YEREL KAMU HİZMETLERİNDE KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI (ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

(Yüksek Lisans Tezi)

Gamze AYDIN

2011

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI

YEREL KAMU HİZMETLERİNDE KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI (ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Gamze AYDIN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mehmet ŞAHİN

Çanakkale – 2011

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **"Yerel Kamu Hizmetlerinde Kamu Özel Sektör Ortaklıkları (Çanakkale Belediyesi Örneği)"** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/11/2011

Gamze AYDIN



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Gamze AYDIN'a ait **YEREL KAMU HİZMETLERİNDE KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI (ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)** adlı çalışma, jürimiz tarafından Maliye Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Turgay BERKSOY

Doç. Dr. MEHMET SAHİN
(Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Sabri Sami TAN

Tez No : 422930
Tez Savunma Tarihi : 16/11/2011

O N A Y

Yrd. Doç.Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü
06/02/2012

ÖZET

Yerel Kamu Hizmetlerinde Kamu Özel Sektör Ortaklıkları (Çanakkale Belediyesi Örneği)

Kamu tarafından sunulan mal ve hizmetler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tamamında hızla artan bir şekilde özelleştirmeye tabi tutulmuştur. Özellikle gelişmiş ülkelerde yerel kamusal mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu önemli oranda özel sektöre devredilmiştir. Bununla birlikte özelleştirmeden beklenen faydaların tam olarak elde edilemediği görülmüştür. İşte bu noktada "Kamu Özel Sektör Ortaklıkları (KÖSO)" gündeme gelmiştir. Aslında kamusal hizmetlerin özel sektöre gördürülmesi yeni bir olgu da değildir. Eskiden beri kamusal hizmetlerin bir şekilde özel sektöre devredildiği örnekler mevcuttur. Yeni olan; son yıllarda KÖSO adı altında kamusal hizmetlerin risk ve getirilerinin özel sektör ve kamu sektörü arasında paylaşılarak, devletin kamusal işlerden mümkün olduğunca çekilmesi ve KÖSO'ların yaşamın her alanına yaygınlaştırılması düşüncesidir.

KÖSO'lar merkezi çapta gerçekleştirildiği gibi, yerel kamusal hizmetlerde de birçok projede kendisine uygulama alanı bulmuştur. Yerel ölçekte KÖSO'ların faaliyetlerinin düzgün ve sağlıklı gerçekleşmesi, ancak politik çekişmelerden uzak, KÖSO tekniğinin uygulayacak olanlar tarafından iyi kavranması ve uygulama evresinde de, hem özel sektör firmasının, hem de yerel idarenin en iyi şekilde çalışmasına bağlıdır.

Tez çalışmasında; kamu özel sektör ortaklıklarının tarihsel süreçteki gelişimleri, temel kavramları, açılımları ve geçirdiği evrelere de değinilecektir. Tezin asıl konusunun değerlendirileceği son bölümü çerçeveleyen "yerel kamusal mal ve hizmetlerde kamu özel sektör ortaklıkları" konusunda ise, kamu özel sektör ortaklıklarının spesifik olarak yerel boyutta incelemesi yapılacak ve Türkiye'de bu sistemin nasıl gelişme gösterdiği ve uygulanma prosedürlerine değinilecektir. Son olarak da, Kamu özel sektör ortaklıklarının yerel kamusal mal ve hizmetlerde nasıl işlerlik kazandığının somut bir göstergesi ve örneği olarak "Çanakkale Belediyesi" ele alınacak ve Belediye'nin gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmekte olduğu yerel kamusal hizmetlerine ayrıntılı olarak göz atılacaktır. Gerçekleştirilen ve gerçekleştirilmekte olan bu KÖSO faaliyetlerinin sonucunda, onlardan fayda sağlandığı ya da zarar edildiği sonuç bölümünde tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yerel kamusal hizmetler, Kamu özel sektör ortaklıkları, Çanakkale Belediyesi.

ABSTRACT

Public Private Partnerships at Local Public Services, (Example of Çanakkale Municipality)

Public good and services have been subjected to privatization rapidlyin creasing through out the developed and undeveloped countries in recentyears. Public goods were significantly transferred to the private sectore specially in developed countries. But it alsowas not getexactly. The expected benefits from privatization. In this sense actual privatization philosophy has been air edtoactualize in every sense in recentyears. At this point PPP cameup. Infact it is not a new phenomenon to have private sector make public activity. The examples of public activities transfers to private sector are available from of old. Thenew is public activities named PPP, that shares risks and profits between private sector and public sector and the government should with draw from the public works, and the idea of generalize PPP to everyarea of the life.

PPP's are carried out country wide and also placed in lots of projects of public services. On a local scale to materalize the PPP's activities good, it dependson private sector company and local government's working and PPP tecniques hould be applycorrectly.

In the study "public goods and services" will be placedand it describe them "global public goods and services" and then it will mention about the process of combining public good sand services and global goods and services. In the second part public private partnerships in the process of historical development, basic consepts are placed and the part is terminated with what is expected from PPP in the future and the global cris is that is discussed in recent years. In the third and last part "Çanakkale Municipality" will be discussed that is the concrete example of how to again functionalty of PPP in local public goods and services. And it is laidout how the municipal carried out and will be carry out the local public services in detail. As a result of PPP activities which were realized, wediscussed the harms and benefits of them in the conclusion part.

KeyWords: Local public services, Public private partnerships, Çanakkale Municipality.

İÇİNDEKİLER

ÖZET……i
ABSTRACT……ii
İÇİNDEKİLER……iii
KISALTMALAR……..vii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ 1
1. Kamu Özel Sektör Ortaklığı 3
1.1 KÖSO'nun Tarihçesi 4
1.2 KÖSO'nun Genel Özellikleri 6
1.3 KÖSO'ların Temel Karakteristik Özellikleri 7
1.3.1 KÖSO Projelerinde Daima Katılımcıların Bulunması Gerekir 8
1.3.2 KÖSO Projelerinin Katılımcılar Arasında Proje Kaynaklı İlişki Kurması Şarttır ……..8
1.3.3 Katılımcıların KÖSO Projelerine Kaynak Sağlaması Gerekmektedir 8
1.3.4 Katılımcıların KÖSO Projelerinde Oluşacak Riskleri Paylaşması Zorunludur……..8
1.3.5 KÖSO Projelerinin Yapısı Gereği Süreklilik İçinde Yürütülmesi Uygundur . 8
2. KÖSO'ların Spesifik Karakteristik Özellikleri 9
2.1 KÖSO'lar Yapıları Gereği Farklı Türlerde Olabilirler 9
2.2 KÖSO'ların En Önemli Özelliği Hizmet Odaklı Yürütülmesidir 9
2.3 KÖSO Projeleri Sözleşmelerinde Ömür Maliyeti Esnekliği Sözkonusudur 9
2.4 KÖSO Projeleri Fayda Sağlayıcılara ve Katılımcılara Yenilikçiliği Özümsetir 9
2.5 KÖSO Projelerinde Risk Tahsisi Yapılarak Risk Potansiyeli Asgariye İndirilir 10
3. KÖSO'nun Amaçları 10
4. KÖSO'nun Avantajları 11
4.1 KÖSO'ların Devlet, Özel Sektör ve Toplum Açısından Avantajları 13
4.2 Özel Bir Alan: Kamu Özel Sosyal Ortaklığı 15
5. KÖSO'nun Dezavantajları 16
5.1 Yönetim Riski 17

5.2 Talep Riski 18
5.3 Finansman Riski 18
5.4 İnşaat Riski 19
6. KÖSO Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Dış Engeller 19
6.1 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Yasal Çerçeve Engeli 20
6.2 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Finansal Engel 20
6.3 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Vergilemeden Kaynaklanan Engel 20
6.4 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Muhasebesel Engel 20
6.5 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Fayda Sağlayıcıların Rıza Engeli 20
6.6 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Kamu Yönetimi Engeli 20
7. KÖSO'lar için başarı koşulları 21
7.1 Başarılı Bir KÖSO İçin Grimsey ve Lewis'in Dört Temel Maddesi 22
7.1.1 Siyasi İrade 22
7.1.2 Düzgün Bir Düzenleyici Ortam 22
7.1.3 Yöntem ve Yetenekler 22
7.1.4 Paranın Karşılığı 22
7.1.5 Projeler 23
7.2 Başarılı Bir KÖSO İçin Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun Dört Maddesi 23
7.2.1 Ortaklar Arasında Uzun Süreli İlişki 23
7.2.2 Projenin Ortaklar Arasında Homojen Fonlanması 23
7.2.3 Ortaklar Arasında Doğru Sorumluluk Paylaşımı 23
7.2.4 Ortaklar Arasında Doğru Risk Paylaşımı 23
8. KÖSO'ların geleceği 24
8.1 Devletin Üstleneceği Roller Açısından KÖSO'ların Geleceği 24
9. Gerçekleşme Safhalarındaki Sosyo-Politik Tehlikelere Karşı KÖSO'ların Geleceği 25
9.1 Gelecekte KÖSO'ların Gerçekleşmesinde Mevcut Tehlikelerden Korunma Yolları..... 25
9.2 Gelecekte KÖSO'ların En İyi Şekilde Gerçekleşmesi ve Yönetilmesinde Ana Koşullar 27

İKİNCİ BÖLÜM

1. Yerel Kamusal Mal Ve Hizmetlerde Kamu Özel Sektör Ortaklıkları 29

2. Yerel Hizmetlerde Kamusal Sunumdan Piyasalaşmaya Geçiş Süreci 30

3. Yerel Kamusal Mal ve Hizmetlerin Sunumunda KÖSO Yöntemlerinin Belirlenmesi 31

3.1 Yerel Yönetim Birimleri, Özel Sektör Firmaları ve Fayda Sağlayıcıların KÖSO'dan Beklentileri 33

3.2 Yerel Yönetimlerde Sunulan Mal ve Hizmetlerde Piyasalaşma Nedenleri 34

3.3 Yerel Kamusal Hizmetlerde Merkezi ve Yerel İdare Arasında KÖSO Faaliyetlerinin Paylaşımı 36

3.4 Yerel Yönetimlerde Kapasite Geliştirme Modeli Olarak Kamu Özel Sektör Ortaklıkları 37

4. KÖSO Yöntemleri 39

4.1 İmtiyaz Tipi KÖSO Yöntemi 39

4.2 Ortak Girişim Tipi KÖSO Yöntemi 40

4.3 Melez Yapıdaki KÖSO Yöntemi 40

4.4 Yap-İşlet-Devret Yöntemi 41

4.5 Yap-Sahip Ol-İşlet-Devret Yöntemi 41

4.6 Kiralama Yöntemi 41

4.7 Ortak Girişim Yöntemi 41

4.8 İşletme veya Yönetim Sözleşmeleri ile Gerçekleştirilen Yöntem 42

4.9 İşbirliği/Kooperatif Düzenlemeleri ile Gerçekleştirilen Yöntem 42

4.10 Özel Ortağın Temel Rol Oynadığı, Kamu Ortağının İse Asgari Düzeyde Yer Aldığı Ortaklık Yöntemi 42

4.11 Geleneksel Kamu Özel Ortaklığı Yöntemi 42

4.12 Kamu Ortağının Özel Sektöre Taşeronluk İşi Vererek Proje Konusunda Birinci Sorumluluğu Üstlenmesi ile Gerçekleştirilen Yöntem 43

5. Yerel KÖSO Yöntemleriyle Gerçekleştirilen Uygulama Örnekleri 43

5.1 Hong Kong Liman Tüneli, Batı ve Doğu Limanı Tüneli 44

5.2 Nottingham Expres Hafif Raylı Sistemi 45

5.3 Melbörn Şehir Bağlantısı 45

5.4 Tagus Köprüsü 46

5.5 Malezya Kuzey-Güney Ekspres Yolu 46
5.6 Sidney Limanı Tüneli 46
5.7 Vasco De Gama Köprüsü 47
5.8 Toulouse Metro Projesi 47
5.9 İzmit İçme Suyu Projesi 47
6. Geleneksel Satınalma ve KÖSO Modellerinin Karşılaştırılması 47
7. Ekonomik Krizlerin KÖSO'lar Üzerindeki Etkileri 49
7.1 Küresel Kriz Sonrası Kamu Özel Sektör Ortaklıkları 50
7.2 Faiz Oranlarındaki Artan Baskı 51
7.3 Kredi Bulunabilirliğindeki Azalma 51
7.4 Ekonomik Yavaşlamanın Gelir Nakit Akışları Üzerindeki Reel Etkileri 52
7.5 Öngörülemeyen Döviz Kuru Hareketleri 52
7.6 Kriz Sonrası Süreçte Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Mali Yönetiminde KÖSO'ların Yeri 52
8. Yerel Hizmetlerde Kamu Özel Sektör Ortaklıklarının Geleceği 53
9. Türkiye'de KÖSO Uygulamaları ve Mevzuat 55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1. Çanakkale Belediyesi ve Özel Sektör Ortaklıkları 58
2. Çanakkale Belediyesi'nin Farklı Şekillerde Yerel Hizmet Sunumları 59
2.1 Belediyenin Otobüs Durakları ve Duyuru Hizmetini Özel Sektöre Yaptırması 59
2.2 Belediyenin Ulaşım Hizmetini Özel Sektörle İşbirliği İçinde Yürütmesi 60
2.3 Özel Sektörden Hizmet Alımı ile Gerçekleştirilen Kurumiçi Temizlik ve Güvenlik İşleri 62
2.4 Çanakkale Belediyesi'nin Diğer Hizmet Alım İhaleleri 62
2.5 Belediye Sayaç Hizmetinde KÖSO Alternatifi: Akıllı Sayaç 63
2.6 Belediyenin Su Sayaçlarını Okumada Özel Sektörle Yaptığı İşbirliği 64
2.7 Şehirlerarası Otogar İnşaatı Hizmetinde Özel Sektörle İşbirliği 64
2.8 Çay Bahçelerinin Özel Sektör Tarafından Kiralanarak İşletilmesi 65
2.9 BP ve Carrefoursa'nın Belediyeden Yer ve Tesis Kiralanarak İşletilmesi 66
3. Çanakkale Belediyesi Hizmet Sunumlarında Kamu Özel Sosyal Ortaklıklarına Örnekler 66

4. Çanakkale Belediyesi Hizmet Sunumlarında Kamu Özel Sektör Ortaklığı Uygulamaları 67
4.1 Gerçekleşmiş İnşaat Hizmetlerinde Özel Sektörle İşbirlikleri 67
4.1.1 Toplu Konut İnşaatı Hizmetinde İşbirliği 68
4.1.2 Diğer Toplu Konut İnşaat Hizmetlerinde İşbirlikleri 68
4.2 Gerçekleşmekte Olan İnşaat Hizmetlerinde Özel Sektörle İşbirlikleri 69
4.2.1 İskele Meydanı Büfeler -Avam- Projesi 69
4.2.2 Kordon Boyu Sahil Şeridini Düzenleme ve Güzelleştirme Projesi 70
5. Yerel Ölçekte Örnek Bir KÖSO Uygulaması: Çanakkale Katı Atık Birliği (ÇAKAB) Projesi 70
5.1 ÇAKAB Projesi: Temizlik-Çöp Hizmetleri 72
5.2 ÇAKAB Projesi: Genel Kapsam 72
5.3 Projenin Amaçları 75
5.4 Projenin Faaliyetleri 75
5.5 Projenin Gerçekleştirilme Süreci 76
6. Çanakkale Belediyesi'nin KÖSO Uygulamalarındaki Anahtarı: Çanakkale Hizmet Grupları Ticaret ve Sanayi A.Ş. 78
6.1 Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'nin Kurulma Nedenleri 79
6.2 Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'nin Faaliyetleri 80
6.3 Şirketin Faaliyetlerine Örnekler 81
SONUÇ 83
KAYNAKÇA 86

KISALTMALAR

A.Ş.	:	Anonim Şirketi
AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AIDS	:	Acquired Immune Deficiency Syndrome (Edinilmiş bağışıklık yetersizliği belirtisi)
BİT	:	Belediye İktisadi Teşekkülleri
ÇAKAB	:	Çanakkale Katı Atık Birliği
GOÜ	:	Gelişmekte Olan Ülkeler
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	:	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IMF	:	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
İnş.	:	İnşaat
KKM	:	Küresel Kamusal Mallar
KÖSİ	:	Kamu Özel Sektör İşbirlikleri
KÖSO	:	Kamu Özel Sektör Ortaklıkları
LPG	:	Liquefied Petrol Gas) (Likit Petrol Gazları)
Ltd.	:	Limited
Mad.	:	Madencilik
No	:	Numara
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
ÖFG	:	Özel Finansal Girişim
PPIAF	:	Public-Private Infrastructure Advisory Facility (Kamu-Özel Altyapı Danışma Servisi)
PPPs	:	Public Private Partnerships
San.	:	Sanayi
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları
Şti.	:	Şirketi
Tic.	:	Ticaret
TRT	:	Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
vb.	:	Ve benzeri
vs.	:	Vesaire
YİD	:	Yap-İşlet-Devret

GİRİŞ

İnsanların toplu olarak yaşamaya başladığı zamanlara ve bilinen tarihlere dayanan geçmişiyle devlet olgusu, sınırları içinde bulunan vatandaşlarına, devamlı surette ihtiyaçları karşısında hizmet sunmakla yükümlü tutulmuştur. Zaten bu durum; onun varoluşunda olmazsa olmaz sebeplerden biridir. Dolayısıyla çoğu zaman eksik kalan ve faydalanacak olanların mağduriyetiyle sonuçlanan hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için çözümler aranmaya başlamıştır.

Kamu özel sektör ortaklıkları, tam da yukarıda bahsi geçen eksikliklerde karşımıza çıkmaktadır. Kamu Özel Sektör Ortaklıkları; bazen özelleştirmeye yaklaşacak kadar kamunun faaliyetlerine özel sektörü katmasıyla gerçekleşir, bazen de özel sektörden sadece ortaklıkta pasif yardım alarak, yine tüm hizmeti kendisi görmeyi hedefler.

Yerel kamusal hizmetlerin özel sektöre gördürülmesi yeni bir olgu da değildir. Çok eskiden beri yerel kamusal hizmetlerin bir şekilde özel sektöre devredildiği örnekler mevcuttur. Yeni olan, son yıllarda KÖSO adı altında yerel kamusal hizmetlerin risk ve getirilerinin özel sektör ve yerel kamu sektörü arasında paylaşılarak, yerel idarelerin, yerel kamusal hizmetlerden çekilmesi ve KÖSO'ların yaşamın her alanına yaygınlaştırılması düşüncesidir.

Bu tez çalışmasında, KÖSO'lara biçilen görev tanımları ayrıntılı bir şekilde incelenecek, spesifik olarak da "yerel kamu hizmetlerinde"ki konumları tartışılacaktır. Yerel kamu hizmetlerinde gerçekleştirilen KÖSO faaliyetlerinin birebir eşleştirilmesi adına, "Çanakkale Belediyesi", örnek olarak tez çalışmasında kullanılmıştır.

Birinci bölümde KÖSO'ların geniş çapta tanımlamasına gidilmiş, KÖSO uygulama çeşitlerinden bahsedilmiştir. KÖSO'ların tarihçesi, genel ve karakteristik özellikleri ile avantajları ve dezavantajlarının hem fayda sağlayıcılara hem özel girişimciye hem de kamuya karşı durumu tartışılacaktır. İkinci bölümde, asıl konu olarak KÖSO'lar tüm ayrıntılarıyla tez çalışmasının bu bölümünü kapsayacak şekilde yine konu gereği "yerel" ölçekte yani; "yerel kamusal mal ve hizmetlerde kamu özel sektör ortaklıkları" olarak incelenecektir. Bu şekilde de kamu özel sektör ortaklıklarının yerel olarak artılarının ve eksilerinin incelenmesi sağlanacak, geçmişte bu şekilde yapılmış olan projeler ile gelecekte bu ortaklık şekli ile yapılması düşünülen projeler konuya dahil edilerek

örneklendirilecektir. Son bölümde ise, yerel KÖSO'larda, "Çanakkale Belediyesi" örnek olarak incelenecektir ve KÖSO faaliyetlerinin yerel idarelerde nasıl gerçekleştirildiği; daha önce yapılmış ve yapılmaya devam eden yerel KÖSO projelerine, bu faaliyetlerden faydalananlar ile bu faaliyeti görenlerin durumlarına da değinilerek, tez çalışması sonlandırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI

Bu bölümde, kamu özel sektör ortaklıklarının ayrıntılı tanımlaması yapılacak ve genel hatlarıyla özelliklerinden bahsedilecektir. Sonrasında ise KÖSO'ların tarihçesi, karakteristik özellikleri ve avantajları ile dezavantajları alt başlıklar halinde bu bölümde incelenecektir.

1. Kamu Özel Sektör Ortaklığı

Kamu Özel Sektör Ortaklıkları, kamunun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin sağlanması amacıyla devletle bir özel hukuk tüzel kişisi arasında yapılan ve ortaya çıkabilecek risklerin paylaşıldığı bağlayıcı bir sözleşmeye dayanan işbirlikleridir.

İktisatçılara göre; Adam Smith'ten bu yana klasik iktisatçılar kamu sektörüne "küçük bir rol" biçmişlerdir.[1] Bu çerçevede sözü geçen iktisatçılar, kamu sektörünün faaliyet alanını temel kamusal mallar ile temel kamu hizmetlerinin yürütülmesi, hukuk düzeninin işleyişinin ve savunma hizmetlerinin sağlanması gibi hizmet türleriyle sınırlı tutmuşlardır. Bu görüşe göre; devlet mülkiyet haklarının ve bireylerin ekonomik ve siyasi haklarının korunmasını sağlamalıdır. Klasik iktisatçılar devlet müdahalesini ekonomik faaliyetlere ve büyümeye zarar veren bir etken olarak tanımlamışlardır.[2]

Diğer taraftan, liberal ekonomik anlayışın hakim olmasıyla birlikte devlet, ekonomideki rolünü ve fonksiyonunu değiştirmeye başlamış, doğrudan mal veya hizmet üretimi yaparken, oluşturulan politikalarla birlikte artık, kamu yatırımlarını kontrol eden veya düzenleyen bir rol üstlenmeyi tercih etmiştir.[3] Ardından, kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kaynak kullanımındaki verimliliğin artırılması, maliyetinin düşürülmesi ve aynı zamanda kalitesinin yükseltilmesi amacıyla kamu ve özel sektör arasında ortaklık yapılması ve bu ortaklıkların da finansmanının, özel sektör özsermaye yatırımlarından gerçekleştirilmesi gündeme gelmiştir.[4]

---

[1] Efraim Sadka, "Public-Private Partnerships-A Public EconomicsPerspective", *CESifo Economic Studies*, November 2007, ss. 467-468.

[2] Abdullah Uz, "Kamu-Özel Ortaklığı/Public-Private Partnership (PPP) (Kavram ve Hukuksal Çerçeve)", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1-2, 2007, s. 1170.

[3] Tom Edward Burton, "Development-Driven Public-PrivatePartnerships in Water", Emerging Priorities From Roundtable Discussions, *World Economic ForumFinancing for Development Initiative*, 2005, s. 6.

[4] Erik-Hans Klijn, Geert R. Teisman, "Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases", *Public Money and Management*, June 2003, s. 5.

Klasik iktisatçıların bu görüşlerine karşılık 20. yüzyıl; ekonomik alanda devlet faaliyetlerinin çarpıcı şekilde genişlemesine şahit olmuştur. İkinci dünya savaşının yarattığı büyük çöküş, sömürge imparatorluklarının yıkılışı, devleti ekonomik kalkınma alanında daha aktif rol almaya itmiştir.[5] Kamu tarafından sunulan mal ve hizmetler, yine kamu otoritesi tarafından sunulur ve bu faaliyetler kamu sektörü tarafından kar amacı güdülmeksizin, kamu yararı gözetilerek gerçekleştirilir.[6] Bu dönemde devlet, piyasa başarısızlıklarını düzeltmek, ekonomik verimliliği arttırmak, büyüme ve sosyal kalkınmayı sağlamak üzere anahtar rolü üstlenmiştir.[7] Örneğin; eğitim, sağlık veya ulaşım alanlarında kamu tarafından yürütülen hizmetler bu duruma örnek oluşturuyordu.[8] Bu dönemde, artan kamu harcamalarının, zayıf ekonomik performansı beraberinde getirmesi nedeniyle devletin müdahaleciliği tartışılır hale gelmiştir. Yani, liberal ekonomik anlayışın hakim olmasıyla birlikte, devletin verimsiz bir yapıya sahip olduğu, bundan dolayı bu hizmetlere ilişkin maliyetlerin arttığı savunulmaya başlanmıştır.[9]

1.1 KÖSO'nun Tarihçesi

Geçmişten beri; dünya ülkelerinde kamu yatırımları geleneksel olarak, bütçe gelirleri ve hazine ve yerel yönetimler ve diğer kamu kurumları tarafından yurtiçinde ve yurtdışında ihraç edilen borçlanma araçları veya uluslararası kuruluşlardan ya da diğer hükümetlerden alınan uzun vadeli kredilerle finanse edilmektedir.[10] İşte, bahsi geçen bu dönemlerde, "Kamu ve Özel Sektör Ortaklığı", daha önce devlet eliyle yürütülen kimi hizmetlerin özel sektör ortaklığıyla gerçekleştirilmesine giden yolu açmıştır. Günümüzde ise KÖSO'lar,

[5]E. R. Yescombe, "Public-Private Partnerships Principles of Policy and Finance", *Butterworth-Heinemann is an Imprint of Elsevier*, 2007, ss. 302-304.
[6] Ertan Tosun, "Türkiye'de 'Kamu Kesimi ve Özel Kesim' Ayırımının Normatif ve Reel Planda Önemi ve Sınırları", *T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu*, 1996, Ankara, s. 128.
[7] K.A.K. Devapriya, "Governance Issues in Financing of Public-Private Partnership Organisations in Network Infrastructure Industries", *International Journal of Project Management*, 2006, ss. 563-564.
[8]Kemal Madenoğlu, "Türkiye'de Kamu-Özel İşbirliği", *T.C. Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, 2. Yerel Yönetimlerin Mali Yönetimi Forumu: Yerel Yönetimlerin Alternatif Finansman Yöntemleri*, 21 Ekim 2009, Ankara, s. 45.
[9] Audrev G. Mcfarlane, "Putting the 'Public' Back into Public-Private Partnerships for Economic Development", *Western New England Law Review*, Cilt: 30, Sayı: 39, 2007, s. 15.
[10]Koray Karasu, "Kamu Özel Ortaklığı: Sözleşme Sisteminin Genelleşmesi", *Ankara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2005, Cilt: 12, s. 81.

kamuda yeniden yapılanma üzerine yapılan tartışmalarda yeniden gündem oluşturmaktadır.[11]

KÖSO modelinin ilk uygulamaları, İngiltere'de 1860'larda yol inşaatları için kullanılan özel sektör katılımlı modeller ile başlamaktadır. Özellikle endüstri devrimini izleyen yıllarda kanal ve demiryolu projeleri ile 1860'larda KÖSO modelinin kullanımı, ilk uygulamasının da vuku bulduğu; İngiltere'de zirveye çıkmıştır ancak bu dönemin sonrasında, Avrupa'daki ekonomik kriz ile bu alanda çalışan pek çok yatırımcı iflas etmiştir. Benzer bir trend ABD'de ve Fransa'da da yaşanmıştır. Fransa'da 1782 yılında "Perrier" firmasına, Paris şehrinin bir bölümüne belli bir süre ile su dağıtımı imtiyazı verilmiştir, ancak Fransız Devrimi ile bu proje gerçekleşememiştir. Yine çok bilinen KÖSO modeli projelerden biri de, 1859 yılında Mısır Valisi Said Paşa tarafından desteklenen ve 1869 yılında tamamlanan "Süveyş Kanalı" projesidir. Bu projede de kamunun sermayedar rolü bulunmaktadır. Süveyş Kanal Şirketi'nin kurulması; 1830'larda Ferdinand de Lesseps'in Mısır Fransız diplomatıyken, geleceğin Mısır Valisi Said Paşa ile tanışmasıyla ve 1854'te Mısır'a tekrar gittiğinde Said Paşa'dan iki imtiyaz almasıyla olur. 30 Ekim 1854 ve 5 Ocak 1856 tarihli bu iki anlaşmanın neticesinde alınan kararlara göre, bütün milletlerin geçişine müsaade edilecek olan bir kanal yaptırılacak, ayrıca 99 seneliğine kanalı işletecek bir şirket kurulacaktı. 15 Aralık 1858'de "Süveyş Kanal"ı ihdas edildi.[12]

Birinci dünya savaşının başlaması ve diğer bazı makroekonomik sebeplerle 1700'lü yıllardan itibaren yaklaşık 200 yıl süren KÖSO modelinin bu ilk parlak dönemi sona ermiştir. KÖSO'nun tekrar önem kazanması ve ülkelerce yaygın kullanımı 1980'li yıllarda başlamıştır. Bu dönemde özellikle gelişmiş ülkelerde tekrar hızlanan büyük şehirlere göç ve artan endüstrileşme sonucu şehirlerin ve halkın ihtiyaç duyduğu yatırımlar çok büyük miktarlarda artmış ancak hükümetlerinin bu yatırımları gerçekleştirebilme hızı, ihtiyacın gerisinde kalmıştır.

