

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
MALİYE TEORİSİ BİLİM DALI

**KAMU ÖZEL ORTAKLIKLARI ve ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ
(DÜNYA ve TÜRKİYE ÖRNEKLERİYLE)**

Doktora Tezi

NUH EKREM YILDIRIM

İstanbul, 2017

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
MALİYE TEORİSİ BİLİM DALI

**KAMU ÖZEL ORTAKLIKLARI ve ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ
(DÜNYA ve TÜRKİYE ÖRNEKLERİYLE)**

Doktora Tezi

NUH EKREM YILDIRIM

Danışman: PROF. DR. TURGAY BERKSOY

İstanbul, 2017

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ




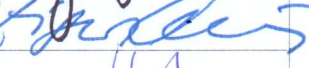

MALİYE Anabilim Dalı MALİYE TEORİSİ Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi NUH EKREM YILDIRIM'ın KAMU ÖZEL ORTAKLIKLARI VE ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ (DÜNYA VE TÜRKİYE ÖRNEKLERİYLE) adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 2.03.2017 tarih ve 2017-5/48 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi/...../.....

15 03 2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. TURGAY BERKSOY	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. AYŞE GÜNER	
3. Jüri Üyesi Prof. Dr. MÜFİT AKYÜZ	
4. Jüri Üyesi Prof. Dr. FİGEN ALTUĞ	
5. Jüri Üyesi Doç. Dr. MEHMET ŞAHİN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Nuh Ekrem Yıldırım
Anabilim Dalı	: Maliye
Programı	: Maliye Teorisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Turgay Berksoy
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora - Mart 2017
Anahtar Kelimeler	: Kamu Özel Ortaklıkları, Ulaştırma Sektörü

ÖZET

KAMU ÖZEL ORTAKLIKLARI ve ULAŞTIRMA SEKTÖRÜ (DÜNYA ve TÜRKİYE ÖRNEKLERİYLE)

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle insanoğlunun ihtiyaçları da artmaya başlamıştır. Bu bağlamda, temel amacı topluma hizmet sunmak olan devletler, kamu kaynaklarının da yetersiz olması nedeniyle yeni finansman yolları aramaya yönelmişlerdir. Böylece çoğu ülkede, kamu kesimi özellikle büyük altyapı yatırımlarını gerçekleştirmek için özel sektörle iş birliği yapmaya başlamıştır. Kamu özel ortaklıkları ismi verilen bu model son yıllarda dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Bu çalışma ile kamu özel ortaklığı modeli teorik ve uygulama kısmıyla anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede seçilmiş bazı Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de modele ilişkin örnek projelere yer verilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Nuh Ekrem Yıldırım
Field	: Public Finance
Programme	: Theory of Public Finance
Supervisor	: Professor Turgay Berksoy
Degree Awarded and Date	: Ph.D.-March 2017
Keywords	: Public Private Partnerships, Transportation Sector

ABSTRACT

PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS and TRANSPORTATION SECTOR

(SAMPLES FROM TURKEY and AROUND THE WORLD)

The needs of human beings have begun to increase with the impact of globalization and technological developments. In this context, the states whose main purpose is to provide public services have been searching aimed at finding new ways due to inadequate public resources. Thus, in most countries, public sector has begun to cooperate with private sector especially to build large infrastructure investments. This model is called Public Private Partnerships, which has been begun to implement widely in our country as in the World recent years. This study has been attempted to discuss with theoretical and application parts. In this framework, samples of models in some selected European Union countries and Turkey are included.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	VI
ŞEKİL LİSTESİ	IX
GRAFİK LİSTESİ	X
KISALTMALAR	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖZEL ORTAKLIĞINA TEORİK BİR YAKLAŞIM

1.1. Tarihsel Süreçte Devlet Olgusunun Değişimi	4
1.1.1. Devlet Kavramı, Piyasa ve Piyasa Dışı Başarısızlıkları	4
1.1.2. Başlıca İktisadi Düşünce Okullarında Devlet Anlayışı ve Neo Liberalizm	12
1.1.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Özellikleri	17
1.2. Kamu Özel Ortaklığı Modeli ve Kapsamı	24
1.2.1. Kamu Özel Ortaklığı Kavramı	26
1.2.2. Kamu Özel Ortaklığının Türleri	38
1.2.3. Kamu Özel Ortaklığında Risk, Finansman ve Fayda Değerlendirmesi	44
1.2.3.1. Kamu Özel Ortaklığında Potansiyel Riskler	44
1.2.3.2. Kamu Özel Ortaklığında Proje Finansmanı	46
1.2.3.3. Kamu Özel Ortaklığının Avantajları ve Dezavantajları	52
1.2.4. Kamu-Özel Ortaklığı ve Özelleştirme	54
1.2.5. Kamu-Özel Ortaklığı ve Geleneksel Kamu Alımları	56
1.3. Kamu Özel Ortaklığının Hukuki Altyapısı ve Merkezî Birimin Etkinliği	57
1.3.1. Avrupa Birliği'nde KÖO Hukuki Altyapısı	57
1.3.2. Türkiye'deki KÖO Hukuki Altyapısı	59
1.3.3. Modelin Yönetiminde Merkezî Birimin Durumu	66

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYADA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI

2.1. Genel Olarak	73
2.2. Avrupa Birliği'nde Ulaştırma Altyapısı	79
2.3. Seçilmiş AB Ülkelerinde Ulaştırma Sektöründeki Modele İlişkin Örnek Uygulamalar	84
2.3.1. Kara Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri	84
2.3.1.1. M6 Ücretli Otoyol Projesi (Birleşik Krallık)	86
2.3.1.2. E 39 Klett - Baardshaug Projesi (Norveç)	93
2.3.1.3. A 2 Otoyolu Projesi (Polonya)	99
2.3.2. Deniz Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri	105
2.3.2.1. Valencia Cruise Terminal Projesi (İspanya)	106
2.3.2.2. Antwerp Limanı Deurganckdock Lock Projesi (Belçika)	115
2.3.2.3. Adriatic Gateway Konteyner Terminal Projesi(Hırvatistan)	119
2.3.3. Hava Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri	123
2.3.3.1. Hamburg Uluslararası Havaalanı Projesi (Almanya)	125
2.3.3.2. Zagreb Havaalanı Projesi (Hırvatistan)	128
2.3.3.3. Kassel-Calden Yerel Havaalanı Projesi (Almanya)	130
2.3.4. Demir Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri	133
2.3.4.1. ARN – STO Tren Bağlantısı (Arlandabanan) Projesi (İsveç)	134
2.3.4.2. FERTAGUS Tren Projesi (Portekiz)	137
2.3.4.3. Perpignan-Figueras Demir Yolu İmtiyazı Projesi (Fransa & İspanya)	141

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI

3.1. Genel Çerçeve	145
3.2. Modelin Türkiye'deki Tarihsel Süreci	149
3.3. Türkiye'de Ulaştırma Sektöründeki Modele İlişkin Örnek Uygulamalar	149
3.3.1. İstanbul Yeni Havalimanı Projesi	149
3.3.2. Kuzey Marmara (3. Boğaz Köprüsü Dâhil) Otoyolu Odayeri – Paşaköy Kesimi Projesi	150

3.3.3. Gebze - Orhangazi - İzmir Otoyolu Projesi	151
3.3.4. İstanbul Boğazı Kara Yolu Tüp Geçişi Projesi	153
3.3.5.Kınalı-Tekirdağ-Çanakkale-Savaştepe Otoyolu (1915- Çanakkale Köprüsü Dâhil) Malkara-Çanakkale Kesimi Projesi...	154
3.4. Türkiye’de Kamu Özel Ortaklığı Modeline İlişkin Bir Anket Çalışması	155
3.4.1. Modelin Yapısına İlişkin Bulgular: Tablolar ve Grafikler...	156
3.4.2. Modelin Kıyaslanmasına İlişkin Bulgular: Tablolar ve Grafikler.....	176
3.4.3. Modeldeki Beklentiler / Tutumlara İlişkin Bulgular: Tablolar ve Grafikler	196
SONUÇ	216
EKLER	221
KAYNAKÇA	230

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Piyasa Başarısızlıkları	7
Tablo 2: Devlet Başarısızlıkları (Piyasa Dışı Başarısızlıkları)	9
Tablo 3: Friedman'ın Harcama Tablosu	11
Tablo 4: Yeni Kamu Yönetiminin Özellikleri	20
Tablo 5: Hood'a Göre Yeni Kamu Yönetiminin Özellikleri	21
Tablo 6: Yeni Kamu Yönetimi ile Geleneksel Kamu Yönetiminin Karşılaştırılması	23
Tablo 7: Dünyada Kamu Özel Ortaklıkları Örnekleri	24
Tablo 8: Kamu-Özel ve Özel-Özel Ortaklığı Durumlarında Farklılıklar	28
Tablo 9: Kamu Özel Ortaklıkları Nedir / Ne Değildir?	36
Tablo 10: KÖO Projelerinin Başarısına / Başarısızlığına Yol Açan Faktörler	43
Tablo 11: Proje Finansman Modelleri	47
Tablo 12: Ülkemizdeki KÖO Modellerinin Yasal Dayanağı	61
Tablo 13: KÖO Programlarına İlişkin Devletin Fonksiyonları, Başarısızlıkları ve KÖO Birimlerin Rollerini	69
Tablo 14: 1995-2014 Yılları Arasında Gelişmekte Olan Ülkelerde Ulaştırma Sektöründe KÖO Yolu ile Gerçekleştirilen Projelerin Alt Sektörlere Göre Dağılımı (Yüzde)	78
Tablo 15: 1995-2014 Yılları Arasında Gelişmekte Olan Ülkelerde Ulaştırma Sektöründe KÖO Yolu ile Gerçekleştirilen Projelerin Bölgelere Göre Dağılımı (Yüzde)	79
Tablo 16: Türkiye'de KÖO Yolu ile Gerçekleştirilen Projelerin Sektörlere Göre Dağılımı	145
Tablo 17: Türkiye'de KÖO Yolu ile Gerçekleştirilen Projelerin Modellere Göre Dağılımı	146
Tablo 18: Sözleşmesi İmzalanmış Projeler	147
Tablo 19: Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	157
Tablo 20: Kamuoyunun ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.	159

Tablo 21. Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.	161
Tablo 22. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.	163
Tablo 23. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.	165
Tablo 24. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.	167
Tablo 25. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükûmet destekleri yeterlidir.	169
Tablo 26. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.	171
Tablo 27. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.	173
Tablo 28. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde mevzuat ve bürokratik aşamalar fazla olduğu için işlem maliyeti yüksektir.	175
Tablo 29. Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.	177
Tablo 30. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.	179
Tablo 31. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.	181
Tablo 32. Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.	183
Tablo 33. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.	185
Tablo 34. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.	187
Tablo 35. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.	189
Tablo 36. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.	191
Tablo 37. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.	193
Tablo 38. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşları kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir	195
Tablo 39. Ülkemizdeki dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.	197

Tablo 40. Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.	199
Tablo 41. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.	201
Tablo 42. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.	203
Tablo 43. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezî bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması, etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar doğurabilir.	205
Tablo 44. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.	207
Tablo 45. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.	209
Tablo 46. Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılıdır.	211
Tablo 47. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.	213
Tablo 48. Ülkemizde Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir.	215
Tablo 49. Araştırmanın Likert Ölçeğindeki Önermeler İçin Puanlama Anahtarı.....	222
Tablo 50. Soru (Önerme) İstatistikleri	223
Tablo 51. Ölçek Ham Puanları Dağılımının Betimsel İstatistiklerinden Bazıları.....	228
Tablo 52. Güvenilirlik İçin Hesaplanan Katsayılar (Önerme Bazlı ve Genel)	229

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Kamu Özel Ortaklıkları Türleri	40
Şekil 2: Kamu Özel Ortaklığı Oluşturma Aşamaları	42
Şekil 3: Altyapı Hizmetlerinin Türleri	73



GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No.

Grafik 1. Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	156
Grafik 2. Kamuoyunun ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.	158
Grafik 3. Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.	160
Grafik 4. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.	162
Grafik 5. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.	164
Grafik 6. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.	166
Grafik 7. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükûmet destekleri yeterlidir... ..	168
Grafik 8. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.	170
Grafik 9. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.	172
Grafik 10. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde mevzuat ve bürokratik aşamalar fazla olduğu için işlem maliyeti yüksektir.	174
Grafik 11. Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.	176
Grafik 12. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.	178
Grafik 13. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.	180
Grafik 14. Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.	182
Grafik 15. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.	184
Grafik 16. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.	186
Grafik 17. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.	188
Grafik 18. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.	190

Grafik 19. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.	192
Grafik 20. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşları kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir.	194
Grafik 21. Ülkemizdeki dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.	196
Grafik 22. Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.	198
Grafik 23. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.	200
Grafik 24. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.	202
Grafik 25. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezî bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar doğurabilir.	204
Grafik 26. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.	206
Grafik 27. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.	208
Grafik 28. Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılıdır.	210
Grafik 29. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.	212
Grafik 30. Ülkemizde Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir.	214
Grafik 31. Cevaplayıcıların Önermelere Verdikleri Ölçek Ortalama Puanları.....	226
Grafik 32. Önerme Puan Toplamının Histogramı, Normal Dağılım Eğrisi İle.....	227

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DHMİ	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EPEC	European PPP Expertise Center
GBP	Sterlin
GSYİH	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
IFC	International Finance Corporation
IMF	International Monetary Fund
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KÖÖ	Kamu Özel Ortaklığı
NOK	Norveç Kronu
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖAŞ	Özel Amaçlı Şirket
PFI	Private Finance Initiative
PLN	Polonya Zlotisi
PPI	Private Participation in Infrastructure
PSP	Private Sector Participation
SEK	İsveç Kronu
TEN	Trans European Networks
UNWTO	United Nations World Tourism Organization
Yİ	Yap-İşlet
YİD	Yap-İşlet-Devret
YKY	Yeni Kamu Yönetimi
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

GİRİŞ

21. yüzyılda teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte insanoğlunun ihtiyaçları da önemli boyutlara ulaşmış ve devletin önemli miktarlarda harcama yapması zorunlu hâle gelmiştir. Devletler daha iyi hizmet sunma politikalarının gereği olarak halkın ihtiyacını karşılayabilecek mal ve hizmeti sunabilmek için kamu harcamalarını artırmak istemektedir. Bu kamu harcamalarının düzeyini, literatürde yer alan iktisat okullarının farklı bakış açıları belirlemektedir. Örneğin; Klasik ekol, devletin ekonomiye müdahalesinin minimum düzeyde olması gerektiğini; Keynesyen ekol ise devletin ekonomiye müdahalesinin geniş düzeyde olması gerektiğini savunmaktadır. Kamu Tercihi Teorisi ve Anayasal İktisat gibi iktisadi düşünce okulları ise neo liberal politikaların tekrar ön plana çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Devletin ekonomiye müdahalesi konusunda yaşanan değişim süreci bununla sınırlı kalmamış, küreselleşme ve neo liberal politikaların etkisiyle katı bürokratik kurallara dayalı geleneksel kamu yönetimi, yerini performansa dayalı esnek kuralları esas alan yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır. Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde kamu harcamalarının artmasının yanında, kamu gelirleri yeterince artırılamadığı için bütçe açıkları ciddi bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu gelirlerinin kamu harcamalarını finanse etmesinin zorlukları, devletleri yeni finansman yolları aramaya yöneltmiştir.

Teknolojik gelişmeler, nüfus artışı gibi faktörlerin de etkisiyle hükümetler büyük altyapı yatırımlarına ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Ekonomideki kıt kaynaklarla hizmet ihtiyacını karşılamaya çalışan devletlerin, özel sektörün sermaye ve teknolojik yapısından faydalanması gerekli hâle gelmiştir. Kamusal ve özel sektör arasında iş birliğini öngören ve kamu özel ortaklığı ismi verilen bu modelde iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Şöyle ki; kamu sektörü ile özel sektör arasında imzalanan sözleşme kapsamında, devletin temel amacı olan toplumsal hizmet maksimizasyonu ile özel kesimin kâr maksimizasyonu amacı gerçekleşmiş olacaktır.

Kamu özel ortaklığı kavramının dünya literatüründe farklı yaklaşımları ve tanımları bulunmakla beraber, 2012 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan raporda kamu özel ortaklığı; *“bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu sektörü ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesi”* olarak tanımlanmaktadır. KÖO kavramı, ülkelerde PFI, PSP, P3, Ortak

Girişim (Joint Venture), İmtiyaz (Concession) gibi farklı isimler altında kullanılmaktadır ancak her bir kavram özünde kamu özel ortaklığını ifade eden çatı kavramdır.

Geleneksel kamu alımı ile özelleştirme arasında geniş bir yelpazede bulunan kamu özel ortaklığı, standart bir model olmayıp başta Yap-İşlet-Devret olmak üzere birçok türü vardır (Yap-İşlet, Yap-Kirala-Devret, Tasarla-Yap vb.). Dünya üzerinde farklı uygulamaları bulunan kamu özel ortaklığının ülkemizde; Yap-İşlet, Yap İşlet-Devret, Yap-Kirala-Devret ve İşletme Hakkı Devri olmak üzere dört uygulaması vardır. Kamu özel ortaklığı kapsamında, söz konusu projede finansman, risk, görev ve sorumluluklar gibi birçok unsur paylaşılmakta, kamusal ve özel kesim projeyi beraber yönetmektedir.

Kamu özel ortaklığı modelinin, devletin kaynak sıkıntısına rağmen büyük sermayeli projeleri özel kesime yaptırmasıyla topluma daha hızlı, etkili ve kaliteli kamu hizmeti sunması gibi faydaları olacağına dair görüşlerin yanı sıra eleştiriler de mevcuttur. Borçlanmanın özel sektörde yapılmasının kaynak maliyetini artırması, kamu özel ortaklığı sürecinin karmaşık olması, modelin özelleştirme gibi algılanması yapılan eleştirilerden birkaçıdır.

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. Ulusal hukukumuzda kamu özel ortaklığı ismiyle geçen tek kanun, sağlık sektöründeki 6428 sayılı “Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş Birliği Modeli ile Tesis Yapıtırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”dur.

Bu çalışmanın amacı; dünyada ve ülkemizde de son yıllarda gelişmeye başlayan kamu özel ortaklığına gerek teorik gerekse uygulama kısmıyla yer vermek, modele ilişkin projelerin gelişimini göz önünde bulundurarak sürece katkı sağlamaya çalışmaktır.

Birinci bölümde, kamu özel ortaklığı kavramına teorik açıdan yer verilmiştir. Bu çerçevede; devlet kavramı, piyasa ve devlet başarısızlıkları hakkında bilgi verilmiştir. Başlıca iktisat okullarının görüşlerine ve devletin ekonomideki yerine, geleneksel kamu yönetimi ile yeni kamu yönetimi arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Kamu özel ortaklığı kavramı, türleri ve kapsamı, kamu özel ortaklığı modelinin özelleştirme ve geleneksel kamu alımları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Kamu özel ortaklığı projelerinde riskin paylaşılması, finansmanı ile avantaj / dezavantajları değerlendirilmiştir. Ayrıca KÖO modelinin hukuksal altyapısı irdelenmiş ve modelin yönetiminde merkezî birimin etkinliği ele alınmıştır.

İkinci bölümde, dünyada ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı modeline ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda, ilk olarak altyapı hizmetlerinin sınıflandırması yapılmış; ulaştırma sektörüne ilişkin genel bilgiler verildikten sonra ulaştırma altyapısına Avrupa Birliği bazında değinilmiştir. Seçilmiş bazı Avrupa Birliği ülkelerinde ulaştırma sektöründeki (kara yolları, deniz yolları, hava yolları, demir yolları) KÖO modeline ilişkin örnek proje uygulamalarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, kamu özel ortaklığının ülkemizdeki durumu incelenmiştir. Bu çerçevede; modelin ülkemizdeki tarihsel kökeni ele alınmış, kamu özel ortaklığı yoluyla gerçekeştirilen projelerin sektörlere ve modellere göre dağılımı veriler ışığında değerlendirilmiştir. Ayrıca Türkiye’de ulaştırma sektöründeki KÖO modeline ilişkin bazı önemli proje uygulamaları hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Son olarak ülkemizdeki KÖO modeliyle ilişkili olan 9 kamu kurumunda çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasına yer verilmiş, sonuçlar değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖZEL ORTAKLIĞINA TEORİK BİR YAKLAŞIM

1.1. Tarihsel Süreçte Devlet Olgusunun Değişimi

Değişen dünyada devletin ekonomideki ağırlığının ne olması gerektiği siyasi ve ekonomik çevrelerce gündemi sürekli meşgul etmiştir. Devlet kavramındaki değişim süreci; geleneksel devlet anlayışından Yeni Kamu Yönetimi anlayışına geçmekle sınırlı kalmamış, kamusal hizmetlerin de sunumunda değişiklikler yaratmıştır.

1.1.1. Devlet Kavramı, Piyasa ve Piyasa Dışı Başarısızlıkları

Etimolojik açıdan kökeni Latince bireyin toplum içindeki yeri, durumu, mevkisi anlamına gelen *status* kelimesine dayanan devlet kavramı; Mezopotamya’da M.Ö. 3000’ li yıllarda kullanılmaya başlanmış ancak bugün bildiğimiz şekliyle 17. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Günümüz anlayışında devlet; millet iradesinin kesin olarak belirlenmiş topraklar üzerindeki egemenliğini tek siyasi güç olarak sağlayan, idare eden ve denetleyen bir kurumlar topluluğudur. Modern anlayışta devlet kavramı üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; 1- toplumu oluşturan bireyler, devleti yöneten kişiye değil doğrudan devlete karşı vatandaşlık bağı ve sorumluluğu taşırlar. 2- devletin otoritesi tek ve mutlaktır. 3- sivil yönetimde devletin otoritesi her şeyin üstündedir.¹

Günümüzde Üç-Öge kuramı olarak da bilinen; ulus ögesi, ülke ögesi ile devlet gücü ögesinden meydana gelen devlet; ‘belli bir ulusu olan, belli bir ülkede yaşayan ve bir devlet gücü ile donatılmış insan topluluğu’ olarak da tanımlanmakta,² devlet egemenlik gücünü yasama, yürütme ve yargı erkleri ile yerine getirmekte, bunu gerçekleştirirken merkezî ve yerel düzeyde kamu yönetim aygıtını, diğer bir deyişle idareyi kullanmaktadır.³ ,

Devletin egemenlik gücünü yerine getirirken üstlenmiş olduğu fonksiyonların ekonomik hayat içindeki rolünün ve sınırlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. İktisadi

¹ Colin Hay, Michael Lister and David Marsh (Ed.), **The State Theories and Issues (Political Analysis)**, England: Palgrave Macmillan, Political Analysis Series, 2006, p.4-7.

² Karl Doehring, **Genel Devlet Kuramı (Genel Kamu Hukuku) Sistematik Bir Yaklaşım**, Ahmet Mumcu (çev.), 4. Baskı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2002, s.24.

³ Ömer Faruk Batirel, **Kamu Maliyesi ve Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Aralık 2007, No.24, s.1.

faaliyetlerde kullanılan üretim faktörlerinin hangileri, ne ölçüde kamu kesimi tarafından kullanılmaktadır? Ülkedeki harcamaların ne kadarlık bölümünü kamu kesimi yapmaktadır? Kamu kesimi ülkedeki kaynakların ne kadarının mülkiyetine sahiptir ve ne kadarını kullanmaktadır? Devletin özel kesim üzerindeki kontrol yetkisinin kapsamı nedir? Devlet hangi mal ve hizmetleri üretmeli veya sunmalıdır?⁴ Bu ve buna benzer sorulara verilecek cevaplar, ülkelerin siyasi ve ekonomik yapıları hakkında fikir vermektedir.

Özellikle ekonomi ve siyaset biliminde devletin ekonomideki rolünün ve kapsamının ne olması gerektiği konusu, uzun zamandır tartışılan konular arasında yer almıştır. Literatürde yapılan tartışmalar altında devlet, bazı dönemler itibariyle piyasanın işleyişine kısıtlı alanlarda müdahale etmiş, bazı dönemlerde ise piyasaya geniş müdahalesi söz konusu olmuştur. Her iki görüşte de hâkim olan argüman, ekonomide etkinliğin sağlanmasıdır.⁵

Bir ekonomide mevcut kaynakları en faydalı şekilde kullanma anlamına gelen ekonomik etkinlik kavramı, üretim ve tüketimde etkinlik sağlamayı amaçlamaktadır. Üretimde etkinlik, mevcut kaynakların belli bir teknolojiye göre mümkün olan en yüksek üretimi sağlayacak şekilde kullanılması; tüketimde etkinlik ise mevcut gelirin belli bir tercih yapısında en yüksek faydayı sağlayacak biçimde mal ve hizmetlere ayrılması olarak ifade edilebilir. Ancak mevcut kaynakların üretim ve tüketim açısından etkin kullanılmasının toplumsal tercihlere uygun (optimal) olması gerektiği önem taşımaktadır.⁶

Etkinlik kavramı, verimliliği de içine alacak şekilde daha geniş kapsamlı olmakla birlikte, kamu kesiminde mal ve hizmet üretimine ilişkin verimliliğin ölçülmesindeki zorluklar; verimlilikten ziyade etkinlik kavramının kullanılmasına neden olmaktadır. Verimlilik kavramından farklı olarak daha çok amaçlarla ilgili olan etkinlik kavramı, bir işletmenin amaçlarına ulaşma derecesini ifade eder. Örneğin; kamu kesiminde kullanılan kaynağın sosyal getirisi, kaynağın özel kesimde kullanılması hâlindeki mevcut getiriden fazla ise kaynakların etkin kullanıldığı anlamına gelecektir. Kamu kesimi, siyasi tercihler ve bürokratik yapıdan dolayı yüksek maliyetlerle karşılaşmakta, bu maliyetler hizmetlerin sunumunda etkinlik ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Kamu kesiminde etkinliğin

⁴ Hülya Kirmanoğlu, **Kamu Ekonomisi Analizi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, Kasım 2007, s.36-37.

⁵ Sinan Sarısoy, “Düzenleyici Devlet ve Regülasyon Uygulamalarının Etkinliği Üzerine Tartışmalar”, **Maliye Dergisi**, Sayı.159, (Temmuz-Aralık 2010), s.279.

⁶ Vural Fuat Savaş, **Piyasa Ekonomisi ve Devlet**, 2. Baskı, Ankara: Liberte Yayınları, 2000, s.30-32.

gerçekleştirilebilmesi açısından sıkça kullanılan tekniklerden biri de fayda / maliyet analizleri olup oldukça geniş bir uygulama alanına sahiptir. ⁷

Teorik düzeyde ilk defa 1844 yılında J. Dupuit tarafından ele alınan fayda-maliyet analizi, kamu yatırım projeleri içinde en yüksek faydayı sağlayacak projelerin etkinlik açısından değerlendirilmesi veya öncelik sırasının tespit edilmesinde kullanılan bir analizdir. Bu analiz, kamu projelerinde ortaya çıkabilecek israfın önlenmesi konusunda ve bir yatırım projesinin bütün ömrü boyunca sağlayacağı fayda ve maliyetlerin ölçülmesinde büyük önem taşımaktadır. İlgili projenin fayda ve maliyetleri parasal olarak ifade edildikten sonra uygun bir oran ile iskonto edilerek fayda ve maliyetlerin bugünkü değerleri karşılaştırılır ve projenin uygulanabilirliği hakkında karar alınır.

Fayda-maliyet analizi, aslında piyasa değeri olan kamu yatırım projeleri için uygulanabildiği için kamu kesiminin bütün alanlarında uygulanabilme özelliğine sahip değildir. Bölünebilir özellikleri olan malların fayda ve maliyetlerinin parasal olarak ölçülebilmesi mümkündür. Dolayısıyla "bölünebilir" özellikteki kamusal mallar ile ilgili yatırım projelerinde (ulaştırma, eğitim ve sağlık gibi) fayda-maliyet analizi uygulanabilir ancak "bölünemez" özellikteki tam kamusal mallar için uygulanamaz.

1930'lu yıllardan itibaren önem kazanan fayda-maliyet analizi, birçok alanda uygulama alanı bulmuştur. Örneğin; İngiltere'de 1969 yılında Londra-Birmingham kara yolu çalışmasında (M1 kara yolu), 1963 yılında Londra metrosuna Victory hattının eklenmesi çalışmasında fayda-maliyet analizi uygulanmış olup ülkemizde ise ilk ciddi çalışma planlı dönemle (1960) başlamıştır. ⁸

Ekonomide etkinlik her zaman oluşmayabilir. Ekonomide etkinliğin oluşmaması ve piyasa mekanizmasının çalışmaması / yetersiz çalışması sonucunda devletin ekonomiye müdahale etmesi gerektiği genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Piyasa başarısızlıkları adı da verilen bu faktörler Tablo 1'de gösterilmiştir.

⁷ Filiz Demir, "Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Verimlilik Karaman Belediyesi Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE, 2011), s.35-43.

⁸ C.Can Aktan ve Mustafa Sakal, "Fayda-Maliyet Analizi", http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm (15 Eylül 2015).

Tablo 1. Piyasa Başarısızlıkları

Piyasa Başarısızlıkları	Açıklama
1- Kamu Malları	(Savunma, hukuk, yollar ve çevrenin korunması gibi kamu mallarının yetersiz üretimi)
2- Dışsallıklar	(Kamu sağlığı ve eğitim gibi pozitif dışsallık sağlayan mal ve hizmetlerin yetersiz üretimi ve sigara gibi negatif dışsallık sağlayan mal ve hizmetlerin aşırı üretimi)
3- Doğal Tekeller	(Elektrik ve su hizmetleri gibi doğal tekellerin aşırı fiyatlaması ve yetersiz üretimi)
4- Sosyal Hizmetler	(Emekli aylığı ya da sağlık ve işsizlik sigortası gibi sosyal hizmetlerin yetersiz arzı)
5- Yetersiz Bilgi	(Gıda ürünleri ile sağlığı riskli kişilerin ilaçlarının kalitesi hakkında piyasa işlemlerinden etkilenen bazı grupların mevcut bilgilerinin yetersizliği)

Kaynak: Tatyana P. Soubbotine and Katherina A. Sheram, ‘Beyond Economic Growth Meeting the Challenges of Global Development’, **The World Bank Washington D.C. WBI Learning Resources Series**, October 2000, p.63’teki bilgilerden yararlanarak tablo hâline getirilmiştir.

Bu beş durum devletin müdahalesini gerektirmektedir ancak piyasa başarısızlıkları⁹ durumunda, arzı yetersiz olan mal ve hizmetlerin devletçe sunulması da en iyi seçenek olmayabilir. Devlet kuruluşlarının düşük verimlilikte yönetilmesinin yanı sıra bürokratlar arasında yolsuzluk ihtimalini de eklediğimizde devlet başarısızlığı ortaya çıkabilir. Bu problem bize, gelişmiş bazı ülke hükümetlerinin, devlet mülkiyetine alternatif olarak yeni

⁹ Piyasa başarısızlıkları adı verilen bu faktörler, devletin kaynak dağılımına ilişkin fonksiyonlarıyla ilgilidir. Devletin kaynak dağılımına ilişkin fonksiyonunun yanı sıra, devletin yeniden dağıtım (bölüşümde adaleti sağlama, toplum üyeleri arasında gelir, servet, olanaklar, fırsatlar vs. açısından büyük farkların olmaması) ile iktisadi gelişmeyi ve istikrarı sağlama (istihdam, gelir, faiz, kurlar vb.) fonksiyonları vardır. Fuad Aleskerov, Hasan Ersel ve Yavuz Sabuncu, **Seçimden Koalisyonla Siyasal Karar Alma**, 2.Baskı, Ankara: Efil Yayınevi, Eylül 2010, s.12-13.

regülasyon yöntemleri ve kamu mallarının özel sektör tarafından sunumu için kamusal finansman yolları aramakta olduğunu göstermektedir.¹⁰

Çoğu hükümet, sağlanması zor olan kamu mallarını piyasaya sağlar ve dışsallıklar nedeniyle meydana gelen kaynak dağılımındaki bozulmayı ortadan kaldırır. Kamu mallarının etkili sunumunda, kamunun kalitesinin yanı sıra kamunun büyüklüğü de önemlidir. Kamu kesiminin optimal büyüklüğü konusu, yıllardır araştırmacıların dikkatini çekmiş; 20. yüzyılda toplam kamu harcamalarının GSYİH oranı sürekli artış göstermiştir. Çoğu ülkede vergilendirme ve kamu harcamaları optimal seviyesinin üstünde gerçekleştiğinden dolayı ekonomik büyüme zarar görmüştür.

Daha büyük bir kamu kesiminin, kamu hizmetlerinin sağlanması ve piyasa aksaklıklarının düzeltilmesiyle birlikte ekonomik büyümenin hızlanmasına katkı sağlayacağı görüşü de bazı iktisatçılar tarafından tartışılmaktadır. Çeşitli ampirik teknikler ve farklı ülke örnekleri kullanan araştırmalar, optimal kamu büyüklüğünün (toplam kamu harcamaları / GSYİH) GSYİH'nin %17 ile %40 arasında olduğu sonucuna varmıştır.

Literatürde kamu büyüklüğünü ölçen çeşitli yollar vardır. Bunlar, harcama ve geliri temel alan ölçülerdir. Ayrıca kamu kesimi istihdamı da, kamu sektörünün büyüklüğü hakkında bilgi verir.¹¹

Bu bağlamda, kamu ekonomisinin büyüklüğünün bilinmesi önemlidir. Genellikle uluslararası ülke karşılaştırmalarında en yaygın şekliyle bu büyüklük: kamu kesiminin yapmış olduğu harcamaların GSYİH'ye oranlanmasıyla hesaplanmaktadır.

Piyasa yetersizliklerinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmayı amaçlayan kamu politikaları, kamu kuruluşlarının belli görevlerini gerçekleştirmesi için genellikle yasal ve idari sorumluluğu üstlenmeyi amaçlayan politikalar (Bu politikalara: çevre düzenlemesi, ilaç ve gıda kontrolü gibi düzenleyici hizmetlerin sağlanması; ulusal savunma gibi tam kamusal malların üretimi; eğitim ve sağlık gibi yarı kamusal malların üretimi; sosyal güvenlik gibi transfer harcamalarının idaresi örnek olarak verilebilir).¹²

¹⁰ Tatyana P. Soubbotine and Katherina A. Sheram, "Beyond Economic Growth Meeting the Challenges of Global Development", **The World Bank Washington D.C. WBI Learning Resources Series**, October 2000, p.63-64.

¹¹ Dimitar Chobanov and Adriana Mladenova, **What Is the Optimum Size of Government**, Institute for Market Economics, Bulgaria: August 2009, p.6-14.

¹² Charles Jr. Wolf. **A Theory of Non Market Failures**, The Public Interest, Spring 1979, No. 55, p.118.

Savunma, adalet hizmetleri ile piyasa ekonomisine işlerlik kazandıran altyapı yatırımlarının kamu kesimi tarafından üretilmesi klasik iktisatçıların çoğu tarafından kabul görmektedir. Bu mal ve hizmetlerin kamu kesimince üretilmesi, piyasa ekonomisine göre daha az kaynak israfına yol açacaktır. Ancak, piyasa ekonomisinde ortaya çıkabilecek başarısızlıkları ortadan kaldırmaya çalışan devletin kendisinin de başarısızlıkla karşılaşması mümkün olup başlıca devlet başarısızlıklarına aşağıda Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Devlet Başarısızlıkları (Piyasa Dışı Başarısızlıkları)

1-Çoğunluk oylamasının herkes tarafından kabul edilebilir sonuç üretememesi	Demokrasi ile yönetilen toplumlarda seçmenlerin bireysel olarak alacakları kararlar ile toplumsal mutabakata varacak bir karara ulaşmak ve bunu herkese kabul ettirmek oldukça güçtür.
2- Bürokrat davranışının israfa yol açması	Kamu kaynaklarını kendi çıkarlarını maksimize etmek için tahsis eden bürokratlar, kıt olan kaynakların daha da israf edilmesine yol açacaktır. Uzun dönemde özel sektördeki gibi kâr amacı taşımayan bürokratlar, büyük bütçeler oluşturarak sosyal refah kaybına neden olacaktır.
3- Mülkiyet haklarının olmamasının etkinsizlik yaratması	Kamu kesiminde mülkiyet haklarının mevcut olmaması politikacı ve bürokrat davranışlarında asgari özenin ortaya çıkmasını engelleyecektir.
4- Sosyal refah devleti altında rant ekonomisinin ortaya çıkması	Kamu kesimi aktörleri sosyal refahı artırmak amacıyla kamu kaynaklarını rahatça kullanabilmektedir. Sosyal refah artırma çabaları kamusal kaynakların israf edilmesine ve bu savurganlığın gizlenmesine neden olmaktadır.
5- Sosyal devlet adı altında kamu sektörü tarafından sağlanan bazı mal ve hizmetlerin bedelsiz arzının, ihtiyacın ötesinde istekleri harekete geçirmesi	Kamu kesimi tarafından üretilen mal ve hizmetler ya bedelsiz ya da piyasa fiyatının çok altında sunulduğu için, ihtiyacı olsun veya olmasın birçok kişinin bu mal ve hizmeti tüketmesi, kamunun kaynaklarının israf edilmesine yol açacaktır.
6- Siyasi hayatta tam rekabetin geçerli olmaması	Tam rekabet şartları, piyasa ekonomisinde olmadığı gibi kamu ekonomisinde de mevcut değildir

	(Örneğin; seçmenlerin tam bilgi sahibi olmaması, siyasi parti liderliğinin tek kişiye bağımlı olması, politik süreçte şeffaflığın ortadan kalkması vb).
7- Kamusal güç ve yetki dağılımında dengesizlik	Piyasa ekonomisinde gelir dağılımındaki dengesizlikler, kamu kesiminde güç ve yetki dağılımında dengesizlik şeklinde görülür.
8- Ekonomik birimler arasındaki çıkar çatışması	Politikacılar, iş adamları, sendikalar, ticari birlikler ve diğer baskı grupları arasında siyasi ve ekonomik gücü ele geçirme mücadelesi sonucu meydana gelebilecek çıkar çatışması ile politikacıların kamu kaynaklarını kendi yandaşları arasında dağıtmaları da kamu kaynaklarının israfına yol açacaktır.
9- Türev Dışsallıklar	Türev dışsallıklar durumunda devlet, piyasa aksaklarını ortadan kaldırmak amacıyla yaptığı müdahaleler ile birtakım yan etkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir.
10- Gereksiz ve sürekli artan maliyetler	Kamu kesiminde maliyetlerin gereksiz ve sürekli şekilde artması eğilimi vardır. İnnovasyon çalışmaları olumlu gibi görünse de, teknolojinin demode olması veya pahalıya satın alınması gibi etkenler olumlu etkileri ortadan kaldıracaktır.

Kaynak: Haşim Akça, “Devlet Müdahalesinin Başarısızlığı Üzerine Bir Değerlendirme”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.20, Sayı.3, (2011), s.185-187’deki bilgilerden yararlanarak tablo hâline getirilmiştir.

Milton Friedman, kamu kesimindeki harcama problemini Free to Choose adlı çalışmasında harcamaların basit bir sınıflandırmasını yaparak ortaya koymuştur. Friedman, aşağıda harcama alternatiflerini birleştirerek kişinin kendi parasını veya başkasının parasını, kendisi veya başkası için harcadığında ortaya çıkabilecek farklı sonuçların değerlendirmesini yapmıştır.

I. Bölüm, kişinin kendi parasını kendisi için harcadığı,

II. Bölüm, kişinin kendi parasını başkası için harcadığı,

III. Bölüm, kişinin başkasının parasını kendisi için harcadığı,

IV. Bölüm, kişinin başkasının parasını başkası için harcadığı alanı, göstermektedir.

Tablo 3. Friedman'ın Harcama Tablosu

	Kimin İçin Harcandığı	
Kimin Parası	Kendisi İçin Harcıyor	Başkası İçin Harcıyor
Kendisinin Parası	I. Bölüm	II. Bölüm
Başkasının Parası	III. Bölüm	IV. Bölüm

Kaynak: Milton Friedman & Rose Friedman, **Free to Choose a Personal Statement**, New York and London, Harcourt Brace Jovanovich, 1980, p.116.

Yukarıda bahsedilen 4 temel harcama kategorisinin en önemlisi 4. kategoridir çünkü politikacılar ve bürokratlar, başkasının parasını başkaları için harcayarak kamu harcamalarının etkinsizliğine ve kaynakların israfına yol açmaktadır.¹³ Bu durum, piyasaların etkin çalışmasını engelleyen piyasa aksaklıkları olduğu gibi devletin de ekonomik faaliyetlerinin bazı durumlarda etkinsizliğe yol açacağını ifade eden devlet başarısızlığının olabileceğini ortaya koyabilmektedir.

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.

¹³ Milton Friedman & Rose Friedman, **Free to Choose a Personal Statement**, Harcourt Brace Jovanovich, New York and London, 1980, p.116-117.

- 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 ve gelişmenin diğer eğilimleri, 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 kamu özel ortaklıkları (KÖO) yoluyla sunulmasına yol açmıştır.¹⁴

Dolayısıyla kamusal hizmetlerin ve altyapı hizmetlerinin devletin temel görev alanı olması, özellikle bürokratların savurgan harcamalarının devletin bütçesini zorlaması nedeniyle kamu kaynaklarının bilhassa büyük projelerde yetersiz kalması, finansman arayışı içinde olan kamunun özel sektörün bilgi ve becerilerinden faydalanması amacıyla özel sektöre başvurması gibi sebeplerle, kamu özel ortaklıklarının devletin başarısız olduğu alanlardan biri olduğu ileri sürülebilir.

1.1.2. Başlıca İktisadi Düşünce Okullarında Devlet Anlayışı ve Neo Liberalizm

Devlet olgusunun, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak ekonomi içindeki fonksiyonlarının ve müdahale alanlarının ne olması gerektiği zamanla değişikliğe uğramıştır. Merkantilizmden günümüze kadar başlıca iktisadi düşüncelerin devlet anlayışına ilişkin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

16. yüzyıldan 18. yüzyıla kadar Batı Avrupa'da hâkim ekonomik teori olan Merkantilizm, bir ülkenin refahını devletin sahip olduğu altın ve gümüş gibi külçelerin oluşturduğu ekonomik servetin sağlanmasına bağlamıştır. Bir milletin refahını artırmanın tek yolu, diğer milletlerle yaptığı ticaretten dolayı dış ticaretin (ihracat-ithalat) fazla vermesidir. Aynı zamanda, devlet sübvansiyonlar ve vergiler yoluyla ihracatı destekleyici, ithalatı sınırlandıran uygulamalarla korumacı rol oynamalı, yani ekonomiye müdahale etmelidir.¹⁵

Fizyokratlar, ‘‘Bırakınız, yapsınlar.’’ düşüncesini benimseyerek doğal düzen anlayışını savunmuşlardır. Fizyokratlara göre; servetin kaynağı, merkantilistlerin ileri

¹⁴ Monika Sharma and Anita Bindal, ‘‘Public Private Partnership’’, **International Journal of Research (IJR)**, Vol.1, Issue 7, August 2014, p.1270.

¹⁵ Gaowang Wang and Heng Fu Zou, ‘‘Mercantilism, Foreign Asset Accumulation and Macroeconomic Policy’’, **Munich Personal RePEc Archive (MPRA)**, MPRA Paper No. 34519, Posted 4 November 2011, p.1.

sürdükleri gibi ticaret değil, sadece tarım sektörüdür. Sanayi sektörü üretken olmadığı için değer yaratmamakta bu yüzden vergi üretken kesim olan tarım sektöründen alınmalıdır. Toplum; tarımsal üretim yapan tarım sınıfı, sanayi üretimi yapan tüccar sınıfı ve toprak sahiplerinin olduğu sınıf olmak üzere üç sınıfa ayıran Fizyokratlar, uluslararası serbest ticareti savunmaktadır. Uluslararası serbest ticaretin bir ülkenin tarımsal ürünlerine olan talebi artıracığını ve kaynakların verimsiz sanayi sektöründen verimli tarımsal sektöre kayacağını ileri süren Fizyokratlar, devletin doğal düzen akışına müdahale etmemesi gerektiğini savunmuşlardır.¹⁶

Adam Smith, 1776 yılında yayımladığı ‘‘Ulusların Zenginliği’’ adlı eseri ile klasik iktisadi düşünceye yön vermiştir. Toplumdaki bireylerin çıkar ve hırsları topluma maksimum faydayı sağlayacak işler yapma konusunda istek verir, bireyler kendi menfaati için çaba gösterirken esasında toplumsal menfaata hizmet ederler. Böylece kendi çıkarının peşinden giden her birey, sahip olduğu emek ve sermaye ile diğer insanlarla rekabet hâlinde olur ve doğal özgürlük kendiliğinden ortaya çıkmış olur. Sanayi sektörünün gelişmesini de tamamıyla toplumsal iş bölümüne dayandıran klasik iktisatçılar, dolayısıyla ekonomik hayatın kendiliğinden dengede olduğunu ifade ederek devletin müdahalesine olumsuz bakmışlardır. Devlete; toplumun savunması, adaletin sağlanması, toplumun faydasına olan kuruluşların kurulması ve bayındırlık işlerinin yapılması konusunda görevler yüklemişlerdir.¹⁷

1920’lerde ekonomik çalkantılar ve Büyük Buhran, Keynesyen müdahaleci politikaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Makroekonomik istikrarı hedefleyen Keynesyen görüş, 1930’larda Büyük Buhran’ın zamanında gelir ve istihdamı korumak için devletlerin müdahaleci anlayışını desteklemiştir. Büyük Buhran, laissez faire iktisatçıların beklediği gibi doğal denge anlayışıyla gerçekleşmemiş, düşük toplam harcamalar ve oldukça yüksek işsizlikle sonuçlanmıştır. Keynesyen görüşe göre; düşük istihdam yetersiz taleple sonuçlanmakta, toplam talebi artırmak için devlet müdahalesi gerekmektedir. Ekonomiyi istikrara kavuşturmak için kamu harcamaları ve vergilendirme araç olarak kullanılmalıdır. Efektif talep uygulamasını savunan Keynes, devlet müdahalesinin amacının, serbest piyasayı

¹⁶ Steven Pressman, **Fifty Major Economists**, 3. Edition, Routledge Taylor & Francis Group London and New York, 2014, p.16-21.

¹⁷ Adam Smith, ‘‘An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations’’, S.M.Soaes (Ed.) MetaLibri Digital Library, 29th May 2007, p.482;488;528;533;559;560.

daha verimli ve uyumlu hâle getirerek tam istihdam ve yüksek ekonomik faaliyetlerin başarılması olduğunu ileri sürmüştür.¹⁸

1970’li yıllarda ortaya çıkan ve Keynesyen ekonomiye dayalı politikaları derinden sarsmış olan Rasyonel Beklentiler Teorisi’nin temel karakteristiği; ekonomideki karar birimlerinin daima geleceğe ait beklentilerine göre hareket edeceğini öngörmesidir. Bu doğrultuda eğer bireyler geleceğe yönelik tahminlerini rasyonel biçimde alırsa, hükûmet politikalarının etkisinden kurtulmuş olacaklardır. Örneğin; hükûmetin talep artırıcı politika kararlarını bireyler de önceden tahmin edebildikleri için, hükûmetin bu kararlarının üretim ve istihdam seviyesi üzerinde bir etkisi olmayacaktır. Rasyonel Beklentiler Teorisi; klasik iktisat ilkelerinin ekonomide uygulanması gerektiğini (tüketiciler için fayda maksimizasyonu ile üreticiler için kar maksimizasyonu amacının, piyasalarda arz-talep dengesinin sağlanması vb.) ileri sürerek devlet müdahalesine karşı çıkmaktadırlar.¹⁹

Monetarizmin en önde gelen savunucusu olan Milton Friedman, klasik liberal düşünceyi savunmuş ve parasal analizler sunmuştur. Monetaristlere göre; parasal değişikliklerin ekonomi üzerinde itici bir gücü vardır. Yani para stokundaki değişiklikler, nominal millî gelir düzeyi üzerinde değişmeye sebep olan baskın faktördür. Özel sektör doğası gereği istikrarlıdır, enflasyon her yerde ve her zaman parasal bir olgudur. Para otoriteleri, enflasyonu düşürmek için para arzının büyüme oranını kontrol altına almalıdır. Enflasyonu önleyici politika uygulamalarının sadece parasal konular olduğunu ileri süren Monetaristler, ekonomik faaliyetlerin düzeyinde bozulmaların para arzındaki şok değişikliklerden kaynaklandığını ve devlet müdahalesinin istikrarsızlığı artırabileceğini savunmuşlardır.²⁰

Arz Yanlı İktisatçılar, ekonomideki kaynak dağılımını bozan devlet müdahalesinden vazgeçilmesi, serbest piyasa ekonomisinin daha etkin işlemlerini sağlayacak önlemler alınması gerektiğini savunmuşlardır. Keynesyen yaklaşımın talep ağırlıklı politikaları yerine arz yönüne ağırlık veren bu ekolün savunucuları, yapılacak vergi indirimlerinin ekonomide tasarruf, yatırım ve çalışma isteğini artıracığını ileri sürmüşlerdir. Piyasa sistemi kaynak tahsisinin en etkin aracı olup ekonomik büyüme için arzı artırmaya yönelik politikalara

¹⁸ Stephen K. Aikins, ‘‘Global Financial Crisis and Government Intervention: A Case for Effective Regulatory Governance’’, **International Public Management Review**, Vol.10, Issue 2, (2009), p.30-32.

¹⁹ Vural Savaş, **İktisatın Tarihi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s.984-993.

²⁰ John Burton, ‘‘On Monetarism and Libertarianism’’, **Free Life the Journal of the Libertarian Alliance**, Vol.1, No.4, (Winter 1980), p.1-2.

öncelik verilmelidir. Kamu kesiminin aşırı büyümesi ulusal kaynakların verimli olmayan alanlara yönelmesi anlamına geleceğinden, devlet müdahalesine karşı çıkmışlardır.²¹

Avusturya İktisat Ekolü, ‘bırakınız yapsıncı’ bir yol izleyerek hükûmetin ekonomiye müdahale etmesini önleyecek birtakım önlemlerin alınması gerektiğini ifade etmektedir. Özel girişimciliğin önünü tıkayan her engelin siyasi ve hukuki eşitliği bozmayacak şekilde ortadan kaldırılması, özel mülkiyetin hızla artırılması, kamusal alanların sürekli azaltılmasını savunmuşlardır. Ekonomik refahın sağlanması için faiz politikasını faiz oranlarını doğal seviyelerine çekecek olan serbest bankacılığa bırakılması, ithalat ve ihracatın sürekli biçimde serbest bırakılması, kısaca devlet müdahaleciliğinin ortadan kaldırılarak serbest piyasa ekonomisine geçilmesini savunmuşlardır.²²

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kamu kesiminin hızla büyümesiyle birlikte gelişen teorilerden biri olan Kamu Tercihi Teorisi iktisatçıların ekonomi bilimine getirdikleri yenilik ise piyasa başarısızlığı teorisi yerine, kamu başarısızlığı teorisini ileri sürmeleri olmuştur. Bu teoride; akademisyenlerin, bürokratların ve politikacıların yüzünden kamu sektörünün zaman içinde büyümesi söz konusudur. Bunun yanı sıra, devletin fonksiyonları genişledikçe siyasal karar alma sürecinde rol alan kimselerin “çıkarlarının” artması söz konusu olduğundan seçmenler daha fazla kamu hizmeti talep edecekler ve kamu kesimi daha da genişleyecektir. Kamu Tercihi Teorisi temelinde, bireyler kendi çıkarları peşinde koşmakta ve politik süreç içerisinde kendi kişisel refahlarını maksimize edecekleri varsayımı yatmaktadır. Bu ekolün savunucularına göre yasal ve kurumsal reformlarla politikacıların uyması gereken sınırların çizilmesi gerekmektedir.²³

Temelini Kamu Tercihi Teorisinden alan Anayasal İktisat ise, ekonomik anayasa ile bireylerin hak ve özgürlüğünün kısıtlanmasının yanı sıra devletin ekonomik güç ve yetkilerinin anayasal zeminde sınırlandırılması gerektiğini savunmaktadır. Felsefi temelleri Sosyal Sözleşme Teorisine dayanan Anayasal İktisada göre iyi bir toplumsal düzen sosyal sözleşme içerisinde kurulmuş olan kural ve kurumlara dayalıdır. Bu yaklaşımda; devletin ekonomi içindeki yetkilerinin (para basma, vergileme, harcama vb.) nasıl kullanılacağına

²¹ Ahmet Karaaslan, “Arz Yönlü İktisat Laffer Eğrisi ve İktisadi İstikrar Açısından Vergileme”, **DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.2, (Haziran 1999), s.58-65.

²² Serkan Kiremit, “Mises’in Öğretisi Olarak Avusturya İktisat Okulu: Hâkim İktisadın Avusturya Okuluna Bakışı ve Bu Bakışa Verilen Yanıtlar”, **Liberal Düşünce**, Yıl.18, Sayı.72, (Güz 2013), s.62.

²³ Kamil Güngör, “İktisadın Tarihine Kısa Bir Bakış ve Merkantilizmden Günümüze İktisadi Düşünceler”, http://www2.aku.edu.tr/~kgungor/kamil_gungor.pdf (8 Eylül 2015), s. 20-21.

ilişkin normların, anayasada belirtilmesi ve siyasi iktidarın bu çerçevede sınırlandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Devletin yetkileri anayasal düzeyde sınırlandırılmazsa, anayasa sonrası (post anayasal) aşamada devlet giderek büyüyecek, ekonomik ve politik yapı yozlaşacaktır. Dolayısıyla, iyi bir devlet yönetimi için özellikle siyasi iktidarın sınırlandırılması, anayasal normların uygulanmasıyla yetkilerinin meşrulaştırılması gerekmektedir.²⁴

İktisat okullarının bu farklı görüşleri altında konjonktürün değişmesiyle devlet anlayışında değişiklikler olmuştur. Örneğin; Klasik İktisat anlayışının serbest piyasa ekonomisini savunan liberal görüşleri, Keynesyen teorinin devletin ekonomiye geniş çaplı müdahale etmesi görüşü ile devam etmiştir. Avusturya Okulu, Kamu Tercihi Teorisi ve Anayasal İktisat gibi iktisat okullarının devletin ekonomiye müdahalesini sınırlamaya yönelik görüşleri liberal politikaların tekrar gündeme gelmesine, diğer bir deyişle neo liberal politikaların önem kazanmasına neden olmuştur.

Neo liberal politikaların ön plana çıkmasında 1970’li yıllarda ortaya çıkan stagflasyon krizinin etkisi olmuştur. Keynesyen Refah Devleti anlayışı, devletin ekonomideki ağırlığının artması gerektiği görüşüyle birlikte kamu harcamalarını artırmış, artan vergi yükü kamu açıklarını kapatmaya yetmemiş, enflasyon ve işsizlik gibi makroekonomik sorunlar ortaya çıkmıştır. Keynesyen talep politikaları krizin çözülmesinde yetersiz kalmıştır. Çözüm noktasında gündeme gelen neo liberal düşünce; bireysel özgürlüğü, serbest piyasa ekonomisini, girişim ve sözleşme özgürlüğünü, uluslararası ticaretin serbestleştirilmesini ve özel mülkiyeti savunmaktadır.²⁵

Keynesyen Refah Devleti anlayışı altında, mal ve hizmetlerin topluma sunulması sosyal refahın bir aracı olarak anlaşılmasına rağmen neo-liberalizmde minimal bir devlet anlayışı tercih edilmiştir. Piyasalar; rekabet, ekonomik etkinlik ve tercihlerle ilişkili olduğundan, ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesinde daha iyi yol olarak görünmektedir. Bununla beraber neo liberalizm olgusu; refah devletinin yeniden inşası tartışmaları üzerinde daha fazla piyasa, deregülasyon ve özelleştirme temaları üzerine yönünü çevirmiş, Keynesyen

²⁴ Coşkun Can Aktan, “İktisat Okulları Perspektifinden Kurallara Dayalı Ekonomi Politikası Yönetimi”, **Kurumsal Maliye Politikası, Ekonomi Politikası Yönetiminde Mali Kurallar ve Kurumlar**, C.C. Aktan, D. Dileyici, ve İ.Y. Vural (dr.), Ankara: Seçkin Yayınları, 2007, s.90-92.

²⁵ Ayşegül Tayyar, “Liberal İktisadi Düşüncede Birey ve Devlet”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2011), s.17-18.

Refah Devleti anlayışından piyasaların serbest çalışmasına doğru kaymayı ifade eden politik bir çerçeve olmuştur.²⁶

Özellikle 1980 sonrası dönemde, neo liberal politikalar ışığında değişim sürecine giren devletler gün geçtikçe kamusal alandan elini çekmekte ve küçülmektedir. Böylece daha etkin ve verimli olma amacı taşıyan devletler, kamusal hizmetlerin sunulması²⁷ amacıyla farklı yöntemler üzerinde çalışarak topluma sunacakları kamusal hizmetleri özel sektöre devretmekte ya da özel sektör yönetim tekniklerini kamusal alana taşımaktadırlar. Ya da kamusal hizmetlerin sunumunda üçüncü yol olarak kamu kesimi ile özel sektör arasında risk ve gelir paylaşımını esas alan kamu özel ortaklıkları ön plana çıkmaktadır.²⁸ Çalışmamızın başlıca konusunu kamu özel ortaklıkları oluşturduğu için ağırlıklı olarak bu modele ilişkin bilgilere yer verilecektir.

1.1.3. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Özellikleri

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının ilk uygulamaları 1970'lerin sonunda, ekonomik durgunluk ve vergilerden ağır zarar gören Başbakan Margaret Thatcher döneminde Birleşik Krallık'ta ve ABD'de Sunnyvale, California gibi bazı belediyelerde ortaya çıkmıştır. Daha sonra Yeni Zelanda ve Avustralya hükûmetleri bu harekete katılmışlar, bu hükûmetlerin başarıları YKY reformlarını diğer ülkelerin de gündemine oturtmuştur. Bu reformlar; bazı ülkelerde daha merkeziyetçi (örneğin, Yeni Zelanda), bazı ülkelerde ise ağırlıklı olarak ademimerkeziyetçi (örneğin, İsveç) şekilde uygulanmıştır.²⁹

Yaşanan bu yenilikçi paradigma, sadece devletlerin yönetim anlayışıyla sınırlı kalmamış, zira zaman içerisinde halkın da devletten beklentileri artmıştır. Devletlerin yönetim anlayışının halkın beklentilerini karşılayamaz duruma gelmesi, "kamu hizmeti" anlayışının

²⁶ Wendy Lerner, "Neo Liberalism: Policy, Ideology, Governmentality", **Studies in Political Economy**, Vol. 63, Autumn 2000, p.5-6.

²⁷ Kamusal hizmetlerin sunulmasında çeşitli usuller olmakla birlikte, bu hizmetlerin sunumunu esasında emanet usulü ve yetkilendirme usulü şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür. Emanet usulünde kamu hizmeti bizzat kamu kesiminin kendi kuruluşları yoluyla, yetkilendirme usulünde ise kamu hizmetleri bizzat özel sektöre gördürülmektedir. Kamu özel ortaklıkları, bu iki yöntem arasında bir yelpazede yer almaktadır. Z. Ertunç Şirin, "Türkiye'de Kamu Özel Ortaklığı Yönteminin Hukuki Yapısı", **27. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Antalya: 20-24 Mayıs 2012, s.126.

²⁸ Erol Essen ve Ali Erdem, "Kamu Özel Ortaklığının Değişen Koşulları: Türkiye Örneği", **Elektronik Siyaset Araştırmaları Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, (Haziran 2013), s.100.

²⁹ Tom Groot and Tjerk Budding, "New Public Management's Current Issues and Future Prospects", **Financial Accountability & Management**, Vol.24, Issue 1, (2008), p.1-2.

değişmesiyle sonuçlanmıştır. Değişen kamu hizmeti anlayışı, devletlerin verimsiz olduğu alanlardan çekilerek o alanların özel sektöre bırakılmasıyla rekabete açılmasına neden olmuş, günümüzde çoğu devletin ekonomide düzenleyici ve denetleyici rol oynaması gereğini ortaya çıkarmıştır.³⁰

Bu doğrultuda devletin ekonomide düzenleyici ve denetleyici roller üstlenmesi regülasyon düzenlemesine gitmesine yol açmıştır. Regülasyonun temel amacı, piyasa aksaklıkları (kamu malları, dışsallıklar, doğal monopoller vb.) ile mücadele etmek ve bu aksaklıkların giderilmesine yönelik politikalar oluşturarak ekonomik etkinliği sağlamaktır.³¹

Regülasyon kavramı; etkinliğin sağlanması için konulan kurullarla önlemlerin alınması, ekonomik refaha ulaşmaya yönelik devlet müdahalesi olarak ortaya konabilir.³²

Ancak regülasyon uygulamasının; yatırımların koordinasyonu, izlenmesi vb. gerekçelerle devlete ek maliyetler yükleyeceği gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu yüzden, devletin ortaya koyacağı regülasyon politikalarının ekonomik etkinliği sağlayacak şekilde, fayda ve maliyetinin iyi analiz edilmesi son derece önemlidir. Ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı olarak altyapı hizmetleri sağlayan ve sunan klasik devlet anlayışından, politika belirleyen ve düzenlemeler yapan devlet anlayışına doğru bir dönüşüm ortaya çıkmış; bu süreçte geleneksel kamu yönetimi anlayışı, yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başlamıştır.

Kamu yönetimi anlayışında meydana gelen bu değişime neden olan birtakım dinamikler mevcuttur. Bu değişimi ortaya çıkaran başlıca dinamikler; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi, devlet anlayışının değişmesi, küreselleşmenin etkisiyle yeni yönetsel değerlerin ortaya çıkması, küreselleşme ile birlikte uluslararası kuruluşların artan etkileri, Weberyen bürokratik yönetim modelinin yetersizliği, ekonomik ve sosyal nedenlerle verimlilik arayışları olarak ifade edilebilir.³³

³⁰ Sinan Sarısoy, s.279.

³¹ Emin Kömürçü ve Mustafa Özçağ, "Bir Regülasyon Kurumu Olarak Yargı Organı: Anayasa Mahkemesi ve Danıştay Kararlarında Devletin Düzenleyici Rolü", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.22, Sayı.1, (2015), s.85-86.

³² Marco Ponti, "The Regulatory Issues of Transport Infrastructures, And of Toll Highways in Particular", Giorgio Ragazzi and Werner Rothengatter(Ed.), **Procurement and Financing of Motorways in Europe** içinde (1-14), U.K: Elsevier Ltd., 2005, p.1.

³³ Hülya Ekşi, "Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı.17, (2009), s.493.

Literatürde çeşitli tanımları yapılan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) kavramı S. Borins'e göre; birbiriyle ilişkili bazı bileşenlerden oluşan kamu yönetiminin normatif bir kavramsallaştırmasıdır. Bu bileşenler; vatandaşlara yüksek kaliteli hizmetler sunma, kamu yöneticilerinin özerkliğini artırma, performans hedefleri talebini karşılama üzerine kurulu bireyleri ve organizasyonu ödüllendirme, yöneticilerin iyi performansı için insan kaynakları ve teknolojik kaynakları kullanılabilir hâle getirme, rekabet üstünlüğünün memnuniyeti ve kamusal hedeflerin kamu sektöründen ziyade özel sektör tarafından yeniliklere açık olarak gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.³⁴

Kamu yöneticileri için normatif bir model olarak değerlendirilen KYK, kamu yöneticilerine girişimci olması konusunda cesaret verirken kişilerin performansını artırma konusunda da çaba harcamalarını sağlamaktadır. Piyasa mekanizmasının bu sürece katkısı; kamu yöneticilerinin kamusal kuruluşların hedeflenen performansa nasıl ulaşacakları ve kamusal kuruluşların neyi tercih ettiklerini nasıl tanımlayacakları sorusunun cevabına netlik kazandırmaktadır.³⁵

Kamu yönetimi çalışmaları ve uygulamaları uzun yıllar etkinlik, verimlilik ve ekonomi sorunlarına yer vermiştir. Son yıllarda literatürde Yeni Kamu Yönetimi hareketi, devletin bir firma gibi hareket etmesinin ve girişimciliğe dayalı tekniklerin devletin performansını artırmak için faydalı olacağını savunmaktadır. Bazı bilim insanları da bu yaklaşımı, bu tür tekniklerin devletin geleneksel rolü ve demokratik ilkelerle çelişeceğini savunarak eleştirmektedir.³⁶

Yeni Kamu Yönetimi anlayışına yapılan katkı ve eleştiriler, KYK'nin özellikleri konusunu da etkilemiştir. Yeni Kamu Yönetimi reformlarına bazı tartışmalı özellikler dâhil edilmesine karşılık, akademisyenlerin çoğu KYK'nin tartışmasız özelliklerine değinmişlerdir. Yeni Kamu Yönetiminin tartışmasız ve tartışmalı özelliklerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

³⁴ Sandford Borins, "The New Public Management is Here to Stay", **Canadian Public Administration**, Vol.38, No.1, (1995), p.112.

³⁵ Akif Özer, "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı.59, Ekim-Aralık 2005, s.9.

³⁶ Kimberly Scism Eagle, "New Public Management in Charlotte, North Carolina: A Case Study of Managed Competition", **Virginia Polytechnic Institute and State University Ph.D**, April 25 2005, p.1.

Tablo 4. Yeni Kamu Yönetiminin Özellikleri

Tartışmasız Özellikleri (Çoğu Gözlemci Tarafından Tanımlanan)	Tartışmalı Özellikleri (Bazı Gözlemciler Tarafından Tanımlanan)
Bütçe Kesintileri	Yasal, Bütçe ve Harcama Kısıtları
Kuponlar	Rasyonalizasyon ve Yargılama Hakkı
Performans Hesap Verebilirliği	Politika Analizi ve Değerlendirme
Performans Denetimi	Geliştirilmiş Regülasyon
Özelleştirme	Rasyonalizasyon veya İdari Yapıların Modernize Edilmesi
Müşteriler (Tek Noktadan Alışveriş-Vaka Yönetimi)	Demokratikleşme ve Vatandaş Katılımı
Yerelleşme	
Stratejik Planlama ve Yönetim	
Üretim ve Sunumun Ayrılması	
Rekabet	
Performans Ölçümü	
Değişen Yönetim Tarzı	
Kamu Hizmetlerinin Özel Kişilere Sözleşmelerle Gördürülmesi	
Sözleşme Serbestisi (Esneklik)	
Geliştirilmiş Muhasebe	
Personel Yönetimi (Teşvikler)	
Kullanıcı Ücretleri	
Siyaset ve Yönetimin Ayrılması	

Geliştirilmiş Mali Yönetim	
Bilgi Teknolojisinin Daha Fazla Kullanımı	

Kaynak: Gernod Gruening, “Origin and Theoretical Basis of New Public Management”, **International Public Management Journal**, 4, (2001), p.2.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının özellikleri konusuna, C. Hood; A Public Management for All Seasons isimli çalışmasında da önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmada, Yeni Kamu Yönetiminin 7 temel özelliğine vurgu yapılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5. Hood’a Göre Yeni Kamu Yönetiminin Özellikleri

1- Kamu Sektöründe Profesyonel Yönetimin Uygulanması
2- Açık Standartlar ve Performans Ölçümü
3- Çıktı Kontrolüne Daha Fazla Önem Verme
4- Kamu Sektöründeki Birimlerin Ayrılması
5- Kamu Sektöründe Daha Fazla Rekabete Dönüşüm
6- Kamu Sektöründe Özel Sektör Tekniklerinin Uygulanması
7- Kaynakların Kullanımında Daha Çok Disiplin ve Tutumluluk

Kaynak: Christopher Hood, “A Public Management for All Seasons”, **Public Administration**, Vol.69, Issue 1, (1991), p.4-5.

Yukarıda Tablo 4 ve Tablo 5 incelendiğinde, Yeni Kamu Yönetiminin en temel özellikleri arasında; özel sektörün performansa dayalı, yenilikçi ve dinamik yönetim yapısının kamuda uygulanması, kamu sektörünün rekabete açılarak dinamizm kazandırılması, müşteri odaklı ve esnek bir kamu örgütü yapısının oluşturulması, hesap verilebilirlik ilkesinin kamuda yaygınlaştırılmasıyla kıt kaynakların daha verimli kullanılması olarak sayılabilir.

