yapısının iyi anlaşılması için ilgili taraflarla etkili iletişim kurulmalıdır. KÖO'ları başından sonuna kadar izleyen devlet çalışanlarından oluşan iyi bir ekip oluşturulmalıdır. Kamu ve özel finansman dengesi uygun seviyede tutulmalıdır (Perlman ve Pulidindi, 2012: 4).

Ülkemizde şimdiye kadarki süreçte çeşitli dönemlerde değişik sektörlerde gerçekleştirilen KÖO projelerinin sayısı bakımından ilk sırayı enerji sektöründen sonra, ulaştırma sektörü almıştır. KÖO projelerini yatırım tutarı açısından karşılaştırdığımızda ise ilk sırayı ulaştırma sektörü almıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 5 Nisan 2016).

Ülkemizde özellikle son yıllarda ulaştırma sektöründe kamu özel ortaklığı uygulamaları artarak devam etmektedir. Ekonomik ve sosyal açıdan katkı sağlanması düşünülen İstanbul Yeni Havaalanı projesi, Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu projesi, Kuzey Marmara Otoyolu projesi, İstanbul Karayolu Boğaziçi Tüp Geçişi projesi ve Kınalı-Tekirdağ-Çanakkale-Savaştepe Otoyolu (1915 Çanakkale Köprüsü Dâhil) Malkara-Çanakkale Kesimi projesi gibi ulaştırma sektöründeki projelerin ön plana çıktığı görülmektedir.

## 9. TÜRKİYE'DE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI MODELİNE İLİŞKİN BİR ANKET ÇALIŞMASI

Kamu özel ortaklığı modeli dünyada olduğu gibi ülkemizde de birçok önemli projede uygulama alanı bulmuştur. Bu bölümde kamu özel ortaklığı modeline ilişkin tarafımdan ülkemizde yapılan bir anket çalışması yer almaktadır. Bu anket çalışması ile kamu özel ortaklığının ülkemiz için olumlu / olumsuz olduğuna dair görüşlerin alınması hedeflenmiştir. Bu bağlamda Ekim-Kasım 2016 döneminde uygulanmak üzere, ülkemizde KÖO modeli ile ilintili olduğu düşünülen 9 tane kamu kurumu / kuruluşundaki (Özelleştirme İdaresi Başkanlığından 39 kişi, Hazine Müsteşarlığından 28 kişi, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığından 12 kişi, Sayıştaydan 15 kişi, Sağlık Bakanlığından 9 kişi, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığından 22 kişi, Maliye Bakanlığından 24 kişi, Kalkınma Bakanlığından 14 kişi ve Kamu İhale Kurumundan 15 kişi) teknik ve idari personelden oluşan toplam 178 çalışanın görüşlerinin derlendiği bir anket formu tasarlanmıştır.

Araştırmada soru kâğıtları dağıtılıp elden bırakma ve e-posta yoluyla tamamlanmıştır. Araştırmanın sonuçları SPSS (PASW Statistics 18) paket programı ve Microsoft office programları kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılara 30 soru yöneltilmiştir. Bu 30 sorunun; 10 tanesi modelin yapısına ilişkin, 10 tanesi modelin kıyaslanmasına ilişkin, 10 tanesi ise modeldeki beklentiler / tutumlara ilişkin sorulardan oluşturulmuştur.

Sorular (önergeler) 5'li Likert ölçeğinde "**Kesinlikle Katılıyorum**", "**Katılıyorum**", "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**", "**Kesinlikle Katılmıyorum**" ve "**Katılmıyorum**" seçenekleriyle cevaplayıcıların tutumlarını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın bulguları, sorulara verilen cevapların frekansları (cevaplayan kişi sayısı), bu frekansların grafikleriyle (yüzde) ve tablolarla desteklenmiştir. Hazırlanan soru kâğıdında yer alan sorular (önergeler) için oluşturulan anket formunun bütünlüğü için geliştirilen ölçeğin güvenilirlik analizi yapılarak sonuçları yorumlanmıştır.