Bu dönemde hükümetlerin acilen yeni yatırımlar yapması gereken sektörler:[13]

---

[11] Teresa Ter-Minassian, "Public-Private Partnerships, Prepared by The Fiscal Affairs Department (In Consultation With Other Departments, The World Bank, And The Inter-American Development Bank)", International Monetary Fund, March 2004, ss. 21-22.

[12] Blair Redlin, "Secretive, Risky, Unaccountable: How Public-Private Partnerships are Bad for Democracy", Parkland Institute Conference "Uncommon Dreams: Visions of the Public Good", November 2004, s. 5.

[13] Ali Güner Tekin, "Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları, (Public Private Partnerships) PPP Modelleri","*İdarecinin Sesi" Dergisi***,** Mayıs-Haziran 2007, Cilt: 21, Sayı: 122, s. 55.

1. Yollar,
2. Demiryolları,
3. Hastaneler,
4. Havaalanları,
5. Su arıtma ve dağıtım tesisleri olmuştur.

Bunun sonucunda gerek hükümetlerin kaynaklarının yetersizliği ve gerekse de çok büyük oranda artan yatırım gereksinimleri nedeniyle özel sektörün tekrar gerçekleştirilmesi zorunluluğu neredeyse kaçınılmaz olmuş bu yatırımlarda, "yatırımcı" şeklinde görev almasını zorunlu kılmıştır. Özellikle İngiltere'de tekrar gündeme gelen model ile bu dönemde öncelikli ve ağırlıklı olarak hastane, okul vs. projeleri gerçekleştirilmiştir.[14] Nihayetinde, 1992 yılında İngiltere'de yayınlanan "Özel Sektör Finansman Girişimi" düzenlemesi ile bu ortaklıkları yapısal bir kimlik kazanmıştır. Bu girişimler; özel sektörün sermaye yatırımı yaparak hayata geçirdiği projeler için kullanılmaktadır.[15]

1.2 KÖSO'nun Genel Özellikleri

KÖSO, projelerin gerçekleştirilmesinde kamu ile özel sektör arasında kullanılabilen bir dizi sözleşmesel ilişki modellerine verilen genel addır.[16] KÖSO'nun her ne kadar tek bir tanımı bulunmasa da, bu yelpazedeki tüm modellerin bazı ortak özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:[17]

1. Kamu ve özel sektör arasında uzun vadeli sözleşmesel ilişki,
2. Projelerin gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi için taraflar arasında risk paylaşımı,
3. Gerekli finansmanın düzenlenmesi ve projelerin yönetilebilmesi için özel sektörün tecrübesinden faydalanılması ihtiyacı.

Burada KÖSO'nun; projelere uygulanmasında, "geleneksel satınalma modelleri"nin veya "özelleştirme"nin yerini tamamen almadığını belirtmekte fayda vardır. Tam anlamıyla, KÖSO modellerinin; geleneksel satınalma yöntemleriyle, özelleştirme arasında geniş bir yelpazede bulunduğu söylenebilir.

---

[14] Rose Keyman, "Governance in Public Private Partnerships for Infrastructure Development", *United Nations Economic Commission for Europe*, Geneva 2004, ss. 28-30.
[15] Xueqing Zhang, "Paving The Way For Public–Private Partnerships in Infrastructure Development", *Journal of Construction Engineering and Management*, October 2005, ss. 71-72.
[16] Bachir Mazouz, Joseph Facal and Jean-Michel Viola, "Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology", *Project Management Journal*, Vol. 10, Sayı: 1002, May 2008, ss. 7-8.
[17] Daniel Cohn, "The Public-Private-Partnership Fetish: Moving Beyond the Rhetoric", *Canadian Political Science Association Annual Meeting June 2-5 Winnipeg, Manitoba, A Paper Prepared For The 2004*.

Kamu özel sektör ortaklıkları, kamunun; imkanlar ölçüsünde yatırım ve üretim faaliyetlerini kısmen ve belli bir süre için özel sektöre devrederek denetim ve koordinasyonu üstlenmesini temel almaktadır.[18] Kısacası; KÖSO sayesinde yapılması gereken projelere özel sektörün katkısı hedeflenmektedir.[19] Burada, KÖSO modelinin özelleştirme modelinden en büyük farkı; hem söz konusu projenin özel sektörce üstlenildiği ve işletildiği sürenin tipik özelleştirmelerdeki gibi tamamen veya 99 yıl gibi çok uzun sürelerde verilmemesi hem de işletme döneminde performans kriterleri ile son kullanıcının aldığı servis kalitesinin denetlenebilmesidir.[20]

1.3 KÖSO'ların Temel Karakteristik Özellikleri

KÖSO'lar çoğunlukla hizmet sözleşmesi ve özelleştirmeyle karıştırılmakta ve aynı kavramlarmış gibi düşünülmektedir. Hizmet sözleşmeleri KÖSO'lardan farklıdır. Hizmet sözleşmelerinde kamu otoritesi işletme ve bakım için bütün sorumluluğu elinde tutar. Ayrıca eğer hükümet bir hizmet sözleşmesi yapıyorsa, bunun bir ortaklık oluşturması da zorunlu değildir. Benzer şekilde KÖSO'lar ve özelleştirme de aynı şeyi ifade etmez. Özelleştirme milli ekonomi içerisinde, kamunun rolünün asgariye indirilmesi veya tamamen kaldırılmasını ifade ederken; KÖSO'lar özel yönetim anlayışının kamusal hizmetlere girişinin bir yoludur. Bunların yanından eğer bir sektör bir diğerinin faaliyetlerini sadece finanse ediyorsa, bu da bir KÖSO oluşturmaz.

Yukarıda bahsedilen kavramlarla KÖSO'ların karıştırılmasının temel nedeni, kamu özel ortaklığının evrensel olarak kesin bir şekilde kabul edilmiş bir tanımının olmamasıdır.[21] Bununla beraber bir kamu özel ortaklığının niteliklerini, genel ve özel olarak ayırıp incelemekte fayda vardır. Bu bağlamda KÖSO'ların bir takım kriterler çerçevesinde genel özellikleri şöyledir:[22]

---

[18]Haluk Doğançay, "Sürdürülebilir Büyüme ve Gelişmenin Anahtarı: Kamu+Özel Sektör Kurumsal Ortaklık Modeli (I-PPP)", *Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü*, Brüksel, 9 Haziran 2005, ss. 29-30.

[19]Geraldo da Silva e Souza, Ricardo Coelho de Faria and Tito Belchior S. Moreira, "Efficiency of Brazilian Public and Private Water Utilities",*Est. Econ.*, São Paulo, Vol. 38, No. 4, December 2008, s. 913.

[20] Eda Çelik, "Hizmet Sunumuna Katılım ve Kamu Özel Ortaklıkları", *Yerel Yönetimlere Katılım Bülteni Mimarlar Odası Ankara Şubesi Yayını*, Sayı: 64, Aralık 2008, ss. 28-38.

[21] Bernardin Akitoby, Richard Hemming, Gerd Schwartz, "Public Investment and Public-Private Partnerships", International Monetary Fund, 2007, ss. 26-27.

[22] Mehmet Şahin, Özge Uysal, *Kamu Ekonomisi Perspektifinden Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları*, Ekin Kitabevi, 1. Basım, 2008, s. 33.

1.3.1 KÖSO Projelerinde Daima Katılımcıların Bulunması Gerekir

Bir KÖSO iki veya daha çok tarafı içerir ve onlardan en az birinin kamu kuruluşu olması gerekir. Her biri kendi çıkarı için başat rol oynama, pazarlık ve sözleşme yapımlarında etkin olabilme gereği duyar. Tüm taraflar ortaklık için örgütsel yükümlülükte bulunmak zorundadır.[23]

1.3.2 KÖSO Projelerinin Katılımcılar Arasında Proje Kaynaklı İlişki Kurması Şarttır

Ortaklık sürekli ve ilişkisel olmalıdır. Hükümetler mal ve hizmetleri satın alır, bağışta bulunur, vergiler ve para cezaları koyar. Bu işlemlerden hiçbiri gerçek bir davranış sürekliliği göstermez. Kamu sektörü her yıl aynı firmayı kullansa bile bu durum, bir ortaklık olarak görülemez.

1.3.3 Katılımcıların KÖSO Projelerine Kaynak Sağlaması Gerekmektedir

Katılımcılardan her birinin ortaklığa bir kısım değer katması gereklidir. KÖSO'lar en iyi kaynaklara, yeteneklere ve bilgiye sahip olmaya çalışır ve kamusal altyapı hizmetlerinin sağlanmasında paranın karşılığını verme çabasındadır. Bunu gerçekleştirmek için her ortak bu düzenlemeye kaynak (para, mal, otorite, saygınlık) transfer etmek zorundadır.

1.3.4 Katılımcıların KÖSO Projelerinde Oluşacak Riskleri Paylaşması Zorunludur

KÖSO'lar işbirliğine dayalı olarak sonuçlara yönelik riskleri ve sorumlulukları paylaşma amacına sahiptirler (finansal, ekonomik, çevresel ve sosyal sonuçlar). Bu ortak sorumluluk, kamu kuruluşunun özel sektör kuruluşundan tavsiye almasından sonra da siyasi kararlar üzerindeki hakimiyetini deva ettirdiği kamu sektörü ve özel sektör arasındaki ilişkilerle çelişmektedir. Aynı zamanda doğası gereği sözleşmesel olan ve emir komuta ilişkilerini kapsayan kamu ve özel sektör arasındaki ilişkilerle de çelişmektedir. Müşterek çıkar ve yükümlülük olmak zorundadır.

1.3.5 KÖSO Projelerinin Yapısı Gereği Süreklilik İçinde Yürütülmesi Uygundur

Ortaklığın temelini oluşturacak olan şey, oyunun kurallarını koyan ve ortaklara kısmen de olsa güven sağlayan çerçeve anlaşmasıdır. Bu anlaşmanın mevcudiyeti tarafların karar alma sürecine dahil olmalarını sağlar. KÖSO sözleşmesi düzenlemenin temel yapısını

[23] Tanja Pflug, "Public-Private Partnerships in The Framework of Financing for Development", Heinrich Boell Foundation Washington Office, Policy Paper, Vol. 18, No. 23, 01.03.2002, s. 6.

oluştururken ister istemez eksiktir, tüm unsurları belirtmez ve tüm çıktıları göz önüne almaz. Paylaşılan değerler, öncelikler ve politik amaçlara yönelik ortak anlayış ve güven mutlak olmalıdır.

2. KÖSO'ların Spesifik Karakteristik Özellikleri

Bir ortaklıktan ne anlaşıldığına ilişkin genel özellikler verildikten sonra, bunların daha net ve spesifik özelliklerine bakılacak olunursa; bunlar aşağıdaki gibidir:[24]

2.1 KÖSO'lar Yapıları Gereği Farklı Türlerde Olabilirler

Bazı ortaklıklar politik oluşturma, öncelikleri düzenleme ve farklı sektörlerden gelen örgütleri koordine etme amacıyla meydana getirilirken, bazıları sosyal ve ekonomik altyapıyla bağlantılı varlık temelli hizmetler ve uzun dönemli hizmet sunum sözleşmeleridir. Finansal kaynakları sıralama ihtiyacı bağlamında ekonomik yönelimi olan ortaklıklarla refah, eğitim ve politikayla ilişkili olanlar arasında önemli farklılıklar vardır.[25]

2.2 KÖSO'ların En Önemli Özelliği Hizmet Odaklı Yürütülmesidir

Devletin ekonomik ve sosyal altyapı tedariki değil, devletten sağlanan hizmetler odak noktasıdır. Hükümetler özel sektör ortağı tarafından sağlanana hizmetler için ödeme yapar. Bu hizmetler hizmet paketinin bir parçası olarak özel sektörün sahip olduğu veya kiraladığı altyapı aracılığıyla sunulur.

2.3 KÖSO Projeleri Sözleşmelerinde Ömür Maliyeti Esnekliği Sözkonusudur

KÖSO sözleşmesi aracılığıyla açık olan tasarım ve inşa maliyetlerine devam eden hizmet sunum, işlem, bakım ve yenileme maliyetleriyle tek taraf altında tamamen birleştirme şansı vardır.

2.4 KÖSO Projeleri Fayda Sağlayıcılara ve Katılımcılara Yenilikçiliği Özümsetir

KÖSO yaklaşımı üretim özellikleri üzerinde odaklanır ve bunlara ilişkin taleplerin karşılanmasını sağlayacak olan yenilikçi çözümlere yönelik ihaledeki teklif sahiplerine kapsamlı fırsatlar ve teşvikler sunar.

---

[24] Şahin, Uysal, a.g.e., s. 35.

[25] Graham Meadows, "Public-Private Partnership", Durum Çalışmaları Kaynak Kitabı Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü, Brüksel, Haziran 2004, ss. 30-31.

2.5 KÖSO Projelerinde Risk Tahsisi Yapılarak Risk Potansiyeli Asgariye İndirilir

Devletin; örneğin bir altyapı yatırımına sahip olma sürecinde, bir işletme ile girişebileceği ortaklıklarda yüklendiği riskler çoğunlukla maliyetlidir. Risklerin bir kısmını özel sektöre devretmek, altyapının daha az maliyetle yönetilmesini ve hükümetin tüm maliyetlerinin oldukça azalmasını sağlayacaktır. Bu da risklerin homojen olarak dağılımında kamu sektörüne yardımcı olabilecek spesifik bir özelliktir.

3. KÖSO'nun Amaçları

KÖSO, kendisine uygulanma alanı bulduğu her projede, kamuoyu tarafından, kamu sektörü ve özel sektör açısından ayrı ayrı değerlendirilmelere tabi tutularak, KÖSO modellerinin gerçekten fayda sağlayıcılara tatmin edici sonuçlar yaratıp yaratmadığı sorgulanan bir model olmuştur. KÖSO modellerinin değişmez bir takım kemikleşmiş amaçları, bu değerlendirme ve diğer farklı karşılaştırmalara yol göstericilik etmektedir.

Bu anlamda KÖSO'nun amaçları:[26]

1. KÖSO uygulanabilir projeleri sayesinde özel sektöre, kamu sektörünün faaliyet sorumluluk ve yükünden bir kısmının aktarılması marifetiyle "kamunun küçültülmesi" amacı başta olmak üzere,
2. Gelişmiş ülkelerde; "işletmecilik" olgusunun özel sektöre devredilmesi arzusu,
3. Gelişmekte olan ülkelerde; "kaynak yaratma"nın sağlanması,
4. KÖSO tarafından gerçekleştirilecek proje risklerinin, bu riskleri taşıyabilecek taraflarca üstlenilmesi ve bunun sonucunda kamu tarafının risklerden daha az etkileneceği düşüncesi,
5. Özel sektöre yaratıcı olarak en düşük maliyetli yolu belirleme serbestliği tanınması,
6. Her KÖSO faaliyet ve uygulama alanında rekabet ve katma değer yaratılması,
7. Gerçekleştirilecek projelerden fayda sağlayacakların, yüksek kaliteyi mümkün olan en düşük maliyetle satın almasına zemin yaratılması,
8. Projenin toplam başarısı için motivasyon ve teşvik sağlanmasıdır.

[26]David Hall, "PPP's: a Critique of the Green Paper", PSIRU On Behalf Of The European Federation Of Public Service Unions (EPSU), Brussels 2005, s. 11.

4. KÖSO'nun Avantajları

Ortaklık sözleşmesine dahil olma sürecinde kamu idarelerinin ve özel sektör ortaklarının paylaşılmış ve ayrı hedefleri bulunmaktadır. Kamu idareleri kamu hizmeti ve işletmelerinin standardizasyonunu sağlamak amacı ile oluşturulmuştur. Kamu idareleri açısından, hukuki düzenlemelere uygun şekilde, sınırlı personel sayısı ve kısıtlı bütçe kaynakları ile istikrarlı ve olması gereken düzeyde bir kamu hizmetinin sağlanabilmesi için kamu kaynaklarının en iyi şekilde kullanımı önem taşımaktadır. KÖSO'lar değişik yöntemlerle kamu idarelerine hareket olanağı vererek bu sınırlamaları asgari düzeye indirmelerini buna karşılık kamunun gaye ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Özel işletmeler arzu edilen hizmetleri müşterilerine stratejik yatırım kararları doğrultusunda ulaştırarak şirket üzerinden etkili kazanç sağlama amacı ile kurulmuşlardır ve bu kapsamda KÖSO'lar, karlılık ve pazar payının arttırılması konusunda özel işletmelere çeşitli olanaklar sunmaktadır.

Bu ortaklıkların temel ve öncelikli faydalarını özetlemek gerekirse, ilk başta, özel sektörün kamu sektörüne göre çok sayıda hizmeti daha ucuz ve daha hızlı biçimde sunabilmesidir. Kamu özel ortaklıkları tesise yönelik geliştirme maliyetini azaltır, nakit akışını yükseltir ve yeni sermaye kaynaklarına erişimi sağlar. Bunun yanında, kamu ortaklarının tasarım ve geliştirmenin onaylanması süreçlerini daha verimli getirme gücü vardır. Bu da girişimcilerin zamandan, maliyetten ve emekten tasarruf etmelerini sağlar.[27]

Yukarıda da bahsedildiği gibi, risklerin bir kısmı özel sektöre devredilebileceğinden dolayı kamu sektörünün tüm riskleri üstlendiği kamusal olarak fonlanan alternatiflere göre KÖSO'lar ve bu kapsamdaki ÖFG (Özel Finansal Girişim) seçeneği daha büyük paranın karşılığını sağlar.

Bahsi geçen bu yararları destekleyen birtakım örneklere rastlamak da mümkündür. Kamu özel ortaklığı çerçevesinde özel bir firmanın bir kamu hastanesi inşa etmesi, sahip olması ve işletmesi söz konusu olabileceği gibi, bir kamu hastanesinin özel yönetimi, bir özel firmanın yeni bir kamu hastanesi kurması ve sonra tekrar hükümete kiralaması gibi uygulamalara yer verilmektedir. Bu program altında çamaşırhane, güvenlik, temizlik, park

[27]Biancamaria Raganelli, Gianfrancesco Fidone, "Public Private Partnerships and Public Works: Reducing Moral Hazard in a Competitive Market", *Public Private Partnerships and Public Works*, 2007, s. 8.

ve yemek gibi tıbbi olmayan hizmetlerin sağlanması için özel firmalarla sözleşmeler yapılmıştır.[28]

Kamusal hizmetlerin, özel sektör ortaklığıyla gerçekleştirilmesi çeşitli avantajları da beraberinde getirmektedir. Ancak, bu avantajların oluşması için gerçekleştirilecek proje kapsamının ve içeriğinin detaylı bir şekilde incelenmesi, kamu sektörü ve özel sektörün sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yönetimsel eksiklikleri olan bir projenin başarıya ulaşma şansı olmaz ve kamu özel sektör ortaklıklarında avantaj olarak sunulan unsurlar dezavantaja dönüşebilir.

KÖSO modeli; kullanıcılarına en büyük avantajı, genelde kamu sektörü tarafından özel sektör ile ortaklığı çerçevesinde gerçekleştirilecek faaliyetlerin, "uzun vadeli yatırım dönemlerini içermesi" sebebiyle sağlamaktadır. KÖSO; kamunun tüm proje maliyetini kısa proje dönemi boyunca finanse etmesi ve halka yansıtması gereken klasik satınalma modelinden farklı olarak, uzun vadeli kullanılacak bir projenin yapım maliyetini yine uzun vadeli bir süre boyunca kullanan tüm halka paylaştırmayı uygun gören bir avantaja sahiptir.

KÖSO'lar için gerekli koşullar oluşturulup uygulama alanı ve etkinliği arttırıldıkça kamu maliyesi üzerinde önemli etkilere sebep olur. Bu etkiler şu şekildedir:[29]

1. Yeni gelir kaynakları, yeni altyapılar ve yeni hizmetlerin meydana gelmesini sağlar.
2. Mevcut gelir kaynakları (kamu ulaşımı, sağlık) için yeni gelişmelere olanak sağlar.
3. Endüstriyel gelişimi destekler ve sonuçta mali geliri arttırır.
4. Kamu bütçeleri daha iyi yönetilir.

Elbette özellikle gelişmekte olan ülkelerde etkin bir kamu mali yönetimi için kamu maliyesi üzerindeki yükün azaltılması büyük önem taşır. Çünkü bu ülkelerde kalkınma en temel amaçtır. Bununla birlikte kalkınma için gerekli yatırımları gerçekleştirmek için kamu maliyesinde ciddi darboğazlar yaşanmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin kalkınması yatırıma bağlıdır. Yatırım ise ancak yeterli sermaye bulunması ile mümkündür. Oysa bu ülkelerin temel sıkıntısı zaten yatırıma ayrılabilecek kaynaklarının yetersiz oluşudur. Bu ülkelerin kalkınamamasının temel nedeni

---

[28] Efsun Ayça Değertekin, "Kamu-Özel Sektör İşbirliği Yöntemleri",*Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği Sermaye Piyasasında Gündem Dergisi*, Sayı: 91, Mart 2010, ss. 27-36.

[29] Renda Adrea, Schrefler Loma, "Public Private Partnerships: Models and Trends in the European Union" *European Parliament*, 2006, s. 115.

paradoksal bir şekilde yetersiz kaynak birikimidir. Bu olmadığından yatırım yapılamamakta, yatırım yapılamadığından kaynak yaratılamamaktadır. İşte bu noktada bu ülkelerde KÖSO türü modeller yetersiz kaynak sıkıntısını aşmak üzere bir model olarak düşünülebilir.[30]

KÖSO modelinin kamu sektörü tarafından gerçekleştirilmek istenen faaliyet ya da projelerde tercih edilmesindeki temel sebepler aşağıdaki gibi özetlenebilir:[31]

4.1 KÖSO'ların Devlet, Özel Sektör ve Toplum Açısından Avantajları

KÖSO'ların devlet, özel sektör ve toplum açısından önemli yararları olabilir. Bu potansiyel yararlar şu şekilde sıralanabilir:[32]

1. Bu tür proje kurulumları proje uygulamasını hızlandırarak ekonominin modernizasyonunun canlandırılmasına yardımcı olur. Hizmet kalitesi odaklı uygulamayla projeler talebe yanıt verebilmekte ve talepteki değişimlere hızlıca adapte olabilmektedirler. Bu durumda ekonominin daha dinamik olarak modernizasyonunu sağlarlar. Sonuç olarak da ülkenin tüm ekonomik kalkınması için oldukça büyük dolaylı faydalar meydana getirilmiş olur.
2. Özel sektör finansmanına dayanma, gelişmekte olan ülkeler için, makroekonomik bakış açısından oldukça yarar sağlamaktadır. Bu da uluslararası sermayeyi çekerek, sermaye piyasasında ülkenin imajını güçlendirerek ve bilinen iletmecilerden yararlanarak uluslararası finansal piyasalara girişi geliştirecektir. Uzun dönemde, yerel finansal piyasanın ilerlemesini de sağlayacaktır.

KÖSO'ların potansiyel ticari faydaları da vardır. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir:[33]

1. Proje sözleşmesinin başlangıcından itibaren proje mümkün olan en kısa zamanda tamamlanır.

---

[30]Mehmet Şahin, Özge Uysal, Elçin Bayraktar, "Küresel Kriz Sonrası Kamu Özel Ortaklıklarının Geleceği", *Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm*, (Ed: Ahmet Kesik, Hasan Canpolat), Seçkin Yayınları, Ankara 2011, 1. Basım, ss. 319-334.

[31]Michael B. Gerrard, "Public-Private Partnerships", *Finance and Development*, Vol. 38, No. 3, October 2001, s. 4.

[32]Cecilia Tortajada, "Private Versus Public in Water Provision: Encouraging Case of Sri Lanka", *Case Study for the 2006 HDR*, s. 5.

[33] Corinne Namblard, "In Favor of A Pragmatic Approach Towards Public Private Partnership", *Financing of Major Infrastructure and Public Service Projects: Public Private Partnerships*, (Ed: Jean Yves Perrot and Gautier Chatelus), 2008, ss. 17-30.

2. Yapımdaki gecikme ve tıkanma riski sınırlanmış olur, çünkü usulüne uygun olarak belirlenmiş teşvikler sonucunda özel sektör çalışmaları zamanında bitirmeye azmettirilecektir.
3. Paranın karşılığına, risklerin özel sektör ve kamu sektörü arasında etkin şekilde dağıtılmasıyla ulaşılacaktır.
4. Projenin işletme ve sermaye safhalarının birleştirilmesinden kaynaklanana işletme tasarrufları sağlanır.
5. Proje devlet borçlanmasına gerek kalmadan finanse edilir.
6. Finansal kısıtlamalardan kurtarma ve etkinliği maksimize etmek için faydalanan kamu sektör yetenekleri kullanılabilir.
7. Bunların yanında kamu özel sektör ortaklıklarının finansmanında ve bunları geliştirme tekniklerinde her iki tarafın da varlıklarından yararlanılmakla beraber bu ortaklıkların artan kullanımıyla her iki taraf daha yaratıcı hale de gelmiştir.

Ayrıca KÖSO'nin, hem kamu sektörü hem de özel sektör açısından sahip olduğu diğer avantajlarından kısaca bahsetmek gerekirse:[34]

1. Kamu sektörünün projelerini KÖSO ile gerçekleştirmesindeki temel amacın, halka belli bir hizmeti en kısa sürede ve belli bir kalitede sunmak olduğu yukarıda belirtilmişti. Buradan da; kamu sektörü açısından, gerçekleştirilecek proje için harcanan paranın karşılığını almanın; yani aynı mali tutara daha hızlı ve daha kaliteli hizmet alarak ulaşmanın KÖSO'da var olduğunun avantajına ulaşılabilir.
2. Bilanço dışı finansman tekniklerini ve özel sektör imkanlarını kullanarak, kamu sektörünün kısıtlı bütçe imkanlarına karşı daha çok miktarda kamu yatırımlarını gerçekleştirmek; yani proje ve yatırımlar için "kaldıraç etkisi"ni kullanmak da KÖSO'nun bir başka avantajıdır.
3. KÖSO ile gerçekleştirilmesi düşünülen projelerin, yatırım ve işletme süreleri ile bütçelerinin kamu sektörü için sabitlenmesi ve,
4. Kamu sektörü tarafından, gerçekleştirilecek projelere ayrılacak kaynakların, yatırım dönemi sonrasına ve uzun vadeye yayılarak ödenmesi, ya da ödemenin kamu sektör birimi tarafından verilecek taahhüt ile ertelenmesi imkanının olması durumu da, KÖSO'nun diğer avantajlarındandır.

[34] Marian Moszoro, Pawel Gąsiorowski, "Optimal Capital Structure of Public-Private Partnerships", *International Monetary Fund Working Paper*, January 2008, s. 6.

Bu durumda kamu sektörü açısından; gerçekleştirilecek projelerde KÖSO modelinin kullanılması ve özel sektörün de bu projelerin finansmanına katkısı sayesinde; kamuya projelerden elde ettiği kaynak tasarrufu ile gerçekleştirmekte güçlük çektiği ya da hiç gerçekleştiremediği ek projeleri gerçekleştirebilme imkanı doğacaktır.

4.2 Özel Bir Alan: Kamu Özel Sosyal Ortaklığı

KÖSO'ların toplumsal-sosyal açıdan faydaları da mevcuttur. Bunlar da şu başlıklar altında sıralanabilir:

1. KÖSO'lar yabancı yatırımcıdan yerel yönetime yönelik teknoloji transferini kolaylaştırır.
2. Rekabet ile piyasa temelli yönetim, yetenekler ve innovasyonu arttırtan projeler seçilir.
3. Özel sektörün edindiği deneyimleri kamu sektörüyle paylaşması sağlanır.
4. Yeni ticari yetenekler, sermaye kısıtlamalarından bağımsızlaştırılmış düşünceler ve en son teknik bilgiyle çalışmaya bağlı olarak kamu sektörü ıslah edilir.

KÖSO projelerine çoğunlukla kentsel kalkınma, ulaşım, çevre ve teknoloji alanlarında rastlanılmaktadır. Bunun dışında sosyal hizmet sektöründe de kamu özel ortaklığı ihtiyacı duyulmakta ve bu yönde girişimlerde bulunulmaktadır. Sosyal hizmet sektöründeki kamu özel ortakları özellikle sağlık hizmetleri ve deniz aşırı kalkınmada kullanılmaktadır.