Bir doktrin olarak YKY, kamu sektörünün performansında zamanla ortaya çıkan yetersizlik ve başarısızlıkları ifade eder; kamu yönetimindeki problemleri ortaya çıkarır. Bu

temel problemler; merkezi bürokrasiler, kaynakların kullanımındaki israf ve verimsizlik, hesap verilebilirlik mekanizmasının yetersizliğidir.³⁷

YKY'yi destekleyenler; piyasa koordinasyonunun bürokratik koordinasyona göre kaynakların dağıtımında daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Kamu harcamalarının azaltılması ve kamu hizmetlerinin kalite standartlarının yükseltilmesi, piyasa koordinasyonu ve rekabetin güçlendirilmesiyle başarılabilir. YKY ile ilişkili siyasi ve bilimsel hareketin temel amacı, daha verimli ve uyumlu bir hareket geliştirmek için geleneksel kamu yönetiminin dönüşümüdür.³⁸ Geleneksel kamu yönetimi, hiyerarşi ve meritokrasi ilkelerine dayalı bürokrasi modeli ile 20.yüzyılın egemen düşüncesi olarak Max Weber'in düşüncelerinden etkilenmiştir. Geleneksel kamu yönetiminin başlıca özellikleri şunlardır:³⁹

-Bir yandan politika ve seçilmiş politikacılar ile diğer yandan yönetim ve atanmış yöneticiler arasında ayrım vardır.

-Yönetim devamlıdır, öngörülebilir ve kurallara dayalıdır.

-Yöneticiler, niteliklerine göre atanır ve profesyonelce eğitilir.

-Fonksiyonel bir iş bölümü, görevler arasında hiyerarşi vardır.

-Kaynaklar orada çalışan bireylere değil, kuruluşlara aittir.

-Devlet memurları, özel çıkarına değil kamu çıkarına hizmet ederler.

Geleneksel kamu yönetiminin dönüşümünde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş kapsamında üretim aşamalarındaki değişim ve ulus devlet anlayışından küreselleşmiş devlet anlayışına geçiş süreci etkili olmuştur. Bu olgu, geleneksel yönetim şeklinin sorgulanmasına neden olmu; kamu yönetiminde daha esnek bir yapının varlığını adeta zorunlu

³⁷ Kurt Promberger and Mag. Iris Rauskala, 'New Public Management -An Introduction from the UK Perspective', **Working Paper 6/2003**, Universität Innsbruck Zentrum für Verwaltungsmanagement Universitätsstr, 15 A-6020 Innsbruck, Austria, 2003, p.1.

³⁸ Miklós Rotsa, **What Makes a New Public Management Reform Successful? An Institutional Analysis 1**, An Introductory Essay, Corvinus University of Budapest April 2011, p.3-4.

³⁹ Mark Robinson, **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015, p.5.

hâle getirmiş ve yönetimde yeni arayışlar içine girilmesine neden olmuştur.⁴⁰ Bu eksenle YKY ile geleneksel kamu yönetiminin karşılaştırılması Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yeni Kamu Yönetimi ile Geleneksel Kamu Yönetiminin Karşılaştırılması

Unsurlar	Geleneksel Yönetim	Yeni Kamu Yönetimi
Hükûmet Kuruluşları	Tek Bir Birimden Faaliyet Gösteren Kamunun Hizmetlerin Sunumunda Kendi Örgütleri Vasıtasıyla Görev Alması	Geleneksel Yapılardan Yarı – Özerk Birimlere Ayrılma
Kamu kuruluşlarının Kontrolü	Aralıksız Hiyerarşi Yoluyla Merkezden Denetim	Amaçların Açıkça Gösterildiği Aktif Katılımlı Yönetim ve Performans Yönetimi
Sonuç Ölçülerinin Kontrolü	Girdiler ve Prosedür Üzerinde Kontrol	Prosedürden Ziyade Çıktılar Üzerinde Kontrol
Yönetim Uygulamaları	Standart Yerleşik Prosedürü Kullanma	Özel Sektör Yönetim Tarzını Kullanma
Kaynak Kullanımında Disiplin	Yasal Prosedür ve Siyasi Haklar	Kaynak Taleplerini Kontrol ve ‘Az İle Çok’u Başar’

Kaynak: Joaquim Filipe Ferraz Esteves De Araujo, “Improving Public Service Delivery: The Crossroads Between NPM and Traditional Bureaucracy”, **Public Administration**, Vol.79, No.4. (Winter 2001), p.918.

Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine doğru olan bu değişim süreci; yönetim kavramından (administration), işletme (management) / yeni kamu işletmeciliği (new public management) kavramına doğru bir dönüşümü, bürokrasiden piyasalara doğru bir paradigma kaymasını ifade eder.⁴¹

Dünya Bankası tarafından hazırlanan ‘Değişen Dünyada Devlet’ başlıklı raporda birçok ülkede kamu kesimince sunulan altyapı ve tekel niteliğindeki mal ve hizmetlerin artık kamu kesimince sunulmasının etkin olmadığı vurgulanmıştır. Teknolojide meydana gelen

⁴⁰ Konur Alp Demir, “Klasik Kamu Yönetimi Yapısından Yerelleşmeye Geçiş: Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme”, **Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 2, Sayı.2, (Aralık 2014), s.160.

⁴¹ Owen E. Huges, **Public Management and Administration: An Introduction**, USA: Palgrave Macmillan, 2003, p.256.

yenilikler nedeniyle şimdiye kadar kamu sektöründe sınırlandırılan işlerin özel sektör için de rekabetçi fırsatlar ortaya koyduğu belirtilmiştir.⁴² Diğer bir deyişle, piyasaların güçlendirilmesi ile kamu hizmetlerinin daha kaliteli sunulabileceği görüşü Yeni Kamu Yönetimi anlayışını destekleyen temel görüşlerden biri olmuştur.

Ekonomideki kamu kaynaklarının yetersizliği, kamu kesiminin özel kesimle iş birliği ihtiyacını ortaya çıkarmış, ayrıca kamu yatırımlarının kalitesinin artırılması gereğine Avrupa Komisyonu'nun Mart 2003 tarihli Genel Bölgesel Politika kılavuzunda yer verilmiştir. Kılavuzda; KÖO modelinin kamu sektörüne ek fon yaratmak, kaynakları toplumsal ihtiyaçlara en uygun şekilde dağıtmak gibi hedeflerden bahsedilmiştir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için piyasada rekabet şartlarının oluşturulması, projelerde en verimli KÖO modellerinin uygulanması gerektiği gibi düşünceler öne sürülmüştür.⁴³

1.2. Kamu Özel Ortaklığı Modeli ve Kapsamı

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 tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Dünyada Kamu Özel Ortaklıkları Örnekleri

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

⁴² Hayrettin Tüleykan, "Tarihsel Süreçte Ekonomide Devletin Yeri, Gelişimi ve Yeniden Yapılandırılması", **Bütçe Dünyası Dergisi**, Sayı. 33, (2010/1), s.103.

⁴³ Türkiye Bilişim Derneği, **Kamu Bilişim Platformu XI Kamu Bilişim Projelerinde Kamu Özel Sektör İş Birliği**, Sürüm 1.3, 1. Belge Grubu, Mart 2009, s.2-3.

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

Kaynak: The Hong Kong Special Administrative Region Government, **Introductory Guide to Public Private Partnerships (PPPs)**, 2.Edition, March 2008, p.12.

Literatürde birçok tanımı bulunan kamu özel ortaklıkları, kamusal mal ve hizmetler alanında devletin iktisadi hayat içindeki rolüne bağlı olarak ekonomik ve sosyal altyapıyı kapsayan⁴⁴ geniş bir alanda uygulanmaktadır.

1.2.1. Kamu Özel Ortaklığı Kavramı

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. Genel anlamda KÖO, kamu kuruluşu ve özel kurum arasında, kamu hizmetlerini sağlamak için özel sektörün önemli riskleri ve yönetim sorumluluğunu taşıdığı uzun dönemli bir sözleşmedir.⁴⁵

İngiltere Hazine Bakanlığı; kamu özel ortaklığını, 'kamu ve özel sektörü karşılıklı fayda için uzun dönemde bir araya getirme yolu' olarak tanımlar. Kanada Kamu Özel Ortaklıkları Konseyi; kamu özel ortaklığını, 'kaynakların, risklerin ve getirilerin uygun dağıtılması yoluyla kamusal ihtiyaçları en iyi karşılayan her bir ortağın uzmanlığı üzerine kurulmuş, kamu ve özel sektör arasındaki iş birliği girişimi' olarak görmektedir.⁴⁶

Grimsey ve Lewis'te kamu özel ortaklığı, kamu altyapı hizmetlerinin özel sektör kuruluşunca yapılması veya yönetilmesi veya hizmetlerin özel sektör kuruluşunca devlet adına topluma sunulması için kamu kuruluşlarının özel sektör kuruluşlarıyla uzun dönem ortaklık sözleşmelerine girdikleri anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷

A. Akintoye'de kamu özel ortaklığı, kamusal veya özel malların üretilmesi ve sunulmasında etkinliği sağlamak için kaynakların bir araya getirilmesi, risk ve getirilerin

⁴⁴ Kamu altyapısı, ekonomik ve sosyal altyapı diye ayrılabilir. Ekonomik altyapı; ulaşım imkânları ve kamu hizmeti ağları (su, kanalizasyon, elektrik vb.) yani günlük ekonomik faaliyetler için gerekli olduğu kabul edilen altyapıdır. Sosyal altyapı; okullar, hastaneler, kütüphaneler, cezaevleri gibi yani toplumsal yapı için gerekli olarak kabul edilen altyapıdır. E.R. Yescombe, **Public Private Partnerships Principles of Policy and Finance**, 1. Edition, Elsevier Ltd., 2007, p.1.

⁴⁵ A World Bank Resource for PPPs in Infrastructure, <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/> (20 Ocak 2016).

⁴⁶ Connie Susilawati, Johnny Wong and Bwembya Chikolwa, 'An Evaluation of Viability of Public Private Partnerships in Social Infrastructure Procurement Projects, in Queensland, Australia', **Proceedings of The CRIOCM International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate**, Nanjing, 29-31 October 2009, p.3.

⁴⁷ D. Grimsey and M.K. Lewis, 'Evaluating the Risks of Public Private Partnerships for Infrastructure Projects', **International Journal of Project Management**, 20 (2), (2002), p.108.

paylaşılması vasıtasıyla kamu idaresi ve özel şirket arasında mülkiyetin paylaşıldığı sözleşmeye dayalı anlaşmalar olarak tanımlanabilir.⁴⁸

Ayrıca KÖO, kamu sektörü reform stratejilerine dayalı yeni kamu yönetimi düşüncesi olarak tanımlanabilir. Bu yüzden, ortaklık kamu sektörünün reformunda ve piyasa temelli ilkelere göre dönüştüğünde daha önemli bir faktör hâline gelmektedir. Buna ek olarak kamu sektörünün özel şirketlerle ortaklık kurmasını amaçlayan bazı eğilimler vardır. Yıllık ulusal bütçe sınırları içinde kamu mallarının özel sektöre sunulması, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi için büyük bir fırsattır.⁴⁹

Yerli literatürde de farklı yaklaşım ve tanımları bulunan kamu özel ortaklığı kavramı, 2012 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan raporda; “*bir sözleşmeye dayalı olarak yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu sektörü ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesi*”⁵⁰ olarak tanımlanmıştır. KÖO üzerine yapılan çeşitli tanımlarda baskın görüş; altyapının finansmanı, yapımı, işletilmesi ve bakımı ile ilgilidir.⁵¹

Ortaklık kurulması, şirketlerin sinerji yaratabilmesi açısından önemlidir. Temel nedeni bireysel çıkar olan etkili ortaklık kuran şirketlerin yalnız çalışmalarına oranla daha iyi sonuçlar elde etme imkânına sahip olduğu düşünülmektedir. Sinerji yaratabilen ortaklıklar;

-Yeni kaynakların yaratılmasını ve hükümetlerin uzmanlığa erişimini sağlayabilir.

-Fonlamayı, aynı desteği, teknik uzmanlığı ve sivil toplum örgütlerine erişimi artırabilir.

⁴⁸ A. Akintoye, “PPPs for Physical Infrastructure in Developing Countries”, A. Akintoye, and M.Beck (Ed.), **Policy, Finance & Management for Public-Private Partnerships**, WileyBlackwell, 2009, p.124.

⁴⁹ Gediminas Dubauskas and Regimantas Balius, “Management of Public Private Partnerships in Education: Aspects of Public Sector Training Sustainability Issues”, **Journal of Security and Sustainability Issues**, Vol.4, No.4, (June 2015), p.348.

⁵⁰ T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünya’da ve Türkiye’de Kamu Özel İş Birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler**, Ankara, Kasım 2012, s.6.

⁵¹ Derick B. Brinkerhoff and Jennifer M. Brinkerhoff, “Public Private Partnerships: Perspectives on Purposes, Publicness and Good Governance”, **Public Administration and Development**, 31, (2011), p.3.

-Risk ve beklenti yönetimine sahip işletmelere, piyasa ve toplumun kalkınmasına katkıda bulunabilir.⁵²

Ortaklık; farklı aktörler arasında karşılıklı olarak anlaşılmiş hedeflere dayalı, her bir ortağın karşılaştırmalı avantajlarına bağlı olarak işin paylaşıldığı dinamik bir ilişkidir. Etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmada bir çözüm olarak sunulan ortaklığın ideal türü; aşağıdan başlatılmış, gönüllü, örgütlü, doğrudan, sürekli, geniş kapsamlı ve güçlendirici olmasıdır. Karşılıklı olma; ortaklık ilkelerinin ruhunu kapsar, örgüt kimliği ortakların seçiminde rasyonelliği sağlar ve bunun sürdürülmesi ortaklığın katma değerinin temelini oluşturur.⁵³ Özel ortak için risklerin düşük olduğu bir ortaklık, özel ortağın potansiyel getirisinin yüksekliğine ve yönetimdeki rolünün baskın olmasına neden olmaktadır.⁵⁴ Ortaklık içinde başarıyı sağlamak için güven kavramı hayati öneme sahip bir bileşendir ve zaman geçtikçe bu olgunun ortaklar arasında geliştirilmesi gerekir. Ortaklar arasındaki güven ilişkisinin kurulabilmesi için açık ve samimi bir iletişim ile saydamlığın oluşturulması şarttır. İki taraf arasında ortaklık ilişkisinin kurulabilmesi için her şeyden önce taraflar arasında karşılıklı güven oluşturulmalıdır.⁵⁵

Ortaklık kuran şirketlerin yalnız çalışmalarına oranla daha yüksek sinerji oluşturmasının yanı sıra, kurulan ortaklığın özel-özel ortaklığı mı yoksa kamu-özel ortaklığı mı olduğu önem taşımaktadır. Aşağıdaki tabloda özel-özel ile kamu-özel arasındaki ortaklıkların farkları gösterilmiştir.

Tablo 8. Kamu-Özel ve Özel-Özel Ortaklığı Durumlarında Farklılıklar

Ayrım Alanları	Özel-Özel	Kamu-Özel
Amaç ve Strateji	Ortaklık yapmak, parayı daha verimli yapmak için bir araçtır. Kârlılık, önemli bir amaçtır.	Ortaklık yapmak, gerekli hizmetleri daha verimli üretmek için bir yoldur. (Harcanan

⁵² United Nations Foundation, World Economic Forum Committed To Improving The State of The World, **Public Private Partnership: Meeting in The Middle**, 2003, p.1-3.

⁵³ Jennifer M. Brinkerhoff, "Government-NonProfit Partnership: A Defining Framework", **Public Administration and Development**, Vol.22, No.1, (2002), p.21-22.

⁵⁴ Fred Becker and Valerie Patterson, "Public Private Partnerships: Balancing Financial Returns, Risks and Roles of the Partners", **Public Performance & Management Review**, Vol.29, No.2, (December 2005), p.126.

⁵⁵ John Forrer et al., "Defining Public Private Partnerships and The Public Accountability Question", **Public Administration Review**, 70 (3), May / June 2010, p.481.

		paranın karşılığı)
Ortaklık Yapma Tarihi	Oldukça uzun tarihe sahiptir. Şirketler, rekabet avantajını artırmak için yollar geliştirmiştir. İşbirliği yollarını geliştiren bazı satın alma uzmanları vardır.	Genel olarak yeni bir tarihe sahiptir. Sadece bazı özel alanlarda uzun ortaklık ilişkileri vardır. Hizmet üretiminde firmaların geniş kullanımı yenidir ve iş birliği için kurallar hazır değildir.
Karar Alma ve Mali Kontrol	Kararlar, yöneticiler tarafından ekonomik ilkelere uygun olarak alınır. Yatırımlar, ekseriyetle kazançlı alanlarda yapılır. Uzun dönemde, şirket üretken olmalı ve likiditeye ve borç ödeme gücüne sahip olmalıdır.	Kararlar, politikacılara dayalıdır ve onlardan etkilenirler. Siyasi çıkarların, ortaklık üzerinde öngörülemeyen etkileri olabilir. Bütçe ödenekleri, hizmet maliyetleri ile sınırlıdır. İç maliyet yapısı bilinmeyebilir.
Örgütsel Kültür	Paylaşılan amaçlar ve farklı kuruluşlardaki insanların benzer altyapısı, çalışma yolları bilinir ve aynı dil kullanılır.	Bazı bölgelerde, kamusal ve özel taraflar arasında net kültürel farklılıklar vardır.
Piyasalar ve Rekabet	Çoğu alanda, bazı potansiyel ortaklar vardır. Serbest piyasa oluşur ve ticari potansiyelin olduğu alanlarda firmalar oluşturulur.	En azından bazı alanlarda, çok potansiyel hizmet üreticileri yoktur. Bazı hizmetler, uzun dönem gerektirir.
Mevzuat	Normal uluslararası ve ulusal yasa-yönetmelikler, ticaret yasası.	Genel yasaların yanı sıra, ek olarak yönetmelikler ve hem AB hem de ulusal düzeyde kamu ihale yasaları. Bazı durumlarda kamu ihaleleri için özel iç kurallar vardır. Yasalar bazen özel şirketlerin yenilikçiliğinden ve esnekliğinden fayda sağlamada zorluklara neden olabilir.

Kaynak: Mika, Ojala, “Differences in Inter-Company and Public-Private Partnering”, Paper for the 19th. Nordic Academy of Management Conference, Norway, 9-11 August 2007, p.7-8.

Yukarıdaki tabloda, kamusal ve özel ortak arasında kurulacak ortaklık çerçevesinde toplumsal hizmetlerin daha verimli sunulabileceği söylenebilir. Ayrıca, topluma sunulacak bu hizmetlerin devletin bütçesi ile sınırlı olması kamunun özel kesimle iş birliği yapmasını öngörmektedir.

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. Kamu özel ortaklığı yoluyla hükümet ortağı özel ortakla bir kamu hizmetini sunmak için aynı doğrultuda hareket etmelidir.⁵⁶

Kamu hizmetlerinin sunumunda kamu sektörünün özel sektörü neden tercih etmesi gerektiğine, diğer bir deyişle KÖÖ'nun talep edilme gerekçesine dair bazı fikirler ortaya konmuş olup bu fikirler şunlardır:⁵⁷

-Özel sektörün oluşturmuş olduğu mevcut rekabet ortamı kamuya önemli ölçüde katkı sağlayan unsurlardan biridir.

-Özel sektör, çoğu durumda kamuya nispeten daha yüksek hizmet kapasitesine sahip olduğu için kamunun yapılması düşünülen projeleri özele devretmesi kamunun yararındadır.

-Kamu sektörünün iş gücü yönetiminde yeterli beceriye sahip olmadığı durumlarda, bu konuyu özele devretmesi avantaj sağlamaktadır.

-Projenin inovasyon gerektirdiği durumlarda, kamunun özel sektöre yönelmesi avantaj sağlamaktadır.

-Projede karşılaşılabilecek risklerde özel sektör, riski daha iyi yöneteceği için kamunun risk yönetimini özel sektöre devretmesi riskin azaltılması yönünden faydalıdır. Siyasi risk söz konusu olduğunda ise kamu kesimi bunu daha iyi yönetebilir

⁵⁶ 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 (8 Nisan 2016).

⁵⁷ Jean Etienne de Bettignies and Thomas W.Ross, 'The Economics of Public Private Partnerships', **Canadian Public Policy / Analyse de Politiques**, Vol.30, No.2, (June 2004), p.148-149.

-Benzer projelerde özel sektörün tecrübesinin olması, projelerin ölçeğe göre getirisinin artmasında etkilidir. Bu yüzden KÖO, daha çekici olmaktadır.

-Proje kalitesinin düşmesini önlemek amacıyla devletin özel sektör ile imzaladığı sözleşmelerde bunu hükümlerle garanti altına alması şartıyla özel sektöre devretmesi daha uygundur.

-Bina ve köprü gibi fiziksel altyapı yatırımlarında ek yatırımlar için sadece tek şirket ile projenin yürütülmesi daha etkili olur.

-Hükûmetin fazla borçlanması kredi notunun kötüleşmesine neden olacağı için, projenin özel sektör tarafından finansmanı sağlandığında, kamunun borçlanma maliyetini azaltması hükûmete daha çok fayda sağlayacaktır.

Belirli bir ülkede bir KÖO'nun oluşturulması hem makroekonomik hem de mikroekonomik koşullardan etkilenir. Makro seviyeye ilgili olarak politik faktörler önemlidir. Politik çevre olmadan gerçek ortaklık kurulamayabilir. Bunun dışında ülkedeki ekonomik durum önemlidir. Bir finansal ve ekonomik kriz, hükûmet faaliyetlerinin yeniden düşünülmesi için genellikle başlangıç noktasıdır. Makro seviyede son olarak yasal çerçeve önemlidir. Farklı ortaklar arasında iş birliğinin güvenilirliği ve şeffaflığı, uzun dönemli başarılı bir KÖO'nun kritik belirleyicisidir. Mikro seviyeye ilgili çeşitli koşullar önemlidir. Bunlardan birincisi, KÖO oluşturulması için bireylerin ilgisi ve katılımı olmalıdır. KÖO'nun başlıca gücü yeni bir hizmet sağlanması için her ortağın karşılaştırmalı avantajını birleştirme kapasitesidir.⁵⁸

Kamu sektörü ve özel sektör arasında oluşturulan bir kamu özel ortaklığı; farklı kamusal ve özel aktörlerin, iş birliği anlaşmalarının yöntemleri ve uygulamalarıyla ortaklaşa belirli amaçlara katıldıkları, devlet ile kâr amacı güden özel sektör arasındaki kurumsal bir ilişki olmaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde KÖO gerçeğine bakarsak şimdiye kadar KÖO üzerindeki tartışmalar iş birliği değil, 'tamamlayıcılık' kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır.⁵⁹

⁵⁸ Argentino Pessoa, "Public Private Sector Partnerships in Developing Countries: Are Infrastructure Responding to The New Oda Strategy", **FEB Working Papers**, Faculdade Economia Universidade Do Porto, N.266, Feb.2008, p.6.

⁵⁹ Johannes Jütting, "Public Private Partnership and Social Protection in Developing Countries: The Case of the Health Sector", **Center for Development Research (ZEF)**, University of Bonn, Germany, 13-14 December 1999, p.5-6.

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.⁶⁰

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 biridir.⁶¹ Bu bağlamda hükûmetler; 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.⁶²

1990'lı yıllarda dünya genelinde KÖO'ların kurulması kamu politikasının temel aracı ve YKY'nin bir çıktısı olarak görülmüştür. YKY'nin merkezinde kamu sektörü harcamalarının kesintileri, özel sektöre sorumlulukların devredilmesi, kamusal mallarının sunulmasını amaçlayan özel sektörün gönüllü katılımı, yeni bir yönetim aracı olarak KÖO'ların kurulmasının teşvik edilmesi yatmaktadır. KÖO'lar hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde kamu hizmetlerinin sunulması ve toplumun geliştirilmesi için favori bir araç olmuştur. Siyasi kültür ve bürokrasi; değerler, gelenek, siyasi partilerin davranışları, KÖO politikasının tasarlanması için önemlidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde politikacıların güç arayışına yönelik davranışları, bürokratların rant kollama davranışları ve lobi grupları KÖO politikalarının tasarlanması ve uygulanmasını etkileyebilir.⁶³

Kamu sektöründeki yönetim anlayışında meydana gelen bu değişime, 1980'lerin sonunda iyi yönetim kavramı yeni bir yaklaşım olarak işlerlik kazandırmıştır. Dünya

⁶⁰ Independent Evaluation Group, **World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries**, FY02-1202-12, Washington D.C., 2015, p.2.

⁶¹ N. Carbonara et al., "Risk Management in Motorway PPP Projects: Empirical-Based Guidelines", **Transport Reviews a Transnational Transdisciplinary Journal**, 35 (2), (2015), p.162.

⁶² Jean Shaoul, "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, p.27.

⁶³ Nilufa Akhter Khanom, "Conceptual Issues in Defining Public Private Partnerships (PPPs)", **International Review of Business Research Papers**, Vol.6, No.2, (July 2010), p.150-157.

Bankası'na göre, iyi yönetim; verimli bir kamu hizmeti, güvenilir bir yargı sistemi ve halka karşı sorumlu bir yönetim anlayışından oluşur.⁶⁴

Bazı genel kabul görmüş temel ilkelere (hesap verebilirlik, açıklık, şeffaflık, verimlilik, katılım ve dürüstlük) dayanan iyi yönetim kavramı, hükûmetin büyük bir sorumluluğudur. Bu temel ilkeler göz önüne alındığında, KÖO'larda iyi yönetişimin sağlanması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gereklidir:⁶⁵

-Projelerin geliştirilme sürecinde adil ve şeffaf kurallara dayalı yönetim süreci

-Tüm ortakların risklere katılım seviyesinin göz önüne alınmasında ortaklara adil davranılması

-Olumsuz etkilenenlerde dâhil tüm paydaşların endişelerini dikkate alan katılımcı karar verme süreci

-Projenin başarısızlığını engelleyen ve hizmetlerin sürekliliğini sağlayan kabul edilebilir bir uyuşmazlık çözüm mekanizması

-Gelecek nesillerin ihtiyaçları için ödün vermeden mali, insan kaynaklarının, mali, doğal ve diğer kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan proje düzenlemeleri

-Kamu ve çevre güvenliğini sağlayan ve geliştiren düzenlemeler

-Kamu görevlilerin topluma karşı sorumluluğunun devam ettiği ve insanlara zarar vermeksizin gerekli kamu hizmetlerinin geliştirilmesi için yapılan düzenlemeler.

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.⁶⁶ Bu sebeple, kamu yatırımlarının devlet

⁶⁴ George A. Larbi, "The New Public Management Approach and Crisis States", **United Nations Research Institute for Social Development Discussion Paper**, No.112, Switzerland, September 1999, p.9-10.

⁶⁵ United Nations Economic and Social Commission for Asia and The Pasific, **A Guidebook on Public Private Partnership in Infrastructure**, Bangkok, January 2011, p.19.

⁶⁶ Michael Regan, "Public Private Partnership Units", **Mirvas School of Sustainable Development Bond University Working Paper**, WP 204, Australia, June 2012, p.2.

tarafından klasik tedarik sürecine dayalı olarak sunulmasının maliyeti ile KÖO yoluyla sunulmasının maliyetinin karşılaştırılması gerektiğine IMF tarafından vurgu yapılmıştır. Ancak uygulamada böyle bir karşılaştırma yapılması sık rastlanan bir durum olarak görülmemektedir.⁶⁷

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.⁶⁸ 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.⁶⁹

Etkili KÖO'ların oluşturulması ve başarılı sonuçlar vermesi zaman alır. Başarılı bir KÖO modelinin başlaması ve uygulanması, uygun ve destekleyici bir yasal çerçevenin / düzenlemelerin varlığı bir ön koşuldur. KÖO'ya ilişkin problemlerin ortaya çıkması durumunda düzgün işleyen bir yasal çerçeve, ortaklara güven sağlar ve hükûmetin politik müdahalelerine karşı tampon görevi görebilir.⁷⁰

KÖO'ların yaygınlaşması sürecinde, AB ve IMF tarafından bazı politikalar ortaya konmuştur. AB'nin mali kuralları 1996 yılında Maastricht Anlaşması'nın bir parçası olarak oluşturulmuştur. Anlaşmada, 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

⁶⁷ David Hall, "Public Private Partnerships (PPPs) Summary Paper", **The University of Greenwich Public Services International Research Unit (PSIRU)**, London, October 2008, p.7.

⁶⁸ William S. Woodside, "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. 150-151.

⁶⁹ Dominique Custos 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.556.

⁷⁰ Ndandiko Charles, "Public Private Partnerships as Modes of Procuring Public Infrastructure and Services Delivery in Developing Countries: Lessons from Uganda", **International Public Procurement Conference Proceedings**, Rome, 21-23 September 2006, p.697.

hizmetlerinin sunulmasını KÖÖ'lar yoluyla teşvik etmektedir. Çünkü sermaye yatırımları için borçlanmayı kamu sektöründen özel sektöre doğru kaydırabilir.⁷¹

Sürdürülebilir KÖÖ kurabilmek için, tarafların ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaya yönelik rollerin açık bir şekilde tanımlanması gereklidir. Bu roller genellikle aşağıdaki gibidir:

Sunum: Talep edilen hizmeti gerçekte sunan taraflardır.

Finansman: Hizmetlerin, merkezî ya da yerel yönetim ve devlet işletmeleri tarafından birçok yönden finanse edilmesi,

Düzenleme ve İzleme: Hizmetlerin sunumunda garanti edilen minimum çıktıyı elde etmek için düzenleme ve izleme gereklidir.

Kamu özel ortaklığında bu taraflar çeşitli roller üstlenerek KÖÖ modellerinin farklı biçimler almasına neden olurlar. Aşağıdaki faktörler, bu modellerin seçiminde etkili olmaktadır.⁷²

- Devlet tarafından istenen kontrolün derecesi
- Talep edilen hizmetleri sağlamak için devletin kapasitesi
- Hizmetlerin sağlanması için özel sektördeki tarafların kapasitesi
- Düzenleme ve izleme için yasal çerçeve
- Kamusal ve özel kaynaklardan mali kaynakların kullanılabilirliği.

Uluslararası literatürde kamu sektörü ve özel sektör arasında iş birliğini temsil eden kamu özel ortaklığını ifade eden birçok terim vardır. Bunlar: ‘Dünya Bankası ve Güney Kore’de Private Participation in Infrastructure (PPI) terimi, kalkınma finansman sektöründe Private Sector Participation (PSP) terimi, Kuzey Amerika’da P3 terimi, Avustralya’da Privately-Financed Projects terimi, Purchasing Power Parity kelimesi ile olan karmaşıklığı önlemek için P-P Partnership terimi, Birleşik Krallık’ta ve artık Japonya ve Malezya’da

⁷¹ David Hall, Public Private Partnerships (PPPs) Summary Paper, p.5.

⁷²Jütting, p.7-8.

kullanılan Private Finance Initiative (PFI) terimi, Ortak Girişim (Joint Venture), İmtiyaz (Concession) terimi ” olarak nitelendirilmektedir.⁷³

Tablo 9. Kamu Özel Ortaklıkları Nedir / Ne Değildir?

KÖO Nedir? -Kamu otoriteleri için alternatif tedarik yöntemidir.	KÖO Ne Değildir? -Yalnızca finansal bir model değildir. -Özelleştirme değildir. -Sihirli değnek değildir.
KÖO’ların amacı ve kapasitesi nedir? -Verimlilikte artış (risk dağıtımı, uzun dönem sözleşmeler vb.) -İnnovasyon potansiyelinden faydalanma -Ekonomik büyüme dürtüsü	KÖO’ların amacı ve kapasitesi ne değildir? -Kısa dönemli ödeme değildir. -Para olmaksızın inşa etme değildir. -Para harcamaksızın biriktirme değildir.

Kaynak: Benedikt Beck, ‘‘PPP in Sweden and Germany A Comparison’’, KTH Architecture and the Built Environment, Department of Real Estate and Construction Management, **Bachelor of Science Thesis**, No.43, Stockholm 2010, p.3-4.

Yukarıda görüldüğü üzere, KÖO’ya ilişkin kullanılan birçok terim çerçevesinde KÖO’ların ve amacının ne olduğu / olmadığı konusu, modelin daha net anlaşılması adına katkı sağlayacaktır (Tablo 9).

KÖO’ların kullanımı, ülkenin politik durumuna bağlı olarak artık çoğu AB ülkesine de yayılmıştır. Avrupa Birliği’nde imtiyaz sözleşmelerinden ortak girişime kadar geniş bir yelpazede kullanılan kavram, KÖO modeli adı altında tanımlanmaktadır.⁷⁴

Altyapının gelişmesinde özel şirketlerin altyapı hizmetlerinin finansmanı ve sunumunda katılımını sağlayan KÖO’lara güven artmaktadır. Çoğu ülkede KÖO

⁷³ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), **Toolkit for Public Private Partnerships in Roads & Highways**, Version March 2009, p.12.; Uğur Emek, ‘‘Karşılaştırılmalı Perspektiften Kamu Özel İşbirlikleri: Avrupa Topluluğu ve Türkiye’’, **Rekabet Dergisi**, 10 (1), (2009), s.9.

⁷⁴ Price Waterhouse Coopers, **Delivering The PPP Promise A Review of PPP Issues and Activity**, 2005, p.12.

düzenlemeleri; genişleyen iki kamu kısıtlamasının üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Bu iki kısıt; kamu sermayesinin eksikliği ve kamu sektörünün kapasitesinin yetersizliğidir.⁷⁵

KÖO'larda özel ortak önemli riskleri taşıyabilir ve özel finansman yaratabilir. Özel ortağın geliri hükûmet ödemeleri ve kullanıcı ücretlerinden sağlanan bazı kombinasyonlardan elde edilir. Politikacıların proje seçimleri seçmenlerin taleplerinden ve bütçe kısıtlamalarından önemli ölçüde etkilendiğine dair önemli kanıtlar vardır.⁷⁶

Kamu özel ortaklıklarının birtakım faydalarına rağmen, küçük projeler için çok karmaşık ve maliyetli olmasından dolayı bazı bilim insanları ve sanayiciler tarafından tüm altyapı projeleri için bir çözüm olmadığı ileri sürülmektedir. Örneğin; önemli idari maliyetleri içeren KÖO'lar, uzun dönemli projelerde ve büyük ihalelerde uygulanır.⁷⁷

Kamu özel ortaklığı, kamuyu aşırı riskten korumak ve hedeflenen amaçlara ulaşmak için başarılı uzun dönemli sözleşmeler için gerekli ön koşul olarak; pazar güdümlü rekabeti, risk paylaşımını ve şeffaflığı savunur.

Pazar güdümlü rekabette, teoride uzun dönemli kamu özel ortaklığı, piyasalardaki rekabet güçlerinden faydalanma imkânı sağlar. Böylece sözleşme yapılması; kamunun hizmet kalitesini geliştirmeyi, maliyet tasarrufu sağlamayı, performansı ve verimliliği teşvik eder.

Risk paylaşımında, uzun dönemli kamu özel ortaklığı, risk paylaşımını anlaşmalar yoluyla büyük altyapı projelerini tamamlamada devletin kapasitesini artırır; bu da önemli proje risklerini özel sektöre dağıtır.

Şeffaflıkta, uzun dönemli kamu özel ortaklığı, halkın tam olarak erişimine açık olan yazılı sözleşmeler ve şeffaf ihale prosedürleri yoluyla hesap verilebilirliği destekler.⁷⁸

⁷⁵ Stephan F. Jooste 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, p.5.

⁷⁶ Eric Maskin and Jean Tirole, "Public Private Partnerships and Government Spending Limits", **International Journal of Industrial Organization**, 26, (2008), p.412-413.

⁷⁷ Susilawati, Wong and Chikolwa, p.4.

⁷⁸ Pamela Bloomfield, "The Challenging Business of Long-Term Public-Private Partnerships: Reflections on Local Experience", **Public Administration Review**, Vol. 66, No. 3, (May-June 2006), p.401-403.

Dolayısıyla KÖO'lar; özel sektörün dinamizm, finansmana erişim, teknolojik bilgi, yönetsel etkinlik ve girişimci ruhunu, kamu sektörünün sosyal sorumluluk, çevre bilinci, piyasa bilgisi ile iş yaratma endişelerini birleştirir.⁷⁹

1.2.2. Kamu Özel Ortaklığının Türleri

Kamu hizmetlerinin sunulmasında kamusal ve özel sektör arasında riskleri dağıtan başlıca KÖO modelleri aşağıdaki gibidir⁸⁰:

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.

⁷⁹ PPPUE Working Paper Series Volume II, "Joint Venture Public-Private Partnerships for Urban Environmental Services", **Report on UNDP/PPPUE's Project Development Facility (PDF) (1995-1999)**, New York 2010, p.12.

⁸⁰ Biljana Rakic, Tamara Radenovic, "Public Private Partnerships as an Instrument of New Public Management", **Facta Universitatis Series: Economics and Organisation**, Vol.8, No.2, (2011), p.212-213.

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.

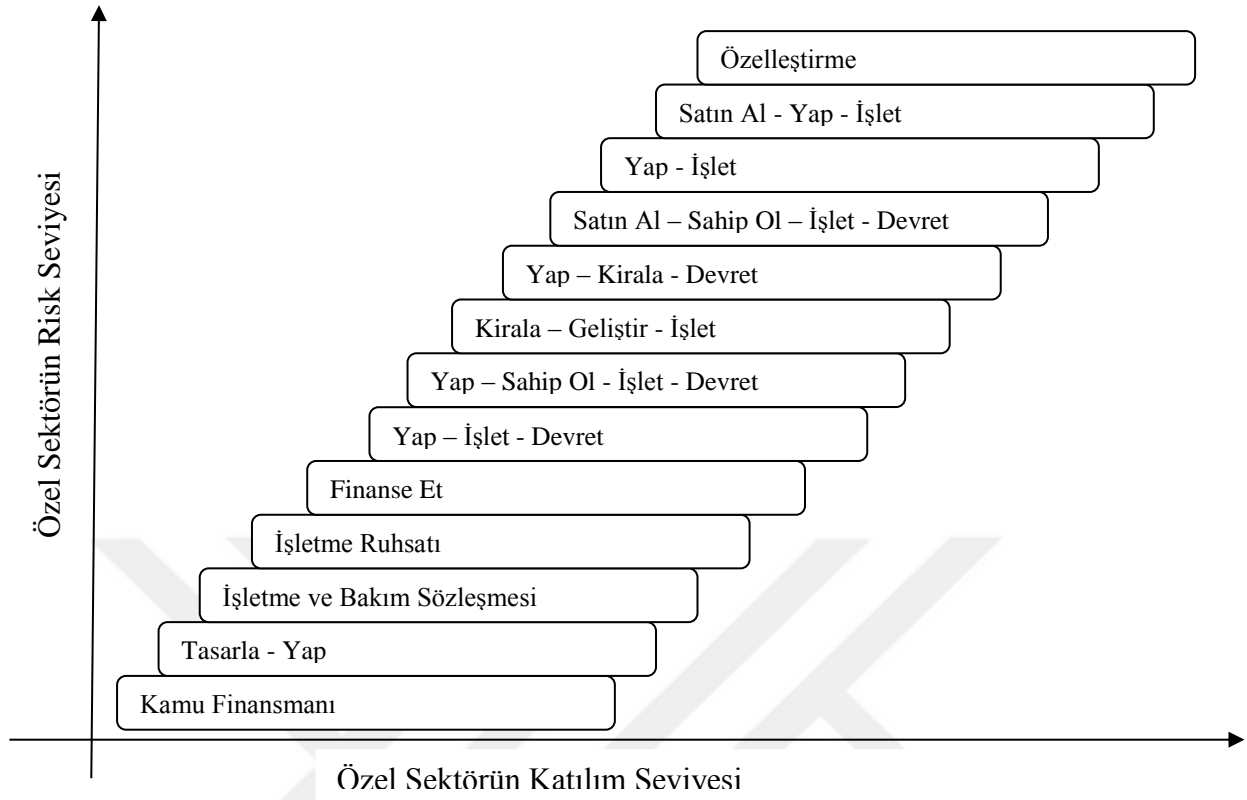
Yap-Kirala-Devret (Build-Lease-Transfer): Özel ortak, kamusal bir malı yapar ve kiraya verir. Mülkiyet kamu sektöründe kalır ve özel sektör hizmet sağlar. Kira süresi dolduğunda, kamusal mal özel sektör tarafından kamu sektörüne devredilir.

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.

Şekil 1’de dikey ekseninde özel sektörün risk seviyesi, yatay ekseninde özel sektörün katılım seviyesi yer almaktadır. Geleneksel kamu alımı ile özelleştirme arasında yer alan kamu özel ortaklıklarının farklı uygulamaları vardır.



Şekil 1. Kamu Özel Ortaklıkları Türleri

Kaynak: Biljana Rakic, p.212.

Bu farklılık sadece özel ortağın sorumluluğunu değil, kamusal malın mülkiyetini de etkiler. Örneğin; özel ortağın bir mülkü kiralama / kiraya verme, kamuya devretme zorunluluğu olan / olmayan farklı model uygulamaları vardır.⁸¹ KÖO'ların birçok türü olup bazı KÖO'larda kamu sektörü, bazılarında özel sektör öncü rol oynar. Bununla birlikte KÖO'ların bazı türlerinde, devlet ve özel işletme eşit rol oynar.⁸²

KÖO terimi; üniversite sanayi araştırma projelerini, çok taraflı ve çok sektörlü araştırma konsorsiyumlarını, küçük işletmeler ve hükümet arasındaki yerel kalkınma

⁸¹ OECD, **Dedicated Public-Private Partnership Units a Survey of Institutional and Governance Structures**, 2010, p.21-22.

⁸² G. Richard Larkin, "Public Private Partnerships in Economic Development: A Review of Theory and Practice", **Economic Development: A Review**, Vol.12, Issue 1, January 1994, p.7.

programlarını veya büyük ölçekli global iş birliği programlarını içeren çeşitli projeleri kapsar.⁸³

Gelişmekte olan başarılı KÖO'lar karmaşık ve çeşitli uzmanlık türlerini içerebilir. Ortaklık kurma sürecinin tüm aşamaları önemlidir. Çünkü bir aşamada ortaya çıkan başarısızlık, diğer aşamalarda yapılan tüm iyi çalışmalara zarar verebilir. Başarılı bir KÖO, 5 aşamalı bir süreçte kurulabilir.

Birinci aşamada, devlet KÖO yoluyla sunulması düşünülen hizmetleri veya projeleri tanımlar. Yeni / var olan hizmetlerin veya projelerin devletin kendi politikalarına ve kriterleri doğrultusunda KÖO'lara uygun olup olmadığının değerlendirilmesi yapılır.

İkinci aşama, başarılı bir ortaklık kurulması için hazırlık sürecini içerir. Bu faaliyetler; sunulacak hizmet / projenin tanımlanması, proje yönetim ekibinin seçilmesi, özel ortağın seçiminde izlenecek yöntemi, gerekli onayların sağlanması, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve kamusal katılım stratejisinin oluşturulmasını içerir.

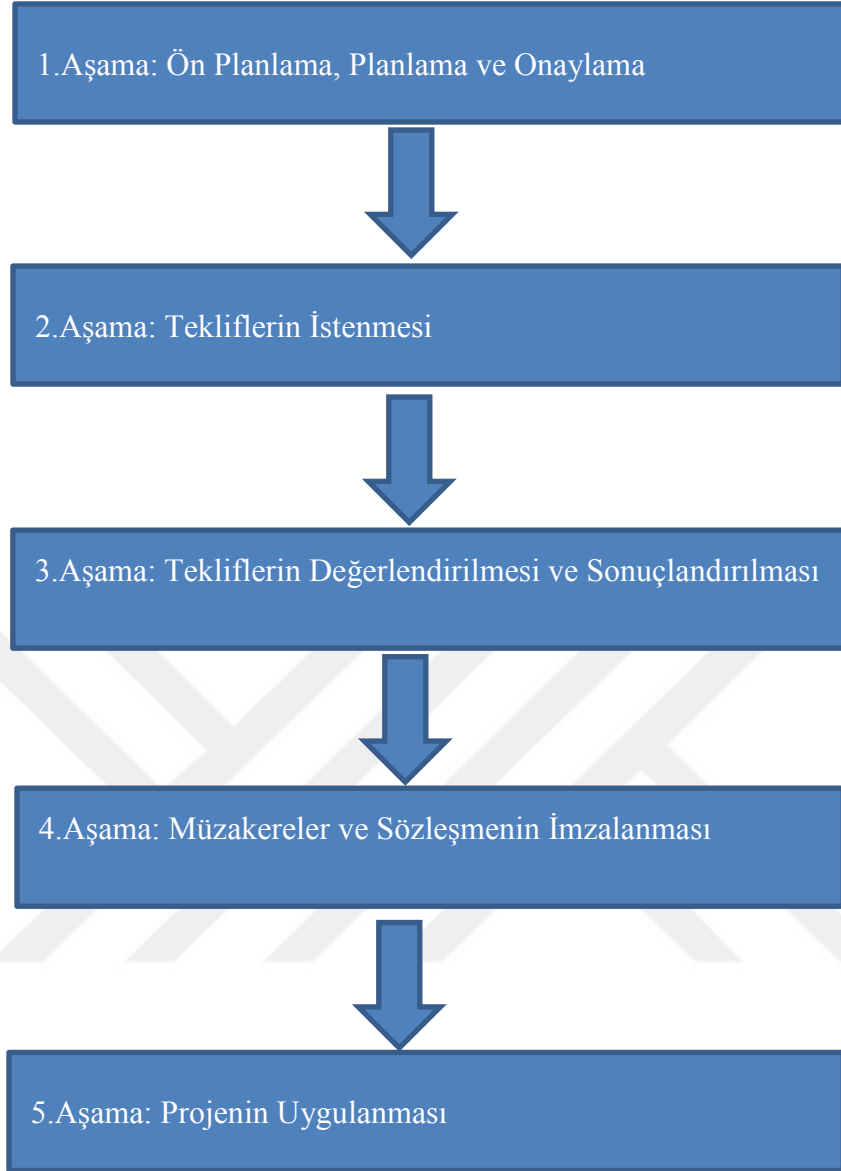
Üçüncü aşamada, devlet teklifleri görüşür, değerlendirir ve teklifler arasından birini seçer.

Dördüncü aşamada, ihaleyi kazanan firma seçildikten sonra kamusal ve özel sektör müzakerelere başlar. Kamusal ve özel ortağın yetkilisi sözleşmeyi imzalamasıyla resmî süreç başlar.

Beşinci aşamada, sözleşmenin iki tarafça onaylanması ile projenin uygulanma süreci başlar. Devletin faaliyetleri özel ortağın sözleşme hükümlerine uymasını ve performansının incelenmesini içerir.⁸⁴

⁸³ David J. Spielman and Klaus Von Grebmer, "Public Private Partnerships in Agricultural Research: An Analysis of Challenges Facing Industry and the Consultative Group on International Agricultural Research", **International Food Policy Research Institute, Environment and Production Technology Division Discussion Paper**, No.113, Washington D.C USA, January 2004, p.8.

⁸⁴ British Columbia Ministry of Municipal Affairs, **Public Private Partnership A Guide for Local Government**, May 1999, p.19-21.



Şekil 2. Kamu Özel Ortaklığı Oluşturma Aşamaları

Dolayısıyla başarılı bir KÖO projesinde, yukarıda bahsedilen ilkelere dayalı olarak projenin hazırlığından uygulanmasına kadar bir takım aşamalardan geçerek bu süreç son bulmaktadır (bkz.Şekil 2).

KÖO projelerinin daima başarılı olduğu söylenemez. Ülkeler içinde buldukları ekonomik ve politik konjonktürün etkisiyle KÖO projelerinde başarıyı bazen yakalayamayabilir. Kamu özel ortaklıklarının başarısına / başarısızlığına yol açan bu nedenler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 10. KÖO Projelerinin Başarısına / Başarısızlığına Yol Açan Faktörler

KÖO'ların Başarılı Olmasına Yol Açan Faktörler	KÖO'ların Başarısız Olmasına Yol Açan Faktörler
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 et al., "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), p.4.

Mary Beth Corrigan ve ark. (2005), "Ten Principles for Successful Public Private Partnerships" isimli çalışmasında, KÖO'ların başarısızlığının önlenmesinde, diğer bir deyişle modelin 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.⁸⁵

1.2.3. Kamu Özel Ortaklığında Risk, Finansman ve Fayda Değerlendirmesi

Hükûmetleri, özel sektörü ve sivil toplumu içeren kamu özel ortaklığı; sağlık sistemlerinin inşasından sürdürülebilir çevreye kadar hemen her sosyal konuda uluslararası bir çözüm olarak lanse edilmektedir. Kamu özel ortaklığı, her ortağın kendi güçlerini ortaya koymak, kaynak dağılımını optimize etmek ve karşılıklı faydalı sonuçlar elde etmek için oluşturulmuş gönüllü iş birliğidir. 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.⁸⁶ 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.⁸⁷

1.2.3.1. Kamu Özel Ortaklığında Potansiyel Riskler

Kamu özel ortaklığında risk, başlıca temalardan biridir ve modele ilişkin tartışmalarda bazı risklerin dağıtılması gereklidir. Bu riskler 7 kategoriye ayrılabilir:⁸⁸

- Proje hataları, aşırı maliyet ve gecikmeleri de içeren yapım riskleri

- İşletme ve bakım riski

-Genel olarak hizmet kalitesi hakkında belirsizlik ve altyapı veya hizmetin kullanılabilirliğini içeren performans riski

-KÖO sözleşmelerinin sonundaki kıymetlerin değeri hakkında başlıca belirsizlik olan artık (residual) değer riski

⁸⁵ Mary Beth Corrigan et al., **Ten Principles for Successful Public Private Partnerships**, Urban Land Institute Washington, 2005, p.1.

⁸⁶ Public Private Partnership: Meeting in The Middle, p.1-2.

⁸⁷ Kent Buse and Andrew Harmer, "Power to the Partners?: The Politics of Public-Private Health Partnerships", **Development**, 47 (2), (2004), p.51.

⁸⁸ Eduardo Engel, Ronald Fischer and Alexander Galetovic, "Finance and Public Private Partnerships", **Australian Government Productivity Commission Conference**, Vol. 20–21 March, 2014, Financial Flows and Infrastructure Financing, Alexandra Heath, Matthew Read (Ed.), Sydney, Australia. p.213-214.

-Ekonominin tüm sektörlerinde, makroekonomik belirsizlikten başlıca projeleri etkileyen hükûmet müdahalelerine kadar uzanan politik riskler

-Talep riski. Yani altyapının gelecekteki kullanım oranı hakkında belirsizlik

-Faiz oranları, kur dalgalanmaları ve finansmanı etkileyen diğer faktörleri içeren mali risktir.

Bu riskler; hükûmet, özel firma ve proje kullanıcıları arasında nasıl dağıtılır? Sözleşmeler; ahlaki tehlike, ters seçim ve risk taşıyan tercihleri dikkate alarak proje değerini maksimize etmek için riskleri dağıtılmalıdır.

Yapım riskinde, yapının maliyeti ve tamamlanma süresi genellikle uzundur ancak sürenin çoğu yüklenici tarafından kontrol edilebilir. Dolayısıyla, özel firma bu riskleri üstlenebilir.

İşletme ve bakım riski, bu riskleri de aynı özel firma üstlenmelidir. Bu risklerin devredilmesi etkili olursa projeden önemli ölçüde verimlilik artışı beklenmelidir çünkü bu riskler karar alıcılar tarafından değil, çoğunlukla vergi mükellefleri ve kullanıcılar tarafından üstlenilir.

Performans riskinde, bu risklerin özel firmaya etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için mülkiyet ve hizmet standartları tümüyle gereklidir. Örneğin, firmanın inşaatı planlama ve yapma sorumluluğu veya işletme kararları üzerinde ve yatırımları üzerinde hakkı yoksa firma üzerinde hesap verilebilirliği sağlamak zordur. Benzer şekilde, ölçülebilir hizmet standardı olmaksızın hizmet kalitesi riskini yapının kullanıcılarından firmaya dağıtmak zordur. Dahası, risklerin dağıtılması büyük ölçüde ödeme mekanizmasının seçimine bağlıdır. Bahsedilen risklerin bir kısmı da hükûmet tarafından kontrol edilir. Çünkü KÖO kıymetlerinin artık değeri, hükûmetin planlama kararlarına bağlıdır. Bu riski hükûmete dağıtmak mantıklıdır. Bu durum, özel firmanın sözleşme süresi boyunca tüm yatırımlarını kurtarmasını sağlar. Bu, aynı zamanda ahlaki tehlikeyi önlemek için bazı politik risklerin hükûmet tarafından üstlenilmesi gerektiğini göstermektedir.

İki kategoriye ayrılan politik risklerde; birincisi, hükûmetler projeleri doğrudan etkileyen politikalar uygulayabilirler. Genellikle ilk kategorideki politik riskler oportünizmi ve ahlaki tehlikeyi önlemek için hükûmet tarafından üstlenilmelidir. İkincisi, hükûmet müdahaleleri istemsiz olarak KÖO'yu etkileyebilir. İkinci kategorideki politik risklerde, özel

firma ekonomideki diğer özel firmalarla aynı konumda olduğu için hükûmet oportünist davranmaz ve riski üstlenmesi için iyi bir nedeni yoktur. Genel olarak projeye az ilişkisi olan ve ekonomide çoğu firmayı etkileyen politik riskler, dışsal olarak kabul edilmeli ve riski çeşitlendirmek için dağıtılmalıdır.

Belki de KÖO projelerinde başlıca dışsal risk, sözleşmenin ömrü boyunca talep miktarı hakkındaki belirsizliktir. Genel prensip, dışsal talep riskinin en yetenekli taraf arasında paylaşılmasıdır. Ancak unutmamak lazımdır ki özel firmanın talep riskini üstlenmesi, vergi mükelleflerinin aslında sigorta sözleşmesi satın almasıdır ve bu durumda maliyet etkin değildir. KÖO tamamen kullanıcı ücretleriyle sürdürüldüğünde, sözleşme yapmak için özel firmaların istekliliği, yeterli talep olup olmadığı konusunda sinyal verebilir. Bu, altyapı hizmetlerinde genellikle beyaz filler⁸⁹ önlemeye yardım eder.

Mali risk de talep riski gibi büyük ölçüde firma kontrolünün dışındadır. Bu yüzden, hükûmet faiz oranı veya kur riskini de üstlenmelidir. Ancak bu durumda, firmaların alternatif sermaye yapılarını seçmeleri gözden kaçabilir ve genellikle mali sigorta sağlamada ve satışında hükûmetlerin özellikle etkili olduğunu düşünmek anlamlı değildir.⁹⁰

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. Bazı riskler, yönetilebilir riskler iken (endojen riskler) bazı riskler yönetilemeyen risklerdir (eksojen riskler). Ancak yasal ve siyasi yükümlülükler nedeniyle başarısız olan KÖO faaliyetlerinin sonuçta hükûmet tarafından devralınması gerekebilir.⁹¹

1.2.3.2. Kamu Özel Ortaklığında Proje Finansmanı

KÖO projeleri, genellikle proje finansmanı ilkelerine dayalı finanse edilmektedir. Finansman kaynağı; projenin maliyetini, gelirlerini, risk dağıtımını ve dolayısıyla projenin uygulanabilirliğini etkiler. Finansman kaynağı, borç da olsa öz kaynak da olsa risk seviyesini, getirisini, borçlanma dönemini, geri ödeme zamanını, faiz oranlarını, döviz ihtiyacını,

⁸⁹ Beyaz filler, genellikle doğal tekel özellikleri ağır basan büyük, maliyetli, verimsiz, kamu kaynaklarının israfına yol açan kamu projeleridir. Turgay Berksoy, Mehmet Şahin, Özge Uysal, “Kamusal Beyaz Filler ve Kamu Özel Ortaklıkları”, **27. Türkiye Maliye Sempozyumu**, Antalya, 20-24 Mayıs 2012, s.112.

⁹⁰ Eduardo Engel, Ronald Fischer and Alexander Galetovic, p.215.

⁹¹ OECD, **Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public -Private Partnerships**, May 2012, p.20.

projenin yapısını, finanse edilebilirliğini, çeşitli garanti türlerine duyulan gereksinimi ve kredi değerliliğinin artırılmasını etkiler.⁹²

Proje finansmanı; 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 kredibilitesine, 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 sektörünün ve özel sektörün projeyi ortaklaşa yürüttüğü ve çalışmamızın da konusunu oluşturan kamu özel ortaklıkları üçüncü bir finansman modeli olarak tanımlanmaktadır (Tablo 11).⁹³

Tablo 11. Proje Finansman Modelleri

Devlet Finansmanı	Kamu Özel Ortaklığı Modelleri	Özelleştirme
-Proje devlet tarafından finanse edilir ve işletilir. -Risk ve getiri devlete aittir.	-Yap Devret -Yap Kirala İşlet Devret -Yap Devret İşlet -Yap İşlet Devret -Yap Sahiplen İşlet	-Kamu hizmeti özel sektör tarafından sahiplenir ve işletilir. -Risk ve getiri özel sektöre aittir.

Kaynak: Dilek L. Teker, ‘‘Sağlık Sektöründe Proje Finansman Modelleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi ve Bir Hastane Projesinin Fizibilite Analizi’’, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.37, Ocak 2008, s.5.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere kamu özel ortaklıkları sadece risk ve getirilerin paylaşıldığı proje finansman modeli değil, kamu hizmetlerinin topluma sunulmasında yeni bir

⁹² Herbert Robinson et al., **Governance & Knowledge Management for Public Private Partnerships**, A John Wiley & Sons, Ltd.Publication, 2010, p.33.

⁹³ Dilek L. Teker, ‘‘Sağlık Sektöründe Proje Finansman Modelleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi ve Bir Hastane Projesinin Fizibilite Analizi’’, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı.37, (Ocak 2008), s.2-3.

yöntem olarak ifade edilebilir. KÖO modelinin, özelleştirme ile geleneksel kamu alımları (public procurement) yöntemleri ile olan ilişkisine ilerleyen bölümlerde yer verilecektir.

Altyapı alanındaki KÖO'larda geleneksel bir finansman süreci görülmektedir. Yani, yabancı kaynakların geri ödemesi, yatırım maliyetleri karşılandıktan sonraki gelir akışları ile ödenir. Fonlar kamu sektörü veya özel sektörden edinilebilir. Kaynağı ne olursa olsun bu tür fonların bir maliyeti vardır bu yüzden projeyi ekonomik yönden etkiler. Proje finansmanı sorununun temeli, öngörülen kredi riski (proje riskiyle ilgili çeşitli teknik, ticari ve diğer risklerden kaynaklanan) ile finans maliyeti arasındaki ilişkidir. Bir hükûmetin finansman maliyeti, aynı ülke orijinli olsa bile özel işletmeninkinden daha düşüktür. Bu nedenle özel finansman sağlanması, modelin finansman maliyetini artırabilir. Ancak kamu özel ortaklıklarında verimlilik artışlarının, bu ek maliyetlerin etkilerini bertaraf etmesi ve net tasarruflara yol açması beklenir. Buna ek olarak kamu finansmanı genellikle sınırlıdır.

İşletme, sözleşmenin uygulanması için özel amaçlı şirket olarak adlandırılan proje şirketi kuracaktır. Şirket sahipleri, şirketlerin oluşturduğu konsorsiyum ya da tek büyük bir şirket olabilir. Şirket sahipleri, projenin tüm ihtiyaçlarını genellikle finanse etmezler. Bunun yerine, öz kaynak olarak bir kısmını sağlar ve geri kalanını finansal kurumlardan finanse ederek borç alır ya da sermaye piyasalarında borçlanma kağıtları çıkarır. KÖO tasarlandığında, bir projenin kredibilitesi (finanse edilebilirlik) hükûmetin kontrolünde olan bazı faktörlere bağlıdır.

Gelecekteki nakit akışını etkileyen bu faktörler şunlardır:⁹⁴

- Ticari açıdan çekicilik taşıyan projeler (daha kısa geri ödeme süresi)
- Piyasa değeri / gelir riskini azaltan güçlü yeni düzenlemeler
- Düzenleyici ve denetleyici kurumların koyduğu kurallardır.

Altyapı projelerinin finansmanı genellikle-ister bankalardan ister tahvil piyasalarından olsun- bazı zorluklarla karşılaşır. Bunlar;

- Proje nakit akışlarını karşılayan uzun vadeli borcun muaccel olması

⁹⁴ Asian Development Bank, **Public Private Partnership Handbook**, Institutional Document, September 2008, p.56-57.

-Yerel para cinsinden gelir akışlarını karşılayan yerel para cinsinden borç finansmanının sınırları

-Mevcut öz kaynakların sınırlandırılması ve yüksek kaldıraç derecesine yol açması

-Proje varlıkları dışında, güvenlik / garanti olmamasıdır / (ödemesiz finansman).

Altyapı hizmetlerinin finansmanında karşılaşılan bu zorlukların yanı sıra özellikle yoğun nüfuslu metropollerdeki projeler için arazi istimlakı çok karmaşıktır ve uzun bir sürede gerçekleşebilmektedir. Çoğu kentsel projelerde başlangıç aşamasındaki ve hazırlık maliyetleri toplam proje maliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturmakta, başarılı bir KÖO projesi için ayrıca metropollerdeki kuruluşların ayrı ve bağımsız çalışması gereklidir.⁹⁵

Proje finansmanı cari piyasa koşullarına bağlı olarak herhangi bir zamanda mümkün olan / olamayan özel bir faaliyettir. Finansmanı olası hale getirmek veya borçlanma oranlarını daha iyi garanti altına almak için işletme, sigorta veya garantiler yoluyla kredi derecesinin artırılmasını isteyebilir. Bunlar, hükûmete karşı kredi garantileri (hükûmetin kendisinden veya kalkınma bankalarından vb.) veya siyasi risk garantilerini (sigortacılar ve kalkınma bankalarından) içerebilir.

Projenin sürdürülebilmesine yönelik borç finansmanının miktarını belirlemek için borç verenler, proje performansı ve nakit akışıyla ilgili kendi hesaplamalarını yaparlar. Bunlar; borç çevirme kapasite oranı, kredi süresi karşılama oranı ve proje süresi karşılama oranını içerir. Proje finansmanı, sadece proje nakit akışlarından dolayı çok kapsamlı değerlendirme süreci gerektirir.

Teklif veren isteklilerin, sözleşme sürecinin son aşamasına kadar olası finansman düzenlemelerini tamamiyle bilmemeleri konusu da önemlidir. İstekliler, sırayla potansiyel finansör olurlar ancak son düzenlemeler ve riskin dağıtılması, kesin sözleşmeye yakın gerçekleşir. Bu son aşamada, borç verenler projedeki taleplerini ileri sürebilirler. Bu durum, kazanan isteklinin ihaleden geri çekilmesi riskini yaratabilir. Bu, ön yeterlik esnasında potansiyel isteklilerin borçlanma kapasitesi ve mali kaynakların değerlendirilmesinin önemini

⁹⁵ Satish Bagal, "Managing Public-Private Partnerships", **Economic and Political Weekly**, Vol.43, No.33, (August 16-22, 2008), p.24-25.

vurgular. Kazanan isteklinin çekilmesi durumunda geçici teminat veya teminatın kamuya irat olarak kaydedilmesi faydalı bir uygulamadır.⁹⁶

KÖO projelerini destekleyen birkaç mekanizma vardır. Bu mekanizmalar, uygun strateji ve çerçeve mevcut olduğunda uygulanmalı; Finans, Risk Yönetimi, Tedarik Süreci ve Projelendirme olmak üzere dört kategoriye kapsmalıdır. Bununla beraber, her ülke kendine has özelliklere sahiptir ve aynı tip projeler ülke koşullarına bağlı olarak farklı risk dağıtımına sahip olabilir. Bu mekanizmaların hükûmet ve KÖO projeleri üzerindeki finansal etkilerinin dikkatlice analiz edilmesi gereklidir.⁹⁷

Kamu özel ortaklıklarında ortaya çıkan riskler açısından önemli konulardan biri de hükûmetin yapmış olduğu desteklerdir. KÖO'larda hükûmet destekleri; hükûmetin garantileri ve yardımları yoluyla görülür. Teorik bakış açısıyla, hükûmet destekleri; talep riskini ve gelir riskini etkileyen politik riskler gibi özel sektörün kontrolü dışında olan risklerin azaltılması için gereklidir. Bununla beraber, garantiler özel sektörü teşvik edici ve risk tutarını azaltıcı yönde dengeli olmalıdır. Uygulamada hükûmet garantileri ekonomik ve sosyal şartlara bağlıdır.⁹⁸ KÖO modelinde risklerin ağırlıklı olarak özel kesim üzerinde bırakıldığı göz önünde tutulduğunda, risklerin karşılıklı olarak minimize edilmesi açısından kamu garantilerine duyulan ihtiyacın önemi daha da anlaşılır olacaktır.

Avrupa Kamu Özel Ortaklığı Uzmanlık Merkezi'nin (EPEC) 2011 yılında yayımladığı raporda kamu garantileri kavramının önemine dikkat çekilmiş ve kamu garantilerinin amacı: kamu özel ortaklığı piyasasında güven tesis etmek, finansman ihtiyacına ilişkin gerekli olan yatırımcıları piyasaya çekebilmek, kamu kesiminin piyasa içindeki sorumluluğuna ilişkin pozisyonunu göstermek, alınması gereken önlemler doğrultusunda projenin sözleşme sürecini kısaltmak ve yatırımların hızlandırılmasına katkı sağlamak, ulaşılan kredi miktarını genişletmek, ilgili projenin finansman maliyetini azaltmak, mali mekanizmaları etkin kullanmak, mali risk ile karşılaşılan ve yarım kalan projelerin tamamlanmasını sağlamak,

⁹⁶ Asian Development Bank, p.57-58.

⁹⁷ Vickram Cuttaree and Cledean Mandri-Perrott, "Public Private Partnerships in Europe and Central Asia Designing Crisis-Resilient Strategies and Bankable Projects", **The World Bank**, 2011, p.70.

⁹⁸ Dania Issa, 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, p.1225.

kamu garantilerinin sağlanmasıyla sermaye piyasasına başvurulmasını, bankalardan borç almaya göre daha cazip hale getirmek⁹⁹ olarak belirtilmiştir.

Kamu garantilerinin biçimleri incelendiğinde en yaygın kamu garanti biçiminin, borç geri ödeme garantisi olduğu görülmektedir. Bu garanti biçiminde, ilgili proje için özel firmanın aldığı kredilerin geri ödenme riski, tamamen ya da kısmen kamu tarafından garanti altına alınabilir. Özel şirket iflas ederse garanti, ya kamunun kreditor kuruluşu borcun tamamını faiziyle birlikte ödenmesi ya da kalan taksitli ödeme şeklini bozmadan iflas anındaki mevcut taksit ödemesiyle başlayarak geri ödenmesi biçiminde olabilir.

Kamu garantisi kavramı, hukuksal açıdan garantiler; ya iflas eden şirketin borcunu ödemeye ya da şirkete yapılan karşılıksız yardım yoluyla ele alınabilir. Eğer projenin yatırım aşamasına başlarken alınan borçların geri ödenmesi proje henüz tamamlanmadan başlarsa özel şirketin yeniden finansmana başvurması gerekli olduğunda, şirketin mali sıkıntıya girmesi durumu için de ayrıca kamu garantisi söz konusu olabilir.

Karşılaşılan kamu garantilerinden biri de (genellikle ulaştırma alanındaki projelerde) geçerli olan talep garantisidir. Talep riski genellikle özel şirkette kalması gerekirken, kamu kesimi en azından bu riskin bir kısmını garanti altına alarak, riski ortadan kaldıracaktır. Bunun yanı sıra, özel şirketin ilgili projedeki performansından bağımsız olarak kamu kesiminin alım fiyatının belli bir fiyatın altına düşmeyeceğine ilişkin fiyat garantileri de söz konusu olmaktadır. Örneğin; talep riskine de bir örnek olarak köprü, otoyol gibi KÖO projelerinde maliyet son aşamada tüketiciye yansıtıldığında, tüketiciler bu hizmetlerden faydalanmamayı tercih ederek yatırımları verimsiz hale getirebilmektedir.

Diğer kamu garanti türünde ise sözleşmenin bitimi noktasında genellikle varlıklar tamamen yıpranmadığı için bu noktada kamu, aldığı varlıkların karşılığını özel firmaya ödemeyi garanti edebilmektedir.¹⁰⁰

⁹⁹ Yiğit Karahanoğulları, "Kamu Özel Ortaklığı Modelinin Mali Değerlendirmesi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt. 67, No.2, (2002), s.111.