Çalışmadaki 9 tane kamu kurumu / kuruluşu çalışanlarının verdikleri cevapların dağılımı ve kıyaslaması da yapılmıştır. Ayrıca olumluluk durumu "**Kesinlikle Katılıyorum**" ile "**Katılıyorum**" toplamı ile olumsuzluk durumu "**Kesinlikle Katılmıyorum**" ile "**Katılmıyorum**" toplamı ile; kararsızlık durumu "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" olarak nötr değerlendirilerek analiz edilip toplu şekilde de yorumlanmıştır.

### **Modelin Yapısına İlişkin Bulgular:**

**Önerme 1.** Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %12,3'ü, ülkemizde kamuoyunun kamu özel ortaklığı hakkındaki yeterli bilgi düzeyine sahip olduğu görüşündedir. Katılımcıların %71,4'üne göre ülkemizde kamuoyu, kamu özel ortaklığı hakkındaki yeterli bilgi düzeyine sahip değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %16,3 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Hazine Müsteşarlığı** çalışanlarında olduğu (%28,6) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanlarında olduğu (%84,9) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Kalkınma Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %50'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 2.** Kamuoyunun ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %43,3'ü, ülkemizde kamuoyunun kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısının olumlu olduğu görüşündedir. Katılımcıların %16,8'ine göre ülkemizde kamuoyunun kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumsuzdur. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %39,9 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı ile Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%66,7) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Maliye Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%29,1) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanları gösterilebilir, %51,3'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 3.** Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %30,9'u, kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşiminin uygun bir finansman şekli olduğu görüşündedir. Katılımcıların %19,1'ine göre kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şekli değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %50,0 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%66,6) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Maliye Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%33,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanları gösterilebilir, %53,8'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 4.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %12,3'ü, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetiminin her yönden yeterli olduğu görüşündedir. Katılımcıların %43,3'üne göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden yetersizdir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %44,4 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanlarında olduğu (%23,1) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** ile **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%66,7) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %59,1'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 5.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %16,3'ü, ülkemizde kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyonun yeterli olduğu görüşündedir. Katılımcıların %37,7'sine göre ülkemizde kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yetersizdir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %46,1 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Maliye Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%25,0) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%57,1) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sağlık Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %55,6'lık kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 6.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %49,5'ü, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalıştığını görüşündedir. Katılımcıların %11,8'ine göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmamaktadır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %38,8 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%73,3) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%33,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Hazine Müsteşarlığı** çalışanları gösterilebilir, %60,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 7.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükümet destekleri yeterlidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %50,1'i, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükümet desteklerinin yeterli olduğu görüşündedir. Katılımcıların %10,2'sine göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükümet destekleri yetersizdir.

Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %38,8 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%68,2) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanlarında olduğu (%20,5) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sayıştay** çalışanları gösterilebilir, %60'lık kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 8.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %41,6'sı, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmelerin karmaşık olduğu görüşündedir. Katılımcıların %9,0'ına göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşık değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %49,4 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%71,4) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%31,8) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Maliye Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %66,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 9.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %22,5'i, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartlarının yeterli olduğu görüşündedir. Katılımcıların %21,4'üne göre ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterli değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %56,2 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%46,7) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Hazine Müsteşarlığı** çalışanlarında olduğu (%35,7) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** ile **Sağlık Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir. Her iki kurum da %66,7'lik oranla eşit şekilde nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 10.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde mevzuat ve bürokratik aşamalar fazla olduğu için işlem maliyeti yüksektir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %38,7'si, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki işlem maliyetinin yüksek olduğu görüşündedir. Katılımcıların %21,3'üne göre ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki işlem maliyeti yüksek değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %39,9 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%55,5) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde

yine **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%44,4) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sayıştay** çalışanları gösterilebilir, %73,3'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