Bu sektör kapsamındaki KÖSO'lar "kamu sosyal özel ortaklığı" olarak da ifade edilebilir. Bu ortaklıklar sadece KÖSO düşüncesinin bir uzantısı değildir. Bunlar sosyal amacı olan KÖSO'lardır. Sosyal amacı olan bir KÖSO'nun:[35]

1. Toplum yararı, refahı vb. temelinde kamusal amaçları, gündemleri ve görevleri temin etmesi ve uygulaması;
2. Kısa ve uzun dönemde işbirliği gündemlerini ve amaçlarını benimsemesi ve sürdürmesi;
3. Sürdürülebilir sonuçlar için gerekli şartların ve kaynakların planlaması ve uygulaması,

[35] Eshien Chong, Freddy Huet, Stephane Saussier, "Auctions, Ex Post Competition And Prices: The Efficiency Of Public-Private Partnership", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 7, No. 10, 2006, ss. 549-550.

gibi önkoşullara sahip olması gereklidir. Sosyal amaca sahip bir KÖSO, bu nitelikleri bünyesinde barındırmadığı takdirde bu tür KÖSO'ları destekleyen düşüncelerin artış gösterip oluşumlarına katkı sağlamasını beklemek doğru olmaz.

Bu bağlamda her bir türde kamu sektörünün veya özel sektörün oynadıkları roller ve ne kadar etkili, esnek veya yaratıcı olduklarına göre KÖSO'ya yönelik düşünceler şekillenecektir. Eğer bir ortaklık kurulmak isteniyorsa hangisinin tercih edilmesi gerektiğine de bu çerçevede karar verilecektir. Sonuç olarak, sunulan ve gerçekleştirilen tercihler hem KÖSO'lara yönelik düşüncelerden etkilenirken hem de bunlara yönelik ileriki düşünceleri şekillendirecektir.

5. KÖSO'nun Dezavantajları

Bir projenin KÖSO modeli ile yaptırılmasına karar verilmesinde, gerçekleştirilecek projenin risklerinin doğru değerlendirilmesi ve söz konusu risklerin taraflar arasında doğru paylaşılması çok önemlidir. Proje ile ilgili bazı risklerin, özellikle KÖSO modelinin daha yeni kullanılmaya başlandığı ülkelerde veya finansal karlılığın yüksek olmadığının bilindiği sektörlerde, kamu tarafından üstlenilmesi ve kamunun bazı ek garantiler vermesi modelin esasındandır.[36]

Kamu tarafından sunulan hizmetlerin bu ortaklıklar çatısı altında gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine dair karar, kamu yararı gözetilerek alınmaktadır. Nitekim, sunulacak hizmetlerin kamu özel sektör ortaklığı çerçevesinde yapılması, projedeki maliyetin doğru tahmin edilememesi veya özel sektörün proje kapsamındaki faaliyetlerinin yeterli ölçüde denetlenmemesi gibi nedenlerden dolayı her zaman en iyi sonucu veremeyebilmektedir.[37]

Kamu özel sektör ortaklığıyla gerçekleştirilecek projelerin karar alma sürecinde fizibilite çalışmalarının, saha araştırmalarının, maliyet hesaplamalarının iyi yapılması, daha sonrasında ise özel sektör tarafından yürütülen projelerin iyi denetlenmesi gerekmektedir.

[36] Stuart M. Butler, "Kamu Hizmetlerinin Özelleştirilmesi", (çev. Coşkun Can Aktan), *Özelleştirme Araştırmaları*, Vol. 3, 2008, s. 4.
[37] Jingfeng Yuan, Alex Yajun Zeng, Miroslaw J. Skibniewski, Qiming Li, "Selection of Performance Objectives and Key Performance İndicators in Public-Private Partnership Projects to Achieve Value for Money", *Construction Management and Economics*, Vol. 5, No. 5, May 2009, s. 15.

Aksi takdirde, verimliliğin artırılması amacıyla kurulan bu ortaklıklar, hazineye ve dolayısıyla tüm vatandaşlara finansal yük olarak geri dönebilmektedir.[38]

Kamu özel sektör ortaklıklarında ortaya çıkan risk, projenin içeriğine göre kamu ve özel sektör tarafından paylaşılmaktadır. Bahis konusu risk unsurları; yönetim, talep, makroekonomik gelişmeler veya inşaata ilişkin durumlar vs. ya da birçok farklı konuda olabilir. Kamu sektörünün bu projeler bağlamında üstlendiği riskler dört ana başlık altında toplanabilir.[39] Bunlar; yönetim riski, talep riski, finansman riski ve inşaat riskidir.

5.1 Yönetim Riski

Kamu özel sektör ortaklıklarında, yürütülen farklı projelerde, kamu sektörü yöneten veya kontrol eden rolünü üstlenmektedir. Dolayısıyla, güçlü, istikrarlı ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının yer alması, bu ortaklıkların başarıya ulaşması açısından önemli bir unsurdur.[40] Bu noktada, "yönetim riskinin kontrol altına alınması", projenin başarıya ulaşmasında aranan öncelikli şartlardan birisidir. Örneğin; bir sözleşme öncesinde yapılması gereken fizibilite çalışmasına önem verilmez, gelir ve gider unsurları iyi değerlendirilmez, proje sırasında ise özel sektörün faaliyetleri denetlenmezse, projenin başarılı olma şansı düşecektir.[41]

Kamu sektörü, kendi yararı için, özel sektörden ortaklığı çerçevesinde gerçekleştirmesini istediği projenin tüm dinamiklerini öğrenmeye çalışmalıdır ve oluşabilecek riskin nerede, ne zaman ve hangi ölçüde var olduğu net bir şekilde belirleyebilmelidir. Bunun için de kamu sektörünün konuyla ilgili olarak teknik bilgi ve deneyiminin olması ya da böyle kişi ya da kuruluşlardan yararlanması gerekmektedir. İşte bu yüzden riskler, bunlarla en iyi başa çıkabilecek şekilde konumlanmış taraflara tahsis edilmelidir. Riskleri, bunları kabul etmek için uygun konumda olmayan tarafa aktarmak, genelde uzun vadede en pahalı çözümdür.[42] Kamu tarafından bahsedilen risk paylaşımını yapmak, yönetim riskinin en aza indirgenmesini sağlamak içindir.

---

[38]Philippe Burger, Justin Tyson, Izabela Karpowicz, Maria Delgado Coelho, "The Effects of the Financial Crisis on Public-Private Partnerships", *International Monetary Fund Working Paper*, Vol. 8, No. 30, June 2009, ss. 7-8.

[39]Stuart M. Butler, a.g.m., s. 5.

[40]Mert Gören, "Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları", *Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi 5. Dünya Odalar Kongresi, Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları-Büyüme Stratejisi Çalıştayı*, İstanbul 4-6 Temmuz 2007, s. 4.

[41] Recep Çakal, "Doğal Tekellerde Özelleştirme ve Regülasyon", *DPT Uzmanlık Tezi İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Sektör Programları Dairesi*, Temmuz 1996, ss. 10-14.

[42] Özgür Pehlivan, "Kamu Özel Sektör İşbirliği, Türkiye Uygulamaları", *T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı 2. Yerel Yönetimlerin Mali Yönetimi Forumu*, Ankara, 21 Ekim 2009, ss. 8-9.

5.2 Talep Riski

Talep riski, arz talep dengesinin kurulamaması sonucunda beklenen gelirin elde edilememesi olarak özetlenebilir.[43] Bu risk; projeye bağlı olarak hem özel sektörün, hem de kamu sektörünün dikkate alması gereken bir unsurdur. Sözleşme dahilinde, özel sektörün ürettiği mal veya hizmetin tüketiciler tarafından satın alınmayan kısmının kamu sektörü tarafından alınması kararlaştırılmış ise, talep riski kamu sektörü tarafından da üstlenilmektedir. Ancak, özel sektörün tüketicilerle birebir etkileşim içinde olduğu, elde edilen kar ya da zararın özel sektöre ait olduğu projelerde, talep riski özel sektör tarafından üstlenilmektedir.[44]

5.3 Finansman Riski

KÖSO projelerinde, kar amacı güden özel sektör, gördüğü hizmet ve gerçekleştirdiği yatırımların daha kısa süre içinde daha az maliyetle yapılmasını sağlayabilir. Bu durum da, özel sektörün, "finansman riski"ni oluşturur. Çünkü daha az maliyetle daha kısa sürede ve daha çok faaliyette bulunma çabası, birtakım riskleri de beraberinde getirir. Bahsi geçen bu finansman riskleri, özel sektör firmasının gerçekleştirileceği projeler için bankalardan ya da diğer kurum veya kuruluşlardan alacağı çoğunlukla uzun vadeli krediler üzerinedir.[45]

Ayrıca, bu ortaklıklarla, finansman riskinin özel sektör tarafından üstlenilmesi, kamu borç yükünün artmasını engellemektedir. Bu borç yükü, gerçekleştirilecek projelerde her zaman için kamuya kambur olabilme ihtimali yüksek bir sorundur. Bu sorun zaten geleneksel satınalma yöntemleriyle çözülemediği gibi, kamunun sırtına KÖSO sebebiyle de kambur olmaması için, özel sektörün hizmeti görürkenki finansal durumu ayrıntılı olarak incelenmelidir.

Makro ekonomik gelişmelere bağlı olarak faiz, parite ve enflasyon oranlarında yaşanabilecek beklenmedik değişiklikler de, özel sektörün bu ortaklıklar çerçevesinde yürüttüğü çalışmaların finansmanını etkileyebilir. Bu da bir risk unsurudur ve KÖSO tarafından gerçekleştirilecek projelerin finanse edileceği kurum ve kuruluşlar açısından

---

[43]Campbell C. Thomson, "Private-Public Partnerships: Prerequisites For Prime Performance", *EIB Papers*, Vol. 10, No. 2, 2005, ss. 128-129.

[44] Vicente Navarro, "The Public/Private Mix in the Funding and Delivery of Health Services: An International Survey", *American Journal of Public Health*, Vol. 75, No. 11, November 1985, s. 1320.

[45] Meral Sayın, "Yerel Kalkınmada İşbirlikleri ve Kaynak Yönetiminin Önemi, GAP-GİDEM (Girişimci Destekleme Merkezleri) Örneği",*IV. Kalite Kongresi*, 2005, İstanbul, s. 10.

değerlendirildiğinde, bu kurum ve kuruluşları da içine alarak, risk çemberini genişletme ihtimali olası bir durumu meydana getirmektedir.[46]

Diğer taraftan, finansal riskin bir sonucu olarak başarısız olan projelerde, bu ortaklıklar çerçevesinde yapılan yatırımlar, fayda sağlayıcılara; yani tüketicilere büyük finansal yükler olarak da dönebilmektedir.[47] Finansal riskin; hizmeti alanlar yani tüketiciler tarafından bakıldığında en büyük zararı da budur.

5.4 İnşaat Riski

Özel sektörün bu ortaklıklar kapsamında aldığı risklerden birisi de, kamu sektörünün özel sektörle ortaklık çerçevesinde gerçekleştireceği faaliyetlerin türü dahilinde; "inşaat riski"dir.

KÖSO'da, örneğin bir inşaat projesini üstlenen özel sektör bilindiği üzere, ortaklık sözleşmesinin ana taraflarından birini oluşturmaktadır. Bu özel sektör firması; gerçekleştirilecek projeye konu inşaatın ürünleri olan tesisleri-binaları vaktinde teslim etme sorumluluğunu üzerine alarak, projenin inşası konusunda "anahtar teslim" olarak adlandırılabilecek bir sözleşme yapmak suretiyle projedeki "inşaat riski"ni üzerine almaktadır. Bu yönden de, KÖSO projelerinin konusu olan inşaatın zamanında ve istenildiği gibi tamamlanmasının, özel sektör firması tarafından gerçekleştirilecek projenin sağlıklı bir şekilde banka vb. kredi kurum ve kuruluşları tarafından finanse edilmesi açısından önemi büyüktür.

İnşaatın maliyetlerinin artması veya taahhüt edilen tarihte tesliminin yapılamaması gibi unsurlar özel sektörün "inşaat riski" sebebiyle göz önünde bulundurması gereken konular arasındadır.

6. KÖSO Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Dış Engeller

Tüm potansiyel yararlarına karşın KÖSO uygulanması kolay bir yöntem değildir. Kavramın kendi içerisinde karşılaştığı bazı engeller vardır. Kamu özel sektör ortaklığı önündeki engeller, altı kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir:[48]

---

[46] Stephen H. Linder, "Coming to Terms With the Public-Private Partnership, A Grammar of Multiple Meanings",*American Behavioral Scientist*, Vol. 43, No. 1, October 1999, ss. 43-44.
[47]Wendell C. Lawther, "Public-Private Partnerships in Transportation Policy: The Case of Advanced Traveler Information Systems", *International Journal of Public Administration*, Vol. 28, No. 20, 2005, s. 1130.
[48] Şahin, Uysal, a.g.e., s. 41.

6.1 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Yasal Çerçeve Engeli

Çok sayıda ülkede KÖSO'lar için yasal bir çerçeve yoktur. Sağlam bir ticaret hukuku sisteminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Özel sektörün çıkarları mevcut yasalarla korunma altına alınmalıdır. Ayrıca hükümet kuruluşları özel sektörün altyapı projelerine ve kamu hizmetlerine katılımını kolaylaştırmak zorundadır. Kamu tedariki üstündeki kısıtlamalar da KÖSO'ların uygulanmasını önemli ölçüde engellemektedir. Yasaların bu koşullar paralelinde düzenlenmesi gereklidir.

6.2 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Finansal Engel

Riskleri azaltmaya yönelik çok sayıda teknik olmasına rağmen, belirli bölgelerde proje finansmanı üzerindeki yüksek risk algısını aşmak zordur ve özel bankaları bölgeye faizle borç vermekten caydırır. Bir ülkede, merkezi, bölgesel ve yerel kamu kuruluşlarının borçluluk miktarı üzerindeki global finansman kısıtları o ülkenin uzun dönem taahhütler içeren KÖSO'lara girişmesini engelleyebilir.

6.3 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Vergilemeden Kaynaklanan Engel

İyi şekilde oluşturulan ve değerlendirilen vergileme yöntemleri ve sonuçlarına özel sektör girişimleriyle kurulacak herhangi bir ilişkide ihtiyaç vardır. Mevcut vergileme sisteminin KÖSO'larla diyalog kurmak için gerekli donanıma sahip olması gereklidir.

6.4 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Muhasebesel Engel

KÖSO'lar için uygun muhasebe yönteminin belirlenmesi karmaşık ve tartışmalı konuyu da beraberinde getirmiştir. Buradaki temel problem bir anlaşmadaki varlıkların kimin muhasebe defterlerine kayıt ettirilmesi gerektiğiyle ilişkilidir. Bir anlaşmanın içerisindeki varlıklar tarafın muhasebe kayıtlarının içerisinde olması gereklidir ki bu varlıkların kullanımı çok büyük boyutta ekonomik risklere sahip olmakla beraber çok büyük boyutta ekonomik faydalar da getirmektedir.

6.5 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Fayda Sağlayıcıların Rıza Engeli

Özel sektörün altyapıya katılımına yönelik, özellikle de kullanıcı ücretleri temelinde proje finansmanı modellerini uygulamak için geniş bir kamusal kabule ihtiyaç vardır.

6.6 KÖSO Proje ve Uygulamalarındaki Kamu Yönetimi Engeli

Kamu yöneticilerinin kapasite ve yeteneklerinin başarılı projeleri yönetebilecek düzeyde geliştirilmesi gereklidir.

Bunların dışında, KÖSO'lardaki diğer bir sorun ise, büyük firmaların büyük işlere yatırım yapmalarıdır. Örneğin bir çocuk kreşi KÖSO modeli ile yapılamaz… Bu noktada sorunlar başlamaktadır.

Diğer taraftan altyapı gelişiminde de kamu özel ortaklarının önündeki engeller aşılmadan tam ve istenen düzeyde bir KÖSO oluşturulması mümkün değildir. Bu yüzden de, istikrarsız siyasi bir ortam, güçlü sermaye piyasalarının eksikliği ihale maliyetlerini kontrol etme ve dağıtmada yetersiz araçlar ile deneyimsiz hükümet organları ve kamu özel ortaklıkları arasındaki uyuşmazlık gibi sayılabilecek başka birçok engelin üstesinden gelinmeli ve bu konuda gerekli düzenlemeler neyse yapılmalıdır. Bunlar bertaraf edilebildiği takdirde, devlet ve özel girişimciler birçok altyapısal hizmeti başarılı bir şekilde yerine getirebilecek ortaklıklar oluşturabilirler.[49]

Bu durumu bir örnekle açıklamak mümkündür. Kamu için daha da önemli olan başka bir konu işletmedir. Kamudaki işletme giderleri parasal ölçüye dönüşmez. Ama KÖSO modelinde her türlü gider masraftır. Öte yandan, KÖSO yapılırken finans sağlamak ve bu işten daha sonra kar elde etmek kamuya pek uymaz. İşte bunu, kısa dönemli düşünen politikacılara anlatmak çok güçtür. Eğer siyasi risk temelinde alınabilecek bu durum bir şekilde ortadan kaldırılmazsa beklenen kamu özel ortaklığının gerçekleştirilmesi zora girmektedir.[50]

7. KÖSO'lar için başarı koşulları

Belli bir ülkede KÖSO oluşturulması için gerekli koşullar iki kısma ayrılabilir. Bunlardan ilki, KÖSO oluşturmaya yönelik kurumsal düzeydeki teşviklere atıfta bulunurken (makro düzey); ikinci kısım, etkili ortak olabilmek için organizasyonel düzeyde farklı aktörlerin kapasiteleriyle ilgilidir (mikro düzey). STK'lar ve özel sektöre taraftar olmayan bir politik çevrede gerçek bir ortaklığın kurulması mümkün değildir. Sivil toplum ve özel sektörün ciddi biçimde yer almadığı ülkelerde, devletler sosyal hizmet sunumu için baskın güç olarak sorumluluk alacaklardır. Politik faktörlerden ayrı olarak bir ülkede ekonomik durum da önemlidir. Finansal ve ekonomik krizler hükümet aktivitelerinin yeniden düşünülmesi için sıklıkla başlangıç noktası oluştururlar. Oysa ortak

[49]Alexei Zverev, Senior Counsel, "PPP Regime In Central And Eastern Europe: Status And Challenges", *International Seminar on Strengthening Public Investment and Managing Fiscal Risks from Public-Private Partnerships*, BudapestHungary, May 7-8, 2007, s. 6.
[50]Şahin, Uysal, a.g.e., s. 44.

ve uzun dönemde, KÖSO'ların sürdürülebilirliği için devletin finansal yükümlülüğünü devam ettirebilmesi gereklidir. Nihayet makro düzeyde yasal çerçeve önemlidir. Fakat aktörler arasındaki işbirliğinin güvenilirliği ve saydamlığı KÖSO'nun uzun dönem başarısının kritik belirleyicisidir.[51]

7.1 Başarılı Bir KÖSO İçin Grimsey ve Lewis'in Dört Temel Maddesi

Grimsey ve Lewis de başarılı bir KÖSO için beş temel unsurun gerekli olduğundan söz etmişlerdir. Bu unsurlar şunlardan oluşur:[52]

7.1.1 Siyasi İrade

Başarılı bir ortaklık için siyasi irade temel teşkil etmektedir. KÖSO'lar geleneksel kamu tedarikinde önemli bir değişim yaratmaktadır. Hükümetlerin KÖSO programını tanıtmadan önce siyasi destek oluşturmaya ihtiyacı vardır.

7.1.2 Düzgün Bir Düzenleyici Ortam

Başarılı bir ortaklık için ikinci temel kuralların açık ve detaylı olarak hazırlanmasına gerek vardır. Prosedürlerin yeterli olmasının yanında projeleri teslim edebilecek yetenekleri olan kişilerin de olması gereklidir.

7.1.3 Yöntem ve Yetenekler

Başarılı bir ortaklık için üçüncü temel unsur, yaklaşımın tutarlılığı ve açıklığıdır. Bu bağlamda, temel kuralların açık ve detaylı olarak hazırlanmasına gerek vardır. Prosedürlerin yeterli olmasının yanında projeleri teslim edebilecek yetenekleri olan kişilerin de olması gereklidir.

7.1.4 Paranın Karşılığı

Çok sayıda ulusal kaynaktan elde edilen verilere göre, iyi tasarlanmış kamu-özel sektör ortaklığı modelleri, aslında altyapı hizmetlerinin kalite ve miktarını iyileştirmekte ve aynı zamanda önemli verimlilik kazanımları sağlamaktadır. Rekabet ya da etkili düzenleyici bir çerçeve ile risklerin kamudan özel sektöre kaydırılması yöntemiyle paranın karşılığının daha fazla alınması sağlanabilir. Paranın karşılığı innovasyon ve yaratıcılık sağlayacak bir ortam gerektirmektedir.

---

[51]Xueqing, a.g.m., s. 73.

[52]Darrin Grimsey, Mervyn K. Lewis, Public Private Partnerships-The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance, Edward Elgar Publishing, Inc. Montpellier Parade Cheltenham UK, 2004, ss. 236-237 ve Avrupa Uluslararası Müteahhitler Birliği (EIC), Sürdürülebilir İhale Sistemi -Mavi Kitap-, 2004, http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/mavi_kitap_son.doc, s. 42.

7.1.5 Projeler

Bir KÖSO programı uygulamayı hedefleyen hükümet sadece siyasi sermaye yatırımı yapmak, düzgün bir yatırım ortamı yaratmak, uygun politikalar geliştirmek ve değere odaklanmakla kalmaz. Aynı zamanda programın başarılı olmasını da sağlar.

7.2 Başarılı Bir KÖSO İçin Avrupa Toplulukları Komisyonu'nun Dört Maddesi

Bu sayılan unsurlar yanında Avrupa Toplulukları Komisyonu da bir KÖSO'da bulunması gereken unsurları belirlemiştir. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir:[53]

7.2.1 Ortaklar Arasında Uzun Süreli İlişki

Planlanan bir projenin farklı boyutları üzerinde kamu ortağı ve özel ortak arasında işbirliğini içeren uzun süreli bir ilişki olmalıdır.

7.2.2 Projenin Ortaklar Arasında Homojen Fonlanması

Projeyi fonlama yöntemi kısmen özel sektöre ve çeşitli oyuncular arasında kompleks düzenlemelere dayanmalıdır. Bunun yanında, kamusal fonlar da özel fonlara eklenebilir.

7.2.3 Ortaklar Arasında Doğru Sorumluluk Paylaşımı

Projenin farklı aşamalarına katılan ticari işletmecinin önemli rol üstlenmesi gereklidir. Kamu ortağı öncelikle kamusal yarar, sağlanan hizmetlerin kalitesi ve fiyatlama politikasıyla ilgili hedefleri tanımlama konusunda odaklanmalı ve bu amaçlara uyulup uyulmadığını izleme sorumluluğunu almalıdır.

7.2.4 Ortaklar Arasında Doğru Risk Paylaşımı

Son olarak, riskler kamu ortağı ve özel ortak arasında bölüşülmeli ve kamu sektöründen kaynaklanan riskler özel sektöre transfer edilebilmelidir.

Başarılı bir kamu özel ortaklığının sahip olması gereken unsurlardan bahsettikten sonra çeşitli kaynaklar tarafından oluşturulmuş bir KÖSO için kritik başarı faktörlerinden söz etmek gerekmektedir. Kamu özel sektör ortaklıkları proje kullanım sürecinde farklı safhalarda ortaya çıkabilen çeşitli riskleri içermektedir. Bununla birlikte hükümetler için tüm riskleri özel sektöre transfer ederek ve böylece de tüm sorumluluklarını atarak altyapı projelerini geliştirme araçları değildir. Dahası, uygun risk dağılımı ve yönetimi gereklidir. KÖSO taslağı en iyi şekilde yapılandırılmalıdır. Aksi takdirde kaynaklar ziyan edilecek ve

[53]Commission of the European Communities, "Green Paper on Public Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions", Commission of The European Communities, Brussels, 30.4.2004, COM(2004) 327 final, http://www.oecd.org/dataoecd/36/27/35025067.pdf, s.3.

tüketilecektir. KÖSO projesine ilişkin satın alma protokolü kamu özel kazan-kazan prensibine dayandırılmalıdır. İşte diğer sayılan faktörlerin yanında bu prensibe dayalı olarak da bir KÖSO için kritik başarı faktörleri oluşturulmuştur. Bu bağlamda, özel sektörün katılımı için uygun ortam yaratılmalı, gerekli destek sağlanmalı ve özelleştirilmiş projelerin ve hizmetlerin kamunun kabul ettiği standartlar ve kalitede sunulmasını sağlayan etkin ölçüler oluşturulmalıdır. Ayrıca son olarak da devlet destekleri ve özel sektör girdileri dengelenmelidir. Bütün bunlar kazan-kazan prensibi temelinde başarılı bir KÖSO için gerçekleştirilmesi gereken kritik başarı faktörleridir.

8. KÖSO'ların geleceği

KÖSO'larla beraber altyapıya yönelik geleneksel kamu tedarik yöntemlerinin terk edilmesi, kamu sektörünün rolünde de değişime neden olmaktadır. Bu bağlamda ilk önce kamu tedarik prosedürlerinin ne olduğuna, daha sonra KÖSO'nun üstlendiği rollere bakmak gerekir. Bu rolleri yapılarına göre kendi içlerinde gruplandırmak gerekirse; devletin üstleneceği roller açısından, gerçekleştirme safhalarındaki sosyo-politik tehlikeler açısından ve gelecekte KÖSO'ların gerçekleşmesinde mevcut tehlikelerden korunma yolları açısından incelemekte fayda vardır. Ayrıca gelecekte KÖSO'ların en iyi şekilde gerçekleşmesi ve yönetilmesindeki ana koşullar da son olarak irdelenecektir.

8.1 Devletin Üstleneceği Roller Açısından KÖSO'ların Geleceği

Standartlara KÖSO'ların artan etkisi ve bu ortaklıklarla beraber devletin değişen rolleri çeşitli sonuçları doğurmuştur. Bu sonuçlar devletten devlete her bir devlette zamanla, devlet içerisinde acenteden acenteye ve devlet düzeyleri arasında değişmektedir.[54] Bununla beraber birkaç genel gözlemde bulunulabilir:[55]

1. Bunlardan ilki, 20.yy. OECD ülkelerinde her zaman kamu özel ortaklığı önemli bir büyüklüğe sahip olmuştur ki bu da ortaklıklar alanlarındaki beklentilerin pozitif olduğunu ortaya koyar.
2. İkincisi, 1970'lerden beri, özellikle de 1980 ve 1990'larda, ortaklıkların sayısında hızlı bir artış olmuştur. 1945'ten beri refah devletin büyümesine antipatik olan ve özelleştirme, dış kaynak kullanım çoğunlukla, sözleşmesi ve düzenleyicisi reform lehdarı muhafazakar hükümetlerin olduğu ülkelerde görülmektedirler.

[54] Raganelli, Fidone, a.g.m., s. 9.
[55] Şahin, Uysal, a.g.e., s. 156.

3. Üçüncü olarak, bazen yasal engellerden kaçınmak bazen de pragmatik temelde en uygun örgütsel biçimin benimsenmesini sağlamak için yaratılan ortaklık türlerinde artış görülmüştür.
4. Dördüncü olarak, ulusal hükümetlerce teşvik ve finanse edilmesine rağmen ortaklıklardaki bariz artış ulusal düzeyde değil yerel ve bölgesel düzeyde olmuştur.