¹⁰⁰ Karahanoğulları, s.111-112.

1.2.3.3. Kamu Özel Ortaklığının Avantajları ve Dezavantajları

Dünya genelinde KÖO deneyimi, düzgün bir şekilde işlediği takdirde modelin hükûmetlere çeşitli faydalar sağlayabileceğini göstermektedir. Sağlanan faydalar şunlardır:

-KÖO, altyapı hizmetlerini daha etkili ve düşük maliyetli sağlayarak Harcanan Paranın Karşılığını (Value for Money) artırabilir.

-KÖO, kamu sektörünün bütçelerini korur; özellikle kamu açıklarını azaltabilir.

-KÖO, görünen sermaye maliyetlerini (upfront capital costs) önlemek ve kamu sektörünün yönetim maliyetlerini azaltmak için kamu sektörüne olanak sağlayabilir.

-KÖO kullanımıyla yaşam döngüsü maliyetleri ve proje teslim süresi azaltılabilir.

-KÖO, altyapı hizmetlerinin verimliliğini ve kalitesini artırabilir.

-Altyapı hizmetlerinin gelişmesinde yeniliklere olanak sağlayabilir.

-Kamu sektörü; projenin yapım, finans ve işletimiyle ilgili riskleri özel sektöre devredebilir.

-KÖO, yerel ekonomik büyümeyi ve istihdam olanaklarını teşvik edebilir.

Altyapı hizmetlerinin gelişmesinde artan kullanımı ve büyük faydalarına rağmen KÖO'lar birkaç yönden eleştirilmiş olup bu eleştiriler şu şekildedir:

-KÖO'lar bazı ülkelerde iyi anlaşılmamış göreceli yeni kavramlardır.

-Hem kamu sektörü hem de özel sektör, uzun dönemli projeler uygulanması için halen uygun bilgi ve beceriden yoksundur.

-KÖO'larda rekabet, yüksek ihale maliyetlerinden dolayı sınırlıdır.

-KÖO projelerinin; politik tartışmalar, kamunun muhalefeti ve karmaşık müzakere süreçlerinden dolayı gecikme ihtimali oldukça yüksektir.

-Özel sektör, projeleri finanse edebilmek için kamu sektöründeki kadar ucuz borçlanamadığından, KÖO projeleri daha maliyetli olabilir.

-Proje hesap verilebilirliği, KÖO'larda azalabilir. Çünkü çoğu bilgi, ticari sır olarak saklanabilir.

-KÖO'lar monopol durumu ve altyapı hizmetlerinin kullanılması için kullanıcılarda yüksek maliyetlere yol açabilir.¹⁰¹

Kuramsal düzeyde kamu özel ortaklıklarının avantaj ve dezavantajlarına yönelik tartışmalar ışığında birçok ülkede modelin uygulama alanı artarak devam etmektedir. İngiltere'de sağlık sektöründe kamu özel ortaklığı tartışmalarında; sağlık harcamalarındaki artışın genel bütçeyi zorladığı, bu modelde finans kaynağı özel kesim tarafından sağlandığından devletin borçlanmasını azaltacağı, özel kesimin kamu kesimine göre daha verimli çalıştığı, geleneksel finansman yöntemine göre daha az maliyet ve yüksek katma değer oluşabileceği, kamu sektöründeki risklerin özel sektöre de dağıtılarak optimal risk dağıtımı sağlanabileceği, özel kesimin maliyetleri büyük ölçüde üstlendiği, projelerin makul süre içinde tamamlanacağı, devletin düzenleyici ve denetleyici rolünün devam edeceği, birçok konuda kamusal ve özel kesimin karşılıklı kazanımlar elde edeceği gibi sebeplerle savunulmaktadır. Örneğin; KÖO modeli sayesinde İngiltere'de kamu üzerindeki harcama yükünün yüzde 30 düştüğü¹⁰², aynı şekilde İngiltere'de geleneksel kamu alım projelerinde maliyet aşımında yüzde 73 ve teslim süresinde yüzde 70 gecikme yaşandığı, KÖO projelerinde ise maliyet aşımında yüzde 23 ve teslim süresinde yüzde 24 gecikme yaşandığı¹⁰³, yani KÖO'ların geleneksel kamu alım projelerine göre maliyet ve teslim süresi açısından daha avantajlı olduğu ileri sürülmektedir.

Bunun yanında İngiltere'de modele ilişkin projelere yönelik yapılan inceleme sonuçlarının yukarıdaki iddiaların aksine olumsuz bir dizi bulguyu ortaya koyduğu savunulmaktadır. Şöyle ki; KÖO projelerine özel sektörün katılımının maliyetleri düşürmediği bilakis artırdığı, ilgili projelerin kamu bilançosunda yer almasa bile zımni bir kamu borcu olduğu, projelerin süresi içinde tamamlanamadığı, özel kesimin riski üstlenmeyerek bu riski kamu kesimin üstlendiği, ilgili projelerin kamu hizmetlerinin kalitesini

¹⁰¹ Young Hoon Kwak, Yingyi Chih and C. William Ibbs., "Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development", **California Management Review**, Vol.51, No.2, (January 2009), p.55.

¹⁰² Ertuğrul Acartürk, "Türkiye'de Sağlık Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı Modeli", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 17, S.3, (2012), s.26.

¹⁰³ Sedat Çolak, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Perspektifinde Özel-Kamu Ortaklığı", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2012), s.70.

artırmadığı, ilgili sektörde güvencesiz istihdamı artırdığı gibi gerekçelerle eleştiriler yapılmaktadır.¹⁰⁴

1.2.4. Kamu-Özel Ortaklığı ve Özelleştirme

Özelleştirme kavramı; ekonomi, hukuk başta olmak üzere birçok bilim dalının ilgi alanında olup üzerinde konsensüs oluşturacak bir tanım yapmak oldukça zordur. Örneğin: özelleştirme olgusu ekonomi biliminde; ‘mülkiyetin özelleştirilmesi’, hukuk biliminde ise ‘yönetimin özelleştirilmesi’ anlamında kullanılmaktadır. Aynı şekilde özelleştirme olgusunda mülkiyet devrinin oranının ne olması gerektiği konusu tartışmalıdır. Örneğin; özelleştirmeden bahsedebilmek için KİT sermayesinin en az yüzde 51’inin ya da tamamının devredilmesi gerektiği, bazı yazarlarca da devredilecek payın bir öneminin olmadığı yüzde 10 ve 20 gibi pay devrinin de özelleştirme olması için yeterli olabileceği savunulmaktadır.¹⁰⁵

Özelleştirme genellikle geniş ve dar olmak üzere iki anlama gelir. 1- devletin faaliyetlerinin veya fonksiyonlarının özel sektöre belirgin biçimde kayması yani devletin ekonomideki faaliyetlerinin azaltılması, 2- mal ve hizmet üretiminin kamudan özel sektöre kayması yani mülkiyeti kamuda olan ekonomik birimlerin özel sektöre devri. Birincisi, özelleştirmenin geniş anlamda tanımlanması; ikincisi, dar anlamda tanımlanmasıdır.¹⁰⁶

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 (yani 25 yıl veya daha uzun). Buna karşılık bir devlet kuruluşu özelleştirildiğinde, özel firma hizmetin sunulmasında sorumluluğu üstlenir (devlet yeni özelleştirilen kuruluşun sağladığı hizmetin kalitesine ilişkin kontrolü elinde tutabilir).¹⁰⁷ Kamu özel ortaklıkları

¹⁰⁴ Selime Güzelsarı, ‘Sağlık Sisteminde Yeniden Yapılanma ve Kamu- Özel Ortaklıkları’, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.45, Sayı.3, (Eylül 2012), s.48-49.

¹⁰⁵ Ebru Öztüm Tümer, ‘Türkiye’de Özelleştirmenin Ücret ve İstihdam Üzerindeki Etkisi’, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2004), s.16-17.

¹⁰⁶ Darrin Grimsey and Mervyn K.Lewis, **Public Private Partnerships the Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance**, Edward Elgar Publishing Ltd, 2004, p.56.

¹⁰⁷ Darrin Grimsey and Mervyn K.Lewis, **Public Private Partnerships the Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance**, p.55.

altında, kamu hizmetlerinin sunulmasının sorumluluğu kamu sektörüne aittir ve mülkiyetin kamuda kaldığı durumlar vardır.¹⁰⁸

Kamu özel ortaklıkları, 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.¹⁰⁹

Özelleşmiş olan şirket, eskiden kamu sektörünün şimdi ise özel sektörün sahip olduğu şirkettir. Yani kamu şirketinin mülkiyeti özel sektöre geçmiştir. Mevcut şirket, yüksek rekabetçi piyasalarda (hava yolu örneğinde olduğu gibi) veya tekel durumunda çalışabilir, kamu sektörü işletmeden bağımsızdır.¹¹⁰

Kamusal mülkiyetteki varlıkların tamamen ya da kısmen özel kesime devredilmesi anlamına gelen özelleştirme kavramı, KÖO'lardan sürecin uzunluğu yönünden farklılaşmaktadır. Şöyle ki, KÖO'larda bir projenin yapım aşamasından son aşamaya kadar oldukça uzun bir süreç söz konusuyken özelleştirmede kamu sektörü ve özel sektör arasındaki ticari ilişki sadece satış aşamasında yani bir defalık söz konusudur.¹¹¹

Mevcut kamu kuruluşunun / varlığın hisselerinin bir kısmının veya tamamının satışı yoluyla özel sektöre daimî olarak devredilmesi anlamına gelen özelleştirmeden sonra eğer kamuya gereksinim olursa kamunun katılımı düzenleyici rolü ile sınırlıdır. KÖO'larda kamu, hizmetin sunumunda sözleşme süresi boyunca nihai sorumluluğu taşır. Bazı KÖO'larda mevcut kamusal varlık, özel sektöre devredilse bile bu devir daimî değil sözleşme süresi boyunca olacak ve sözleşme süresi sonunda hizmet sunumunun yükümlülüğü kamuya geri dönecektir.¹¹²

¹⁰⁸ United Nations Economic Commission for Europe, **Guide Book on Promoting Good Governance in Public Private Partnerships**, p.4.

¹⁰⁹ Samuel Colverson and Oshani Perera, "Harnessing the Power of Public Private Partnerships: The Role of Hybrid Financing Strategies in Sustainable Development", **IISD Report**, February 2012, p.3-4.

¹¹⁰ Michael B. Gerrard, "Public-Private Partnerships, What Are Public Private Partnerships and How They Differ from Privatizations?", **Finance&Development**, Volume.38, No.3, (September 2001), <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm> (5 Ocak 2016).

¹¹¹ Karahanoğulları, s.99.

¹¹² The Hong Kong Special Administrative Region Government, p.15.

Acartürk'te¹¹³; KÖO'ların dar açıdan değerlendirildiğinde bu modelin özelleştirme olduğunu söylemenin yerinde bir görüş olmadığı ifade edilmektedir. Çünkü özel sektör hastaneyi yaptığında, girişimci olarak mülkiyetine geçici olarak sahip olduğu hastaneyi kiraya vermekte, işletici veya hizmeti sunan taraf olmamaktadır. Kamu hizmetlerinin sunumu özel sektöre terk edilmemektedir. 2008 yılında sağlık sektöründe adını yeni duyurmaya başlayan KÖO'ların bir özelleştirme olduğu iddialarına dönemin Sağlık Bakanı Recep Akdağ da; "Yaptığımız iş özelleştirme değil, vatandaşın daha kaliteli sağlık hizmeti alabilmesi için özel sektörün gücünden yararlanmaktır" şeklinde cevap vermiştir.¹¹⁴ Kamu özel ortaklıklarında genel olarak mülkiyetin kamuya geri dönmesi öngörüldüğünden, özelleştirme de ise mülkiyetin özel sektöre geçmesi sözkonusu olduğundan, KÖO'ların özelleştirmeden farklı olduğu düşünülebilir.

Bazı kesimler tarafından kamu özel ortaklıklarının özelleştirme olduğu savunulmaktadır. Bu modelin temeli olan ve büyük katkı sağlayan İngiltere'de KÖO'larının özelleştirme olgusunun olumsuz etkisinden kurtulabilmek için bir kelime oyunundan ibaret olduğu, KÖO modelini destekleyenlerden biri olan ABD'li akademisyen E.S.Savas'ın bu modeli açıkça özelleştirme olarak ifade etmesi, Dr. John Loxley'in "Doğru Soruları Sormak" isimli çalışmasında KÖO'nun gizli bir özelleştirme olduğunu belirtmesi, KÖO'larının aslında özelleştirme olgusundan farklı olmadığını gösteren bakış açılarından birkaçıdır.¹¹⁵

1.2.5. Kamu-Özel Ortaklığı ve Geleneksel Kamu Alımları

Kamu özel ortaklıkları, geleneksel kamu alımları ile bazı yönlerden farklıdır. Kamu alımları; bir mal veya hizmetin kamu makamları tarafından satın alınması, kiralanması vb. anlamına gelir. Geleneksel kamu alımları, 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, tasarım, yapım, finans, teknik ve ticari işletme, bakım vb. önemli sorumluluklar sağlar. KÖO uygulayıcıları da genellikle kamu ihale prosedürlerine uygun biçimde, benzer süreç ile seçilir.¹¹⁶

¹¹³ Acartürk, s.31.

¹¹⁴ Sağlıkta Kamu Özel Ortaklığı, <http://www.saglikaktuel.com/haber/saglikta-kamu-ozel-ortakligi-1557.htm> (6 Şubat 2016).

¹¹⁵ Türk Tabipler Birliği Yayınları, **Soru ve Yanıtlarla Kamu Özel Ortaklığı**, 1.Baskı, Ankara, 2012, s.10.

¹¹⁶ United Nations Economic Commission for Europe, **Guide Book on Promoting Good Governance in Public Private Partnerships**, p.4-5.

Kamu sektörü ve özel sektör arasında tarafları bir arada tutan uzun vadeli yasal sözleşmeler olan kamu özel ortaklıkları, geleneksel kamu alımlarına kıyasla genellikle karmaşıktır. KÖO'larda birçok taraf söz konusu 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 özellikleri tam olarak tanımlamak ve hangi ortağın şartnamedeki şartlara uygun olduğunun değerlendirmesini yapmaktır.¹¹⁷

KÖO'larda klasik yöntemde olduğu gibi kamu sektörü ile özel sektör arasındaki güç birliği sadece inşaat aşamasında değil, işletme aşamasında da geçerlidir.¹¹⁸

Geleneksel kamu alımları, kamunun vergi gelirleri veya borçlanma yoluyla fon kullanarak tedarik sürecini kapsar. Bu tür kamu alımlarında kamu kurumu varlığın özelliklerini ve tasarımını ortaya koyar, teklif verecekler için çağrı yapar ve özel sektör yüklenicisi tarafından yapılan varlığın ödemesini yapar. Kamu otoritesi, maliyet aşımı dâhil inşaatın tüm maliyetini karşılamalıdır. Varlığın işletim ve bakımı tamamen kamu otoritesi tarafından ele alınır ve yüklenici inşaatın garanti süresi bittikten sonra tesisin uzun dönem performansı için hiçbir sorumluluk almaz.¹¹⁹

1.3. Kamu Özel Ortaklığının Hukuki Altyapısı ve Merkezî Birimin Etkinliği

1.3.1. Avrupa Birliği'nde KÖO Hukuki Altyapısı

Özellikle altyapı hizmetlerinde sıkça başvurulan bir yöntem olan kamu özel ortaklığının düzenlenmesi ve geliştirilmesinde, bu modele Türkiye'nin Avrupa Birliği ile olan tam üyelik müzakerelerindeki resmî metinlerde de vurgu yapılmaktadır. Topluluğun müktesebatına uymakla yükümlü bulunan Türkiye, kamu alımlarına ilişkin mevzuatını AB'ye uyumlu hâle getirmeye çalışmaktadır.¹²⁰

¹¹⁷ 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, p.10.

¹¹⁸ T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünya'da ve Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler**, s.6.

¹¹⁹ United Nations Economic Commission for Europe, **Training Module " Introduction to Public - Private Partnerships: Can Public - Private Partnerships Improve Infrastructure and Deliver Better Public Services?**, p.8.

¹²⁰ Uğur Emek, s.15-16.

Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu Kuran Antlaşma'nın 295. maddesinde Topluluk, kamu hizmetlerinin kamu sektörü ve özel sektör tarafından yerine getirilmesine müdahale etmemekte, yani mülkiyetin özel sektör veya kamu sektörüne verilmesi konusunda AB üyesi devletleri serbest bırakmaktadır. Buna karşılık, kamu hizmetlerinin özel sektör tarafından yerine getirilmesi söz konusu olursa, ilgili projenin yürütülme süreci Topluluğun kamu alımları ve imtiyazına ilişkin mevzuatına uyumlu olma şartı aranmaktadır.

Avrupa Birliği düzeyinde KÖO projelerini düzenleyen özel bir mevzuat bulunmamaktadır. Bu çerçevede Avrupa Birliği'nin hukuksal düzeyde kamu özel ortaklıklarının esaslarını ve Birlik kurallarının çerçevesini belirlemek amacıyla AB Komisyonu tarafından 30 Nisan 2004 tarihinde Yeşil Kitap (Green Paper) yayımlanmıştır.¹²¹

AB hukukunda tanımlanmamış olan KÖO kavramı, genel olarak kamu otoriteleri ile özel sektör arasında kamu hizmetlerinin sunulması, altyapı yatırımlarının yapımı, finanse edilmesi, yenilenmesi, işletilmesi ve bakımına ilişkin olarak gerçekleştirilen iş birliği yöntemlerini ifade etmektedir.

AB Komisyonu tarafından yayımlanan Yeşil Kitap'ta KÖO'ya ilişkin 2 ayırım yapılmaktadır.

Birincisi, kamu sektörü ve özel sektör arasındaki ortaklık ilişkisinin sadece sözleşmelere dayalı olduğu KÖO'lar; ikincisi, ortaklığın kamu sektörü ve özel sektör arasında ayrı bir bağımsız kuruluş tarafından yürütüldüğü kurumsal KÖO'lar.¹²²

Avrupa Birliği ülke uygulamaları açısından, sözleşmeye dayalı olarak kurulan KÖO'lar; bazı ülkelerde özel hukuk sözleşmesi, bazılarında ise kamu hukuku kapsamında değerlendirilmektedir.¹²³

¹²¹ Uğur Emek, s.18 -19.

¹²² Commission of the European Communities, Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Procurement and Concessions, 30.04.2004 COM (2004) 327 Final, Brussels, 1.article and 20.article.

¹²³ Kim Talus, **Enerjide Kamu Özel Ortaklığı-Avrupa'da Kamu Hizmeti İmtiyazlarının ve İdari İşlemlerin Sonlandırılması**, Gözde Cantürk (çev.), TBB Dergisi, Sayı.84, 2009, s.352.

1.3.2. Türkiye’deki KÖO Hukuki Altyapısı

Ülkemizde Yap-İşlet-Devret (YİD), Yap-İşlet, Yap-Kirala-Devret, İmtiyaz, İşletme Hakkı Devri gibi yöntemler, kamu sektörü ile özel sektör arasında yatırım ve hizmetlerin iş birliği çerçevesinde geçmişten günümüze kadar uygulanmıştır.

Kamusal-özel sektörün ortaklaşa gerçekleştirdiği bu tür uygulamalar Osmanlı İmparatorluğu Dönemi’ne kadar uzanmakta olup kamu hizmetine ilişkin imtiyazlar 10 Haziran 1326 (1910) tarihli Menafii Umumiyye Mütteallik İmtiyazat Hakkında Kanun ile yasal bir zemine oturtulmuştur. Genel olarak kamu hizmeti imtiyaz yönteminin yasal çerçevesini oluşturan 1910 tarihli Kanun günümüzde de yürürlüktedir. İmtiyaz yöntemine Cumhuriyet Dönemi’nde birkaç örnek dışında başvurulmamış, kamu hizmetleri daha çok devlet eliyle gerçekleştirilmiştir. Ancak devletin yatırımlar için ayırdığı kaynakların artan kamu hizmetlerini karşılamakta yetersiz kalması nedeniyle klasik yönetim anlayışı yerini daha çok KÖO modellerine bırakmıştır.

Bu bağlamda, KÖO modellerine ilişkin ülkemizde yapılan çeşitli yasal düzenlemeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

-4/12/1984 tarih ve 3096 sayılı “Türkiye Elektrik Kurumu Dışındaki Kuruluşların Elektrik Üretimi, İletimi, Dağıtımı ve Ticareti ile Görevlendirilmesi Hakkında Kanun” ile enerji sektöründe Yap-İşlet-Devret modeli ve İşletme Hakkı Devri modeline ilişkin ilk yasal düzenleme yapılmıştır.

-3096 sayılı Kanun’dan sonra, otoyolların ve üzerindeki hizmet tesislerinin yapımı, bakımı ve işletilmesi konusunda özel hukuk hükümlerine tabi sermaye şirketlerinin Yap-İşlet-Devret modeline göre görevlendirilebilmesini düzenleyen 28/5/1988 tarih ve 3465 sayılı “Kara yolları Genel Müdürlüğü Dışındaki Kuruluşların Erişme Kontrollü Kara yolu (Otoyol) yapımı, Bakımı ve İşletilmesi İle Görevlendirilmesi Hakkında Kanun” 2/6/1988 tarih ve 19830 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

- Yap-İşlet-Devret modeline bir hukuki temel kazandırmak amacıyla 3996 sayılı “Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Gerçekleştirilmesi Hakkında Kanun” 13/6/1994 tarih ve 21959 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konmuştur.

-Enerji sektöründe, 8/6/1996 tarih ve 22660 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 96/8269 sayılı “Elektrik Enerjisi Üretim Tesislerinin Kurulması Hakkında Bakanlar Kurulu

Kararı” ile Yap-İşlet (Yİ) modeli düzenlenmiştir. 4283 sayılı “Yap-İşlet Modeli İle Elektrik Enerjisi Üretim Tesislerinin Kurulması ve İşletilmesi İle Enerji Satışının Düzenlenmesi Hakkında Kanun” 19/7/1997 tarih ve 23054 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konmuştur. 4283 sayılı Kanun’la; jeotermal, hidroelektrik, nükleer santraller ve diğer yenilenebilir enerji kaynakları ile çalıştırılacak santraller kapsam dışında bırakılmıştır. Sadece termik santraller için Yap-İşlet Modeli ile üretim şirketlerine, mülkiyetleri kendilerine ait olmak üzere tesis kurma ve işletme izni verilmesi ile enerji satışına dair esas ve usuller düzenlenmiştir.

-21/4/2005 tarihli ve 5335 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanununun 33. maddesinde düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemeyle Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü’nün (DHMI) işletiminde bulunan havaalanları ile Yap-İşlet-Devret modeli çerçevesinde yaptırmış olduğu ve işletimini özel sektöre verdiği terminalleri ve gerekli diğer tesisleri, 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Düzenlenmesine Dair Kanun’da belirtilen kiralama ve/veya işletme hakkının verilmesi yöntemlerini kullanarak ihale yoluyla özel hukuk tüzel kişilerine 49 yılı geçmemek üzere devredebileceği belirtilmektedir. Kamu özel iş birliğine ilişkin olarak yapılan bu iki düzenleme YİD modelinin işletmeye ilişkin süresini uzatmış, ayrıca söz konusu yerlerin özel hukuk tüzel kişilerine kiralanabileceğini belirtmiştir. Böylece, özel sektörün işletmecilik konusundaki deneyimlerinden faydalanmak ve kamu hizmetinin daha etkili ve verimli olarak görülmesini sağlamak amaçlanmıştır.

-24/11/1994 tarih ve 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun’un özelleştirme yöntemlerini sıralayan 18. maddesi işletme hakkının verilmesini düzenlemektedir.

-Danıştay’a 1924 (m.51) Anayasası ile imtiyaz şartlaşmaları hakkında düşünce bildirmek, 1961 (m., 140) ve 1982 (m., 155) Anayasaları ile de “imtiyaz şartlaşmalarını incelemek” yetkisi verilmiştir. 1982 Anayasasında değişiklik yapan 13/8/1999 tarih ve 4446 sayılı Kanunla Anayasanın 47. maddesine eklenen iki fıkra ile bir yandan kamu tüzel kişilerinin mülkiyetinde bulunan işletme ve varlıkların özelleştirilmesine ilişkin esas ve usullerin kanunla gösterilmesi, öbür yandan kamu tüzel kişilerin yürütülen yatırım ve hizmetlerden hangilerinin özel hukuk sözleşmeleri ile gerçek veya tüzel kişilere yaptırılacağı veya devredilebileceğinin kanunla belirlenmesi öngörülmüştür. Ayrıca Anayasanın 125. maddesinin birinci fıkrasına eklenen hükümle kamu hizmeti imtiyazı

şartlaşma ve sözleşmelerinden doğan uyuşmazlıkların millî ve milletlerarası tahkim yoluyla çözülmesinin öngörülebileceği belirlenmiştir. Anayasanın 155. maddesinin ikinci fıkrasında yapılan değişiklikle de Danıştay'ın imtiyaz şartlaşma ve sözleşmelerini inceleme yetkisi düşünce bildirmeye dönüştürülmüştür.

-Anayasaya uyum yasaları çerçevesinde 21/1/2001 tarih ve 4501 sayılı Kamu Hizmetleri İle İlgili İmtiyaz Şartlaşma ve Sözleşmelerinden Doğan Uyuşmazlıklarda Tahkim Yoluna Başvurulması Halinde Uyulması Gereken İlkeler Dair Kanun yürürlüğe girmiştir. Diğer taraftan, 2575 sayılı Danıştay Kanunu ve 2577 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanununda kamu hizmeti imtiyazına ilişkin gerekli değişiklikler de yapılmıştır.

-2010 yılında 351 sayılı “Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Kanunu” ve 2011 yılında 652 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ye eklenen maddeler ile sağlık alanındaki uygulamaya benzer şekilde eğitim ve öğrenci yurdu alanında da kısaca “Yap-Kirala” olarak adlandırılacak modelin yasal düzenlemesi gerçekleştirilmiş, yönetmelikleri ise henüz yayımlanmamıştır.¹²⁴

Ülkemizde uygulanmakta olan KÖO modellerinin hukuksal çerçevesi aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 12. 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, yukarıdaki hukuksal bilgilere 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

¹²⁴ T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programlama İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü Kamu Özel İşbirliği Daire Başkanlığı, **Kamu Özel İşbirliği'ne İlişkin Mevzuat**, Nisan 2012, s.1-2.

Kanunu, 5216 sayılı ve 2004 tarihli Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5302 sayılı ve 2005 tarihli İl Özel İdaresi Kanunu'dur.

5393 sayılı ve 2005 tarihli Belediye Kanunu'nun 18.maddesinin (j) bendine göre: Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.

5216 sayılı ve 2004 tarihli Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 10.maddesine göre: Büyükşehir ve ilçe belediyeleri; görevli oldukları konularda bu Kanun'la birlikte Belediye Kanunu ve diğer mevzuat hükümleri ile ilgisine göre belediyelere tanınan yetki, imtiyaz ve muafiyetlere sahiptir.

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu'nun 10.maddesinin (i) bendine göre: "İl özel idaresi adına imtiyaz verilmesine ve il özel idaresi yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına, il özel idaresine ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek"¹²⁵

Yukarıda bahsedildiği üzere ülkemizde kamu özel ortaklıkları çerçevesinde ilgili kanunlar dağınık ve farklı isimler altında bulunmaktadır. Bu sürecin işleyişini sekteye uğratan bu problemin ortadan kaldırılması amacıyla DPT tarafından 2007 yılında " Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Kamu Kesimi ile Özel Sektör İş birliği Modelleri Çerçevesinde Gerçekleştirilmesine İlişkin Kanun Tasarısı Taslağı" hazırlanmış ancak taslak günümüze kadarki süreçte henüz yasalaşamamıştır.

Ülkemizin KÖO uygulamalarına ivme kazandırması düşünülen "Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Kamu Kesimi ile Özel Sektör İş birliği Modelleri Çerçevesinde Gerçekleştirilmesine İlişkin Kanun Tasarısı Taslağı"na konu başlıkları ile kısaca değinmek yerinde olacaktır.

- KÖO Kavramının Tanımlanması: Özel sektör çeşitli isimler altında halen kamu hizmetlerinin sunumuna katılmakta, bu katılım süreci ülkemiz için yeni bir kavram olan KÖO adı altında düzenlenmektedir.

¹²⁵ 5393 sayılı Belediye Kanunu, T.C. Resmî Gazete, 25874, 13 Temmuz 2005. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, T.C. Resmî Gazete, 25531, 23 Temmuz 2004. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, T.C. Resmî Gazete, 25745, 4 Mart 2005.

- KÖO Mevzuatının Yeknesaklaştırılması: Dağınık bir şekilde bulunan KÖO mevzuatı bir kanun çerçevesinde toplulaştırılmakta, sadeleştirilmekte, uygulamadaki farklılıklar önlenerek hepsi için geçerli tek bir süreç geliştirilmektedir. Ayrıca, bu kapsamda ilgili projelerin bahsedilen tek bir kanuna tabi olacağı ve ihale prosedürünün 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu dışında tutulacağı belirtilmektedir.

- KÖO Modellerinin Tanımlanması ve Modellere Esneklik Getirilmesi: Ülkemizde hâlen uygulanmakta olan Yap-İşlet-Devret, Yap-Kirala-Devret, Yap-İşlet ve İşletme Hakkı Devri modelleri tek bir kanun çerçevesinde tanımlanmakta, ayrıca bu modellerin değişik şekillerde uygulanmasına imkân sağlanmaktadır.

- Yeni Sektörlerin Eklenmesiyle Kapsamın Genişletilmesi: Mevcut KÖO mevzuatında düzenlenmeyen eğitim, kültür ve genel idare altyapısı gibi alanlar bu tasarı ile aynı mevzuata dâhil edilerek uygulama alanı genişletilmektedir.

- KÖO Sürecine İlişkin Objektif Kriterler Getirilmesi: Proje seçimi yapılırken yapılabirlik etüdü şartı getirilmekte ve karar alma süreci mevcut duruma göre daha tanımlı ve rasyonel kılınmaktadır.

- KÖO Projelerinden Sorumlu Merkezî Bir Birimin Kurulması ve Eş Güdüm: DPT bünyesinde, KÖO projelerinde seçim aşamasından kamuya devrine kadar olan tüm süreci koordine edecek, izleyecek, kamunun mali yüklerini dikkate alacak bir merkezî birim oluşturulacak ve bu birime ihtiyaç doğrultusunda çeşitli kadrolar ihdas edilecektir.

- KÖO Projelerinde Risk Kavramının Getirilmesi ve Garantilerin Tanımlanması: Verimli KÖO projelerinin temel unsuru olan risk paylaşımına ilk kez bu kanunda yer verilmiş, garantiler nedeniyle kamuda oluşabilecek mali yükümlülüklerin makroekonomik dengelerle uyumlu olmasını sağlayacak mekanizmalar geliştirilmesi hedeflenmektedir.¹²⁶ Bu bağlamda, ülkemizde çıkarılması hedeflenen kanun taslağının AB mevzuatında, 2004/18/AT sayılı Direktif ile COM/2004/0327sayılı Yeşil Kitap'a uyum sağlanması öngörülmektedir.¹²⁷

¹²⁶ Ayhan Sarısu, "Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Kamu Kesimi ile Özel İş Birliği Modelleri Çerçevesinde Gerçekleştirilmesine İlişkin Kanun Taslağı Tasarısının Değerlendirilmesi", **Yaklaşım Dergisi**, Sayı.183, (Mart 2008), s.217-218.

¹²⁷ T.C Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, **Türkiye'nin Katılım Süreci İçin AB Stratejisi 2010-2011 Eylem Planı**, Ankara, 15 Mart 2010, s.26.

O zamanki ismiyle DPT olan, Kalkınma Bakanlığı tarafından 2007 yılında hazırlanan taslağın ardından 2009 yılında Kamu İhale Kurumu tarafından da bir taslak hazırlanmıştır. ‘‘Kamu Alımları ve Sektörel Alımlar ile İmtiyaz İhaleleri Hakkında Kanun Tasarısı Taslağı’’ ismindeki bu taslak da aynı şekilde yasalaşamamıştır.¹²⁸

Ulusal mevzuatımızda tüm sektörleri kapsayan standart bir KÖO kanunu bulunmamakta, sadece sağlık sektöründe temel alınabilecek, 6428 sayılı ‘‘Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş birliği Modeli ile Tesis Yaptırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’’ 9 Mart 2013 tarihinde Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

9 Mart 2013 tarih ve 6428 sayılı Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş birliği Modeli ile Tesis Yaptırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’un amacı (madde 1); ‘‘İhale ile özel hukuk hükümlerine göre, kamu özel iş birliği modeli çerçevesinde; Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarınca yapılmasına ihtiyaç duyulan tesislerin ön proje, ön fizibilite raporu ve belirlenecek temel standartlar çerçevesinde, Hazinesinin özel mülkiyetindeki taşınmazlar üzerinde sözleşmede belirtilen sabit yatırım dönemi hariç otuz yılı geçmemek üzere bağımsız ve sürekli nitelikte üst hakkı tesis edilmek suretiyle yaptırılması, mevcut tesislerin yenilenmesinin sağlanması ve bu projeler için alınacak danışmanlık, araştırma-geliştirme hizmetleri ile ileri teknoloji ya da yüksek mali kaynak gerektiren bazı hizmetlerin gördürülmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir’’.

6428 sayılı ilgili Kanun ile yapım işlerine ilişkin proje ve diğer belgelerin Sağlık Bakanının imzasıyla Yüksek Planlama Kurulunun onayına sunulması gerektiği, sağlık sektöründe yapılacak tesislerin yenileme veya yapım çalışmalarında açık ihale usulü, belli istekliler arasında ihale usulü veya pazarlık usullerinden birinin uygulanabileceği hüküm altına alınmış, kamu ile özel arasında sağlık alanında yapılan sözleşmelerin özel hukuk sözleşmeleri olarak kabul edilerek özel hukuk hükümlerine tabi olacağı belirtilmiştir.

Bu Kanun kapsamında yükleniciye, yapılan ihalelerde toplam sabit yatırım tutarı veya teklif bedelinin en az yüzde üçü oranında geçici teminat, yüzde üçü oranında kesin teminat, sabit yatırımın tamamlanmasından sonra işletme döneminde ise yüzde bir buçuğu oranında

¹²⁸ Mehmet Kadir Çakır, **6428 Sayılı Kanuna Göre Kamu Özel İşbirliği Kavramı ve Yeni Bir Model: Yap-Kirala-Devret**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Temmuz 2016, s.38.

teminat yatırma zorunluluğu getirilmiş olup ihaleyi kazandığı hâlde belirtilen süre içinde sözleşme imzalamayan yüklenicinin geçici teminatı Hazineye irat kaydedilir.

Sözleşme konusu işlerle ilgili gerekli tüm finansmanı sağlamakla yükümlü olan yüklenicinin söz konusu ortaklık projesi için tahsis edeceği öz kaynak oranı, yatırım dönemi süresince sözleşmede belirtilen dönemsel yatırım tutarının yüzde yirmisinden az olmamalıdır.

6428 sayılı Kanun, sözleşmelerin uygulanmasından kaynaklanan ihtilaflarda tarafların Türkiye Cumhuriyeti mahkemelerine başvuru yapabileceğini, ayrıca problemlerin belli koşullar altında Uluslararası Tahkim yolu ile çözüme kavuşturulabileceğini ortaya koymaktadır.

Yine aynı Kanun kapsamında, yapılacak yatırımların yatırım dönemiyle sınırlı kalması kaydıyla, idare ile gerçek veya özel hukuk tüzel kişileri arasında yapılacak her türlü iş ve işlemler ile düzenlenecek kâğıtların damga vergisi ile harçlardan müstesna olduğu, bu iş ve işlemlerin 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ile 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na tabi olmayacağı belirtilmiştir.¹²⁹

Uygulanmakta olan KÖO modellerine ilişkin mevzuatımızda zaman içerisinde yasal değişiklikler ve güncellemeler yapılmış olup başlıca mevzuat değişiklikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- 3996 sayılı Kanun'un 3. maddesine yapılan bir ekleme ile değişiklik yapılarak ilgili YİD projelerinde üretilen mal veya hizmetlerin bedelini kullanıcılar kısmen veya tamamen ödeyemezlerse kamu kesiminin görevli şirkete katkı payı verebileceği hususu düzenlenmiştir. Ancak katkı payının ödeme şekilleri ve usulleri hakkında net bilgi yer almadığından, 2011 yılında yeniden revize edilen 1807 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile katkı payının uygulanmasına yönelik esas ve usuller belirlenmiştir.

- 2011 tarihli 6111 sayılı Kanun ile daha önce YİD uygulama sözleşmeleri için alınması gereken Yüksek Planlama Kurulu onayı aşaması kaldırılmış, bunun yerine idarenin bağlı ya da ilgili olduğu Bakanın onayına sunulması gerektiği hususu düzenlenmiştir.

¹²⁹ 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, T.C. Resmî Gazete, 28582, 9 Mart 2013.

- İdareler, projelerin uygulanmasının kolaylaşması, daha basit hale gelmesi için ilgili YİD projelerine ilişkin Kamu İhale Kanunu'na tabi olmaksızın müşavirlik hizmeti alabileceklerdir.

- Hazinesinin veya kamu kurumlarının sahip olduğu taşınmazlar için kullanım bedeli ve hâsılat payı alınmayacaktır.

- 31.03.2012 tarihli ve 6288 sayılı Kanun ile 2023 yılına kadar 3996 ve 3359 sayılı Kanun'lar kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan KÖO projeleri ihale edilirken, projeyi üstlenen firmaların proje kapsamında inşaata ilişkin yaptığı mal ve hizmet teslimlerinin katma değer vergisinden müstesna olması hususu düzenlenmiştir.

- Aynı kanunla belirli koşulların oluşması durumunda Hazinesinin YİD Modelinde kredi üstlenimine¹³⁰ imkân sağlanarak, yasal zemine oturtulmuştur.¹³¹

1.3.3. Modelin Yönetiminde Merkezî Birimin Durumu

Dünya Bankası'na göre kamu özel ortaklıklarının 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 bu işlemi yöneten kalıcı yetkisi olan bir kuruluş olarak tanımlamaktadır. Başka bir çalışmada, KÖO birimi; diğer kamu kuruluşlarına özellikle kamu özel ortaklıkları ile ilgili hizmet sağlama rolüne sahip, devlet ile bağlantılı bir kuruluş olarak tanımlanmıştır. Bir KÖO birimi; bu sürece proje sağlayarak diğer kamu kuruluşlarını destekleyen devlet, kamu / özel birliği veya kar amacı gütmeyen kamu kuruluşudur. KÖO birimi, geleneksel bir kamu alım kuruluşu değildir. Bu birim, birden çok sektörü veya sadece spesifik bir sektörü (örneğin: ulaştırma) kapsayan KÖO projelerinin uygulanmasında kamu kuruluşlarını destekleyebilir.¹³²

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KÖO politikaları, genellikle merkezî hükûmetlerin bünyesinde oluşturulan KÖO birimleri tarafından yönetilmektedir. KÖO

¹³⁰ Hazine Müsteşarlığı, YİD projelerinin borç üstlenimini ve mali koşullarını 28/03/2002 tarih ve 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un 8/A maddesi hükümlerine göre yürütmektedir. 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, T.C. Resmî Gazete, 24721, 9 Nisan 2002.

¹³¹ Hüsnüye Akıllı, "Kamu Hizmeti İmtiyazından Yap İşlet Devret Yöntemine: Yasal Serüven", **Sayıştay Dergisi**, Sayı. 89, Nisan – Haziran 2013, s.108.

¹³² Emilia Istrate 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, p.6.

birimleri, disiplinler arası tecrübe ve teknik beceri gerektirir. Bu birimler, ticari konulara ve sermaye piyasalarına vakıf bir personel anlayışına ve diğer kuruluşlarla koordineli çalışan bir yapıya sahip olmalıdır.¹³³

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. Bu birimler; KÖO programlarını geliştiren, uygulayıcı kamu kuruluşlarını destekleyen, proje önerilerini değerlendiren ve onaylanma sürecini düzenleyen birçok işlevi yerine getirir. 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. Özellikle, KÖO projeleri bir veya birkaç sektörde yoğunlaşırsa bu kapasitenin geliştirilmesi için ekonomik açıdan faydalı olup sürece katkı sağlayabilir.¹³⁴

Ayrıca KÖO birimlerinin çeşitli bakanlıklara ilişkin oynadıkları rolün ne olduğu da önemli bir konudur. Çok sayıda KÖO geliştiren bakanlıkların kendi birimlerini oluşturması mantıklıdır. Örneğin; Birleşik Krallık'ta birçok projesi olan Cezaevi Hizmetleri Kurumu ile Kara yolları Kurumunun kendine özel KÖO birimi vardır. Daha az projesi olan bakanlıkların kendi KÖO birimleri oluşturması ekonomik olmayabilir. Birleşik Krallık'ta okul ve hastane projelerinde KÖO uygulayan yerel yönetimler merkezî kurumların desteğine güvenmektedir.¹³⁵

Uzmanlaşmış KÖO birimleri genellikle hükûmetin kamu özel ortaklıkları programlarını etkili bir şekilde yönetme yeteneğindeki zayıflıklara karşı oluşturulur. Farklı ülkelerdeki devletler KÖO alımında farklı kurumsal başarısızlıklara maruz kalabilir. KÖO birimleri bu nedenle farklı ülkelerde farklı yapılanmalara ihtiyaç duyar. Bu yüzden devletin başarısızlıkları özel olarak ele alınmalı, diğer bir deyişle, ilaç hastalığa uygun olmalıdır.¹³⁶

¹³³ Michael Regan, p.2.

¹³⁴ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), **The Public Private Partnership Framework: Policies and PPP Units**, Note 4, May 2012, p.3.

¹³⁵ Mark Dutz et al., "Public Private Partnership Units What Are They, What Do They Do?" **The World Bank Group Financial and Private Sector Development Vice Presidency**, Note Number 311, September 2006, p.1-2.

¹³⁶ The World Bank, **Public Private Partnership Units Lessons for Their Design and Use in Infrastructure**, October 2007, p.25.

Bir ülke KÖO birimini uygulamadan önce, KÖO programlarının uygulanmasında ülkenin karşılaştığı problemlerin açıkça anlaşılması gerekmektedir. Geçmişte KÖO programlarındaki başarısızlıklar şunlardan dolayı meydana gelmiştir:¹³⁷

-KÖO programlarının uygun olmayan şekilde tasarlanması

-Zayıf yasal çerçeveler, politika ve düzenlemelerin yetersiz uygulanması

-KÖO stratejilerine ilişkin kurumların ve kurumsal kapasitenin zayıflığı, siyasi taahhütlerin yetersizliği

-KÖO programlarında çalışan kamu çalışanlarının uzmanlıklarında yetersizlik

-KÖO programları veya bireysel KÖO projelerinin etkilerinin veya sonuçlarının ekonomik, finansal ve teknik analizlerdeki yetersizlik

-Etkin ve rekabete dayalı olmayan bir tedarik süreci

-KÖO programlarına ilişkin devlet ve halk arasındaki iletişimin zayıf olmasıdır.

Bu başarısızlıkların çoğu kamu alım süreci esnasında projelerin daha iyi tasarlanması ve koordinasyonu yoluyla çözülebilir veya önlenebilirdi. Merkezî KÖO birimleri, bu tür başarısızlıkları önleyebilse de bu birimlerin bunları önlemede her zaman başarılı olabileceğini söylemek mümkün değildir. KÖO biriminde çözülemeyen böyle problemler varsa ülke hükümetlerinin problemlerin üstesinden gelebilmek için bu birimlerin yerine başka kuruluşlar kurulmasını sağlaması uygun olur.¹³⁸

Aşağıdaki tabloda sol sütunda KÖO'ların geliştirilmesinde rol oynayan devlet fonksiyonları, orta sütunda her bir fonksiyonla ilişkili devletin başarısızlıkları, sağ sütunda bu başarısızlıkların ortadan kaldırılması için KÖO birimlerinin rolleri yer almaktadır.

¹³⁷ Alberto Lemma, Literature Review: Evaluating the Costs and Benefits of Centralised PPP Units, Economic and Private Sector Professional Evidence and Applied Knowledge Services, **Overseas Development Institute**, April 2013, p.11.

¹³⁸ Alberto Lemma, p.12.

Tablo 13. KÖO Programlarına İlişkin Devletin Fonksiyonları, Başarısızlıkları ve KÖO Birimlerin Rollerini

Kamu Özel ortaklıklarında Devlet Fonksiyonları	Kamu Özel ortaklıklarında Devlet Başarısızlıkları	Kamu Özel ortaklıkları Birimlerinin Rolü
KÖO Politika ve Stratejisinin Oluşturulması	Yetersiz Satın Alma Teşvikleri	Kalite Kontrol
Projenin Oluşturulması ve Tanımlanması	Koordinasyon Eksikliği	Politika Oluşturma ve Koordinasyon
Bireysel Projelerin Analiz Edilmesi	Beceri Eksikliği	Teknik Yardım
İş Yönetimi	Yüksek İşlem Maliyetleri	Standardizasyon ve Yayılma
Sözleşme Yönetimi, İzleme ve Uygulama	Bilgi Eksikliği	Promosyon / Pazarlama

Kaynak: The World Bank, **Public Private Partnership Units Lessons for Their Design and Use in Infrastructure**, October 2007, p.25.

Kamu Özel Ortaklıklarında Devletin Fonksiyonları:

KÖO Politika ve Stratejisinin Oluşturulması: Bu faaliyetler genel KÖO politikalarının oluşturulmasını içerir. Bunun anlamı, KÖO'larda öncelikli sektörlerin hangisi olacağına ve ne tür anlaşmalar yapılacağına karar verilmesidir.

Projenin Oluşturulması ve Tanımlanması: Devlet, KÖO proje önerileri içinde uygun olanı belirleyerek projeyi oluşturur.

Bireysel Projelerin Analiz Edilmesi: Devlet, oluşturulan projelerin uygun bir analizini yapar.

İş Yönetimi: Tüm satın alma ve ihale sürecini kapsar. KÖO süreci rekabetçi yollarla devam eder (ihale için ön yeterlik alınması, ihale dökümanlarının hazırlanması, tekliflerin alınması ve değerlendirilmesi, sözleşme imzalanması vb.).

Sözleşme Yönetimi, İzleme ve Uygulama: Sözleşme yönetimi, sözleşmenin başlamasından bitimine kadar olan faaliyetleri ifade eder. Özel ortağın sözleşme boyunca aldığı sorumluluğu yerine getirip getirmediği izlenir.¹³⁹

Kamu Özel Ortaklıklarında Devletin Başarısızlıkları:

Yetersiz Satın Alma Teşvikleri: Hükûmetin KÖO programlarında başarısızlığın başlıca nedeni, kamu kuruluşlarının yetersiz teşvikler sunmasıdır. Bakanlıklar hükûmetin mali kapasitesi içinde daha fazla KÖO teşviklerine sahip olmalıdır.

Koordinasyon Eksikliği: KÖO politikaları hükûmetin merkezî bir birimi tarafından oluşturulur. Bu politikaların oluşturulması çok sayıda kuruluşun koordinasyonunu gerektirir. Örneğin, Maliye Bakanlığı da finansal maliyet ve proje riskinin değerlendirilmesi için sürece katılmalıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından bu kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması için oldukça çabaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Beceri Eksikliği: KÖO prosedürü özellikle gelişmekte olan ülkelerde uzmanlaşmış beceri gerektirir. Bu süreçte başarıyı yakalamak için bu beceri, genellikle dış danışmanlık yoluyla elde edilebilir. Bu karmaşık KÖO sürecinin yönetilmesinde, KÖO projelerinin

¹³⁹ The World Bank, **Public Private Partnership Units Lessons for Their Design and Use in Infrastructure**, p.27-28.

hükûmetin kamu hizmetlerinin dağıtımıyla uyumlu olması ve hükûmetin mali stratejisine uyan projelerde risk dağıtımının nasıl olması gerektiğinin anlaşılması önemlidir.

Yüksek İşlem Maliyetleri: Her bir işlem maliyetinin hem özel hem kamu sektöründe yüksek olması muhtemeldir. KÖO uygulama maliyetleri, yasal standartlar ve işlem kılavuzlarının hazırlanması ile azaltılabilir. Projelerin baştan sona kadar uygulanmasında (örneğin; izin alma vb.) bu gereksiz prosedürlerin azaltılması, hem hükûmet faaliyetlerinin daha etkin sunulmasında hem de özel ortağın işlem maliyetlerinin azaltılmasında etkisi olacaktır.

Bilgi Eksikliği: Yatırımcılar, özellikle bir ülke için mevcut olan fırsatlar için yeterli kadar bilgi sahibi olamayabilir veya yanlış risk algısına sahip olabilirler. KÖO birimi, ülkede KÖO fırsatlarını teşvik etmek için bilgi akışını artırabilirler. Bu birimler, güvenilir bilginin sağlanabildiği tanınmış bir marka olabilirler. Özel sektöre daha iyi bilgi akışı sağlayarak, KÖO için piyasaların gelişmesine yardım edebilirler.¹⁴⁰

Kamu Özel Ortaklıkları Birimlerinin Rolü:

KÖO birimleri, hükûmet başarısızlıklarını ortadan kaldırdığında bu birimler KÖO programının başarısına katkı sağlayabilir. Aşağıdaki beş fonksiyonun yerine getirilmesi ile bu birimlerin KÖO programına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

Teknik Yardım: Özel sektöre / kamu sektörüne veya her iki sektöre de teknik yardım yapılması.

Politika Oluşturma ve Koordinasyon: Bazı durumlarda KÖO birimleri, kamu politikalarının tek kaynağıdır.

Kalite Kontrol: Sadece sözleşme öncesi değil, sözleşmenin ömrü boyunca KÖO'ların kalitesinin kontrol edilmesi.

Promosyon / Pazarlama: KÖO'ların oluşumunun yaygınlaşması, potansiyel faydalarının daha iyi anlaşılması için hem özel sektöre hem kamu sektörüne yardım edilmesi.

¹⁴⁰ The World Bank, **Public Private Partnership Units Lessons for Their Design and Use in Infrastructure**, p.31-35.

Standardizasyon ve Yayılma: KÖO programları hakkında standardizasyon ve bilginin yayılması. Standart hale getirilmiş prosedür ile işlem maliyetlerinin düşürülmesi ve ihale sürecine daha fazla isteklinin katılmasının sağlanması.

Dünyada merkezî bir KÖO birimi olmaksızın başarılı birçok KÖO uygulaması vardır. Bir kamu birimi oluşturulmasını gerektiren devlet başarısızlıkları mutlak evrensel değildir, bu birim devlet başarısızlığına tek bir çözüm olmayabilir ve kurumsal çözümlerin bir parçası olabilir.¹⁴¹

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, Slovakya, Türkiye).

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

- Merkezi uzmanlık
- Ulusal / yerel düzeyde bilginin yayılması ve iyi uygulama
- 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.¹⁴²

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, nitelikli uzman personelin çalıştırılması gibi çalışmalara hız kazandırılmalıdır.

¹⁴¹ The World Bank, **Public Private Partnership Units Lessons for Their Design and Use in Infrastructure**, p.35-36.

¹⁴² Sean Fitzpatrick, ‘‘PPP Units Across Europe an Overview and Guidance’’, European PPP Expertise Center, **ForoPPP Conference**, Madrid, 29 November 2012, p.5-6.

İKİNCİ BÖLÜM

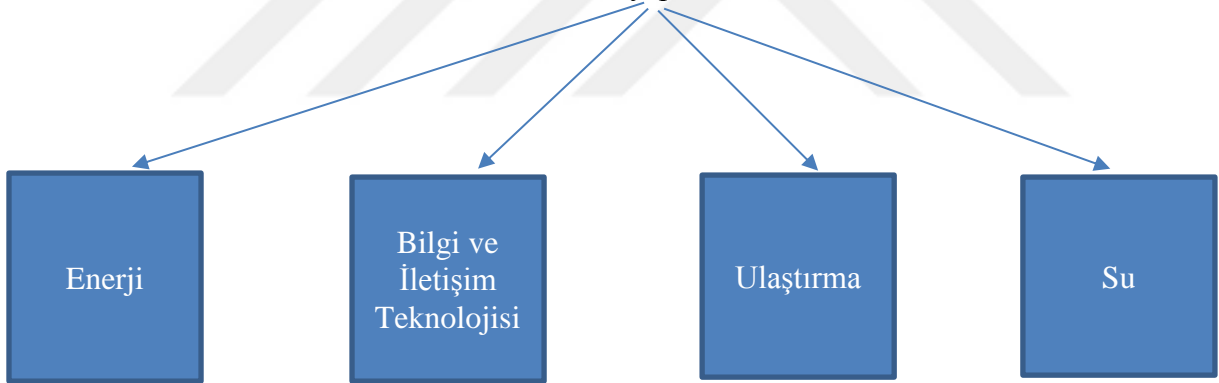
DÜNYADA ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI

Bu bölümde ulaştırma sektörüne ilişkin genel bilgiler verilecek, ulaştırma altyapısı alt sektörler (kara yolları, deniz yolları, hava yolları, demir yolları) itibariyle ele alınacaktır. Ulaştırma altyapısı alt sektörler bazında incelenirken her bir sektöre ait bazı AB ülkelerinde örnek uygulamalara yer verilecektir.

2.1. Genel Olarak

Dünya Bankası veri tabanı, kamu sektörü tarafından geleneksel olarak sunulan yüksek sermayeli altyapı hizmetlerini 4 temel sektör (enerji, bilgi ve iletişim teknolojisi, ulaştırma, su) olarak sınıflandırmaktadır. Çalışmamız, aşağıdaki sınıflandırmada geçen sektörlerden biri olan, ulaştırma altyapısı ile sınırlı olacaktır.

Şekil 3. Altyapı Hizmetlerinin Türleri



Kaynak: Worldbank, Sectors and Subsectors Included in the Database, <http://ppi.worldbank.org/methodology/ppi-methodology> (7 Nisan 2016).

Altyapı hizmetlerinin sunulması, işletilmesi ve bakımında özel yatırımların artması çoğu hükümet için önemli bir hedef olmuştur. Bu hedefler içinde yer alan ulaştırma altyapısı sektörü, kısıtlı kamu bütçeleri ve kamu borcunu azaltan politikalarla birlikte altyapı sektöründe ilgi gören başlıca sektörlerden biridir.¹⁴³

¹⁴³ Athena Roumboutsos, ‘Public Private Partnership in Transport Infrastructure’, **Transport Reviews**, Vol.36, No.2, (2016), p.167.

Kamusal ve özel sektör arasındaki ortaklığın başlangıcı Avrupa’da 2000 yıl öncesinde Roma İmparatorluğu’na kadar uzanmaktadır. Romalılar zamanında askerî kışla, depolar, oteller yanında posta işletmeleri 5 yıl süreliğine özel ortak tarafından yapılır ve işletilirdi. Bunun yanı sıra, kara yollarının da bakımını içeren Manceps olarak isimlendirilen sözleşmeler rekabet şartları altında özel ortağa verilirdi.¹⁴⁴ Ulaştırma altyapı yatırımları için KÖÖ’ların kullanılması 1980’lerde Latin Amerika’da ve 1990’larda Birleşik Krallık’ta hızlı yayılan uzun bir geçmişe sahiptir.¹⁴⁵

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, düşük ve orta gelirli ülkelerde yol güvenliği önemli bir sorundur. Dünya Sağlık Örgütü’n’e göre, her yıl yaklaşık 1,24 milyon insan yollarda ölmekte ve insanların milyonlarcası yaralanmaktadır.¹⁴⁶

Etkin bir ulaştırma ağının kurulması, ekonomik kalkınmanın küresel ve ulusal olarak önemli bir bileşenidir. Mevcut ulaştırma küresel kalkınmayı etkiler, ülkelerin ekonomik kalkınmasına destek / engel olabilir. Gelişmekte olan ülkelerde özellikle kırsal bölgelerde her hava koşullarında erişilebilir yollar, en önemli problemlerden biridir. Örneğin, Afrika’da kırsal nüfusun 2/3’lük kesimi her hava koşulunda erişilebilir yollara sahiptir. Güvenli bir yol ağı, ekonomik kalkınma için gerekli olup ülkelerin bölgesel ve küresel piyasalarla entegrasyonuna imkân tanıyabilir, işlem maliyetlerini düşürebilir ve o bölgedeki sermaye yatırımlarını uyarabilir. Kalkınmakta olan ülkelerde bu zorluklara dayalı olarak bilginin daha etkin yayılması gibi sürdürülebilir çözümlere ihtiyaç vardır. Bu ülkeler, aynı zamanda hizmetlerin sunulmasında etkin profesyonel bir kapasiteden yoksundur. KÖÖ’lar, bu kapasite boşluğunu doldurabilir; gelişmekte olan ülkelerin inşasına ve ulaşım ağlarının bakım-

¹⁴⁴ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). Overview of PPP Experience, Updated March 2009, <https://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/1-21.pdf> (15 Nisan 2016), p.34.

¹⁴⁵ Dejan Makovsek, Bjorn Hasselgrem and Stephen Perkins, “Public Private Partnerships for Transport Infrastructure Renegotiations, How to Approach Them and Economic Outcomes Roundtable Summary and Conclusions”, **Discussion Paper**, No. 2014-25, OECD International Transport Forum, February 2015, p.4.

¹⁴⁶ International Finance Corporation (IFC), Improving and Expanding Access to Roads, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6dc0a900407f557f852095cdd0ee9c33/SectorSheets_Roads.pdf?MOD=AJPERES (8 Nisan 2016), p.1.

onarımına katkı sağlayabilir. Düzenli bakım yapılmadığı takdirde, yollar hızla bozulabilir ve topluma sınırlı faydalar sağlayabilir.¹⁴⁷

Altyapı yatırımlarının büyük sermayeli yatırımlar olmasına rağmen (örneğin yolların ve hidroelektrik barajlarının tasarlanması ve yapılmasının pahalı olması), yapımı tamamlandıktan sonra önemli ölçüde düşük işletme ve bakım maliyetleri vardır. Yani daha düşük işletme maliyeti ile daha fazla çıktı sağlayan ölçek ekonomileri mevcuttur. Bu durum, aynı zamanda büyük ölçekli projelerde yatırılan ilk sermaye maliyetinin kısa sürede karşılanmasını teşvik etmektedir.¹⁴⁸

Ekonominin ileriye doğru taşınmasında gelişmiş bir altyapı önemlidir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde hava yolları, havalimanları, modern yollar, demir yolları, limanların eksikliği, sürdürülebilir kalkınma ve sürekli yoksulluk arasında fark anlamına gelir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde altyapı geleneksel olarak kamu sektörünün tekelinde olmuştur. Fakat deneyimler göstermiştir ki; özel sermaye, uzmanlık ve ticari disiplin, kritik ulaştırma hizmetlerinin sunulmasında büyük bir fark yaratabilir. Daha iyi altyapı hizmetleri için vatandaşların artan talebi karşısında hükümetler, ekonomik kalkınma ve küresel rekabet için gerekli olan dinamik ulaşım ağının gelişmesinde özel sektörün büyük rol oynayabileceğini kabul etmektedir. Özel sektörün ulaştırma projelerine katılımı anlam ifade eder, yeni oluşan fırsatlara karşı daha esnektir ve kaynakları daha hızlı harekete geçirebilir. Ayrıca özel sektör risklerin değerlendirilmesinde kamu sektörüne göre daha fazla maliyet etkin ve verimli olabilir.¹⁴⁹

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 havalimanları, kara yolları ve demir yolları; turizm, sanayi ve tarımı da içeren birkaç sektörü destekler. Modern ulaşım altyapısı insanların yaşamları ve geçimleri için gerekli olan mallara daha hızlı ulaşabilmesine ve gelişmekte olan ülkelerdeki artan tıkanıklığın hafiflemesine katkı

¹⁴⁷ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), Transport, <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation> (15 Nisan 2016).

¹⁴⁸ Laura Turley and Abby Semple, Financing Sustainable Public Private Partnerships, **The International Institute for Sustainable Development (IISD) Briefing Note**, February 2013, p.2-3.

¹⁴⁹ International Finance Corporation (IFC), IFC Support to Transport, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3972ee80498391ad8594d7336b93d75f/IFC_Support2Infrastructure_Transport.pdf?MO D=AJPERES (8 Nisan 2016), p.2.

sağlamaktadır. Dünya Bankası, gelişmekte olan piyasalarda topluma ve işletmelere fayda sağlayan KÖO'ları ulaşım alanında faaliyet gösteren özel şirketlere finansman sağlamak suretiyle desteklemektedir.¹⁵⁰

Yol altyapısı, yaşam standartlarının artmasında önemli bir rol oynar. Yol altyapısının eksikliği, özellikle en fakir kesim başta olmak üzere halkın sosyal hizmetler ve ekonomik fırsatlara erişimini engellemekte, bölgesel entegrasyonun zayıflamasına ve bir ülkenin ürünlerinin rekabet edilebilirliğini azaltmaktadır. Bir ekonomide yol altyapısı; yolların geliştirilmesi ve bakımı için kamu kaynaklarının yetersizliği, yol altyapısının kullanımı için teknolojik yeniliklerin teşvik edilmesi, yollardaki kazalar ve sıkışıklıkların önlenmesi, küreselleşmeyle birlikte güvenli ve tam zamanında ulaşım olanaklarının oluşturulmasına yönelik başlıca zorluklara maruz kalmaktadır.¹⁵¹

Hareketliliğin artması ile birlikte kirli hava kalitesi, gürültü emisyonları ve kirlilik gibi faktörler, günümüzde ulaştırma için önemli sorunlar hâline gelmektedir. Bu zorluklara karşı Avrupa Yatırım Bankası, kaynakların verimli kullanılmasını ve yatırımların ekonomik olarak sürdürülebilirliğini; uluslararası, ulusal, bölgesel ve yerleşim yerleri içinde ulaştırma bağlantılarının yapılmasını desteklemektedir.¹⁵²

Özel mülkiyet ve ulaştırma tesislerinin işletilmesi Avrupa ve ABD'de önceki yüzyıllarda yaygın bir uygulama olup, uzun bir geçmişe sahiptir. Bunun önemi ve uygulama şekilleri, toplumların değişen ekonomik, sosyal ve politik kurumlarına göre gelişmiştir. Ulaştırma sektöründeki KÖO'lar; ulaştırma altyapısının yapımı, işletilmesi, bakımı, geliştirilmesiyle ilgili ve sorumlu olan kuruluşlar arasında belirli ilişki olarak görülebilir.¹⁵³

Bir projenin başarısı; sektörün türü, projenin türü, sözleşmenin türü, farklı finansman ve düzenlemeleri, projenin özellikleri ve paydaşların katılımı gibi birtakım faktörlere göre değişmektedir. Örneğin: yol projelerinde trafik talebi bir projenin başarısına yol açan önemli faktörlerden biridir. Limanlarda diğer taşımacılık modlarıyla entegrasyon, bir projenin

¹⁵⁰ International Finance Corporation (IFC), Transport, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/industry_ext_content/ifc_external_corporate_site/infrastructure/priorities/transportation/transportation (8 Nisan 2016).

¹⁵¹ Renaud Beziade, "Toolkit on Public-Private Partnerships in Highways", **Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF)**, 10 January 2001, p.3.

¹⁵² Avrupa Yatırım Bankası, Transport, <http://www.eib.org/projects/sectors/transport/index.htm> (1 Nisan 2016).

¹⁵³ Peter Scharle, "Public Private Partnership (PPP) as a Social Game", **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, Vol.15, No.3, (2002), p.229.

başarısında önemli bir faktör olacaktır. İnşaat projelerinde piyasa koşulları, bir projenin başarısında önemli faktör olacaktır. Bu yüzden, inşaat projelerinin doğasındaki karmaşıklıktan dolayı bu projelerin başarısını ölçülmesinde güçlü bir yaklaşım belirlemek zordur.¹⁵⁴

Ulaştırma alanında etkili bir KÖO uygulaması için aşağıdaki stratejiler göz önüne alınmalıdır:¹⁵⁵

Özel sektör ortağının dikkatli seçilmesi: Kamu kuruluşları, ortaklık ve ulaştırma alanında tecrübesi olan ayrıca yeterli mali güce sahip olan özel ortağı seçmelidir.

Potansiyel gelir akışının sağlanması: Proje gelirlerinin nereden geleceğini ve projenin sürdürülebilirliğinin nasıl geliştirilebileceği bilinmelidir. Ücret bazlı gelirler ekonomik dalgalanmalara karşı özellikle hassastır ve ekstra incelenmelidir.

Projenin yapısının iyi anlaşılması için ilgili taraflarla etkili iletişimin kurulması: Çalışanlar, sürücüler, transit müşteriler, yatırımcılar ve kamu sektörü olmak üzere ulaştırma projelerinden tüm taraflar etkilenir. Herkes, şeffaflığın oluşması ve KÖO hakkında oluşabilecek yanlış algının ortadan kalkması için farkındalık sahibi olmalıdır.

Yalnızca KÖO ile çalışan devlet yapısının oluşturulması: KÖO şekilleri çok sayıdadır ve sözleşmeler oldukça karmaşıktır. KÖO'ları başından sonuna kadar izleyen devlet çalışanlarından oluşan bir ekip; şeffaflığı, hesap verebilirliği ve performansı artırabilir.

Kamu ve özel finansman dengesinin uygun seviyede tutulması: Kapsamlı piyasa analizleri ve maliyet tahminleri ile proje finansmanı kamusal ve özel kesim arasında uygun şekilde bölünmelidir.

1995-2014 döneminde dünya üzerindeki gelişmekte olan ülkeler incelediğinde ulaştırma sektöründe proje sayısı bakımından KÖO yoluyla gerçekleştirilen projelerde ilk sırayı %55'lik pay ile kara yolları alt sektörü almıştır. Bunu sırasıyla deniz yolları (%26,0), hava yolları (%11,2) ve demir yolları (%7,8) alt sektörleri takip etmiştir. Aynı dönem proje büyüklükleri açısından karşılaştırıldığında %49,4'lük pay ile yine kara yolları alt sektörü ilk

¹⁵⁴ Champika Liyanage and Felix Villabla-Romero, "Measuring Success of PPP Transport Projects: A Cross-Case Analysis of Toll Roads", **Transport Review A Transnational Transdisciplinary Journal**, 35 (2), (2015), p.140-141.

¹⁵⁵Mark Perlman and Julia Pulidindi, "Public Private Partnerships for Transportation Projects", **National League of Cities Municipal Action Guide**, 2012, p.4.

sırada yer almış, bunu sırasıyla demir yolları (%19,7), deniz yolları (%16,8) ve hava yolları (%14,1) izlemiştir (Tablo 14).

Tablo 14. 1995-2014 Yılları Arasında Gelişmekte Olan Ülkelerde Ulaştırma Sektöründe KÖO Yolu İle Gerçekleştirilen Projelerin Alt Sektörlere Göre Dağılımı (Yüzde)

Ulaştırma Alt Sektörü	Proje Sayısı	Proje Büyüklüğü
Kara yolları	55,0	49,4
Deniz yolları	26,0	16,8
Hava yolları	11,2	14,1
Demir yolları	7,8	19,7
Toplam	100	100

Kaynak: PPP Database, <http://ppi.worldbank.org/customquery> (7 Mayıs 2016).

1995-2014 döneminde dünya üzerindeki gelişmekte olan ülkeler incelediğinde ulaştırma sektöründe proje sayısı bakımından KÖO yoluyla gerçekleştirilen projelerin bölgelere göre dağılımında ilk sırayı %33,5'lik pay ile Latin Amerika ve Karayipler bölgesi almıştır. Bunu sırasıyla Güney Asya (%30,9), Doğu Asya ve Pasifik (%22,1), Sahraaltı Afrika (%6,3), Avrupa ve Orta Asya (%4,8) bölgeleri takip etmiş, son sırada Ortadoğu ve Kuzey Afrika (%2,4) bölgesi yer almıştır. Aynı dönem proje büyüklükleri açısından karşılaştırıldığında ilk sırayı %46,7'lik pay ile yine Latin Amerika ve Karayipler bölgesi almıştır. Bunu sırasıyla Güney Asya (%21,7), Doğu Asya ve Pasifik (%18,1), Avrupa ve Orta Asya (%8,0), Sahraaltı Afrika (%3,9) bölgeleri takip etmiş, son sırada Ortadoğu ve Kuzey Afrika (%1,6) bölgesi yer almıştır (Tablo 15).