### **Modelin Kıyaslanmasına İlişkin Bulgular**

**Önerme 11.** Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %59,0'u, kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olmasının, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olduğu görüşündedir. Katılımcıların %28,6'sına göre kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmamıştır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %12,4 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarının tamamında olduğu (%100) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%50,0) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Maliye Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %20,8'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 12.** Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %44,4'ü, kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortağın kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahip olduğu görüşündedir. Katılımcıların %29,8'ine göre, kamu özel ortaklığı projelerinde kamusal ortak özel ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %25,8 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%66,7) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%50,0) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Kamu İhale Kurumu** çalışanları gösterilebilir, %46,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 13.** Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %38,2'si, kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortağın kamusal ortağa göre risk üstleniminde daha başarılı olduğu görüşündedir. Katılımcıların %44,9'una göre, kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak kamusal ortağa göre risk üstleniminde daha başarısızdır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %16,9 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%66,6) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%83,4) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Hazine Müsteşarlığı** çalışanları gösterilebilir, %32,1'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 14.** Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %82,0'ı, kamu özel ortaklığı modelinin özelleştirme kavramından farklı olduğu görüşündedir. Katılımcıların %12,9'una göre, kamu özel ortaklığı modeli özelleştirme kavramından farklı değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %5,1 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarının tamamında olduğu (%100) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanlarında olduğu (%33,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %16,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 15.** Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %61,8'i, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu görüşündedir. Katılımcıların %16,3'üne göre, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha düşüktür. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %21,9 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%80,0) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%41,7) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %31,8'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 16.** Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %36,5'i, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetli olduğu görüşündedir. Katılımcıların %38,8'ine göre, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha yüksek maliyetlidir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %24,7 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%60,0) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%75,0) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Kamu İhale Kurumu** çalışanları gösterilebilir, %46,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 17.** Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %75,8'i, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresinin daha kısa olduğu görüşündedir. Katılımcıların %13,5'ine göre, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha uzundur. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %10,7 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%93,3) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%31,8) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ile Hazine Müsteşarlığı** çalışanları gösterilebilir. Her iki kurum da %17,9'luk oranla eşit şekilde nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 18.** Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %38,2'si, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içerdiği görüşündedir. Katılımcıların %26,4'üne göre, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermemektedir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %35,4 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** ile **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%46,7) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** ile **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%50,0) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sayıştay** ile **Kamu İhale Kurumu** çalışanları gösterilebilir. Her iki kurum da %46,7'lik oranla eşit şekilde nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 19.** Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %40,5'i, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısının daha fazla olduğu görüşündedir. Katılımcıların %30,9'una göre, ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha azdır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %28,7 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%66,7) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%42,9) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sağlık Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %44,4'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.



**Önerme 20.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşları kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %39,8'i, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşlarının kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabileceği görüşündedir. Katılımcıların %34,3'üne göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, kamu kesimi kuruluşları özel kesime kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %25,8 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%53,3) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%58,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sağlık Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %44,4'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

### **Modeldeki Beklentiler / Tutumlara İlişkin Bulgular**

**Önerme 21.** Ülkemizdeki dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %78,1', ülkemizdeki dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanmasının, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacağı görüşündedir. Katılımcıların %7,3'üne göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlamayacaktır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %14,6 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%86,6) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%13,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %27,3'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 22.** Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %71,9'u, ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatının birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanması gerektiği görüşündedir. Katılımcıların %12,9'una göre, ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatının birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmasına ihtiyaç yoktur. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %15,2 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Hazine Müsteşarlığı** çalışanlarında olduğu (%85,8) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** çalışanlarında olduğu (%23,1) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde

kararsızlığın göstergesi olarak **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %31,8'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 23.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %34,2'si, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunmasının projeyi daha verimli hale getirebileceği görüşündedir. Katılımcıların %29,2'sine göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunmasının projeyi daha verimli hale getirmeyecektir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %36,5 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%53,3) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%57,1) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Hazine Müsteşarlığı** çalışanları gösterilebilir, %53,6'lık kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 24.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %54,5'i, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapacağı görüşündedir. Katılımcıların %11,8'ine göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapmayacaktır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %33,7 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Kamu İhale Kurumu** çalışanlarında olduğu (%76,7) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%33,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Kalkınma Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %57,1'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 25.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezi bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar doğurabilir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %76,4'ü, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezî bir kamu özel ortaklığı birimi kurulmasının etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar doğuracağı görüşündedir. Katılımcıların %7,3'üne göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezi bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması daha etkin olmayacaktır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %16,3 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Özelleştirme İdaresi Başkanlığı** ile **Hazine Müsteşarlığı** çalışanlarında olduğu (%82,1) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**"

kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%16,7) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sayıştay** çalışanları gösterilebilir, %26,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 26.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %51,1'i, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarının, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacağı görüşündedir. Katılımcıların %21,4'üne göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olmayacaktır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %27,5 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%86,7) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Hazine Müsteşarlığı** ile **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%35,7) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumsuz görüş bildirmişlerdir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Maliye Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %41,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 27.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %61,3'ü, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamının (eğitim-kültür vb.) genişletilmesi gerektiği görüşündedir. Katılımcıların %18,5'üne göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamının (eğitim-kültür vb.) genişletilmesine ihtiyaç yoktur. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %20,2 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%93,4) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%33,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sağlık Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %44,4'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 28.** Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılıdır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %51,1'si, ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamalarının başarılı olduğu görüşündedir. Katılımcıların %14,6'sına göre, ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılı değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %34,3 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%86,6) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%27,3) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde

kararsızlığın göstergesi olarak **Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı** çalışanları gösterilebilir, %75,0'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 29.** Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %27,0'ı, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarının dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılı olduğu görüşündedir. Katılımcıların %19,1'ine göre, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarının dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılı değildir. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %53,9 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sayıştay** çalışanlarında olduğu (%66,7) gözlenmektedir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%31,8) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Hazine Müsteşarlığı** çalışanları gösterilebilir, %71,4'lük kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

**Önerme 30.** Ülkemizde Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir.

Yapılan anket çalışmasına göre katılımcıların %37,7'si, ülkemizde Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulmasının proje sürecine olumlu katkı sağlayacağı görüşündedir. Katılımcıların %32,0'sına göre, ülkemizde Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulmasının proje sürecine olumlu katkı sağlamayacaktır. Bu önermede, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren kararsızların oranı ise %30,3 olarak gerçekleşmiştir.

İlgili önermeye kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılıyorum**" kategorisinde **Sağlık Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%77,8) gözlenmektedir. Her iki kurumda eşit oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Diğer yandan **Kesinlikle Katılmıyorum+Katılmıyorum**" kategorisinde **Kalkınma Bakanlığı** çalışanlarında olduğu (%78,5) gözlenmektedir. Yine bu tabloda "**Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**" kategorisinde kararsızlığın göstergesi olarak **Sayıştay** çalışanları gösterilebilir, %46,7'lik kesim nötr tutum sergilemişlerdir.

## 10. SONUÇ

Dünyada nüfus artışı, artan ihtiyaçlar, yüksek büyüme hızının sağlanması gibi nedenlerle büyük miktarda kamu yatırımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Temel amacı vatandaşlarının refahını artırmak olan devlet, hem kamuda etkinliğin artırılması hem de kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde yeni finansman yolları aramaya yönelmiştir.

Kamu yönetimi anlayışındaki değişimle birlikte kamu hizmetlerinin de çeşitlendiği görülmektedir. Kamu hizmetlerini salt olarak devletin gerçekleştirmesi mümkün olmadığından, kamu sektörü ve özel sektörün iş birliği ile yerine getirilmesi anlayışı ortaya çıkmıştır. Günümüzde dünyada milyonlarca insanın pek çok hizmet yanında elektrik ve modern sağlık tesislerinden de yoksun olduğu göz önüne alındığında, kamusal ve özel sektörün birlikte çalışma isteği daha net anlaşılacaktır. Bu duruma; Dünya Bankası, Avrupa Komisyonu gibi birçok kurumun raporlarında yer verilmiş, kamu özel ortaklığı modeli bir seçenek olmuştur.