9. Gerçekleşme Safhalarındaki Sosyo-Politik Tehlikelere Karşı KÖSO'ların Geleceği

KÖSO'lar her zaman pozitif yönde etkiler sunmaz. Bünyesinde birtakım sakıncaları ve tehlikeleri de içermektedir. Özellikle, devlet katılımının azaltılmasıyla birlikte gerçekleşen daha fazla özel sektör rolü dolayısıyla birçok sosyo-politik tehlikeler oluşabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Bu tehlikeler öncelikle; günden güne demokratik kontrolün ve güvenilirliğin kaybedilmesinin yanı sıra, hükümetin esnekliğinin ve yeni durumlara ve kamu ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilme kabiliyetinin de azalmasını kapsamaktadır.
2. Diğer bir konu da; kara odaklı özel işletmeler dolayısıyla kısa dönemlilik tehlikesi ya da güçlü ve belki de monopolcü veya baskın özel çıkarlar nedeniyle gücün kötüye kullanılması tehlikesidir. Özel şirketler; belli bir pazardaki diğer rakiplerden daha ileride bir başlangıç yapmak için KÖSO girişimlerinde sadece bir halkla ilişkiler "sosyal sorumluluk" deneyimi olarak yer alabilirler.
3. Bir diğer tehlike de; piyasanın kamu hizmetleri tarafından kaplanmış birçok alanda, gerçek talebi belirleyemeyeceğidir. (KÖSO'ları kullanarak ele alınamayacak piyasa başarısızlıkları). Kar-odaklı işletmeler tarafından seçici tedarike bağlı olarak, temel ihtiyaç ve hizmetlerin kullanımının adil olmayan ve ayrımcı bir şekilde sağlanabileceği nedeniyle temel sağlık, eğitim, refah ve bunun gibi geleneksel (alışılagelmiş) kamu hizmetlerinin yetersiz tedariki meydana gelebilir. Özellikle bu açıdan fakirler daha kötüleşecektir.[56]

9.1 Gelecekte KÖSO'ların Gerçekleşmesinde Mevcut Tehlikelerden Korunma Yolları

KÖSO'ların gerçekleşmesinde meydana gelmesi ihtimal tehlikelerden birisi de; taraflar arasındaki çeşitli anlaşmazlıklardır. Bu durum ortaklığın geleceğini tehlikeye

[56]Şahin, Uysal, a.g.e., s. 157.

sokarken, hizmetlerin sunumu da belirsiz bir sürece girer.[57] Potansiyel tehlikeler KÖSO'ların kendilerini geliştirip yenilenmiş bir yapıya sahip olmasına olanak tanımaktadır.[58] Yeni dalga KÖSO'lar olarak ifade edilebilecek bu ortaklıkların özellikleri ve mevcut tehlikelerden bu özellikleri sayesinde korunma yolları aşağıdaki gibidir:

1. Bunlardan ilki, tüm KÖSO'larda daha çok sayıda görevi kapsayacak şekilde oluşmuş ihale yöntemi genişletilmiştir. Bu bağlamda ihale yöntemindeki ilişkiler KÖSO'ların temelini oluşturur.
2. İkinci olarak, temel özellik sorumlulukların paketlenmesi veya iki ya da daha çok görevin tek bir partnere tahsis edilmek zorunda olunmasıdır. Buna göre aynı partner bir köprünün yapımı ve işletilmesinden sorumludur. Örneğin, partner köprü için ilk önce tasarım geliştirir daha sonra finanse eder.
3. Son olarak, çok sayıda modern KÖSO'nun üçüncü önemli özelliği finansman görevini özel sektöre tahsis etmesidir. Yenilenen KÖSO'larla hükümet bu yatırımları yapılandırmak için özel fonlara başvurmaktadır. Dünyadaki tüm hükümetler yolları, köprüleri, hastaneleri, havaalanlarını, okulları, cezaevlerini, tren hizmetleri ve suyla ilgili hizmetleri sağlamak için KÖSO'larda özel sektör finansmanını ve uzmanlığını kullanmaya başlamıştır. Bu tür projeler ve bunları finanse etmek için kullanılan özel fonlar, KÖSO'lara gittikçe daha çok egemen olmakta ve bu ortaklıkların tanımı içinde kullanılmaktadır.[59]

Gittikçe popülerleşmelerine rağmen kamu özel sektör ortaklıkları her derde deva değildir. Kamu özel sektör ortaklıklarının yerel kamusal mal ve hizmetlerin görülmesinde, bütçe dışı harcama ve bilanço dışı borç silme arzusu taşıyarak sürdürülmesinden ziyade, doğru nedenlerle; yani verimliliği arttırma amaçlı olarak sürdürülmesini sağlamak önemlidir.[60]

Kamu özel sektör ortaklıkları için yerel yönetim kurumları tarafından fırsatların saptanması ve seçilmesi; bu tür yerel projeler için uygun yasal ve düzenleyici çerçevelerin oluşturulması; risklerin uygun fiyatlandırılması da dahil olmak üzere özel ortaklıklara

---

[57]H. Ömer Köse, "Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü",*Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran 2003, Cilt: 45, Sayı: 49, s. 3.
[58] Köse, a.g.m., s. 4.
[59] Şahin, Uysal, a.g.e., s. 159.
[60] Viktorija Bojović, "Public Private Partnership as a Last Resort for Traditional Public Procurement",Panoeconomicus, Vol. 3, No. 15, 2006, s. 302.

risklerin yeterli transferini sağlamak için sözleşmelerin yapısı; uygun mali hesaplarda ve borç sürdürülebilirliği analizinde KÖSO'ya doğru olarak yansıtılabilmelidir.[61]

9.2 Gelecekte KÖSO'ların En İyi Şekilde Gerçekleşmesi ve Yönetilmesinde Ana Koşullar

KÖSO'ların başta kamu maliyesi olmak üzere birçok alanda farklı bakımlardan etkili olabilmesi için gerekli koşulların oluşturulması ve en yeni şekilde yönetilmesi gereklidir. Bu bağlamda gerekli olan koşullar şu şekilde sıralanabilir:[62]

1. Hükümet organları bu hareketi, altta yatan/temeldeki varlığın elde edilmesi değil, hizmetin alınması/satın alınması olarak görmelidir. (ödeme varlık yapıldığında değil, hizmet tatmin edici düzeyde sağlandığında yapılır.)
2. Her iki taraf da şunu kabul etmelidir ki, bu hareket bir alıcı-satıcı sözleşmesi değil; risklerin ve sorumlulukların paylaşıldığı bir ortaklıktır.
3. Her iki taraf da kendi üzerine düşen anlaşma yükümlülüklerini yapabilecek kapasiteye sahip olmak veya bunu oluşturmak zorundadır. Özel taraf yeteneklere ve motivasyona sahip olmalıdır. Hükümet kuruluşu piyasayı anlamalı ve iş planını şekillendirip sözleşmeyi yönetecek kapasiteye sahip olmalıdır.
4. İhale sürecinde etkileşim temel teşkil eder ve sözleşmeyi oluşturmaya yönelik yapılan pazarlıkların işbirliği ve sabır içinde yönetilmesi gereklidir. Rekabet gerilimleri kaçınılmaz olarak ortaya çıkacaktır. Bunların farkına varılmalı ve doğru bir ruh haliyle çözülmelidir.
5. Çıktıların tanımlanması, katılımcı organlar arasında konsensus, açık bir onay süreci, mülkiyet haklarının tahsisi, hakların ve sorumlulukların belirtilmesi, paranın karşılığına yönelik kanuni bir karşılaştırıcı, açık bir iş modeli gibi faktörleri göz önüne alarak, titiz bir hazırlık çalışması yapılmalıdır.
6. İhtiyaç duyulan zamanlama gerçekçi olmalı ve diğer yükümlülükler göz önünde tutulmalıdır.
7. KÖSO sözleşmesi yeni hedefleri ve proje süresince gelişebilecek gelecek denetleme ve raporlama taleplerini dikkate alacak esneklikte olmalıdır.
8. Risk tahsisi etkin maliyette olmalıdır. Böylece riskler bunları en iyi şekilde yönetebilecek ve önerilen teşviklere cevap verebilecek tarafa tahsis edilmelidir.

---

[61] Ruth Dunkin, "Public Private Partnerships in Education", *Social Inclusion and Corporate Responsibility Workshop Proceedings*, 21 November 2008, Vol. 17, No. 1, s. 8.
[62] Şahin, Uysal, a.g.e., s. 190.

KÖSO'ların sahip olduğu potansiyel tehlikeler ve sorunlar, bir yandan bu ortaklığın geliştirilmesini sağlarken bir yandan da gitgide artan ve çeşitlenen alternatif sunum modellerinin öne çıkmasına neden olmaktadır.[63]

[63] Demi Chung, "Public Private Partnerships: A Procurement Device to Manage Public Sector Debt", University of Sydney Institute of Transport and Logistics Studies and Discipline of Accounting Faculty of Economics and Business, 2007, s. 14.

İKİNCİ BÖLÜM

YEREL KAMUSAL MAL VE HİZMETLERDE KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI

Bu bölümde, kamu özel sektör ortaklıkları, daha spesifik açıdan yani yerel kamusal mal ve hizmetler çerçevesinde incelenecek ve ayrıntılı açıklamalar yapıldıktan sonra Türkiye'de yerel kamusal mal ve hizmetlerde; KÖSO'ların nasıl bir gelişme gösterdiğine ve bu süreç ile sonrasında KÖSO'lar için uygulanan prosedürlere değinilecektir.

1. Yerel Kamusal Mal Ve Hizmetlerde Kamu Özel Sektör Ortaklıkları

Kamu sektörü reformlarının önemli bir bileşeni olarak ileri sürülen KÖSO'ların yaygınlaşması yalnızca merkezi yönetim hizmetlerinde değil, aynı zamanda yerel hizmetlerde de görülmektedir. Elbette ki merkezi yönetimlerle yerel yönetimlerin KÖSO'lara başvurmalarının ardındaki nedenler de farklı olmaktadır.

Artan kamusal hizmet talebine paralel olarak, yerel yönetimlerin, özellikle de belediyelerin gelirleri artırılamamış ve yeterli kaynak yaratılamamıştır. Belediyelerin büyük çoğunluğu genel bütçe vergi gelirlerinden aldıkları paylarla ancak personel giderlerini karşılayabilmekte, kentsel hizmetlere finansman ayıramamaktadır. Kentsel hizmet yatırımlarının gerçekleştirilmesinde sorumluluk büyük ölçüde belediyelere aittir. Ancak, belediyelerin çoğu ihtiyaç hasıl olmuş hizmetleri bütüncül bir yaklaşımla ele alamamakta, başta yaptırım yetkilerinin kullanımı olmak üzere finansman ve insan gücü yetersizlikleri ile koordinasyon eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Artan yerel kamusal hizmet talebinin karşılanmasında verimliliği sağlamak ve rekabet ortamı oluşturarak hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla, bazı belediye hizmetlerinin özelleştirilmesi yönünde çalışmalara devam edilmektedir. Ancak, özelleştirme politikası, hizmetlerin kamu kesiminden özel sektöre aktarılmasına odaklanmış, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve kurumsal kapasitenin artırılması amaçlı önlemler alınamamıştır. Özelleştirme uygulamalarında belediyelerin koordinasyon ve denetim işlevlerini gereğince yerine getirememesi, verimlilikte düşüşlere yol açmakta ve hizmet özelleştirmelerinde gerçek bir rekabet ortamı sağlanamamaktadır.

Hem yetersiz ekipman, personel ve karmaşık bir yönetim ile kısıtlı maddi imkanlarla baş etmekte güçlük çeken yerel yönetimler için, hem de özelleştirmenin kalıcı ve uzun vadeli bir çözüm olmaması sebebiyle; kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin görülmesinde yerel yönetimler, tıpkı ulusal boyutta olduğu gibi yerel boyuttaki kamusal mal ve hizmetlerde de, "KÖSO"lara başvurmaktadırlar.

2. Yerel Hizmetlerde Kamusal Sunumdan Piyasalaşmaya Geçiş Süreci

Özelleştirme temelde ideolojik bir konudur. Neoliberal felsefenin bakışını yansıtır. Bu nedenle neoliberal felsefenin uygulamaya yansıması, ilk planda kamusal hizmetlerin özelleştirilmesi yönünde olmuştur. Son 30 yıldır devam eden bu dalgada özellikle gelişmiş ülkelerde sona yaklaşılmıştır. Son küresel kriz bu dalgayı iyice zayıflatmıştır. Fakat piyasalaşma süreci özelleştirmelerin zayıflamasıyla farklı bir aşamaya geçmiştir. Süreç durmamıştır. Özelleştirme ya da KÖSO'lar aracılığıyla piyasalaştırma süreci her ne kadar ideolojik bir süreç olsa da bu konuda yerel yönetimlerle merkezi yönetimler arasında anlayış farklılıkları bulunduğu da belirtilmelidir. Çünkü yerel hizmetlerin özelleştirilmesi ya da KÖSO'lar aracılığıyla piyasalaştırılması temelde ideolojik olmaktan ziyade pragmatik güdülerle yapılmaktadır. Yerel yönetimlerin kamusal sunum dışı alternatiflere bakışı genelde sınırlı bir ideolojik bakışı içermektedir.[64]

Yerel hizmetlerin piyasalaştırılma sürecinin temelde ideolojik olmadığını söylemek, bunların ideolojiden tamamen soyutlanmış oldukları anlamına da gelmez. Elbette son yıllarda neoliberal akımın etkisiyle yükselen kamu sektörü reformu yerel hizmetlere yüklenen anlamları da değiştirmiştir. Dolayısıyla ilk olarak, yerel hizmetlerin özelleştirilmesi ya da KÖSO'lar aracılığıyla gördürülmesini kamu sektörü reformları bağlamında ele almak gerekir. Kamu sektörü reformları da son yıllarda sıklıkla dile getirilen ve tüm ülkelerde uygulamaya konulan benzer yanları bulunan düzenlemeleri içermektedir.

Kamu sektörü reformları son yıllarda sıklıkla uygulamaya konulsa da aslında yeni bir gelişme de değildir. Bu bağlamda kamu sektörü reformunun gelişimini üç döneme ayırmak mümkündür.[65] "Planlı dönem" olarak adlandırılan ilk dönem 1960'lı ve 1970'li yılları

[64] Şahin, a.g.e., s. 251.
[65] Şahin, a.g.e., ss. 247-263.

kapsamakta olup, bu dönemde refah devleti düşüncesinin daha ileriye götürülüp geliştirilmesi amaçlanmıştır.

1980'lerin başından başlayan ikinci dalga; "küçültme dönemi" olarak nitelendirilmektedir. Bu dönemin belirleyici özelliği, deregülasyon ve kamusal değerlerin özelleştirilmesidir.

Üçüncü Dönem'de ise; 1980 ve 1990'larda çok sayıda ülkede bütçe krizlerinin ağırlığını arttırması ve yeni kamu yönetimi hareketinin uluslararası tartışma ve uygulamalarda daha çok yer etmesi süreçlerini kapsar. Günümüzde de devam eden bir dönemdir. Yeni kamu yönetimi anlayışına dayanan küçültme, ihale etme, dış kaynak kullanımı ve performans yönetimi gibi kurumsal reformlar yükselişe geçmektedir.

Görüleceği üzere üçüncü dönem KÖSO'ların kurumsal olarak geliştiği ve reformlarda yerini aldığı aşamadır. Yerel hizmetler anlamında da bu dönem KÖSO'ların geliştiği dönem olmuştur. Halen içerisinde bulunulan bu dönemde özellikle yerel hizmetlerde KÖSO uygulamalarının artarak devam edeceği söylenebilir. Bununla birlikte bu uygulamaların getireceği fırsatlar yanında bir takım risklerinin de olduğu bilincine varılarak, gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

3. Yerel Kamusal Mal ve Hizmetlerin Sunumunda KÖSO Yöntemlerinin Belirlenmesi

KÖSO'ların, kamu sektörünün ve özel sektör firmalarının, kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin sağlanması konusunda sözleşme benzeri bir düzenleme ile ortak sorumluluklar üstlenmesi durumu olduğu bilinmektedir. Bu ortaklıklar sayesinde özel sektörün; finansman erişimi, teknoloji bilgisi, yönetim etkililiği ve girişimci ruhu gibi avantajları ile kamu sektörünün sosyal sorumluluk, çevreye duyarlılık, yerel bilgiler ve istihdam gibi uzmanlık alanının olduğu hususlarda bir araya gelinmesi söz konusudur.[66]Yerel kamusal mal ve hizmetlerde KÖSO ise; kamunun yapması beklenen yerel düzeydeki kamusal mal ve hizmetlerin, özel girişimciler tarafından planlanması, yapılması, finanse edilmesi ve işletilmesidir. Bu fonksiyonların tamamı özel sektör eli ile yapılabileceği gibi bir ya da birkaçı da yapılabilir.[67]

---

[66] Çelik Yazıcıoğlu, "Kamu Özel Sektör İşbirliği Modeli: Kamu Hizmeti Hakkının Paylaşılması", *Toplum ve Hekim Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, Ocak-Şubat 2008, ss.31-40.
[67]Kemal Madenoğlu, "Türkiye'de Kamu-Özel İşbirliği"…, s. 49.

Bir başka deyişle, yerel kamusal mal ve hizmetlerde KÖSO'lar; kamu sektörü ve özel sektör arasında risk ve faydaların paylaşıldığı, uzun dönemli, finansmanın da ötesinde; bir yerel yatırımları gerçekleştirme yöntemidir.[68]

Yerel kamusal mal ve hizmetlerin sağlanması, geleneksel olarak, bizzat yerel yönetimlere ait bir hususdur. Böyle olmakla beraber, değişen şartlar ve ilerleyen yıllarla birlikte, sürecin önemi, bu hususu düzenleyen mekanizmaların ve yerel kamusal mal ve hizmetlerin yürütülmesi için özel ortaklara başvurmalarının gerekliliği ortaya konulmuştur ve bu durum her geçen gün ve uygulanacak her yeni projeyle birlikte yaygınlaşmaktadır.[69]

Bunun yanında yerel yönetimlerin özel sektöre başvurusu; inşaat, sanayi ve bayındırlık sektörleri alanında, diğer faaliyet alanlarına göre, daha eski bir olay olmaktadır. Fakat 1980'li yıllarda, yerel kamusal mal ve hizmetlerde, kamu özel sektör ortaklıklarının uygulama alanının çeşitlendiği ve yeni ortaklık biçimleriyle beraber geliştiği görülmektedir.[70]

Yerel kamusal mal ve hizmetler için KÖSO modelleri:[71]

1. Yerel çapta gerçekleştirilmesi mümkün olan ulaştırma, haberleşme, enerji, sağlık, eğitim vs. gibi alanlarda belediye ve diğer yerel yönetim birimlerinin yapacağı hizmetleri kapsayan,
2. Geleneksel olarak doğrudan yerel yönetim birimi tarafından üretilen ya da temin edilen yerel kamusal mal veya hizmetlerin özel sektör tarafından sağlanmasını amaçlayan,
3. Tanımı, içeriği ve nasıl hayata geçirileceği üzerinde uluslararası alanda farklı uygulamaları bulunan ve üzerinde değerlendirmeler devam eden bir yöntemi ifade etmektedir.

Yukarıda sayılan bu sebeplere dayanarak, yerel kamusal mal ve hizmetlerin gerçekleştirilecek ortaklıklarla; özel sektöre gördürülmesinde belirlenecek yöntem/modeller seçilirken, işin asıl sahibi yerel yönetim birimi tarafından bir takım

---

[68] Eyüp Zengin, "Yerel Hizmetlerin Üretilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Özelleştirme Yöntemleri",*Marmara Üniversitesi Maliye Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul1996, s. 87.

[69] Kathleen Brown, "Finance Of Public-Private Transactions In Future", *Public Works Management & Policy*, 2007, Vol. 14, No. 21, s. 325.

[70]Hatice Dayar, "Türkiye'de Yönetimler Arası Mali İlişkilerin Düzenlenmesi, Ortaya Çıkan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2000, s. 6.

[71]Mustafa Ökmen ,"Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme", *Celal Bayar ÜniversitesiYönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 125-126.

ayrıntılara dikkat edilmesi gerekmektedir. Herşeyden önce; KÖSO ile gerçekleştirilecek yerel kamu hizmet projelerinin ilk aşamasında, ilgili yerel yönetim birimi, yürütülecek projelerin kamu özel sektör ortaklığıyla yapılıp yapılmamasına karar vermektedir.[72] Bu noktada, finansman veya talep gibi risklerin özel sektör tarafından üstlenilmesinin, sunulacak yerel hizmete olan katkısı değerlendirilmektedir. Her ne kadar önceden tahmin edilmesi zor olsa da, bu değerlendirme yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmektedir:[73]

1. Yaşam boyu maliyetin azaltılması,
2. Finansman ve talep riskinin kamu ve özel sektör arasında sağlıklı bir şekilde paylaştırılması,
3. Projenin daha hızlı sonuçlandırılması.

3.1 Yerel Yönetim Birimleri, Özel Sektör Firmaları ve Fayda Sağlayıcıların KÖSO'dan Beklentileri

Günümüzde kamu özel sektör ortaklıklarından çok fazla getiri ve olumlu sonuçlar alınması hedeflenmekte ve bu yüzden bu ortaklıklara karşı hem yerel kamu kesiminden; yani yerel yönetimlerden hem de özel sektörü yakından takip eden ve vergileri karşılığında yerel kamusal mal veya hizmet almak isteyen vatandaşlardan büyük beklentiler söz konusudur.

Bu nedenle, bu ortaklıkların uygulanması esnasında her zaman ayrıntılı bir şekilde incelenip, araştırmalar yapılarak hareket edilmeli ve özellikle aşağıda maddelendirilen hususlara dikkat edilmelidir:[74]

1. Özel sektörün gerçekleştirilecek projeyle ilgili kurumsal kapasitesi artırılmalıdır.
2. Hem yerel yönetim birimi hem de özel sektör tarafından gerçekçi hedefler belirlenmeli ve varsayımlar ile koşullarla bu hedefler üzerine olası risk durumlarının ön hazırlıkları tartışılmalıdır.

---

[72] Ahmet Ulusoy, Tarık Vural, "Yerel Hizmetleri Özelleştirme Yöntemleri", *İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi*, Cilt: 132, Sayı: 524, Haziran 2003, ss. 4-5.

[73] Rae Bridgman, "Bridging Public Private Partnerships in a Case Study of Housing and Employment Training for Homeless Youth", *Canadian Journal of Urban Research*, November 2003, Vol. 6, No. 9, s. 205.

[74] Bing Li, A. Akıntoye, P. J. Edwards, C. Hardcastle, "Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry", *Construction Management and Economics*, May 2005, Vol. 19, No. 13, ss. 462-463.

3. Özellikle özel sektör açısından koşullu yükümlülüklerin ve gelecekteki maliyetlerin objektif olarak değerlendirilebilmesi gerekmektedir.
4. Risk paylaşımı; açık ve net olarak taraflar arasında dağıtılmalı ve projeyi gerçekleştirecek tarafların aralarında imzalanacak sözleşmenin içinde geçen tanımlar da; baştan ve ayrıntılı olmak üzere tekrar yapılmalıdır.
5. KÖSO ile ilgili olarak kamuoyu, bu model kullanılarak gerçekleştirilecek yerel kamusal hizmet projesi için bilgilendirilmelidir.
6. Yerel kamusal mal ve hizmetlerin gördürülmesi için özel sektöre uygulatılacak projenin aşamalarının yerel yönetim birimi tarafından doğru önceliklendirilmesi gerekir.
7. Yerel yönetim biriminde KÖSO modelinin sağlıklı olarak faaliyet göstermesi için, "iyi yönetişim ve şeffaf"lık sağlanmalıdır.
8. Gerçekleştirilecek projeyle ilgili sorumluluklar kesin hatlarıyla; yerel yönetim birimine ya da özel sektöre ait olmalarına göre birbirlerinden ayrılmalıdır. Bu sorumlulukların, sözleşmenin tarafları tarafından sadece bir kereliğine ya da kısa vadede değil; uzun vadede ve sistemli olarak yerine getirilmesi gerekir.
9. Yerel yönetim birimi açısından ortaklıkların yapıldığı özel sektör firmasının sürekli ve sıkı bir şekilde "gözetim" altında tutulması; gerçekleştirilecek projenin durumunun yakından takip edilebilmesi açısından uygun olacaktır.
10. Yerel yönetim birimi, KÖSO'lar için uygun gördüğü "özel sektörden bir firma olan ortağı"nı seçerken; açık, rekabetçi bir ihale sürecini gerçekleştirebilmelidir.
11. KÖSO süreci boyunca, belge yönetimi ve evrak akışı hem yerel yönetim birimi, hem özel sektör firması için takip edilmeli; mali hesaplar veya bütçe dokümanları KÖSO projesinin tüm sebep ve sonuçlarını kapsamalıdır.

3.2 Yerel Yönetimlerde Sunulan Mal ve Hizmetlerde Piyasalaşma Nedenleri

Gerek Avrupa düzeyinde, gerekse ulusal seviyelerde gerçekleştirilen incelemeler, özel işletmecilere başvurmanın temel gerekçesinin "ekonomik" olduğunu göstermektedir.[75] Gerçekten buradan da; yerel yönetim kurumlarının özel sektörle gerçekleştirdikleri bu

[75] H.Burçin Henden, Rıfkı Henden, "Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumlarındaki Değişim ve e-Belediyecilik",*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, Güz 2005, ss. 49-51. <http://www.e-sosder.com> (23.03.2010)

"daha yakın" ortaklıkların, yerel kamusal mal ve hizmetlerin maliyetlerinin daha isabetle değerlendirilmesine ve etkinliklerinin arttırılmasına da yardımcı olduğu sonucu çıkarılabilir. Çünkü yerel yönetim kurumları, zamanla artan fayda sağlayıcı/tüketicilerinin ihtiyaçları karşısında; kapasitesinden çok daha fazla yerel kamusal giderle karşı karşıya kalmıştır. Bu durum artık yerel yönetimlerin yeni bir yerel kamusal hizmet ihtiyacı veya projesi karşısında elinin kolunun bağlı kalmasına sebep olmuştur. Yeni yerel kamusal hizmet ihtiyaçları da paralelinde, yerel kamusal giderlerin sınırlandırılması gerektiği ihtiyacını getirmiştir. Böylece;yerel kamusal giderlerin sınırlandırılması ihtiyacı; birçok yerel uygulamada ve tercihte, özel sektöre doğru artan bir ilgi ve eğilimin ortaya çıkmasında ağırlıklı bir unsur olmaktadır. Kimi durumlarda, özel sektör işletmeci/firmaları, bazı yerel yönetim kurumları için belirli görevleri yerine getirirken, önemli ölçüde tasarruf yapılmasını sağlayabilmektedirler.[76] Dolayısıyla da;bir ülkede yerel yönetim kurumlarının büyüklüğü ve yapısı, özel sektöre başvurunun ölçüsünü etkilemektedir. Aynı biçimde, özel nitelikteki yerel kamusal hizmetlerin sağlanmasında bazı özel sektör firmalarının uzmanlığı, yerel kamusal hizmetlerin sağlanmasındaki etkinliğinin arttırılmasına yardımcı olabilmektedir.[77]

Buna karşılık; bir yerel yönetim birimi, bazı istisna teşkil eden yerel kamusal mal ve hizmet alanlarında siyasal kriterlerin, ekonomik kriterler üzerinde daha ağırlıklı olmasını yeğleyebilir.[78] Örneğin bazı yerel kamusal mal ve hizmetlerin (sosyal hizmetler) ekonomik yönüne bakılmaksızın sosyal yönüne (zararına bile olsa) öncelik verilebilir. Yine bazı hallerde seçilmişler; vatandaşlara eşit davranılmasının yerel kamusal mal ve hizmetlerin etkinliğinden veya ekonomik verimliliğinden daha önemli olacağını düşünebilirler.[79] Bu suretle, özel sektör işletmecilere/firmalara yönelimde siyasal faktörler ağırlık taşımıyorlarsa da, böyle bir kararın verilmesinde tamamen gözardı edilmezler.[80] Bu bahsedilen durum da, yerel kamusal mal ve hizmetlerde, yerel yönetim biriminin özel sektör firmasına ortaklık için başvurusunda istisnai de olsa, bir neden teşkil eder.

---

[76] Elisabetta Iossa, David Martimort, "The Simple Micro-Economics of Public-Private Partnerships", *Ceis Tor Vergata Research Paper Series*, Vol. 12, No. 139, December 2008, ss. 55-56.
[77] Onur Karahanoğulları, "Kamu Hizmetinin Kurulmasında Yerel Yönetimlerin Yetkisi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4, Ekim 2001, ss. 23-35
[78]Rafet Çevikbaş, "Yerel Yönetimlerde Siyasal Katılım", İçişleri Bakanlığı, Türk İdare Dergisi, Cilt: 122, Sayı: 502, 2002, ss. 72-75.
[79]Çevikbaş, a.g.m., s. 77.
[80]Çevikbaş, a.g.m., s. 81.

3.3 Yerel Kamusal Hizmetlerde Merkezi ve Yerel İdare Arasında KÖSO Faaliyetlerinin Paylaşımı

Yerel yönetim kurumları, ortaklık için özel sektöre başvurup başvurmayacağını, gerçekleştirilmesini istediği hizmetlerin türüne göre de belirleyebilmektedir. Şöyle ki; yerel yönetim birimi gördürmek istediği hizmetin türüne, büyüklüğüne, içeriğine vb. gibi özelliklerine göre işin bir özel sektör firması tarafından yapılıp yapılamayacağını ölçer. Bu ölçüm sonunda yerel yönetim birimi, gerçekleştireceği projeleri ekonomik olarak bir filtrelemeye tabi tutar. Böylece talip olan özel sektör firmalarının ekonomik olarak çapına göre hizmeti gördürüp gördüremeyeceğine karar verir.