Tablo 15. 1995-2014 Yılları Arasında Gelişmekte Olan Ülkelerde Ulaştırma Sektöründe KÖO Yolu İle Gerçekleştirilen Projelerin Bölgelere Göre Dağılımı (Yüzde)

Bölgeler	Proje Sayısı	Proje Büyüklüğü
Doğu Asya ve Pasifik	22,1	18,1
Avrupa ve Orta Asya	4,8	8,0
Latin Amerika ve Karayipler	33,5	46,7
Ortadoğu ve Kuzey Afrika	2,4	1,6
Güney Asya	30,9	21,7
Sahraaltı Afrika	6,3	3,9
Toplam	100	100

Kaynak: PPP Database, <http://ppi.worldbank.org/customquery> (7 Mayıs 2016).

2.2. Avrupa Birliği'nde Ulaştırma Altyapısı

Günümüzde Avrupa'da altyapı yatırımlarının artmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Avrupa Birliği; köklü üye ülkelerde yatırımların doğrudan yenilenmesine ve rehabilitasyonuna, yeni üye ülkelerde ise yeni altyapı hizmetlerinin yapılmasına ve geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Avrupa'nın altyapısında iki güçlü endişe tanımlanmaktadır. Bunlardan birincisi, beklenen yaşam süresinin artması, doğum oranlarının azalması ve artan göç eğilimlerinden dolayı nüfusun yaşlanması gibi nüfus eğilimleri; diğeri, küçük şehirlerdeki yatırım ihtiyacı ile enerji tüketimini azaltma ihtiyacını kapsayan çevresel endişelerdir.

1990'lardan itibaren AB'nin başlıca 2 hedefi vardı. Tek Pazar ve piyasa entegrasyonunun başarılması ile Avrupa Para Birliği'nin hazırlanması. Bu iki hedefi başarmak için Avrupa ülkeleri arasında fiziksel entegrasyonun sağlanması ile enerji, haberleşme ve ulaşım gibi altyapı ağının hedeflenmesiyle periferik bölgelerin erişilebilirliğinin artırılması büyük önem taşıyordu. Bu bağlamda Trans Avrupa Ağları / Trans European Networks (TEN) ulaşım ağının kurulması Avrupa'nın entegrasyonu için önemli bir rol üstlenmektedir. TEN politikası üye devletlerden gelen tekliflerle 30 uluslararası ulaşım koridoru tanımlanmaktadır.

Ancak, 2003 yılına kadar ulaşım ağının 1/3'ü yapılmış ve Essen'de 1994 yılında AB Konseyi tarafından onaylanan 14 projeden sadece 3 tanesi tamamlanmıştır. Trans Avrupa Ulaştırma Ağındaki (TEN-T) toplam yatırımlar 2000-2006 döneminde 859 milyar Euro'dur. Şu anda TEN-T'nin 2020'ye kadar tamamlanmasında tahminî rakam 550 milyar Euro'dur. Bu nedenle özel sektör finansmanı ve genel bir KÖO çerçevesinin uygulanması, TEN-T'nin gelişiminin başarılması için gerekli olduğu kabul edilmektedir. Neredeyse AB ülkelerinin tamamı KÖO düzenlemeleri uygulamasına rağmen yasal ve kurumsal yapılarıdaki eksiklikler, KÖO kavramı üzerinde siyasi bilinç yetersizliği, bayındırlık işlerinin planlanması ve yönetilmesinde farklı gelenek ve kültürlere sahip oldukları için farklı politika uygulamalarına sahiptir.¹⁵⁶

AB içinde bölgesel uyumu ve ekonomik büyümeyi desteklemek için kurulan Trans Avrupa Ulaşım Ağı, Avrupa'da anayol ağının kurulmasını kolaylaştırmakta ve koordine etmektedir. TEN-T programı, tüm politika ve finansman kararlarını alan Avrupa Komisyonu tarafından kurulmuştur ve yönetilmektedir. 2007-2013 bütçe döneminde TEN-T programı, yaklaşık 350 projeyi desteklemiştir. Bu projeler, tüm AB üyelerini ve ulaşım modlarını (transportation modes) kapsamıştır. Bu projelerin kapsamı fizibilite çalışmalarından karmaşık altyapı projelerine kadar değişmektedir.¹⁵⁷

TEN-T programının politika amacı, AB genelinde ve AB İç Pazarını destekleyen etkili ve güvenli trafik akışını sağlayan tek, multi-modal ağın kurulmasıdır. TEN-T altyapısının bileşenleri; kara yolları, demir yolları ve iç sular ağları, deniz yolları, iç sular limanları, havaalanları ve diğer bağlantı yollarıdır.¹⁵⁸

Birleşik Krallık, KÖO alanında en uzun ve önemli tecrübeye sahip ülke olarak,¹⁵⁹ diğer ülkeler yıllardır Birleşik Krallık çerçevesinde gelişmeleri takip etmektedir. Ulaşım

¹⁵⁶ Francesca Romana Medda, Gianni Carbonaro and Susan L. Davis, "Public Private Partnership in Transportation: Some Insights from the European Experience", **IATTS Research**, 36, (2013), p.83-84.

¹⁵⁷ Marja Aho-Pyntari, "Best Practices in Transport Infrastructure Financing", **The Baltic Institute of Finland / BSRP Transport Cluster Report**, 23.01.2013, p.6-7.

¹⁵⁸ European PPP Expertise Center (EPEC), **A Guidance to Guidance Source Book for PPPs in TEN-Transport**, Luxembourg, p.2.

¹⁵⁹1980'lerde Birleşik Krallık'ta KÖO'ların modern versiyonu ile özel şirketlerin kamusal hizmetlerden kar sağlayabilmesi için özelleştirme politikası Thatcher hükûmeti tarafından ortaya konulmuştur. Neo liberal mali kuralların sunulması devletin borçlanmasını sınırlamış ancak devlet kamusal altyapıyı yatırımlarına devam etmek istediği için KÖO'ları hastaneler, okullar, yollar, demir yolları, savunma ve devret daireleri olmak üzere geniş bir yelpazede kullanarak bu modeli çözüm

yatırımları arasında yollar KÖO uygulamaları altında en yaygın olanıdır. Yeni üye ülkelerde AB standartlarını karşılama gibi geçiş sürecinden dolayı özellikle kara yolları için ilave yatırımlar gereklidir. Dünya Bankası, yeni üye ülkelerde gelecek 15 yılda yaklaşık 65 milyar Euro'luk altyapı yatırımlarına ihtiyaç olduğu yönünde tahmin yapmıştır. Polonya, 21,4 milyar Euro'luk rakamla altyapı yatırımlarına en fazla ihtiyaç duyan ülke olmuştur.¹⁶⁰

2015 yılında AB'de,¹⁶¹ KÖO projelerinin sektörel dağılımında proje büyüklüğü açısından ulaştırma sektörü 9 milyar Dolar'ı aşkın proje değeri ile ilk sırada yer almıştır. Proje sayısı açısından ulaştırma sektörü, eğitim sektöründen sonra 12 adet proje ile ikinci sırada yer almıştır. Aynı dönemde AB'de proje büyüklükleri açısından Türkiye ilk sırada, İngiltere ikinci sırada yer alırken, proje sayısı açısından İngiltere ilk sırada, Türkiye ikinci sırada yer almıştır.¹⁶²

Ortaklıkta kamu sektörü; ulaştırma talebi, yol kapasitesi ve güvenlik seviyesini doğru değerlendirmeli, özel sektör projenin tasarlanması, yönetilmesi ve teknolojik yenilikleri en iyi şekilde uygulamalıdır. Avrupa'da projenin maliyetini kurtarabilmek için gerekli olan kullanıcı ücretleri yaklaşımının çeşitli uygulamaları vardır. Bazı projelerde gölge ücret (shadow toll) bazılarında gerçek ücret (real toll) uygulaması benimsenmiştir. Bununla beraber ulaştırma KÖO projelerindeki işlem maliyeti, geleneksel finansman mekanizmasıyla desteklenen projelere göre daha yüksek olduğu iyi bilinmelidir. Bu durum, müzakerelerin yüksek maliyeti, izleme ve düzenleme sistemlerinin ilave maliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Ancak Birleşik Krallık gibi KÖO standartlarının ve tecrübenin ileri olduğu AB ülkelerinde işlem maliyetleri düşüktür.¹⁶³

Avrupa'da ulaştırma sistemlerinin gelişmesi birçok faktöre bağlıdır. Avrupa'da ulusal ulaştırma sistemlerinin koordineli gelişiminin olmaması, Tek Pazar'ın gelişmesini ve Avrupa'nın bir parçasının birleşmesini aksatmaktadır. Ulaşım alanında özel yatırımların uygulanması birtakım sebeplerden dolayı problemlidir. Bu problemlerden birincisi; çoğu yatırım, ulaştırma sistemlerinin gelişmesinin sadece planlama ve tasarım yönlerini

olarak görmüştür. David Hall, "Why Public Private Partnerships Dont Work: The Many Advantages of The Public Alternative", **PSI Report**, France, Public Services International, January 2014, www.world-psi.org, p.7-8.

¹⁶⁰ Francesca Romana Medda, Gianni Carbonaro and Susan L. Davis, p.84.

¹⁶¹ AB verileri: 28 AB üyesini, Türkiye'yi ve Batı Balkan ülkelerini (Bosna-Hersek, Sırbistan vb.) kapsamaktadır.

¹⁶² European PPP Expertise Center (EPEC). **Market Update Review of the European PPP Market in 2015**, Luxembourg: April 2016, p.2-3.

¹⁶³ Francesca Romana Medda, Gianni Carbonaro and Susan L. Davis, p.84-86.

dikkate almaktadır. İkincisi; diğer ülkelerle olan komşuluk ilişkisi dikkate alınmadan yüksek öncelik genellikle ulusal altyapı yatırımlarına verilmiş, bu durum ulusal ve AB düzeyinde ulaştırma altyapısında dengesizliğe yol açmıştır.

Böyle bir gelişme, sosyo-ekonomik gelişme üzerinde ulaştırmanın olumlu etkisini azaltmış, çevre üzerinde hava kirliliği, gürültü, güvenlik, arazi kullanımı ve trafik sıkışıklığı gibi olumsuz etkileri ulusal ve AB düzeyinde artırmıştır. Bununla birlikte son 10 yılda AB’de ulaştırmanın talep yapısı değişmiştir. Bu durum, genel sosyo-ekonomik ve politik altyapının değişiminden bunun yanı sıra bir bütün olarak ulaştırma sektörünün değişiminden (ekonomik büyüme, liberalizasyon ve özelleştirmeyi içeren) kaynaklanmıştır. Bu değişiklikler aynı zamanda, ulaştırma altyapısının gelişiminde planlanan ve uygulanan politikalarda ulusal ve AB düzeyinde değişmeye neden olmuştur. Sonuç olarak ulaştırma sistemlerinin daha verimli ve çevre dostu olarak işletilmesi ihtiyacı, Avrupa ulaşım ağının güçlendirilmesine istinaden, bütünleştirilmiş ulaştırma sistemlerinin oluşturulması kabul edilmiştir. Bütünleştirilmiş ulaşım sistemlerinin genel kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bununla beraber terim, kapıdan kapıya yolcu ulaştırma hizmetleri olarak kullanılmaktadır.¹⁶⁴

Kamu yatırımlarının yetersizliğinden dolayı, hem kamusal hem özel sektörün yatırımları uygun bir bileşimde sağlanmalıdır. KÖO kavramı, mevcut kamu kaynakları ile ihtiyaçlar arasındaki boşluğu doldurmak için umut verici bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, ulaştırma altyapısı ve hizmetlerinin entegrasyonu için AB aşağıdaki faaliyetleri üstlenmiştir:

- Bütünleştirilmiş TENs ve biçimlerinin kurulması
- Rekabet kurallarının ve düzenlemelerinin uyumlaştırılması
- Bütünleştirilme engellerinin belirlenmesi
- Ulaştırma sektöründe bilgi toplumunun uygulanmasıdır.

Bu faaliyetlerin tümünün, AB’de ulusal ve bölgesel düzeyde bütünleştirilmiş ulaştırma sistemlerinin oluşturulması için gerçekleştirilmesi beklenmektedir.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Milan Janic, ‘‘Integrated Transport Systems in The European Union: An Overview of Some Recent Developments’’, **Transport Reviews**, 21 (4), 2001, p.469-470.

¹⁶⁵ Milan Janic, p.481-482.

Avrupa Stratejik Yatırım Fonu da, ulaştırma sektöründeki önemli projelerin tamamlanmasını sağlamak için diğer AB ve ulusal finansman kaynaklarının tamamlanmasına katkı sağlayabilir. Ulaştırma sektörü, projelerin yapılması, planlanması ve yapılandırılmasında önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Avrupa Stratejik Yatırım Fonu, Avrupa'daki ulaştırma projelerinin ortak finansmanında 2014-2020 döneminde yaklaşık 70 milyar Dolarlık bir kaynak sağlayacağı düşünölmektedir. Avrupa Stratejik Yatırım Fonu'nun yasal dayanağı, proje finansmanında AB üye ölkelerine bu fonların kullanılmasına imkân tanımaktadır.¹⁶⁶

Son yıllarda KÖO'ların sayısı, Birleşik Krallık'tan Avrupa kıtasına yayılarak adet ve değer bazında artmaktadır. AB'de KÖO modelinin en yaygın kullanıldığı ölkeler Birleşik Krallık iken bunu İspanya, Fransa, Almanya, Portekiz ve İspanya gibi ölkeler izlemektedir. Diğer ölkelerde, özellikle Merkezî ve Doğu Avrupa'da KÖO modelinin önemi geleneksel tedarik sürecine göre düşüktür.

Son dönemlerde KÖO, AB'de politik söylem haline gelmiştir. Avrupa'nın 2020 stratejisi, ekonomik büyümenin artması için ihtiyaç duyulan yatırımların finanse edilmesinde özel finansman ve kamu finansmanının kombinasyonunun kullanılarak KÖO dâhil yeni yollar ve yeni araçlara ihtiyaç duyulacağını ifade etmektedir. Ayrıca AB Komisyonu tarafından ortaya konulan Çok Yıllı Mali Çerçeve'de, AB bütçesinin etkisini maksimize etmek için yeni finansal araçların geliştirilmesinde yatırımın borçlanmayla yapılmasında kamunun özel kesimle birlikte çalışmasına yani özel sektörün rolüne güçlü vurgu yapmaktadır.

Bu bağlamda;

Ekonomik büyümenin, istihdam yaratmanın ve yeniliğin sağlanabilmesi için özel sektörün kapasitesinin geliştirilmesi

Ulaştırma, bilgi teknolojisi ve enerji sektöründe AB rekabetinin ve sürdürülebilirliğinin güçlendirilmesi için KÖO düzenlemeleri yoluyla altyapının oluşturulması

Çevre koruma gibi kamu hizmetlerinin sunulmasında özel yatırımları harekete geçirecek destekleme mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.¹⁶⁷

Bu açıdan KÖO'lar; özellikle araştırma ve inovasyon, endüstriyel gelişme, iklim değişikliği, ulaştırma, enerji, sağlık ve uyum politikalarında Avrupa 2020 hedeflerinin yerine getirilmesi için oldukça uyumludur. Son yıllarda KÖO'lar; kaliteli sonuçların sunulmasında

¹⁶⁶ European Commission, **The Investment Plan for Europe, State of Play**, 13 January 2016, p.1.

¹⁶⁷ Claire Dheret, Hans Martens and Fabian Zuleeg, "Can Public Private Partnerships (PPPs) Leverage Investment to Get Europe Out Of Economic Crisis", **European Policy Center (EPC) Issue Paper**, No.71, November 2012, p.5-7.

çok etkili bir model olduğu kanıtlanmış, TEN-T programı altında sınır ötesi projelerle AB genelinde çeşitli yollarla uygulanmıştır.¹⁶⁸

2.3. Seçilmiş AB Ülkelerinde Ulaştırma Sektöründeki Modele İlişkin Örnek Uygulamalar

2.3.1. Kara yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri

Son on yılda Avrupa'da kara yolları ağının finansmanı ve yönetimine özel sektörün katılımı artmıştır. Devletlerin mali kısıtlamaları, özellikle mali dengesizlikleri çözmeye ihtiyacı bu süreçte başlıca etken olmuştur.¹⁶⁹

Bir zamanlar yaygın olarak yollara sahip olan / işleten özel sektör; geçmişte olduğu gibi günümüzde de yollara sahip olmakta / işletmekte, yol projelerine uygun yatırım fonları kaynaklarına sahip olmaktadır. Sonuç olarak bu fonlar, yol yatırımlarının özel finansmanında büyük katkı sağlamaktadır. Yol yatırımları; yapım maliyeti, işletme maliyeti, trafik seviyesi gibi bilinmeyen çok sayıda bileşenleri kapsamaktadır.¹⁷⁰

Kara yolu hizmetlerinin sağlanmasında özel sektörün katılımı, çoğu durumda potansiyel faydalar sunmakta olsa da kamunun kayda değer katılımını gerektirmektedir. Böyle bir fayda; hükûmetin politik ve mali kısıtlamasından dolayı, kara yolu altyapısındaki yatırımlar için mevcut finansman kaynaklarının geniş olmasıdır. Ayrıca özel firmalar fırsatlara karşı kamu sektörüne göre genellikle daha hızlı tepki gösterebilir ve böylece bekleyen altyapı yatırımlarına katkı sağlayabilir. Diğer fayda, risk paylaşımıyla ilgilidir. Risk alan özel sektör, bilinmeyen olayların olumsuz etkisini minimize etmek için cesaretli davranacaktır. Üçüncü fayda, özel firma kamu sektörüne göre maliyet etkinliğini daha iyi yapabilir. Özel ortaklar, kamusal varlıkların planlanmasına katkı sağlayan daha orijinal bütçe ve zaman planlaması hazırlar. Dördüncü fayda, özel firma ulaşım projesindeki ücret oranlarının belirlenmesiyle ilgili faydalı tecrübeler sunabilir.¹⁷¹

¹⁶⁸ Amalia Sartori, "PPPs in The Europe 2020 Strategy", **The European Files Public Private Partnerships in Europe: A New Growth Dynamic**, February-March 2013, p.36.

¹⁶⁹ Daniel Albalade, Germa Bel and Xavier Fageada, "Privatization and Regulation of Toll Motorways in Europe", **Working Papers 2007/4**, University of Barcelona Research Institute of Applied Economics, March 2007, p.2.

¹⁷⁰ Kenneth A. Small, "Private Provision of Highways: Economic Issues", **Transport Reviews**, 30 (1), (2010), p.11-14.

¹⁷¹ Kenneth A. Small, p.27.

Gelişmekte olan çoğu ülkede ulaşımda hâkim konumda olan kara yolları; insanları ve malları kendi piyasalarıyla birleştirmesiyle, verimliliği artıran ve yoksulluğu azaltan ekonominin önemli bir omurgasını oluşturur. İşler durumda olan yol ağının önemine rağmen gelişmekte olan ülkelerde çok sayıda insanın her hava koşullarında erişilebilir yollardan yoksun kalması, işe erişimin azalması, sağlık ve eğitim gibi temel kamu hizmetlerine erişimin azalması, işletmelerin mallarını piyasalara ulaştırmasının önlenmesi ve işletmelerin tedarik zincirinin etkinliğini azaltmasıyla hem ekonomik hem sosyal gelişmeye engel olmaktadır.

Bu erişim eksikliği; kara yollarının yapımı ve bakımı için yeterli bütçe sağlanmasına yönelik devletin başarısızlığı, tasarı, yapım aşamalarında yeni kara yollarının bakım maliyetlerinin ve yaşam boyu işletilmesinin hesaba katılmasında başarısızlık, kara yollarının bakım faaliyetlerinin rutin yönetiminde ve planlanmasında eksiklik, kara yolları hizmet sağlayıcılarının ve sözleşme gereklerinin yerine getirilmesinde devletin sınırlı kapasitesi veya kaynakları gibi bir dizi faktöre dayandırılabilir.

Kara yolları erişiminin geliştirilmesinde KÖO'lar, hükûmetler için alternatif bir yoldur. KÖO'lar yolların yapımı ve bakımında özel yatırımların harekete geçirilmesi için hükûmetlere fırsat verebilir ve kara yollarının ömrü boyunca riskleri kamu sektörü ve özel sektör arasında daha iyi dağıtabilir. Kara yolu KÖO projesine başlanmadan önce özel sektörün katılım şekli ve kapsamı, taraflar arasında riskin dağıtım mekanizması, hükûmetin bütçesine dayalı olarak kara yolunun maliyetini kurtarma mekanizması ve finansal planı (özel finansman, kullanıcı katkısı veya her ikisinin kombinasyonu) gibi hususların tartışılmasının hükûmetler için faydalı olduğu kanıtlanmıştır.¹⁷²

¹⁷² Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), Highways, <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation/highways> (15 Nisan 2016).

2.3.1.1. M6 Ücretli Otoyol Projesi (Birleşik Krallık)

Proje İncelemesi

BNRR M6 Ücretli Yol, İngiltere	
Proje Türü: Greenfield	
Sözleşme süresi: 53 yıl	
Bütçe: 900 milyon GBP	Çoğunluk hissedarları tarafından açıklanan varlık değeri. İnşaat maliyeti (M6 ücretli yol, 2008), 1485 milyon GBP olarak hesaplanmıştır.
Proje Zaman Çizelgesi Projenin tasarlanması: 1980; Kamu incelemesi: 1988; KÖO finansmanı kullanma kararı: 1989; İhale: 1990; İhalenin verilmesi: 1992; İkinci inceleme: 1994; Yasal zorluklar: 1997; Finansal kapanış: 2000; Çalışmaların başlaması: 2003	

M6 ücretli otoyolu (Ayrıca Birmingham Kuzey Destek Yolu olarak da bilinir) İngiltere'nin ilk paralı otoyolu olarak 2003 yılında açılmıştır. KÖO kullanımına birçok aşamada karar verilmiş ve M42 ağ bağlantıları için hükümet fon sağlasa da M6, tamamen tasarla-yap-finanse et-işlet olarak gerçekleşmiştir.

Otoyol Birmingham'da mevcut M6 otoyolu üzerinde sıkışıklığı rahatlatmak ve yerel yerleşim alanları ve iş geliştirme hizmetleri için 1980 yılında tasarlanmıştı. Program aynı zamanda ticari trafiğin geniş Avrupa ağına entegrasyonunu desteklemiştir. Mevcut M6 otoyolu yatırım ihtiyacı duymaktaydı ve İngiltere'nin güney, orta ve kuzey batı arasındaki ana arter yolu konumu nedeni ile trafik hacmi yakında kapasitesini geçeceği anlamına geliyordu. Ek kapasite sağlamak için alternatif yollara ihtiyaç duyulmaktaydı. Orijinal M6 otoyolu M6 Toll otoyolunun birkaç mil güneyinde ücretsiz paralel alternatif rota olarak kullanılmaktadır.

Program başlangıçta 43 km uzunluğunda geleneksel ücretsiz yol olarak tasarlandı. 1988 yılında düzenlenen bir soruşturma sırasında, ücretli yol itirazları incelendi. Ertesi yıl İngiltere hükümeti yolu özel bir finans girişimi (PFI) için ilk deneme olarak kullanmaya karar verdiği için bu soruşturma sonucu açıklanmadı.

Hükûmet, KÖO modelinin kullanımını teşvik etmiş ve ücretli yol çözümü kabul görmüştür. Ancak önerilen sistem, kamuoyu açısından olumlu karşılanmamıştır. Bu nedenle yolun geliştirme süreci 1980 yılında sunulan orijinal öneriden 2003 yılında açılana kadar yaklaşık 23 yıl sürmüştür.

Projenin kontrol sorumluluğuna sahip hükûmet departmanı, Ulaştırma Bakanlığıdır. Hükûmet adına sözleşme yönünden sorumlu düzenleyici kurum Kara Yolları Ajansıdır. Bu kurum, İngiltere'de ana yol altyapısının yönetiminden sorumludur. Kara Yolları Ajansı alternatif rotaların performansının izlenmesini, yönetilmesini, raporlanmasını ve rekabeti teşvik etmektedir.

Ücretli yol anlaşması iki yasa kapsamındadır: 1980 Kara yolları Yasası ve 1991 Yeni Yol ve Sokak İşleri Kanunu. Bu proje "özel yolların" tasarım ve yapımı ile ilgili devlet ve özel sektör arasında imtiyaz sözleşmeleri için bir çerçeve oluşturarak proje bazında özel mevzuat ihtiyacını ortadan kaldırmıştır.¹⁷³

Özel ortak Midland Expressway Ltd. (MEL) olmuştur. Özel Amaçlı Şirket (ÖAŞ) içindeki çoğunluk hissedarları Macquarie Altyapı Grubudur. 2008 yılında M6 Toll projesi çoğunluk hissedarlarının sahip olduğu değer %30'unu temsil etmektedir.

Projenin tarihsel yatırım yapısı mevcut pozisyondan önemli ölçüde farklıdır. Orijinal imtiyaz Trafalgar House (Kvaerner) ve Italstat (Autostrade) oluşan bir konsorsiyuma aittir. Kvaerner 1999 yılında yeniden yapılandırıldığında Kvaerner hisseleri Macquarie'e geçmiştir. Proje 2006 yılında finanse edildiğinde Macquarie sonra Autostrade payını satın almıştır.

Öz sermaye sağlayıcı için büyük miktarda para gerektiği için yeniden finansman kamu sektörü için tartışmalı bir konu olmuştur. Orijinal inşaat çalışmalarını finanse eden kısa vadeli banka kredileri, gelecekteki ücretli gelirlere daha yakın olması için anapara ve faiz ödemeleri programlarına uygun bir borçlanma aracı ile değiştirilmiştir. Bir önceki 620 milyon GBP borç 1.03 milyar GBP Kredi ile değiştirilmiş ve MEL'e karşı yeni oranı swap ile teminata alınmıştır. Yeni krediler 2015 yılında kapatılacaktır ama proje sahibi olarak Macquarie'ye zaten toplam 392 milyon GBP fon sağlanmıştır.

¹⁷³ Christopher Boles, Champika L.Liyanage, ‘‘ M6 Toll (BNRR) United Kingdom ‘’, Athena Rouboutsos et al. (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde (62-72), Cost Office, 2013, p.63-64.

İnşaat, CAMBBA olarak bilinen şirketler grubu tarafından sözleşme altında ÖAŞ için yürütülmüştür. Bu ilişki sorunsuz olmamış ve ÖAŞ ile inşaat yüklenicileri arasında anlaşmazlıklara yol açmıştır. ÖAŞ, ücret seviyelerini belirlemede yüksek derecede özerkliğe sahiptir. Frekans ve ücret değişiklik yüzdesi sözleşmede belirtilmiştir ancak değişen sosyal ve makroekonomik koşulları yansıtacak şekilde kamu sektörü tarafından incelenmek üzere bir mekanizma yoktur. Buna göre ÖAŞ, ekonomik gerileme döneminde bile ücretleri artırabilir.

Performans izlenmesi ÖAŞ tarafından yürütülür ve veriler daha sonra kamu sektörü ajansı ile paylaşılır. Bu değer algısının bozuk olabileceği ve kamu kurumu yolun kullanımını hakkında iyi bir genel görüntü elde etmek için diğer önlemleri kullanmak zorunda olduğu anlamına gelir, bu ajansın doğrudan kontrolü (M6) altında trafik akışının ölçümünü içerir.

Şeffaflık zayıftır çünkü ÖAŞ ve kamu sektörü ajansı arasındaki diğer paydaş gruplarla iletişim gereklidir. Özel ortak uzun vadeli kazanımlar ile ilgilidir. Bu durum pazarı geliştirir ancak hükûmetin hizmet sağlayabileceği daha olgun bir pazar oluşturması beklenir.¹⁷⁴

Yol, özel ve ticari kara yolu trafiğinin kullanımını içindir. İç pazar ağırlıklı olarak güney ana koridorundan ülkenin kuzey batısına özel otomobil yolculuklarından oluşur. Bu yolculuklar iki gruba ayrılır: eğlence seyahatleri ve çalışma / iş yolculukları. Ticari pazar üreticiler, dağıtıcılar ve alıcılar arasında malların taşınması içindir. İngiltere'de mevcut ekonomik iklim, trafiği %10 azaltmıştır.

Projenin performansına katkısı olan diğer paydaşlar, Midlands'da ekonomik durumun iyileştirilmesi için görevli bir bölgesel hükûmet kurumu Midland Regeneration ve Midlands'da kendi alanlarında yol altyapısını idame ettirmekle sorumlu yerel kurumları içerir. MEL, imtiyaz sahibi ve bakımın sorumlusu olmasına rağmen yolun amaca uygunluğunun sağlanması seçilmiş yetkililerin sorumluluğundadır.

KÖO yapısının kullanım nedenleri büyük ölçüde siyasi olmuştur. O zamanki hükûmet, kamu mülkiyeti varlıkları üzerinde inceleme yapıyor ve bu tür araçları kullanarak bu varlıkları özelleştiriyordu.

Bu nedenle M6 ücretli otoyolu hükûmet için doğrudan işletim maliyetini azaltarak özel sektör tarafından daha iyi ve daha verimli bir şekilde yönetilebilir altyapıyı korumak için

¹⁷⁴ Christopher Boles, Champika L.Liyanage, p.65.

bir test olmuştur. Temel amacı, Hazine bütçesindeki maliyeti azaltmaktır. Özel sektörün uzmanlığını kullanma daha iyi hizmet sağlayabilir ancak asıl tetikleyici etken olmamıştır.

Mevcut M6 yolu, kapasite kısıtları ile mücadele etmekteydi; geliştirme ve bakım ihtiyacı duymaktaydı. KÖO olarak yeni yol yapımı için hükûmet kararından önce bu yolun yapımı gündemdeydi.

1980'li yıllarda İngiltere'de durgunluk olmuş, 1990'ların sonlarında başka bir durgunluk dönemi gerçekleşmiş ve her ikisi de projenin zaman çizgisi ile çakışmıştır.¹⁷⁵

1984- Hükûmet, ilk kez teklifi kamu denetimine (hala bir kamu sektörü projesidir) açmıştır.

1988- Kamu itirazları nedeniyle ilk kamu sorgulaması gerçekleşmiştir.

1990- Proje KÖO olarak ihale edilmiştir.

1992- Sözleşme kazanan istekliye verilmiştir

1994- Tartışmalı imtiyaz sözleşmesi nedeniyle ikinci sorgulama yapılmıştır.

1997 Birmingham Kuzey Yolu Karşı İttifakı tarafından yasal zorluklar çıkarılmıştır.

1999- Tüm yasal zorluklar aşılmıştır (Yüksek Mahkeme dava no: CO / 4553/98).

Ekonominin istikrarlı olduğu ve ekonomik büyümenin güven verdiği bir ortamda çalışmalar başlatılmıştır.

Proje bölgesel öneme sahiptir ve İngiltere Midlands bölgesinde geniş ulusal otoyol ağının bir parçasıdır. Bu aslında by-pass yoludur ve bu nedenle önemli ana arterlere bağlanmamaktadır. Birmingham her zaman ünlü "Spaghetti Kavşağı" tanımı ile ülkenin kuzey ve güney yol ağlarının kesişme noktası olarak görülmüştür ve M6 ücretli yolu bu kavşak üzerinde alternatif bir yol sağlamaktadır.

Hükûmet, inovasyonu teşvik etmiş ve ihale taraflarının çeşitli seçenekler geliştirmesine öncülük etmiştir. Yolun tasarımı ve ücretlendirme sistemine (hafta içi / hafta sonu araç türüne göre ücret düzeyleri) karar verme isteklilere bırakılmıştır.

¹⁷⁵ Christopher Boles, Champika L.Liyanage, p.66.

Sürecin aslında bir rekabet diyalogu olması amaçlanmamış olsa da tekliflerin çeşitliliği tekliflerin sayısal analizinin imkânsız olduğu ve daha subjektif bir analiz şemasının kullanılacak olması anlamına geliyordu.

Üç istekli vardı¹⁷⁶:

-BNRR Ltd : Tarmac Construction & Balfour Beatty;

-Midlands Parkway: Alfred McAlpine Construction, RM Douglas Construction, Manufacturers Hanover Bank ve Fransız ücretli yol işletmecisi Cofiroute;

-Midland Expressway (MEL): Trafalgar House Construction ve İtalyan ücretli yol işletmecisi Italstat (sonra Macquarie Infrastructure Group and Autostrade oldu).

Bunlardan MEL, tercih edilen hizmet sağlayıcı olarak ortaya çıktı.

İmtiyaz sahibi imtiyaz süresi boyunca, ilgili Otoyolu Hizmet Alanları ile proje tesislerinin tasarımı, yapımının tamamlanması, finansmanı, işletme ve bakımını yapma hakkına ve yükümlülüğüne sahiptir. Hükûmet fonları veya teminat olmaksızın, imtiyaz sahibinin kendi maliyet ve riski altında bunu yapması beklenmektedir. Uygun gördüğü takdirde imtiyaz sahibi, İmtiyaz Sözleşmesi hükümlerine tabi olarak proje imkânlarını geliştirebilir.

Sözleşme ekindeki programlar imtiyaz süresi boyunca uyum için istihdam edilecek yönetim düzeyleri ve izleme prosedürleri dâhil olmak üzere çok kuralcıdır. Hükûmet, operatörün yükümlülüklerini yerine getirememesi durumunda imtiyazı değiştirme hakkını saklı tutar.

Geri ödeme yöntemi doğrudan geçiş ücretlerine dayanmaktadır. Başlangıçta hükûmet her on iki ayda bir ücret incelemesi düşünmüş ancak imtiyaz sözleşmesi gişe geçişlerinin altı aylık olarak gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Otoyol ücretleri projenin kendi kendini finanse etmesini sağlamalıdır. Gelirlerinin alıcısı ÖAŞ'tir. İmtiyaz Sözleşmesi gereğince hükûmet ayrıca imtiyazlı ortağı için bir kullanılabilirlik ücreti öder.

Tasarım ve yapım riskleri- İmtiyaz Sözleşmesi bakım dâhil olmak üzere tasarım, inşaat ve işletilmesinin devlet fonları veya teminat yardımı olmaksızın, imtiyaz sahibinin

¹⁷⁶ Christopher Boles, Champika L.Liyanage, p.67.

kendi maliyet ve riski altında olduğunu ifade etmektedir. Ancak hükûmetin tasarım ve yapım aşamasında kamu kurumları tarafından yapılan değişiklikler ile ilgili imtiyaz sahibi ve iştirakleri tarafından yapılacak iddiaların riskini taşıyacağını belirtir. İşletme riski büyük ölçüde ÖAŞ tarafından üstlenilmekte, hükûmet düzenleyici olarak kalmaktadır. Son olarak, imtiyaz sahibinin yol kullanıcıları tarafından yapılacak herhangi bir üçüncü taraf iddialarına karşı hükûmeti tazmin etmesi gerekir.

Projenin ön değerlendirilmesi için performans kriterleri, hükûmetin Özel Finans Girişimi (PFI) çözümünü kabul etme arzusundan etkilenmiş Kamu Sektörü Karşılaştırmacı şeklinde ortaya konmuştur. Sonraki değerlendirme beş yıl işlem sonrası düzenleyici otorite tarafından yürütülen Açılış Sonrası Proje Değerlendirme raporu şeklini almıştır.

Kullanılan performans ölçüleri:¹⁷⁷

- Zamanla ölçülen ve alternatif ücretsiz yol ile karşılaştırılan trafik hacimleri;
- Stratejik ekran hatları - ağdaki diğer yolları etkiler;
- Yolculuk süreleri;
- Araç kullanımı - ticari ve özel kullanıcı tipleri ve hacimleri;
- Güvenlik eğilimleri - M6 ve yakınındaki A sınıfı yollarda paralı yollarda kazalar ve ilgili kazaların azaltılması;
- Çevresel etkiler - Gürültü ve hava kalitesi, manzara, biyolojik çeşitlilik, miras ve su kalitesidir.

Kara yolları Ajansı tarafından 2007 yılında yürütülen POPE raporu projenin aşağıdaki kriterlere dayalı bir başarı olduğunu göstermektedir:

* Mevcut M6'ya alternatif bir yol, daha hızlı yolculuk ve daha fazla güvenilirlik sağlamaktadır;

* Mevcut ağda rahatlama- M6 yolculuk süresinde bir azalma olmuştur;

¹⁷⁷ Christopher Boles, Champika L.Liyanage, p.68-69.

* Yolculuk süresi güvenilirliği - orijinal ağ üzerinde yolculuğa göre süre daha tutarlıdır;

* Yerel trafik hacminde azalma ve trafik akışı - bölgede "A" yollarda daha az trafik yükü;

* Yerel ulaşım altyapılarında iyileştirmeler;

* Geniş ağ entegrasyonudur.

Ancak o zamandan beri yayımlanan rakamlar orijinal yolda (M6) trafiğin şimdi M6 ücretli otoyolu açılışından önce yaşanan düzeye yaklaştığını göstermektedir. Günde 70.000 araç ile M6 ücretli otoyolu kapasitesinin sadece %50'si kullanılmaktadır ve gelirler beklenenden %7 daha düşüktür. KÖO başlamasından bu yana bir kar elde edilmiş değildir.

Açıldıktan sonra ilk üç ayda kullanım günde 45.000 araç idi. Ancak 2011'de araç sayısı günde 35.000 olmuştur, operatöre 56 milyon GBP gelir sağlarken, 41 milyon GBP zarara neden olmuştur.

Paralel M6 yolu yoğun dönemlerde sefer başına en fazla 40 dakikalık bir tasarruf ile M6 ücretli otoyolu yolculuk süreleri bakımından daha yararlı olmuştur. Bu avantaj ayrıca M6'da yeniden yapılanma ve kapasitesini artırmak için çalışmalarıyla artmıştır. Bu yol çalışmaları tamamlandıktan sonra mevcut M6 otoyol güzergâhı potansiyel kullanıcılara daha iyi bir alternatif sunmaktadır.

Gelir akışları ile ilgili konularda kullanıcıların yoğun zamanlarda ücretli yoldan kaçınması belki de en önemli konudur. Trafik ve gelirleri etkileyen diğer faktörler kullanıcıların düşük harcanabilir gelirleri olmuştur; enflasyon, yakıt maliyeti artışı, daha az seyahat ihtiyacı ile sonuçlanan düşük istihdam olanakları.

ÖAŞ; geçiş ücretlerini artırarak gelir açığını en aza indirmek, ödemede yeni yöntemler, daha hızlı trafik şeritlerinin sağlanması yoluyla bu sorunları gidermek istemektedir.

Bu proje ile bağlantılı olarak tanımlanan kritik başarı faktörleri şunlardır: bakım, güvenilirlik, çevre bölgede mikroekonomik gelişmeler, ağın kapasitesini artırma, özel sektör katılımı ve özel sektör sağlayıcısının devam bağlılığı, teknoloji, alternatif ödeme ve yapım

yöntemlerine yatırım, tasarım yenilik ve malzemelerin kullanımı yoluyla çevresel etkide azalma.¹⁷⁸

2.3.1.2. E 39 Klett - Baardshaug Projesi (Norveç)

Proje İncelemesi

Otoyol Projesi: E 39 Klett-Baardshaug, Norveç
Proje Türü: Brownfield ve Greenfield
Sözleşme süresi: 27 yıl (25 yıl işletme süresi)
Bütçe: 200 milyon Euro yaklaşık (1600 milyon NOK) 125-150 milyon Euro (yaklaşık) inşaat için ve 2 milyon Euro her yıl için (50 milyon Euro toplam 25 yıl) bakım ve işletme maliyeti
Proje Zaman Çizelgesi Projenin tasarlanması: 2001; İhale çağrısı: 2003; Sözleşme onayı (imza): 2003; Finansal kapanış: 2003; Diğer önemli tarihler: 2005: Kara yolunun açılması

E 39 Klett-Baardshaug, Sør-Trøndelag-Norveç'te ilk KÖO projesidir. Sözleşme Trondheim'in yaklaşık 20 km güneyinde orta Norveç'te Klett ve Baardshaug arasındaki E39 kara yolunun 27 km'lik bölümünü kapsar. Proje 22 km yeni bir bölümün yapılmasını ve kalan 5 km'de iyileştirmeler yapılmasını kapsamaktadır. Yeni rota 10 km tünel ve en uzun 240 m olan 12 köprü içermektedir. Sözleşmenin ilk keşif bedeli (2001) tahminî değeri 1000-1200 milyon NOK (yaklaşık 125-150 milyon Euro) olmuştur. İşletme ve bakım maliyetleri yılda 16 milyon NOK (2 milyon Euro) olarak tahmin edilmiştir. E 39 Klett-Baardshaug KÖO proje sözleşmesi 2003 yılında imzalanmış ve yol 2005 yılında açılmıştır. İmtiyaz sahibi 2030 yılına kadar yolu işletme ve yola bakım yapma sorumluluğuna sahiptir.

¹⁷⁸ Christopher Boles, Champika L.Liyanage, p.70.

E-39 bölgedeki en önemlilerinden biridir. Yol boyunca yer alan işletmelerin ulaşım ihtiyacı büyüktür ve bu kurumlar petrol ve gaz, sanayi, balık çiftlikleri ve tarım gibi sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin sayısı giderek artmakta ve hava taşımacılığına verimli erişim gerekli olmaktadır. En yakın havaalanı terminali Vaernes'tir ve Trondheim'in yaklaşık 25 km kuzeyindedir. Eski yolda keskin virajlar, kötü görüş vardır ve sollama zordur. Üç yıllık bir dönem boyunca kişisel yaralanmalar ve ölümlerle sonuçlanan 80'den fazla kaza meydana gelmiştir. Fiilî yolda yıllık %2,5 bir büyüme varken ilçede trafik artışı yıllık yaklaşık %1,5 olmuştur. Yeni yolun kaza maliyetlerini, zaman kaybını ve lojistik ile ilgili maliyetleri 1.000 NOK'tan daha fazla azaltması beklenmektedir.

Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi (Statens Vegvesen) ulusal ve ilçe kara yolu ağlarının planlama, inşaat ve işletmesinden, araç muayene gereksinimlerinden, sürücü eğitimi ve lisanslarından sorumludur. Aynı zamanda feribot işletmeleri için sübvansiyonlar sağlamaktadır. E-39 kara yolu gibi ulusal yollar ile ilgili konularda Kamu Yolları İdaresi, Ulaştırma ve Haberleşme Bakanlığı yönetimi altındadır. Norveç Kamu Kara Yolları İdaresinin amacı güvenli, çevre dostu ve verimli ulaşım sisteminin geliştirilmesi ve muhafaza edilmesidir.¹⁷⁹

KÖO Şirketi, Orkdalsvegen A.S., Skanska Infrastructure AV ve John Laing Infrastructure Ltd. Skanska Norway arasında ortaklaşa oluşturulan özel amaçlı bir şirkettir (ÖAŞ) ve yolun işletilmesi için tam sorumluluğa sahip başlıca imtiyaz sahibidir. Proje %100 Orkdalsvegen A.Ş. tarafından finanse edilmiştir ve finansman yapısı Norveç finans kurumu Nordea (%1 hisse senedi, %9 sermaye benzeri kredi, %90 bank kredisi) tarafından yönetilen bir konsorsiyumdur. Skanska ve Laing Roads Ltd. 73 milyon NOK (9 milyon Euro) civarında yatırım yapmıştır. Orkdalsvegen'in geliri yolun durumu ve kalitesine bağlıdır.

Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi kaza eğilimli yollarda güvenliği artırmayı hedeflemektedir. Kazaların sıklığı azalır ise imtiyaz sahibine ek ödeme yapılacaktır. Proje sponsorların da becerilerini göstermesi için bir fırsat sunmaktadır: 2003 yılında sözleşme imzalandığı zaman Petter Eiken, Selmer Skanska Başkanı: " Tasarımdan işletme ve bakıma

¹⁷⁹ Svein Bjørberg et al., 'E 39 Klett-Baardshaug Norway', Athena Rouboutsos, Sheila Farrell and Koen Verhoest (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2014 Discussion Country Profiles & Case Studies** içinde (133-141), Cost Office, 2014, p.134-135.

kadar uzmanlığımızı kullanma imkânı veren bu biçimi destekliyoruz.” demiştir. Skanska BOD proje müdür Gunnar Lundberg “Biz maliyetleri azalttık ve artık hükümet fonu olmasa bile yolun inşa edilebileceğini gösterdik.” demiştir.

E 39 Klett-Baardshaug 2000 yılında günde 5600 ile 8700 arasında değişen ortalama bir trafiğe sahip olmuştur. Ulaştırma Ekonomi Enstitüsü 2002-2011 Ulaşım Planı ile bağlantılı olarak 2012 yılına kadar yıllık %1,8 ve sonrasında %1,5 trafik büyümesi tahmin etmektedir. Karşılaştırma için, E 39’un fiilî KÖO kısmında yıllık trafik artışı ihale sürecinin öncesinde son sekiz yılda ortalama %2,5 olmuştur. Bugün operatöre göre günde ortalama trafik akışı yaklaşık 9000 araçtır.

Gerçek imtiyazlı modeli seçmek için ana neden ulusal kara yolu idare esaslarına göre görev ve sorumlulukların tahsisi ve riskin en verimli şekilde ele alınacağı şekilde dağıtımındır. Dolayısıyla KÖO yüklenicisi yol geçiş ücreti işletmez. Paralı yoldan gelir, Kamu Kara Yolları İdaresi adına ÖAŞ tarafından toplanır. KÖO modeli Norveç’te yaygın olarak kullanılmamaktadır çünkü doğrudan kamu finansmanı daha uygun maliyetli olarak kabul edilmektedir. Ancak bazı altyapı ve inşaat projeleri için KÖO kabul edilmiştir. Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi şöyle demektedir:¹⁸⁰

- "Storting (Norveç Parlamentosu) 2001 yılı Şubat ayında 2002-2011 dönemi için Ulusal Ulaşım Planını kabul etmiştir ve kamu özel ortaklığı modeline dayalı olarak üç yol projesinin pilot projeler olarak uygulanmasına karar vermiştir: E39 Klett-Baardshaug, E39 Lyngdal-Flekkefjord ve E18 Grimstad-Kristiansand.

- KÖO modelinde seçilen KÖO şirketine tasarım, yapım, inşaat, finansman için tam sorumluluk verilir ve 20-30 yıl boyunca devlet adına yol kesimini işletir.

- Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi projenin planlaması ve etki değerlendirmesinden sorumludur ve aynı zamanda yol hizmetinin kalitesini ve performansını kontrol eder.

- İşletme dönemi yol açıldığında başlar ve KÖO şirketine faaliyet döneminde yıllık bedel ödenecektir. Ödeme önceden tanımlanmış bir dizi kritere bağlı olarak teşvik ve performansa dayalı olarak KÖO sözleşmesindeki ödeme mekanizmasına göre yapılır.

¹⁸⁰ Svein Bjørberg et al., p.136.

Hükümet beyaz kâğıdı hazırladığında 2000 yılında yol yapımı ile ilgili ciddi tartışmalar başlamıştır (Ulusal Ulaşım Planı) ve KÖO modelinin test edilmesine karar verilmiştir, eski yol kötü yol güvenliği koşulları ve artan trafik ile kritik durumda olmuştur.

Norveç'te üçüncü büyük kente yakın hızla büyüyen kaza eğilimli otoyol E-39'un Klett-Baardshaug bölümü standart ve kapasite olarak iyileştirilmeliydi. Otoyol yerel havaalanına çok yakındır ve çok sayıda ev ve iş yeri için önemlidir.

KÖO sözleşmesi kamu alımları yönetmeliklerine göre ihale süresi ve görüşmelerin ardından belirlenmiştir. İhale süreci birkaç aşamadan ve planlamadan oluşmaktaydı. İhale daveti ulusal olarak ve Avrupa Toplulukları Resmî Gazetesi'nde ilan edilmiştir.

Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi, bu tip büyüklük ve karmaşıklıkta bir projeyi tamamlamak için gerekli bilgi, deneyim, kapasite ve finansal gücü olan adayları belirleme gereğini vurgulamıştır. Bu gereksinimler ile ön yeterlilik anketi yapılmıştır. Alınan ön yeterlilik başvurularına dayanarak, Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi KÖO sözleşmesi yapmak için şartları karşılayan potansiyel adayları görüşme yapmak üzere davet etmiş ve dört aday (belirtilen maksimum) seçilmiştir.¹⁸¹

İstekliler ile müzakerelerden sonra son aşamaya geçilmiştir. Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi ihale dokümanında sunulan değerlendirme faktörlerinin tamamını dikkate alarak ekonomik açıdan en avantajlı teklifi veren adaya sözleşmeyi vermek için en iyi ve nihai teklif aşamasını sürece dâhil etmeye karar vermiştir. Aşağıdaki liste, ihale prosedüründe kilometre taşlarını göstermektedir:

- Avrupa Toplulukları Resmi Gazetesi ilanı Ekim 2001;
- Ön yeterlilik son başvuru tarihi Aralık 2001;
- İhale dokümanlarının ön yeterlilik / dağıtım duyurusu; Şubat 2002
- İhale teslim tarihi Temmuz 2002;
- Değerlendirme / görüşmeler Temmuz-Aralık 2002;
- Sözleşmenin verilmesi Aralık 2002 / Ocak 2003.

¹⁸¹ Svein Bjørberg et al.,p.137-138.

Yol bir kamu yoludur ve devlet kara yolu ağının bir parçasıdır. Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi tarafından temsil edilen devlet diğer devlet kara yolları ile aynı şekilde, Norveçli yol mevzuatına göre kamu otoritesi olarak görev yapmaktadır. İmtiyaz; yolun tasarımı, yapımı, finansman ve işletimi için tam sorumluluk kabul etmez. İnşaat tamamlandıktan sonra işletme süresi 25 yıldır. KÖO şirketi yolun, çevresel ve estetik standartlar içinde kullanılabilirliği ve güvenliği ile ilgili genel sorumluluğa sahiptir. Kamu otoritesinin genel amaçlarının karşılanmasını sağlayan fonksiyonel gereksinimler, performans ve kalite standartları ile ilgili detaylar belirtilmiştir.

İmtiyaz sahibinin geliri yolun durumuna ve kalitesine bağlıdır. Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi kaza eğilimli yol üzerinde güvenliği artırmak istemiş, kazaların sıklığındaki azalmaya göre sözleşmeye ek ödeme dâhil edilmiştir. Yolun kullanım güvenlik ödemeleri yolun halk tarafından kullanımının bir ölçüsüdür ve yoğun bakım gerektirmeyen yüksek kaliteli yol tasarımı için özel yüklenici için bir ödüdür. Ödeme gerekli performans ve operasyon standartları dâhil olmak üzere yolun özellikleri ile bağlantılıdır.¹⁸²

Yolun farklı bölümleri ve standartları yolun kullanılabilir olması kabul edilecek şekilde yol koşullarına (örneğin kayma direnci) göre ayarlanır. İşletme ve bakım ödemeleri özel yüklenici performansına göre çeşitli şekillerde ölçülür. Bu ölçümlerden biri operasyonel performans ve yol çevresinde, yol yüzeyi testleri, yolun temizliği, bakım ve kırılan işaretlerin değiştirilme süresi (örneğin trafik işaretleri), kar temizliği veya tuzlamadır. Bu önlemler yolun işletilmesi, tasarım ve bakımının yüksek standartta tutulmasını sağlar. E 39 yolunda özel yüklenici performansı da aydınlatma, hava kalitesi ve güvenlik sistemleri gibi yoldaki sistemlerin denetlenmesi ile de ölçülür.

Güvenlik Ödemeleri: E 39 kara yolu güvenlik sicilinin yüksek standartta olması Norveç Kamu Kara Yolları İdaresinin temel hedefidir. Yeni yol için ödemelerin paylaşımı, kişisel yaralanmalı kazaların yıllık sayısına ve bunun belirlenen hedefler ile ilgili bağlantısına bağlıdır. Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi için hedef seviyesi Norveç'te diğer benzer yollarda ve yol güvenliği hedeflerine referans olarak ayarlanır. Güvenlik ödemesi E 39 kara yolu üzerinde geliştirilmiş güvenlik performansı için yükleniciye bir 'ikramiye' ödemesi olacağı öngörülmektedir.

¹⁸² Svein Bjørberg et al.,p.139.

Trafik Ödemeleri: Devlet trafik riskinden sorumludur ve trafik tahminleri geliştirilmiştir. HGV (Ağır Hizmet Aracı) trafiği belirtilen trafik tahminlerin üzerinde belli bir seviyeyi aştığında KÖO şirketi yolun aşınmasından dolayı tazminat alabilir.

Buna ek olarak, özel sektör aşağıdaki riskler ve ilgili masraflardan sorumludur:

- Mevzuat ve yasal gerekliliklere ve tüm genel değişikliklere uyum maliyeti;
- ÖAŞ tarafından işletme ve bakım hizmet şartname kapsamındaki değişiklikler;
- Operasyon, bakım ve servis özellikleri maliyet aşmaları;
- Altyapı hasarları;
- Her iki yol kesimlerinde gizli kusurlar (eski ve yeni);
- Olumsuz hava koşullarıdır.

Norveç Kamu Kara Yolları İdaresi tarafından yapılan teknik özellik değişikliklerinden kamu sektörü sorumludur. Son olarak her iki taraf genel gizli kusurların maliyetinden sorumludur. Devlet, ihale öncesi sorunların riskini taşımaktadır; KÖO şirketi, ihale sonrası riskleri taşır. Arazi edinimi ile ilgili risk unsurları karmaşıktır ve kısmen tarafların ortak sorumluluğundadır. Ancak devletin daha uygun ele alabileceği unsurlar vardır ve bunlar kamu sektörüne tahsis edilmiştir.

Proje, şimdiye kadar kazaların sayısını azaltmıştır ve yolun teknik durumunu iyileştirmiştir. Bu devletin gereksinimleri ve sözleşmede tanımlanan hedefler ile uyumludur. Ayrıca proje, ÖAŞ hissedarlarına temettü ödemesi için yeterince kârlıdır. Şimdiye kadar proje, sözleşme taraflarının temel hedeflerini karşılamıştır.¹⁸³

¹⁸³ Svein Bjørberg et al.,p.140-141.

2.3.1.3. A 2 Otoyolu Projesi (Polonya)

Proje İncelemesi

A 2 Otoyolu-İnşaat bölümü Świecko-Nowy Tomysl, Polonya
Proje Türü: Brownfield ve Greenfield
Sözleşme süresi: 40 yıl
Bütçe: 1.600 milyon Euro 1298 milyon Euro inşaat için ve 237,5 milyon Euro dolaylı maliyetler için
Proje Zaman Çizelgesi Proje yapımı: 1939; İhale çağrısı: 1995; Sözleşme onayı (imza): 1997 (Świecko-Stryków bölümü); Genel finansal kapanış: 2009; Diğer önemli tarihler: 1998: Poznan çevre yolu (A2 otoyolunun parçası) hariç tutulmuştur; 2000: Stryków-Konin bölüm yüklenicisi istifa etti; 2000: Świecko-Poznan bölümü, Nowy Tomysl-Poznan ve Świecko-Nowy Tomysl olarak kısımlara ayrılmıştır; 2000: Nowy Tomysl-Poznan bölümünün finansal kapanışı; 2000: Świecko-Nowy Tomysl bölümü ile ilgili müzakerelerin başlaması; 2008: Świecko-Nowy Tomysl bölümü üzerinde anlaşma; 2009: Świecko-Nowy Tomysl bölümünün finansal kapanışı; 2009: Świecko-Nowy Tomysl bölümü için Autostrada Wielkopolska II SA isimli Özel Amaçlı Şirket kuruldu; 2009: Çalışmaların başlaması (Temmuz); 2011: Otoyolun açılması (Kasım)

Doğu / batı koridorunda coğrafi konumu nedeniyle A2 Otoyolu, kıta Avrupası ulaşım sisteminin önemli bir parçası olacaktır. Avrupa otoyol ağı ile Polonya'nın birbirine bağlanması için gereken kara yolu altyapı gelişiminin önemli bir unsurudur. Bu şekilde A2 Otoyolu; Omsk şehrinden (Rusya), Cork şehrine (İrlanda) Trans Avrupa Yol Ağının (E30) bir parçasıdır ve Pan-Avrupa Ulaşım Koridoru II'de yer almaktadır.

Polonya'da A2 otoyolu tamamlandığında, merkezi Polonya üzerinden batıdan doğuya uzanacaktır, yani Świecko / Frankfurt'taki (Oder) Polonya-Almanya sınırından Poznan, Stryków (Łódź) ve Varşova üzerinden Kukuryki'deki Polonya-Belarus sınırına ulaşacaktır.

Nowy Tomysl-Świecko bölümü, Alman A12 otoyolu ile merkez Polonya'daki mevcut bölümü arasında eksik kalan bağlantıydı. Projenin (Nowy Tomysl-Świecko bölümü) içeriği aşağıdakilerden oluşur:

- Beton kaldırımlı 105,9 km yeni otoyol;
- Nihai hedef olarak 76 köprü ve üst geçit;
- 2 otoyol bakım merkezi;
- 6 adet tamamlanmış otoyol kavşağı (Nowy Tomysl, Trzciel, Jordanowo, Torzym, Rzepin, Świecko);
- Otoparklar, tuvaletler, çocuk oyun alanları, 4 bar ve 4 benzin istasyonu içeren 6 adet dinlenme ve servis alanı;
- Kapalı ücret toplama sistemi;
- Tam çevre koruma donanımı.

Otoyol %80 orman arazisi ve Natura 2000 korumalı alanlardan geçtiği için çevre koruma maliyetleri, toplam inşaat maliyetinin yaklaşık %25'ini oluşturmaktadır. AWSAII tarafından yapılan A2 otoyolunun Świecko- Nowy Tomysl bölümünde; orta ve büyük boy hayvanlar için 35 geçiş, küçük boy hayvanlar için 71 geçit; sürüngenler için 48 menfez; ses engelleri; yarasalar için koruyucu bariyerler; 232 kilometre çit, yol kenarında dikim ve drenaj sistemleri (ekolojik tanklar, ayırıcılar, pis su arıtma tesisleri) vardır. Çevre koruma programı ayrıca çevrenin korunması ve sosyal faaliyetlerin planlanmasını, çevresel izleme alanlarının lokalizasyonunu, ağaç ve çalı ekimini, bitkilerin ve hayvanların habitatının izlenmesini, sürüngenler ve amfibiler için hayat kurtarma programını, kuş yuvaları, yarasa beslenme alanları ve kunduz yuvalama alanlarının izlenmesini, karıncaların korunmasını ve atık yönetimini kapsamaktadır.¹⁸⁴

1994 yılında ücretli otoyollar ile ilgili kanun yapılmış ve bu kanun temelinde imtiyaz prosedürleri getirilmiştir. Sorumlu makam Ulaştırma Bakanlığı olmuştur ancak karar prosedürü sırasında sürekli yeniden yapılandırma olmuştur. Altyapı Bakanlığı başlangıçta

¹⁸⁴ Agnieszka Lukasiewicz, 'A 2 Motorway Poland', Athena Rouboutsos, Sheila Farrell and Koen Verhoest (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2014 Discussion Country Profiles & Case Studies** içinde (149-157), Cost Office, 2014, p.150-151.

2001 yılının Ekim ayında kurulmuş ve 2005 yılında kaldırılmıştır. Ancak Ulaştırma ve İnşaat (2005-2006) Bakanlığı olarak yeniden yapılandırılmış ve daha sonra tekrar Ulaştırma Bakanlığı (2006-2007) hâlini almıştır. Donald Tusk kontrolünde Civic Platformunun 2007' de seçilmesinin ardından, Bakanlık Altyapı Bakanlığı olarak yeniden düzenlenmiştir. Ardından 2011 yılında Bakanlar Kurulu; Altyapı Bakanlığını kaldırmış ve onun yerine Ulaştırma, İnşaat ve Denizcilik Ekonomi Bakanlığı olarak yeniden revize etmiştir.

A2 otoyolunun Świecko-Nowy Tomysl bölümü için imtiyaz sahibi; Autostrada Wielkopolska II S.A. (AWSA II) ile aşağıdaki pay sahipleridir:

- Kulczyk Holding, %40
- Meridiam A2 West S.a.r.l., %40
- Strabag AG, %10
- KWM Investment GmbH, %10

Genel Müteahhit; Kulczyk Holding SA (%50) ve Strabag AG (%50) ve ana alt yüklenici olarak Strabag AG'den oluşan A2Strada Sp. z o.o. konsorsiyumudur. Danışmanlık büroları Scott Wilson ve AECOM; inşaat, tasarım ve trafik çalışmalarını üstlenmiştir.

Otoyol işletmecisi; Kulczyk Holding SA (%47,5), Egis Road Operation (%42,95), A-WAY Infrastrukturprojektentwicklungs-und-betriebs GmbH (%9,55) ve Autostrada Wielkopolska SA'dan (%1) oluşan Autostrada Eksploatacja SA konsorsiyumudur. Autostrada Wielkopolska S.A., A2 otoyolu Nowy Tomysl-Poznan bölümünün imtiyaz sahibi Autostrada Wielkopolska II S. A'dan biraz farklı hissedar yapısına sahiptir.

186 Milyon Euro'dan daha fazla hissedar katkısı (proje maliyetinin %12'si civarında) paylaşılan öz kaynak (50 Milyon Euro) ve küçük bir krediden (136 Milyon Euro) oluşmuştur. Avrupa Yatırım Bankası, 958 Milyon Euro proje kredisi ile (proje maliyetinin yaklaşık %62'si) katkıda bulunmuş ve kalan 388 Milyon Euro (proje maliyetinin %26'sı) on bir uluslararası ve Polonya Ticari Bankası tarafından sağlanmıştır ve ayrıca 150 milyon PLN (36 Milyon Euro) KDV harcamaları karşılanmıştır.

Aşağıdaki 11 ticari banka projeye / kredi fonları sağlamıştır: BBVA S.A. Bank, Pekao S.A., BRE Bank S.A., Caja Madrid, Calyon, Deutsche Bank AG, Espirito Santo Investment, KfW IPEX-Bank GmbH, PKO BP, Societe Generale, WestLB (AW SA).

Otoyol hem yük hem de yolcu trafiği için kullanılmaktadır. Ortalama günlük trafiğin tahminî %40'ı ağır yük taşıtları olmak üzere günde 11000-17000 araç olacağı öngörülmektedir.

1994 Ücretli Otoyol Yasası, KÖO modelinin uygulanmasına izin vermektedir. Yasa; ihale, ihale sonucu, izleme ve ilgili anlaşmaların imzalanması hususunda hazırlık ve finansman koşulları ve kurallarını belirlemektedir. Kanun, ayrıca sorumlu devlet makamlarını tanımlamaktadır. A2 TEN-T II koridorunun (Baltık, Kuzey Denizi) çok önemli bir parçasıdır ve doğuda Rus kenti Omsk'tan batıda güney İrlanda Cork limanına uzanan Batı-Doğu Avrupa rotası E 30'un parçasıdır.

A 2 projesinde KÖO modelinin kullanımı aşağıdaki sebeplerden kaynaklanmıştır:

- Ekonomik büyüme ve artan teknolojik değişimden kaynaklanan altyapı yatırım ihtiyaçlarında artış;
- Devlet ve kurumlarının yatırımcı ve altyapı yöneticisi rolünden kullanıcıların memnuniyetsizliği;
- Sermaye yoğun altyapı projelerinin maliyetlerini karşılamak için devlet bütçesinin mali açıdan yetersizliği;
- Polonya'nın başlıca şehirlerini (Poznan, Łódź, Warszawa) Batı Avrupa ile bağlama ihtiyacı;
- Batı-doğu trafiğinde ağır vasıtaların artan sınır ötesi hareketleri;
- Alternatif yollar üzerinde Polonya ortalamasının iki katı yüksek kaza oranı;
- İnşaatın planlanan zaman ve kapsama göre tamamlanma ihtimali;
- Świecko'da Batı Polonya sınırına oranla onda bir sınır ötesi trafik ölçeği. Trafik toplu (yarısı tır) olarak 2 no.lu tek taşıma yoluna yönlendirilmiştir. Bu nedenle A2 otoyolu çok yoğundur.

Bu projede KÖO modelinin kullanılması önemli avantajlar sağlamış olup şunlardır:

- EUROSTAT (2004) metodolojisine göre ulusal borçta artış olmaması,
- Bütçe tasarrufu, kamu sektörü yatırım maliyetlerinin yükünü hafifletme,
- Yeni yapının hızla devreye alınması,
- Polonya'da (örneğin 'Washbeton' teknolojisi) kullanılmayan yeni teknolojilerin transferi,
- Paylaşılan yatırım riski,
- Operasyonel verimlilik artışı,
- Kamu gelişme finansmanının çeşitlendirilmesi,
- Artan rekabet,
- Özel yatırımcı tarafından ödenen vergi ve harçlar ile bütçe gelirinde artıştır.

Otoyolun, Euro 2012 Futbol şampiyonası için zamanında bitirilmesine çalışılmıştır. Eleştirenler hizmet standartlarının düşürülmesi ve yüksek işlem maliyetleri (yasal, teknik ve mali danışmanlar) sorununu ortaya atmıştır. Bir de altyapı yatırımlarında KÖO kullanımının kamu yönetiminin (Polonya Amerikan Ticaret Odası) konumunu zayıflatabileceği görüşü de eleştiri olarak ortaya konulabilir.¹⁸⁵

A2 Otoyolu, hem Batı'ya hem de Doğu'ya erişim sağladığı için Polonya için çok önemlidir. Diğer ülkelerin deneyimleri takiben 27 Ekim 1994 tarihinde Sejm Ücretli Otoyol Yasası kabul edilmiştir. Bu modern kara yolu altyapısını inşa etmek için fon ihtiyacına cevap veren (Yap-İşlet-Devret) lisans programlarının kullanımına izin verilmiştir. A2 Otoyolu ihtiyacı Berlin ve Poznań arasında bir köprü olarak 1939 yılından bu yana dile getirilmiştir. A2 otoyolunu inşa etmek için yeni planlar 1970'lerde formüle edilmiştir. Sonrasında konu 1989 yılında siyasi sistemin değişiminden sonra yeniden su yüzüne çıkmıştır. Kısa bir süre sonra, 1995 yılında, proje ihale edilmiştir.

¹⁸⁵ Agnieszka Lukasiewicz, p.152-154.

Ülkenin Doğu-Batı Eksenini A2 otoyoluna paralel olan Ulusal Rota 2 ile sağlanmıştır. Bu yol yoğun ağır taşıt trafiği ile günde yaklaşık 17000 araç (bu yolun sınır bölümündeki tüm araçların neredeyse yarısı) ile aşırı kullanılan tek anayoldur. Yeni otoyol büyük ölçüde trafik sıkışıklığını azaltmıştır.

İlk ihale çağrısı 1995 yılında yapılmış ve iki aşamadan oluşmuştur. Yüksek Denetleme Bürosu'nun 1998 yılındaki "Paralı Otoyollar ve Polonya Otoyol İnşaatı Toplum Programı Kanunu" raporuna göre; 7 adet konsorsiyum birinci aşama ile ilgilendiğini ifade etmiştir. 3 istekli müzakere aşamasına dâhil edilmiştir. Sözleşme niyet beyanından iki yıl sonra verilmiştir. İlk sözleşme; Świecko-Poznan, Poznan-Konin ve Konin- Stryków olmak üzere üç bölüm ile ilgili olmuştur. Proje, 1997 İmtiyaz Sözleşmesine göre gerçekleştirilmiştir.

İmtiyaz sahibi; A2 otoyolunun Świecko-Nowy Tomysl bölümünün tasarım, finans, inşaat ve işletilmesinden sorumlu olmuştur. Finansal kapanış; finansal modelin analiz ve geliştirmesinin yanı sıra hukuki, mali ve sigorta danışmanlarını içermiştir. İmtiyaz, yolun devlete devredileceği 2037 yılında sona ermektedir. O zamana kadar imtiyaz sahibi tarafından işletilecek ve bakımı yapılacaktır.

İnşaat ve İşletme Anlaşması'na göre Devlet Hazinesi; otoyol geliştirme sahasını 2,5 yıl içinde otoyolu inşa edecek ve sonraki 25 yıl işletecek olan AWSA II'ye (imtiyaz sahibi) kiralamıştır. İmtiyaz sahibi; ücret toplama, yol durumu ve yolun ilgili yüksek standartlara uygun olarak bakımından sorumludur. Buna karşılık AWSA II; kredilerin geri ödemesini güvence altına alacak gerekli miktarda kamu ortağı tarafından finansman desteği almıştır.