Uluslararası literatürde standart bir tanımı ve uygulaması olmayan kamu özel ortaklıklarını ifade eden birçok terim vardır. Ulaştırma, eğitim, sağlık, bilgi sistemleri gibi birçok alanda kullanıldığı bilinen KÖO'lar; birçok ülkede kamu sermayesinin eksikliği ve kamu sektörünün kapasitesinin yetersizliğinden dolayı kamusal problemlerin üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Kamu özel ortaklığı projelerinin yönetiminde genellikle koordinasyon yetersiz olduğundan KÖO biriminin kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemizde de nitelikli personel istihdamına sahip, proje denetimini sağlayan, diğer kuruluşlarla uyumlu çalışabilecek etkin bir KÖO merkezi biriminin kurulması faydalı olacaktır. Ayrıca ülkemizde dağınık ve farklı isimler altında olan KÖO mevzuatının tek bir kanunda birleştirilmesi proje sürecine olumlu katkı sağlayacaktır.

KÖO projelerinde sözleşmelerin karmaşık olması, yasal düzenlemelerin yetersiz olması, özelleştirme şeklinde algılanması gibi nedenlerle modele eleştiriler yapılmaktadır. KÖO projelerinin başarısız olma ihtimaline karşı iyi yapılmış bir fizibilite çalışması ve hükümetin etkin politikaları çözüm olarak sunulabilir. Modelin bir özelleştirme olduğu şeklinde eleştirilere karşı, özelleştirme olmadığı görüşüne sahip olanlar da vardır. Ancak KÖO'larda genel olarak mülkiyetin kamuya geri dönmesi öngörüldüğünden, özelleştirme de ise mülkiyetin özel sektöre geçmesi söz konusu olduğundan, KÖO'ların özelleştirmeden farklı olduğu düşünülebilir.

Kamu özel ortaklıklarında kamusal ve özel ortak riskleri, getirileri ve sorumlulukları paylaşmaktadır. İdeal olan, riskin bunu en iyi üstlenecek tarafa devredilmesidir. Risk üstleniminin yanı sıra özel şirketin yeterli mali güce ve inovasyon yapısına sahip olması da önemlidir. Çünkü yüklenici şirketin projedeki yükümlüğünü yerine getirememesi durumunda Hazine garantisi kapsamındaki projelerden dolayı devlet gelir kaybına uğrayacaktır. Ancak KÖO projelerinin özel sektöre cazip gelmesi için Hazine garantisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Makalede ülkemizde 2016 yılı içinde 9 kamu kurumu / kuruluşunda 178 çalışana yönelik kapalı uçlu sorular sorulması suretiyle yapılan anket çalışmasına da yer verilmiştir. Bu anket çalışmasındaki amaç, kamu özel ortaklığı modelinin ülkemiz için olumlu / olumsuz olduğuna dair görüşleri anlamaya yöneliktir.

Bu kurumlarda çalışanların olumluluk durumu "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" toplamı ile, olumsuzluk durumu "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" toplamı ile, kararsızlık durumu "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" ile nötr değerlendirilmiştir. KÖO modeliyle ilintili olan bu kurumlardaki 178 çalışanın görüşleri derlenmiş, araştırmanın bulguları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Anket çalışmasının sonuçlarına göre ulaşılan genel tespitler şu şekildedir:

-Ülkemizde dağınık halde bulunan KÖO mevzuatının tek bir kanun altında toplanmasının, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kamu özel ortaklığının, özelleştirme kavramından farklı olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezi bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması, etkinlik açısından daha faydalı sonuçlar ortaya koyacağı görüşü ağırlıktadır.

-Ülkemizde kamuoyunun kamu özel ortaklığı hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Bu projelerin denetiminin mali, hukuki vb. yönlerden denetimi yetersizdir. Ayrıca devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyonunun yeterli olmadığı görüşü hakimdir.

Anket çalışması sonuçlarının da desteklediği gibi modelin daha doğru anlaşılması için kamuoyunun desteği alınmalıdır. Bunun için akademi, sivil toplum kuruluşları ve medya ile işbirliği yapılmalıdır. Her ülkenin yapısal özellikleri farklı olduğu için ülkelerin kendine özgü sistemleri oluşturulmalıdır. Ülkelerin kalkınmasında kilit rol oynayan, ülkeler arasındaki entegrasyonu sağlayan ulaştırma altyapısında kamu özel ortaklıklarının ağırlığı fazladır. Önemli bir bölgede bulunan Türkiye'nin de kalkınması için ulaştırma alanında büyük altyapı projelerine ihtiyacı vardır. Dolayısıyla, ulaştırma sektöründe kamu özel ortaklığı uygulamaları popüler hale gelmiştir. Ülkemizde de İstanbul Yeni Havaalanı projesi, Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu projesi, Kuzey Marmara Otoyolu projesi gibi önemli KÖO projeleri ön plana çıkmıştır.

Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de kamuoyunun desteğini almış, halka iyi anlatılmış kamu özel ortaklıkları ekonomik ve sosyal problemleri ortadan kaldırmaya / azaltmaya yönelik bir çözüm olabilir. Dolayısıyla başarılı KÖO uygulamaları ülkelere önemli katkılar sunacaktır.

- A World Bank Resource for PPPs in Infrastructure. <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/> (20 Ocak 2016).
- Brinkerhoff, Derick B and Jennifer M. Brinkerhoff. "Public Private Partnerships: Perspectives on Purposes, Publicness and Good Governance", **Public Administration and Development**. 31, 2011, p. 2-11.
- Buse, Kent and Andrew Harmer. "Power to the Partners?: The Politics of Public-Private Health Partnerships", **Development**. 47 (2), 2004, p. 49-56.
- Carbonara, N, N. Constantino, L. Gunnigan, R. Pellegrino. "Risk Management in Motorway PPP Projects: Empirical-Based Guidelines", **Transport Reviews a Transnational Transdisciplinary Journal**. 35 (2), 2015, p. 162-182.
- Colverson, Samuel and Oshani Perera."Harnessing the Power of Public Private Partnerships: The Role of Hybrid Financing Strategies in Sustainable Development", **IISD Report**. February 2012.
- Corrigan, Mary Beth, Jack Hambene, William Hudnut III, Rachele L.Levitt, John Stainback, Richard Ward, Nicole Witenstein. **Ten Principles for Successful Public Private Partnerships**. Urban Land Institute Washington, 2005.
- Custos, Dominique and John Reitz. "Public Private Partnerships", **The American Journal of Comparative Law**. Vol.58, Supplement: Welcoming the World: U.S. National Reports to the XVIIIth International Congress of Comparative Law, 2010, p. 555-584.
- Darvish, Hossein, Patrick X.W.Zou, Martin Loosemore, Guo Min (Kevin) Zhang. "Risk Management, Public Interests and Value for Money in PPP Projects: Literature Review and Case Studies", **The CRIOCM 2006 International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate**. China, November 2006. <http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB5826.pdf> (12 Mart 2016).
- Emek, Uğur. "Karşılaştırılmalı Perspektiften Kamu Özel İşbirlikleri: Avrupa Topluluğu ve Türkiye", **Rekabet Dergisi**. 10 (1), 2009, s. 7-53.
- Fitzpatrick, Sean. "PPP Units Across Europe an Overview and Guidance", European PPP Expertise Center, **ForoPPP Conference**. Madrid, 29 November 2012.
- Grimsey, D. and M.K. Lewis. "Evaluating the Risks of Public Private Partnerships for Infrastructure Projects", **International Journal of Project Management**. 20 (2), 2002, p. 107-118.
- Grimsey, Darrin and Mervyn K.Lewis. **Public Private Partnerships the Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance**. Edward Elgar Publishing Ltd, 2004.
- Hall, David. "Public Private Partnerships (PPPs) Summary Paper". **The University of Greenwich Public Services International Research Unit (PSIRU)**. London, October 2008.
- Iglesias, Tim. "Our Pluralist Housing Ethics and Public Private Partnerships for Affordable Housing". Nestor M. Davidson and Robin Paul Malloy (Ed.). **Affordable Housing and Public Private Partnerships**. Routledge Taylor & Francis Group, 2016.