Yerel kamusal hizmetlerde merkezi ve yerel idare arasında KÖSO faaliyetlerinin paylaşımını ekonomik açıdan değerlendirmek gerekirse, yerel kamusal mal ve hizmetleri gerek maliyetleri, gerekse finansman şekilleri bakımından iki kategoriye ayırmak mümkündür:

Birincisi, ağır bir donanım, yani önemli bir sermaye birikimini gerektiren yerel kamusal mal ve hizmetlerdir. Bunlar, genel olarak sınai ve ticari nitelikteki (su idaresi, çöp, gaz, elektrik, kentsel merkezi ısınma, toplu ulaşım vs. gibi) yerel kamusal mal ve hizmetlerdir. Bu kamusal mal veya hizmetler, önemli ölçüde kullanıcılar tarafından ödenen ücretler ile karşılanır. (çoğunlukla daha yaygın kullanımları teşvik etmek amacıyla, kullanıcı ücretlerinin nispeten daha düşük tutulduğu toplu ulaşım araçları vs. gibi)

İkincisi ise, büyük çapta emek gerektiren yerel kamusal mal ve hizmetlerdir. Bunlar da, genel olarak sosyal ve kültürel alanlardaki (yaşlı insanlara bakım, gündüz bakım merkezleri, kütüphaneler, spor merkezleri, vs. gibi) yerel kamusal mal ve hizmetlerdir. Kullanıcılardan alınan katılma payı ise çok düşüktür.[81]

Bu farklılıklar nedeniyle, yerel kamusal mal ve hizmetler; kamu özel sektör ortaklıklarına her zaman ve her yerde tıpatıp uygun düşmezler[82] ve yerel yönetim kurumları tarafından her zaman bir KÖSO yöntemiyle gerçekleştirilecek yerel hizmet olarak tercih edilmezler. Ya da; bir yerel yönetimde herhangi bir yerel hizmet için tercih

[81] Hakan Tokaç, "Yerel Yönetimlerin Kamu Özel Sektör İşbirliği Modelleri", *T.C. Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Mahalli İdareler Forumu,* 21 Ekim 2009, Ankara, s. 3.
[82] Edward Tineint, "Economic and Social Council",*Governance in Public Private Partnerships for Infrastructure Development Draft, Social Inclusion and Corporate Responsibility Workshop Proceedings,* 24-25 October 2005, ss. 35-36.

edilen KÖSO modeli, başka bir yerel yönetimde de tercih edilecek diye bir zorunluluk söz konusu olamaz.[83]

3.4 Yerel Yönetimlerde Kapasite Geliştirme Modeli Olarak Kamu Özel Sektör Ortaklıkları

Avrupa Birliği sürecinde "hizmette halka yakınlık" söylemi ile öne çıkarılan yerel yönetimler, kamusal hizmetler alanında yaşanan bu dönüşümün özellikle ele alınması gereken idari birimler olarak öne çıkmaktadır. Dünya Bankası, "herhangi bir hiyerarşik yapılanma içinde üst birimden alt birime yetki devri" ile son aşamada "yerel yönetimlerden gönüllü kuruluşlara ve özel sektöre yetki devrini" öngörerek yerelleşme üzerinden piyasalaşmayı uygun gördüğünü belirtmiştir.

KÖSO'ların yerel yönetimler açısından önemli olmasının bir diğer nedeni ise, merkezi yönetime kıyasla yerel yönetimlerde özel sektör katılımının daha çok ihale usulü üzerinden gerçekleşiyor olmasıdır. KÖSO'lar daha çok "ileri teknoloji ve/veya yüksek maddi kaynak" gerektiren büyük altyapı projelerinde görülmektedir. Yerel yönetimlerle ilgili yapılan yeni yasal düzenlemeler ile belediyelere bazı işlerin özel sektör eliyle işletilmesi ya da yaptırılması için yetki tanınmış olması, İller Bankası'nda yaşanan dönüşüm ve ticari bankaların yerel altyapı projelerinde görev üstlenmeye dair istekleri, yerel yönetim ölçek ve imkanları dahilinde yapılamayacak büyük altyapı projelerinin ilerleyen dönemlerde daha hızlı bir şekilde özel sektörün konusu haline geleceğini göstermektedir.[84]

Hızlı kentleşme, nüfus artışı ve göç sonucu kentli nüfusun artan hizmet taleplerinin yanı sıra teknolojik gelişme ile ortaya çıkan nüfusun yeni hizmet talepleri de yerel yönetimlerce karşılanmaktadır. Yerel yönetimlerin sürekli gündemde olmalarına rağmen ideal bir yapıya kavuşturulamamaları, hem yerel yönetimlerin karşı karşıya kaldıkları sorunların artmasına hem de modern anlamda fonksiyonel bir yapının kurulamamasına neden olmuştur.[85]

---

[83] Ertuğrul Acartürk, "Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumunda Alternatif Yöntemler",<http://www.bayar.edu.tr>(26.02.2010)

[84] Eda Çelik, Hizmet Sunumuna Katılım Ve Kamu Özel Ortaklıkları,http://www.yayed.org.tr/resimler/ekler/9ae49a23f67c759_ek.pdf?tipi=7&turu=X&sube=0 14.10.2011.

[85] Ahmet Ulusoy, Tekin Akdemir, "Yerel Yönetimler ve Mali Özerklik: Türkiye ve OECD Ülkelerinin Karşılaştırmalı Analizi", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, Haziran2009, ss. 259-287.

Bu noktada; bir barajın inşaatı, bazı atıkların yerel yönetimler tarafından dönüştürülmesi veya yerel çapta bir projenin ilgililerine ulaştırılması gibi kamu tarafından sunulan mal veya hizmetlerin temin edilmesinde hem farklı iş modelleri, hem de yönetimsel verimliliği artıracak ortaklıklar aranmaya başlanmıştır. Kamu özel sektör ortaklığı, geleneksel olarak kamu sektörünün sunduğu bir mal veya hizmetin "bir sözleşme dahilinde" özel sektör tarafından gerçekleştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.[86]Bunlar içerisinde en yüksek paya sahip alan ise kentsel kalkınmadır. Yani çoğunlukla şehir merkezlerindeki yerel projelerdir. Bu projeler 1980'lerde öncelikle büyük şehirlerde, daha sonra ise diğer şehirlerde gerçekleştirilmiştir.[87]

KÖSO, çıkarlarına ilişkin olarak, yerel yönetim sermaye birikim süreçlerini yasallaştırma ve yeterli düzeyde yerel kamusal mal ve hizmet sağlanmasını güvence altına alma görevini dengelemede güçlü araçlardır.[88]

Yerel yönetim kurumlarının, yerel hizmet projelerinde KÖSO'nun nasıl oluşturulacağına dair genel bir çerçeve geliştirilmesi; neredeyse ulaşılamaz bir şeydir.[89] Ayrıca, KÖSO yerel yönetimler arasında hedefler, biçimler, süreçler ve taraflar açısından da farklılık göstermektedir. Hatta bir görüşe göre; en başarılı ortaklık düzenlemeleri diğer gerçekleşmiş ve gerçekleşmekte olan yerel hizmet projelerinin deneyimlerine dayalı ve onları uyarlayan esnek bir yaklaşımdan doğar.[90] KÖSO yerel kamusal mal ve hizmetler için gerekli olan finansmanda yaşanacak sıkıntıları hafifletmekle birlikte mali ölçünün 'ihtiyatlı' düzeyleri aşmasını da önler.[91] Bu yönleriyle yerel yönetimler tarafından kendi sistemlerine uygun görülmekte ve bu yüzden de günümüzde sıklıkla kullanılmaktadır.[92]

---

[86] Adem Şahin, "Kamu-Özel Sektör İşbirlikleri", *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Ekonomik Forum Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 21, Kasım 2006, ss. 33-34.
[87] Şahin, a.g.e., s. 251.
[88] Halis Yunus Ersöz, "Yerel Yönetimlerde Özelleştirme Uygulamaları ve Yaygınlık Derecesi", *İstanbul Üniversitesi Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, Nisan 2001, ss. 31-50.
[89] Hidayet Atasoy, "Kamu Özel Sektör İşbirliği", *Mahalli İdareler Forumu İller Bankası*, 1. Basım, Ankara,21 Ekim 2009, ss. 10-13.
[90] Argentino Pessoa, "Public-Private Partnerships in Developing Countries: Are Infrastructures Responding To The New Oda Strategy?", *Journal Of International Development*, 2007, Vol. 23, No. 8, ss. 10-11.
[91]Dun Nuckols, "Public/Private Partnerships as Implementing Strategy: The job Training Partnership Act", *Journal of Economic Issues*, Vol. 24, No. 2, May 1990, ss. 6-7.
[92]Vahide Feyza Urhan, "Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması", *Sayıştay Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 70, 2003, ss. 95-96.

4. KÖSO Yöntemleri

Kamu özel sektör arasındaki ilişkiler farklı biçimler alabilir. Her ortağın yatırımda ve mal hizmet sunumundaki rolü ve sorumluluğu çerçevesinde KÖSO tanımı ve sınıflandırması farklı biçimler alacaktır. Bu yönden KÖSO'ların tanım ve sınıflandırmaları ile ilgili çok çeşitli yorumlar bulunmaktadır. Bu yorumlar; ortak KÖSO özelliklerine göre, aşağıdaki alt başlıklar halinde gruplandırılabilmektedir. KÖSO yöntemlerini bu tez çalışmasında; imtiyaz tipi, ortak girişim tipi, melez yapıdaki KÖSO yöntem tipi, Yap-İşlet-Devret tipi, Yap-Sahip Ol-İşlet-Devret tipi, kiralama, ortak girişimler, işletme veya yönetim sözleşmeleri ile işbirliği veya kooperatif düzenlemeleri şeklinde gruplandırılmış; ayrıca bu gruplandırmaya özel ortağın temel rol oynadığı, kamu ortağının ise asgari düzeyde yer aldığı ortaklık ve geleneksel kamu özel ortaklığı ile kamu ortağının özel sektöre taşeronluk işi vererek proje konusunda birinci sorumluluğu üstlenmesi ile gerçekleştirilen yöntem gibi sınıflandırmalar da eklenmiştir.

4.1 İmtiyaz Tipi KÖSO Yöntemi

Bu tür KÖSO'larda, özel sektör yatırımlarının tamamını üstlenir. Proje risklerini paylaşmak yerine, sorumluluklar, riskler ve finansmanı kapsayan sözleşmeye dayalı anlaşmalar aracılığıyla kamu ve özel sektör ortakları belirlenen riskleri bölüşürler.[93] Mesela hükümet siyasi riskleri üstlenirken, özel sektör inşaat risklerini ve ticari riskleri alır. İmtiyaz tipi KÖSO'lar günümüzde, çoğunlukla tercih edilen bir yöntemdir.[94] Kamu hizmeti imtiyaz sözleşmeleri, Osmanlı İmparatorluğu döneminden beri ihtiyaç duyulan ve uygulanan idari sözleşmelerdir. Genel olarak, kamu hizmeti imtiyaz sözleşmeleri, kamu hizmetinin, kar ve zararı kendisinde kalmak üzere, hizmetten yararlananlardan bir bedel alarak bir özel kişi tarafından gördürülmesini hedefleyen sözleşmelerdir.[95]

Bu sözleşmeler ile yürütülecek faaliyetin gelir akışı özel sektör firmasına geçer, bunun yanında yüklenici firma, sunulacak yerel hizmete ilişkin faaliyetleri finanse etme, işletme, yönetme, onarma gibi bütün sorumlulukları üstlenir. Hizmet alımı veya kiralama sözleşmelerinde yerel yönetim kurumları tarafından sağlanan ana sermaye yatırımları, imtiyaz hakkı devri sözleşmelerinde özel sektör firmaları tarafından yapılmaktadır.

---

[93]Enver Güney, "Kamu Hizmetleri ve Altyapıda Kamu-Özel İşbirliği", *E-Yaklaşım Dergisi*, Şubat 2005, Sayı: 19, s. 13.

[94]Eugenijus Skietrys, Alvydas Raipa and Edverdas Vaclovas Bartkus, "Dimensions of the Efficiency of Public-Private Partnership", The Economic Conditions of Enterprise Functioning, *Engineering Economics*, Vol. 3, No. 21, 2008, s. 46.

[95] Güher Ulu, Türkiye'de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü,*Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Ankara 2008, Cilt: 57, Sayı: 4, ss. 405-414.

Belediyelerde ve diğer tüm yerel yönetim kurumlarında imtiyazlarla, kurumun tekelinde olan enerji, su veya ulaşım gibi sektörlerde karşılaşılmaktadır. Yerel yönetim kurumları, bir zaman sonra, bu büyük çaplı ve aşırı ayrıntılı hizmetlerin ne gider boyutunda ne de teknolojik ve teknik anlamda içinden çıkamaz hale gelir. İşte bu noktada özel sektör firmalarıyla ortaklık içerisinde uygulamaya sokulan "İmtiyaz hakkı devri sözleşmeleri" devreye girer. Burada belediye veya diğer yerel yönetim kurumları, sahip olduğu ayrıcalıkları belirli bir süreliğine özel sektör firmasına devretmektedir.[96]

4.2 Ortak Girişim Tipi KÖSO Yöntemi

Ortak girişim türünde, projenin hayatta kalma süresi boyunca kamu ve özel sektörler ortak taahhütte bulunur. Özel sektörün yatırıma katılımı %100'den azdır. Proje kapsamındaki kamu teşebbüsünün oluşumunda paydaşlar olan kamusal ve özel taraflar sorumluluğu, riski ve finansmanı paylaşır. Beklentiler mevcut olmasına rağmen, projedeki yatırım paylarına uygun olarak riskleri ve karları oransal olarak paylaşırlar. Ortak girişim tipi KÖSO'lar, imtiyaz tipi KÖSO'lar kadar kullanılmasa da; projelerde, kendisine fazlasıyla kullanım alanı bulmaktadır.[97]

4.3 Melez Yapıdaki KÖSO Yöntemi

Bu tür KÖSO'lar imtiyaz ve ortak girişim tipi KÖSO'lara benzemezler. Bunlar melez yapıdaki KÖSO'lar olarak adlandırılabilir. Burada, proje çok sayıda proje bileşenine ayrılır. Hükümet projenin tamamını kontrol eder ve projenin çok sayıdaki alt bileşeni arasında ilişkilendirme görevini üstlenir. Bu üçüncü türde, çok sayıda alt bileşen ayrı imtiyazlar veya tasarla-yap sözleşmeleri olarak özel piyasada sahnelenirler. Nispi olarak yüksek karmaşıklığa ve ayırt edilebilir alt bileşene sahip projelerde kullanılan bu tür KÖSO'lar, gittikçe daha geniş ölçekte uygulanmaktadır. Melez yapıdaki KÖSO'lar, İmtiyaz tipi ve ortak girişim tipi KÖSO'ları da son yıllarda tercih edilebilirliğiyle geçmektedir.[98]

---

[96] Donald A. Barf, "A Research Protocol to Evaluate the Effectiveness of Public-Private Partnerships as a Means to Improve Health and Welfare Systems Worldwide", *Health Policy and Ethics in Public Health Research American Journal of Public Health*, Vol. 97, No. 1, January 2007, ss. 20-21.

[97] David Regéczi, "Limited Partnership: The Lack of Sustainable Development in Relation to Participation in Hungarian Public-Private Partnerships", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, 2005, s. 208.

[98] Andrés Maroto, Luis Rubalcaba, "Innovation in the Public Sector", *The Structure and Size of The Public Sector in an Enlarged Europe, Published by Nifu Step, Publin Report*, Vol. 14, Oslo 2005, ss. 23-24.

4.4 Yap-İşlet-Devret Yöntemi

Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli, geniş anlamda bir kamu alt yapı yatırım veya hizmetinin finansmanı özel bir şirket tarafından karşılanarak gerçekleştirilmesi ve kamu tarafından belirlenen bir süre için işletilmesi ve yine bu süre içinde ürettiği mal veya hizmeti, tarafların karşılıklı saptadıkları bir tarife uyarınca kamu kuruluşlarına satması ve sürenin sonunda işletmekte olduğu tesisleri bakımı yapılmış, eksiksiz ve işler durumda ilgili kamu kuruluşuna devretmesi diye tanımlanabilir.[99] Yap-İşlet-Devret'de, projenin idaresi ve resmi mülkiyeti daha sonra kamu sektörüne devredilir.[100] YİD modelinin işleyişi sadece yeni yatırımlarla sınırlı değildir.[101] Tamamlama yatırımları veya yenileme yatırımları içinde bu modele başvurulabilir.[102]

4.5 Yap-Sahip Ol-İşlet-Devret Yöntemi

Bu modellerde projelerin idaresi ve mülkiyeti özel sektörde kalır. Özel sektör böyle bir projede altyapı tesisini ömür boyu finanse eder, yapar, sahip olur ve işletir.[103] Yap-sahip ol-işlet modelinde, tesisin mülkiyeti yatırımcı şirkete aittir.[104] Yap-sahip ol-işlet-devret modelinde ise tesisi yapan şirket bir aşamaya kadar mülkiyeti muhafaza eder, ondan sonra devreder.[105]

4.6 Kiralama Yöntemi

Kira sözleşmeleri, tasarım, yapım veya işletmeyi içerir. Fakat proje finansmanını kapsamaz. Burada; kamu sektörü için daha önce de bahsedildiği üzere oluşma ihtimali olan risklerin, bir kısmı özel sektöre devredilir.

4.7 Ortak Girişim Yöntemi

Özel sektörle kamu sektörünün bir tesisi ortaklaşa finanse ettiği, mülkiyetini edindiği ve işlettiği modellerdir.

---

[99]Gökhan Kürşat, Kaya Yerli, *Yap-İşlet-Devret Modeli Hukuki Mahiyeti ve Vergilendirme*, Seçkin Yayınları, 2. Basım, Ankara 2003, s. 180.

[100]Adem Kalça,Ekrem Karayılmazlar, "Yap-İşlet-Devret (YİD) Modeli ve Türkiye Uygulamaları", *Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 6, 2001, s. 110.

[101]Yusuf Sürmen, Metin Çoban, "Yap-İşlet-Devret Modeli ve Muhasebe İşlemleri", *Vergi Sorunları Dergisi*, Yıl: 2000, Sayı: 142, ss. 215-216.

[102] Turgut Tan, Kamu Hizmeti İmtiyazından "Yap-İşlet-Devret" Modeline, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,2009, Cilt: 39, Sayı: 56, s. 308.

[103]Seyhan Erdoğdu, "Yap-İşlet-Devret Modeli: Özelleştirmenin Kestirme Yolu", *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 2009, Cilt: 21, Sayı: 200, ss. 22-24.

[104]Erol İmre, Türkiye'de Yap-İşlet-Devret Modeli; Yasal Çatısı, Uygulaması, *Yüksek Denetleme Kurulu*, 2001, s. 16.

[105]Cevat Korkut, "XIX. Yüzyılda İzmir'de Uygulanan Örnek Bir Yap-İşlet-Devret Modeli: İzmir'e Rıhtım Yapımı ve İşletme İmtiyazı", *Ege Coğrafya Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1-4, İzmir 2004, s. 4.

4.8 İşletme veya Yönetim Sözleşmeleri ile Gerçekleştirilen Yöntem

Bunlarda özel sektör kısmen katılımda bulunur. Örneğin, ya hizmet sunar ya da işletmeyi yönetir. Hizmet ya da yönetim sözleşmeleri belirli zaman dilimi için, kamunun altyapıyla ilişkili hizmetlerini özel sektörün sağlamasına olanak verir.[106]

4.9 İşbirliği/Kooperatif Düzenlemeleri ile Gerçekleştirilen Yöntem

Hükümetlerle özel girişimciler arasında görülen bu düzenlemeler toplu konut projelerine yönelik öz sermaye ortaklıkları ve imtiyaz tipi bayilik/franchising düzenlemelerinin birçoğundan daha gayri resmi yapıdadır. Birçok yörede mali teşvikler ve garantiler toplu konut projeleri için çalışan düşük maliyetli konutlandırma kooperatiflerine özel sermayeyi yönlendirmek adına verilir.

Yaygın nitelikteki bu KÖSO türleri dışındakiler şöyledir: yap kirala devret, yap devret işlet, yap kirala devret yönet, yap sahip ol işlet kaldır, yap sahip ol işlet devret, kirala yenile işlet devret, tasarla yap finanse et işlet, tasarla inşa et yönet finanse et, tasarla yap finanse et işlet yönet'tir.[107]

4.10 Özel Ortağın Temel Rol Oynadığı, Kamu Ortağının İse Asgari Düzeyde Yer Aldığı Ortaklık Yöntemi

Özel katılımcı programın tüm boyutlarından sorumludur. Bu proje geleneksel ticari bir gelişimdir. Özel katılımcı, önerilen projenin tasarımı, finansmanı, geliştirilmesi, inşa edilmesi ve işletilmesinden sorumludur. Benzer şekilde kamu ortağı yapının dizaynına ya çok girdi sağlar ya da hiç sağlamaz ve marjinal yatırımcı olarak düşünülür. Kamu ortağı ek kalkınma hakları sunmak gibi sermaye yatırımı ya da sermaye dışı yatırım sağlayabilir ve sağlamayabilir.[108]

4.11 Geleneksel Kamu Özel Ortaklığı Yöntemi

Kamu ortakları ve özel ortaklar maliyetlerin, risklerin, sorumlulukların ve ekonomik getirilerin paylaşımını uygun ve adil şekillerde yapılandırırlar.

Finansman kaynakları kamu sektörünün sağladığı fonlarla özel sermaye ve ipotek karşılığı borçların bileşiminden oluşur. Bu senaryo altında, kamu ortağı özel girişimciye proje alanını uzun dönem kiralar. Özel girişimci ise projeyi yapılandırır, hayata geçirir ve uygular. Projenin sahibi, özel yatırımcı ve kamu ortağı arasında paylaştırılır.

---

[106]Erol İmre, a.g.e., s. 43.
[107]Şahin-Uysal, a.g.e., s. 30.
[108]Şahin-Uysal, a.g.e., s. 31.

4.12 Kamu Ortağının Özel Sektöre Taşeronluk İşi Vererek Proje Konusunda Birinci Sorumluluğu Üstlenmesi ile Gerçekleştirilen Yöntem

Kamu ortağı projenin finansmanından öncelikli olarak sorumludur ve bu yüzden de projenin sahibidir. Kamu ortağı taşeronluk hizmeti temelinde projenin tasarımı, geliştirilmesi, inşası ve tesis yönetimini özel sektöre verir. Bu sorumluluklar tamamen özel girişimcinin sorumluluğu altındadır. Projenin mülkiyet riskleri ve maliyetleri büyük ölçüde kamu ortağına yüklenir.

5. Yerel KÖSO Yöntemleriyle Gerçekleştirilen Uygulama Örnekleri

KÖSO'ların varlığı tarihsel süreçte çok eskilere uzanmaktadır. Fakat günümüzdeki anlamıyla asıl yaygın kullanımları son çeyrek yüzyıldır söz konusudur. KÖSO denilince ilk akla gelen ise özellikle turnikeli yollar olmaktadır. Bunun dışında köprüler, barajlar, otoyollar, demiryolları, stadlar, cezaevleri gibi birçok altyapı hizmeti KÖSO'lar aracılığıyla yapılmaktadır. Hatta son yıllarda özellikle İskandinav ülkelerinde KÖSO'ların sosyal içeriğiyle daha fazla ilgilenilmekte ve özelliği taşıyan ortaklıklara vurgu yapılmaktadır.[109]

KÖSO'ların aynı zamanda yerel kamu hizmetlerini de içine alacak şekilde 19. Yüzyıl Avrupa'sında geliştiği söylenebilir. Fakat 20. Yüzyıldaki Avrupa savaşları bu trendi tersine çevirmiştir. KÖSO'lar önemini kaybederken devletin rolü bu yüzyıldaki her iki savaş dönemi boyunca artmıştır. 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren, özellikle de 1970'lerden sonra Avrupa'da KÖSO'ların yeniden gündeme taşındığı görülür.

Günümüzde Avrupa ülkelerinde (özellikle İngiltere'de) birçok KÖSO projesi başarılı şekilde uygulanmaktadır. Avrupa Birliği (AB) de bu anlamda KÖSO uygulamalarının yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmaktadır. AB'nin geleceği tartışması, genişleme perspektifi ışığında gerçekleşmektedir[110] Bu temelde Avrupa Birliği komisyonu (European Commision Directorate) Mart 2003'te başarılı KÖSO uygulamaları için bir rehber hazırlamıştır. Bu rehber ile hedeflenenlere paralel olarak, KÖSO projelerinin uygulandığı alanlar, toplam projeler içerisindeki payı, sahip oldukları nitelikler ve ilgili aktörler

[109] Şahin, a.g.e., s. 248.
[110] Ali İhsan İzbul, "Avrupa Birliği'nin Geleceği: Konvansiyon, Taslak Anayasal Antlaşma ve Hükümetler Arası Konferans", *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran 2003, Cilt: 4, Sayı: 49, s. 81.

belirlenmiştir. Buna göre; Avrupa'da ortaklık projelerinin uygulandığı alanlar temelde dört grupta toplanabilir. Bunlar:[111]

1. Kentsel kalkınma,
2. Ulaşım,
3. Çevre
4. Bilgi/teknoloji projeleridir.

Dünyada son dönemlerde gerçekleştirilen bazı önemli yerel KÖSO projeleri aşağıda verilmiştir:

5.1 Hong Kong Liman Tüneli, Batı ve Doğu Limanı Tüneli

Hong Kong adası ile ana kıta arasındaki bağlantı eskiden beri feribotlarla yapılmaktaydı. 1960'lara gelindiğinde özellikle Çin'den gelen göç nedeniyle artan şehir nüfusu ile bu sistem tamamen yetersiz hale gelmişti. Herkes bu ulaşım için bir köprü veya tünel inşaasını zorunlu görüyordu ancak hükümet söz konusu göç nedeniyle mevcut kaynaklarını özellikle halkın konut ve barınma koşullarını düzeltmek amacıyla kullanmak durumundaydı. Bu yüzden söz konusu projenin özel sektörce üstlenilmesi fikri benimsendi. 1965 yılında bir konsorsiyuma söz konusu tünel projesini gerçekleştirmesi için imtiyaz verildi. Konsorsiyum 1969 yılında büyük kısmı İngiltere İhracat Sigortası Kredisi Kurumu (ECGD) tarafından desteklenen toplam 14,7 Milyon Sterlin tutarındaki bir krediyi aranje etti. Konsorsiyumun açtığı yapım ihalesini üstlenen ve Kumagai Gumi'nin liderliğindeki bir inşaat grubu projeyi planlanandan daha önce inşaatı tamamladı. Proje kullanıma açıldıktan beş sene sonra tüm krediler geri ödenmişti. Bu süre içinde ÖFG elindeki hisselerin bir kısmını halka açtığından bu hisselerin değeri de 3 kat artmıştı. Bu başarının önemli sebepleri şöyledir:

1. Planlanandan da önce tamamlanan ve işletmeye açılan proje,
2. Bütçelenen düzeyde tutulan yapım maliyeti,
3. Planlanandan daha az gerçekleşen faiz oranları,
4. Artan ekonomiye paralel artan kullanım oranları.

Başka türlü hiç uygulanamayacak bu projenin KÖSO modelinin başarılı uygulaması sayesinde hem kullanıcılar hem sermayedarlar hem kreditörler hem de kamu çok kazançlı çıkmıştır.

[111] Şahin, a.g.e., s. 249.

Bu projenin başarısı ve 1980'lere gelindiğinde ilk yapılan tünelin kapasitesinin mevcut trafiği tam karşılayamaması üzerine 1985 yılında yine Kumagai Gumi'nin liderliğindeki bir konsorsiyuma yeni Doğu Limanı Tüneli'nin dizayn inşa ve işletilmesi imtiyazı verildi. Tünelin hem araç hem de raylı sistem trafiği taşıması istendiğinden ve ikisi için de farklı işletme imtiyazı süreleri verildiğinden ÖFG iki farklı finansman paketi hazırlamak zorunda kaldı. Toplam 50 bankanın Sendikasyonu ile aranje edilen kredi ve sermaye katılımı ile finansman aranje edildi.

Proje çok başarılı oldu ve bu başarının üzerine Kumagai Gumi Firması Nishimatsu Firması ile bu sefer de Batı Limanı Tüneli KÖSO modelli projesine girdi ve kazandı.[112]

5.2 Nottingham Expres Hafif Raylı Sistemi

Nottingham, İngiltere şehirlerinin 1980'li yıllardaki trafik sıkışıklıklarına çözüm bulmak ve toplu taşıma sistemi hizmet kalitesini arttırmak amacıyla 1991 yılında şehir konseyi, kasaba konseyi ve özel sektörün bir araya gelmesiyle Nottingham Geliştirme Firması kurulmuştur. 1997 yılına kadar yapılan çalışmalar sonucu, projenin uygulanmasında KÖSO modelinin kullanılmasına karar verilmiştir ve parlamentodan gerekli izinler çıkmıştır. Toplam 13 kilometre uzunluğundaki ve 30 yıllık bir işletme dönemi öngörülen projenin toplam yapım maliyeti 200 milyon sterlin hesaplanmıştır.[113]

5.3 Melbörn Şehir Bağlantısı

1996 yılında Transfields Holding ve Obayashi Firması'nın kurduğu transurban konsorsiyumu Avustralya Melbörn Şehir Bağlantısı'nın dizayn, inşa ve 34 yıl işletilme imtiyazını kazandılar. ÖFG proje gereği, mevcut hatların yerel idareden arsalarının kiralanıp gerekli bakım ve yenilenmelerinin yapılması dışında yeni 3,4 kilometrelik ve 1,6 kilometrelik iki tünelin ve bazı köprülerin yapımını da üstlenmişti. Projenin gerçekleştirilmesi için gerekli toplam 1.780 Milyon Avustralya Doları tutarındaki finansmanın 510 Milyonu özsermaye 1.270 Milyonu da borç şeklinde aranje edildi. Borç 17 yıllık bir kredi, 27 yıllık bir senet ihracı ve 9 yıllık bir altyapı senedi ihracı ile organize edildi. Özsermayenin yaklaşık 100 Milyonu ÖFG sermayedarları tarafından verildi ve geriye kalan tutar ise kurumsal ile firma yatırımcılarından ve halka arz ile toplandı.[114]

---

[112] Batı Limanı Geçişi, http://en.wikipedia.org/wiki/Western_Harbour_Crossing, 14.10.2011.
[113] Nottingham Express Transit, http://www.railway-technology.com/projects/nottingham/, 14.10.2011.
[114] Melbörn Şehir Bağlantısı, http://www.citylink.com.au/258.jsp ve http://en.wikipedia.org/wiki/CityLink, 14.10.2011.