Devlet, İmtiyaz sahibi üzerinde düzenleyici ve denetleyici rolünü korumaktadır. İmtiyaz Sözleşmesi gizli olarak kabul edildiği için risk dağıtımı ile ilgili az bilgi vardır.

İnşaat ve bakım riski özel ortak tarafından ve trafik riski devlet tarafından (ve gelir riski) üstlenilmiştir. İnşaat riski ağırlıklı olarak AWSA II tarafından üstlenilmiştir. İnşaat fiyat önceden sabitlenmiş olduğu için imtiyaz sahibi inşaat maliyeti, tasarım eksikliği, gerekli ek inşaat işleri, zemin koşulları, işçilik ve malzeme mevcudiyeti, inşaat süresi gecikmesi gibi öngörülemeyen olayların risklerini üstlenmiştir. Sonraki durumda Polonya makamları %30 öz kaynak kaybı ile AWSA II Sözleşmesini feshedebilir.

Trafik riski, esas olarak devlet tarafından karşılanır. Otoyol ücretleri devlet tarafından belirlenir ve gişelerden elde edilen gelir devlete aktarılır.

Performans gereksinimlerine göre sözleşme bilgileri hazır değildir. Bununla birlikte, proje göstergeleri iyi performans göstermektedir:

- Otoyol altı ay önceden teslim edilmiştir;

- 2015 yılı için trafik tahminî Świecko-Rzepin bölümünde 12000-16000 araç (ortalama günlük trafik) ve Rzepin-Nowy Tomysl bölümünde 8000 araç olarak tahmin edilmektedir. Filli trafik (1/12/2011 ve 30/10/2012 arası ölçülen gerçek trafik) tahminleri 17000 araç ve 11000 araç olarak gerçekleşmiş ve fiilî trafik, tahminî trafiği geçmiştir.

- Alternatif DK92 yolunun güvenliği yaklaşık %50 oranında artırıldığı için A2 otoyolunun işletilmesi ile ilgili önemli yol güvenliği gelişmeleri olmuştur. 2009 yılında, 239 kaza kaydedilmişken (52 ölü, 320 yaralı), 2011 yılında sadece 142 kaza (36 ölü, 179 yaralı) görülmüştür.¹⁸⁶

2.3.2. Deniz Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri

Malların etkin dolaşımı ekonomik büyüme için önemlidir. Limanlar, ülkelerin ekonomik kalkınması için önemli olmakla birlikte insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli gelişmeye ihtiyaç duymaktadır. Konteyner terminaleri için KÖO'lar dünya çapında popüler olmaya başlamış ve özellikle gelişmekte olan ülkelerde liman işlemlerinde teknolojinin ve verimliliğinin artırılmasında etkili bir yol olmaya başlamıştır.¹⁸⁷

Limanların yönetim modelleri, altyapı hizmetlerinin sunumu ve yönetiminde özel sektör katılımının dünyada artan trendini takip ederek son 20 yılda önemli ölçüde değişmiştir. Değer zincirini kontrol etme ihtiyacı, maliyetlerin düşmesi ve etkinliğin artması üzerindeki baskı, liberalleşmenin siyasi dalgası boyunca liman faaliyetlerinde özel sektör katılımlarının artmasına neden olmuştur. Terminal imtiyazları, liman faaliyetlerinde özel sektör katılımının en görünür çeşidi olmuştur ancak römorkaj hizmetleri, onarım taraması, bilgi teknolojisi ve çevre hizmetleri gibi özel ortaklar tarafından sağlanan birçok hizmet vardır. Bu hizmetler tüm limanlarda özel olarak yönetilmez. Aslında bu faaliyetlerin endüstriyel organizasyonu limandan limana değişmekle birlikte doğrudan liman otoritesi ya da üçüncü bir ortak (özel sektör) tarafından sağlanır.

¹⁸⁶ Agnieszka Lukaszewicz, p.155-157.

¹⁸⁷ International Finance Corporation (IFC), Improving Port Services and Infrastructure, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/07dfe180407f533384d494cdd0ee9c33/SectorSheets_Ports.pdf?MOD=AJPERES (8 Nisan 2016), p.1.

Çeşitli yönetim modelleri göz önüne alındığında, Dünya Bankası limanları 4 başlık altında sınıflandırmaktadır: Kamu hizmeti limanı, ücretli liman, mülk sahibi limanı ve özel hizmet limanı. Kamu hizmeti limanı; önemli fonksiyonların kamu otoritesi tarafından garanti altına alındığı limandır ancak özel işletmeci limana sahip olur ve işletirse bu, özel hizmet limanı olur. Bu ikisi arasında, kamu sektörünün ve özel sektörün bulunduğu ücretli liman ve mülk sahibi liman bulunmaktadır. İlkinde tüm altyapı sistemleri, yönetilmesi, bakımı kamuya aittir. İşletmeyi çalıştıran kişi bu kullanımı karşılığında ücret veya bedel öderse ücretli liman olur. Mülk sahibi modelinde, liman otoritesi altyapıdan sorumludur ve özel işletmeci üst yapıya sahiptir ve liman otoritesinin hakimiyetindeki alanı işletir. Ev sahibi olarak özel kuruluşlar hizmet sağlarken otorite kural koyma gücüne sahiptir. Liman imtiyazlarında başlıca riskler: planlama ve tasarım riskleri, yapım riskleri, izin riski, çevresel riskler, erişebilirlik risk, işletme riski, bakım ve onarım riski, teknolojik risk, talep riski, finansal risk, yasal risk, politik risk ve tek taraflı karar riski, mücbir sebep riskidir.¹⁸⁸

2.3.2.1. Valencia Cruise Terminal Projesi (İspanya)

Proje İncelemesi

Valencia Cruise Terminali, İspanya	
Proje türü: Greenfield	
Sözleşme süresi: 25 yıl (tahminî)	
Bütçe: 59,6 milyon Euro	Kamu sektörü yatırımı 33,2 milyon Euro, özel sektör yatırımı 26,4 milyon Euro
Proje Zaman Çizelgesi	
Projenin tasarlanması: 2007; İnşaatın başlaması: 2009; KÖO ihalesi: 2013	

Limn kent ve bölge için Valencia'nın en önemli kurumlarından biridir. Tarihsel olarak limn faaliyetleri modern Valencia kentini geliştirmiştir ve ticaret borsaları, yolcu hareketleri ve denizcilik hizmetleri bölgenin ekonomik büyümesini sağlamıştır. Yıllar

¹⁸⁸ Carlos Oliveira Cruz & Rui Cunha Marques, "Risk Sharing in Seaport Terminal Concessions", **Transport Reviews**, Vol.32, No.4, (July 2012), p.455-456; 459.

boyunca, Valencia Limanı büyümüş ve değişmiştir. Liman, yeni havzaların inşaatını mümkün kılan dalgakıranlar ve diğer koruma çalışmaları ile denize doğru büyümüştür. Aynı zamanda, yat kulüpleri veya 32. Amerika Kupası / Formula 1 Valencia Street Circuit gibi uluslararası yarışmalara ev sahipliği yapan tesislerle kent yeniden şekillendirilmiştir.

Son on yılda ve özellikle son beş yılda, Valencia Limanı uluslararası kruvaziyer yolcularını çekmeyi başarmıştır. Valencia şehri cazip bir turizm merkezi hâline gelmektedir ve Valencia Limanı Akdeniz'de faaliyet gösteren kruvaziyer gemileri için vazgeçilmez bir uğrak yeri olmaktadır. Bu durum şehir ve turizm sektöründe geri bildirim etkisi ile bölgede önemli bir ekonomik etkiye sahip olacaktır.

Şu anda kullanılan eski rıhtım sadece küçük gemiler ve yolcu feribotları tarafından kullanımına uygundur. Bu nedenle, büyük yolcu gemileri ile çalışan son kullanıcılara mühendislik açısından uygun ve cazip yeni liman tesisleri ve binalar gereklidir. Bu durum, yeni Valencia Kruvaziyer Terminal proje yatırımlarını motive etmiştir.

Kuzey Amerika sektörün açık ara lideri olmaya devam etmektedir. Asya nispeten düşük büyüme oranları ve küçük sanayi varlığını korumaktadır. Ancak son beş yılda Avrupa pazarında önemli bir büyüme yaşanmıştır.

Avrupa pazarı muhtemelen orta ve uzun vadede benzer oranlarda büyümeye devam edecek ancak ek yeni sorunlar ile karşı karşıya gelecektir. Dünya Turizm Örgütü'ne göre, Avrupa'da turist sayısı 2020 için tahminî %3,1 büyüyecektir ve kıtada 717 milyon ziyaretçi olacaktır. Tüm destinasyonların yeni kruvaziyer paketleri ile ilgili planlama ve kararlar alınırken toplam turist sayısının dikkate alınması gerekir.¹⁸⁹

Ana bağlantı noktalarının konumu ve mevcut iskele kullanımı açısından kapasite artırımını için çok az fırsatı olan Barselona, Cenova, Civitavecchia ve Pire'dir. Örneğin Barcelona'nın, önümüzdeki yıllarda terminal inşa etmek için sadece tek şansı olabilir.

Trafik son on yılda önemli ölçüde büyümüş ve 2011 yılında 400.000 yolcuya ulaşmıştır. Yeni yolcu terminalinin kurulmasından önce Valencia Limanı kruvaziyer gemileri için 5 rıhtıma sahipti ama ikisi yük terminallerinde bulunmaktaydı.

¹⁸⁹ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, "Valencia Cruise Terminal Spain", Athena Roumboutsos et al. (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde (141-153), Cost Office, 2013, p.142-143.

Trafik tahminleri göz önüne alındığında, 2027 yılında ihtiyaç duyulan rıhtım sayısı en düşük senaryoda (organik büyüme) 4 en iyimser senaryoda 7 (uluslararası pazar için ana liman olarak Valencia) aralığında olacaktır.

Temel durumda Valencia, sadece bölgesel İspanyol ve Avrupa pazarları için ana liman olarak hizmet vermektedir ancak gelişmiş durumda daha uzun mesafeli uluslararası kruvaziyer çekecektir.¹⁹⁰

Valencia yeni yolcu terminali için ayrıntılı analiz ve master plan tanımı yapıldıktan sonra, projenin nihai özellikleri 14 metrelik hat ile 1700 metre uzunluğunda rıhtım hattı dâhil 5,3 hektar yüzey alanıdır.

Valencia'da yolcu terminali rekabetçi bir ortamda çalışacaktır. İspanya'da Valencia ile rekabet eden birçok ana ve ikincil bağlantı noktası vardır ve bu durum ana liman olarak ve ara liman olarak fırsatları etkilemektedir. Ana liman operasyonları için ana rakip Barselona'dır, bu liman ara liman olarak Valencia'yı tamamlayıcıdır (Batı Akdeniz güzergâhında liman ve gemi hızları arasındaki mesafeye göre). Diğer rakip limanlar ana limanlar olarak Palma, Malaga ve Ibiza, aynı güzergâh dâhilinde ara liman olarak da Alicante, Cartagena, Almeria ve Castellón'dur. Limanlar piyasa segmenti, güzergâh ve yolculuk markasına bağlı olarak farklı seyir hatları için cazip özelliklere sahiptir.

İspanyol Liman Sistemi için düzenleyici çerçeve 27/1992 Devlet Limanları ve Deniz Ticaret Kanunu ile tanımlanır. Bu bağlantı noktalarının yönetilmesindeki liman makamları da bu Kanun ile oluşturulmuştur. Ayrıca bu Kanun'la tüm liman sisteminin operasyonel verimliliğinden genel sorumluluğu olan ve İspanya Bayındırlık Bakanlığına bağlı "Puertos del Estado" isimli kamu kuruluşu oluşturulmuştur.

Kanun 27/1992 ile kurulan yasal çerçeve aşağıdaki gibidir. Personel konularının özel iş hukukuna tabi olmasına rağmen liman makamları liman geliştirme, yatırım, ticaret politikası, organizasyon ve insan kaynakları politikaları konularında tam bir yönetim özerkliğine sahiptir. Hedefler ve iş yönetimi prosedürlerine dayalı faaliyetler geliştirirler ve rekabet avantajı ve küresel stratejiler geliştirmek için bir bütün olarak deniz ve kara faaliyetlerini yönetirler. Liman Makamları altyapı sağlamak ve temel liman hizmetlerini

¹⁹⁰ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.144.

düzenlemek, liman kamu mallarını yönetmek ve özel girişimlerin yokluğunda temel hizmetleri sağlamakla yükümlüdürler.

Liman makamlarının ana işlevleri şunlardır: arazi kullanımı ve yatırımların planlanması; altyapı, yatırım; liman kamu mallarını yönetmek; belediye meclisi dâhil olmak üzere limanda yer alan diğer kamu varlıkları ile koordinasyon; limanda faaliyet gösteren özel kuruluşların kontrolüdür.

26 Aralık 1997 de Kanun 62/1997 Devlet Limanları ve Deniz Ticareti ile ilgili Kanunu değiştiren 27/1992 sayılı Kanun kabul edildi. Kanun 62/1997 genel limanlarda özerk bölgelerin rolünü ve organizasyonunu düzenler. Bu Kanun'a göre özerk bölge, sadece başkanın tayin etme ve Liman makamı, Yönetim Kurulunu belirlemekten sorumludur. Sonuç olarak bu Kanun Liman Başkanlıkları ve Puertos del Estado kontrol ve koordinasyon rolünü güçlendirir.¹⁹¹

Altı yıl sonra 27 Kasım 2003' te Kanun 48/2003 (Genel Limanlarda Ekonomik Rejim ve Hizmet Sunumu) geçirilmiştir. Bu Kanun, ekonomik, mali ve vergi rejimleri bakımından İspanyol liman sistemi için tutarlı bir yasal çerçeve sağlamaktadır. Kanun, liman hizmetleri ve liman kamu malları düzenlenmelerini değiştirmiştir. Geleneksel liman hizmetleri artık liman başkanlıkları tarafından sunulabilir ve serbest rekabet koşullarında özel şirketlere emanet edilebilir.

Kanun 48/2003'ü değiştiren mevcut Kanun 33/2010 yürürlüktedir. Ana muhalefet siyasi grubu ile anlaşıldığı için bu Kanun, İspanyol liman sisteminde istikrarlı bir çerçeve ve daha yasal kesinlik sağlar. İspanyol liman sistemi için yapılan yeni düzenleyici çerçeve, üç temel ilke ile tanımlanır: daha büyük kendi kendini finanse etme kapasitesi, daha fazla yönetim özerkliği ve akılcılık ve denge kriterlerine dayalı bir ekonomik ve mali kontrol sistemi.

Las Provincias gazetesinde (23 Haziran 2010) yayımlanan bir röportajda Puertos del Estado Başkanına göre, yeni Kanun'un temel amaçları şunlardır:

- Tarifeleri ayarlama için daha fazla özgürlük: Liman başkanlıklarının kendi ekonomik durumuna göre gemi, yolcu ve mal liman ücretlerini ayarlamasına izin verilir;

¹⁹¹ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.145-146.

- İspanyol liman sisteminin yıllık %2,5 kârlılık elde etmesi için sıkı ekonomik ve mali kontrol;

- Özel yatırım çekme: Özel yatırım çekmek için taşımacılık ve lojistik sektörlerinde fırsatlar teşvik edilecektir;

- Serbest limanlarda rekabet, liman hizmetlerinin sağlanması için ücretsiz erişim sağlanması;

- Küresel ekonomide en rekabetçi limanlar arasında İspanyol limanlarının konumlandırılması: Liman başkanlıkları bu hedefe ulaşmak için liman ücretlerinde indirim uygulamak için daha fazla özgürlüğe sahip olacaktır;

- Altyapı yatırımlarını rasyonalize etmek ve mevcut ekipman ve tesislerin kullanımını maksimize etmek amacıyla liman kalitesini ve verimliliğini artırmak için planların geliştirilmesi;

- Limanların sosyo-ekonomik çevresinin geliştirilmesinin taahhüdü: Liman başkanlıkları yerel işletmeler ve buldukları şehirler ile bağlarını güçlendirmek için teşvik edilir;

- Liman Kurumu Başkanının rolünün öneminin artırılması;

-Küresel taşımacılık sistemine limanların entegrasyonu: Buradaki amaç intermodaliteyi geliştirmek amacıyla limanlarda birleşen kara yolu ve demir yolu güzergâhları arasında birlikte çalışabilirliği derinleştirmektir;

-Artan çevresel sürdürülebilirlik: Liman başkanlıklarının çevresel taahhütlerini değerlendiren yıllık bir sürdürülebilirlik raporu sunması gerekecektir.

Yeni, yasal, düzenleyici ve kurumsal ortam, Valencia Liman Makamının yeni yolcu terminali inşası ve imtiyaz kurmasına izin vermektedir. Bu Valencia Belediyesi tarafından talep edilen bir girişimdir ve liman ve şehre özel yatırım çekeceği için yerel işletmeler ve Valencia liman grubu tarafından desteklenmektedir.

İhale aşamasına geçmeden önce, Valencia Liman Makamı proje ile ilgili kruvaziyer terminal işletme şirketleri ve yolcu gemilerini incelemiş, altyapı özellikleri ve ihale işlemleri ile ilgili bilgi vermiştir. İmtiyaz Sözleşmesinde özel sektör ilgi düzeyini değerlendirmek için

onlarla görüşmeler yapılmıştır. Bu toplantılar süreçte sadece bir ilk adım olmuştur ve bunların temel amacı projede potansiyel teklif ilgisini artırmaktır. Rekabetçi imtiyaz ihale çağrısı 2013 yılının ikinci yarısında açılacaktır.

Valencia yolcu terminali için özel sektör operatör seçimi normal liman ihale prosedürlerinde aşağıdaki gibi gerçekleşecektir.

Kruvaziyer terminali imtiyazında kamu ve özel sektörün rolleri diğer liman imtiyazlarına benzerdir. Valencia Liman Makamı; dalgakıranlar, dip tarama, bina, liman, navigasyon yardımları ve navigasyon güvenliği, erişim, bakım, rıhtım inşasında ve özel şirket imtiyaz süresi boyunca deniz hizmetleri (kılavuzluk ve römorkaj) sağlamaktan, inşaat ve terminal binası, ekipman temini ve terminalin işletme ve bakımından sorumludur.

Yeni kruvaziyer terminali feribot terminali ve diğer özel yolcu terminali işletmecilerinin rekabetiyle karşı karşıya kalacaktır. Valencia kruvaziyer pazarını geliştirmek için isteklilerden asgari trafik seviyeleri beklenecektir. Proje kruvaziyer hatları ve kruvaziyer yolcuları tarafından kullanılacaktır.¹⁹²

Kruvaziyer terminali KÖO projesinin başlıca nedenleri yeni terminal binasının yapımı için finansman sağlamak ve kruvaziyer seferleri çekmek, Valencia kentine gelen yolcu gemilerine ve yolculara uluslararası standartlarda hizmet sunmaktır. İspanya'da ekonomik kriz göz önüne alındığında projenin finansmanı için özel fonların önemli olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca seçilen özel operatörün kruvaziyer işletmecisi olması durumunda daha fazla liman ziyaretleri sağlanacak, yolcu trafiği artacak ve trafiği rakip limanlara kaybetme riski daha düşük olacaktır.

Özetle, proje tesliminde KÖO seçilmesindeki ana nedenler şunlardır:

- Çalışmanın finansal risklerinin sınırlandırılması;
- Terminal işletcisine piyasa risklerinin geçirilmesi;
- Çalışmanın maliyetlerini düşürmek;
- Kruvaziyer terminali işleticisi seçimi ile kaliteli hizmet sunulması mümkün olacak;

¹⁹² María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.147-148.

- Trafığe ve İmtiyaz Sözleşmesine bağılı olarak 7-13 yıllık bir süre içinde proje yatırımını kurtarmasını sağılayacak net yıllık gelirin liman makamlarına sağılanması;

- Kruvaziyer ile ilgili faaliyetlerin genişletilerek iş imkânlarının oluşturulması;

- Kruvaziyer yolcu sayısında beklenen artış ve şehir mekanlarına yapılacak geziler, restoranlar, alışveriş ve giriş ücretleri üzerindeki harcamaları ile üretilecek gelire bağılı olarak şehir için net pozitif sosyo-ekonomik etki oluşturmamıştır.

Proje 1970'lerden bu yana İspanya'da ekonomik patlamanın en uzun kesintisiz dönemi sonunda, 2007-2008 de tasarlanmıştır. Yapımına 2009 yılında başlanmış ve ihale süreci 2013 yılında gerçekleştirilmiştir.

İspanya nominal GSYİH karşılaştırmalarına dayanarak dünyanın on üçüncü, Avrupa Birliği'nin en büyük beşinci ve Euro bölgesinin dördüncü büyük ekonomisidir. Ancak 2008 ve 2013 yılları arasında 1997 ve 2008 başındaki ekonomik patlama tersine dönmüştür.¹⁹³

İspanya on yıldan fazla süren bir emlak patlaması yaşamıştır; 2007 yılında zirvede, inşaat sektörü İspanyol GSYİH'sinin %16'sını oluşturuyordu ve aktif nüfusun %12'sini istihdam etmekteydi. Ancak emlak patlaması kişisel borçlarda artışa neden oldu ve ortalama ev borcu seviyesi on yıldan az bir sürede üç katına çıktı. 2008 yılında GSYİH'ye oranla İspanyol hükümet borcu Avrupa Birliği ortalamasının altındaydı ve hükümetin bütçe fazlası olmuştur. Dört yıl sonra, 2012 yılında, kamu borçları GSYİH'nin %90,7'sine çıkmıştır. Bu rakam Avrupa ülkelerinden daha düşük seviyelerde kalmaktadır. İspanya'nın mali sorunları özel borcunun GSYH'nin çok üzerinde %200 oranında olmasından ve 2013 yılında aktif nüfusun dörtte birinden fazlasını kapsayan yüksek işsizlik oranlarından kaynaklanmaktadır. .

Valencia Limanı dâhil olmak üzere birçok İspanyol limanı, krizden alınının akıyla çıkmış gibi görünüyor. İthalat akışı azalmış olsa da 2008 yılından bu yana %17,4 büyüyen ihracat katkısıyla kriz öncesi seviyelere ulaşıldı. İspanyol GSYİH'sine %1,1 katkı ile ihracat sektörü İspanyol ekonomisine istikrar getirmektedir. OECD, mal ve hizmet ihracatı bakımından İspanya'yı dünyada beşinci sıraya yerleştirmektedir. Sermaye malları ihracatı içinde en çok artan mal türleri arasındadır ve ihracat sektörünün orta vadede iyi bir performans yakalaması beklenmektedir.

¹⁹³ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.149.

İspanya'nın dış turizm sektörü son kırk yılda İspanyol GSYİH'nin yaklaşık %11'i karşılayarak ve yaklaşık iki milyon kişiye istihdam yaratarak dünyanın en büyük ikinci turizm sektörü haline gelmiştir. Ağustos 2012 yılında İspanya 7,9 milyon ziyaretçi ile aylık rekorunu kırmıştır.

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) uluslararası turizm gelirleri açısından ABD'den sonra İspanya'yı sıraya ikinci yerleştirmiştir. Kruvaziyer endüstrisi İspanya'da turizm sektöründe en çok büyüyen alt sektörlerden biri olmuştur. 2000 yılından bu yana kruvaziyer yolcu sayısındaki artış farklı limanlarda çeşitli kruvaziyer terminali inşaat projelerinin gelişimini motive etmiştir.¹⁹⁴

Son on yılda Valencia Limanı cazip bir turizm merkezi haline gelmiştir ve bu nedenle Valencia Limanının Akdeniz'de faaliyet gösteren kruvaziyer gemilerine yönelik önemli bir merkez olma fırsatı vardır.

Ayrıca Avrupa Bağlantı Tesisi 2014-2020 ve yeni revize edilen TEN-T onaylandığında Valencia Limanı TEN-T çekirdek ağ bağlantı noktası olacaktır. Zaten Öncelik Projesi 21 (Deniz Otoyolları) için önemli bir limandır ve çekirdek ağ Koridor 3'e (Algeciras-Valencia- diğer noktalar-Budapeşte-Ukrayna sınırı) bağlanacaktır. Ancak yeni yolcu terminali TEN-T Programı kapsamı dışındadır ve herhangi bir Avrupa Birliği ortak projesi olarak finansman alamayacaktır.¹⁹⁵

Kanun 48/2003'ü değiştiren Kanun 33/2010 sayılı (Genel İlgi Limanlarında Ekonomik Rejim ve Hizmet Sunumu) Valencia yolcu terminalinde takip edilecek ihale sürecini yönetmektedir. Açık çağrı ihale süreci kullanılacaktır.

Terminal binası için ilk tasarım liman makamı tarafından hazırlanmış olmasına rağmen, özel sektör operatör liman makamı ile iş birliği içinde tasarımı özel ihtiyaçlarına adapte edecektir. Özel operatörün terminal inşaa maliyetini finanse etmek için en iyi yolu bulması beklenmektedir. Yolcu terminal işletmecisi aynı zamanda terminal binasının inşası, işletme ve yönetimi ve bakımından sorumlu olacaktır. İmtiyaz Sözleşmesinin sonunda mülkiyeti liman başkanlığına transfer edilecektir.

¹⁹⁴ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.150.

¹⁹⁵ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.151.

Özel işletmeci Valencia Liman Makamına aşağıdaki liman ücretlerini ödemek zorunda olacaktır:

- "Tasa de Actividad", özel gelir elde etmek için liman alanını kullanma ücreti. Bu hangisi büyükse cironun %2'si ya da "tasa de ocupación" %20'si olacaktır ve 2.yılda yolcu başına 0,13 Euro olacaktır;

- "Tasa de Ocupación": 2. yılda yolcu başına 0,39 Euro sabit yıllık kira bedeli karşılığı;

Aşağıdaki indirimler, Kanun'a göre uygulanacaktır:

- İnşaat döneminde "tasa de ocupación" %95 indirim;

- İyi çevre uygulamaları için "tasa de actividad" %15 indirim;

- Kalite kontrol onay belgesi için "tasa de actividad" %15 indirim.

Özel operatör için en uygun risk yolcu terminali rekabetçi bir ortamda faaliyet göstereceği için ticari / gelir riski olacaktır ve sözleşmede minimum düzeyde trafik istenecektir ve sabit bir yıllık kira ödemesi olacaktır (tasa de ocupación). Valencia Liman Makamı en önemli liman ücretlerinden biri olarak bu piyasa riskinin bir kısmını paylaşacaktır "tasa de actividad" ve bu doğrudan doğruya özel işletmecinin yıllık cirosu ile bağlantılıdır.

Tasarım ve inşaat riskinin büyük bir kısmı; dalgakıranlar, rıhtım, iskele ve yeni terminal ulaşım yolları ve binalardan sorumlu kamu makamına aittir. Özel operatör terminali binası inşaatı riskini üstlenir. İşletme riski çoğunlukla özel olacaktır. Kamu makamının alacağı tek risk özel operatör iflas ettiğinde imtiyaz sahibinin liman makamı tarafından kurtarılması olacaktır.

İnşaat riskinin büyük bir kısmı; yeni dalgakıranlar, rıhtım, iskele ve yeni terminal inşaatından sorumlu kamu makamına ait olacaktır. Özel operatör terminal binasının inşaatı riskini üstlenir. Finansal risk her iki taraf tarafından yatırılan tutarlar ile bağlantılı olacaktır. Liman makamı imza sonrası imtiyaz sözleşmesini değiştirmeyeceği için mevzuat riski her iki tarafı da etkiler ve bu nedenle tek risk ulusal liman yönetmeliklerinde değişiklik olmasıdır.

Operasyonel performansı, kalite kontrol ve çevre uygulamalarına bağlı anahtar performans göstergelerinin İmtiyaz Sözleşmesine dâhil edilmesi beklenmektedir.¹⁹⁶

2.3.2.2. Antwerp Limanı Deurganckdock Lock Projesi (Belçika)

Proje İncelemesi

Deurganckdock Lock, Antwerp, Belçika	
Proje türü: Brownfield ve Greenfield	
Sözleşme süresi: 20 yıl (tasarım ve inşaat dâhil)	
Bütçe: 382,3 milyon Euro	Bütçe (nominal fiyatlar) tasarım, inşaat, finansman maliyetleri ve inşaat süresi işletme giderlerini içerir.
Proje Zaman Çizelgesi	
İnşaat ve çevre izinlerinin onaylanması: 1Q 2010; NV Vlaamse Havens'in yapımı: 25 Şubat 2011; NV Deurganckdoksluis:4 Temmuz 2011; İnşaat başlangıcı: 24 Kasım 2011	

Antwerp Limanının sol kıyısının geliştirilmesi 1970'lere kadar uzanır ve kuzey ve güney rıhtım inşaatı ile Waasland kanalından başlamıştır. Orijinal planlarda, deniz tarafında Scheldt'e doğru Waasland Limanının gelişimi Baalhoek kanalı ve ilgili Baalhoek yoluyla planlanmıştır. Kallo Kanalı böylece sadece transit kilit görevi görecek. Deniz tarafı erişimi hiç gerçekleşmemiştir. Kallo Lock 1983 yılından bu yana faaliyettedir ve Waasland noktasına erişim sağlamaktadır. 1998-1999 yıllarında Deurganckdok gelişimine karar verildiğinde, bölgesel kalkınma planından Baalhoek kanalı için ayrılan rezervasyon alanının silinmesine karar verilmiştir.

Kallo Kanalı oldukça doludur: Yılda 8800 hareket (123m ton). Bekleme süreleri 3,5 saat seviyesindedir. Kallo Kanalı, Antwerp Limanında Berendrecht Kanalına göre %50 daha yoğundur. Bunun nedeni artan deniz trafiği ve iç navigasyon tarafından kanalın kullanımıdır. Boyut olarak (360m x 50m x 12,58m), kanalın deniz tarafından erişim kanalı olarak kullanılması düşünülmemiştir. Kanal eskidikçe düzenli ve yapısal bakım da gereklidir. Ayrıca, tüm Waasland Limanını engellediğinden kanalın çarpışma olasılığı her zaman vardır.

¹⁹⁶ María del Carmen Juan Martínez and Eva Pérez García, p.151-152.

Kallo şehir merkezi kanala yakındır ve alternatif erişim yerleşim alanlarından daha uzakta olacaktır.

Yeni Deurganckdock Kanalı ile Flaman hükûmeti ve Antwerp Belediye Liman Makamı rıhtımlara daha iyi erişim sağlamak istemektedir. Bir kanal gemilerin gelgit ile su seviyesi her zaman yüksek olan liman rıhtımına Scheldt'ten girmesini sağlar. Yeni kanal, Waasland Limanda ikinci bir kanaldır. Yeni kanal, Waasland Limanının potansiyel maksimum kullanımına izin verir. Dolayısıyla şimdiki Kallo Kanalından daha büyük olacaktır. Yeni kanal Kallo Kanalından daha uzun ve aynı zamanda daha derin olacaktır.

Waasland Liman faaliyetlerindeki artış nedeni ile- sık kullanılan RoRo terminallerinin yanı sıra yeni tank terminali dâhil- Kallo Kanalı kapasite sınırına gelmiştir. Kargo şirketleri ve gemi acenteleri mevcut bekleme sürelerinin kabul edilebilir sınırlara ulaşmış olduğunu konusunda birkaç yıldır uyarı yapmaktadır. Kallo Kanalının nakliye için erişilebilir olmadığı durumlarda Scheldt'in sol yakasında ikinci bir kanal Antwerp Limanında operasyonel güvenilirlik sunmaktadır. Bakım ve onarım çalışmaları sırasında, gemiler Waasland Limanı üzerinden ikinci kanalı kullanarak giriş çıkış yapabilir.¹⁹⁷

Deurganckdok Kanalının inşaatı Flaman hükûmetinin önemli projelerden biridir ve 2020 hedeflerinden biridir. 5 Haziran 2009 tarihinde "8 Mayıs 2009 tarihli Kraliyet Kararnamesi" Belçika Resmî Gazetesi'nde yayımlanmıştır. Bu yeni özel hukuk bağımsız ajans NV Vlaamse Havens'in kurulmasını onaylamıştır ve limanlar politikası ve yönetimi ile ilgili 2 Mart 1999 tarihli Kararnameyi güncellemiştir. NV Vlaamse Havens, Antwerp, Bruges-Zeebrugge ve Ghent liman alanlarının deniz erişim yollarının uzatmalarının uygulanmasından sorumludur. Her limanda daha sonra liman makamlarına teslim edilecek yeni deniz kanallarının inşaat ve finansmanından sorumlu yan şirketleri vardır.

NV Vlaamse Havens iştirak şirketlerinden biri NV Deurganckdoksluis şirkettir. Antwerp Belediye Liman Makamı, NV Deurganckdoksluis'de (%74) çoğunluk hissesini elinde bulundurmaktadır ve NV Vlaamse Havens kalan %26 hisseye sahiptir.

NV Deurganckdoksluis, Waasland Limanında ikinci kanalı inşa ve finanse edecek ve Anvers Liman Makamına 20 yıllık bir İmtiyaz Sözleşmesi verecektir. İkinci kurum yeni deniz

¹⁹⁷ Céline Van Nieuwenhuysen and Thierry Vanelslander, "Port of Antwerp Deurganckdock Lock Belgium", Athena Rouboutsos et al. (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde (154-160), Cost Office, 2013, p.155-156.

kanalının korunmasından sorumlu olacaktır. Kanal yapım sözleşmesi Jan De Nul nv, CEI De Meyer NV, Betonac NV, Herbosch-Kiere NV, Antwerpse BOUWWERKEN NV'dan oluşan ve geçici bir ticari kurum olan Waasland Kanalına verildi. 14 Eylül 2011 tarihinde, Avrupa Yatırım Bankası (160,5 milyon Euro) ve KBC Bankası ile (81,16 milyon Euro) kredi kabul edildi. Kalan sermaye Antwerp Belediye Liman Makamı ve Flaman Hükûmeti tarafından sağlanacaktır.

Doğrudan kanal kullanıcıları, kanal arkasında liman şirketleri ve nakliyecilerdir.

Diğer paydaşlar / dolaylı kullanıcılar: Tüketiciler; çalışanlar; yerel halk; Antwerp Belediye Liman İdaresi (ek liman aidat geliri); diğer Flaman limanları (kayıp) liman makamları; Flaman hükûmeti; Federal hükûmet (çalışanların gelir vergisi yoluyla).

NV Vlaamse Havens ve iştiraki NV Deurganckdoksluis tarafından inşaat ve finansman Flaman Hükûmetinin geleneksel finansmanına kıyasla aşağıdaki avantaj ve fırsatları doğurmuştur:

- Uzatılmış ödemeler, vergilendirilmeyen ek değer;
- Flaman Bölgesi hesaplarında yatırım maliyetlerine destek zorunluluğu olmaması;
- Risklerin sınırlanması (talep riski, inşaat riski, kullanılabilirlik riski ve kanal inşaatı ile bağlantılı ek masraflar dâhil olmak üzere).

Ayrıca NV Deurganckdoksluis'in kurulması ile kanal inşaatı ile ilgili tüm masraflar ve gelirler ayrılmıştır. Bu tüzel kişilik projenin koordinasyonu ve hızlı yürütülmesi için en iyi garanti sunacak şekilde liman sahalarında deniz erişimini optimize etme konusunda şeffaf bir şekilde sorumludur. Antwerp Belediye Liman Makamının talebi üzerine, liman makamı tarafından kanal inşaat ve finansman senaryosu araştırılmıştır.

Mevcut model ve temsili inşaat yönetimi alternatifleri karşılaştırılmış ve avantajları ve dezavantajları tespit edilmiştir. Her iki senaryoda da liman şirketi tüm riskleri taşımaktadır. Ancak NV Vlaamse Havens ve iştiraki NV Deurganckdoksluis tarafından yapılan inşaat ve finansman bu işlemlerin liman makamı tarafından yürütülmesi ile karşılaştırıldığında aşağıdaki avantajları sağlamıştır:

- Flaman Bölgesi düzeyinde altyapı inşaatı olarak liman politikasının önemli yönlerini belirleyen Liman Kararnamesi felsefesi ile uyum

- Flaman limanları için eşit çalışma koşulları ve daha iyi garanti

- Liman altyapısının finansmanı açısından daha fazla şeffaflık.

Ekonomik krizin olumsuz etkilerine rağmen NV Vlaamse Havens 8 Mayıs 2009 tarihinde Kraliyet Kararnamesi ile oluşturulmuştur.

Kanal Beveren Belediyesi'nde, Antwerp Limanının sol yakasında Waasland Limanında bulunmaktadır. En yakın konut sitesi Kieldrecht'ten 2000 m uzaklıkta yer almaktadır. Güneybatısında Verrebroek yaşam alanı bulunmaktadır ve Güneydoğusunda 4000 ve 3000 metre mesafede Kallo yaşam alanı yer almaktadır.¹⁹⁸

İnşaat için çeşitli ihale çağruları 6 Eylül 2010 ve 13 Mart ve 2012 tarihlerde Belçika İhale Bülteninde yayımlanmıştır. Ana işler için altı uygulama 2 Şubat 2011 tarihinde sunulmuş ve ihale THV Waaslandsluis'e verilmiştir. Finansman Avrupa Yatırım Bankası ve KBC Bankası ile ayrı ayrı müzakere edilmiştir.

Yıllık imtiyaz ücreti Antwerp Belediye Liman Makamı tarafından NV Deurganckdoksuis'e ödenecektir ve sadece inşaat tamamlandıktan sonra belli olacaktır ve geçerli inşaat ve finansman maliyeti esas alınacaktır. Dolayısıyla inşaat maliyet riski liman makamı tarafından üstlenilmektedir.

Antwerp Belediye Liman Makamı ve Flaman Bölgesi arasında bir sübvansiyon sözleşmesi imzalanmıştır ve Flaman Bölgesi 20 yıllık imtiyaz süresi boyunca liman makamına yıllık sübvansiyon tahsis edecektir. Banka teminatı %51 Flaman Bölgesi ve %49 Liman Makamı tarafından garanti edilecektir.

Son yıllarda Antwerp Belediye Liman Kurumu'nun yıllık hesaplarının incelenmesine göre maliyetin en az yarısının satış gelirleri ile (%50 kriteri) kapanacağı görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak, liman makamı bir piyasa kurumu olarak kabul edilir ve hükümet nezdinde finansal olmayan işletmeler grubunda sınıflandırılır.

¹⁹⁸ Céline Van Nieuwenhuysen and Thierry Vanelslander, p.157-158.

Kreditörler (Avrupa Yatırım Bankası ve KBC Bankası) kredilerinin kalan miktarı için garantiye sahiptir. Liman makamı yeni deniz kanalını işletir ve bakım risklerini üstlenir.

Flaman Bölgesi Antwerp Belediye Liman İdaresi, kanal kullanılabilirliği ve taşıma süresi ile ilgili koşullara bağlı olarak 18 milyon Euro sübvansiyon vermektedir.¹⁹⁹

2.3.2.3. Adriatic Gateway Konteyner Terminal Projesi (Hırvatistan)

Proje İncelemesi

Adriatik Gateway Konteyner Terminali, Rijeka, Hırvatistan	
Proje Türü: Brownfield ve Greenfield	
Sözleşme süresi: 30 yıl	
Bütçe (2010-2015)	İmtiyazın kalanı üzerinde 65 milyon Euro yatırım yapılacaktır.
30 milyon Euro: Rijeka Liman Makamı	
34 milyon Euro: Adriatic Gateway j.s.c	
Proje Zaman Çizelgesi	
Luka Rijeka d.d., kamu-özel şirketi olarak 1999 yılında kurulmuş, 2000 yılında Rijeka limanında kuru yük terminalleri işletmesi için imtiyaz verilmiştir.	
2009 yılında bağlı ortaklık olan Jadranska Vrata d.d.'ye aynı zamanda Adriatic Gateway j.s.c. olarak bilinen Bradjica Konteyner Terminalinin işletilmesi ve genişletilmesi için 30 yıllık imtiyaz verildi.	
2011 yılında Filipinler merkezli konteyner terminali işletmecisi ICTSI, Jadranska Vrata d.d.şirketinin %51 hissesini satın aldı ve terminalin kontrolünü üstlendi. Luka Rijeka d.d. hisselerin %49'una sahiptir.	

Rijeka limanı; Sırbistan, Bosna Hersek, Macaristan, Avusturya, Slovakya ve Çek Cumhuriyeti, Batı Ukrayna ve Güney Polonya'nın yanı sıra Hırvatistan gibi komşu ülkelere hizmet veren Orta Avrupa'ya açılan bir kapıdır.

2011 yılında ana terminal kapasitesi aşağıdaki gibidir:

- Konteynerler: 250.000 TEU;
- Genel kargo: 3,5 milyon ton;

¹⁹⁹ Céline Van Nieuwenhuysen and Thierry Vanelslander, p.159.

- Kuru dökme (özellikle kömür ve demir cevheri): 4,5 milyon ton;
- Sıvı dökme: 24 milyon ton.

Rijeka Limanı; yağ, genel kargo, dökme yük ve konteyner dâhil olmak üzere 9,4 milyon ton kargo hacmi ile 2011 yılında Hırvatistan'ın en büyük limanıdır (150.677 TEU.). Konteyner hacmi 2012 yılında 6,4 milyon ton'a ve 2013 yılında 169.963 TEU'ya çıkmıştır. 2010 yılındaki 152.016 TEU hacmi ile petrol terminali ulusal petrol boru hattı sistemini yöneten şirket olan Naftovod d.d., tarafından imtiyaz sahibi olarak işletilmektedir. Luka Rijeka d.d. limanda kuru yük işlemlerinden sorumludur. Başlangıçta 2000-2012 arası 12 yıllık imtiyaz verilmiştir ve sonra 2042'ye uzatılmıştır. Jadranska Vrata d.d. adlı iştiraki tarafından işletilen Adriyatik Geçidi Konteyner Terminali ile ilgili imtiyaz kısmı modernizasyon ve terminalin genişlemesini kolaylaştırmak amacıyla 30 yıllık bir sözleşme ile 2009'da uzatılmıştır. Bu yatırım programının finansman kısmı, Rijeka Geçidi programının bir parçası olarak Dünya Bankası'ndan elde edilmiştir. 2010 yılında yapılan uluslararası ihale sonrasında Filipinler merkezli bir terminal operatörü ICTSI şirketi Adriyatik Geçidi Konteyner Terminalinin gelişimi için Luka Rijeka'nın stratejik ortağı olarak seçilmiştir ve Jadranska Vrata d.d. şirketinin %51 hissesini 15 milyon Euro bedelle satın almıştır (aynı zamanda Adriyatik ağ geçidi j.s.c olarak da bilinmektedir).

O zamandan beri Rijeka Liman Makamı 14.2 m su derinliğine sahip yeni bir 328 m rıhtım yapımına 30 milyon Euro üzerinde yatırım yapmıştır. Karşılaştırma için, mevcut 300 m rıhtım sadece 11,7 m su derinliğine sahiptir. 2010-15 dönemi için Adriyatik Geçidi j.s.c tarafından öne sürülen 34 milyon Euro yatırım programı terminalin işletme alanları ve demir yolu altyapısının yeniden inşası ve yeni ekipman alımı ve bilgi teknolojilerinin yükseltilmesi ile ilgilidir.²⁰⁰

Rijeka Liman Makamı, kâr amacı gütmeyen bir tüzel kişilik olarak Hırvatistan Hükûmeti tarafından 1996 yılında kurulmuştur. Liman sahibidir, liman planlama ve altyapı geliştirme, imtiyaz ve izinler, liman kullanıcıları ve liman hizmet sağlayıcıları, emniyet ve güvenlik, atık yönetiminin düzenlenmesi görevlerini ifa etmektedir. Adriyatik Geçidi Konteyner Terminalinin ortak girişim ortağı Luka Rijeka d.d., ana terminal işletme şirketi olarak 1999 yılında kurulmuştur. 2013 Eylül ayında Hırvatistan Hükûmeti (Devlet Mülkiyet Fonu) %71,4'üne, Hırvatistan Osiguranje'nin d.d. Sağlık ve Emeklilik Sigorta Kurumu %14,1'ine, Jadrolinja ulusal nakliye hattı %0,6'sına sahip olmuştur. Geri kalan %13,8'ine

²⁰⁰ Sandra Juretic, Sheila Farrell, "Adriatic Gateway Container Terminal Croatia", Athena Rouboutsos, Sheila Farrell and Koen Verhoest (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2014 Discussion Country Profiles & Case Studies** içinde (240-247), Cost Office, 2014, p.241-242.

küçük hissedarlar sahip olmuş ve ulusal borsada işlem görmüştür. Luka Rijeka d.d. liman hizmetleri, depolama, kargo taşımacılığı ve diğer lojistik faaliyetleri sağlamaktadır.

ICTSI -Filipinler merkezli konteyner terminal işletmecisi- yurt dışı projelerde büyük bir portföy geliştiren (dünya çapında 19 terminal) stratejik yatırımcıdır. ICTSI hâlâ en büyük imtiyazı olan Manila Konteyner Terminali için teklif vermek üzere Filipinli büyük holdingler Soriano ve Razon Grupları ve Amerikan Konteyner Nakliye Şirketi Sea-Land Services Inc, arasında bir ortak girişim olarak 1987 yılında kurulmuştur. 2001 yılında Asya mali krizinin neden olduğu nakit akış problemlerinden kurtulmak için ICTSI dış konteyner terminallerini Hutchison Ports Holdings'e satmıştır. O zamandan bu yana ağırlıklı olarak yeni terminal ihaleleri yoluyla portföyünü başarı ile geliştirmiştir.

Terminal nakliye hatları, lojistik hizmetleri ve konteyner nakliyatçıları / alıcıları için ortak bir kullanıcı bazında işletilmektedir.

Bu projede KÖO modelinin seçilmesindeki amaçlar şunlardır:

- Hizmet kalitesinde gelişme;
- Demir yolu altyapısının iyileştirilmesi ve planlanan tanıtım yoluyla limanın Orta Avrupa hinterlandına uzatılması
- Özellikle ekipman alımı, bilgi teknolojileri sistemlerinde teknik uzmanlığa erişimdir.

Standart bir imtiyaz sözleşmesi yerine ortak girişim kullanımı, Luka Rijeka'nın karlılığın devamına katılım arzusunu yansıtır ve bu bilgi aktarımı artan kamu sektörü kontrolü fırsatları sunar.

Stratejik yatırımcı katma konsepti 2006-2008 yılları arasında trafiğin artmasının ardından ortaya çıkmıştır ve büyük ölçüde kendi iç ray bağlantılarını geliştirmeye başlayan Slovenya Koper Limanı ile Orta Avrupa trafiği için artan rekabetten etkilenmiştir. Ancak ihale küresel durgunluktan kaynaklanan keskin bir trafik düşüşü sonrası 2010 yılında gerçekleşmiştir, bu nedenle ICTSI, Adriyatik Geçidi j.s.c. %51 hissesi için nispeten düşük fiyat ödemiştir.

Rijeka; Avrupa Merkez trafiğinin rekabeti için iyi bir lokasyona sahiptir özellikle şimdi daha büyük gemileri ağırlayabilir, ayrıca Baltık-Adriyatik Gelişim Koridoru boyunca demir yolu iletişiminin güçlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Sırbistan ve Macaristan için düzenli tren hizmetleri Kasım 2012 tarihinden bu yana faaliyet göstermektedir ve terminalde yeni demir yolu tamamlandıktan sonra demir yolu ile hareket eden konteynerlerin oranında önemli bir artış olması muhtemeldir. Sonuç olarak, Adriyatik Geçidi Konteyner Terminali

yönetimi Hırvatistan pazarı konteyner trafiğinin 2013 yılında %51'den 2016 yılına kadar %32'ye düşeceğini öngörmektedir.²⁰¹

Stratejik ortak Luka Rijeka d.d. adına Hollandalı danışmanlık firması MTBS ve Dünya Bankası tarafından yönetilen uluslararası bir ihale ile seçilmiştir. MTBS tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri ihale stratejisinin tasarımı, ihale dokümanlarının hazırlanması, tercih edilen aday ile müzakereler ve tekliflerin değerlendirilmesi ve desteği içermektedir. ICTSI dâhil beş istekli vardır: İspanya TCB Grubu, DP World Dubai, APMT (konteyner nakliye hattı Maersk kardeş şirketi) ve Alman terminal operatörü HHLA.

Sözleşmenin üç ana bileşeni vardır:

- Jadranska Vrata d.d. ve Rijeka Port Authority arasında 2009 yılında imzalanan 30 yıllık asıl imtiyaz sözleşmesi;

- Jadranska VRATA hisselerinin %51'inin ICTSI'ye devri için Hisse Alım Sözleşmesi;

- Luka Rjeka d.d. ve ICTSI arasında gelecekteki ilişkilerini tanımlayan ve yeni ortak girişim yönetimi ve kontrolü ile ilgili Hissedarlar Sözleşmesi.

Adriyatik Geçidi Konteyner Terminali'ni etkileyen en önemli risklerden bazıları şunlardır:

- Limanda özel sektör katılımının artırılmasına karşı sendika direnci;

- Deniz inşaat işleri ile ilgili teknik ve maliyet riskleri;

- Projenin etkisini ve daha uzak pazarlarda payını artırma yeteneğini sınırlayan yetersiz koridor kapasitesi;

- Olumsuz çevresel etkilerdir.

Denizcilik Bölgeleri ve Limanlar Kanunu, liman makamını inşaat ve (üst yapı dâhil) bakım işlerinden sorumlu tutarken AGCT j.s.c şirketinin terminal tasarımı açısından önemli bir danışmanlık rolü vardı ve aynı zamanda kendi ekipman bakımını üstlenmekteydi.

Ortak girişimde kaynaklanan ticari riskler şunlardır:

- Dünya ticaretinin ve bölgesel ticaretin büyümesinin devamı;

- Küresel ve bölgesel ekonomik koşullar;

- Gemi boyutunda artışlar;

- Okyanus taşıyıcıları arasında konsolidasyon;

- Doğrudan diğer limanlar ile rekabet içeren kullanıcıların liman hizmetleri için ödeme isteğidir.

²⁰¹ Sandra Juretic, Sheila Farrell, p.243-244.

Ticari riskler kendi iştiraklerini AGCT'ye yansıtmak için, kabaca eşit oranlarda yarı kamusal ve özel kurumlar (sırasıyla Luka Rijeka d.d ve ICTSI) tarafından karşılanır. Finansal riskler benzer bir şekilde AGCT hissedarları arasında paylaşılır. 30 yıllık İmtiyaz Sözleşmesi veya hissedarlar sözleşmesine herhangi bir performans hedefinin dâhil edilip edilmediği bilinmemektedir. Performans izlenmesi imtiyaz sahibinin iş planında yer alan tahminlerle karşılaştırılarak trafik hacimleri ile ilgili olmuştur.²⁰²

2.3.3. Hava Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri

Hava ulaştırma hizmetlerine özel sektörün katılımı onlarca yıldır bilinmektedir. Bu katılım, ilk olarak 1970'lerin sonunda ABD'de yerel piyasaların deregülasyonu ile düşük maliyetli taşımayı ve rekabetin artırılmasını teşvik etmek ve böylece ücretleri düşürmek, hava trafiğinin canlandırılmasına katkı sağlamak için başlamıştır. Avrupa'da piyasa deregülasyonu, birkaç reform paketi uygulandıktan sonra 1997'de yapılmıştır. Serbestleşme trendi, hava yollarını devlet kontrolünden müşteri memnuniyetini ön planda tutan piyasa odaklı yaklaşıma taşımış, bu aynı zamanda yönetim modellerini ve piyasa yapısını değiştirmesi konusunda altyapı sağlayıcılarını da etkilemiştir. Havaalanları, hava yollarının aksine oldukça kârlıdır ve bu yüzden de değerli işletmelerdir.

Hava yolu sektörü firmaların özel olarak işletmesine doğru kaymasına karşın, kamu sektörü altyapının yönetimi, finansmanı, işletilmesinde halen bazı derecelerde katılımı vardır, örneğin, Avrupa'da kamu sektörünün ve özel sektörün bir arada bulunması yaygındır. Avrupa hava yollarındaki yer hizmetlerine özel sektörün katılımı AB'nin 96/97 EC sayılı Direktif ile mümkün olmuştur.²⁰³

Gelişmekte olan ülke hükûmetleri, hizmet sunumunu geliştirmek için havaalanlarının yönetiminde ve finansmanında özel sektörün katılımının faydasının giderek arttığının farkına varmıştır. Havaalanlarının tamamının veya bir kısmının özel kuruluşlarca yönetilmesine dayanan, hükûmetlerin daha az risk aldığı ve azınlık hissesine sahip olduğu, uzun dönemli imtiyaz sözleşmeleri günümüzde egemen bir modeldir. Hava ulaştırma altyapısı, kalkınma için önemlidir. Havaalanları 'havacılık altyapısı', beşerî sermaye, ticaret ve turizm akışları yoluyla ekonomik kalkınma için yerli ve uluslararası bağlantılar sağlayarak bir ulusun altyapı ihtiyaçlarının önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Uluslararası bağlantılar yoluyla turizmde

²⁰² Sandra Juretic, Sheila Farrell, p.245-247.

²⁰³ Carlos Cruz and Rui Marques, "Contribution to The Study of PPP Arrangements in Airport Development, Management and Operation", **Munich Personal RePEc Archive (MPRA)**, Paper No.24623, Posted 25 August 2010, p.1-3.

yeni piyasaların gelişmesi ve yüksek katma değerli iç piyasaların büyümesi özellikle etkin bir havacılık altyapısına bağlıdır.²⁰⁴

KÖO projelerinin tasarlanması ve geliştirilmesinde riskin azaltılması özel sektörün potansiyelini tam olarak kullanmasında en önemli öğedir. Hava ulaştırma özellikle istikrarsız ve riskli bir piyasadır. Yüksek yatırımlara ihtiyaç duyması, gelirlerin makroekonomik performansa duyarlılığı, havaalanlarındaki şiddetli rekabet ortamı, havaalanı performansı üzerinde büyük etkisi olan havaalanının maliyetlerini kurtarmasını son derece zor kılmaktadır. Havaalanları sermaye yoğun teknolojiye sahip olduğundan havaalanı sektöründe üretim riski önemlidir. En önemli ticari risk, - talep tahminleri genelde yanlış yapıldığı için – taleptir. Hava taşımacılığı talebi dışsal faktörlere karşı oldukça duyarlıdır (örneğin, H1N1 gribi). Hava yolu stratejileri, uzun dönemde hava trafiğinin tahmininde büyük önem taşımaktadır.²⁰⁵

Havalimanlarının karşılaştığı ve KÖO'ları etkileyen önemli zorluklar şunlardır:²⁰⁶

- Kapasite kısıtları,
- Havalimanlarının yeşillendirilmesi,
- Kalkınma projelerinde finansman eksikliği,
- Asayiş ve güvenlidir.

Havacılık sektörü, uluslararası ticareti kolaylaştıran, turizmi ve yatırımları uyaran ve insanların birbirine bağlanmasına yardımcı olan, ekonomik ve sosyal kalkınma için önemli bir güçtür. Hava ulaştırma altyapısı, kamu sektörünün geleneksel olarak korunması olmuştur. Dünya genelindeki tecrübeler göstermiştir ki özel sektör hükümetler için daha etkili hizmet ve tasarruf katkısı sağladığı için özel sermaye ve uzmanlıkların yanı sıra ticari disiplin havacılık ve altyapı hizmetlerinin sunulmasında büyük fark yaratabilir. 20 yılı aşkın süredir, Dünya Bankası'nın bir kuruluşu olan Uluslararası Finans Kurumu / International Finance Corporation (IFC) havacılık sektöründe kıtalar boyunca bir dizi havalimanı ve hava yollarının

²⁰⁴ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), Airports, <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation/airport> (15_Nisan 2016).

²⁰⁵ Carlos Cruz and Rui Marques, Contribution to the Study of PPP Arrangements in Airport Development, Management and Operation, p.9-10.

²⁰⁶ Ramatou Magagi, 'Increasing Trends Towards Airport PPPs in Emerging Markets', **IFC's Global Airport PPP Seminar**, Dubai U.A.E., February 22-23, 2011, p.14.

finansmanına önemli katkılar sağlamasının yanı sıra bu havalimanı ve hava yollarındaki işlemler için danışmanlık hizmeti sağlamıştır. Düzgün işleyen KÖO projeleri, havacılık sektörünün problemlerinin çözümünde önemli rol oynayabilir.²⁰⁷

2.3.3.1. Hamburg Uluslararası Havaalanı Projesi (Almanya)

Vaka Çalışması / Ülke	Hamburg AG, Almanya Uluslararası Havaalanı
KÖO'nun Gerekçeleri / Amaçları	Özel sektör verimliliği ile havalimanının yapılması ve genişletilmesi
KÖO Aktörleri	Hanseatic şehri; Flughafen Hamburg GmbH; Hochtief Airport AG ve Aer Rianta International GmbH tarafından oluşturulan konsorsiyum
Mali Yapı	Özel fonlar ve kamu fonları
AB Desteği	Avrupa Yatırım Bankası kredisi
Taraflar Arasında Sözleşme	Ortak girişim ve imtiyaz
Risk Dağıtımı	Paylaşımli
Kurumsal / Yönetim Yapısı	Siyasi destek: şirket yönetim kurulu
Tarife Düzenleme	Kamu hukuku altında sözleşme ile sabit
Güçlü Noktalar	Özel ortağın tavan fiyat düzenlemesi veya gürültü koruma programlarını kabul etme isteği, başlamak için çekici bir varlık, zaten iyi yönetilen bir şirket ve varlık satışı öncesinde yüksek derecede rasyonalite elde edilmiştir.
Zayıf Noktalar	Schleswig-Holstein ve Almanya federal hükûmetinin uzun vadeli finansal ortak olarak geri çekilmesi;

²⁰⁷ International Finance Corporation (IFC), Improving Airports and Airlines, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1485500407f501a848294cdd0ee9c33/SectorSheets_Air.pdf?MOD=AJPERES (8 Nisan 2016), p.1.

Nisan 2001'de Alman Federal Ulaştırma Bakanlığı tarafından yapılan bir tahmine göre, hava taşımacılığı hacmi 1997'ye oranla 2015 yılına kadar iki katından daha fazla artacaktır. Uçuş hareketlerindeki bu artış uluslararası havaalanlarında kapasite darboğazlara neden olmaktadır. Bu nedenle, havaalanlarının geliştirilmesi ve genişletilmesi ulaştırma politikasında bir öncelik haline gelmiştir. Federal Hükûmet bu talebe paralel olarak tüm fonksiyonlarda kapasiteleri genişletmek yoluyla havalimanlarının daha da geliştirilmesi için destek ifade eden havaalanı konseptini 2000 yılında tanıtmıştır. Ancak Alman havaalanlarında KÖO prensiplerinin uygulanması şu anda başlangıç aşamasındadır.

Geleneksel olarak, Federal Hükûmet, bireysel devlet (Land) ve ilgili belediyeler, bireysel havalimanı şirketlerinde hisse sahibidir. Özel sektör ortaklarının katılımı başlangıçta dört noktada gerçekleşmiştir: Düsseldorf, Hamburg, Hannover, Frankfurt / Main. Hamburg havaalanının kısmi özelleştirilmesi yukarıdaki dört vakanın en gelişmiş ve başarılı bir örneğidir. Büyütme büyük ticari kullanılabilir binalar ile yeni bir terminal inşasının yanı sıra banliyö demir yolu ağına yapılacak bağlantıya odaklanmıştır. Başka inşaat önlemleri ile birlikte, örneğin park alanlarının genişletilmesi, 2001 ve 2007 yılları arasında tüm yatırım toplamı 350 milyon Euro'ya ulaşacaktır.

Hamburg stratejisi için belirleyici faktör projenin gelirlerinden bütçe geliri hedefleyen kamu otoriteleridir. 1997 yılının Aralık ayında, Flughafen Hamburg GmbH (FHG) şirket ortakları (Hamburg Eyaleti %64, FRG %26, Schleswig-Holstein Eyaleti %10), amaçlanan satışın hazırlanması ve kısmi özelleştirme için bir yatırım bankası atamıştır. Federal Hükûmet ve Schleswig-Holstein hükûmeti hisselerini elden çıkarmak istese de Hamburg City (Eyalet) havaalanı işletme şirketinde çoğunluk hissesini sürdürmeyi hedeflemiştir. Kendi bakış açısına göre özel sektör ortaklarının katılımı karlılığı artıracak ve bu nedenle uzun vadede tüm ortaklara büyük gelirler getirecektir.²⁰⁸

AB çapında bir ihale yapılmış ve ihale Temmuz 2000'de Hamburg Senatosu onayı ile İrlanda Havaalanı İşletme Şirketinin bir yan kuruluşu olan-“Hochtief AirPort GmbH”- ve “Aer Rianta International GmbH” tarafından oluşturulan bir konsorsiyuma (Hamburg Airport Partners) verilmiştir. Konsorsiyum başlangıçta 540 Mark (296 milyon Euro) FHG şirket hisselerinin %36'sını satın almış ve %13'ünü satın almak için öncelik kazanmıştır. FHG'de

²⁰⁸ European Commission Resource Book on PPP Case Studies, **International Airport Hamburg AG, Germany**, June 2004, p.104.

özel konsorsiyumun hissesi ise %40 artmıştır. Buna ek olarak, Avrupa Yatırım Bankası Hamburg Eyaletine yerel banka aracılığıyla 110 milyon Euro'su kullanılmış olan 220 milyon Euro kredi açmıştır.

Uluslararası Havaalanı ortak girişiminin hedefleri kamu çoğunluk ortağı olarak eyalet ve özel konsorsiyumla birlikte belirlenmelidir. Ayrıca ortaklık anlaşması kapsamında ortakların her birine anlaşmazlık durumlarında temel operasyon yönetimi gibi konularda veto hakkı verilmiştir. Buna ek olarak, onaylayan kurum olarak eyalet ve kısmi özelleştirme sonrası FHG arasında bir tavan fiyat düzenlemesi kabul edilmiştir. Bu sözleşme ile uçakların kalkışı, inişi, otopark ücretlerinin yanı sıra yolcuların köprüleri kullanım ücretlerinin düzenlenmesi anlamına gelir. Sözleşmenin amacı egemen denetimi bırakmaksızın havaalanı işletmecisi için sabit maksimum ücret ve fiyatlandırmada esneklik yaratmaktır. Sözleşme 01/01/2000'den 31/12/2004 tarihine kadar geçerli olacaktır. Eylül 2001'den sonra ve Hamburg Havaalanında trafik kaybından sonra özel sektör ortakları bu tavan fiyat sözleşmesini yeniden müzakere etmek ve havaalanı ve hava yolları arasındaki trafik riskinin daha iyi paylaşımını sağlamak istemiştir.

Bu sözleşmenin yanı sıra, kamunun dikkati planlama prosedürüne çekilmiştir. Farklı toplumsal aktörleri entegre eden kamu imar prosedürü 1997 yılında başlatılmış ve Mayıs 1998'de sona ermiştir. Sonuç olarak genişleme tedbirleri küçük siyasi anlaşmazlıklara konu olmuştur. İşletmeciye göre "benzersiz dünya çapında" büyük uçakların denemesi için gürültü korumalı bir hangardan başka çevrede yaşayan 11.000 kişi için toplam 25,5 milyon Euro uç ana gürültü koruyucu programa yatırım yapılmıştır. Gürültü emisyonlarına göre saat 23.00 ile 06.00 arasında gürültü kota sistemi ve düşük gürültü ekipmanları için gece uçuşlarında kısıtlama uygulanmıştır.

Kamu sektörü-özel sektör iş birliği çerçevesinde özel sektör ortaklarının ilgisi proje sonunda belirlenecektir. Mali kazançların önemli olması beklenmiyor olsa da havaalanı sektöründe KÖO uygulama eğilimine göre apaçık bir iş geliştirme değeri vardır. 2001 Eylül ayına kadar hava trafiğindeki büyüme nedeni ile "talep doğrultusunda", siyasi büyütme hedefleri ve kısmi özelleştirme konusunda son derece ilgi duyulmuştur. Bu uzun vadeli ilgiye göre Hochtief AG ve Aer Rianta International gibi şirketler, KÖO pilot projelere ilgi duymuştur (örneğin tavan fiyat regülasyonu, özel ve kurumsal müşterilerin faydalanması veya gürültü koruma programları). Havaalanı sektörüne yatırım için isteksiz bir on yıl sonrası, havacılık piyasası uluslararası terörizmin başlangıcı olmuş ve daha temkinli davranılmıştır.

Bu tür yatırımların risk profili sonsuza dek değişmiş ve Hamburg Havaalanı yatırım bedeli garanti edilenden daha yüksek olmuştur.

Çıkarılan dersler:²⁰⁹

Havalimanı yapımında büyük KÖO projeleri tüm tarafların ihtiyaçları dikkate alındığında başarıyla gerçekleştirilebilir. Mevcut havaalanları özellikle çevresel ve sosyal sorunlar içermektedir ancak bunlar aşağıdaki şekilde başarıyla ele alınabilir.

-Gelişmiş gürültü koruyucu programları veya gürültü kota sistemleri sözleşmeyle ve mali olarak entegre edilebilir

-Özel ve kurumsal müşteriler tavan fiyat düzenlemeleri gibi sofistike sözleşme araçlarından yararlanabilir

-Ortaklık anlaşması kapsamında anlaşmazlık durumlarında ortaklara veto hakkı verilmesidir. Bu risk yönetim stratejisinin merkezi bir aracı olarak görülmüştür.

2.3.3.2. Zagreb Havaalanı Projesi (Hırvatistan)

Hırvatistan'ın en büyüğü olan Zagreb Havalimanı ülkenin ekonomisinde önemli bir unsur olarak turizm ve ticaret için önemli bir kapıdır. Yılda iki milyon yolcu kapasitelidir ancak havalimanı hizmetleri için artan talebe havaalanının yetişmesi mümkün değildir. 2009 yılında, Hırvatistan Hükûmeti kamu sektörü-özel sektör ortaklığı kapsamında yeni bir terminal yapmaya ve işletmeye karar vermiştir.

Zagreb Uluslararası Havaalanı Şirketi (Zaic) ihaleyi kazanmış ve Aralık 2013 yılında havaalanının yönetimini devralmıştır. IFC, projeye borç ve öz kaynak finansmanı sağlamıştır. Bu işlemler Dünya Bankası Grubunun kamu özel ortaklıklarının geliştirilmesi ve uygulanmasını nasıl desteklediğini göstermektedir. Bu destek; kamu sektörü kredileri, özel sektör finansmanı, sektör ve işlem önerileri, teminat ve çıkış tabanlı yardım şeklindedir.²¹⁰

Turizm, Hırvat ekonomisine önemli bir katkı ve istihdam sağlayan itici bir güçtür. 1962 yılında inşa edilen Zagreb Havalimanı, çeşitli genişleme aşamalarından geçmiştir. Ancak, 2009 yılına kadar yıllık 2 milyon yolcu kapasiteli yolcu terminalinin artık artan pazar

²⁰⁹ European Commission Resource Book on PPP Case Studies, p.105-106.

²¹⁰ World Bank Group, **Public Private Partnerships Briefs Croatia: Zagreb International Airport**, May 2015, p.1.

talebini karşılayamayacağı açıklı. Hükümet daha sonra kamu özel ortaklığı kapsamında özel bir operatör tarafından inşa ve idare edilecek olan yeni bir terminal tasarımı için ihale başlatmıştır.

Proje Zagreb uluslararası havaalanını kapasitesinin genişletebilmesi için yeni teknoloji yolcu terminalinin finans, tasarım, inşaat ve işletilmesi için 30 yıllık imtiyaz içermektedir. İmtiyaz altında operatör, 2042 yılına kadar tüm havalanını operasyonu yönetme, yenileme ve bakımı dâhil olmak üzere pistler, kargo terminali, otoparklar ve gelecekteki mülkiyet gelişmelerinden sorumludur. Ayrıca projeye yerel yol ağı ile yeni terminali bağlayan yeni bir 1,8 kilometrelik erişim yolunun yapımı dâhildir. Mevcut terminal havaalanı kullanıcıları için kiralanmış olacaktır. Yeni 65.000 metrekarelik terminalin 2016 yılı sonuna kadar tamamlanması bekleniyor.