- Independent Evaluation Group. **World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries.** FY02-1202-12. Washington D.C., 2015.
- International Finance Corporation (IFC). IFC's Priorities in PPPs, Quality Public Services Are Essential to Countries's Economic Growth. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ppp/priorities](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/ppp/priorities) (8 Nisan 2016).
- International Finance Corporation (IFC). Improving and Expanding Access to Roads. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6dc0a900407f557f852095cdd0ee9c33/SectorSheets\\_Roads.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6dc0a900407f557f852095cdd0ee9c33/SectorSheets_Roads.pdf?MOD=AJPERES) (8 Nisan 2016).
- International Finance Corporation (IFC). Transport. [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/infrastructure/priorities/transportation/transportation](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/infrastructure/priorities/transportation/transportation) (8 Nisan 2016).
- Issa, Dania, Margaret Emsley and Richard Kirkham. "Reviewing Risk Allocation for Infrastructure PFI: Between Theory and Practice", **In Smith S.D. (Ed.) Procs 28th Annual ARCOM Conference.** 3-5 September 2012, Edinburgh U.K., Association of Resarchers in Construction Management.
- Istrate, Emilia and Robert Puentes. "Moving Forward on Public Private Partnerships: U.S. and International Experience With PPP Units", **Brookings-Rockefeller Project on State and Metropolitan Innovation.** December 2011.
- Jooste, Stephan F and W. Richard Scott. "Organizations Enabling Public Private Partnerships: An Organization Field Approach", **Working Paper 49.** Revision 1, October 2009, Collaboraty for Research on Global Projects Stanford, California.
- Karahanogullari, Yiğit. "Kamu Özel Ortaklığı Modelinin Mali Değerlendirmesi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.** Cilt. 67, No.2, 2002, s. 95-125.
- OECD. **Dedicated Public-Private Partneship Units A Survey of Institutional and Governance Structures.** 2010.
- OECD. **Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public - Private Partnerships.** May 2012.
- Perlman, Mark and Julia Pulidindi. "Public Private Partnerships for Transportation Projects", **National League of Cities Muicipal Action Guide.** 2012.
- Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). **Toolkit for Public Private Partnerships in Roads & Highways.** Version March 2009.
- Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). **The Public Private Partnership Framework: Policies and PPP Units.** Note 4, May 2012.
- Rakic, Biljana and Tamara Radenovic. "Public Private Partnerships as an Instrument of New Public Management", **Facta Universitatis Series: Economics and Organisation.** Vol.8, No.2, 2011, p. 207-220.
- Regan, Michael. "Public Private Partnership Units", **Mirvas School of Sustainable Development Bond University Working Paper,** WP 204, Australia, June 2012.
- Savas, E.S. **Privatization in the City: Successes, Failures Lessons.** CQ Press,2005.



- Shaoul, Jean. "Using the Private Sector to Finance Capital Expenditure: The Financial Realities", Akintola Akintoye and Mathias Beck (Ed.). **Policy, Finance & Management for Public-Private Partnerships**. U.K: Blackwell Publishing Ltd., 2009.
- Sharma, Monika and Anita Bindal. "Public Private Partnership", **International Journal of Research (IJR)**. Vol.1, Issue 7, August 2014, p.1270-1274.
- Teker, Dilek L. "Sağlık Sektöründe Proje Finansman Modelleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi ve Bir Hastane Projesinin Fizibilite Analizi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı.37, Ocak 2008.
- The Hong Kong Special Administrative Region Government. **Introductory Guide to Public Private Partnerships (PPPs)**. 2.Edition, March 2008.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Kamu Özel İş birliği ile Yürütülen Projeler, <https://koi.kalkinma.gov.tr/> (5 Nisan 2016).
- United Nations Economic Commission for Europe. **Guide Book on Promoting Good Governance in Public Private Partnerships**. United Nations Publications Sales No. 08.II.E.1.New York and Geneva 2008.
- United Nations Economic Commission for Europe. **Training Module "Introduction to Public - Private Partnerships: Can Public-Private Partnerships Improve Infrastructure and Deliver Better Public Services?", 2012.**
- United Nations Foundation, World Economic Forum Committed to Improving the State of the World. **Public Private Partnership: Meeting in the Middle**. 2003.
- Woodside, William S. "The Future of Public Private Partnerships", **Proceedings of the Academy of Political Science, Public Private Partnerships: Improving Urban Life**. Vol.36, No.2, 1986, p. 150-154.