5.4 Tagus Köprüsü

Portekiz'in başkenti Lisbon'un trafiğini şehirdışına çıkartmak için planlanan köprü projesi 6 şeritli toplam 18 kilometre uzunluğunda bir projeydi. KÖSO modelini uygulayacak ÖFG aynı zamanda mevcut köprünün geçiş gelirlerini de kullanabilecekti. ÖFG'yi kuran firmalar Trafalgar House, Campenon Bernard ve hisselerin geri kalanına sahip yerel Portekiz inşaat firmalarıdır. İmtiyaz süresi 33 yıl şeklinde hesaplanmıştır. Projenin toplam maliyeti 897 Milyon Euro hesaplanmaktadır. Finansmanının dağılımı %35 AB hibesi, %33 AYB kredisi, %25 Portekiz devlet hibesi ve %7 diğer finansman araçlarıdır.[115]

5.5 Malezya Kuzey-Güney Ekspres Yolu

1988 ve 1994 yılları arasında inşa edilen toplam 3,4 Milyar USD maliyetli proje Asya'da uygulanan ilk KÖSO modelli projedir ve toplam 840 kilometre uzunluğu ile dünyanın KÖSO modelli inşa edilen en büyük ekspres yol projesidir. Proje ilk başladığında planlanan inşaat bütçesi 1,3 Milyar Dolar fonlanması için hükümetin verdiği destek kredisi %37 ticari kredi %46 ve özsermaye de %17 oranındaydı. Sonradan aranje edilen ticari krediler tamamen yerel pazardan ve o zaman için çok uzun kredi vadesi kabul edilen 15 yıllık ve toplam 1,008 Milyon USD tutarında kredilerdi. Arazi koşulları, yenilenen standartlar ve bazı değişiklik talepleri nedeniyle hazırlanan üçüncü kredi paketi 1,114 Milyon USD tutarındaki 12 yıllık ticari kredilerdi.[116]

5.6 Sidney Limanı Tüneli

1987 yılında Kumagai Gumi–Transfield inşaat firmalarına Avustralya, Sidney Limanı'ndaki mevcut yetersiz köprüye destek olması için bir tünel yapma imtiyazı verilmiştir. Projenin toplam maliyetinin 750 Milyon Avustralya Dolarına geleceği hesaplanmıştı. Proje için kurulan ÖFG projenin 30 yıl boyunca işletilmesi ve mevcut köprünün gelirlerini de kullanma imtiyazını almıştı. Projenin fonlanması için 486 Milyon Avustralya Doları tutarında 30 yıllık borç senetleri çıkarılmıştı, buna ek olarak 223 Milyon Avustralya Doları tutarındaki bir kredi de idare tarafından ÖFG'ye verilmişti.[117]

---

[115]Tagus Köprüsü, http://en.structurae.de/structures/data/index.cfm?id=s0000237 ve http://en.wikipedia.org/wiki/Tagus, 14.10.2011.

[116] Malezya Kuzey-Güney Ekspres Yolu,http://en.wikipedia.org/wiki/North%E2%80%93South_Expressway,_Malaysia, 14.10.2011.

[117] Halis Levent Çekirge, "Dünyada ve Türkiye'de Kamu Özel Sektör Ortaklığı Uygulamaları Ve Örnek Bir Projede Modelin Finansal Ve Genel Avantajlarının İncelenmesi", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Haziran 2006, ss. 23-32.

5.7 Vasco De Gama Köprüsü

Lizbon, Portekiz'deki toplam 18 kilometre uzunluktaki köprü ve bağlantı yollarının toplam proje tutarı 6 Milyar Franktır, projenin fonlanmasında AB'nin katkısı çok yüksektir,

1. AB'nin uyum fonlarından 2 Milyar Frank,
2. AYB'den 2 Milyar Frank Kredi,
3. Sermaye payı 700 Milyon Frank,
4. Gerikalan 1,3 Milyar Frank banka kredisi.

KÖSO modeli ile projenin yapımını üstlenen grup projeyi 33 yıl boyunca işletecektir.[118]

5.8 Toulouse Metro Projesi

Toplam 9,7 kilometre uzunluğundaki Toulouse, Fransa'daki metro hattı KÖSO modeli ile toplam 30 yıllığına dizayn, inşaat ve işletmeyi üstlenen MT grubuna verilmiştir. Grup bu amaçla toplam 4.200 Milyon Frankı aşağıdaki şekilde fonlamıştır:

1. Hükümet ve yerel idare katkısı 1.670 Milyon Frank,
2. Banka kredileri 2.500 Milyon Frank,
3. Sermaye 30 Milyon Frank.[119]

5.9 İzmit İçme Suyu Projesi

İzmit şehrine ve İstanbul'a su temini amaçlı projeyi Thames Water Of Britain Firması liderliğindeki ve Gama ve Gürüş Firmaları ortaklığındaki konsorsiyum hisselerin %70'ine, İzmit Belediyesi %15'ine ve iki Japon firması Mitsui ve Sumitomo'da geri kalan %15'lik hisseye sahiptir ve 15 yıllık bir süre ile projeyi üstlenmiştir. Bu proje içme suyu konusunda özel sektör tarafından üstlenilen en büyük projedir ve toplam yatırım tutarı 933 Milyon Amerikan Dolarıdır.[120]

6. Geleneksel Satınalma ve KÖSO Modellerinin Karşılaştırılması

Geleneksel satın alma modelleri; kamu sektörünün fayda sağlamak isteyen kullanıcı bireylerine karşı gerçekleştirmekle görevli olduğu faaliyetlerdir. Bu faaliyetler için bugüne

---

[118] Vasco De Gama Köprüsü, http://www.lusoponte.pt/pvg.htm, 14.10.2011.
[119] Toulouse Metro Projesi, http://www.americansintoulouse.com/index.php, 14.10.2011.
[120] Yap–İşlet–Devret Modeli İle Yapılan "İzmit Şehri Kentsel Ve Endüstriyel Su Temini Projesi" Hakkında Sayıştay Raporu, http://www.sayistay.gov.tr/rapor/diger/2002/izmitsu/izmitsu.htm, 14.10.2011.

kadar düşündüğü ve uyguladığı "klasik satınalma yoluyla meydana getirdiği modeller" bütünü, konunun "geleneksel" olmasının sebebidir. İşte, tam da bu klasik modellere dişli bir alternatif olarak KÖSO; aşağıda ayrıntılı değinilecek olan yönlerden karşılaştırmaya maruz kalır:[121]

1. KÖSO'da, kamu sektörünün ve özel sektörün, birlikte; komple bir kamu hizmetinin dizayn, yapım ve işletmesi üstlenilirken; geleneksel satınalma modellerinde kamu tarafından istenen malzemenin, servisin veya imalatın yapılması söz konusudur.
2. Geleneksel satınalma modellerinde tek amaç vardır ve bu amaç genelde kısa vadelidir, KÖSO'da ise birden çok amaç söz konusudur ve bu amaçların uzun vadede gerçekleşmesi durumu mevcuttur.
3. İşin yapımı, geleneksel satınalma modellerinde kamu tarafından denetlenirken; KÖSO'da işin yapımı sadece kamu tarafından denetlenmez. Kamu ve kamunun belirleyeceği ya da atayacağı bağımsız ekipler tarafından da denetlenebilir.
4. Ayrıca KÖSO'da işi üstlenen tarafın gerçekleştirilen projeye sermaye yatırma zorunluluğu varken; üstlenilen bu işe geleneksel satınalma modellerinde sermaye yatırma zorunluluğu yoktur. Dolayısıyla işi üstlenen tarafın projeyi hiçbir şekilde finanse etme zorunluluğu geleneksel satınalma modellerinde yok iken, KÖSO modellerinde işi üstlenen tarafın hizmetin her aşamasında projeyi finanse etmeye katkı zorunluluğu vardır.

İşte yukarıda sayılan farklardan dolayı KÖSO modeliyle gerçekleştirilen uygulama örnekleri, geleneksel satınalma modelleri çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetlerden tamamen farklı olmaktadır. Ancak daha önce de belirtildiği üzere, karşılaştırma yapılsa da, iyi ya da kötü yönleriyle, ya da karşılaştırmaları açısından birbirlerine fark attıkları noktalar bulunsa da, geleneksel satınalma modelleri ve KÖSO; ayrıca özelleştirme de dahil olmak üzere "bu üçlü", halen kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin tedarikinde kullanılmaktadır.

[121] Jean Cordier, "New Decision of Eurostat on Deficit and Debt Treatment of Public-Private Partnerships", *Eurostat News Release*, Paris, January 2004, s. 2.

7. Ekonomik Krizlerin KÖSO'lar Üzerindeki Etkileri

Küresel finansal krize bağlı olarak KÖSO'ların özel sektörce finansmanı daha pahalı gelmiş ve piyasa kapasitesi de önemli ölçüde azalmıştır. Hatta bazı uzmanlara göre KÖSO modeli artık ölmüştür. Bu projelerin finansmanında görülen sorunlara rağmen, iyi oluşturulmuş KÖSO'lar hala çekiciliğini sürdürmekte ve borçlanma ihtiyacını karşılamaktadır. Daha yavaş olmakla beraber, piyasada anlaşmalar yapılmaya devam etmektedir. Bankalar tarafında yüksek derecede bir seçicilik söz konusudur ve fon verenler tarafından gereken şart ve koşullarda genel bir tutarlılık eksikliği mevcuttur.

Elbette krizlerin KÖSO'lar üzerindeki etkisi sadece yol projeleri ya da sadece belirli ülkelerle sınırlı da değildir. Başta gelişmiş ülke KÖSO'ları olmak üzere, küresel ölçekte krizler KÖSO'ları etkilemiştir.

Küresel kriz sadece Avrupa Birliği üyesi ya da gelişmiş ülke KÖSO'larını değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerde de KÖSO piyasalarını etkilemiştir. Dünya Bankası Kamu-Özel Altyapı Servisi (PPIAF) verileri finansal krizin gelişmekte olan piyasa ülkelerindeki yeni projeleri de etkilediğini göstermektedir.

Avrupa ve orta Asya'daki GOÜ'ler bu krizden KÖSO'lar açısından en çok etkilenen yerlerdir. Planlanan çok sayıda proje ya ertelenmiş, ya yeniden yapılandırılmış ya da iptal edilmiştir. Bir tek güneydoğu Asya'daki KÖSO projelerinde bir düşüş görülmemiştir. Bu da Hindistan sayesinde olmuştur. Bununla beraber GOÜ'lerde krizin yeni ve mevcut projeler üzerindeki etkisinin azalmaya başladığı görülmektedir.[122]

Küresel kriz önce bir mali kriz olarak ortaya çıkmış fakat sonradan reel sektörde de gerekli etkileri göstermiştir. Bu nedenle krizin etkileri de karmaşık ve çok yönlüdür. Gerek finansal gerekse reel sektördeki yansımalar KÖSO piyasasını farklı şekillerde etkileyebilir.

Küresel krizin finansal ve reel boyutları göz önüne alındığında, KÖSO'ların iki temel öğeden etkilendiği görülecektir.[123]

1. Azalan güvenin farklı kısır döngüleri ve borç vermek için isteksizlik kamu projelerine özel sektörün katılımını dondurmuştur. Bunun etkisiyle kamu ve özel aktörlerin bağımlılıkları azalmıştır.

[122]Şahin-Uysal-Bayraktar, a.g.m., ss. 319-334.
[123]Şahin-Uysal-Bayraktar, a.g.m., s. 324.

2. Kriz vasıtasıyla “insanlara yardım etme”nin temel hedef olarak alınması, kamu kaynaklarının farklı önlemlere odaklanmasına yol açmıştır. Bunlar, mevcut istihdamın muhafaza edilmesi (kısa süreli çalışma ödenekleri, azalan sosyal güvenlik katkıları, ücret sübvansiyonları, KOBİ ve mikro-işletmelere destek verilmesi), işgücü piyasasına hızla (yeniden) entegrasyonun sağlanması, sosyal güvenliğin güçlendirilmesi ve sosyal altyapıya yatırım yapılması gibi önlemlerdir.

Küresel ekonomik kriz yukarıda sayılan aktarma mekanizmalarıyla, yalnızca hazırlık aşamasındaki ya da başlangıç aşamasındaki KÖSO’ları değil, mevcut KÖSO’ları da ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Durgunluk ve kredi krizi mevcut KÖSO’lar için esasen iki sebepten dolayı sorun oluşturmaktadır. İlk olarak, ekonomik durgunluk ücretli yollar gibi imtiyaz tipi KÖSO’lar üzerinde geliri azaltarak kazançların öngörülenden daha düşük olmasına ve faiz ve kredilerin ödenmesinin zorlaşmasına neden olabilmektedir. İkinci olarak, birçok KÖSO projeleri başlatmak için kısa vadeli borçlarını arttırıp projeler operasyonel hale geldiğinde bu borçları daha düşük faiz oranından yeni borçlanma ile ödeyebileceklerini ummuşlardır. Fakat şimdi faiz ödemelerinin maliyetini arttırmadan yeni kredi bulmak oldukça zor olmuştur. Sonuç olarak, KÖSO’lar iki şekilde de sıkıntıya düşebilir, hatta tümden refinanse edilemez duruma gelebilirler.

KÖSO’ların kriz süreçlerinden en az hasarla çıkması kadar kriz sonrası süreçte KÖSO piyasasının nasıl şekilleneceği önem taşır. Alınacak önlemlerle en azından bundan sonra ülkeler, kriz dönemlerinde ciddi bir tedbir olarak KÖSO piyasasını yeniden yapılandırabilirler. Bunun için kriz sonrası süreçte ortaya çıkacak sosyal, politik ve ekonomik ortamı doğru okuyup KÖSO’lar açısından sadece finansman konusunda değil baştan sona yeni bir yapılanmaya gitmeleri gereklidir. Özellikle KÖSO piyasasında sosyal yönün güçlendirilerek KÖSO’ların özelleştirmeler gibi sırf piyasa ekonomisi araçları olmadığı, toplumsal öncelikleri ve duyarlılıklarının da olması gerektiği belirginleştirilmelidir.[124]

7.1 Küresel Kriz Sonrası Kamu Özel Sektör Ortaklıkları

Neoliberal politikaların genel kabul görmesiyle birlikte, kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin kamu özel sektör ortaklıkları KÖSO eliyle gördürülmesi uygulaması son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Ortaklık anlayışının yaygınlaşması kamu maliyesinde

[124]Şahin-Uysal-Bayraktar, a.g.e.,ss. 319-334.

piyasalaşma ile birlikte ciddi bir anlayış değişimini de beraberinde getirmiştir. Aynı şekilde son yıllarda küresel ölçekte ve sıklıkla tekrarlanan ekonomik krizler yaşanmaktadır. Bu krizlerin KÖSO piyasası üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri ve gelecekte KÖSO'ları nasıl etkileyebileceği tartışma konusudur.[125]

Kamu özel sektör ortaklıkları (KÖSO) son yıllarda gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde (GOÜ) giderek artan öneme sahip olmuşlardır. Neoliberal felsefenin yaygınlaşmasının bir sonucu olarak kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin finansmanının ortaklıklar eliyle gördürülmesi yaygınlaşmıştır. Özelleştirmenin yeni bir kamusal değer yaratıp yaratmadığı da sorgulanmaktadır. Özelleştirme ile planlama süreci bütünlük arz etmemekte ve edememektedir.[126] Hızlı özelleştirmelerin ardından kamu tarafından sunulan mal ve hizmetlerin üretim alanları ortaklıklara açılmıştır. Ortaklık anlayışının yaygınlaşması kamu maliyesinde piyasalaşma ile birlikte ciddi bir anlayış değişimini de beraberinde getirmiştir.[127]

Küresel krizin KÖSO'lar üzerindeki etkileri çeşitli aktarma kanallarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu kanallar dört temel başlıkta toplanabilir. Bunları şu şekildedir:[128]

7.2 Faiz Oranlarındaki Artan Baskı

Kriz ile birlikte gelişmekte olan piyasalar hem kurumsal hem de yabancı bono faiz oranlarında bir yükselişte şahit olmaktadırlar. Gelişmiş ya da gelişmekte olan birçok ekonomide, 2008 ortalarından itibaren risk primlerindeki artışın göstergesi olarak faiz oranları yükselmiştir. Borçlanma maliyetindeki bu artış, hazırlık evresindeki projeleri ve değişken faiz ödemelerine ihtiyaç duyulan kuruluş evresindeki mevcut projeleri etkilemektedir.

7.3 Kredi Bulunabilirliğindeki Azalma

Likidite kısıtlamaları sadece kredinin fiyatını değil, bununla beraber fiyata bakılmaksızın finansal kurumların hisse oranlarının kullanılabilir miktarını da etkilemektedir.

---

[125] Şahin-Uysal-Bayraktar, a.g.e., s. 330.
[126] Ş. Gülcen Eren, "Özelleştirme-Planlama-Kalkınma İlişkisi, Yerel Yönetimlerde Özelleştirilen Mal ve Hizmetlerin Kalkınma Boyutu", *Planlama Dergisi*, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, 2005, Cilt: 1, Sayı: 31,s. 105.
[127] Philippe Burger; Tyson Justine, Karpowicz Izabela, Coelho Delgado, "The Effects Of Financial Crisis On Public-Private Partnership" *International Monetary Fund*, 2009.
[128] Şahin-Uysal-Bayraktar, a.g.e., s. 331.

Likidite sıkışıklığından en çok etkilenen KÖSO'lar, hazırlık evresindekilerdir. Halihazırdaki KÖSO'lar (hem kuruluş hem de işlemsel evredekiler) finansal kuruluşlarla önceden imzalanan anlaşmalar yoluyla krediyi, muhtemelen geriye kalan refinansman ihtiyaçları ile birlikte, güvence altına almışlardır.

7.4 Ekonomik Yavaşlamanın Gelir Nakit Akışları Üzerindeki Reel Etkileri

Gelir nakit akışlarındaki hizmetler için düşük talebin etkisi, borç servisi kapasitesi ve genel karlılık için ikincil etkiler olacaktır. Havaalanlarındaki iniş ücretlerinden ve geçiş ücretli yollardan düşük gelir elde edilmesi bu konuda örnek gösterilebilir.

Bu tehdit esasen işlemsel ve hazırlık evrelerindeki KÖSO'ları etkilemektedir. İşlemsel evrede KÖSO'lar azalan nakit akışından muzdariptirler. Özellikle özel sektör ortağın doğrudan kullanıcı ücretlerine güvendiği koşullarda sıkıntı daha da belirginleşir. Hazırlık evresindeki KÖSO'larda ise bu yavaşlama gelecek karlılık tahminlerini, dolayısıyla projenin uygulanabilirliğini etkileyebilmektedir.

7.5 Öngörülemeyen Döviz Kuru Hareketleri

Özel sektör ortağın büyük ve finansal riskten korunmamış dış borcu olduğu durumlarda, bu durum KÖSO projelerinin bilançoları ve borç servis kapasiteleri üzerinde etkili olabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki finansal riskten korunma, bu ekonomilerin kendi para birimleri için forward piyasalarının yokluğu nedeniyle genellikle imkansızdır. Diğer durumlarda ise dahili döviz kuru riski ortaklar tarafından düşük tahmin edilebilmektedir. Ayrıca projeler, ithal edilen yatırım mallarının artan maliyeti (eğer KÖSO hala inşa halindeyse) ve ithal edilen operasyonel girdiler tarafından etkilenebilmektedir. Bunlardan en çok etkilenenler, dış borcu finansal riske açık olan, işlem ya da kuruluş evresindeki KÖSO'lardır.[129]

7.6 Kriz Sonrası Süreçte Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Mali Yönetiminde KÖSO'ların Yeri

KÖSO'lar için gerekli koşullar oluşturulup uygulama alanı ve etkinliği arttırıldıkça kamu maliyesi üzerinde önemli etkilere sebep olabilecektir. Bu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür:[130]

---

[129] Şahin-Uysal-Bayraktar, a.g.e., s. 332.
[130] OECD Science, Technology and Industry, "OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi: 2004 Türkiye Raporu", 2004, Vol. 92, No. 64, s. 5.

1. Yeni gelir kaynakları, yeni altyapılar ve yeni hizmetlerin meydana gelmesini sağlar.
2. Mevcut gelir kaynakları (kamu ulaşımı, sağlık) için yeni gelişmelere olanak sağlar.
3. Endüstriyel gelişimi destekler ve sonuçta mali geliri arttırır.
4. Kamu bütçeleri daha iyi yönetilir.

8. Yerel Hizmetlerde Kamu Özel Sektör Ortaklıklarının Geleceği

Endüstrileşme ve hızlı nüfus artışı ile gelişen hızlı kentleşme süreci,demokratik gelişmenin de etkisiyle yerel hizmet sunumunda büyük bir artış ve çeşitlenmeyi kaçınılmaz kılmış, bu da sınırlı kaynaklarla daha fazla hizmet sunma baskısı altındaki yerel yönetimleri daha etkili hizmet sunumu amacıyla çeşitli arayışlara itmiştir.[131]

Yerel yönetimlerin görevleri, nüfus yanında sosyoekonomik değişme ve gelişmelerden etkilenmektedir. Yasal düzenlemelerdeki belirsizliğe bağlı olarak, yönetimlere verilen görevlerin hangilerinin "yerel" olduğu ve "öncelikle" yapılması gerektiği konusu önem kazanmıştır. Hizmetler zaman içinde nitelik değiştirerek ve yerel yönetimlerce yerine getirilmelerinin daha ekonomik olduğu genel kabul görmektedir. Öte yandan yerel yönetimler özerk kuruluşlar olup, hizmet önceliklerinin belirlenmesinde kendileri "karar" vericidir. Aynı şekilde yerel yönetimler karar verici olarak hizmetleri kendileri doğrudan halka sunabilecekleri gibi özel sektöre yaptırarak ya da KÖSO'lar aracılığıyla da yapabilirler. Son yıllarda ortaya çıkan dinamikler KÖSO'lar aracılığıyla hizmet sunumunu daha önemli hale getirmiştir.[132]

Gerek ulusal gerekse uluslararası alanda KÖSO'lara ciddi bir talep söz konusudur. Bu temelde uluslararası kuruluşlar da gerek ulusal gerekse yerel yönetimlere daha fazla KÖSO uygulaması için tavsiyelerde bulunmaktadırlar. OECD, IMF, Dünya Bankası gibi kuruluşlar KÖSO uygulamalarını teşvik etmekte, KÖSO'lara yönelik düzenlemelere gitmekte, daha iyi uygulamalar için bir takım kural ve ilkeler geliştirmektedirler. Birleşmiş Milletler Ekonomik Komisyonu da KÖSO'ların yararlarını geniş bir perspektifte ele alarak hem yerel hem de ulusal otoritelere çözümler ve alternatif seçenekler sunabileceklerinden bahsetmektedir.

---

[131]Ahmet Berk, "Yerel Hizmet Sunumu veBelediye İktisadi Teşebbüsleri", *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran 2003, Cilt: 4, Sayı: 49, s. 47.
[132] Şahin, a.g.e., s. 254.

Uluslararası kuruluşların ötesinde çoğu ekonomist de özellikle yerel yönetimlerde KÖSO'ların yararları ve gerekliliği üzerinde durmaktadır. Son olarak toplumsal desteğin de artışı; KÖSO'ların özellikle yerel hizmetlerdeki uygulamalarda daha fazla görülmesini sağlamaktadır.

KÖSO piyasasında son yıllarda görülen büyüme oldukça güçlüdür ve bunun gelecekte de devam edeceğine dair birçok kanıt vardır. KÖSO'lar sadece merkezi hükümetler için değil, aynı zamanda çok sayıda yerel yönetim için de finansman krizlerini çözmede gerçekçi ve pratik bir yoldur. KÖSO'lar her proje ve her yerel yönetim için uygun olmamasına rağmen, uygulanabilir mevcut finansman tercihleri içerisindeki en değerli alternatif olma yönünde gelişme göstermektedir. Bununla beraber KÖSO'lar söz konusu olduğunda özellikle yerel yönetimler açısından bazı yanlış algılamalara dikkat etmek önem taşır. Bu husus yerel yönetimlerde KÖSO'ların sağlıklı bir şekilde gelişimi açısından büyük önem taşır.

Öncelikle dikkat edilmesi gereken husus hizmet sunumunda yerel yönetimlerin dikkatini ve kontrolünü kaybetmemesidir. Unutulmamalıdır ki, yerel yönetimin KÖSO'lara girişmesi, onun politikalarını uygulamaktan veya hizmetlerin sunumunu düzenlemekten vazgeçtiği anlamına gelmez. Yerel yönetim temel kuralları oluşturur ve amaçlarını, politikalarını ve düzenlemelerini yansıtmak için KÖSO ortaklığını şekillendirebilir.

KÖSO'lar sadece altyapı projelerine uygulanabileceği düşüncesi artık geçerliliğini yitirmiştir. KÖSO'lar çeşitli yerel yönetim hizmetleri ve olanaklarını etkin ve yenilikçi bir yolla sunmaktadır. Büyük altyapı projeleri daha çok kamunun dikkatini çekerken, KÖSO'lar sermaye projelerini kapsamayan hizmetleri sunmak için kullanılabilir.

Yerel yönetimlerin KÖSO'lara girişmesinin temel nedeninin borçlanmadan kurtulmak olmadığı göz ardı edilmemelidir. KÖSO girişiminde temel motivasyon borçlanmadan kurtulmak olmamalıdır. Çünkü yerel yönetim ve hizmetlerin nihai kullanıcıları hala öyle ya da böyle borç servisinin sorumlularıdır. Böyle bir düşünce ahlaki riziko olgusunun ortaya çıkmasına neden olacaktır ki, bu istenmeyen bir durumdur.