Proje; 243 milyon Euro yeni terminalin tasarımı ve yapımı için ve 88 milyon Euro havaalanı altyapısının bakımı için olmak üzere toplam 331 milyon Euro yatırım içermektedir. Tamamlandığında, mevcut kapasitenin iki katı üzerinde yılda 5 milyona yolcu ağırlayacaktır. Zagreb Havalimanı Uluslararası Şirketi (Zaic) Konsorsiyumu, Şubat 2012'de imtiyaz sözleşmesini kazanmıştır. Sözleşme, Hırvatistan Denizcilik, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile Nisan 2012'de imzalanmıştır.

IFC, Hırvatistan'da ilk olan bu simgesel kamu özel ortaklığı altında terminal gelişimini desteklemektedir. IFC, %17,58 oranında hisse için 35 milyon Euro kredi ve yaklaşık 19 milyon Euro sermaye yatırımı dâhil olmak üzere, projeye 54 milyon Euro destek sağlamaktadır. Projeye yatırım yapan diğer kurumlar; Avrupa Yatırım Bankası, Unicredit Bank Austria ve Deutsche Bank. Konsorsiyumun mülkiyeti aşağıdaki gibidir: Tamamina Aeroports de Paris (20,77), sahip olduğu iştiraki Aeroports de Paris Management, Bouygues Construction (20,77), iştiraki Bouygues Batiment International, Marguerite Fonu (20,77), TAV Havalimanları (% 15) ve Hırvat İnşaat Firması Viadukt (5,11). Konsorsiyum Aralık 2013 yılında Zagreb Havalimanının yönetimini devralmıştır.

Sonuçlar:²¹¹

Proje, Hırvatistan'ın ekonomik altyapısının kritik bileşeni olarak turizm, yatırım ve ticareti destekler ve geliştirir.

²¹¹ World Bank Group, p.2.

-Devlet maliyesine bir yük eklemeden Hırvatistan temel altyapısını geliştirir.

-331 milyon Euro yatırım çekmiştir.

-Terminal alanına 65.000 metrekare ekler.

-Yolcu kapasitesini yılda 2 milyondan 5 milyona çıkarır

-Hırvatistan önemli istihdam kaynağı turizm sektörüne katkı sağlar, ticaret ve yatırımları teşvik eder.

2.3.3.3. Kassel-Calden Yerel Havaalanı Projesi (Almanya)

Vaka Çalışması / Ülke	Kassel-Calden Yerel Havaalanı-Almanya
KÖO'nun Gereçekçeleri / Amaçları	Bölgesel ekonomik kalkınmayı sürdürmek için özel sektör verimliliği ile yerel havaalanının genişletilmesi
KÖO Aktörleri	Kassel şehri; Calden Belediyesi; IHK
Mali Yapı	Özel fonlar ve kamu fonları
AB Desteği	AB hibesi
Taraflar Arasında Sözleşme	Ortak girişim
Risk Dağıtımı	Ortaklar arasında paylaşım
Kurumsal / Yönetim Yapısı	Özel paydaşların ve kamu paydaşlarının ve menfaat sahiplerinin 'üçgen ilişkisini yansıtan' kurumsallaşmış bir yönlendirme komitesi
Tarife Düzenleme	Sabit tarife
Güçlü Noktalar	AB hibesi, ortak girişimin kurumsal konsolidasyon aşamasında yerel kamu ve özel yatırımlarını harekete geçirmiştir.
Zayıf Noktalar	Eksik stratejik fayda-maliyet analizi; özel ortağın sık değişmesi

1990'lı yıllarda fiilî ve tahminî hava trafiği artışı nedeniyle eski ve yeni Alman eyaletlerindeki yerel sivil havaalanları ve eski askerî havaalanlarının bölgesel havaalanı olarak potansiyeli araştırılmıştır. Bölgesel havaalanları, ulaşım kümelenme merkezleri olarak bir yandan bölgelerin ekonomik gelişimini harekete geçirmeli, diğer yandan dinamik olarak genişleyen uluslararası havaalanları üzerindeki baskıyı azaltmalıdır. Bu nedenle Kassel-Calden'e en yakın uluslararası havaalanı Frankfurt / Main'de FRAPORT AG gibi havalimanı alanında faaliyet gösteren şirketler 90'lı yılların sonunda bölgesel havaalanı girişimlerine destek sağlamıştır. Ekonomik ve çevresel karmaşıklık ve uzun vadeli planlamanın gerekliliği nedeniyle bölgesel havalimanı girişimleri için özel yatırımcıların bulunması neredeyse imkânsız olmuştur ancak ulusal havalimanı şirketlerinin artan ilgisi nedeniyle bu durum değişmiştir.

İlk Alman KÖO yerel havaalanı, "Kassel-Calden" bir spor havaalanında 1971 yılında inşa edilmiştir ve 1991 yılından bu yana KÖO modeliyle işletilmektedir. 8.000 civarında nüfusu ile Caldén 200.000 nüfusa sahip Kassel merkezinde Kuzey Hesse kenti yakınlarında yer almaktadır. Almanya'nın birleşmesi nedeniyle hava hizmetleri için yerel havaalanlarının geliştirilmesi büyüyen bir potansiyel göstermiştir. "Almanya'nın kalbinde" yer alan Kassel-Calden lojistik / nakliye ve ilgili sektörlerde hizmet için artan ekonomik potansiyel göstermiştir. Yerel Havaalanı Kassel-Calden'in uluslararası rekabet bölgesel havaalanına dönüşümü için gerekli olan yatırım hacmi 1990'ların başında yaklaşık 100-255 milyon Euro olarak tahmin edilmiştir.

Tahminî yatırım hacmi, pist ve güvenlik donanımlarının genişletilmesi ve modernizasyonu için seçilen seçeneklere bağlıydı. A seçeneği, pistin 1.670 m den 2.500 m'ye uzatılmasını içermektedir. Bu durum, bölgede havalimanı sakinleri için yüksek gürültü kirliliği anlamına gelir. B seçeneği, pistin değiştirilmesi anlamına gelir. B seçeneği, 1990'lı yıllarda iki fizibilite çalışmasındaki en pahalı seçenek olarak değerlendirilmiştir. A ve B arasında bir uzlaşma olan C seçeneği, 1991 yılından beri havalimanı yönetiminin favorisi olmuştur. Devam eden jeolojik fizibilite çalışması ile bu teyit edilecektir. Daha uzun bir pist turistik charter trafiğinin büyük uçakları için gerekli tüm genişletme seçeneklerini sunmaktadır.²¹²

Flughafen GmbH Kassel (FGK), Kassel şehri ve değişen küçük ortaklar arasında ortak girişim olarak eşit paylaşımlı bir A.Ş. olarak 1991 yılından beri faaliyette bulunmaktadır.

²¹² European Commission Resource Book on PPP Case Studies, p.107-108.

Alman modeli olarak seçilen bu sözleşme, eşit risk ve yatırım tahsisine olanak vermektedir. 1995 yılında Calden Belediyesi ve Kassel'in kırsal bölgeleri FGK şirketine iştirak etmeye başlamıştır. Kamu hisselerinin üçte ikisi eşit olarak bölünmüş ve yeni kamu ortaklarına devredilmiştir. 2000 yılı başından 2003 yaz ayına kadar yerel ticaret odası FGK'nin küçük ortakları arasındaki yerini almıştır. Ortaklıktaki bu değişimin sebebi 1999-2003 yılları arasında maksimum yaklaşık 250.000 yolcuya (yıllık) ulaşacağı beklentisidir. 1991-2003 yılları arasında 7,5 milyon Euro'luk yatırımların karşılanması, yıllık açığın 1991 yılında 0,25 milyon Euro azaltılmasıyla hemen hemen bütçenin denkliliğine ancak yatırımların olumlu getirisi gerçekleşmemiştir. Yapısal genişlemenin maliyetlerine ilişkin küçük yatırımlar; özellikle binalar, güvenlik ekipmanları gibi mevcut teknik altyapıyı modernize etmek için kullanılmıştır. Hesse eyaleti tarafından ortaklaşa finanse edilen 340.000 Euro'luk AB hibesi 1999 yılından beri bu modernizasyonu desteklemiştir. Bu hibenin başlıca sebebi, bölgesel ulaşım kümelenmesinin gelişimi için havaalanı sanayi parkının önemi olmuştur.

C seçeneğinin genişletilerek devam edilmesi FRAPORT AG raporunda tavsiye edilmiştir. Bölgenin politikacıları ve iş dünyasının büyük kısmı da bu genişleme seçeneğine 1990'lı yılların sonunda destek vermiştir. 1999 yılında kamu-özel yürütme komitesi oluşturuldu. Bu komite: FGK, IHK, şehir, kırsal bölge, Kassel bölgesi eyaleti, FRAPORT AG ve ayrıca Kuzey Hesse'nin önemli kurumlarının temsilcilerinden oluşmaktadır.

Bu ek kurumsal ve politik yapının kurulmasından beri havaalanı yönetimi; kamu ortakları, özel ortaklar ve vatandaşlar arasında 'üçgen ilişki' olarak karakterize edilebilir. Hava trafiğinin uluslararası standartlarından dolayı havalimanının genişletilmesine yönelik kamu imar prosedürü Ocak 2002'de başlamış ve 2003 yılının sonunda bitirilmiştir. Özellikle flora-fauna ve habitat gibi AB ve ulusal hükümet tarafından ortaya konulan direktifler doğrultusunda çevresel standartlar bu prosedürde yer almaktadır. Yerel Kassel-Calden havalimanının gelecekteki planlı gelişmesiyle ilgili olarak bazı dezavantajlarından söz etmek gerekir. İkisi kamu bir tanesi özel olmak üzere yapılan üç adet fizibilite çalışmasına karşın sofistike bir fayda-maliyet ve rekabet analizi şimdiye kadar yapılmamıştır.

Çıkarılan dersler:

Ulaştırma sektöründe başarılı bir KÖO kurulması için kamu desteği olmaksızın projenin uzun dönem uygulanabilirliğini sağlayan sofistike bir fayda-maliyet ve rekabet analizi yapılmalı ve daha geniş bir bölgesel ulaşım kümelenmesi ve gelişme kavramı içinde

yerel havalimanını kapsamalldır. Uzun süren ve sağlam ortaklıkların kurulması, proje mülkiyetinin ve olanaklarının geliştirilmesi ile sağlanabilir.²¹³

2.3.4. Demir Yolları Ulaştırma Altyapısı ve Örnekleri

Altyapı yatırımlarına özel sektörün katılımı oldukça eski olduğu gibi demir yollarına özel sektörün katılımı; maden çıkarma hakkı gibi ABD Federal Hükûmeti tarafından sağlanan teşvikler kapsamında özel şirketlerin Amerikan demir yollarını inşa ettiği 19. yüzyıla kadar uzanır. Benzer KÖO'lara birçok AB, Afrika ve Asya ülkelerinde de tanık olunmuştur.²¹⁴

Demir yolları, etkin bir ulaştırma şeklidir ve çok düşük sürtünmeye sahip, çelik raylara ve genellikle kara yollarına göre daha verimli yakıt kullanımına dayalı, kendine mahsus bir teknoloji kullanır. Demir yolları, yolcu ve yük taşımacılığında yüksek hacimli taşımacılık açısından idealdir. Dünya çapında hükûmetler, maliyetlerin düşürülmesi, hizmetlerin geliştirilmesi ve daha verimli yatırımların gerçekleştirilmesi için devletin demir yolları kuruluşlarını reforme etme çabası içindedir. Bu reform sürecinde, özel sektörün elinde sermaye olması ve iyi getiri elde edeceğini düşünmesi özel sektörün katılımına fırsat sunmakta, ikili bir süreç oluşturmaktadır.²¹⁵

AB Tek Pazarında etkin ticareti kolaylaştırmak, ekonomik ve sosyal uyumu teşvik etmek için Avrupa demir yollarının rolünün kabul edilmesinde AB; demir yolu hizmetlerinin geliştirilmesi ve genişletilmesinde çeşitli direktifler yolu ile üye ülkelere rehberlik sağlamıştır.²¹⁶

Demir yolu taşımacılığı piyasaları, yolcu ve yük taşımacılığı olmak üzere iki önemli bölüme ayrılabilir.²¹⁷

Demir yolu ulaşımı, diğer ulaşım biçimleri ile çok fazla temel ekonomik özellikleri paylaşımı olan geniş ulaşım endüstrisinin bir alt sektörüdür. Ulaşımın tüm biçimlerini,

²¹³ European Commission Resource Book on PPP Case Studies, p.108-109.

²¹⁴ Asian Development Bank and the World Bank Group, "Best Practices for Private Sector Investment in Railways", **Final Report**, TERA International Group, INC., Contract No.7133241, USA, 31 July 2006, p.2.

²¹⁵Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), Railways, <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation/railways> (15 Nisan2016).

²¹⁶ Asian Development Bank and The World Bank Group, p.21.

²¹⁷ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), **Railway Reform: Toolkit for Improving Rail Sector Performance**, June 2011, p.12.

araçları, gemileri ve uçakları kullanarak yolları, terminalleri ve bu araçların hareketlerini kontrolü kapsayan önemli şebeke altyapısına dayalı hizmetleri sağlar.²¹⁸

2.3.4.1. ARN-STO Tren Bağlantısı (Arlanda) Projesi (İsveç)

Proje İncelemesi

ARN-STO Demir Yolu Bağlantısı (Arlanda) İmtiyazı, İsveç
Proje Türü: Greenfield
Sözleşme süresi: 45 yıl (tasarım & inşaat dâhil) 10 yıl uzatma imkânı
Bütçe: 6811 milyon SEK Fiilî bütçe tutarı: 6811 milyon SEK, tahmini bütçe 6025 milyon SEK
Proje Zaman Çizelgesi Projenin tasarlanması: Ocak 1993; İhale çağrısı: Haziran 1993; Sözleşme onayı: Eylül 1994; Finansal kapanış: Ekim / Kasım 1995; İnşaat başlangıcı: Kasım 1995; Çalışmaların başlaması: 1999; Yeniden finansman: 1999; Tekrar finansman: 2004

Arlanda-Stockholm bağlantısı 19 km'lik tren yoludur ve Arlanda Havaalanı ve Stockholm-İsveç arasında çalışmaktadır. 2012 yılında hatta 4,6 milyon yolcu taşınmış ve bunun 3,3 milyonu imtiyaz sahibi tarafından taşınmıştır.

Demir yolu hattı, 2 hat ile bölünmeden önce Stockholm merkez istasyonunun 4 hat ile mevcut demir yolu ağının genişletilmesi söz konusu olmuştur. Bu ikinci kısım demir yolu bağlantısının özel bir parçasıdır. Arlanda havaalanının boyutu arttıkça Stockholm ve Arlanda havaalanı arasında bir demir yolu bağlantısı ihtiyacı 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Arlanda havaalanına üçüncü pist yapımı için onay verildiğinde sorun doruk noktasına çıktı. 1990 yılında bağlantının KÖO olarak mı yoksa devlet bütçesinden finanse edilerek mi yapılacağına

²¹⁸ Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF), **Railway Reform: Toolkit for Improving Rail Sector Performance**, p.32.

ilişkin tartışmalar başlamıştır. 1993 yılında hükûmet, KÖO yaklaşımını tercih etmiş ve parlamento tarafından ihale prosedürünü başlatmak için karar alınmıştır.

Proje Stokholm Havaalanı-Arlanda arasındaki tek demir yolu bağlantısıdır. Ancak havaalanına kara yolu ile ulaşılabilir. Rekabet eden firmalar havaalanına otobüs ve helikopter servisleri yapmaktadır. Ayrıca, 2012 itibariyle Stockholm bölgesel toplu taşıma sistemi imtiyaz sahibi ile rekabet edecek şekilde demir yolu bağlantısı hizmet vermeye başlamıştır. İmtiyaz sahibinin bu trafik nedeni ile zararı tazmin edilmiştir.

Proje daha sonra devlet kurumu olan İsveç Demir Yolu İdaresi tarafından başlatılmıştır. Fizibilite çalışmaları hükûmetin belirlediği yöntem ile yapılmıştır ve nihai karar (Bu uygulama İsveç'te artık geçerli ve zorunlu değildir-2013) mecliste yasa ile teyit edilmiştir.

Proje için hükûmete ait ÖAŞ olarak kurulan Arlandabanan Infrastructure AB, sözleşme makamı oldu.²¹⁹

İmtiyaz NCC (inşaat şirketi), SIAB (inşaat şirketi) ve Vattenfall (devlete ait enerji / servis şirketi) içeren bir konsorsiyuma verilmiştir. Konsorsiyum hisseleri bilinmemektedir. 2004 yılında konsorsiyum ÖAŞ, Macquarie Avrupa Altyapı Fonuna satıldı. Bağlantıya ilişkin mali yapı karmaşıktır ve 40'tan fazla farklı anlaşmaları kapsamaktadır. Tüm anlaşmaların en azından projenin farklı hesaplar ve projenin bölümleri bağlamında kolektif bir sunum içinde kamuya açıklaması net şekilde gerçekleşmemiştir.

İnşaat maliyetinin 6000-6800 milyon SEK arasında olduğu tahmin edilmektedir. Maliyetlerin yaklaşık %40'ı (2700 milyon SEK) konsorsiyum tarafından ödenen sermaye maliyetidir. Özel sermaye maliyeti ile ilgili olarak, hükûmetten 1000 milyon SEK koşullu kredi ile finanse edilmiştir. 1100 milyon SEK harici banka finansmanı ile finanse edilmiştir, 200 milyon SEK konsorsiyum katılımcılarından krediler ile finanse edilmiş ve geri kalanı (400 milyon SEK) öz kaynaklar ile finanse edilmiştir.

Toplam sermaye maliyetlerinin kalan yüzdesi doğrudan ödeme hükûmet tarafından finanse edilmiştir. Bu doğrudan ödemelerin doğası biraz belirsizdir ve bu ödemelere farklı yaklaşımlar yapılmıştır; bazı ödemeler geri ödemeli olarak ve bazıları devlet olarak yardım

²¹⁹ Robert Ågren and Stefan Olander, "ARN-STO Rail Link (Arlandabanan) Sweden", Athena Roumboutsos et al. (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde (101-107), Cost Office, 2013, p.102-103.

sübvansiyonları olarak belirlenmiştir, ama yine de projenin belirli bölümlerine bağlanmıştır. Hükûmet tarafından verilen şartlı kredi faizsiz, amortismansız kredidir. Bu bağlamda, imtiyaz sahibi kâr yaparsa hükûmet (1850 milyon SEK miktarında) kâr payı alabilir. Bu kredi, iflas halinde diğer borçlara tabidir.

Proje boyunca yeniden finansman yapılmıştır. Kayda değer dış finansman (çoğunlukla hükûmetin hakim hissedarı oldu bankalardan) 1999 yılında yapılmıştır. 2004 yılında borçlar yeni kreditorler lehine temlik edildiğinde yeniden finansman yapılmıştır. İmtiyaz sahibinin ödemelerini yapamaması hâlinde hükûmet geri ödeme garanti kredi düzenlemesi ile vagonları finanse etmiştir. Bu kredinin 730 milyon SEK ilk yatırım maliyeti vardı.²²⁰

ARN-STO demir yolu bağlantısı sadece yolcu trafiği için hizmet vermektedir. 2012 yılında 4,6 milyon yolcu vardı. Kargo, hattın özel olmayan kısmından sevk edilebilir.

Kullanıcılar dışında, paydaşlar şunlardır: Ulusal Ulaştırma Otoritesi (ulusal demir yolu ağı sorumlu otoritesi), İsveç Ulaştırma Ajansı (düzenleyici otorite); Swedavia (havaalanı işletmecisi), SL (bölgesel bir toplu taşıma şirketi), SJ (ulusal toplu taşıma şirketi), UL (bölgesel bir toplu taşıma şirketi) ve Arlanda Express.

Projeyi başlatan neden, hizmet ihtiyacıdır. KÖO'yu çözüm olarak seçmenin nedeni malidir. Proje için ihtiyaç Arlanda Havaalanı için trafik artış tahminî ve havaalanının çevre üzerindeki etkisini azaltma ihtiyacına dayanmaktadır. Ancak havaalanı ve demir yolu bağlantısı ilk tahminleri karşılamamıştır. Demir yolu bağlantısı ve Arlanda Havaalanı'na yolcu trafiğinin önemli bir bölümüne katkıda bulunur. İhale müzakere safhasını müteakip ilgili kuruma verilmiştir. Seksen potansiyel istekli ihale çağrısına yanıt vermiştir. İki istekli (iki konsorsiyum) son aşamada yer almıştır. İhale süreci 15 ay içinde sona ermiştir.

Bazı hizmetlerin belirlenmesi ve sözleşme ihlalleriyle ilgili bazı sonlandırma hükümleri dâhil olmak üzere 45 yıllık İmtiyaz Sözleşmesi imzalanmıştır. Bu sözleşme kapsamında, özel kesim hattın tasarımı, yapımı ve işletiminden tam sorumludur.

Yapım sonunda varlıklar sabit bir fiyatla hükûmet ÖAŞ'e satılacaktır daha sonra aynı fiyatla bir kerelik özel ÖAŞ'e kiralanacaktır. Hükûmet tarafından imtiyaz sahibine değil alacaklılara finansal garantiler sağlanmıştır.

²²⁰ Robert Ågren and Stefan Olander, p.104.

Proje ile ilgili politik riskler olmuştur. Meclisteki partiler sözleşmeyi etkileyemez ancak sözleşmede düzenlenmiş projenin çalışması ile ilgili ÖAŞ'in genel koşullarını etkileyebilir. Sözleşme iyi hizmet standartlarını koruma konusunda belirsiz ifadeleri içerir. Gerçek trafik tahmin edilenden daha az olmuştur: 2005 tahminî 4,6 milyon- 5,1 milyon (2020 tahminî trafik 7,4 milyon yolcu).

Tahminler karşılanmış olmasa da risk ağırlıklı olarak özel sektör tarafından yüklenilmiştir ve yolcu sayısı, fiyatlandırma gibi iş kararları ile ilgilidir. Bağlantının kullanılabilirliği / dakikliği bölgesel demir yolu trafiğini geride bırakmıştır: yaklaşık %95-%91 dakiklik (5 dk).²²¹

2.3.4.2. FERTAGUS Tren Projesi (Portekiz)

Proje İncelemesi

FERTAGUS Tren Projesi Profili
Proje Türü: Brownfield ve Greenfield
Sözleşme süresi: 1.sözleşme: 6 yıl (ilk olarak 30 yıl) (1999-2005) 2.sözleşme: (yeniden müzakere) 5 yıl (2005-2010) 3.sözleşme: (yeniden müzakere) 8 yıl (2011-2019)
Bütçe: 161,7 milyon Euro (toplam yatırım)
Proje Zaman Çizelgesi Sözleşmenin imzalanması: 1999; İlk sözleşme imzası: Haziran 2003; Sözleşmenin ilk yeniden müzakeresi ile ilgili sözleşmenin imzası: 29 Aralık 2010; İmtiyaz sözleşmesinin değiştirilmesi: Sözleşmenin yeniden müzakeresi: 1.yeniden müzakere (19/09/2003-23/02/2005); Bir önceki sözleşmede öngörülen 2.yeniden müzakere (2010)

²²¹ Robert Ågren and Stefan Olander, p.105.

Demir yolu Lizbon şehir merkezini Kuzey ve Güney demir yolu eksenine bağlayan FERTAGUS Kuzey / Güney Ekseni (Lizbon) demir yolu olarak bilinmektedir. Sözleşme büyük ölçüde demir yolları ağını besleyen tamamlayıcı otobüs seferlerini de içermektedir.

FERTAGUS treni, aşağıdaki tren istasyonlarından geçer (şehirlerarası ve bölgesel): Setúbal; Palmela; Venda Alcaide do; Pinhal Novo; Penalva; Coima; Fogueteiro; Foros de Amora; Corroios; Pragal; Campolide; Sete Rios; Entrecampos; Roma-Areeiro. Ağ 14 durak ve 54 km'lik toplam uzunluğa sahiptir.

Proje ayrıca otobüs ve tramvay (MST-Metro Sul Tejo do) ile üç taşıma ara yüzü, viyadükler, mevcut hatların yenilenmesi, yüksek geçişler ve yeni kamusal alanların geliştirilmesini içerir.

FERTAGUS, Tagus Nehri'nin güney tarafında Lizbon ve belediyeleri arasındaki bağlantıyı sağlayan bir banliyö tren hizmeti olarak karakterize edilir.

Proje, yerel halk için yeni bir toplu taşıma hizmeti olması için tasarlanmıştır, ancak ülkenin kuzeyi ve güneyi arasında yeni bir bağlantı sağlar (Braga-Porto-Coimbra-Lizbon-Faro). Ücretler enflasyondaki değişikliklere duyarlı olarak İmtiyaz Sözleşmesinde belirtilmiştir.

FERTAGUS Tren-Demir yolu, Eksen Kuzey / Güney (Lizbon) yerel / bölgesel belediyeler ile birlikte (IMTT aracılığıyla, Kara Nakliye Düzenleyicisi) Bayındırlık Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı (kamu sözleşmeleri bölümü) tarafından desteklenmiştir.

Tedarik Yeni Kamu Sözleşmeleri Yasasına (ayrıca KÖO projeleri için de geçerlidir) dâhil edilmiş olan aşağıdaki AB satın alma direktiflerine göre yürütülmüştür.²²²

FERTAGUS Tren-Demir yolu, Eksen Kuzey / Güney (Lizbon) imtiyazı FERTAGUS-Travessia do Tejo Transportes, S.A. ya verilmiştir. Bu şirket Portekiz kuruluşu Grupo Barraqueiro tarafından yönetilmektedir. Grupo Barraqueiro ulusal düzeyde geniş deneyime sahip, yolcular için ulaşım hizmeti veren Portekizli bir kuruluştur. Grupo Barraqueiro Avrupa'da 12 ülkede otobüs, tren, tramvay ve feribot işletmeleri yapan İngiliz şirketi Arriva ile ulaştırma sektöründe ortaklık yapmıştır.

²²² Rosário Macário, Joana Ribeiro and Rui Couchinho, "FERTAGUS Train Portugal", Athena Rouboutsos et al. (Ed.), **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde (108-115), Cost Office, 2013, p.109-110.

FERTAGUS Treni, Tagus Nehri'nin güney tarafında yerel / bölgesel belediyeler için ulaşım ve hareketlilik getirmektedir. Portekiz'in Oporto-Coimbra-Lizbon Faro Braga) kuzey ve güneyi arasında demir yolu bağlantısı kurulduğu için ulusal yolcular da bu yeni bağlantının potansiyel kullanıcıları olarak kabul edilir.

Bu proje için onaylanmış imtiyaz modeli tek bir sözleşme kapsamında öngörülen yatırımların hepsini kapsamaktadır. Bu nedenle sözleşme basitleştirilmiştir.

FERTAGUS Treni-Demir yolu, Eksen Kuzey / Güney (Lizbon) bölge için önemli projelerinden biri olarak kabul edilir. Sözleşme ilk olarak 1999 yılında imzalanmış fakat sonrasında yeniden müzakere edilmiştir.

Bu projenin geliştirilmesi bölgenin iç hareketliliğini ve Lizbon kentine gidenlerin seyahat davranışlarını değiştirmiştir. Daha önce tek bir toplu taşıma sistemine bağımlıydılar, TST otobüs servisi (Transportes Sul Tejo do) ya da özel araç kullanmak zorundaydılar.

Bu projenin tamamlanmasıyla Metro de Lisboa (Lizbon metrosu), Comboios de Portugal (banliyö bölgesel ve ulusal demir yolu hizmetleri) ve Metro Sul Tejo (tramvay) ana bağlantı noktalarına erişilebilirlik büyük ölçüde iyileştirilmiştir.

Ön değerlendirme aşamalı uluslararası açık çağrı yapılmıştır. Üç konsorsiyum (FERTAGUS, TEJO EXPRESSO ve STAGECOACH) ön değerlendirme aşamasında ilgilendiğini ifade etmiştir. İsteklilerin teknik ve mali kapasitesi, deneyim ve güvenilirlik ön değerlendirmesi sonucunda iki istekli seçilmiştir: FERTAGUS ve STAGECOACH.

İhalenin son aşamasında bu iki istekli ile paralel müzakereler yapılmış, sonuçlar Komisyon'un nihai raporunda verilmiştir.

İmtiyaz ekipman ve vagon temini, işletme ve bakım ile ilgilidir. Kamu makamı ticari faaliyetlerin öncesinde projenin çoğunluk kısmını ortaklaşa finanse etmiştir. Buna ek olarak kamu otoritesi, düzenleyici yetkisi ile ulaşım politikası ve hizmet düzeyi (kamu hizmeti organizasyonu ve işleyişi koşulları, fiyatlandırma politikası) belirler.

İmtiyaz sahibi FERTAGUS, tren istasyonunda reklam ve ticari alanların işletilmesi ve otopark gelirleri dâhil hizmet (yolcu ücretleri) çalışmaları ile elde edilen tüm gelirleri alma

hakkına sahiptir. Talep (2011 yılına kadar sadece uygulanan) minimum limitin altına düştüğünde kamu makamı sübvansiyon yoluyla özel taraf için asgari bir geliri garanti eder.²²³

Devlet tarafından desteklenen toplam mali yük iki bölüme ayrılır: mali denge telafisi (45,2 milyon Euro 1999-2004), kamu hizmeti (57,6 milyon Euro 2005-2010) sağlanması. 2011 yılından itibaren FERTAGUS ücret geliri tazminatı bakımından devlete hiçbir mali yük oluşturmamıştır.

2005 yılında ilk sözleşme yeniden müzakeresinden sonra diğer maddeler sözleşmeye dâhil edilmiştir. Bunlar talep tahmininde ilgili riskleri ortadan kaldırmıştır. Devlet ve işletmeci arasında bölünmüş bir talep primi (75:25) kurmuştur. 2017-2019' da kâr beklenmektedir ve devlet ve işletmeci arasında 50:50 paylaşılacaktır.

Performansa ilişkin sözleşmede özel hükümler yoktur. Ancak performans yolcu, operasyonel performans ve etkinlik göstergeleri ve müşteri memnuniyeti açısından incelenebilir. 2004 yılından bu yana ortak bilet geliri hedef eşikleri aşmıştır ve gerçek trafik ikinci sözleşme yeniden müzakeresi sırasında yapılan tahminlerin üzerinde olmuştur. 2004 - 2010 döneminde düzenleyici 11,81 milyon Euro almıştır. Bu, 2005 ve 2010 yılları arasında gelir bilet paylaşımı düzenlemesine dayanmaktadır.

2011 yılından bu yana, İmtiyaz Sözleşmesinde belirtilen değerlerin üzerinde tüm bilet gelir fazlası, devlet %75 ve imtiyaz sahibi %25 arasında paylaşılmıştır.

Yıllık rapor ve hesaplarda mali olan ve mali olmayan cezalara ilişkin sözleşmede cezalar vardır. Ancak bu cezaların nedenleri açık değildir. 2010 yılında 16.690 Euro tutar cezalar ile ilişkili bulunmuştur 2011 yılında ise tutar 1.439 Euro'ya düşmüştür.

İmtiyaz Sözleşme değişikliğine göre sözleşmede tanımlanan yükümlülüklerin ihlali olduğunda ceza uygulanmalıdır: imtiyazı tanıyana bilgi sağlamak, varlıkların bakımı, yolcu güvenliği yükümlülükleri gibi konular.

FERTAGUS tren, şimdi iyi performans göstermektedir. Sayıştay'ın son denetimine göre Ocak 2011'den bu yana artık devletten tek ödeme alınmamaktadır ve başarılı bir kamu özel sektör ortaklığı kurulmuştur. Ancak bu her zaman böyle olmamıştır. 2010 yılına kadar

²²³ Rosário Macário, Joana Ribeiro and Rui Couchinho, p.111-112.

devlet kamu hizmeti için mali dengesizlik tazminatı olarak FERTAGUS imtiyaz sahibine yaklaşık 102,8 milyon Euro ödemiştir.²²⁴

2.3.4.3. Perpignan-Figueras Demir Yolu İmtiyazı Projesi (Fransa & İspanya)

Vaka Çalışması / Ülke	Perpignan-Figueras Demir Yolu İmtiyazı-Fransa & İspanya
KÖO'nun Gerekçeleri / Amaçları	Fransız ve İspanyol raylı sistemleri arasındaki bağlantıyı sağlamak, seyahat sürelerini ve ulaşım problemlerini azaltmak
KÖO Aktörleri	Fransa Devleti ve Özel Konsorsiyum (İspanya)
Mali Yapı	Devlet sübvansiyonları, AB hibeleri, imtiyaz öz kaynağı, krediler
AB Desteği	AB hibesi
Taraflar Arasında Sözleşme	50 yıllık imtiyaz içeren Yap-İşlet-Devret sözleşmesi
Risk Dağıtımı	İnşaat ve işletme riski özel ortak tarafından karşılanacaktır.
Kurumsal / Yönetim Yapısı	Devletlerarası komisyon, imtiyaz sözleşmesini düzenler.
Tarife Düzenleme	Demir yolu operatörleri üzerinden alınan endeksli ücret. Maksimum ücret sözleşmede belirtilmiştir.
Güçlü Noktalar	Özel ortak tarafına verilen açık performans teşvikleri, açık yasal ve performans yapısı.
Zayıf Noktalar	Özel ortak tarafına aşırı güven

²²⁴ Rosário Macário, Joana Ribeiro and Rui Couchinho, p.113-114.

Perpignan-Figueras demir yolu hattı; 1992 yılında Avrupa demir yolu bağlantıları TEN-T ağı geliştirme konusunda devletlerarası müzakereler ve İspanya'nın çabalarına uzanmış, 1995 yılında KÖO / İmtiyaz modeline ilişkin bir antlaşma ile sonuçlanmıştır.

50 km uzunluktaki yük ve yüksek hızlı tren hattı Fransız ve İspanyol raylı sistemleri arasında ve İspanyol ve Avrupa demir yolu ağları arasında hayati bir bağlantı sağlayacaktır. Hattın iki ülke arasındaki demir yolu hat genişliğini ortadan kaldırarak yük için 10 ila 12 saat ve yolcu trafiği için 2 saatlik bir azalma sağlayacağı tahmin edilmektedir. Bunun demir yolu kullanım talebi üzerinde önemli bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Teknik parametreler 5 köprü ve 8 km uzunlukta tüneli içeren 50 km mesafeyi içermektedir. Bölgedeki 1 Milyar Euro'luk toplam yatırımın %32'si tünelle ilgilidir.

Proje ihale prosedürünün geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi için birleşik bir uygulama yapısı kuran güçlü ve etkili devletlerarası iş birliği ile karakterize edilmiştir. İhale sürecinin yeniden başlatılması gerekli olmasına rağmen, bütün taraflar değerli bir deneyim kazanmıştır ve bu ikinci turun yapılmasında etkin kullanılmıştır. YİD modeli ve imtiyaz sözleşmesi otoyol sektöründen ödünç alınmıştır ve bu demir yolu projesinin gereksinimlerine başarıyla adapte edilmiştir. Güçlü devlet desteği ve kaynakların tahsisi ihalenin başarılı sonuçlanmasında önemli bir faktör olmuştur.²²⁵

KÖO modelinin uygulanması 1995 tarihli uluslararası bir antlaşma ile tespit edilmiştir ve sözleşme Fransız ve İspanyol Devletlerinin gözetiminde EEC 93/37 yönergesinde tanımlanan iki uluslu ihale sürecinde verilmiştir. Projede 50 yıllık işletme imtiyazı dâhil olmak üzere YİD yaklaşımı uygulanacaktır. Bu esasen Fransız otoyol imtiyaz ilkesine dayanmaktadır. Yaklaşımın temel özellikleri şunlardır:

- Tasarım sorumluluğu devletlerle aittir.

- Projenin inşaatı ve finansmanı inşaat maliyetleri AB hibesi içeren Fransa ve İspanya arasında eşit olarak paylaşılacak, 540 milyon Euro devlet sübvansiyonu alacak olmasına rağmen özel sektör sorumluluğunda olacaktır. Bu, 10 yarıyıllık ödemeler ile özel sektör kurumuna verilecektir.

- Özel kesim kendi özkaynak yatırımını yapacaktır (tahminî 103 milyon Euro olarak) ve kalanı özel banka kredileri ile tamamlayacaktır.

²²⁵ European Commission Resource Book on PPP Case Studies, p.116.

- İşletme imtiyazı varlıkları 50 yıllık bir süre içindir ve sonrasında devletlere iade edilecektir.

- İmtiyaz boyunca özel taraf, altyapıyı sabit fiyatla demir yolu işletme şirketlerine sunmaktan ve yönetmekten sorumludur. Sözleşme bakım ve kullanılabilirlik performansı (% 99,9) üzerinde sıkı gereksinimler konulmuş ve ifa edilmemesi durumunda cezalara tabidir.

- Tren operatörlerinden alınan geçiş ücretleri kullanım tipine göre kamusal olarak onaylanmış ve endekslenmiştir. Maksimum geçiş ücretleri sözleşmede tanımlanmıştır ve operasyonun ilk üç yılı için geçiş ücretleri sabit bir oran esasına göre uygulanacaktır.

- Altyapının teslimi sözleşmenin imzalanmasından sonra 60 ay içinde yapılmalıdır ve finansal kapanış sözleşmenin imzalanmasından sonra 1 yıl içinde gerçekleşmesi gerekir.

İhale, Mayıs 2003'te başlatılmıştır. Teklifler, Ekim 2003'te alınmış ve Kasım 2003'te iki lider konsorsiyum ile müzakereler başlamış ve 17 Şubat 2004 tarihinde sözleşme imzalanmıştır.

Projenin özellikleri göz önüne alındığında inşaat ve işletme riski yoğunlukla özel kesime ait olduğu için risk dağılımı bir dizi kontrollerle azaltılmıştır. Bu durum mali açıdan; banka teminatları dâhil olmak üzere proje ve İmtiyaz Sözleşmesi, inşaat maliyeti ve dış finansörlerin güçlü desteğini kapsayan %57'lik önemli devlet sübvansiyonunu içerir. Ayrıca demir yolu kullanıcılarını maksimize etmek için özel tarafta net bir motivasyon olmasına rağmen trafik varsayımlarının finansal modelde belirgin bir istikrarın sağlanması için çok gerçekçi olduğu düşünülmektedir.

Devletler açısından bakıldığında sözleşme dışı performans ve sözleşmenin feshedilmesi durumunda çok sert cezalar öngörmektedir. Uygulamanın başarılı olabilmesi ancak özel taraf ile mevcut altyapı yöneticileri (RFF ve GIF) / demir yolu operatörleri arasında etkili koordinasyonu ve iyi bir çalışma ilişkisini ve etkili bir devletlerarası iş birliğini gerektirir.

Bu proje dikkatli bir planlama ile etkin gözetim ve yönetim yapılarının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca tüm tarafların çıkarlarının gözetilmesi ile KÖO prensiplerinin zor projelerde uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Çıkarılan ana dersler şunlardır:

- Mevcut KÖO yapıları, sektörün gereksinimlerine doğru adapte olması şartıyla sektörler arasında uygulanabilir.

- Demir yolu sektöründe KÖO kompanzasyon sisteminin tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılaması ve etkin ve sürdürülebilir olması şartıyla önemli bir risk transferi içerebilir. Ayrıca talep tahminlerinde açıklık ve güvenilirlik sağlayan altyapı için açık bir talep olması gerekir.

- Yeterli planlama yapılması kaydıyla ve etkili bir gözetim / yönetim yapısı var ise ihale prosedürleri hızla uygulanabilir.

- Proje özellikle ihale ve aşamaları yoluyla bu tür projeler için siyasi ve devlet desteğinin değerini göstermektedir.

- Proje aynı zamanda sorumluluğun paylaşımı konusunda net ve sadedir. İşletme ve bakım gereksinimleri gibi tüm inşaat özel tarafın sorumluluğundadır. Bunlar açıkça sözleşmede tanımlanmıştır.²²⁶

²²⁶ European Commission Resource Book on PPP Case Studies, p.117-118.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ULAŞTIRMA SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL ORTAKLIĞI

3.1. Genel Çerçeve

Ülkemizde şimdiye kadarki süreçte çeşitli dönemlerde değişik sektörlerde gerçekleştirilen KÖO projelerinin sayısı bakımından ilk sırayı %38'lik pay ile enerji sektörü almıştır. Bunu ulaştırma sektörü (kara yolu, demir yolu vb.) takip etmiş, en düşük payı ise %0,5'lik pay ile kültür ve turizm tesisleri projeleri almıştır. KÖO yolu ile gerçekleştirilen projeler yatırım tutarı açısından karşılaştırıldığında ise ilk sırayı ulaştırma sektörü almıştır. Bunu sağlık sektörü takip etmiş, en düşük payı ise %0,3'lük pay ile kültür ve turizm tesisleri projeleri almıştır (Tablo 16).

Tablo 16. Türkiye'de KÖO Yolu İle Gerçekleştirilen Projelerin Sektörlere Göre Dağılımı

	Proje Sayısı (Yüzde)	Yatırım Tutarı (Yüzde)
Kara Yolu	18	22,0
Havaalanı	9	33,1
Yat Limanı ve Turizm Tesisi	7,5	2,0
Demir Yolu	0,5	0,5
Kültür ve Turizm Tesisi	0,5	0,3
Gümrük Tesisi	6,5	0,7
Endüstriyel Tesis	1	2,7
Sağlık Tesisi	9	20,9
Enerji Üretim Tesisi	38	17,6
Liman	10	0,2

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı, Kamu Özel İş birliği ile Yürütülen Projeler, <https://koi.kalkinma.gov.tr/> (5 Nisan 2016).

*Veri tabanı yalnızca uygulama sözleşmesi imzalanmış projeleri kapsamaktadır.

Ülkemizde şimdiye kadarki süreçte çeşitli dönemlerde değişik sektörlerde gerçekleştirilen KÖO modelleri proje sayısı bakımından karşılaştırıldığında ilk sırayı %49'luk pay ile Yap-İşlet-Devret modeli almıştır. Bunu sırasıyla İşletme Hakkı Devri (%39), Yap-Kirala (%9) ve Yap-İşlet (%3) izlemiştir (Tablo 17).

Tablo 17. Türkiye’de KÖO Yolu İle Gerçekleştirilen Projelerin Modellere Göre Dağılımı

Modeller	Proje Sayısı	Payı (Yüzde)
Yap-İşlet-Devret	98	49
Yap-İşlet	5	3
Yap-Kirala	17	9
İşletme Hakkı Devri	78	39
Toplam	198	100

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünyada ve Türkiye’de Kamu Özel İş birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015**, Ankara, Ocak 2016, s.22.

Ülkemizde, ihale süreci tamamlanmış (ihale sürecinden muaf Yassıada-Sivriada projesi dâhil) 34 adet proje aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablonun genel bir değerlendirmesi yapıldığında, yatırım tutarı açısından ulaştırma sektöründeki İstanbul Yeni Havaalanı projesi, Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu projesi, Kuzey Marmara Otoyolu projesi ve İstanbul Kara Yolu Boğazı Tüp Geçışı projesi gibi ulaştırma sektöründeki projelerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 18. Sözleşmesi İmzalanmış Projeler

Projeler	Yatırım Tutarı *ABD Doları (2015 Yılı Fiyatlarıyla)
Gebze-Orhangazi-İzmir (İzmit Körfez Geçişi ve Bağlantı Yolları Dâhil) Otoyolu Projesi	7.607.415.278
İstanbul Kara Yolu Boğazı Tüp Geçişi Projesi	1.339.252.350
Kuzey Marmara Otoyolu (3.Boğaz Köprüsü Dâhil)	2.446.377.383
İstanbul Yeni Havaalanı Projesi	13.937.507.260
Karasu Limanı Projesi	77.120.851
Muğla Ören Yat Limanı	10.630.425
Dalaman Yat Limanı ve Deniz Otobüsü Yanaşma Yeri	17.797.200
Muğla-Datça Yat Limanı	15.408.750
Gazipaşa Yat Limanı	9.574.400
Haliç Yat Limanı ve Kompleksi	723.541.623
Ankara Hızlı Tren Garı Projesi	239.512.000
Yassıada-Sivriada Projesi**	132.973.821
Dilucu Gümrük Kapısı Tesisleri	18.982.556
Esendere Gümrük Kapısı Tesisleri	18.632.564
Kapıköy Gümrük Kapısı Tesisleri	22.166.419
Çıldır / Aktaş Gümrük Kapısı Tesisleri	18.982.556
Halkalı Gümrük Kapısı Tesisleri	64.027.495
Kayseri Entegre Sağlık Kampüsü	403.919.734
Etlik Entegre Sağlık Kampüsü	1.105.616.253

Bilkent Entegre Sağlık Kampüsü	1.086.669.600
İkitelli Entegre Sağlık Kampüsü	1.232.816.682
Elazığ Entegre Sağlık Kampüsü	308.756.448
Yozgat Sağlık Yerleşkesi Kampüsü	155.574.043
Manisa Eğitim Araştırma Hastanesi	182.720.926
Adana Entegre Sağlık Kampüsü Projesi	680.452.306
Mersin Entegre Sağlık Kampüsü Projesi	339.974.330
Gaziantep Entegre Sağlık Kampüsü Projesi	840.186.289
Ulusal Halk Sağlığı Kurumu ile Türkiye İlaç Tıbbi Cihaz Kurumu	776.940.175
FTR, Psikiyatri ve YGAP Hastaneleri Projesi	658.097.828
Isparta Sağlık Yerleşkesi Projesi	263.982.939
İzmir Bayraklı Entegre Sağlık Kampüsü	758.333.333
Kocaeli Entegre Sağlık Kampüsü	504.728.453
Konya Karatay Entegre Sağlık Kampüsü	255.028.890
Bursa Entegre Sağlık Kampüsü	315.967.153

Kaynak: T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünyada ve Türkiye’de Kamu Özel İş birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015**, Ankara, Ocak 2016, s.30-31.

*Projelerin yatırım tutarları olup, devlete ödenecek kira bedeli dâhil edilmemiştir.

**Yassıada-Sivriada pojesi ihaleden muaftır.

3.2. Modelin Türkiye'deki Tarihsel Süreci

Üçüncü bölümde belirtildiği gibi dünyada ilk uygulamaları Roma İmparatorluğu'na kadar uzanan (liman, yol, hamam gibi yerlerin yapılması) KÖO kavramı, ülkemizde Osmanlı İmparatorluğu'ndan bu yana imtiyaz olarak nitelendirilmiştir ve günümüzde Yap- İşlet-Devret, Yap-Kirala-Devret gibi çeşitli yöntemleri ifade eden bir çatı kavramı ifade etmektedir. KÖO kavramı Avrupa Birliği hukukunda da sözleşmenin içeriğine göre imtiyaz olarak kabul edilmektedir. Osmanlı İmparatorluğu'nda da başvurulan bir model olan imtiyaz yöntemiyle elektrik, tramvay, tren yolları gibi bazı hizmetler sunulmuştur, 1850'li yıllarda halkın su ihtiyacını karşılamak için Terkos Gölü'nün işletilmesi, İstanbul Şirket-i Hayriye Deniz Hatları İşletmesi, 1870'li yıllarda dünyada ilk metro örneklerinden olan Beyoğlu Tüneli projesi, ilk imtiyaz örnekleri olmuştur. 20.yüzyılda dünyada süregelen savaşlar, 1929 Ekonomik Bunalımı gibi sebeplerle uzun dönemli imtiyaz uygulamalarına dünya genelindeki ülkelerde sık yer verilmemiştir.²²⁷

3.3. Türkiye'de Ulaştırma Sektöründeki Modele İlişkin Örnek Uygulamalar

Ülkemizde özellikle son yıllarda ulaştırma sektöründe kamu özel ortaklığı uygulamaları artarak devam etmektedir. Bu bölümde ülkemize ekonomik ve sosyal açıdan katkı sağlanması düşünülen önemli ulaştırma projelerine yer verilecektir.

3.3.1. İstanbul Yeni Havalimanı Projesi



²²⁷ T.C. Kalkınma Bakanlığı Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu 2023, **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)**, Ankara 2014, s.1-4.

İstanbul Yeni Havalimanı projesi, 21/01/2013 tarih ve 2013/T-1 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) yetkisi kapsamında bir proje olarak 03/05/2013 tarihinde ihaleye çıkarılmıştır. İhale kapsamında 25 yıllık sabit sözleşme süresi için kira bedelleri yarışdırılmıştır. İhale sonucunda projenin uygulama sözleşmesi Devlet Hava Meydanları İşletmeleri Genel Müdürlüğü (DHMI) ile ihaleyi kazanan firmaların oluşturduğu İstanbul Grand Airport Havalimanı İşletme A.Ş. arasında 19/11/2013 tarihinde imzalanmıştır. 2015 yılı fiyatlarıyla 25 yıllık sürede toplam 35,5 milyar ABD Doları kira bedeliyle ihale sonuçlanmış olup, proje kapsamında yaklaşık 14 milyar ABD Doları tutarında yatırım yapılması hedeflenmektedir. Projenin temel atma töreni, 07/06/2014 tarihinde gerçekleştirilmiş olup 01/05/2015 tarihinde yer teslimi yapılmış, ilk etabının finansal kapanışı ise 19/10/2015'te gerçekleştirilmiştir.

İstanbul ilinde Avrupa yakasında yapılacak, 6 adet pist ve yılda 150 milyon yolcu taşıma kapasitesine sahip olacak İstanbul Yeni Havalimanı projesinin ilk etapta 70 milyon yolcu kapasitesine ulaşması hedeflenmektedir. Bu kapasiteye ulaştıracak 680 bin metrekarelik ana terminal ve 170 bin metrekarelik büyüklükte ikinci terminal olmak üzere iki adet terminal bulunmaktadır. Söz konusu proje kapsamında ilerleyen etaplarda yapılacak terminallerle ilk önce 120 milyon yolcu kapasitesine, projenin nihai aşamasında ise toplamda 4 adet yolcu terminali ile birlikte 150 milyon yolcu kapasitesine ulaşması beklenmektedir.²²⁸

3.3.2. Kuzey Marmara (3.Boğaz Köprüsü Dâhil) Otoyolu Odayeri-Paşaköy Kesimi Projesi



²²⁸ T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünyada ve Türkiye’de Kamu Özel İş birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015**, Ankara, Ocak 2016, s.32.

Kuzey Marmara (3. Boğaz Köprüsü dâhil) Otoyolu Odayeri-Paşaköy Kesimi projesi, 27/12/2010 tarih ve 2010/T-47 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) yetkisi kapsamında projenin uygulama sözleşmesi 28/05/2013 tarihinde imzalanmıştır.²²⁹ Finansman sözleşmesi 13/05/2014 tarihinde imzalanan proje kapsamında 2015 fiyatlarıyla yaklaşık 2,4 milyar ABD Doları tutarında yatırım yapılması hedeflenmektedir. 2 yıl 6 aylık yatırım süresi olan projede, 7 yıl 8 ay 20 günlük işletme süresi bulunmaktadır.

Söz konusu proje 3.Boğaz Köprüsünü de kapsayacak şekilde Odayeri-Paşaköy kesiminden oluşmaktadır. Proje; Odayeri kavşağından başlayarak (3. Boğaz Köprüsü dâhil) Paşaköy kavşağı sonrasına kadar olan 60 kilometrelik 2x4 şeritli otoyol kesimi, Mahmutbey ile kuzeydeki Odayerini birbirine bağlayacak 22 kilometrelik 2x4 şeritli otoyol bağlantı yolu ve Reşadiye'den Çamlık'a kadar olan 13 kilometrelik 2x4 şeritli otoyol bağlantı yolundan oluşmaktadır. 3. Köprü'nün 1.408 metresi ana açıklık olmak üzere toplam uzunluğu 2.164 metre, genişliği de 59 metre olacaktır. Avrupa yakası için 321 metre olan kule yüksekliği, Asya yakası için 317 metre olacaktır. Projede tek katlı köprü üzerinde 2x4 şeritli otoyol kesiminin yanı sıra 2x1 şeritli demir yolu geçişi de olacaktır. Projenin sona ermesiyle mevcut durumda 2,5 kat kapasiteyle çalışan Boğaz Köprülerindeki trafik yoğunluğunun azalması, zaman maliyetinin azaltılması ve bölgenin ekonomik yönden canlanması hedeflenmektedir.²³⁰

3.3.3. Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu Projesi



²²⁹ Üç kesimden oluşan Kuzey Marmara Otoyolu projesinde Kınalı-Odayeri kesiminin ihalesini Kolin-Kalyon Ortak Girişim Grubu, Kurtköy-Akyazı kesiminin ihalesini Limak-Cengiz İnşaat Ortak Girişim Grubu, Yavuz Sultan Selim Köprüsünü de kapsayan Odayeri-Paşaköy kesiminin ihalesini IC İçtaş-Astaldi JV kazanmıştır. Yavuz Sultan Selim Köprüsü, 26 Ağustos 2016 tarihinde açılmıştır. Otoyol 7, https://tr.wikipedia.org/wiki/Otoyol_7 (3 Ocak 2017).

²³⁰ T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünyada ve Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015, 2016**, s.33.

Gebze-Orhangazi-İzmir otoyolu projesi, 06/02/2008 tarih ve 2008/T-4 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) yetkisi kapsamında 09/04/2009 tarihinde ihaleye çıkmış, projenin uygulama sözleşmesi 27/09/2010 tarihinde imzalanmıştır.²³¹ 15/03/2015 tarihinde finansman sözleşmesi imzalanmış olan projenin toplam yapım maliyeti 2015 fiyatlarıyla yaklaşık 7,6 milyar ABD Dolarıdır. 7 yılı yatırım süresi, 15 yıl 4 ayı işletme süresi olmak üzere sözleşme süresi 22 yıl 4 aylık bir süredir.

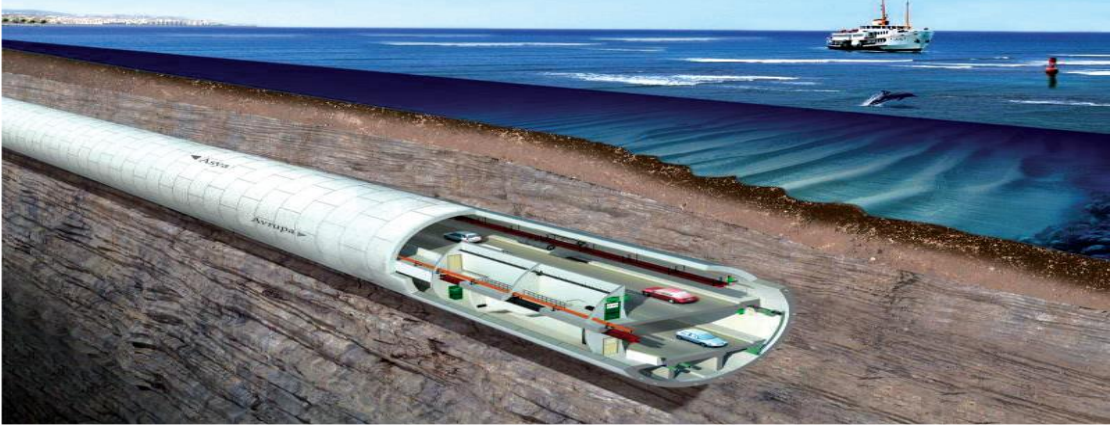
Söz konusu proje, 384 kilometresi otoyol ve 49 kilometresi bağlantı yolları olmak üzere toplam 433 kilometrelik kesimi kapsamaktadır. Başlangıç noktası Gebze olan proje Dilovası ve Hersek Burnu arasında yer alan İzmir Körfezini yaklaşık 3 kilometre uzunluktaki Asma Köprüyü ve her iki taraftaki viyadükler ile geçen otoyol, Orhangazi ve Gemlik yakınlarından geçip, Ovaakça kavşağı ile Bursa çevre yoluna bağlanmaktadır. Otoyol, hizmete açılmış olan Bursa çevre yolundan 104+535 kilometrede ayrılarak, Susurluk'un kuzeyinden geçip, Balıkesir'e ulaşmakta, Balıkesir'in batısından güneye doğru Savaştepe, Soma, Kırkağaç ilçelerinin yakınlarından geçerek Turgutlu yakınlarında batıya yönelmektedir. Buradan İzmir-Uşak devlet yoluna paralel biçimde ilerleyerek İzmir çevre yolu üzerinde bulunan Anadolu Lisesi Kavşağına bağlanmaktadır. 2.682 metre uzunluğundaki asma köprü sayesinde kara yolu ile yaklaşık 1 saat 20 dakika, feribot ile 45-60 dakikada geçilebilen Körfez güzergâhı 90 kilometre kısalarak İzmit Körfezi 6 dakika gibi kısa bir sürede geçilebilecektir.

Bu projenin tamamının faaliyete geçmesiyle İstanbul-İzmir arası seyahat süresi yaklaşık 8-10 saat iken bu süre 3,5-4 saate düşecektir. Ayrıca turizm, sanayi ve tarım merkezlerinin bulunduğu Marmara Bölgesi ile Ege Bölgesi güvenli, konforlu ve kısa süreli yolculukla birbirine bağlanacaktır.²³²

²³¹ Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu projesinin ihalesini Nurol-Özaltın-Makyol-Astaldi-Yüksel-Göçay Grubu kazanmıştır. Projenin en büyük ayağını oluşturan ve dünyanın 4. en uzun orta açıklıklı köprüsü olan Osmangazi Köprüsü, 30 Haziran 2016 tarihinde açılmıştır. Osmangazi Köprüsü, https://tr.wikipedia.org/wiki/Osmangazi_K%C3%B6pr%C3%BCs%C3%BC (3 Ocak 2017).

²³² T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünyada ve Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015**, Ankara, Ocak 2016, s.34.

3.3.4. İstanbul Boğazı Kara yolu Tüp Geçişi Projesi



İstanbul Boğazı Kara yolu Tüp Geçişi projesi ²³³, 02/10/2006 tarih ve 2006/T-37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) yetkisi kapsamında bir proje olarak 12/06/2007 tarihinde ihaleye çıkarılmıştır. Projenin uygulama sözleşmesi 25/02/2011 tarihinde onaylanmış, 2015 yılı fiyatlarıyla yatırım tutarı 1,3 milyar ABD Doları olan projenin yapım süresi 4 yıl 7 ay ile işletme süresi 25 yıl 11 ay 9 gün olarak belirtilmiştir. Projenin temel atma töreni, 07/06/2014 tarihinde gerçekleştirilmiş olup 01/05/2015 tarihinde yer teslimi yapılmış, ilk etabının finansal kapanışı ise 19/10/2015'te gerçekleştirilmiştir. Proje yatırım tutarının %78'lik kısmını oluşturan 960 milyon ABD Doları için kredi sözleşmesi 11/12/2012 tarihinde imzalanmış olup, kullanılan kredi 4,5 yılı geri ödemesiz olmak üzere 18 yıl vadeli. Projenin yer teslimi 30/01/2013 tarihinde yapılmıştır.

Söz konusu proje, Avrupa yakasında Kazlıçeşme mevkiinden başlayıp Asya yakasında Göztepe mevkiinde sona erecek olup Harem-Yenikapı arası tüp geçişle birbirine bağlanacaktır. İki katlı olması düşünülen tüp geçişte her katın tek yöne hizmet vermesi ve her iki katta da iki şerit bulunması hedeflenmektedir. 14,6 kilometrelik güzergâhı kapsayan projenin, 5,4 kilometrelik kesimi İstanbul Boğazı'nın deniz tabanı altında, şehrin Avrupa ve Asya yakasındaki sahilleri arasında kalan kara yolu tüneli (3,4 kilometrelik kısmı deniz tabanı altında) ile tünele girişi sağlayan 9,2 kilometrelik mevcut bağlantı yollarının genişletme ve

²³³ Avrasya Tüneli Projesi olarak da isimlendirilen İstanbul Boğazı Kara Yolu Tüp Geçişi Projesinin ihalesini, Türkiye'den Yapı Merkezi İnşaat Sanayi A.Ş. ile Güney Kore'den SK Engineering&Construction Co.Ltd.'nin kurduğu Avrasya Tüneli İşletme İnşaat ve Yatırım A.Ş.(ATAŞ) konsorsiyumu kazanmıştır. Avrasya Tüneli, 22 Aralık 2016 tarihinde açılmıştır. Avrasya Tüneli, <https://www.avrasyatuneli.com/> (3 Ocak 2017).

iyileştirme çalışmalarından oluşacaktır. İlgili güzergâhda şu anda 60-100 dakika arasında seyahat süresi söz konusuysen, proje faaliyete geçtiğinde bu süre 15 dakikaya düşecektir.²³⁴

3.3.5. Kınalı-Tekirdağ-Çanakkale-Savaştepe Otoyolu (1915 Çanakkale Köprüsü Dâhil) Malkara-Çanakkale Kesimi Projesi



Söz konusu projenin, 3996 sayılı Kanun ve 2011/1807 sayılı Bakanlar Kurulu kararınca belirtilen usuller çerçevesinde ihalesinin 26/01/2017 tarihinde tüm istekliler arasından kapalı teklif alma usulüne göre yapılması öngörülmüştür. Bu çerçevede projenin finansmanı, projelendirilmesi, yapımı, işletilmesi, işletim süresi boyunca her türlü bakım ve onarımı yüklenici şirket tarafından yapılacak, sözleşme süresi sonunda otoyol her türlü borçtan ve taahhütten arınmış şekilde İdare'ye devredilecektir.²³⁵

Projenin ihalesi 26/01/2017 tarihinde yapılmış, ihaleyi en kısa sözleşme süresini teklif eden Daelim-Limak-SK-Yapı Merkezinden oluşan Ortak Girişim Grubu kazanmıştır. Projenin tutarı yaklaşık 10 milyar 355 milyon Türk Lirası, projenin süresi ise 5,5 yılı yapım süresi dâhil toplam 16 yıl 2 ay 12 günlük bir süredir. 1915 Çanakkale Köprüsü dâhil Malkara-Çanakkale kesimi otoyolu bağlantı yolları dâhil yaklaşık 101 km'den oluşacaktır. Çanakkale köprüsü tamamlandığında 2023 metre orta açıklığı ile dünyanın en uzun asma köprüsü

²³⁴ T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, **Dünya'da ve Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015**, 2016, s.35.

²³⁵ Kınalı-Tekirdağ-Çanakkale-Savaştepe Otoyolu Projesi Malkara Çanakkale (1915 Çanakkale Köprüsü Dâhil) Kesimi Yap-İşlet-Devret Modeli Kapsamında Tüm İstekliler Arasında Kapalı Teklif Alma Usulü ile İhale edilecektir, T.C. Resmi Gazete, 29869, 26 Ekim 2016.

olacaktır. 18 Mart 2017 tarihinde temeli atılması planlanan köprünün Cumhuriyetimizin 100.yılı olan 2023 yılında bitirilmesi hedeflenmektedir.²³⁶

3.4. Türkiye’de Kamu Özel Ortaklığı Modeline İlişkin Bir Anket Çalışması

Kamu özel ortaklığı modeli dünyada olduğu gibi ülkemizde de birçok önemli projede uygulama alanı bulmuştur. Bu bölümde kamu özel ortaklığı modeline ilişkin ülkemizde yapılan anket çalışmasına yer verilecektir. 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 (Ek 1).

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 kağıdında 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**"

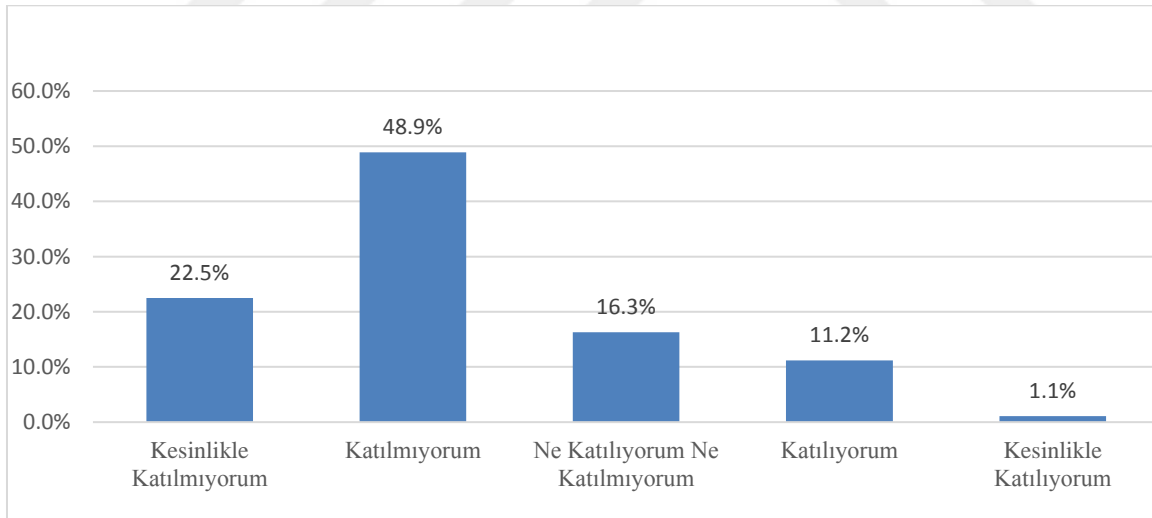
²³⁶ 1915 Çanakkale Köprüsü İhalesini Kazanan Belli Oldu, <http://www.ntv.com.tr/ekonomi/1915-canakkale-koprusu-ihalesini-kazanan-belli-oldu.sjGwYrjId0GbbbGLciZ5VA>, (14 Şubat 2017).

toplama ile; kararsızlık durumu "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" olarak nötr değerlendirilerek analiz edilip toplu şekilde de tablolastırılarak yorumlanmıştır.

3.4.1. Modelin Yapısına İlişkin Bulgular: Tablolar ve Grafikler

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 (Grafik 1).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 19).



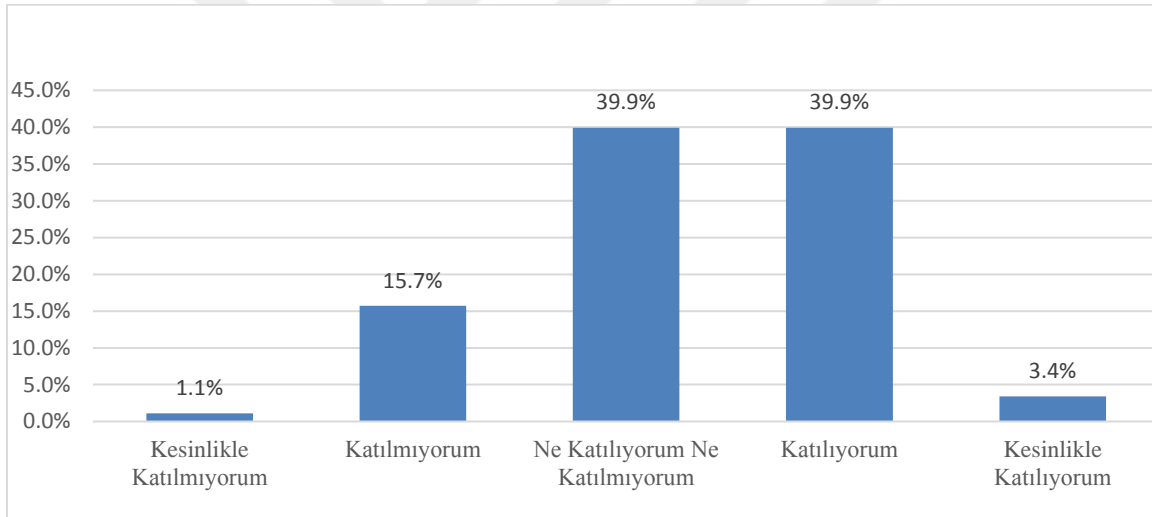
Grafik 1. Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.

Tablo 19. Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	14 %35,9	23 %59,0	1 %2,6	1 %2,6	1 %0,0	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	4 %14,3	11 %39,3	5 %17,9	7 %25,0	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	6 %50,0	3 %25,0	3 %25,0	0 %0,0	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	5 %33,3	7 %46,7	3 %20,0	0 %0,0	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	6 %66,7	1 %11,1	2 %22,2	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	15 %68,2	4 %18,2	2 %9,1	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	6 %25,0	10 %41,7	3 %12,5	5 %20,8	0 %0,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	1 %7,1	5 %35,7	7 %50,0	0 %0,0	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	3 %20,0	7 %46,7	2 %13,3	3 %20,0	0 %0,0	15 %100,0
Toplam	40 %22,5	87 %48,9	29 %16,3	20 %11,2	2 %1,1	178 %100,0

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 (Grafik 2).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 20).



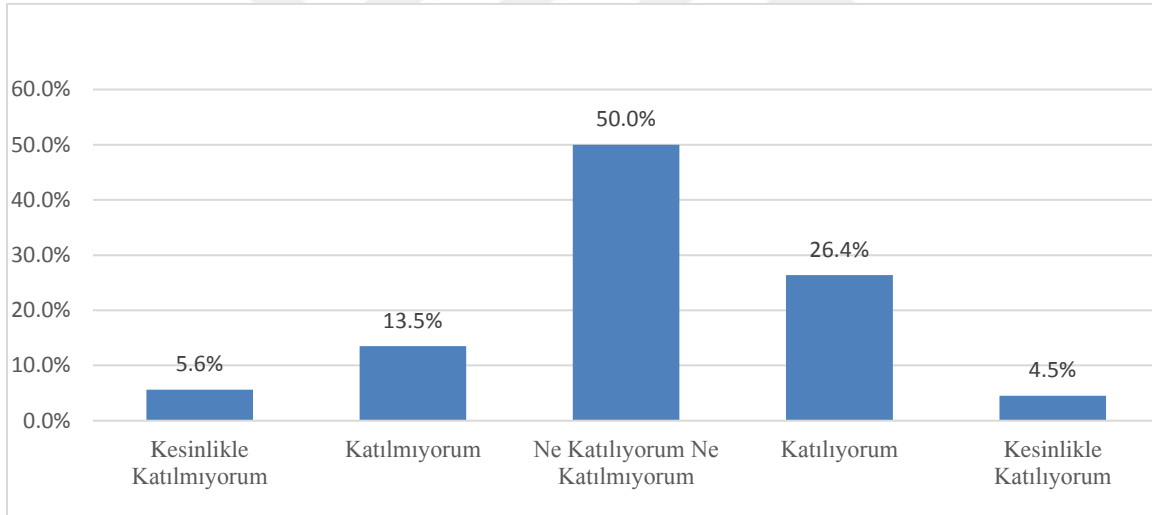
Grafik 2. Kamuoyunun ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.

Tablo 20. Kamuoyunun ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	7 %17,9	20 %51,3	11 %28,2	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	2 %7,1	13 %46,4	12 %42,9	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	1 %8,3	6 %50,0	5 %41,7	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	2 %13,3	3 %20,0	10 %66,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	3 %33,3	6 %66,7	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	5 %22,7	9 %40,9	8 %36,4	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	5 %20,8	8 %33,3	7 %29,2	2 %8,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	3 %21,4	4 %28,6	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	3 %20,0	5 %33,3	5 %33,3	2 %13,3	15 %100,0
Toplam	2 %1,1	28 %15,7	71 %39,9	71 %39,9	6 %3,4	178 %100,0

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 (Grafik 3).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 21).



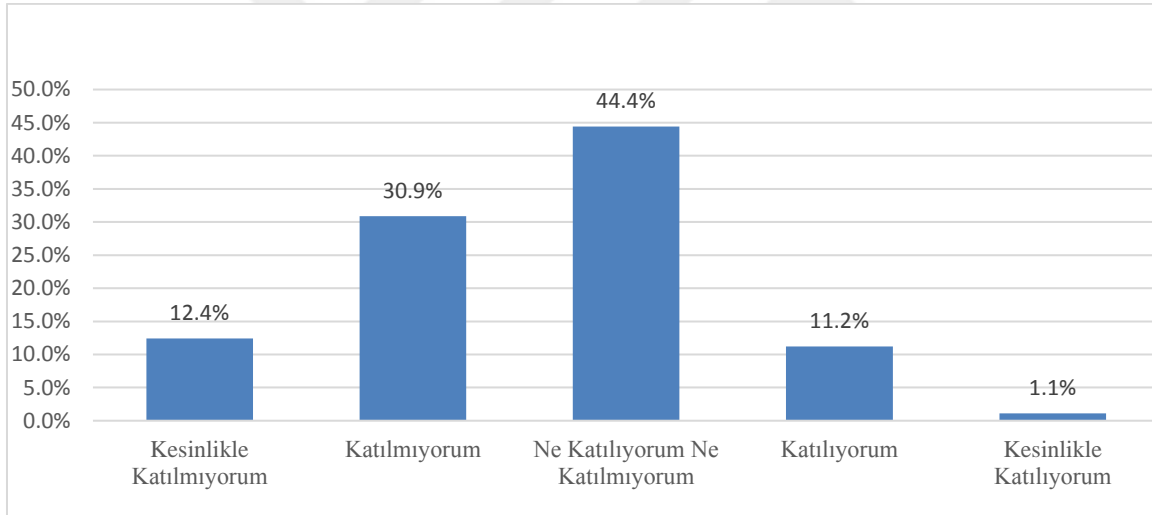
Grafik 3. Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.

Tablo 21. Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	4 %10,3	4 %10,3	21 %53,8	9 %23,1	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	3 %10,7	15 %53,6	10 %35,7	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	5 %41,7	6 %50,0	1 %8,3	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	1 %6,7	1 %6,7	8 %53,3	5 %33,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	3 %33,3	4 %44,4	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	6 %27,3	9 %40,9	4 %18,2	3 %13,6	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	5 %20,8	3 %12,5	12 %50,0	4 %16,7	0 %0,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	7 %50,0	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	2 %13,3	8 %53,3	3 %20,0	2 %13,3	15 %100,0
Toplam	10 %5,6	24 %13,5	89 %50,0	47 %26,4	8 %4,5	178 %100,0

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 (Grafik 4).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 22).



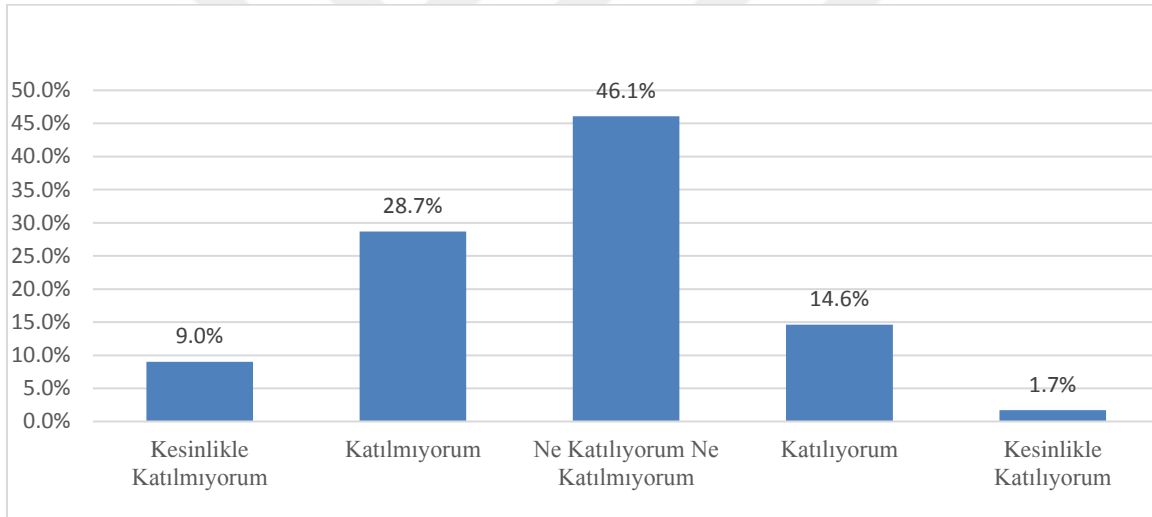
Grafik 4. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.

Tablo 22. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	5 %12,8	10 %25,6	15 %38,5	8 %20,5	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	3 %10,7	8 %28,6	12 %42,9	5 %17,9	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	2 %16,7	6 %50,0	3 %25,0	1 %8,3	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	1 %6,7	6 %40,0	6 %40,0	2 %13,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	2 %22,2	4 %44,4	0 %0,0	1 %11,1	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	7 %31,8	13 %59,1	1 %4,5	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	4 %16,7	5 %20,8	13 %54,2	2 %8,3	0 %0,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	1 %7,1	4 %46,7	8 %57,1	1 %7,1	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	3 %20,0	7 %46,7	5 %33,3	0 %0,0	0 %0,0	15 %100,0
Toplam	22 %12,4	55 %30,9	79 %44,4	20 %11,2	2 %1,1	178 %100,0

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 (Grafik 5).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 23).



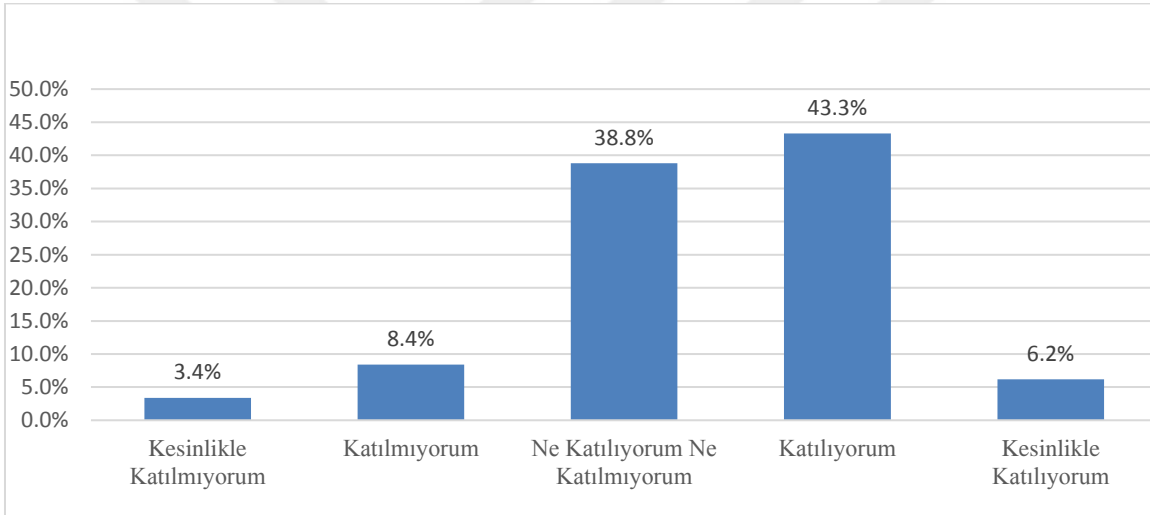
Grafik 5. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.

Tablo 23. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	7 %17,9	10 %25,6	16 %41,0	5 %12,8	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	2 %7,1	7 %25,0	15 %53,6	2 %7,1	2 %7,1	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	4 %33,3	5 %41,7	2 %16,7	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	6 %40,0	7 %46,7	2 %13,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	1 %11,1	5 %55,6	1 %11,1	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	3 %13,6	12 %54,5	5 %22,7	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	8 %33,3	10 %41,7	6 %25,0	0 %0,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	8 %57,1	4 %28,6	2 %14,3	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	2 %13,3	4 %26,7	8 %53,3	1 %6,7	0 %0,0	15 %100,0
Toplam	16 %9,0	51 %28,7	82 %46,1	26 %14,6	3 %1,7	178 %100,0

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 (Grafik 6).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 24).



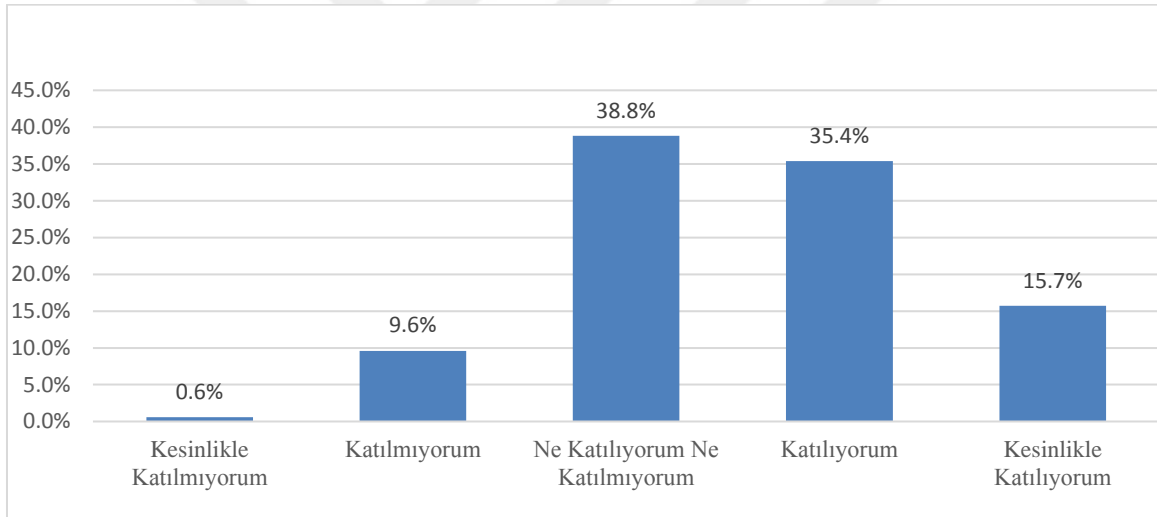
Grafik 6. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.

Tablo 24. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.

Kurumu	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	3 %7,7	2 %5,1	15 %38,5	15 %38,5	4 %10,3	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	2 %7,1	17 %60,7	7 %25,0	2 %7,1	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	2 %16,7	6 %50,0	3 %25,0	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	4 %26,7	11 %73,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	1 %11,1	1 %11,1	5 %55,6	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	3 %13,6	5 %22,7	12 %54,5	2 %9,1	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	2 %8,3	9 %37,5	11 %45,8	1 %4,2	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	1 %7,1	7 %50,0	5 %35,7	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	2 %13,3	5 %33,3	8 %53,3	0 %0,0	15 %100,0
Toplam	6 %3,4	15 %8,4	69 %38,8	77 %43,3	11 %6,2	178 %100,0

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 (Grafik 7).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 25).



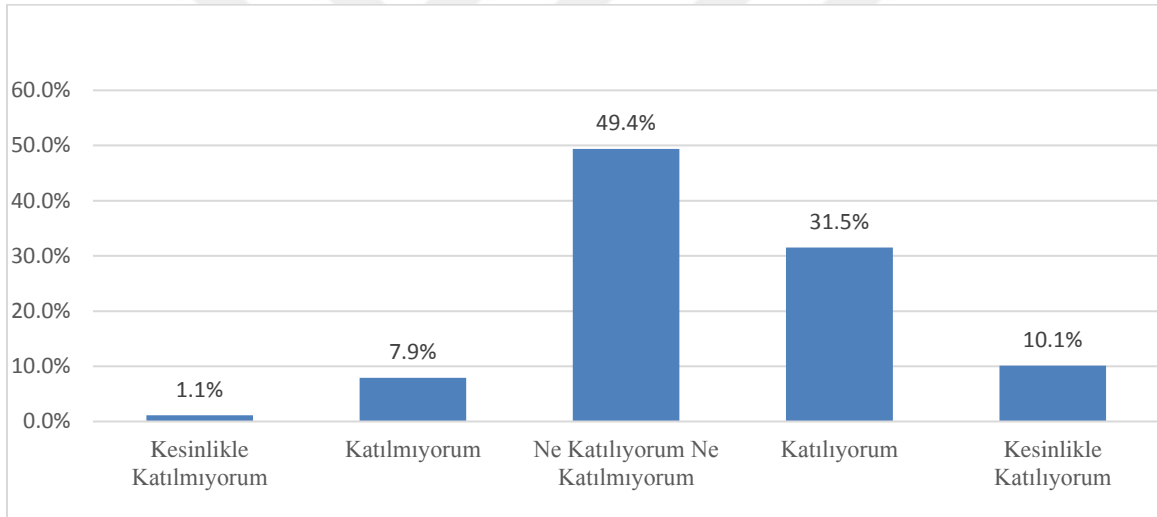
Grafik 7. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükümet destekleri yeterlidir.

Tablo 25. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükûmet destekleri yeterlidir.

Kurumu	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	7 %17,9	19 %48,7	8 %20,5	4 %10,3	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	1 %3,6	8 %28,6	12 %42,9	7 %25,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	2 %16,7	4 %33,3	4 %33,3	2 %16,7	12 %100
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	9 %60,0	6 %40,0	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	4 %44,4	3 %33,3	1 %11,1	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	2 %9,1	5 %22,7	9 %40,9	6 %27,3	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	1 %4,2	8 %33,3	13 %54,2	2 %8,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	2 %14,3	5 %35,7	3 %21,4	4 %28,6	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	7 %46,7	5 %33,3	2 %13,3	15 %100,0
Toplam	1 %0,6	17 %9,6	69 %38,8	63 %35,4	28 %15,7	178 %100,0

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 (Grafik 8).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 26).



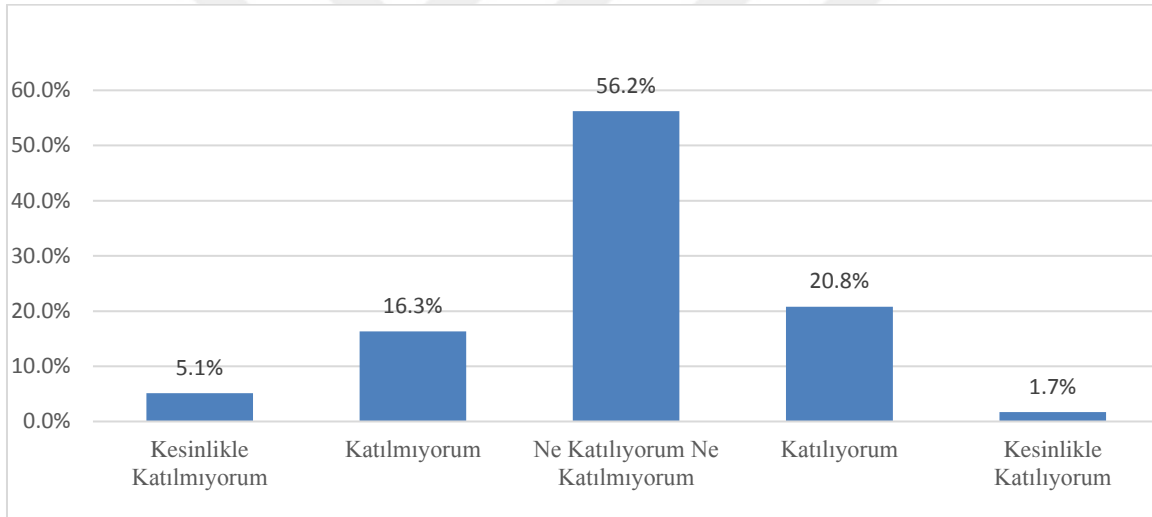
Grafik 8. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.

Tablo 26. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.

Kurumu	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	3 %7,7	22 %56,4	11 %28,2	3 %7,7	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	1 %3,6	14 %50,0	9 %32,1	4 %14,3	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	6 %50,0	3 %25,0	3 %25,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	8 %53,3	7 %46,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	2 %22,2	2 %22,2	3 %33,3	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	5 %22,7	9 %40,9	6 %27,3	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	3 %12,5	16 %66,7	3 %12,5	2 %8,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	4 %28,6	8 %57,1	2 %14,3	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	0 %0,0	7 %46,7	6 %40,0	2 %13,3	15 %100,0
Toplam	2 %1,1	14 %7,9	88 %49,4	56 %31,5	18 %10,1	178 %100,0

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 (Grafik 9).

Tablodaki verilere kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılmıyorum**" 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 (Tablo 27).



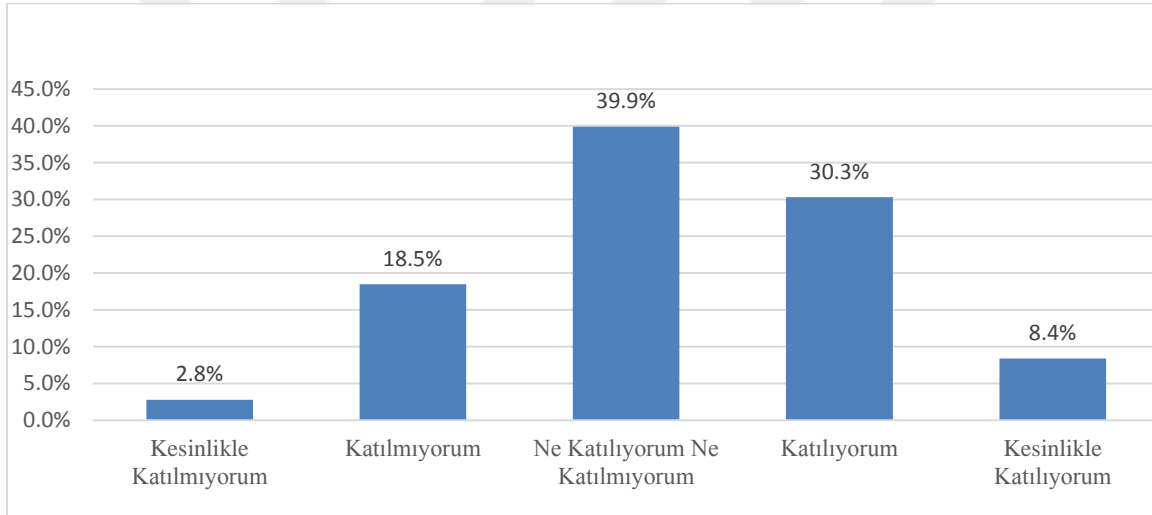
Grafik 9. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.

Tablo 27. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.

Kurumu	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	9 %23,1	20 %51,3	8 %20,5	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	3 %10,7	7 %25,0	14 %50,0	4 %14,3	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	2 %16,7	8 %66,7	1 %8,3	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	8 %53,3	7 %46,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	6 %66,7	3 %33,3	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	3 %13,6	12 %54,5	6 %27,3	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	3 %12,5	3 %12,5	15 %62,5	3 %12,5	0 %0,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	2 %14,3	8 %57,1	4 %28,6	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	1 %6,7	3 %20,0	9 %60,0	1 %6,7	1 %6,7	15 %100,0
Toplam	9 %5,1	29 %16,3	100 %56,2	37 %20,8	3 %1,7	178 %100,0

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 (Grafik 10).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 28).



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

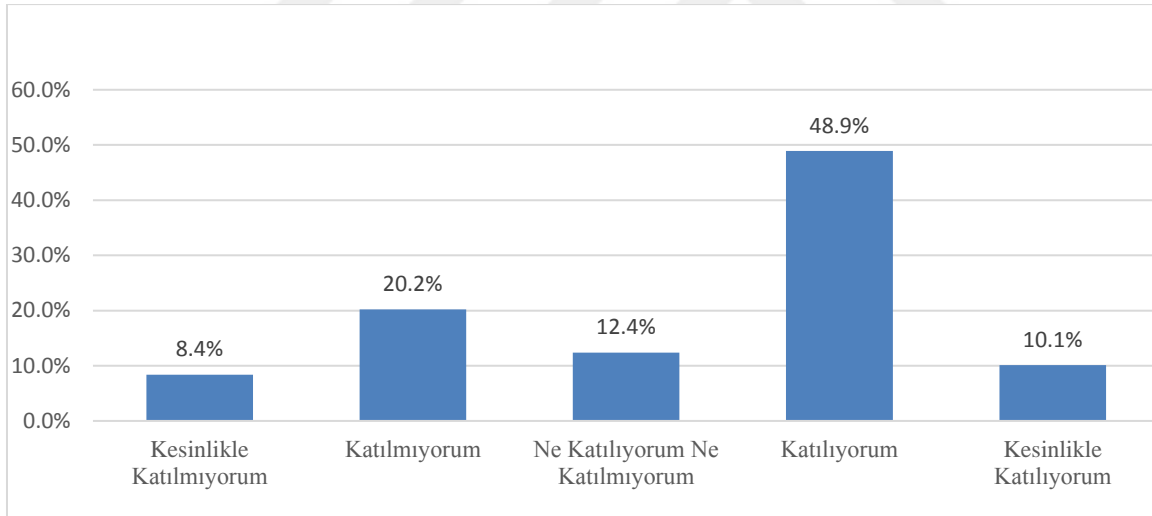
Tablo 28. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde mevzuat ve bürokratik aşamalar fazla olduğu için işlem maliyeti yüksektir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	5 %12,8	14 %35,9	15 %38,5	4 %10,3	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	1 %3,6	5 %17,9	15 %53,6	6 %21,4	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	3 %25,0	3 %25,0	4 %33,3	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	1 %6,7	11 %73,3	2 %13,3	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	4 %44,4	0 %0,0	3 %33,3	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	5 %22,7	11 %50,0	5 %22,7	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	4 %16,7	8 %33,3	9 %37,5	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	1 %7,1	5 %35,7	6 %42,9	2 %14,3	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	3 %20,0	8 %53,3	3 %20,0	15 %100,0
Toplam	5 %2,8	33 %18,5	71 %39,9	54 %30,3	15 %8,4	178 %100,0

3.4.2. Modelin Kıyaslanmasına İlişkin Bulgular: Tablolar ve Grafikler

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 (Grafik 11).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 29).



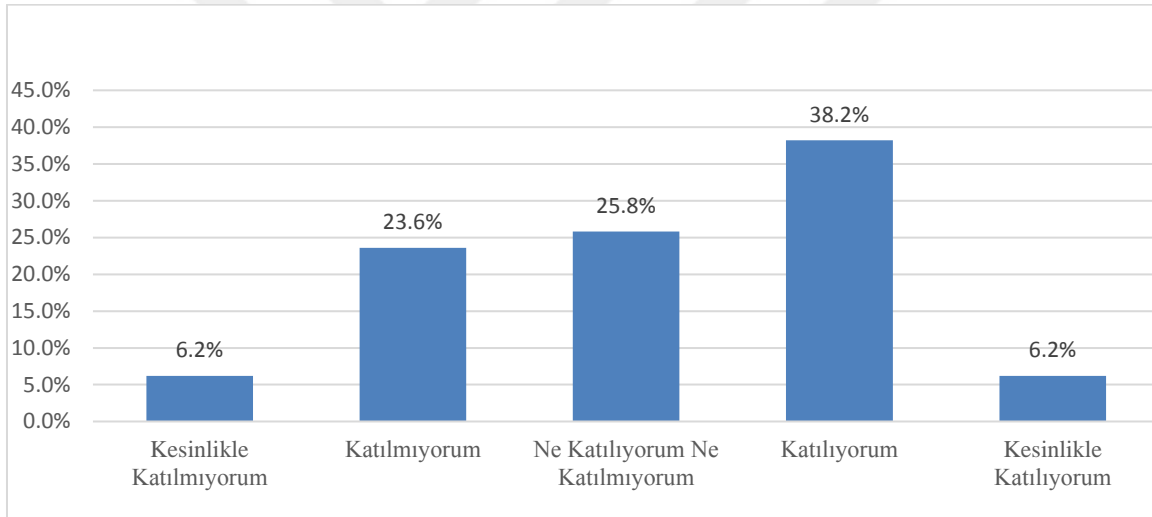
Grafik 11. Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 29. Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	3 %7,7	6 %15,4	6 %15,4	21 %53,8	3 %7,7	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	3 %10,7	7 %25,0	2 %7,1	13 %46,4	3 %10,7	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	5 %41,7	1 %8,3	6 %50,0	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	4 %26,7	1 %6,7	10 %66,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	7 %77,8	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	6 %27,3	4 %18,2	8 %36,4	3 %13,6	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	4 %16,7	5 %20,8	11 %45,8	2 %8,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	3 %21,4	4 %28,6	2 %14,3	4 %28,6	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	3 %20,0	0 %0,0	1 %6,7	7 %46,7	4 %26,7	15 %100,0
Toplam	15 %8,4	36 %20,2	22 %12,4	87 %48,9	18 %10,1	178 %100,0

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 (Grafik 12).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 30).



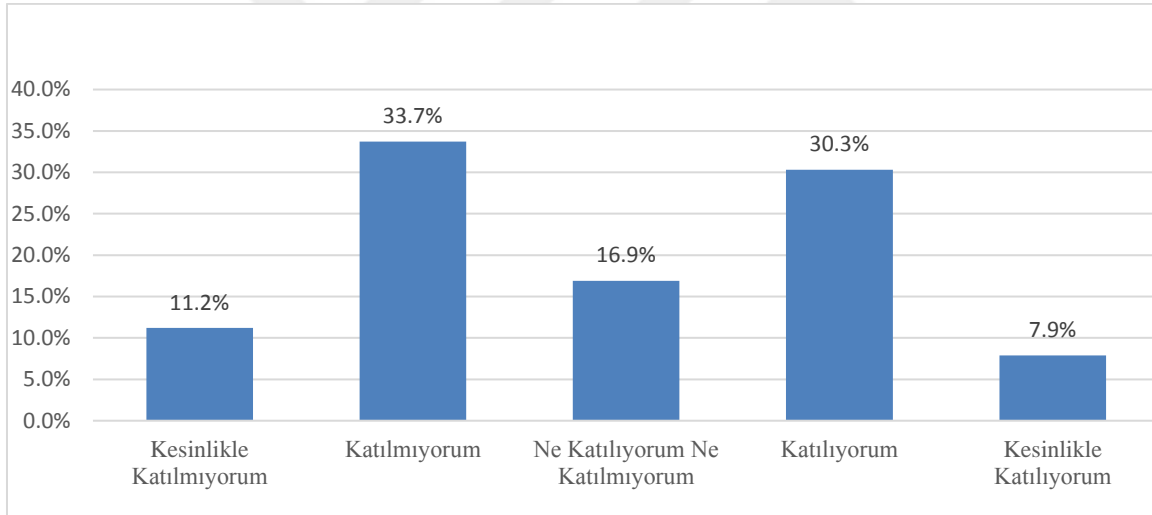
Grafik 12. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.

Tablo 30. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	5 %12,8	8 %20,5	7 %17,9	17 %43,6	2 %5,1	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	2 %7,1	6 %21,4	9 %32,1	9 %32,1	2 %7,1	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	3 %25,0	2 %16,7	6 %50,0	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	4 %26,7	1 %6,7	10 %66,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	4 %44,4	4 %44,4	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	7 %31,8	7 %31,8	6 %27,3	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	3 %12,5	6 %25,0	10 %41,7	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	7 %50,0	3 %21,4	3 %21,4	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	3 %20,0	4 %46,7	3 %20,0	2 %13,3	15 %100,0
Toplam	11 %6,2	42 %23,6	46 %25,8	68 %38,2	11 %6,2	178 %100,0

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 (Grafik 13).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 31).



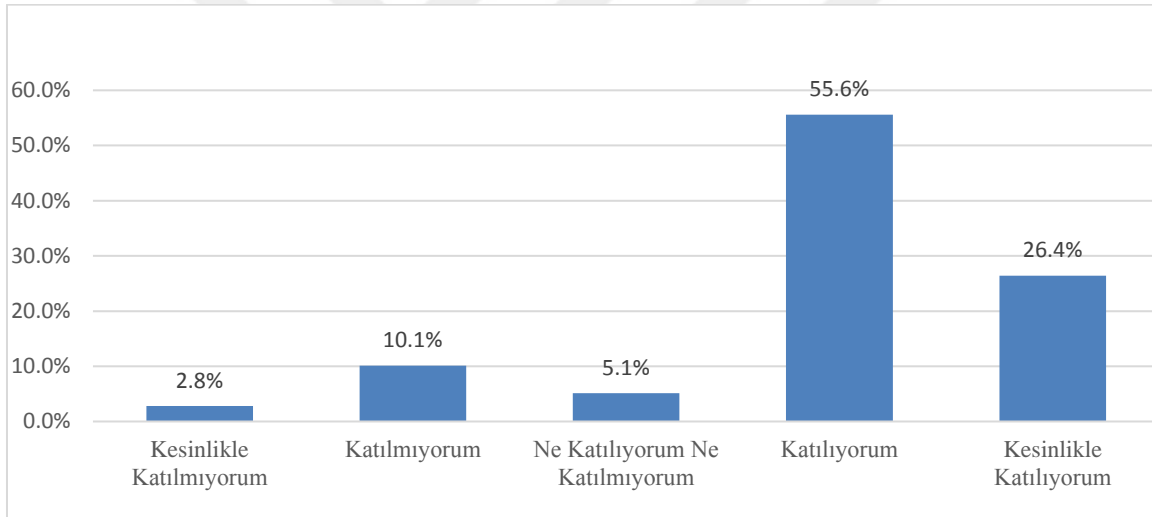
Grafik 13. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.

Tablo 31. Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	5 %12,8	8 %20,5	4 %10,3	19 %48,7	3 %7,7	39 %100
Hazine Müsteşarlığı	6 %21,4	8 %28,6	9 %32,1	4 %14,3	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	2 %16,7	8 %66,7	1 %8,3	1 %8,3	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	6 %40,0	2 %13,3	7 %46,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	2 %22,2	1 %11,1	4 %44,4	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	9 %40,9	3 %13,6	7 %31,8	2 %9,1	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	4 %16,7	5 %20,8	6 %25,0	8 %33,3	1 %4,2	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	8 %57,1	1 %7,1	4 %28,6	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	2 %13,3	6 %40,0	3 %20,0	0 %0,0	4 %26,7	15 %100,0
Toplam	20 %11,2	60 %33,7	30 %16,9	54 %30,3	14 %7,9	178 %100,0

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 (Grafik 14).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 32).



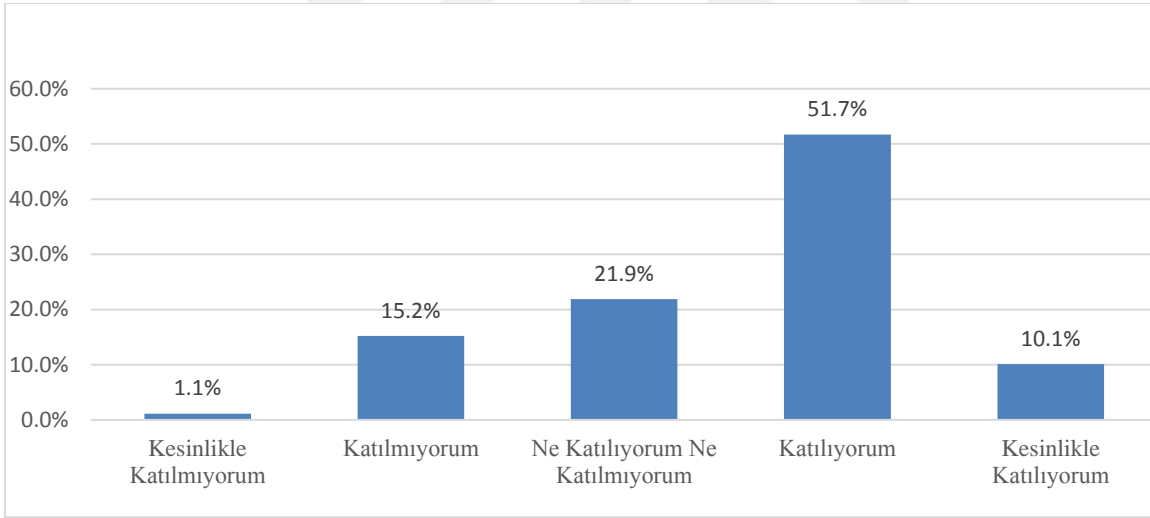
Grafik 14. Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.

Tablo 32. Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.

Kurumu	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	2 %5,1	11 %28,2	2 %5,1	18 %46,2	6 %15,4	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	1 %3,6	0 %0,0	17 %60,7	10 %35,7	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	2 %16,7	8 %66,7	2 %16,7	12 %100,0
Sayıştay	1 %6,7	0 %0,0	0 %0,0	10 %66,7	4 %26,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	4 %44,4	5 %55,6	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	4 %18,2	3 %13,6	14 %63,6	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	1 %4,2	1 %4,2	13 %54,2	8 %33,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	1 %7,1	0 %0,0	6 %42,9	7 %50,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	0 %0,0	1 %6,7	9 %60,0	5 %33,3	15 %100,0
Toplam	5 %2,8	18 %10,1	9 %5,1	99 %55,6	47 %26,4	178 %100,0

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 (Grafik 15).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 33).



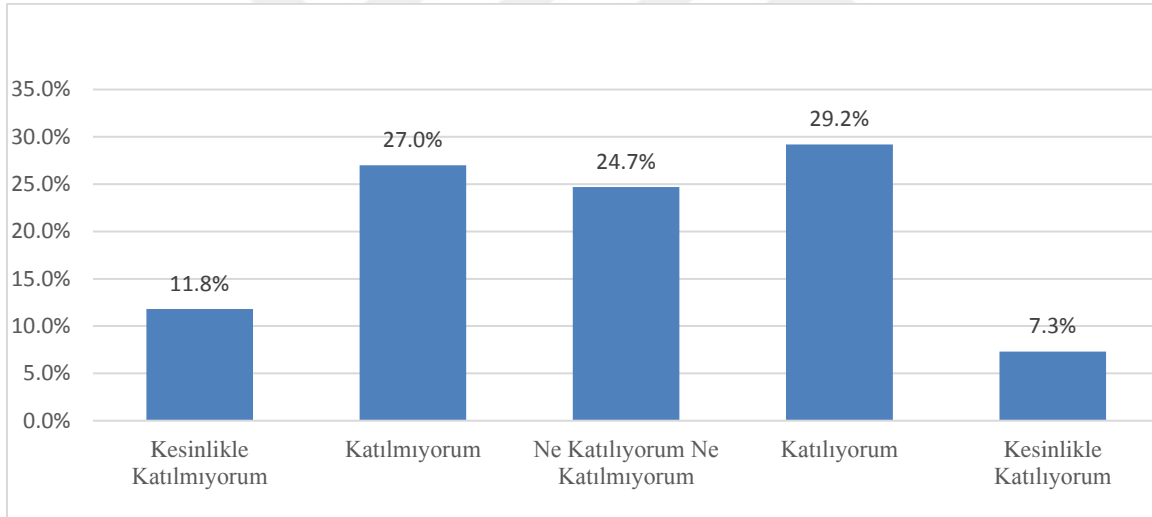
Grafik 15. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.

Tablo 33. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	2 %5,1	2 %5,1	7 %17,9	27 %69,2	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	7 %25,0	7 %25,0	11 %39,3	3 %10,7	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	5 %41,7	2 %16,7	3 %25,0	2 %16,7	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	3 %20,0	11 %73,3	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	2 %22,2	2 %22,2	4 %44,4	1 %11,1	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	3 %13,6	7 %31,8	11 %50,0	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	3 %12,5	6 %25,0	11 %45,8	4 %16,7	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	3 %21,4	4 %28,6	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	2 %13,3	1 %6,7	7 %46,7	5 %33,3	15 %100,0
Toplam	2 %1,1	27 %15,2	39 %21,9	92 %51,7	18 %10,1	178 %100,0

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 (Grafik 16).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 34).



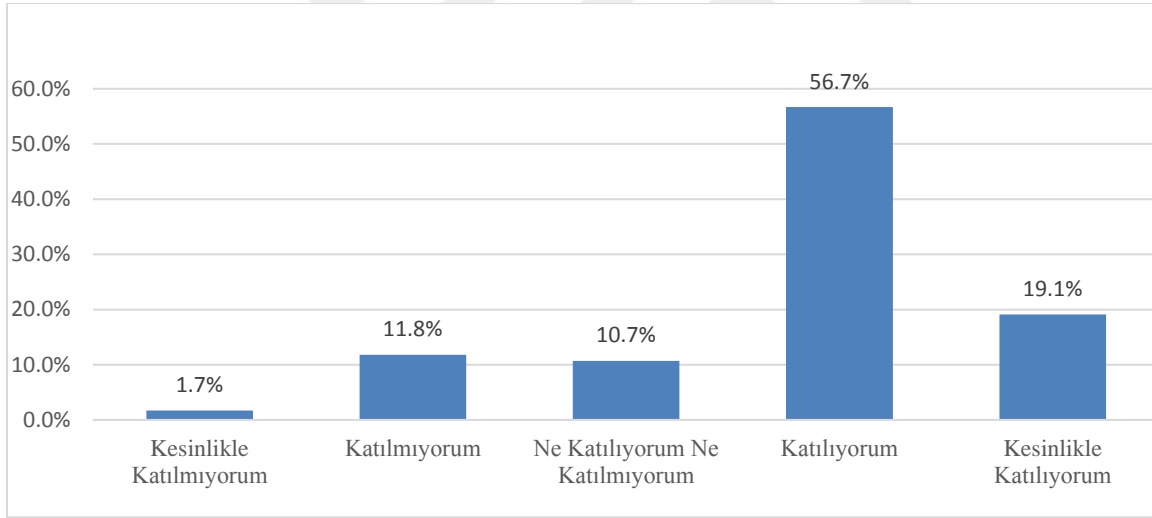
Grafik 16. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.

Tablo 34. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	3 %7,7	7 %17,9	9 %23,1	19 %48,7	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	7 %25,0	8 %28,6	7 %25,0	4 %14,3	2 %7,1	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	2 %16,7	7 %58,3	0 %0,0	2 %16,7	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	1 %6,7	5 %33,3	9 %60,0	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	6 %66,7	2 %22,2	1 %11,1	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	8 %36,4	8 %36,4	4 %18,2	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	6 %25,0	4 %16,7	6 %25,0	4 %16,7	4 %16,7	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	1 %7,1	6 %42,9	0 %0,0	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	7 %46,7	2 %13,3	5 %33,2	15 %100,0
Toplam	21 %11,8	48 %27,0	44 %24,7	52 %29,2	13 %7,3	178 %100,0

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 (Grafik 17).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 35).



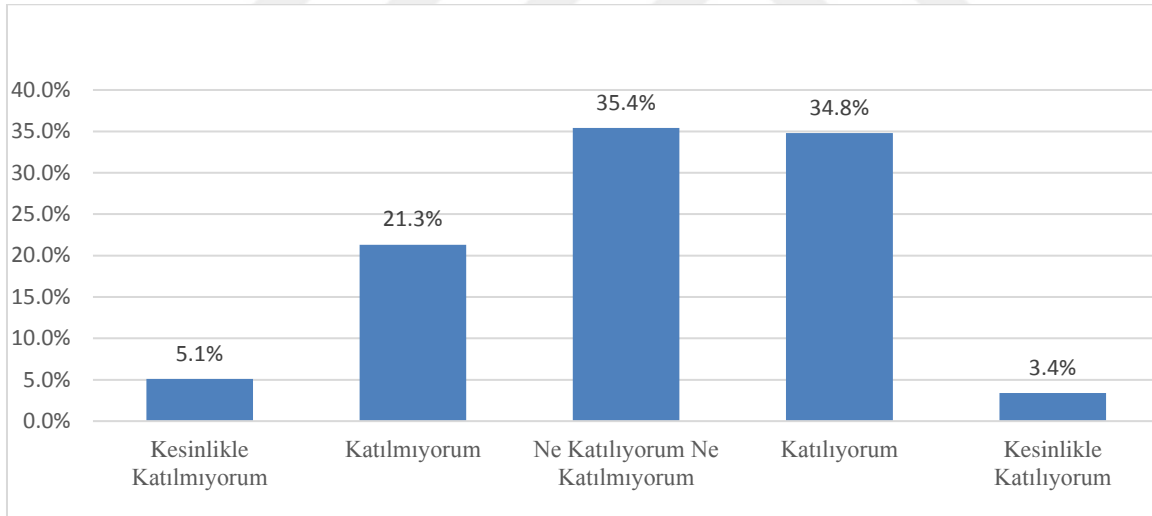
Grafik 17. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.

Tablo 35. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	4 %10,3	7 %17,9	22 %56,4	6 %15,4	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	1 %3,6	0 %0,0	5 %17,9	17 %60,7	5 %17,9	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	3 %25,0	1 %8,3	4 %33,3	4 %33,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	1 %6,7	1 %6,7	12 %80,0	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	0 %0,0	5 %55,6	3 %33,3	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	7 %31,8	1 %4,5	13 %59,1	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	1 %4,2	3 %12,5	12 %50,0	6 %25,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	3 %21,4	1 %7,1	8 %57,1	2 %14,3	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	0 %0,0	8 %53,3	6 %40,0	15 %100,0
Toplam	3 %1,7	21 %11,8	19 %10,7	101 %56,7	34 %19,1	178 %100,0

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 (Grafik 18).

Tablodaki verilere kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılmıyorum**" 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 (Tablo 36).



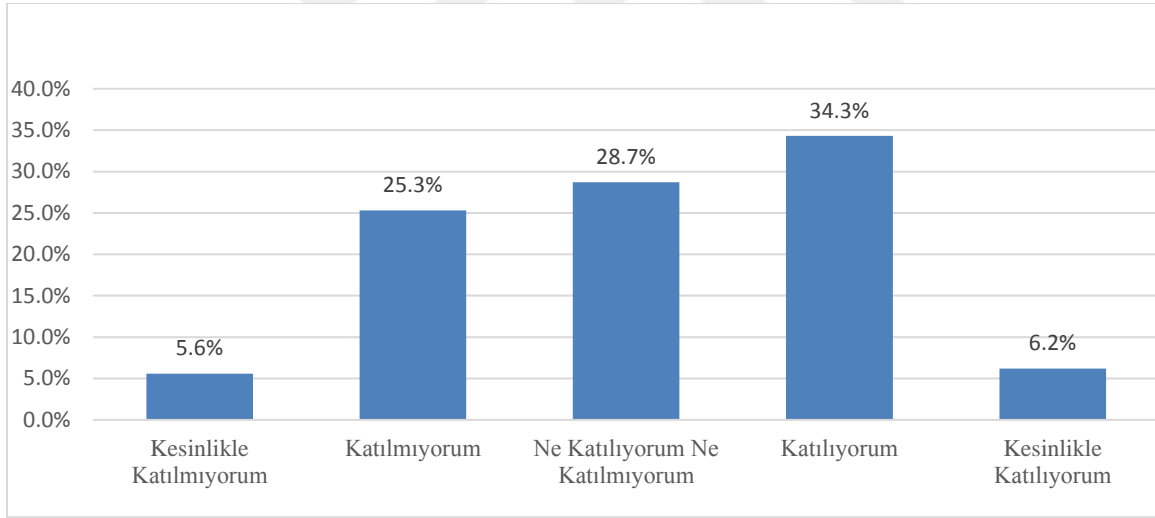
Grafik 18. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.

Tablo 36. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	7 %17,9	15 %38,5	16 %41,0	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	2 %7,1	8 %28,6	9 %32,1	9 %32,1	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	4 %33,3	5 %41,7	3 %25,0	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	1 %6,7	7 %46,7	7 %46,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	0 %0,0	4 %44,4	3 %33,3	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	10 %45,5	4 %18,2	6 %27,3	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	2 %8,3	9 %37,5	8 %33,3	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	2 %14,3	5 %35,7	3 %21,4	4 %28,6	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	7 %46,7	6 %40,0	1 %6,7	15 %100,0
Toplam	9 %5,1	38 %21,3	63 %35,4	62 %34,8	6 %3,4	178 %100,0

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 (Grafik 19).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 37).



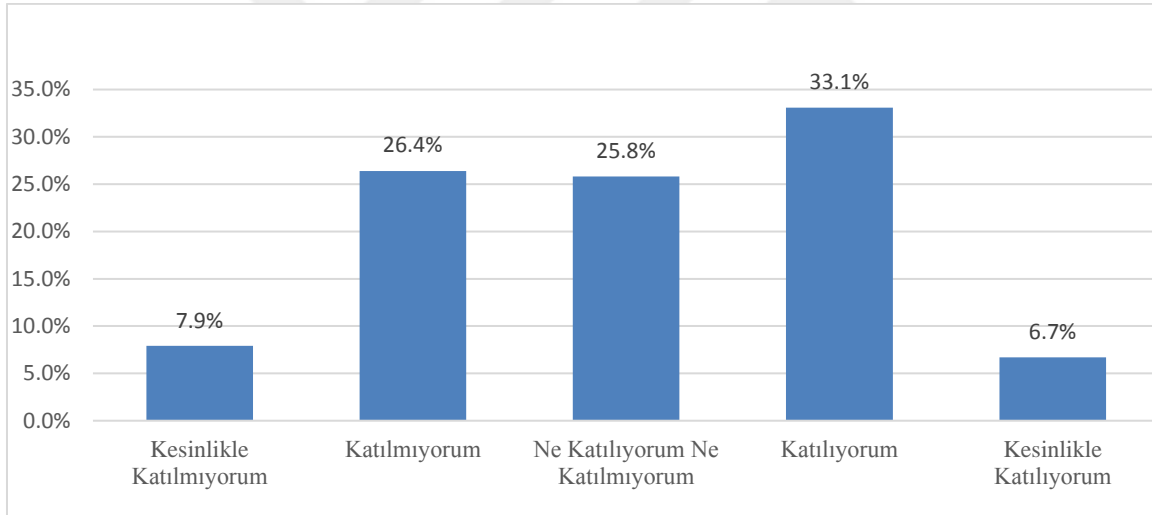
Grafik 19. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.

Tablo 37. Ülkemizdeki bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	8 %20,5	15 %38,5	14 %35,9	2 %5,1	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	2 %7,1	9 %32,1	8 %28,6	8 %28,6	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	4 %33,3	3 %25,0	3 %25,0	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	3 %20,0	5 %33,3	7 %46,7	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	0 %0,0	4 %44,4	3 %33,3	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	6 %27,3	5 %22,7	9 %40,9	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	3 %12,5	8 %33,3	3 %12,5	7 %29,2	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	6 %42,9	4 %28,6	3 %21,4	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	4 %26,7	7 %46,7	3 %20,0	15 %100,0
Toplam	10 %5,6	45 %25,3	51 %28,7	61 %34,3	11 %6,2	178 %100,0

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 (Grafik 20).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 38).



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

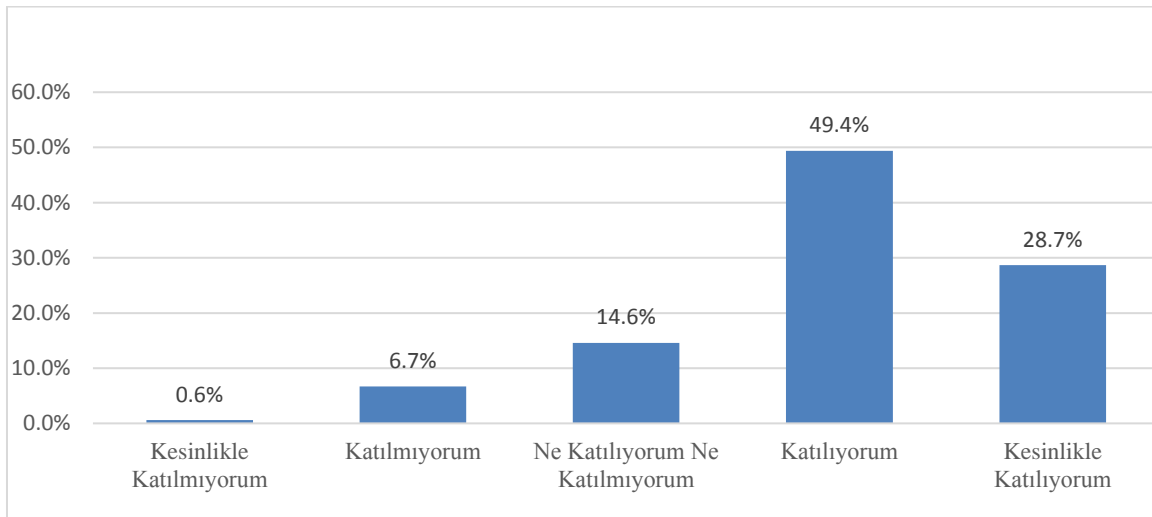
Tablo 38. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşları kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	3 %7,7	12 %30,8	9 %23,1	11 %28,2	4 %10,3	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	2 %7,1	2 %7,1	12 %42,9	12 %42,9	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	7 %58,3	1 %8,3	2 %16,7	2 %16,7	12 %100,0
Sayıştay	2 %13,3	2 %13,3	3 %20,0	8 %53,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	2 %22,2	4 %44,4	1 %11,1	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	11 %50,0	5 %22,7	5 %22,7	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	5 %20,8	5 %20,8	10 %41,7	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	5 %35,7	3 %21,4	5 %35,7	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	3 %20,0	1 %6,7	4 %26,7	5 %33,3	2 %13,3	15 %100,0
Toplam	14 %7,9	47 %26,4	46 %25,8	5 %33,1	12 %6,7	178 %100,0

3.4.3. Modeldeki Beklentiler / Tutumlara İlişkin Bulgular: Tablolar ve Grafikler

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 (Grafik 21).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 39).



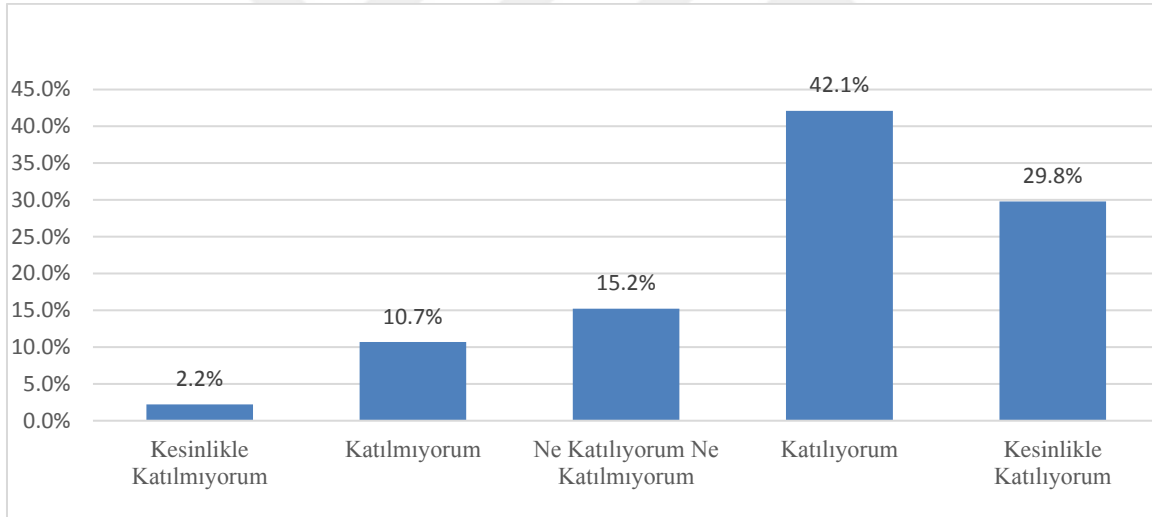
Grafik 21. Ülkemizdeki dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.

Tablo 39. Ülkemizdeki dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanunda toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	4 %10,3	5 %12,8	19 %48,7	11 %28,2	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	1 %3,6	1 %3,6	3 %10,7	13 %46,4	10 %35,7	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	1 %8,3	2 %16,7	5 %41,7	4 %33,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	2 %13,3	1 %6,7	9 %60,0	3 %20,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	2 %22,2	3 %33,3	3 %33,3	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	1 %4,5	6 %27,3	11 %50,0	4 %18,2	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	1 %4,2	3 %12,5	14 %58,3	6 %25,0	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	1 %7,1	2 %14,3	6 %42,9	5 %35,7	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	0 %0,0	2 %13,3	8 %53,3	5 %33,3	15 %100,0
Toplam	1 %6,0	12 %6,7	26 %14,6	88 %49,4	51 %28,7	178 %100,0

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 (Grafik 22).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 40).



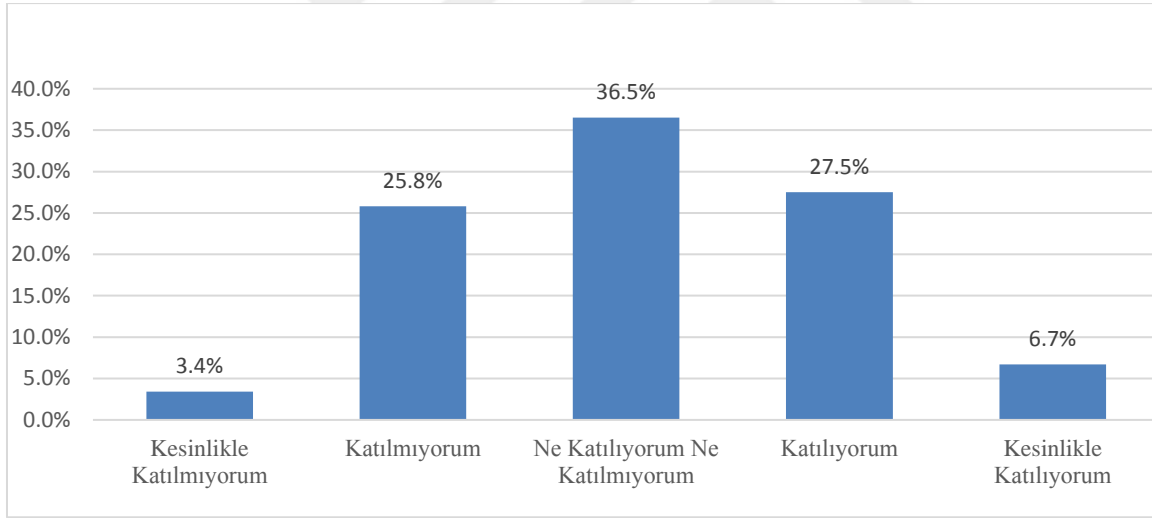
Grafik 22. Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.

Tablo 40. Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	8 %20,5	5 %12,8	15 %38,5	10 %25,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	1 %3,6	0 %0,0	3 %10,7	12 %42,9	12 %42,9	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	2 %16,7	3 %25,0	3 %25,0	4 %33,3	12 %100,0
Sayıştay	1 %6,7	1 %6,7	2 %13,3	8 %53,3	3 %20,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	1 %11,1	4 %44,4	3 %33,3	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	7 %31,8	11 %50,0	4 %18,2	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	4 %16,7	3 %12,5	9 %37,5	7 %29,2	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	1 %7,1	2 %14,3	6 %42,9	5 %35,7	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	2 %13,3	1 %6,7	7 %46,7	5 %33,3	15 %100,0
Toplam	4 %2,2	19 %10,7	27 %15,2	75 %42,1	53 %29,8	178 %100,0

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 (Grafik 23).

Tablodaki verilere kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılmıyorum**" 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 (Tablo 41).



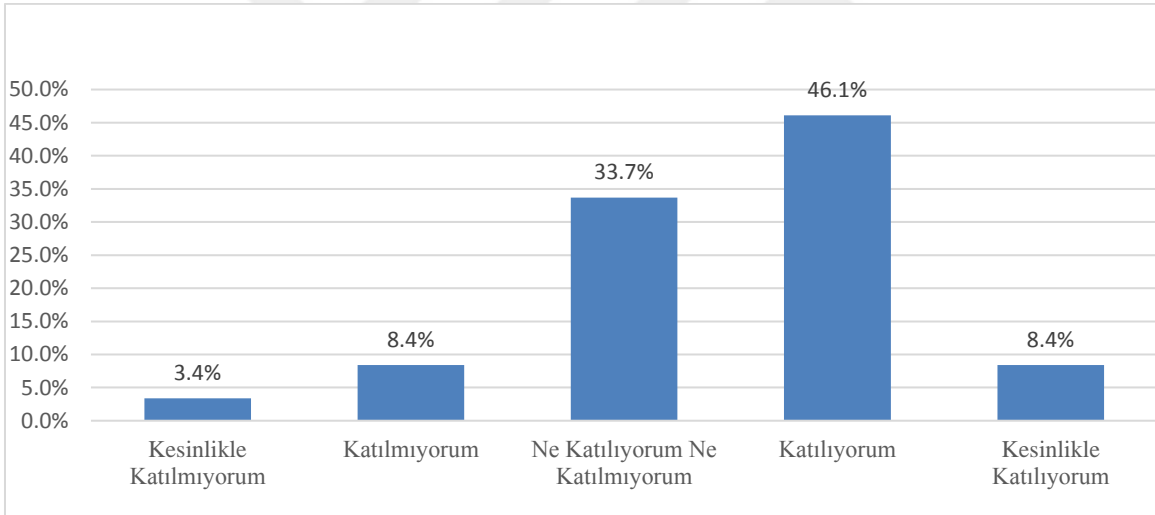
Grafik 23. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.

Tablo 41. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	11 %28,2	15 %38,5	11 %28,2	2 %5,1	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	1 %3,6	8 %28,6	15 %53,6	4 %14,3	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	5 %41,7	3 %25,0	3 %25,0	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	1 %6,7	7 %46,7	6 %40,0	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	2 %22,2	3 %33,3	2 %22,2	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	5 %22,7	6 %27,3	9 %40,9	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	3 %12,5	3 %12,5	6 %25,0	9 %37,5	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	8 %57,1	6 %42,9	0 %0,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	3 %20,0	4 %26,7	5 %33,3	3 %20,0	15 %100,0
Toplam	6 %3,4	46 %25,8	65 %36,5	49 %27,5	12 %6,7	178 %100,0

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 (Grafik 24).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 42).



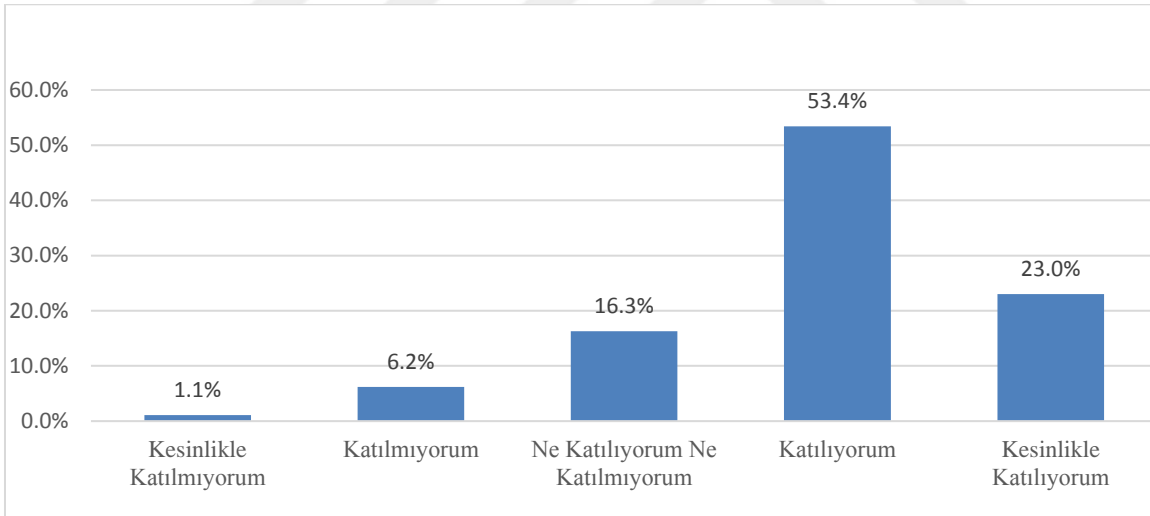
Grafik 24. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.

Tablo 42. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	2 %5,1	13 %33,3	22 %56,4	1 %2,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	2 %7,1	10 %35,7	12 %42,9	4 %14,3	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	3 %25,0	5 %41,7	3 %25,0	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	1 %6,7	3 %20,0	11 %73,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	1 %11,1	3 %33,3	3 %33,3	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	2 %9,1	9 %40,9	9 %40,9	0 %0,0	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	3 %12,5	7 %29,2	9 %37,5	4 %16,7	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	1 %7,1	8 %57,1	4 %28,6	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	0 %0,0	2 %13,3	9 %60,0	4 %26,7	15 %100,0
Toplam	6 %3,4	15 %8,4	60 %33,7	82 %46,1	15 %8,4	178 %100,0

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 (Grafik 25).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 43).



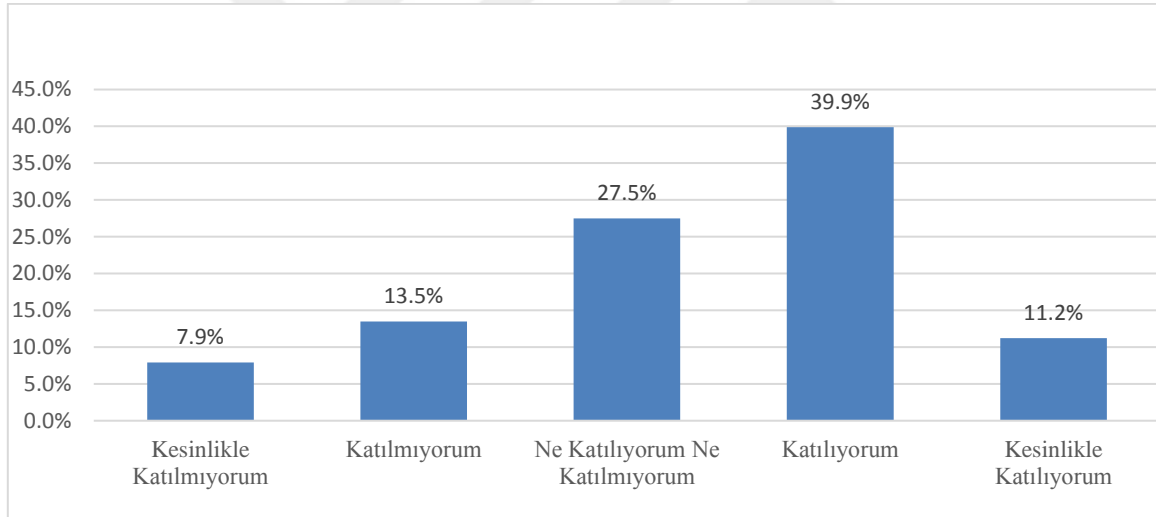
Grafik 25. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezî bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar doğurabilir.

Tablo 43. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezî bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar doğurabilir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	1 %2,6	6 %15,4	20 %51,3	12 %30,8	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	0 %0,0	5 %17,9	17 %60,7	6 %21,4	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	2 %16,7	3 %25,0	5 %41,7	2 %16,7	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	4 %26,7	11 %73,3	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	0 %0,0	5 %55,6	3 %33,3	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	2 %9,1	2 %9,1	14 %63,6	3 %13,6	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	2 %8,3	4 %16,7	9 %37,5	8 %33,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	1 %7,1	3 %21,4	7 %50,0	3 %21,4	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	2 %13,3	2 %13,3	7 %46,7	4 %26,7	15 %100,0
Toplam	2 %1,1	11 %6,2	29 %16,3	95 %53,4	41 %23,0	178 %100,0

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 (Grafik 26).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 44).



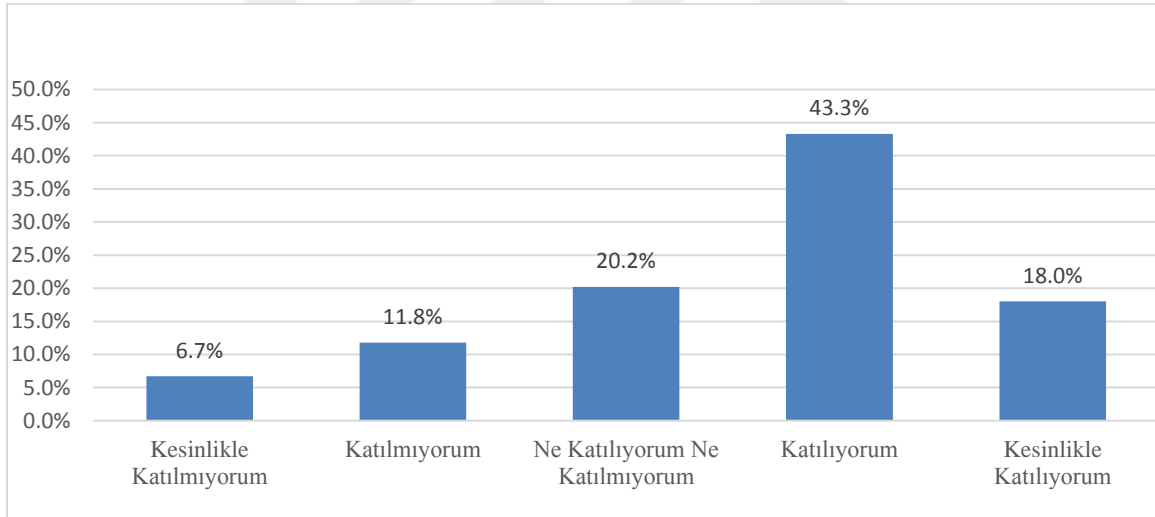
Grafik 26. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.