KÖSO'lar söz konusu olduğunda belirtilmesi gereken önemli bir husus da, maliyet tasarrufları ile ilgilidir. Uygun kredi koşulları nedeniyle yerel yönetimlerin hizmetleri KÖSO'lara göre daha avantajlı şekilde sunabileceği ileri sürülebilir. Bu doğru da olabilir. Fakat her zaman durumun böyle olacağını söylemek mümkün değildir. Eğer gelecekte KÖSO'lardan beklenen fayda en çoklanmak isteniyorsa, yerel yönetimlerin hedefi KÖSO

düzenlemelerinin tüm avantajları üzerinde odaklanmak olmalıdır. Bu avantajlar sadece maliyetle ilgili değil, hizmetin kalitesi ve sürdürülebilirliği ile de ilgilidir. Elbette maliyet tasarrufu ile ilgili önlemler KÖSO sözleşmeleri içerisine yerleştirilebilir. Bunun için yapılması gereken şey KÖSO sözleşmelerinin daha sağlıklı düzenlenmesidir. Yerel idare ve diğer paydaşlar risklerin ve getirilerin paylaşımında daha fazla düzenleyici hükümlere yer verebilirler. Bunun için de yerel yönetimlerin KÖSO sözleşmeleri konusunda daha profesyonel kadrolara yer vermesi ve KÖSO sözleşmesi adı altında yandaşlarına yeni kar alanları yaratmak gibi politik çıkarlardan uzak durması gerekir.[133]

9. Türkiye'de KÖSO Uygulamaları ve Mevzuat

Türkiye'de KÖSO uygulamalarının hangi yöntemlerle gerçekleştirilmeye başlandığının ve bu uygulamalarının kuruluş yıllarından itibaren ülkeye hangi kanunlar çerçevesinde getirildiğinin maddelendirilmesi aşağıdaki gibidir:

1. Osmanlı döneminden kalan 1326 tarihli (1910) "Menfaii Umumiyeye Müteallik İmtiyazat Hakkında Kanun" imtiyaz oluşturan hizmetlerin özel sektöre devrinin genel yasal dayanaklardan biri olup halen yürürlüğünü korumaktadır.[134]
2. 1984 yılında çıkarılan 3096 sayılı Kanunla o zamanki Türkiye Elektrik Kurumu tekelinde bulunan elektrik üretimi, iletimi, dağıtımı ve ticareti için özel sektörün görevlendirilebilmesine imkanı getirilerek altyapı projelerinde kamu özel sektör işbirliğinin ilk yasal altyapısı oluşturulmuştur. Yine 1988 yılında çıkarılan 3465 sayılı Kanunla da Karayolları Genel Müdürlüğünün yetkisinde bulunan otoyol yapım ve bakım ve hizmetlerinin özel sektörce yapılabilmesi imkanı getirilmiştir. Bu düzenlemelerle Türkiye, KÖSO alanında yasal altyapı oluşturmaya çalışan ilk ülkelerdendir.[135]
3. Türkiye'de KÖSO modelleri ile ilgili somut uygulamalar ise özellikle 90'lı yıllarda gündeme gelmiştir. Türkiye, özelleştirme uygulamalarında olduğu gibi, KÖSO projeleri ile ilgili ilk düzenleme yapan ülkelerdendir. 1994 yılında çıkarılan 3996 sayılı Kanunla Yap-İşlet-Devret modeli "ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak ihtiyacı

[133] Şahin, a.g.e., s. 261.
[134] Menafıı Umumiyeye Müteallik İmtiyazat Hakkında Kanun (Osmanlı Kanunu),Kanun Numarası: 576, Kanun Kabul Tarihi: 10.06.1326,Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 24.06.1326, Madde 1,2,4,5,8.
[135] Karayolları Genel Müdürlüğü Dışındaki Kuruluşların Erişme Kontrollü Karayolu (Otoyol) Yapımı, Bakımı Ve İşletilmesi İle Görevlendirilmesi Hakkında Kanun, Kanun Numarası: 3465, Kanun Kabul Tarihi: 28.5.1988,Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 2.6.1988, Resmi Gazete Sayısı: 19830, Madde 4.

duyulan projelerin gerçekleşmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli" olarak tanımlanmıştır. Bu kanunun uygulama alanının genel olarak imtiyaz sözleşmelerini içermesi nedeniyle uygulamada çıkan bazı anayasal sorunlara rağmen, bu kapsamda özellikle elektrik üretimi alanında projeler hayata geçirilmiştir.[136]

4. 1997 yılında çıkarılan 4823 sayılı Kanun ile de elektrik üretim tesislerinin Yap-İşlet Modeli ile kurulabilmesi sağlanarak Yap-İşlet modeli de KÖSO uygulamaları arasına alınmıştır. 2006 yılında çıkarılan 5539 sayılı Kanunla bu kanunda yapılan değişiklikle bu kanun kapsamında TEAŞ'la yapılacak anlaşmaların özel hukuk sözleşmeleri olması hükme bağlanmıştır.[137]
5. 1999 yılında Anayasa'da yapılan değişikliklerle YİD sözleşmelerinin özel hukuk hükümlerine ve uluslararası tahkime tabi olma imkanı getirilerek uygulamada karşılaşılan temel sorunlar giderilmiştir. 2004 yılında 5183 Sayılı Kanunla Danıştay Kanununda yapılan değişiklikle YİD ve Yİ konularında ihtisas dairesi oluşturularak yargısal alanda etkinlik artırılmıştır.[138]
6. 2005 yılında çıkarılan 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5355 Sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu ve nihayet 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile yerel yönetimlerin görev alanlarına giren yatırımlarda Yap-İşlet-Devret veya Yap-İşlet modeli ile çalışmalarına imkan sağlanmıştır.
7. YİD ve Yİ modelleri dışındaki ilk somut KÖSO düzenlemesi 2005 yılında 5396 Sayılı Kanunla Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu'na eklenen bir madde ile yapılmıştır. Buna göre Yüksek Planlama Kurulu'nca karar verilmesi halinde Hazine (veya gerekiyorsa şahıs) arazileri üzerine özel sektörce yapılacak sağlık tesisleri Bakanlıkça belirli bir süre üst hakkı verilmek suretiyle kiralanacak, tıbbi hizmetler dışındaki tüm hizmetler özel sektör tarafından verilebilecektir. Yap-Kirala-Devret olarak adlandırılabilecek bu KÖSO modeli ile ilgili uygulama yönetmeliği de Temmuz 2006'da yürürlüğe girmiştir.[139]

---

[136] Bazı Yatırım Ve Hizmetlerin Yap-İşlet-DevretModeli Çerçevesinde YaptırılmasıHakkında Kanun, Kanun Numarası: 3996,Kanun Kabul Tarihi: 8.6.1994,Resmi Gazetede Yayımlanma Tarihi: 13.6.1994, Resmi Gazete Sayısı: 21959,Madde 3.

[137] Yap-İşlet Modeli İle Elektrik Enerjisi Üretim Tesislerinin Kurulması Ve İşletilmesi İle Enerji Satışının Düzenlenmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun,Kanun Numarası: 5539, Kanun kabul tarihi: 01.07.2006, Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 18.07.2006, Resmi Gazete Sayısı: 26232, Madde 1a.

[138] Danıştay Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun,Kanun Numarası: 5183, Kanun KabulTarihi: 02.06.2004, Madde 9.

[139] Sağlık Hizmetleri Temel Kanununa Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun,Kanun Kabul Tarihi: 03.07.2005, Kanun Numarası: 5396, Madde 1.

8. Şimdiye kadarki uygulamaya bakıldığında genel olarak Türkiye'nin bu alanda yeterince başarılı olduğu söylenemez. Özellikle 90'lı yıllarda siyasi ve ekonomik ve hukuksal altyapı ve istikrarın eksikliği ve sözleşme tasarımında yapılan hatalar, kamu ve özel sektör işbirliği açısından ciddi olumsuzluklar getirmiş, kamuoyu nezdinde bu modellerin güvenirliliği tartışılır hale gelmiştir. Geçmişte özellikle enerji sektöründe uygulanan Yap-İşlet-Devret ve Yap-İşlet modellerinde yaşanan olumsuz deneyimlerin, bu modelin uygulamasının yaygınlaştırılmasına engel olmaması gerekmektedir. Son yıllarda bu alanda başarılı uygulamalar görülmektedir. Nitekim havaalanı yapımı ve işletmeciliği alanında yapılan ve son yıllarda da hızlanan KÖSO uygulamaları ile 6 ayrı projede yaklaşık 1 milyar ABD Doları bir yatırımla çağdaş havaalanlarının yapımı sağlanarak 50 milyon yolcu/yıllık bir kapasite artışı sağlanmıştır.[140]

[140] Ali Güner Tekin, Kamu-Özel Sektör İşbirlikleri- Kamu-Özel Ortaklıkları, (Public Private Partnerships Veya PPP Modelleri), http://www.ppp.org.tr/component/option,com_myblog/show,Kamu-Ozel-Sektor-Y-birlikleri-ve-Ortaklyklary.html/Itemid,50/ 13.10.2011.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YEREL KAMUSAL MAL VE HİZMETLERDE KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI "ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ"

Bu bölümde, Çanakkale Belediyesi'nin kısaca geçmişi ve içyapısına değinilecek; hemen ardından özel sektörle giriştiği ortaklıklara; önce en klasik model olan satın alma ile başlayıp; asıl konumuz olan kamu özel sektör ortaklığıyla gerçekleşmiş yerel hizmet sunumu örnekleriyle son verilecektir.

1. Çanakkale Belediyesi ve Özel Sektör Ortaklıkları

Çanakkale Belediyesi, çalışmada; kamu özel sektör ortaklıklarının, yerel kamusal hizmetler ölçeğinde daha ayrıntılı ve somut olarak incelenebilmesi anlamında, yerel yönetim birimini temsil edecek örneği teşkil etmektedir.

Çanakkale Belediyesi, Türkiye'deki tüm diğer belediyelerde ve yerel yönetim kurumlarında da olduğu gibi, kent sakinlerine ulaştırmak istediği yerel kamusal mal ve hizmetleri, her ne kadar kendisi tasarlayıp, uygulayıp, gerekli gördüğü şekilde sunmak istese de; bunun için ne bütçesi, ne de yukarıda bahsedilen yönetim birimlerinin kendi başlarına bir destekçisi olmadan gerçekleştirmek istedikleri projelerini uygulayabilmesi söz konusudur.

Belediye; bir yerel kamusal hizmet projesini gerçekleştirirken, kendi başa çıkmakta güçlük çektiği; finans, yönetim ya da farklı bir konuda yardım ihtiyacı duyduğu anlarda, artık kendisine kanunlar çerçevesinde sunulan sınırlarda; özel sektörden yardım isteyebilmektedir.

Bu nedenle; belediye bünyesinde yerel kamusal hizmet veren aşağıdaki birimler, özel sektörle yaptıkları ortaklıkları yasalar çerçevesinde, kent sakinlerine; daha ucuz, daha az maliyetli, daha hızlı ve daha külfetsiz sunabilmektedir. Ancak yapılan bu kamu özel sektör ortaklıkları, iyi ve olumlu taraflarının yanı sıra hangi olumsuz ve göz ardı edilen taraflarını da barındırmakta sorusunu akıllara getirmektedir.

2. Çanakkale Belediyesi'nin Farklı Şekillerde Yerel Hizmet Sunumları

Ortakların üstlendiği risk ve kattıkları yatırımın büyüklüğüne göre KÖSO türlerinden Çanakkale Belediyesi tarafından gerçekleştirilmekte olan çeşitleri, aşağıdaki şekildedir:

2.1 Belediyenin Otobüs Durakları ve Duyuru Hizmetini Özel Sektöre Yaptırması

Yerel yönetim biriminin yukarıda imtiyaz modelini anlatırken de değinildiği üzere, kendisinden başka kimsenin görevi olmayan bir takım tekel görevleri bulunmaktadır. Bunlara en basitinden iki örnek de otobüs durakları[141] ile ilan ve duyuru hizmeti verilebilir. Çünkü bir otobüs durağı, durağın bulunduğu yerin yerel yönetim birimi dışında hiçbir kurum veya kuruluş tarafından yapılmaz. Çanakkale kenti için de durak yerleştirilmesi hizmeti; tamamen belediyenin görevindedir. Aynı zamanda belediyenin kent sakinlerini ilan vs.'lerinden haberdar etmek için kullanacağı duyuru sistemlerinin yatırım ve kullanılmasından da kendisinden başka hiçbir kurum veya kuruluş sorumlu değildir. Bu noktada belediye, bu tekel durumundaki hizmetlerinin yatırımlarını, imtiyaz modeli ile özel sektöre gördürmeye çalışmaktadır.

Belediyenin yaptığı anlaşmaya göre firma, otobüslerin her indirip bindirme noktasına durak yerleştirecek, karşılığında da belediyeye reklam ve ilan vergisini ödemek koşuluyla duraklardan aldığı reklamların gelirlerine sahip olacaktır. Durakların yanısıra, reklam raketlerinden elde ettiği gelir karşılığında da belediyeye reklam vergisi dışında bir gelir ödemeyecektir. Çanakkale Belediyesi bu noktada görevlendirdiği kontrolörleriyle sadece durakların kontrollerini yapmakta, hasar vs. tespit ettiğinde Wahl Firması'na bunları bildirip, yapım-onarımını takip etmektedir.

Ayrıca Çanakkale Belediyesi, duraklardaki reklam panoları dışında, otobüslerin içine de, "reklam ekranları" konmasına izin vermiştir. Mobil Ekran Ltd. Şti., 2006 yılında araçların içine ekranlar yerleştirmiştir; Wahl Firması'nda olduğu gibi vergilerini ödemek kaydıyla, ekranlara aldığı reklamların gelirlerini de kendisi almaktadır. Mobil Ekran Ltd. Şti., otobüslere ücretsiz olarak monte yaptığı ekranların, arıza-bakım-onarım hizmetini de yine kendisi yerine getirmektedir. Burada belediyenin çıkarı bir bakıma şu olmaktadır: halka yazılı ya da görsel basın yoluyla ulaşamayan yerel yönetim birimi, kent sakinlerine

[211] Halk otobüslerinin yolcu indirip, bindirdiği duraklar, açık ihale usulüyle satışa çıkarılmış, ihaleyi Era Reklamcılık A.Ş. almıştır. Era Firması'yla yapılan anlaşma, 23.11.2004 Tarih, 2004/500 Sayılı Encümen Kararı ile hayata geçirilmiştir. Öncelikle Era Firması kentteki merkez noktalara reklam raketleri asmış, ardından duraklara yönelmiştir. Sonradan bu firma alman firmasıyla birleşmiş adı "Wahl" olarak değişmiştir.

ulaştırmak istediği duyurularını vs. bu ekranlardan herhangi bir ücret ödemeden tüm gün toplu taşıma araçlarını kullanan vatandaşlarına duyurabilmektedir.[142]

2.2 Belediyenin Ulaşım Hizmetini Özel Sektörle İşbirliği İçinde Yürütmesi

Çanakkale Belediyesi'nde Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü'nün özel sektörle ortaklık yaparak halka götürdüğü hizmetler arasında; "şehiriçi toplu taşıma hizmeti", bir imtiyaz örneği sayılabilir. Daha önceleri (yani bugüne kadar), toplu taşıma hizmeti, Çanakkale Belediyesi tarafından tekel durumda verilirken, bu imtiyaz projesiyle birlikte şehiriçi toplu taşıma hizmeti, belirli süreliğine özel sektöre devredilmiştir. Fayda sağlayanlara (kent sakinlerine) şehiriçi ulaşım hizmetinin verildiği otobüslere de "Özel Denetimli Halk Otobüsleri" denilmektedir. Çünkü imtiyaz modeline de dayanarak, denetim ve kontrol hala Belediye'nin elindedir. Burada yerel yönetim birimi; "Çanakkale Belediyesi", özel sektör firması; "S.S. 18 No'lu Kooperatifi", fayda sağlayanlar da; "Çanakkale Kent Sakinleri"dir. KÖSO modeli ise; "imtiyaz"dır. Bu model çerçevesinde yine "Çanakkale Belediyesi", Kooperatif'e gördürdüğü toplu taşıma hizmetinin kalitesini ve ücretlendirme politikasını kontrol etmekte ve düzenlemektedir.

2006 Yılının Haziran ayında, S.S. 18 No'lu Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi [143] "şehiriçi toplu taşıma sistemi" adı altında kurulmuş ve bundan önceki tüm şehir içi çalışan toplu taşıma hatları bu kooperatif altında toplanmıştır. Güzelyalı Belde Kooperatifi, Kepez Belde Kooperatifi ve Şehiriçi Kooperatifi, 18 No'lu Kooperatif altında birleşmiş, bunun sonucunda da bahsedilen kooperatif, Çanakkale Belediyesi ile 15 yıllığına anlaşma yapmıştır. Bu anlaşmaya göre, tüm şehiriçi ve beldelere toplu taşıma hizmeti bu kooperatifin araçları[144] ile sağlanacak, anlaşmaya göre 15 sene sonunda da belediye, bu sistemi tekrar ihaleye çıkaracaktır.

---

[212] Çanakkale Belediyesi Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü.

[213] S.S. 18 No'lu Motorlu Taşıtlar Kooperatifi, 5093 Sayılı Belediye Kanunu'nda "Toplu Taşıma Hizmetlerinin Belediyeye Devredilebilmesi Yönetmeliği"ne istinaden 2006 Yılının Mart ayında meclis kararı ile oluşturulmuştur. Böylece 07.03.2006 Tarih ve 2006/54 Sayılı Meclis Kararı ile "Özel Denetimli Halk Otobüsleri Yönetmeliği" çıkartılmış ve takip eden Haziran ayında da sistem kurulmuştur.

[214] Ayrıca; bahsedilen kooperatiflerin (Güzelyalı, Kepez, Merkez) araçları dışında, Çanakkale Belediyesi'nin sahipliğinde 11 adet de toplu taşıma aracı bulunmaktadır. Bu araçlar resmi plakalıdır. Otobüslerin tümü büyük otobüstür bu nedenle her hatta birer tane bu büyük otobüslerden konulmuştur. Ancak Belediye'ye ait bu otobüsler, havalar ısındıktan sonra okullar kapanıncaya kadar, Çanakkale Belediyesi'nin "gezi projesi" çerçevesinde ilköğretim okullarına ücretsiz olarak yakın ören yerlerine (Truva vb. gibi), sahil şeridine (Assos vb. gibi) ve tarihi yörelere (gelibolu vb. gibi) gezi düzenlemektedir. Bu sebeple şehiriçi hattan bu zamanlarda çıkmaktadır. Örneğin şu anda; belediyenin sadece 4 adet otobüsü kooperatifte çalışmaktadır, diğerleri okul gezileri için kullanılmaktadır. Buradan, bu gerçekleştirilen KÖSO ile ilgili çıkaracağımız sonuç şudur: yerel yönetim birimi, KÖSO ile sadece ekonomik boyutta değil sosyal anlamda da ortaklık içerisindedir. Çünkü Çanakkale Belediyesi, şehiriçi ulaşım hizmetini kooperatife imtiyaz etmesi sonucunda, kendisine ait olan

Özel denetimli halk otobüslerinin her gün taşıdığı yolcular, işin özel sektör ayağı olan Kooperatifin ve yerel yönetim birimi olan Belediye'nin gelirlerini belirleyeceğinden; para konusunda şeffaflık ve sistemli olmak adına, ulaşım ücretlerini toplamak için bir "kart sistemi" mevcuttur. Bu kart sisteminin adı; "Kentkart"tır. Kentkart'ın şehiriçi halk otobüslerinde kullanılmaya başlanması da yine aynı kooperatif kararında olduğu gibi, meclis kararıyla alınmış ve kabul edilmiştir. Böylece otobüslerde kullanılan bilet sistemi, Kentkart kullanımına yani; manyetik alana para yüklemesi yapılması ve kartın okutulması şekline dönüştürülmüştür. Her otobüse bir validatör (kart okuyan makina) yerleştirilmiş; bu makinelerin herhangi bir bakım-onarım ya da arıza durumda devreye girmesi için iki görevli bu hizmet çerçevesinde belediyeye Kentkart [145] Firması tarafından görevlendirilmiştir.

"Özel Denetimli Halk Otobüsleri"nde meclis kararı; sadece Kentkart sisteminin uygulanması için değil, araçları takip sistemi ve bilgi sistemlerinin montesi için de alınmış olup, Kentkart Marmara Ltd. Şti.; bahsedilen hizmetlerin tümünü yüklenmiş ve buna göre imtiyaz sözleşmesini imzalamıştır. Firma ayrıca, teknolojik yenilikleri ve bilgileri de validatör makinelerine yükleyeceğini ve belirli zamanlarda güncellemelerini yapacağını kabul etmiştir. Belediye böylece halk otobüslerinin tüm teknik hizmetlerini de ortaklık yaptığı bu firmaya gördürmüş olmaktadır. Tüm bu oluşumlar ve meclis kararı doğrultusunda, Belediye ve Kentkart Marmara Ltd. Şti. arasında 07.08.2006 Tarihinde protokol imzalanmıştır.

Bu imtiyaz projesinde, özel sektör firmasının yani; Kooperatifin geliri de şöyledir: Kooperatifin kendi havuzunda yani banka hesabında, otobüs gelirleri toplanmakta ve bu gelirlerin içinden tüm hissedarlar belirlenen oranlarda pay almaktadır. Buna göre; özel denetimli halk otobüslerinden elde edilen gelir, aşağıdaki pay dağılımıyla gerçekleştirilmektedir:

---

otobüsleri boşa çıkarmıştır ve böylece sosyal anlamda (belki de politik anlamda) fayda sağlayıcılar için (belki de oy kaygısıyla) gerçekleştirmek istediği hizmeti; bu sayede gerçekleştirebilmektedir.

[215] Kentkart Firması, yine bir özel sektör firması olup, İstanbul firmasıdır. İzmir ve Kocaeli Büyükşehir Belediyelerine de aynı hizmeti vermektedir. Çanakkale Belediyesi ilk olarak 2001 yılına kadar İzmir bölgeye bağlı olup sonrasında Kocaeli bölgeye bağlanmıştır. Fakat muhatap değişmemiş; hala Kentkart Marmara Ltd. Şti. ile meclis kararına istinaden yapılan sözleşme devam etmektedir.

1. Marmara Ltd. Şti. %30 oranında havuzdan pay almaktadır,
2. Bayiler (Kentkart satan büfeler, dükkanlar, diğer satıcılar vs.) %30 oranında havuzdan pay almaktadır,
3. Belediye %40 oranında havuzdan pay almaktadır.

2.3 Özel Sektörden Hizmet Alımı ile Gerçekleştirilen Kurumiçi Temizlik ve Güvenlik İşleri

Çanakkale Belediyesi'nde temizlik hizmeti, özel firmalardan görülmektedir. Belediye'nin hizmet binalarının temizliğinde yani kurumiçi temizlik hizmetinde; hizmet alımı, yine özel sektör firmasına ihale edilmiştir ve bu şekilde karşılanmaktadır. Son üç yıldır, kurumiçi temizlik hizmeti, Efem Temizlik Tic. Ltd. Şti. tarafından gerçekleştirilmektedir. Çanakkale Belediyesi'nin toplam üç adet temizlik hizmeti alan binası vardır. Efem Temizlik Şirketi, belediyeye temizlik hizmetini 10 personelle vermektedir. Belediye bünyesinde çalışan memur ve işçi kadrosunda temizlik işleri yapan bir personel bulunmamaktadır.[146]

Ayrıca bu üç binadaki güvenlik hizmeti de yine dışarıdan; özel güvenlik şirketinden karşılanmaktadır. Dardanos Güvenlik Hizmetleri Ltd. Şti., hem üç belediye binasında, hem de Belediye Pazar Yeri'nde, gece gündüz vardiyalı olarak toplamda 11 personelle yürütülmektedir.

2.4 Çanakkale Belediyesi'nin Diğer Hizmet Alım İhaleleri

Çanakkale Belediyesi, kent sakinlerinin (fayda sağlayıcıların) temel gereksinimleri olan elektrik, doğalgaz ve telefon kurumlarının altyapı ve üstyapı çalışmalarında bağlantı yapılmak istenen cadde veya parsellerde bu kurumlarla koordineli olarak çalışmaktadır. Böylece çalışmalara başlandığında bu kurumlardan sadece birisinin değil, birkaç tanesinin aynı anda çalışmasını sağlamaktadır. Örneğin, doğalgaz bir yoldan geçirilirken, boş bir parsele abonelik için uzatma yapılmazsa; ve buraya da daha sonradan bir bina yapılırsa, bina doğalgaz bağlantısız kalır. Bu durumda belediye de belli bir bedel karşılığında buraya doğalgaz inşaatının tekrar yapılmasını şart koşar. Fakat elektrik ve telefon için normal inşaat söz konusuyken, doğalgaz için özel bir izin de gerekmektedir. Bu sebeple, herhangi bir kent alanında bir altyapı inşaatına giriliyorsa, aynı anda birkaç farklı kurum hizmetinin

[206] Çanakkale Belediyesi'nde toplam 334 personel istihdam edilmektedir. Çanakkale Belediyesi'ne dışarıdan personel alımı, 2887 sayılı kanunun, 51/C maddesine göre yapılır. Belediye'de personel birimi, gerekli personel alımını veya istihdamını, 22.2.2007 Tarihli Mahalli İdareler Norm Kadro İlke ve Standartlara Dair Yönetmeliğin 22. Maddesine dayanarak yapılmaktadır.

de birlikte gerçekleştirilmesi, hem belediye için hem de bu hizmetlerden faydalananlar için daha az zaman harcayarak ve daha az maliyetli olur.

Çanakkale Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü'nün bir diğer işi de 2009 yılında başlayan ve süre uzatımlarıyla beraber, 2010 yılı içerisinde bitirilen Kordon Boyu Dolgu Yapım İşi[147]dir.

Çanakkale Belediyesi bu işlerden de anlaşılacağı üzere, çeşitli hizmet gördürme usulleriyle bir takım hizmetleri kendisi yapmak yerine özel firmalara ihale ederek fayda sağlayıcılara (kent sakinlerine) daha ekonomik ve hızlı olarak arz olmaktadır.

2.5 Belediye Sayaç Hizmetinde KÖSO Alternatifi: Akıllı Sayaç

Çanakkale Belediyesi, Su ve Kanal Müdürlüğü Akıllı Sayaç Birimi'nde 2002 yılından beri birlikte çalışılan Sayot Firması vardır. Akıllı sayaçların takılı olduğu yerlerdeki sayaçların bakımı, onarımı ve vatandaş mağduriyetinin giderilmesi hizmetleri Sayot Firması[148] tarafından karşılanmaktadır. Akıllı sayaç; ön ödemeli kartlı su sayacı yerine kısaltma olarak kullanılmaktadır. Sayot tüm bu hizmetleri kendi personeli ile yapmaktadır. Sayot'un denetimi, belediye personeli tarafından yılda bir kez yapılmaktadır.

Çanakkale'de Sayot kullanıcısı sayısı toplam 15.730'dır. Sayot kullanımı zorunlu tutulmamıştır, böylece akıllı sayaç kullanımı isteğe bağlı olarak diğer su sayaçlarına alternatif durumdadır. Sayot akıllı sayaca ek olarak, 2008 yılında entegre sistem dahil edilmiştir. Entegre sistemde, akıllı sayaçların bilgisayarlı modeli kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu yeni sayaç tipiyle birlikte, yeni bir sistem de kurulmuştur. Entegre sayaç abone sayısı ise kentte, 2660'tır. Kentteki aboneler akıllı sayaç ve entegre sayaç arasında karşılaştırma yapıldığında entegre sayaçtan daha memnundur. Kent sakinleri, bu şekilde alternatif sayaç hizmetlerini, (akıllı, entegre, klasik) faydalı bulmaktadır.

Görüldüğü üzere, Belediye'nin normalde kendisinin gerçekleştirdiği sayaç hizmetlerini, teşvikle özel sektöre gördürmesi; yine kent sakinlerinin (fayda sağlayıcıların) lehine olmuştur. Şöyle ki, hizmetin külfetinden kurtulmasının Belediye'ye sağladığı maddi faydanın yanısıra vatandaş, farklı sayaç (su saati okunması, kartla kontörlü su alınması vs.)

---

[208] Kordon Boyu Dolgu Yapım İşi'nin ihalesini yüklenen müteahhit (yüklenici) firma, Hak-Bay A.Ş. adında bir İzmir firması'dır. İhalenin bedeli 683.664,45 TL'dir.

[217] Sayot, İstanbul firması olup, 2002 yılında açık ihale usulü ile Çanakkale Kenti'ndeki akıllı sayaç işini üstlenmiştir. Sayot ile birlikte akıllı sayaç denen sistem kente ilk kez kurulmuştur. Akıllı sayaç; "Ön Ödemeli Kartlı Su Sayacı" yerine kısaltma olarak kullanılmaktadır.

alternatifleriyle, sunulan hizmetler arasından arzu etti sayacı tercih eder ve kullanır. Böylece yerel yönetim biriminin yerel hizmeti, KÖSO ile çeşitlenmiş olur.

2.6 Belediyenin Su Sayaçlarını Okumada Özel Sektörle Yaptığı İşbirliği

Akıllı ve entegre sayaç sisteminin yanı sıra, klasik faturalı sayaç sisteminde de Çanakkale Belediyesi, bir özel sektör firmasıyla ortaklık halindedir. Çalıştığı firma, her sene yapılan ihale sonucu değişmektedir.

Çanakkale Belediyesi, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 35. Maddesine göre açık ihale usulü yöntemiyle 2011 senesi için genel sayaç hizmetlerini (sayaç okuma, suyu bağlama ve kesme ile ihbarnamelerin dağıtılması işleri), Sunay Madencilik Firması[149]na vermiştir. Bu firma belediye ile yaptığı sözleşme kapsamında; "faturalı sayaçları okuma", "su bağlama ve kesme" ile "ihbarname dağıtma" işlerini yapmaktadır. Karşılığında da Belediye'den hizmetinin bedelini almaktadır yani yüklenici firmaya Belediye, hizmet bedelini yaptığı iş karşılığı olarak ödemektedir. Sunay madencilik firmasına bu hizmetleri gerçekleştirmesi esnasında gerekebilecek, kilit kesme ve bağlama aparatları da belediye tarafından temin edilmektedir.

Belediye de bu noktada, bu yerel kamusal hizmeti; ucuz maliyetli olarak halka sunmuş olur. Bahsedilen bu işleri elbette Çanakkale Belediyesi kendisi de gerçekleştirebilmektedir ancak; yukarıda "özel kesimin teşvik edilmesi" modelinin yerel hizmetler için olan kısa tanımında da konusu geçtiği üzere bu durum; gereksiz maliyetlere katlanma sonucunu doğurabilmektedir. Belediyenin kendi personeli bu hizmeti görürken, çok daha külfetli olan bu iş, özel firmalara verilerek daha avantajlı duruma gelmiştir. Bu nedenle su sayacı okuma, suyu kesme ve bağlama işleri; Su Şefliği Birimi tarafından, ihale yöntemiyle her yıl talip olan özel sektör firmalarına yaptırılmaktadır. Böylece yerel yönetim birimi tarafından yapılacak yatırımlardan tasarruf edilmiş olunur. Ortada özel sektörün kendi isteğiyle dahil olabileceği bir piyasa yok iken, böyle bir piyasa açarak (uzantısında teşvik ederek) daha doğrusu; yapmakla yükümlü olduğu hizmeti yapmaktan çekilerek kamu sektörü, özel sektöre faaliyet gösterebileceği bir alan yaratmıştır.