Tablo 44. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	3 %7,7	5 %12,8	8 %20,5	13 %33,3	10 %25,6	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	3 %10,7	7 %25,0	8 %28,6	10 %35,7	0 %0,0	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	3 %25,0	3 %25,0	5 %41,7	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	2 %13,3	12 %80,0	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	2 %22,2	0 %0,0	3 %33,3	4 %44,4	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	4 %18,2	8 %36,4	8 %36,4	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	1 %4,2	10 %41,7	6 %25,0	5 %20,8	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	2 %14,3	3 %21,4	2 %14,3	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	5 %33,3	6 %40,0	3 %20,0	15 %100,0
Toplam	14 %7,9	24 %13,5	49 %27,5	71 %39,9	20 %11,2	178 %100,0

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 (Grafik 27).

Tablodaki verilere kurumlar açısından baktığımızda ise en belirgin farkın "**Kesinlikle Katılıyorum+Katılmıyorum**" 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 (Tablo 45).



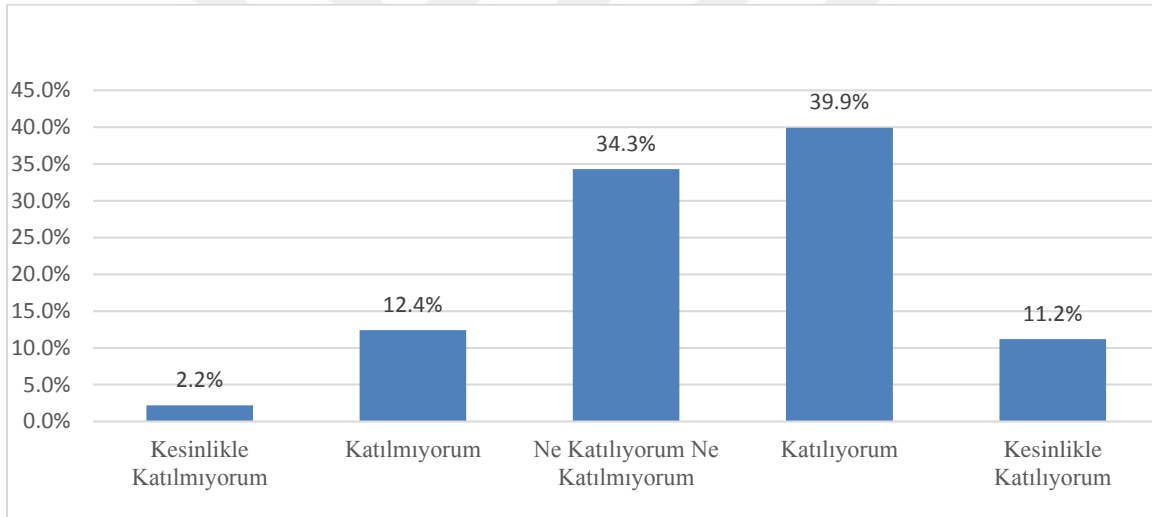
Grafik 27. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.

Tablo 45. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	3 %7,7	2 %5,1	8 %20,5	19 %48,7	7 %17,9	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	2 %7,1	3 %10,7	8 %28,6	9 %32,1	6 %21,4	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	1 %8,3	3 %25,0	5 %41,7	3 %25,0	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	1 %6,7	13 %86,7	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	4 %44,4	3 %33,3	2 %22,2	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	6 %27,3	3 %13,6	9 %40,9	4 %18,2	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	3 %12,5	3 %12,5	3 %12,5	7 %29,2	8 %33,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	1 %7,1	3 %21,4	3 %21,4	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	2 %13,3	1 %6,7	1 %6,7	7 %46,7	4 %26,7	15 %100,0
Toplam	12 %6,7	21 %11,8	36 %20,2	77 %43,3	32 %18,0	178 %100,0

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 (Grafik 28).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 46).



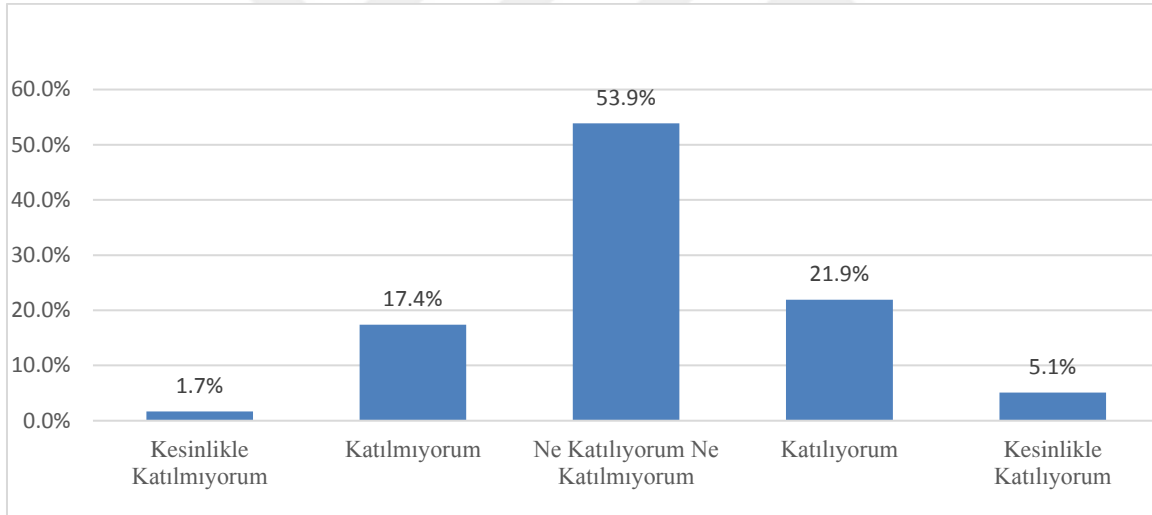
Grafik 28. Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılıdır.

Tablo 46. Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılıdır.

Kurumu	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	4 %10,3	18 %46,2	14 %35,9	2 %5,1	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	1 %3,6	3 %10,7	13 %46,4	10 %35,7	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	1 %8,3	9 %75,0	2 %16,7	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	2 %13,3	11 %73,3	2 %13,3	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	3 %33,3	4 %44,4	1 %11,1	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	0 %0,0	6 %27,3	4 %18,2	9 %40,9	3 %13,6	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	2 %8,3	3 %12,5	2 %8,3	9 %37,5	8 %33,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	3 %21,4	4 %28,6	7 %50,0	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	0 %0,0	1 %6,7	6 %40,0	5 %33,3	3 %20,0	15 %100,0
Toplam	4 %2,2	22 %12,4	61 %34,3	71 %39,9	20 %11,2	178 %100,0

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 (Grafik 29).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 47).



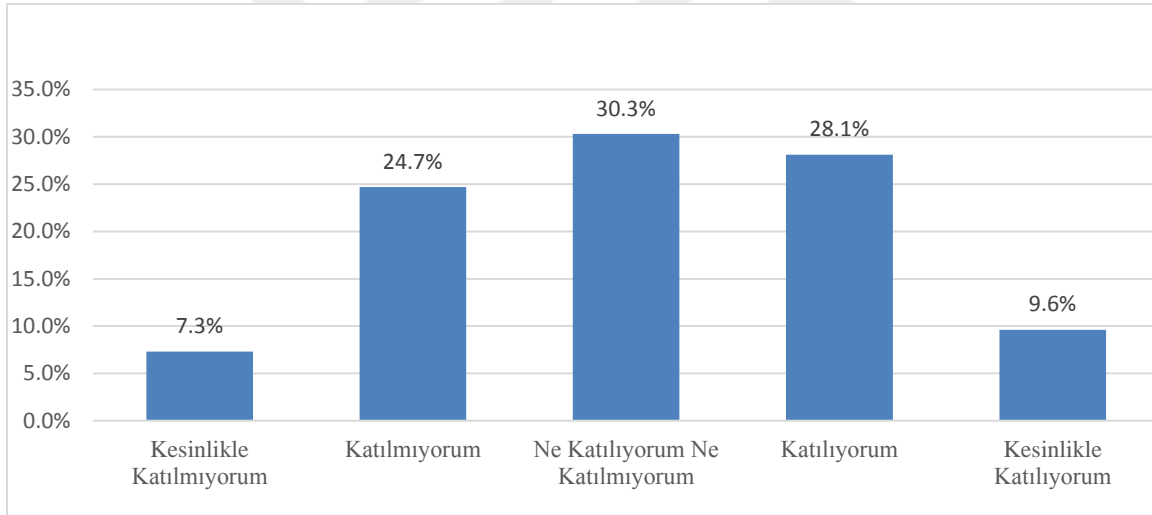
Grafik 29. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.

Tablo 47. Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	0 %0,0	11 %28,2	22 %56,4	4 %10,3	2 %5,1	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	0 %0,0	3 %10,7	20 %71,4	4 %14,3	1 %3,6	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	3 %25,0	8 %66,7	1 %8,3	0 %0,0	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	0 %0,0	5 %33,3	9 %60,0	1 %6,7	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	0 %0,0	6 %66,7	3 %33,3	0 %0,0	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	1 %4,5	6 %27,3	8 %36,4	6 %27,3	1 %4,5	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	1 %4,2	3 %12,5	14 %58,3	4 %16,7	2 %8,3	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	0 %0,0	4 %28,6	6 %42,9	3 %21,4	1 %7,1	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	1 %6,7	1 %6,7	7 %46,7	5 %33,3	1 %6,7	15 %100,0
Toplam	3 %1,7	31 %17,4	96 %53,9	39 %21,9	9 %5,1	178 %100,0

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 (Grafik 30).

Tablodaki verilere 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 (Tablo 48).



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

Tablo 48. Ülkemizde Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir.

Kurumu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	1 %2,6	10 %25,6	14 %35,9	9 %23,1	5 %12,8	39 %100,0
Hazine Müsteşarlığı	5 %17,9	7 %25,0	7 %25,0	7 %25,0	2 %7,1	28 %100,0
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	0 %0,0	4 %33,3	3 %25,0	4 %33,3	1 %8,3	12 %100,0
Sayıştay	0 %0,0	2 %13,3	7 %46,7	6 %40,0	0 %0,0	15 %100,0
Sağlık Bakanlığı	0 %0,0	1 %11,1	1 %11,1	6 %66,7	1 %11,1	9 %100,0
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	2 %9,1	4 %18,2	7 %31,8	7 %31,8	2 %9,1	22 %100,0
Maliye Bakanlığı	0 %0,0	5 %20,8	10 %41,7	6 %25,0	3 %12,5	24 %100,0
Kalkınma Bakanlığı	3 %21,4	8 %57,1	2 %14,3	1 %7,1	0 %0,0	14 %100,0
Kamu İhale Kurumu	2 %13,3	3 %20,0	3 %20,0	4 %26,7	3 %20,0	15 %100,0
Toplam	13 %7,3	44 %24,7	54 %30,3	50 %28,1	17 %9,6	178 %100,0

SONUÇ

Ekonomik ve siyasi yaşamın en önemli kurumlarından biri olan devlet olgusunun fonksiyonları sürekli değişmektedir. Bu değişimde; insanoğlunun toplumlar hâlinde yaşaması, artan teknolojik gelişmeler, hızlı nüfus artışı gibi faktörler etkili olmuştur. İnsanoğlunun ihtiyaçlarının sürekli artış göstermesi devletin asli ve tali fonksiyonlarındaki değişimle birlikte kamu harcamalarının artması konusunu da beraberinde getirmiştir.

Piyasaların kendiliğinden işler durumda / etkin olması ekonomide her zaman mümkün olmamaktadır. Piyasa başarısızlıklarının olduğu durumlarda devlet harekete geçerek ekonomiye müdahalede etmektedir. Ancak piyasa başarısızlıklarıyla mücadele eden devletin ekonomiye müdahalesi bu defa devlet başarısızlıklarına yol açmaktadır. Kamu kesimi; devlet başarısızlığının ortadan kaldırılması, ayrıca bölüşümde adalet ve istikrarın sağlanması fonksiyonlarının yerine getirilmesi için kıt kaynakları en verimli şekilde kullanmak zorundadır.

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

Bu anlayış, devletlerin yönetim yapılarına da yansımış; küreselleşme, neo liberal politikaların gündeme gelmesi gibi birtakım dinamiklerle birlikte Yeni Kamu Yönetiminin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Dünyada kamu yönetimi anlayışındaki değişimle birlikte kamu hizmetlerinin çeşitlendiği de görülmektedir. Kamu hizmetlerini salt olarak devletin gerçekleştirilmesi 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, ekonomideki kıt kaynakların toplumun ihtiyaçlarına optimal dağıtılması için kamu kesiminin özel kesim ile iş birliği yapması gerektiği ileri sürülmüştür. Bu bağlamda kamu özel ortaklığı modeli bir seçenek olmuştur.

Bu çalışmamızda, kamu özel ortaklığının dünyada ve ülkemizdeki durumunun incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede, çalışma 3 bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde, kamu özel ortaklığı modeli teorik bir çerçevede değerlendirilmiştir. Devlet kavramının tanımı yapılmış ve devletin ekonomideki rolü hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın temelini oluşturan KÖO modelinin tanımına, türlerine yer verilmiş; modelin uygulanması, çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Günümüzde çok sayıda türü kamu özel ortaklığı modelinin birçok tanımı yapılsa da uluslararası kabul görmüş tanımı henüz yoktur. Uygulaması ülkeden ülkeye, hatta sektörden sektöre değişkenlik gösteren KÖO kavramı uluslararası literatürde; PFI, Ortak Girişim, İmtiyaz gibi değişik isimler altında kullanılmaktadır.

Yine bu bölümde ilgili başlıkta modelin risk, finansman ve fayda değerlendirmesi üzerinde durulmuştur. KÖO projelerinde risk paylaşılması prensibi esastır ve ideal olan, riskin bunu en iyi üstlenecek tarafa devredilmesidir. Bu projelerde risklerin dışında kamusal garantiler de önemli konulardan biridir. Hazine garantisi kapsamındaki KÖO projelerinde yüklenici şirketin yükümlülüklerini yerine getirmemesi Hazineyi gelir kaybına uğratacağı için bu projelerde ihaleyi kazanan özel amaçlı şirketin mali ve teknik yeterliliğe sahip olması oldukça önemlidir. Özellikle büyük meblağlı KÖO ulaştırma projelerinde kullanıcı ücretlerinden yeterli gelir sağlanamaması durumunda özel sektöre mali destek sağlanması gerekli olmaktadır. Örneğin: ulaştırma projelerinde devletin özel ortağa belli sayıda yolcu sayısını garanti etmesi, özel sektörü vergiler yoluyla teşvik etmesi modeli cazip kılan önemli faktörler olabilir. Daha sonra ise modelin özelleştirme ve geleneksel kamu alımları ile olan ilişkisi irdelenmiştir. Şöyle ki, kamu özel ortaklığı kavramını özelleştirmeden ibaret görenler olduğu gibi kavramın özelleştirme olmadığı görüşüne sahip olanlar da vardır. KÖO'larda genel olarak kamusal mülkiyetin tekrar kamuya dönmesi, özelleştirmede ise kamusal mülkiyetin özel sektöre geçmesi söz konusu olduğu için kamu özel ortaklıklarının özelleştirmeden farklı olduğu düşünülebilir.

Ayrıca modelin Avrupa Birliği'nde ve ülkemizdeki hukuksal altyapısı ile kurulacak merkezî bir KÖO birimin etkinliği konusu da incelenmiştir. Avrupa Birliği'nde ve ülkemizde KÖO mevzuatında tüm sektörleri kapsayan standart bir KÖO kanunu bulunmamaktadır. Ülkemizde bu model; dağınık ve farklı isimler altındaki kanunlar çerçevesinde uygulanmakta, Yap-İşlet, Yap-İşlet-Devret, Yap-Kirala-Devret ve İşletme Hakkı Devri olmak üzere sadece 4 şekilde kullanılan bir çatı kavramı ifade etmektedir. Dolayısıyla, dağınık KÖO mevzuatını tek

bir kanunda birleştirmek için ivedi çalışma yapılması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir. Aynı şekilde KÖO politikalarının yürütülmesinde, diğer kuruluşlarla uyumlu çalışabilecek, fiziki ve teknik beceriyle donatılmış uzman personele sahip özel bir KÖO biriminin kurulması faydalı olabilir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, ulaştırma sektörü genel yapısı ve alt sektörler (kara yolları, deniz yolları, hava yolları, demir yolları) itibariyle ele alınmıştır. Bu çerçevede, ulaştırma altyapısının öneminden ve projelerin faydalarından bahsedilmiştir. Dünyada milyonlarca insanın tüm hava şartlarına elverişli yol erişiminden yoksun olması, her yıl çok sayıda insanın yollarda ölmesi ve yaralanması, yolcu ve yük taşımacılığında yaşanan problemler; kamu özel ortaklığı modelinin önemli bir bölümünü oluşturan ulaştırma sektöründeki problemlerin çözümü için ülkelerin ortak iş birliğine ihtiyaçı olduğunu göstermektedir. Çünkü ulaştırma altyapısının geliştirilmemesi, bölgesel entegrasyonun ve ülkelerin rekabetinin zayıflamasına neden olmaktadır. Buna çözüm olarak modern, yeni yolların yapılması ve etkin bir ulaştırma ağının kurulması gereklidir. Bu model, finansman arayışında olan kamu kesiminin toplumsal hizmet maksimizasyonu ile innovasyon tekniklerinde gelişmiş olan özel kesimin kar maksimizasyonu amacını aynı çatı altında toplaması, projelerde sinerji yaratması açısından önemlidir.

Ayrıca bu bölümde dünya genelindeki ulaştırma KÖO projelerine ait bazı veriler tablolar hâlinde gösterilmiş, ulaştırma hizmetlerinin durumu Avrupa Birliği düzeyinde incelenmiş, bu hizmetlerin yerine getirilmesinde ve alınacak önlemler konusunda kamu özel ortaklığının rolüne vurgu yapılmıştır. Avrupa Birliği bu konuda, KÖO ulaştırma altyapısının geliştirilmesi için özel sektörün kapasitenin güçlendirilmesine, destekleme mekanizmalarının oluşturulmasına ihtiyaçı olduğunu ifade etmiştir. AB’de Birleşik Krallık, modeli kullanan en yaygın ülke konumundayken bilhassa Merkezî ve Doğru Avrupa ülkelerinde modelin kullanılma oranı düşük düzeydedir. Bunun yanında, Avrupa Birliği’nde ulaştırma altyapısında seçilmiş bazı örnek proje uygulamalarına yer verilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde, modele ilişkin teorik ve uygulamalı bilgilerle ülkemiz üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu bağlamda, ülkemizde modele ilişkin bazı verilere yer verilerek genel bir çerçeve çizilmiştir. Ülkemizde KÖO projelerinin sayısı bakımından en yüksek payı enerji sektörü projeleri, projelerin tutarı açısından ise en yüksek payı ulaştırma sektörü projeleri almıştır. Ayrıca modelin ülkemizdeki tarihsel süreci kısaca anlatılmış, kamu özel ortaklığıyla yapılmakta olan önemli ulaştırma projeleri hakkında bilgiler verilmiştir. Bu

önemli ulaştırma projeleri arasında; İstanbul Yeni Havaalanı projesi, Gebze-Orhangazi-İzmir Otoyolu projesi, Kuzey Marmara Otoyolu projesi ve İstanbul Kara Yolu Boğazi Tüp Geçişi projesi gibi projeler yer almaktadır.

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

Sorular; 5'li Likert ölçeğinde "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" seçenekleriyle cevaplayıcıların tutumlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılara; 10 tanesi modelin yapısına, 10 tanesi modelin kıyaslanmasına, 10 tanesi ise modeldeki beklentiler / tutumlara ilişkin toplam 30 soru yöneltilmiştir.

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. Ayrıca bu sonuçlar grafiklerle ve tablolarla desteklenmiştir.

Anket çalışmasının sonuçlarına göre ulaşılan genel tespitler şu şekildedir:

-Ülkemizde dağınık halde bulunan kamu özel ortaklığı 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.

-Katılımcılara yöneltilen 30 önermeye karşı alınan cevapların ortalama puanları dikkate alındığında, ortalama puanı 3'ün altında ve 3'e yakın olan sadece 4 önerme olduğu, 26 önermenin 3 ile 4 arasında puanlandırıldığı, dolayısıyla genel anlamda Olumlu katılım yönünde ortalama tutumların sergilendiği söylenebilir. Örneğin; ortalama puanı 3,5'i aşan en yüksek üç önerme (13-7-25) ile ortalama puanı 3'ün altında olan en düşük üç önerme, (17-15-1) numaralı önermelerdir.

Anket çalışması sonuçlarının da desteklediği gibi kamuoyunun desteğini alabilmek için toplumun her kesimi iyi bilgilendirilmeli, bunun için de sivil toplum kuruluşları ve medyadan yararlanılmalıdır. Buna benzer anket çalışmalarının ülkemizde modele ilişkin problemlerin çözümünde fayda getireceği düşünülebilir. Kamuoyunun da desteğini almış, şeffaf bir süreç içeren başarılı kamu özel ortaklıkları, diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de ekonomik ve sosyal yapıdaki temel problemleri ortadan kaldırmaya / azaltmaya yönelik bir çözüm olabilir. Kamu kuruluşları arasında koordinasyon kurulmalı, projenin prosedürleri azaltılarak işlem maliyetleri düşürülmelidir. Ülkemizde sadece kamu özel ortaklığı modelini yürüten ve süreci geliştiren Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması çözüm olarak sunulabilir.

Stratejik bir bölgede bulunan ülkemizde son yıllarda başarılı ulaştırma projelerinin gerçekleştirilmesi ulaştırma hizmetlerine duyulan bu büyük ihtiyacı doğrular niteliktedir. Avrupa Birliği'nde ulaştırma projelerinin büyüklüğü açısından ülkemizin ilk sıralarda yer alması KÖO projelerinin gelecekte ne kadar önem kazanacağı hususunda bize ışık tutmaktadır. Anayasamızda devletin ekonomik ve sosyal görevlerini yerine getirmesi mali kaynakların yeterliliği ölçüsünde olacağı ifade edilmektedir. Dolayısıyla ekonomik kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından ülkemizde kamu kesiminin özel kesimle iş birliği yapması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Son olarak KÖO uygulamalarının artması için uluslararası iş birliğinin artırılması gerekir. Modelin her alanda uygulanması verimli olmayabilir ancak KÖO modeli doğru kullanıldığında ülkeler olumlu sonuçlar alabilir. Dolayısıyla modelin başarılı uygulamalarının, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal durumunu geliştirmeye yönelik yeni kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Bu anket çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Teorisi Bilim Dalı'nda "Kamu Özel Ortaklıkları ve Ulaştırma Sektörü (Dünya ve Türkiye Örnekleriyle)" isimli doktora tezi için hazırlanmıştır. Bu araştırma, kamu özel ortaklıklarının ülkemiz için olumlu/ olumsuz olduğuna dair görüşlerinizi anlamaya yöneliktir. Anket üzerinde isminizin yazılması istenmemektedir, vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlarla kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz. **Nuh Ekrem YILDIRIM**

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve bu ifadelere ne kadar katıldığınızı tabloda yer alan ifadelere göre işaretleyerek belirtiniz / açıklayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1)Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
2)Kamuoyunun, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.					
3)Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.					
4)Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.					
5)Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.					
6)Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.					
7)Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.					
8)Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.					
9)Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.					
10)Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.					
11)Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.					
12)Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.					
13)Ülkemizde dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanun altında toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.					
14)Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.					
15)Ülkemizde kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.					
16)Ülkemizde kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşları kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir.					
17)Ülkemizde kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.					
18)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.					
19)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükümet destekleri yeterlidir.					
20)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.					
21)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.					
22)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde mevzuat ve bürokratik aşamalar fazla olduğu için işlem maliyeti yüksektir.					
23)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyumda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.					
24)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.					
25)Ülkemizde kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezi bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar yaratabilir.					
26)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.					
27)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.					
28)Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı uygulamaları başarılıdır.					
29)Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.					
30)Ülkemizdeki Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir.					

EK 2: Anket Sorularına (Önermeler) İlişkin İstatistikler

Tablo 49’da araştırmada kullanılan 5’li Likert Ölçeği ve önerme puanları ölçek güvenirlik hesaplamalarında ve önerme analiz işlemlerinde bu puanlara dayalı olarak yapılmıştır.

Tablo 49. Araştırmanın Likert Ölçeğindeki Önermeler İçin Puanlama Anahtarı

Seçenek	Puanlama	
Kesinlikle Katılmıyorum	1	Olumsuz İfade Puanı
Katılmıyorum	2	
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	3	Kararsızlık
Kesinlikle Katılıyorum	4	Olumlu İfade Puanı
Katılıyorum	5	

Sorulara ya da önermelere cevaplayıcıların katılma dereceleri olan Likert Ölçeğinde her bir önermenin aldığı ortalama puanlar (büyükten küçüğe) sıralı hâlde Tablo 50’de verilmiştir.

Ortalama puanı 3,5’ten yüksek olan önermeler (13-7-25-14-10-19-8-27) ile ortalama puanı 3’ün altında olan önermeler (21-9-5-17-15-1) yorumlanabilir. En yüksek yaklaşık 4 puana sahip olan Soru-13’te yer alan önermeye "**Ülkemizde dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanun altında toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.**" cevaplayıcıların tamamına yakını "**Tamamen Katılıyorum**" cevabı vermişlerdir.

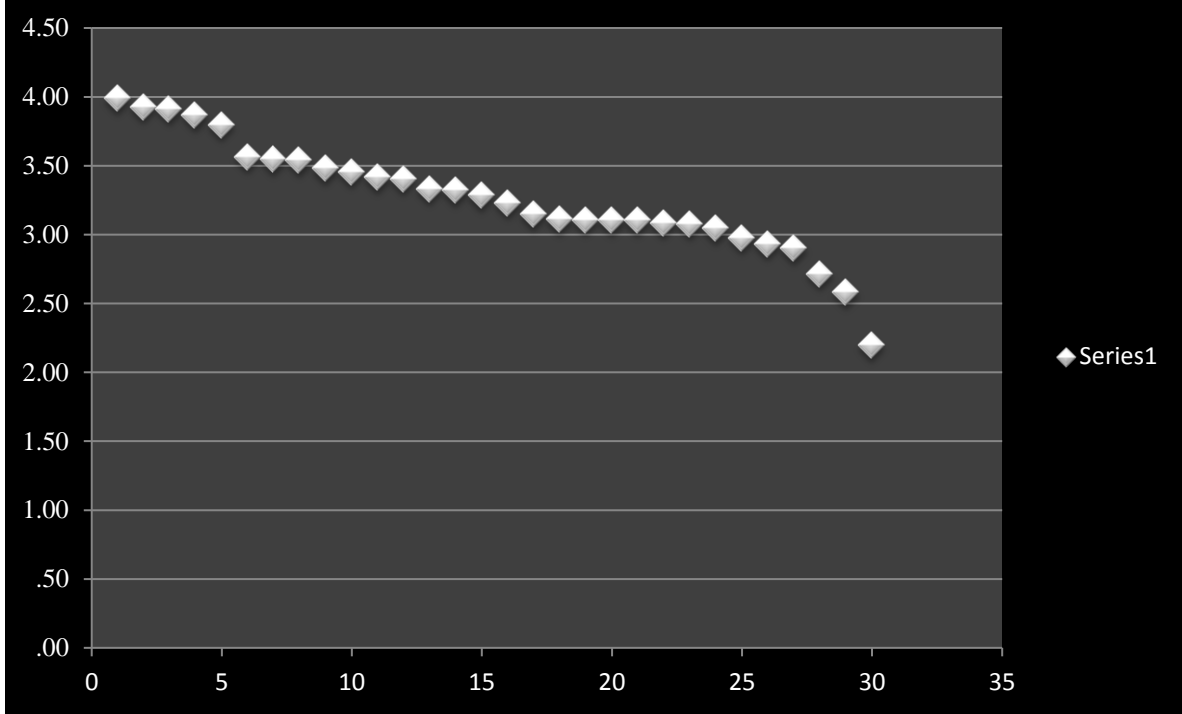
Tablo 50. Soru (Önerme) İstatistikleri

Soru No.	Sorular (Önermeler)	Ortalama Puan	Standart Sapma
Soru-13	Ülkemizde dağınık ve farklı isimler altında olan kamu özel ortaklığı mevzuatının tek bir kanun altında toplanması, projenin zamanlaması açısından olumlu katkı sağlayacaktır.	3,99	,870
Soru-7	Kamu özel ortaklığı modeli, özelleştirme kavramından farklıdır.	3,93	,986
Soru-25	Ülkemizde kamu özel ortaklığı projelerini tek elden yöneten merkezî bir kamu özel ortaklığı biriminin kurulması etkinlik açısından daha yararlı sonuçlar yaratabilir.	3,91	,859
Soru-14	Ülkemizde kamu özel ortaklığı mevzuatı birçok sektörü de kapsayacak şekilde tek bir kanun altında toplanmalıdır.	3,87	1,033
Soru-10	Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre proje teslim süresi daha kısadır.	3,80	,941
Soru-19	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde hükümet destekleri yeterlidir.	3,56	,889
Soru-8	Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre hizmet kalitesi daha yüksektir.	3,54	,909
Soru-27	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinin kapsamı (eğitim-kültür vb.) genişletilmelidir.	3,54	1,120
Soru-24	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde ihaleyi konsorsiyumun kazanması, tek büyük şirkete göre projeyi daha başarılı yapabilir.	3,48	,891
Soru-28	Ülkemizdeki ulaştırma sektöründeki kamu özel ortaklığı	3,46	,927

	uygulamaları başarılıdır.		
Soru-20	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerindeki sözleşmeler karmaşıktır.	3,42	,821
Soru-18	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde nitelikli personel çalışmaktadır.	3,40	,860
Soru-26	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları, devletin bütçe açığının azaltılmasında etkili olacaktır.	3,33	1,093
Soru-3	Kamu kesiminin özel kesime göre sermaye ve teknoloji açısından yetersiz olması, kamu özel ortaklığı modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.	3,32	1,157
Soru-2	Kamuoyunun, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamalarına bakış açısı olumludur.	3,29	,811
Soru-22	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projelerinde mevzuat ve bürokratik aşamalar fazla olduğu için işlem maliyeti yüksektir.	3,23	,943
Soru-4	Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre daha fazla tecrübeye sahiptir.	3,15	1,047
Soru-29	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında başarılıdır.	3,11	,809
Soru-6	Kamu özel ortaklığı projelerinde %80 borç, %20 öz sermaye bileşimi uygun bir finansman şeklidir.	3,11	,892
Soru-11	Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha şeffaf bir süreç içermektedir.	3,10	,945

Soru-12	Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulmasının, geleneksel yolla sunulmasına göre genel istihdama katkısı daha fazladır.	3,10	1,031
Soru-23	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı projeleri için oluşturulan konsorsiyda yabancı ortak yerine yerli ortak bulunması projeyi daha verimli hale getirebilir.	3,08	,968
Soru-30	Ülkemizdeki Kamu Özel Ortaklığı Bakanlığı ismi altında yeni bir bakanlık kurulması proje sürecine olumlu katkı sağlayabilir.	3,08	1,097
Soru-16	Ülkemizde kamu özel ortaklığı projelerinin denetimini, özel kesim kuruluşları kamu kesimi kuruluşlarına göre daha etkin yapabilir.	3,04	1,088
Soru-21	Ülkemizdeki kamu özel ortaklığı ihalelerinde rekabet şartları yeterlidir.	2,98	,802
Soru-9	Ülkemizde bir kamu hizmetinin kamu özel ortaklığı yoluyla sunulması, geleneksel yolla sunulmasına göre daha düşük maliyetlidir.	2,93	1,153
Soru-5	Kamu özel ortaklığı projelerinde özel ortak, kamusal ortağa göre oluşabilecek risklerin üstlenilmesinde daha başarılıdır.	2,90	1,184
Soru-17	Ülkemizde kamu özel ortaklığı projeleri için devletin ilgili birimleri arasındaki koordinasyon yeterlidir.	2,71	,884
Soru-15	Ülkemizde kamu özel ortaklığı projelerinin denetimi her yönden (mali, hukuki, fiziki vb.) yeterlidir.	2,58	,887
Soru-1	Kamuoyu, ülkemizdeki kamu özel ortaklığı uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	2,20	,951

Grafik 31, Tablo 50’de verilen 30 sorunun (önermenin) ortalama puanlarının büyükten küçüğe (aynı sırada) dağılımını gösterir. Buradan da görüleceği gibi katılımcıların sunulan sorulara karşı tutumları olumlu yönde seyretmektedir.



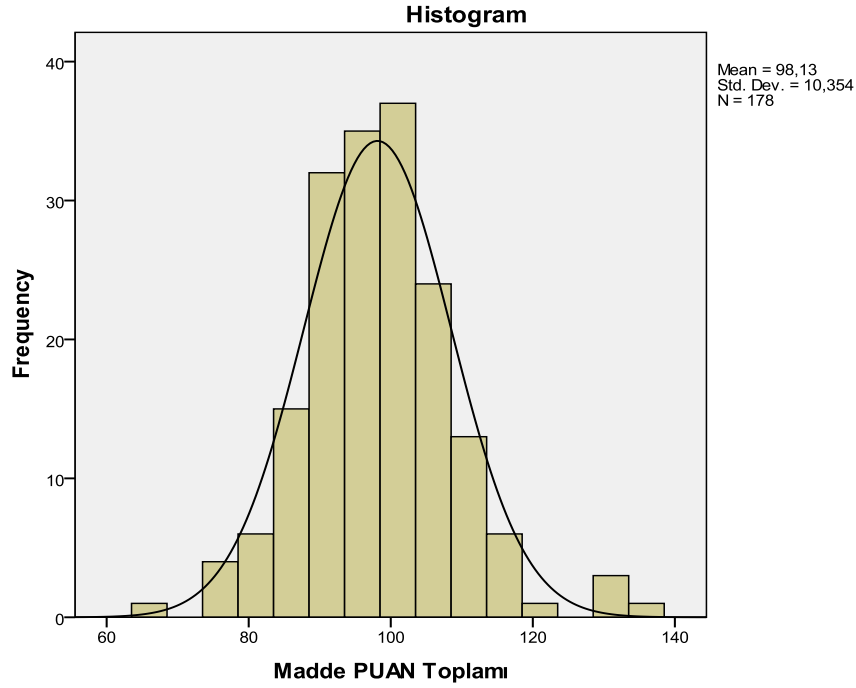
Grafik 31. Cevaplayıcıların Önermelere Verdikleri Ölçek Ortalama Puanları

Zira soru kâğıdına alınan önermeler için hazırlık aşamasında şu hususlara dikkat edilmiştir:

- Yazılan ifadeler, hedeflenen doğrultuda cevaplayıcı tutumlarını tümüyle temsil eder yapıdadır,
- Yazılan her ifade, soru yazımında öngörülen özellikleri taşıdığı rahatlıkla söylenebilir,
- Aynı soru içerisinde hem olumlu hem de olumsuz, birbiriyle çelişen ifadelerden oluşmayan önermeler olduğu görülmüştür,
- Bir soruda belirtilen unsurun, diğer sorunun bir alt kümesi (anlamca kesiştiği durumu) olmaması ölçeğe geçerlilik kazandırmaktadır.
- Cevaplayıcılar için hazırlanan ifadeler oldukça anlaşılır bir yapıdadır,

Bu unsurlar, bir ölçeğe geçerlik-kullanışlılık ve güvenilirlikle ilgili araştırmacıya önemli avantajlar sunar. Araştırmada cevaplayıcı kimliğini saptayıcı bilgilerin olmayışı, cevaplayıcıların zorunlu koşullar altında cevaplama yapmaması ölçülmek istenen tutumla ilgili geçerli bir ölçek olgusuna katkı sağlamıştır.

Tek tek ölçek madde puanlarına ait toplam puan serisi üzerinde yapılacak işlemler, söz konusu maddelerin gözelerdeki aldığı puanların toplanmasından elde edilir. Ölçek puan toplamının dağılımı incelenmiştir. Buna göre;



Grafik 32. Önerme Puan Toplamının Histogramı, Normal Dağılım Eğrisi İle

Grafik-32'den görüldüğü üzere araştırmada kullanılan önerme puanlarının toplamı Normal Dağılım göstermektedir. Bu değerlere ilişkin bazı betimsel istatistikler de Tablo-33'te verilmiştir.

Tablo 51. Ölçek Ham Puanları Dağılımının Betimsel İstatistiklerinden Bazıları

Betimsel İstatistik	Puan
Ortalama	98,13
Standart Sapma	10,354
Frekans (Cevaplayıcı Sayısı)	178
En Küçük Puan	66
En Yüksek Puan	134
Varyans	107,198
Ranj (Seri Genişliği)	68
Çarpıklık	0,444
Basıklık	1,456
Ortanca	98

Bu ölçekte 30 madde bulunduğuna göre alınabilecek en düşük puan $30 \cdot 1 = 30$ Puan, en yüksek puan $30 \cdot 5 = 150$ puandır. Ölçek punalarının en olumsuz ucundan en olumlu ucuna kadar olan öğeleri kapsaması için seri genişliği $= 150 - 30 = 120$ olması beklenirken araştırma sonucu 68 olarak saptanmıştır. Bunun yanı sıra beklenen ölçek değerleriyle araştırmadan elde edilen değerler karşılaştırılarak ölçek hakkında olumlu kararlar verilmiştir. Örneğin araştırma sonucu elde edilen aritmetik puan ortalaması 98 iken, hipotetik olarak beklenen ortalama ölçek puanı ise $3 \text{ puan} \cdot 30 = 90$ 'dır. Yani tek yönlü hesaplanan t-test istatistiği %99 anlamlılık düzeyinde (%1 lik yanılma payı ile) beklenen ortalamadan büyüktür.

Yapılan araştırma için kullanılan Likert Ölçeğinin güvenilirliği SPSS programı ile test edilmiştir. Aşağıdaki tabloda görülen Cronbach's Alpha katsayısı 0,76 (%76) değeri 0,70 'ten daha büyük bir değer olduğundan geliştirilen ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 52. Güvenirlik İçin Hesaplanan Katsayılar (Madde Bazlı ve Genel)

Reliability Statistics					
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items		
,763			30		
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	95,93	103,837	,127	,227	,764
s2	94,84	100,630	,363	,381	,753
s3	94,81	100,619	,226	,364	,760
s4	94,98	99,926	,295	,349	,756
s5	95,23	99,082	,285	,417	,757
s6	95,02	101,073	,297	,349	,756
s7	94,20	102,433	,190	,351	,761
s8	94,58	97,069	,520	,502	,745
s9	95,20	97,809	,354	,391	,752
s10	94,33	98,087	,441	,513	,748
s11	95,03	99,011	,388	,437	,751
s12	95,03	99,892	,303	,409	,755
s13	94,14	102,257	,238	,585	,759
s14	94,26	100,365	,279	,611	,757
s15	95,55	103,232	,176	,333	,762
s16	95,08	98,778	,334	,404	,753
s17	95,42	103,894	,140	,439	,763
s18	94,72	102,178	,246	,379	,758
s19	94,57	103,840	,142	,448	,763
s20	94,71	105,403	,067	,295	,766
s21	95,15	102,649	,240	,351	,759
s22	94,90	103,662	,138	,284	,764
s23	95,04	102,857	,173	,279	,762
s24	94,65	101,449	,276	,441	,757
s25	94,22	101,890	,264	,506	,757
s26	94,80	99,100	,317	,459	,754
s27	94,59	99,690	,279	,358	,757
s28	94,67	97,792	,466	,480	,747
s29	95,02	99,881	,412	,448	,751
s30	95,05	101,269	,214	,354	,761

KAYNAKÇA

A World Bank Resource for PPPs in Infrastructure. <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/> (20 Ocak 2016).

Acartürk, Ertuğrul. ‘‘Türkiye’de Sağlık Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı Modeli’’, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. C.17, S.3, 2012, s. 25-51.

Ågren, Robert and Stefan Olander. ‘‘ARN-STO Rail Link (Arlandabanan) Sweden ‘’, Athena Rouboutsos, Sheila Farrell, Champika Lasanthi Liyanage and Rosário Macário (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde. Cost Office, 2013.

Aho-Pynttari, Marja. ‘‘Best Practices in Transport Infrastructure Financing’’, **The Baltic Institute of Finland / BSRP Transport Cluster Report**. 23.01.2013.

Akça, Haşim. ‘‘Devlet Müdahalesinin Başarısızlığı Üzerine Bir Değerlendirme’’, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 20, Sayı.3, 2011, s.179-190.

Aikins, Stephen K. ‘‘Global Financial Crisis and Government Intervention: A Case for Effective Regulatory Governance’’, **International Public Management Review**. Vol.10, Issue 2, 2009, p.23-43.

Akıllı, Hüsniye. ‘‘Kamu Hizmeti İmtiyazından Yap İşlet Devret Yöntemine: Yasal Serüven’’, **Sayıştay Dergisi**. Sayı.89, Nisan-Haziran 2013, s. 91-114.

Akintoye, A. ‘‘PPPs for Physical Infrastructure in Developing Countries’’, A. Akintoye and M.Beck (Ed.). **Policy, Finance & Management for Public-Private Partnerships**. WileyBlackwell, 2009.

Aktan, C.Can ve Mustafa Sakal. ‘‘Fayda-Maliyet Analizi’’, http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm (15 Eylül 2015).

Aktan, Coşkun Can. ‘‘İktisat Okulları Perspektifinden Kurallara Dayalı Ekonomi Politikası Yönetimi’’, **Kurumsal Maliye Politikası, Ekonomi Politikası Yönetiminde Mali Kurallar ve Kurumlar**. C.C. Aktan, D. Dileyici, ve İ.Y. Vural (drl.). Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.

Albalate, Daniel. Germa Bel and Xavier Fageada. "Privatization and Regulation of Toll Motorways in Europe", **Working Papers 2007/4**. University of Barcelona Research Institute of Applied Economics, March 2007.

Aleskerov, Fuad, Hasan Ersel ve Yavuz Sabuncu. **Seçimden Koalisyonu Siyasal Karar Alma**. 2.Baskı. Ankara: Efil Yayınevi, Eylül 2010.

Asian Development Bank. **Public Private Partnership Handbook**. Institutional Document, September 2008.

Asian Development Bank and the World Bank Group. "Best Practices for Private Sector Investment in Railways", **Final Report**. TERA International Group, INC., Contract No.7133241, USA, 31 July 2006.

Avrasya Tüneli. <https://www.avrasyatuneli.com/> (3 Ocak 2017).

Avrupa Yatırım Bankası. Transport. <http://www.eib.org/projects/sectors/transport/index.htm> (1 Nisan 2016).

Bagal, Satish. "Managing Public-Private Partnerships", **Economic and Political Weekly**. Vol.43, No.33, August 16-22, 2008, p. 23-26.

Batirel, Ömer Faruk. **Kamu Maliyesi ve Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, Aralık 2007, No.24.

Beck, Benedikt. "PPP in Sweden and Germany A Comparison", KTH Architecture and the Built Environment, Department of Real Estate and Construction Management. **Bachelor of Science Thesis**. No.43, Stockholm 2010.

Becker, Fred and Valerie Patterson. "Public Private Partnerships: Balancing Financial Returns, Risks and Roles of the Partners", **Public Performance & Management Review**. Vol.29, No.2, December 2005, p. 125-144.

Berksoy, Turgay, Mehmet Şahin, Özge Uysal. "Kamusal Beyaz Filler ve Kamu Özel Ortaklıkları", **27. Türkiye Maliye Sempozyumu**. Antalya, 20-24 Mayıs 2012.

Beziade, Renaud. "Toolkit on Public-Private Partnerships in Highways", **Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF)**. 10 January 2001.

Bjørberg, Svein. Bjørn Fredrik Kristiansen, Lars Graham and Alenka Temeljotov Salaj. ‘E 39 Klett - Baardshaug Norway ‘’, Athena Roumboutsos, Sheila Farrell and Koen Verhoest (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2014 Discussion Country Profiles & Case Studies** içinde. Cost Office, 2014.

Bloomfield, Pamela. ‘‘The Challenging Business of Long-Term Public-Private Partnerships: Reflections on Local Experience’’, **Public Administration Review**. Vol. 66, No. 3, May-June 2006, p. 400-411.

British Columbia Ministry of Municipal Affairs. **Public Private Partnership A Guide for Local Government**. May 1999.

Boles, Christopher, Champika L.Liyanage. ‘‘M6 Toll (BNRR) United Kingdom’’, Athena Roumboutsos, Sheila Farrell, Champika Lasanthi Liyanage and Rosário Macário (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde. Cost Office, 2013.

Borins, Sandford. ‘‘The New Public Management is Here to Stay’’, **Canadian Public Administration**. Vol.38, No.1, 1995, p. 122-132.

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.

Brinkerhoff, Jennifer M. ‘‘Government-NonProfit Partnership: A Defining Framework’’, **Public Administration and Development**. Vol.22, No.1, 2002, p. 19-30.

Burton, John. ‘‘On Monetarism and Libertarianism’’, **Free Life the Journal of the Libertarian Alliance**. Vol. 1, No.4, Winter 1980, p.1-5.

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.

Charles, Ndandiko. "Public Private Partnerships as Modes of Procuring Public Infrastructure and Services Delivery in Developing Countries: Lessons from Uganda", **International Public Procurement Conference Proceedings**. Rome, 21-23 September 2006.

Chobanov, Dimitar and Adriana Mladenova. **What Is the Optimum Size of Government**. Institute for Market Economics, Bulgaria: August 2009.

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.

Commission of the European Communities. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Procurement and Concessions. 30.04.2004 COM (2004) 327 Final, Brussels.

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.

Cruz, Carlos and Rui Marques. "Contribution to the Study of PPP Arrangements in Airport Development, Management and Operation", **Munich Personal RePEc Archive (MPRA)**. Paper No.24623, Posted 25 August 2010.

Cruz, Carlos Oliveira & Rui Cunha Marques. "Risk Sharing in Seaport Terminal Concessions", **Transport Reviews**. Vol.32, No.4, July 2012, p. 455-47.

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.

Cuttaree, Vickram and Cledan Mandri-Perrott. "Public Private Partnerships in Europe and Central Asia Designing Crisis-Resilient Strategies and Bankable Projects", **The World Bank**, 2011.

Çakır, Mehmet Kadir. **6428 Sayılı Kanuna Göre Kamu Özel İş Birliği Kavramı ve Yeni Bir Model: Yap-Kirala-Devret**. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Temmuz 2016.

Çolak, Sedat. “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Perspektifinde Özel-Kamu Ortaklığı”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2012.

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).

Demir, Filiz. “Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Verimlilik Karaman Belediyesi Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE, 2011.

Demir, Konur Alp. “Klasik Kamu Yönetimi Yapısından Yerelleşmeye Geçiş: Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme”, **Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt. 2, Sayı.2, Aralık 2014, s. 151-171.

Dheret, Claire. Hans Martens and Fabian Zuleeg. “Can Public Private Partnerships (PPPs) Lever Investment to Get Europe Out Of Economic Crisis”, **European Policy Center (EPC) Issue Paper**. No.71, November 2012.

Doehring, Karl. **Genel Devlet Kuramı (Genel Kamu Hukuku) Sistematik Bir Yaklaşım**. Ahmet Mumcu (çev.). 4. Baskı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 2002.

Dubauskas, Gediminas and Regimantas Balius. “Management of Public Private Partnerships in Education: Aspects of Public Sector Training Sustainability Issues”, **Journal of Security and Sustainability Issues**. Vol.4, No.4, June 2015, p. 345-352.

Dutz, Mark, Clive Harris, Inderbir Dhingra, Chris Shugart. “Public Private Partnership Units What Are They, What Do They Do?” **The World Bank Group Financial and Private Sector Development Vice Presidency**. Note Number 311, September 2006.

Eagle, Kimberly Scism. “New Public Management in Charlotte, North Carolina: A Case Study of Managed Competition”, **Virginia Polytechnic Institute and State University Ph.D.**, Pub. No:3233245, April 25 2005.

Ekşi, Hülya. “Kamu Yönetiminde Değişim ve Yeni Yönetim Modelleri”, **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Sayı.17, 2009, s. 491-500.

Emek, Uğur. “Karşılaştırılmalı Perspektiften Kamu Özel İşbirlikleri: Avrupa Topluluğu ve Türkiye”, **Rekabet Dergisi**. 10 (1), 2009, s. 7-53.

Engel, Eduardo, Ronald Fischer and Alexander Galetovic. “Finance and Public Private Partnerships”, **Australian Government Productivity Commission Conference**. Vol. 20–21 March, 2014, Financial Flows and Infrastructure Financing, Alexandra Heath, Matthew Read (Ed.), Sydney, Australia.

Essen, Erol ve Ali Erdem. “Kamu Özel Ortaklığının Değişen Koşulları: Türkiye Örneği”, **Elektronik Siyaset Araştırmaları Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, Haziran 2013, s. 120-121.

Esteves De Araujo, Joaquim Filipe Ferraz. “Improving Public Service Delivery: The Crossroads Between NPM and Traditional Bureaucracy”, **Public Administration**. Vol.79, No.4. Winter 2001, p. 915-932.

Etienne de Bettignies, Jean and Thomas W.Ross. “The Economics of Public Private Partnerships”, **Canadian Public Policy / Analyse de Politiques**. Vol.30, No.2, June 2004, p. 135-154.

European Commission. **The Investment Plan for Europe, State of Play**. 13 January 2016.

European PPP Expertise Center (EPEC). **A Guidance to Guidance Source Book for PPPs in TEN-Transport**. Luxembourg.

European Commission Resource Book on PPP Case Studies. **International Airport Hamburg AG, Germany**. June 2004.

European PPP Expertise Center (EPEC). **Market Update Review of the European PPP Market in 2015**. Luxembourg: April 2016.

Fitzpatrick, Sean. “PPP Units Across Europe an Overview and Guidance”, European PPP Expertise Center, **ForoPPP Conference**. Madrid, 29 November 2012.

Forrer, John, James Edwin Kee, Kathryn E. Newcomer, Eric Boyer. "Defining Public Private Partnerships and the Public Accountability Question", **Public Administration Review**. 70 (3), May / June 2010, p. 475-484.

Friedman, Milton & Rose Friedman. **Free to Choose a Personal Statement**. New York and London, Harcourt Brace Jovanovich, 1980.

Gerrard, Michael B. "Public-Private Partnerships, What Are Public Private Partnerships And How They Differ from Privatizations?," **Finance & Development**. Volume 38, No.3, September 2001, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm> (5 Ocak 2016).

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.

Groot, Tom and Tjerk Budding. "New Public Management's Current Issues and Future Prospects", **Financial Accountability & Management**. Vol.24, Issue 1, 2008, p. 1-13.

Gruening, Gernod. "Origin and Theoretical Basis of New Public Management", **International Public Management Journal**. 4, 2001, p. 1-25.

Güngör, Kamil. "İktisadın Tarihine Kısa Bir Bakış ve Merkantilizmden Günümüze İktisadi Düşünceler", http://www2.aku.edu.tr/~kgungor/kamil_gungor.pdf (8 Eylül 2015).

Güzelsarı, Selime. "Sağlık Sisteminde Yeniden Yapılanma ve Kamu- Özel Ortaklıkları", **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.45, Sayı.3, Eylül 2012, s. 29-57.

Hall, David. "Public Private Partnerships (PPPs) Summary Paper". **The University of Greenwich Public Services International Research Unit (PSIRU)**. London, October 2008.

Hall, David. "Why Public Private Partnerships Dont Work: The Many Advantages of the Public Alternative", **PSI Report**. France, Public Services International, January 2014, www.world-psi.org.

Hay, Colin, Michael Lister and David Marsh (Ed.). **The State Theories and Issues (Political Analysis)**. England: Palgrave Macmillan, Political Analysis Series, 2006.

Hood, Christopher. "A Public Management for All Seasons", **Public Administration**. Vol.69, Issue 1, 1991, p. 3-19.

Huges, Owen E. **Public Management and Administration: An Introduction**. USA: Palgrave Macmillan, 2003.

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 (8 Nisan 2016).

International Finance Corporation (IFC). IFC Support to Transport. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3972ee80498391ad8594d7336b93d75f/IFC_Support2Infrastructure_Transport.pdf?MOD=AJPERES (8 Nisan 2016).

International Finance Corporation (IFC). Improving Airports and Airlines. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/d1485500407f501a848294cdd0ee9c33/SectorSheets_Air.pdf?MOD=AJPERES (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 (8 Nisan 2016).

International Finance Corporation (IFC). Improving Port Services and Infrastructure.. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/07dfe180407f533384d494cdd0ee9c33/SectorSheets_Ports.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 (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.

Janic, Milan. "Integtrated Transport Systems in the European Union: An Overview of Some Recent Developments", **Transport Reviews**. 21(4), 2001, p. 469-497.

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.

Juan Martínez, María del Carmen and Eva Pérez García. "Valencia Cruise Terminal Spain", Athena Rouboutsos, Sheila Farrell, Champika Lasanthi Liyanage and Rosário Macário (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde. Cost Office, 2013.

Juretic, Sandra, Sheila Farrell. "Adriatic Gateway Container Terminal Croatia", Athena Rouboutsos, Sheila Farrell and Koen Verhoest (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2014 Discussion Country Profiles & Case Studies** içinde. Cost Office, 2014.

Jütting, Johannes. "Public Private Partnership and Social Protection in Developing Countries: The Case of the Health Sector", **Center for Development Research (ZEF)**. University of Bonn, Germany, 13-14 December 1999.

Karaaslan, Ahmet. "Arz Yönlü İktisat Laffer Eğrisi ve İktisadi İstikrar Açısından Vergileme", **DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.2, Haziran 1999, s. 47-70.

Karahanoğulları, Yiğit. ‘‘Kamu Özel Ortaklığı Modelinin Mali Değerlendirmesi’’, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt. 67, No.2, 2002, s. 95-125.

Khanom, Nilufa Akhter. ‘‘Conceptual Issues in Defining Public Private Partnerships (PPPs)’’, **International Review of Business Research Papers**. Vol.6, No.2, p. 150-163.

Kınalı-Tekirdağ-Çanakkale-Savaştepe Otoyolu Projesi Malkara Çanakkale (1915 Çanakkale Köprüsü Dâhil) Kesimi Yap-İşlet-Devret Modeli Kapsamında Tüm İstekliler Arasında Kapalı Teklif Alma Usulü ile İhale edilecektir. T.C. Resmi Gazete, 29869, 26 Ekim 2016.

Kiremit, Serkan. ‘‘Mises’in Öğretisi Olarak Avusturya İktisat Okulu: Hakim İktisadın Avusturya Okuluna Bakışı ve Bu Bakışa Verilen Yanıtlar’’, **Liberal Düşünce**. Yıl.18, Sayı.72, Güz 2013, s. 47-63.

Kirmanoglu, Hülya. **Kamu Ekonomisi Analizi**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, Kasım 2007.

Kömürcüler, Emin ve Mustafa Özçağ. ‘‘Bir Regülasyon Kurumu Olarak Yargı Organı: Anayasa Mahkemesi ve Danıştay Kararlarında Devletin Düzenleyici Rolü’’, **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.22, Sayı.1, 2015, s. 83-97.

Kwak, Young Hoon, Yingyi Chih and C. William Ibbes. ‘‘Towards A Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development’’, **California Management Review**. Vol. 51, No. 2, January 2009, p. 50-78.

Larbi, George A. ‘‘The New Public Management Approach and Crisis States’’, **United Nations Research Institute for Social Development Discussion Paper**. No.112, Switzerland, September 1999.

Larkin, G. Richard. ‘‘Public Private Partnerships in Economic Development: A Review of Theory and Practice’’, **Economic Development: A Review**. Vol.12, Issue 1, January 1994, p. 7-9.

Larner, Wendy. ‘‘Neo Liberalism: Policy, Ideology, Governmentality’’, **Studies in Political Economy**. Vol. 63, Autumn 2000, p. 5-25.

Lemma, Alberto. Literature Review: Evaluating the Costs and Benefits of Centralised PPP Units, Economic and Private Sector Professional Evidence and Applied Knowledge Services, **Overseas Development Institute**. April 2013.

Liyanage, Champika and Felix Villabla-Romero. "Measuring Success of PPP Transport Projects: A Cross-Case Analysis of Toll Roads", **Transport Review a Transnational Transdisciplinary Journal**, 35 (2), 2015, p.145-161.

Lukasiewicz, Agnieszka. "A 2 Motorway Poland", Athena Rouboutsos, Sheila Farrell and Koen Verhoest (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2014 Discussion Country Profiles & Case Studies** içinde. Cost Office, 2014.

Macário, Rosário, Joana Ribeiro and Rui Couchinho. "FERTAGUS Train Portugal", Athena Rouboutsos, Sheila Farrell, Champika Lasanthi Liyanage and Rosário Macário (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde. Cost Office, 2013.

Magagi, Ramatou. "Increasing Trends Towards Airport PPPs in Emerging Markets", **IFC's Global Airport PPP Seminar**. Dubai U.A.E., February 22-23, 2011.

Makovsek, Dejan, Bjorn Hasselgrem and Stephen Perkins. "Public Private Partnerships for Transport Infrastructure Renegotiations, How to Approach Them and Economic Outcomes Roundtable Summary and Conclusions", **Discussion Paper**. No. 2014-25, OECD International Transport Forum, February 2015.

Maskin, Eric and Jean Tirole. "Public Private Partnerships and Government Spending Limits", **International Journal of Industrial Organization**. 26, 2008, p. 412-420.

Medda, Francesca Romana, Gianni Carbonaro and Susan L. Davis. "Public Private Partnership in Transportation: Some Insights from the European Experience", **IATTS Research**. 36, 2013, p. 83-87.

Nieuwenhuysen, Céline Van and Thierry Vanelslander. ‘‘Port of Antwerp Deurganckdock Lock Belgium ‘’, Athena Rouboutsos, Sheila Farrell, Champika Lasanthi Liyanage and Rosário Macário (Ed.). **COST Action TU1001 Public Private Partnerships in Transport: Trends&Theory P3T3 2013 Discussion Papers Part II Case Studies** içinde. Cost Office, 2013.

OECD. **Dedicated Public-Private Partnership 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.

Ojala, Mika. ‘‘Differences in Inter-Company and Public-Private Partnering’’, **Paper for the 19th. Nordic Academy of Management Conference.** Norway, 9-11 August 2007.

Osmangazi Köprüsü.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Osmangazi_K%C3%B6pr%C3%BCs%C3%BC (3 Ocak 2017).

Otoyol 7, https://tr.wikipedia.org/wiki/Otoyol_7 (3 Ocak 2017).

Özer, Akif. ‘‘Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi’’, **Sayıştay Dergisi.** Sayı.59, Ekim-Aralık 2005, s. 3-46.

Perlman, Mark and Julia Pulidindi. ‘‘Public Private Partnerships for Transportation Projects’’, **National League of Cities Muicipal Action Guide.** 2012.

Pessoa, Argentino. ‘‘Public Private Sector Partnerships in Developing Countries: Are Infrastructurer Responding to the New Oda Strategy’’, **FEB Working Papers.** Faculdade Economia Universidade Do Porto. N.266, Feb.2008.

Ponti, Marco. ‘‘The Regulatory Issues of Transport Infrastructures, And of Toll Highways in Particular’’, Giorgio Ragazzi and Werner Rothengatter(Ed.). **Procurement and Financing of Motorways in Europe** içinde. U.K: Elsevier Ltd., 2005.

PPP Database. <http://ppi.worldbank.org/customquery> (7 Mayıs 2016).

PPPUE Working Paper Series Volume II. ‘‘Joint Venture Public-Private Partnerships for Urban Environmental Services’’, **Report on UNDP/PPPUE’s Project Development Facility (PDF) (1995-1999)**. New York 2010.

Pressman, Steven. **Fifty Major Economists**. 3. Edition. Routledge Taylor & Francis Group London and New York, 2014.

Price Waterhouse Coopers. **Delivering the PPP Promise a Review of PPP Issues and Activity**. 2005.

Promberger, Kurt and Mag. Iris Rauskala. ‘‘New Public Management -An Introduction from the UK Perspective’’, **Working Paper 6/2003**. Universität Innsbruck Zentrum für Verwaltungsmanagement Universitätsstr, 15 A-6020 Innsbruck, Austria, 2003.

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). Airports, <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation/airport> (15 Nisan 2016).

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). Highways. <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation/highways> (15 Nisan 2016).

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). Overview of PPP Experience. Updated March 2009, <https://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit/6/pdf-version/1-21.pdf> (15 Nisan 2016).

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). Railways. <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation/railways> (15 Nisan 2016).

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). **Railway Reform: Toolkit for Improving Rail Sector Performance**. June 2011.

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). **The Public Private Partnership Framework: Policies and PPP Units**. Note 4, May 2012.

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). **Toolkit for Public Private Partnerships in Roads & Highways**. Version March 2009.

Public Private Infrastructure Advisory Facility (PPIAF). Transport. <http://www.ppiaf.org/page/sectors/transportation> (15 Nisan 2016).

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.

Robinson, Herbert, Patricia Carrillo, Chimay J.Anumba, Manju Patel. **Governance & Knowledge Management for Public Private Partnerships**. A John Wiley & Sons, Ltd.Publication, 2010.

Robinson, Mark. **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries**. UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015.

Rotsa, Miklós. **What Makes a New Public Management Reform Successful? An Institutional Analysis 1**. An Introductory Essay, Corvinus University of Budapest April 2011.

Rouboutsos, Athena. "Public Private Partnership in Transport Infrastructure", **Transport Reviews**. Vol.36, No.2, 2016, p. 167-169.

Sağlıkta Kamu Özel Ortaklığı.<http://www.saglikaktuel.com/haber/saglikta-kamu-ozel-ortakligi-1557.htm> (6 Şubat 2016).

Sarısoy, Sinan. "Düzenleyici Devlet ve Regülasyon Uygulamalarının Etkinliği Üzerine Tartışmalar", **Maliye Dergisi**. Sayı.159, Temmuz-Aralık 2010, s.278-298.

Sarısu, Ayhan. "Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Kamu Kesimi ile Özel Sektör İşbirliği Modelleri Çerçevesinde Gerçekleştirilmesine İlişkin Kanun Taslağı Tasarısının Değerlendirilmesi", **Yaklaşım Dergisi**. Sayı. 183, Mart 2008, s. 214-222.

Sartori, Amalia. "PPPs in the Europe 2020 Strategy", **The European Files Public Private Partnerships in Europe: A New Growth Dynamic**. February-March 2013.

- Savaş, Vural. **İktisatın Tarihi**. 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi,2000.
- Savaş, Vural Fuat. **Piyasa Ekonomisi ve Devlet**. 2. Baskı. Ankara: Liberte Yayınları, 2000.
- Scharle, Peter. ‘‘Public Private Partnership (PPP) as a Social Game’’, **Innovation. The European Journal of Social Science Research**. Vol.15, No.3, 2002, p. 227-252.
- Sharma, Monika and Anita Bindal. ‘‘Public Private Partnership’’, **International Journal of Research (IJR)**. Vol.1, Issue 7, August 2014, p.1270-1274.
- 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.
- Small, Kenneth A. ‘‘Private Provision of Highways: Economic Issues’’, **Transport Reviews**. 30 (1), 2010, p. 11-31.
- Smith, Adam. ‘‘An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations’’. S.M.Soares (Ed.). MetaLibri Digital Library, 29th May 2007.
- Soubbotine, Tatyana P and Katherina A. Sheram. ‘‘Beyond Economic Growth Meeting the Challenges of Global Development’’, **The World Bank Washington D.C. WBI Learning Resources Series**, October 2000.
- Spielman, David J and Klaus Von Grebmer. ‘‘Public Private Partnerships in Agricultural Research: An Analysis of Challenges Facing Industry and the Consultative Group on International Agricultural Research’’, **International Food Policy Research Institute, Environment and Production Technology Division Discussion Paper**. No.113, Washington D.C USA, January 2004.
- Susilawati, Connie, Johnny Wong and Bwembya Chikolwa. ‘‘An Evaluation of Viability of Public Private Partnerships in Social Infrastructure Procurement Projects, in Queensland, Australia’’, **Proceedings of the CRIOCM International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate**. Nanjing, 29-31 October 2009.

Şirin, Z. Ertunç. ‘‘Türkiye’de Kamu Özel Ortaklığı Yönteminin Hukuki Yapısı’’, **27. Türkiye Maliye Sempozyumu**. Antalya: 20-24 Mayıs 2012.

Talus, Kim. **Enerjide Kamu Özel Ortaklığı-Avrupa’da Kamu Hizmeti İmtiyazlarının ve İdari İşlemlerin Sonlandırılması**. Gözde Cantürk (çev.). TBB Dergisi, Sayı.84, 2009.

Tayyar, Ayşegül. ‘‘Liberal İktisadi Düşüncede Birey ve Devlet’’, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2011.

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.

The World Bank. **Public Private Partnership Units Lessons for Their Design and Use in Infrastructure**. October 2007.

Turley, Laura and Abby Semple. Financing Sustainable Public Private Partnerships. **The International Institute for Sustainable Development (IISD) Briefing Note**. February 2013.

Tüleykan, Hayrettin. ‘‘Tarihsel Süreçte Ekonomide Devletin Yeri, Gelişimi ve Yeniden Yapılandırılması’’, **Bütçe Dünyası Dergisi**. Sayı. 33, 2010/1, s. 86-114.

Tümer, Ebru Öztüm. ‘‘Türkiye’de Özelleştirmenin Ücret ve İstihdam Üzerindeki Etkisi’’, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara Üniversitesi SBE, 2004.

T.C Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği. **Türkiye’nin Katılım Süreci İçin AB Stratejisi 2010-2011 Eylem Planı**. Ankara, 15 Mart 2010.

T.C. Kalkınma Bakanlığı Kamu Özel İş Birliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu 2023. **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)**. Ankara 2014.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. Kamu Özel İş Birliği ile Yürütülen Projeler. <https://koi.kalkinma.gov.tr/> (5 Nisan 2016).

T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü. **Dünyada ve Türkiye’de Kamu Özel İş Birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler.** Ankara, Kasım 2012.

T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programları İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü. **Dünyada ve Türkiye’de Kamu Özel İş Birliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler 2015.** Ankara, Ocak 2016.

T.C. Kalkınma Bakanlığı Yatırım Programlama İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü Kamu Özel İşbirliği Daire Başkanlığı. **Kamu Özel İş Birliği’ne İlişkin Mevzuat.** Nisan 2012.

Türkiye Bilişim Derneği. **Kamu Bilişim Platformu XI Kamu Bilişim Projelerinde Kamu Özel Sektör İşbirliği.** Sürüm 1.3, 1.Belge Grubu, Mart 2009.

Türk Tabipler Birliği Yayınları. **Soru ve Yanıtlarla Kamu Özel Ortaklığı.** 1.Baskı, Ankara, 2012.

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 Economic and Social Commission For Asia and the Pasific. **A Guidebook on Public Private Partnership in Infrastructure.** Bangkok, January 2011.

United Nations Foundation, World Economic Forum Committed to Improving the State of the World. **Public Private Partnership: Meeting in the Middle.** 2003.

Wang, Gaowang and Heng Fu Zou. ‘Mercantilism, Foreign Asset Accumulation and Macroeconomic Policy’, **Munich Personal RePEc Archive (MPRA).** MPRA Paper No. 34519, Posted 4 November 2011.

Wolf, Charles. Jr. **A Theory of Non Market Failures.** The Public Interest, Spring 1979, No. 55.

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.

World Bank Group. **Public Private Partnerships Briefs Croatia: Zagreb International Airport.** May 2015.

Worldbank. Sectors and Subsectors Included in the Database. <http://ppi.worldbank.org/methodology/ppi-methodology> (7 Nisan 2016).

Yescombe, E. R. **Public Private Partnerships Principles of Policy and Finance.** 1. Edition. Elsevier Ltd., 2007.

1915 Çanakkale Köprüsü İhalesini Kazanan Belli Oldu, <http://www.ntv.com.tr/ekonomi/1915-canakkale-koprusu-ihalesini-kazanan-belli-oldu,sjGwYrjIdOGbbbGLciZ5VA>, (14 Şubat 2017).

4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun. T.C. Resmi Gazete, 24721, 9 Nisan 2002.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu. T.C. Resmi Gazete, 25531, 23 Temmuz 2004.

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu. T.C. Resmi Gazete, 25745, 4 Mart 2005.

5393 sayılı Belediye Kanunu. T.C. Resmi Gazete, 25874, 13 Temmuz 2005.

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. (2013). T.C. Resmi Gazete, 28582, 9 Mart 2013.