2.7 Şehirlerarası Otogar İnşaatı Hizmetinde Özel Sektörle İşbirliği

2010 senesinde Çanakkale Otogarı'nın inşaatına başlanmıştır. 2012 yılının Ocak ayında da otogar; yüklenici firmadan teslim alınacaktır. Bu inşaatın Çanakkale Belediyesi

[218] Çanakkale Belediyesi'nden, bu yerel hizmet ihalesini; 2010 yılında Yılser Firması, 2011 senesinde ise Sunay Madencilik Firması almıştır.

tarafından yüklenici firmaya verilmesi; "Yarışma Usulü[150]" uygulamasıyla perçinlenmiştir. Normalde 2012 yılının Ağustos ayında teslim edilecek olan otogar, bu nedenle ocak ayında teslim edilecektir. Çünkü yarışmada "zaman şartı" konmuştur. Buranın yüklenici firması İstanbul Büyük Otobüs İşletmeleri A.Ş.'dir. Otogar inşaatı sona erdiğinde, Çanakkale Belediyesi buraya; tüm şehirlerarası ve ilçeler arası otobüs seferlerini koyacaktır. Kent içinde bulunan eski garaj tamamen kapatılacak ve yıkılacak, tümüyle yeni garaja taşınılacaktır.

Otogar inşaatı; "Yap işlet Devret Modeli (YİD)" ile yüklenici firmaya verilmiştir. Bu model ile otogar; 15 sene sonra tam olarak Çanakkale Belediyesi'ne devredilecektir. Bu tarihe kadar ise, garajdan ve içerisindeki işyerleri ile dükkanlardan bir kısmının kirası müteahhite bırakılacak, işletmesi karşılığında da bu yüklenici; yani müteahhitten bir bedel alınacaktır.

2.8 Çay Bahçelerinin Özel Sektör Tarafından Kiralanarak İşletilmesi

Yazları, Çanakkale kordon boyundaki sahil kenarına asfalt yolun kapatılıp, çay bahçesi kurmak üzere masalarının konduğu alan ve "Şakir'in Yeri Çay Bahçesi"nde, belediye tüm yerleri şahıslara vermiş ancak buralardan sezonluk (Şakir'in Yeri için yıllık) kira parası ve işgaliye ücreti almaktadır.[151] Kira artışları encümen kararı ile olmaktadır. Bu yerler bir defaya mahsus kiralanmıştır; herhangi bir kira ödeme problemi ya da başka bir problem olmadan içinden çıkma zorunluluğu yoktur. Yenileme ya da çeşitli amaçlarla yapılan inşaat çalışmalarını, kiracı kendisi karşılamaktadır.

Görüldüğü üzere belediye, hem yerinin hem de tesisinin sahibi olduğu çay bahçesi tesislerini, özel işleticiye kiralamak suretiyle devretmiş, böylece hem işletme külfetinden kurtulmuş hem de söz konusu mekanların bakım, onarım ve tadilat gibi masraflarını özel sektör ortağına yükleyebilmiştir. Çanakkale Belediyesi'nin bu ortaklık modelinden elde ettiği gelir ise, sezonluk ya da yıllık olarak tahsil ettiği kira bedelleridir. Aynı zamanda bu işletmelerden, sınırları içerisindeki her işletmeden olduğu gibi rutin vergilerini de tahsil etmeye devam etmektedir.

---

[216]İdareler her türlü etüt, plan, proje ve güzel sanatlara ilişkin işleri gerekli görüldüğünde, "Yarışma Usulü" ile yaptırabilirler. Bu işlerin mesleki kontrollük hizmetleri, projesi uygulanacak olan yarışmacıya, pazarlıkla ihale edilebilir. İdareler kuruluş kanunlarında yer alan işlere ilişkin yarışmaların yürütülmesiyle ilgili yönetmelikleri hazırlarlar.

[151] Şakir'in Yeri Çay Bahçesi yıllık kira bedeli 2010 yılı için 60.000- TL'dir.

2.9 BP ve Carrefoursa'nın Belediyeden Yer ve Tesis Kiralanarak İşletilmesi

Çanakkale Belediyesi merkez binasının yanında, 2000 yılında ihalesi yapılarak Carrefoursa'ya verilmiş bulunan ve 2011'in sonunda işletme hakkı (kiralama) sözleşmesi bitecek olan belediyeye ait ada, buradaki sözleşme uzantısında yıllık cirosunun %2'sini Çanakkale Belediyesi'ne bırakmaktadır. 2011 senesinde sözleşme bitiminde ya iki tarafın yeniden anlaşması sonucu sözleşme yenilecek, ya da yeniden kiraya verilecektir.

Otogarın yanındaki merkezde bulunan BP[152]'nin bulunduğu akaryakıt istasyonun yer ve işletme sahibi de Çanakkale Belediyesi'dir. Burayı da işletmek için kiralayan akaryakıt firmalarından yıllık kira bedeli almaktadır. Yer sahibi Çanakkale Belediyesi olup, işletme hakkında Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'nin de ortaklığı bulunmaktadır, dolayısıyla akaryakıt satışlarından da kar edilmektedir. 2011'in Aralık ayının 15'inde bu istasyonun işletilmesi işi ihaleye çıkacaktır. Bu sebeple ihaleye girmek isteyen şirketlerden teklifler alınmaya başlanmıştır. Yer, yine akaryakıt istasyonu olarak ihale edilecektir. Bu işletmenin (kullanım) irtifa hakkı beş yıldır. Ancak bu ihaleye katılabilme şartı olarak, akaryakıt şirketlerinden piyasa pazar payının %10'un üzerinde olması aranmaktadır. İhale, 2886 Sayılı Devlet Kamu İhale Kanunu'nun 51/g maddesine göre düzenlenmektedir.

Çanakkale Belediyesi yerlerini Carrefoursa ve BP'ye kiralamak suretiyle, hem alışveriş merkezi tesisinin hem de akaryakıt istasyon tesisinin işletme hakkını bu firmalara devretmiş bulunmaktadır. Belediye, belirli dönemlerde bu firmalardan, kiraladıkları yerlerin işletme gelirlerinden yüzde şeklinde pay almakta ya da kendisine kira bedeli ödetmektedir.[153]

3. Çanakkale Belediyesi Hizmet Sunumlarında Kamu Özel Sosyal Ortaklıklarına Örnekler

Barbaros mahallesinde, Hamidiye Sokak'taki, Dardanelspor A.Ş.'nin arsası da Çanakkale Belediyesi'ne aittir. Çanakkale Belediyesi'nin 1993 yılında Dardanelspor A.Ş. ile imzaladığı protokol doğrultusunda; kırk dokuz yıllığına bu arazi; "Dardanelspor A.Ş. Tesisleri"ne dönüşmüştür.

Çanakkale Belediyesi tarafından, bu arsayı Dardanelspor A.Ş'ye tahsis ederken, "sadece spor amaçlı kullanılabilmesi" şartı konmuştur. Bunun yanında, tesisin bulunduğu

[210] BP Akaryakıt İstasyonu İsmetpaşa Mahallesi, 395 Ada 158. Parselde bulunmaktadır.
[153] Careffoursa'nın yıllık kira bedeli 840.000 TL'dir. BP'nin ise yıllık kira bedeli; 960.000 TL'dir.

mahalle (Barbaros Mahallesi) amatör spor kulüplerinin de buradan; yani spor tesislerinden, bedelsiz olarak faydalanması şartı da konulmuştur. Tesisin kurulduğu arsanın, 2200 metrekarelik kısmı belediyeye ait, diğer kalan kısmı ise, maliye hazinesi, Milli Emlak Müdürlüğü'ne aittir.

Ayrıca, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Anafartalar Kampüsü karşısında bulunan semt sahası; Hastanebayırıspor için Çanakkale Belediyesi tarafından yaptırılmış ve bu amatör spor kulübüne tahsis edilmiştir. Sahanın her türlü bakımı, onarımı ve çalıştırılması Hastanebayırı Spor Kulübü'ne aittir.

Bu iki yerel kamusal hizmetten çıkarılabilecek sonuç; Çanakkale Belediyesi tarafından sahibi olunmasına rağmen bu yerleri hem sosyal amaçlı olarak "spor yapılması şartı"yla profesyonel ve amatör kulüplerine tahsis etmiş olması hem de bu tesislerin bakım onarım ve her türlü faaliyet sorumluluğunun bahsedilen kulüp işletmelerine ait olması yönüyle, işlenilen konunun modeline örnek teşkil ettikleridir.

4. Çanakkale Belediyesi Hizmet Sunumlarında Kamu Özel Sektör Ortaklığı Uygulamaları

Belediyenin gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeye devam ettiği projelerinin ve fayda sağlayıcılara sunduğu hizmetlerin şu ana kadar hayata geçirilmesinde daha klasik modeller incelenmiş ve bu modellere örnekler verilmiş bulunulmaktadır. Ancak konu gereği aslolan; yerel kamu hizmet kurumu ile özel sektör firması arasında gerçekleşecek ortaklığın daha çok; "ortak proje geliştirme ve yatırım olanakları sunan" bir şeklinin olmasıdır.

Kamu özel sektör ortaklığı kapsamının, kamu sektörü ve özel sektör arasında kendisine çok geniş bir yelpazede uygulama alanı bulduğu daha önce belirtilmişti, ancak bu uygulama modelleri arasında şimdi incelenecek olanlar; gerçek manada bünyesinde KÖSO'ya daha yakın içerikler barındırmaktadır:

4.1 Gerçekleşmiş İnşaat Hizmetlerinde Özel Sektörle İşbirlikleri

Çanakkale Belediyesi tarafından yakın geçmişte gerçekleştirilmiş, hayata geçirilmiş; özel sektörle ortaklık içinde sunulduğu için konuya örnek teşkil eden birtakım öne çıkmış yerel inşaat hizmeti projeleri aşağıdaki gibidir:

4.1.1 Toplu Konut İnşaatı Hizmetinde İşbirliği

Çanakkale Belediyesi, Toplu Konut Birimi'nde gerçekleştirilecek olan yerel kamu hizmet projelerine talip olan müteahhitlere belediyenin arsaları; özel sektörün "Kamu İhale Modeline Katılımı"yla gerçekleşen ortaklıklardan; "Hizmet Alım Sözleşmesi" ile verilmektedir. Çanakkale Belediyesi tarafından ihale sonrası alınan yerel kamu hizmeti karşılığında, müteahhide hakedişler karşılığında ödemeleri yapılmaktadır ve bu sebeple müteahhit; üç ayda bir gibi belirli periyotlarda hakediş düzenlemektedir.

Yukarıdaki sisteme en yakın zamanlı örnek, Esenler Mahallesi, Adnan Kahveci Caddesi, Özgürkent Sitesi'dir. Bu site, 2008 Yılının Ağustos Ayında üyelerine teslim edilmiştir. Üyelerin ödemeleri hala devam etmektedir. Özgürkent Sitesi, Çanakkale Belediyesi'nin yaptığı Toplu Konut şeklindeki bir sitedir. Üyeler, ön ödemeli olarak bu toplu konut sistemine katılmış, uzun vadeli taksitlerle ödemelerine devam etmektedirler. Ödemeler 2004 yılında başlamış olup, 2011 yılının sonuna kadar devam edecektir.

Toplu Konut sisteminde Çanakkale Belediyesi'nin yorumu; "olumlu" olduğuna dairdir ama çok karlılık olmadan tamamen "sosyal belediyecilik" amaçlanarak yapılmıştır. Süreç şu şekilde işlemektedir: Belediye bir plan proje çizdirmiştir, bu sırada müteahhitlerden fiyat çıkarmaları istenmiştir. Bu fiyat tekliflerinin ne kadar gerçekçi olduğunu ve projelerin hayata geçirilme şansının ne kadar yüksek olduğu, belediyenin anlaşmalı olduğu kontrolör firmalar tarafından kontrol edilmektedir. Bunun üzerine eğer mutabakat sağlanırsa, en düşük fiyat teklifi veren müteahhit yani yüklenici firmaya iş verilmektedir. Gerçekleştirilecek yerel kamusal hizmet projesi olan inşaat henüz yapım aşamasındayken, belediye tarafından "Kamu İhale Modeline Özel Sektörün Hizmet Alım Sözleşmesi ile Katılımı" usulüyle yüklenici firmalara verildiğinden, belediye için bu durum maddi anlamda ekonomik olmaktadır.

4.1.2 Diğer Toplu Konut İnşaat Hizmetlerinde İşbirlikleri

Çanakkale Belediyesi'nin bu yöntemle gerçekleştirdiği diğer toplu konut inşaatı projeleri aşağıdaki şekildedir:

1. Barışkent Sitesi : 496 Konut
2. Çağdaşkent Sitesi : 208 Konut
3. Özgürkent 2 Sitesi : 168 Konut
4. Çan-Ka Evleri : (2 daire bizzat belediye tarafından kiralıktır.)

Çan-Ka Evleri'nde durum biraz daha farklıdır; şöyle ki, inşaatın yeri yani arsası, Çanakkale Belediyesi'nin kendisine aittir fakat müteaahhite burası kat karşılığı olarak belediye tarafından verilmiştir. Belediye, müteahhitin bizzat kendisine verdiği yer karşılığında, yüklenici firma yani müteahhitten; hem belediye için açık yüzme havuzu inşaatını yapmasını istemiş (açık yüzme havuzunun yeri de Çanakkale Belediyesi'ne aittir[154]) ve yaptırmıştır; hem de yapılan konutlardan beş tanesini müteahhite kat ve havuz inşaatı karşılığı vermiştir. Böylece, belediye hem yüzme havuzunun inşaatını yaptırmıştır, hem de elindeki arsasına daireler yaptırıp; kendi payına düşenleri kiraya vermektedir.

Çanakkale Belediyesi'nin özel sektörle gerçekleştirdiği bu yerel kamusal hizmet olan inşaat projelerinde KÖSO olarak değerlendirebileceğimiz kısım; inşaatını yaptırdığı dairelerden kendi payına düşenlerin kira gelirlerini alması (ayrıca sosyal belediyecilik de KÖSO amaçlarındandır ve toplu konut inşaatlarında bu mevcuttur) ve bu dairelerin inşaatlarını kat karşılığı vs. yaptırırken aynı zamanda yüzme havuzu tesisini de yükleniciye yaptırmış olmasıdır.

Bu projeleri de kategorize etmek için, yine kamu özel sektör ortaklık yöntemlerinden "Kamu İhale Modelinde Özel Sektör Katılımı" ana başlığına dayanarak, "Hizmet Alım Sözleşmeleri" alt başlığı kullanılacaktır.

4.2 Gerçekleşmekte Olan İnşaat Hizmetlerinde Özel Sektörle İşbirlikleri

Çanakkale Belediyesi'nin, KÖSO bünyesinde en çok kullandığı birimlerden biri olan inşaat biriminde, sadece geçmiş yıllara ait değil; gelecek dönemlere de ilişkin olarak projeler bulunmaktadır. Bu KÖSO projelerinden bir kısmı aşağıdaki gibidir:

4.2.1 İskele Meydanı Büfeler -Avam- Projesi

Çanakkale Belediyesi'nin yine; kamu özel sektör ortaklıklarından faydalanarak gerçekleştireceği yakın gelecekteki bir projesi ise, iskele meydanında bulunan; "Büfeler Projesi"dir. Bu projenin inşaatı, yine 2011 senesinin Eylül ya da Ekim ayında, "İhale Usulü" şeklinde yapılacaktır. İki buçuk katlı bir kompleks olarak düşünülen mekanın zemininde yine büfeler olacak; diğer katlarında neler olacağı ise, henüz

[209] Çanakkale Belediyesi'nin açık havuz tesisi de 2006 yılında yine Belediye Meclis Kararı'yla, müteahhit tarafından kat karşılığı "Yap-Sat" usulünde gerçekleştirilmiştir. Açık havuz tesislerinin yeri ve Çan-Ka Evlerinin yeri Çanakkale Belediyesi'ne ait idi. Yapılan ihaleyle, en iyi teklif veren Çan-Ka Ltd. Şti.'ye Belediye bu iki yeri vermiş; karşılığında Çan-Ka Sitesi'nden üç daire almış ve açık havuz tesisinin de inşaatını yaptırmıştır. Sonrasında açık havuz tesisleri, Çanakkale Belediyesi tarafından, Belediyespor'a tahsis edilmiştir.

açıklanmamaktadır. Bu işin ihalesi de yine; "Fen İşleri Müdürlüğü" tarafından gerçekleştirilecektir.

Bu projeyi yerel yönetim birimi olan Çanakkale Belediyesi ile özel sektör firması arasında gerçekleştirilecek ortaklıkta bir KÖSO türüne bağlamak gerekirse; "Kamu İhale Modelinde Özel Sektör Katılımı" yani ihale usulüyle hizmet alım sözleşmesi grubu tercih edilecektir. Çünkü belediye; inşaatı yine ihale usulüyle yaptırıp, yüklenicisine para ödemesi yapmaktansa bunun yerine dükkan vs. vermeyi yeğeleyecektir.

4.2.2 Kordon Boyu Sahil Şeridini Düzenleme ve Güzelleştirme Projesi

Diğer bir proje de; kordon boyu sahil şeridi, düzenleme ve güzelleştirme inşasıdır. Burası için etap etap ilerlenmektedir, bu sene; projenin geri kalan kısmı için ihaleye henüz çıkılmamıştır.

Çanakkale Belediyesi'nde, toplu konutlar, garaj ve büfeler gibi yerlerin ihalesine çıkılmasında ve buradaki işlerin gerçekleştirilmesinde; "Emlak Kamulaştırma Birimi" söz sahibidir. Kordon boyu sahil şeridi düzenleme ve güzelleştirme işinde de yine Çanakkale Belediyesi; ihale düzenleyerek "hizmet alım sözleşmesi" yapmış olacaktır.

Yerel kamusal mal ve hizmetlerde, kamu özel sektör ortaklıklarında nispeten daha eski metodlardan "ihale usulüyle" ilgili olarak; Çanakkale Belediyesi'nde yapılan araştırmalar ve yetkililerle yapılan görüşmeler sonucunda; belediye çalışanları ile konusunda uzman olanların temel görüşünde şu yatmaktadır: "Bir kişinin yiyeceği ekmekle on kişi doyuyor… Kamunun cebinden eskiye nazaran çok büyük bir para çıkmıyor, bu durumda da belediyeye maddi külfeti olmuyor..."

5. Yerel Ölçekte Örnek Bir KÖSO Uygulaması: Çanakkale Katı Atık Birliği (ÇAKAB) Projesi

Çanakkale'de, kent büyüdükçe ve kent sakinlerinin sayısı arttıkça, yapılacak Belediye hizmetleri de aynı paralelde gidememeye başlamıştır. Belediye istediği ölçüde makine parkını genişletecek, personel sayısını arttıracak ne maddi güce ya da gelire, ne de izne maalesef sahip değildir. Bu nedenle, Belediye de birtakım hizmetleri halka sunabilmek için direkt işi yapıp, büyük külfet altına girmek yerine, hizmeti yaptırmayı tercih etmektedir.

Bundan dört yıl öncesine kadar Çanakkale Belediyesi'nde çöp hizmeti Belediye'nin kendi bünyesinde gerçekleştirilmekteydi ancak bu durum Belediye'ye çok pahalıya mal oluyordu. Örneğin Çanakkale Belediyesi bir konteynır yıkama ve dezenfekte etme aracına sahip değildir. Her farklı çeşit hizmet için gerekli araç farklıdır, bu yüzden belediye tüm bu araçlara sahip olmak durumundadır. Bunun yanında bir tıbbi atık taşıma aracına da sahip değildir. Bu iki aracın belediye tarafından satın alınması oldukça pahalıya mal olabilir. Ancak yasalar çerçevesinde, belediye; tüm bu ekipman ve düzeneklere ayrı ayrı bütçe ayırıp, harcama yapacağına, gerçekleştireceği çeşitli türlerde "Kamu Özel Sektör İşbirlikleri" ile doğrudan istediği hizmeti yaptırabilir. Böylece Belediye yatırımını; halkın istediği şekilde daha hızlı ve geniş çapta; kendi istediği şekilde de daha ekonomik şartlarda gerçekleştirmiş olur.

Belediye eğer verebiliyorsa bu yatırımları kendisi vermelidir ancak veremiyorsa kanunun farklı türde olmasını zorunlu tuttuğu (ambalaj, kağıt, karton, plastik, cam metal vs.) çöp araçlarını ayrı ayrı satın almak; belediyeye maddi olarak yük getirecek araçların bakım-onarım'ını takip etmek zorundadır. Belediye bu tür hizmetleri özel sektör ortaklığıyla gerçekleştirdiğinde, zamandan ve hizmet külfetinden tasarruf etmiş olur, böylece halkı bu yeni çöp ayrıştırma ve geri dönüşüm projesinde eğitmek için gerekli zamanı da yaratmış olur. Eğitim kısmı da işin sosyal boyutudur. KÖSO'larla devredilen yerel hizmetlerden arda kalan zamanlarda Belediye, fayda sağlayıcılarına eğitim, kültürel aktiviteler vs. gibi sosyal hizmetlerini sunabilmektedir. Ayrıca Belediye'nin asli görevi olan çöpleri toplamanın ve ayrıştırmanın yanında, halkın bu konuda eğitilmesi de bir diğer görevidir.

Çöplerin ayrıştırılması ve ayrıştırılan çöplerin piyasaya geri dönüşümü için de tesis gerekmektedir. Eğer belediye bu çöp ayrıştırma projesinde, kamu özel sektör ortaklığına girişmeden sadece özel sektörden faydalanmaya kalkarsa yine sıkıntı yaşayabilir. Çünkü, piyasada sadece ambalaj toplama ve ayrıştırıcılığı yapan lisanslı firmalar da maddi olarak zor durumdadır. Bu tesisler çok maliyetlidir ve özel sektördeki firmalar da bu büyük yatırımların altından tek başına kalkamamaktadır. Dolayısıyla kamunun gücü ve maddi desteği ile özel sektörün daha hızlı ve pratik çözümlerinin birleştirilmesi, büyük ve maliyetli projeleri gerçekleştirmek için avantajlı bir durum oluşturmaktadır. Belediyeler ya da başka yerel yönetim kurumları, bu tip büyük çaplı projeleri kendi başlarına gerçekleştirmeye çalışıp, ağır maddi ve külfetli olumsuzluklarla karşılaşacaklarına; bir

takım riskleri de göze alarak özel sektörle güçlerini birleştirip, halka hizmeti böyle götürmeleri daha mantıklı olacaktır.

5.1 ÇAKAB Projesi: Temizlik-Çöp Hizmetleri

Çanakkale Belediyesi'nde Temizlik İşleri Müdürlüğü[155], 2005 yılından beri her sene ihalesini yenilediği temizlik işlerini yani; çöp toplama, ayrıştırma ve konteynırların bakımı ile temizliği işini, açık ihale usulüyle Altaş Ltd. Şti'ye vermektedir. Altaş Ltd. Şti, İstanbul firmasıdır. Altaş Firması bünyesinde, Belediye'ye hizmet veren 21 personel barındırmaktadır. Altaş Şirketi kente verdiği temizlik hizmetini aşağıdaki ekipmanlarıyla gerçekleştirmektedir:

1. Süpürge aracı
2. 1 damperli kamyon
3. 1 Konteynır yıkama ve dezenfekte etme aracı
4. 1 Su tankeri
5. 1 Tıbbi atık taşıma aracı
6. 1 Hizmet amaçlı kullanılan denetim aracı

Altaş Temizlik Şirketi'ne ait ekipmanlar dışında, Belediye de kendi temizlik ekipmanlarını şirkete tahsis etmiştir. Bu ekipmanlar aşağıdaki gibidir:

1. 14 çöp arabası
2. 1 süpürge aracı

Belediye; kendi temizlik ekipmanını da bu firmaya tahsis ederek, Altaş Firması'ndan 24 saat temizlik hizmeti almaktadır. Belediyenin çöp hizmetiyle ilgili kendi bünyesinde personeli yoktur. Temizlik hizmetinde çalışan 87 personel tümüyle hizmetin satın alındığı Altaş Firması bünyesindedir.

5.2 ÇAKAB Projesi: Genel Kapsam

Temizlik İşleri Müdürlüğü'nün Altaş Firması'yla yaptığı anlaşma sonucu, kentte temizlik işleri yürütülmekte olup, bunun yanında altı belediye ile ortaklaşa yürütülen bir de proje söz konusudur. Bu projenin adı ÇAKAB (Çanakkale Katı Atık Birliği)'dır. Bu birliğin içindeki belediyeler; Çanakkale, İntepe, Kumkale, Mahmudiye, Lapseki ve

[219] Temizlik İşleri Müdürlüğü'nün edinilen bilgiye göre gerçekleştirdiği diğer hizmetler şöyledir; atık pillerin toplanması, bitkisel atık yağların toplanması, ruhsat alan ev ve iş yerlerine konteynır tahsis edilmesidir. Bu projelerde özel sektör ile bir ortaklığı bulunmamaktadır.

Umurbey Belediyeleri'dir. Bu proje Avrupa Birliği'ne uyum amacıyla gerçekleştirilmektedir. Projenin giderlerinin, %72,5'u AB fonu tarafından karşılanmakta, gerisi ortak belediyeler birliği olan ÇAKAB'tan karşılanmaktadır. Projenin tamamı 28 Milyon Dolar civarındadır. Bu meblağın 21,5 Milyon Dolarlık kısmı AB fonundan hibe alınarak karşılanmaktadır. Geriye kalan 7,5 Milyon Dolarlık kısmı ise, bu altı belediyenin sınırlarında yaşayan nüfusa oranlayarak, kişi başı çıkan rakamla çarpılması sonucu İller Bankası'ndan bu belediyeleri borçlandırarak ödenir.

Proje kapsamında Çanakkale Musaköy'de bir çöp ayrıştırma tesisi bulunmaktadır. Bu durumda daha önceki yıllarda aktif olarak kullanılan fakat bu projenin hayata geçmesiyle birlikte çöp dökme yeri olarak kullanılmayan Beldemiz Bölgesi'ndeki alan, artık geri dönüşüm alanı olarak ağaçlandırılacak; yeşil alana dönüştürülecektir. Bu alanın, bu projeyle birlikte artık, çöple alakası kalmamıştır. Çöp hizmetinden kasıt; çöplerin toplanması, taşınması, tıbbi atıkların ayrıca toplanması, sokak ve caddelerin süpürülmesi, (mekanik olarak ve el ile) yine sokakların ve konteynırların yıkanması hizmetleridir. Bu hizmetlerin tümü de ihale usulüyle, 4734 Sayılı Kanun'un 19. Maddesi'ne göre, Belediye tarafından Altaş Ltd. Şti. Firması'na verilmiştir. Firma İstanbul firmasıdır.

ÇAKAB, Çanakkale Katı Atıkları Yönetim Birliği'dir. Bu birlik, 2004 yılında, Bakanlar Kurulu Kararı'yla kurulmuştur. Bu birliğin içinde yedi kurucu belediye vardır. Bu belediyeler; Çanakkale Merkez, Lapseki, Çardak, Umurbey, İntepe, Kepez ve Kumkale Belediyeleri'dir. Sonrasında Çanakkale İl Özel İdaresi de; Lapseki'nin kırk köyü, Merkez'in de elli köyü adına bu birliğe dahil olmuştur. ÇAKAB'ın kuruluş amacı; AB fonlarından da faydalanma çerçevesinde, şehir için yeni çöp sahalarının açılması ve eskilerin kapatılıp, yerlerinin rehabilite edilmesidir. Çöplerin toplanıp, taşınması ve bertaraf edilmesi konularında belediyeler arasında bir birliktelik sağlamak da, ÇAKAB'ın kuruluş amaçlarındandır. ÇAKAB'ın kurulması için öncelikle her üye belediye, bir tüzük taslağı hazırlamıştır. Bu tüzük taslağını her üye belediye, kendi meclisinde kabul ettikten sonra, bir "birlik katılım" kararı alınarak, taslak-tüzükle birlikte İçişleri Bakanlığı'na başvuru yapılmıştır. Tüm bu işlemler 2004 yılı içerisinde tamamlanmıştır. ÇAKAB için öncelikle 2886 Sayılı Kanun'a dayanarak Belediye'ye ait bir ayrıştırma tesisi oluşturmak amacıyla, özel sektöre kiralama amaçlı ihale açılmıştır. Ayrıştırma tesisi, ihaleyi alan İzmir firması Atkasan'a kiralanmıştır. Böylece çöplerin ayrıştırılması hizmeti Atkasan

Firması'ndan alınmaya başlanmıştır. Bu hizmeti veren ÇAKAB'tan başka Çanakkale'ye en yakın belediye, Eskişehir Belediyesi'dir.

ÇAKAB Projesinde de; Çanakkale Belediyesi özel sektörle olan ortaklığında maddi destek görevini; kendi binasını tesis yapması için Atkasan Firması'na vererek yerine getirmiş, Atkasan Firması da belediyeden para almadan binanın içine tesisini kurmuştur. Bu ortaklık sonucunda firma, gelirini; belediyelerden kendisine gelen çöplerin toplanması, taşınması, ayrıştırılması, çıkartılması ve satılması ile elde edecektir. Belediye, böylece verdiği bina karşılığında çöplerinin işleme sürecini de kendi yüklenmeden gerçekleştirmiş olacaktır. Eğer firma da sonunda kar edebilirse, yerine getirmekte olduğu hizmeti kendi lehine çevirmiş olacaktır. Belediyeler bu tip hizmetleri yerine getirmek için direkt olarak özel şirketlerin gelip tesisi kurmaları yönünde baskı oluşturmaktadır, ancak bu şekilde hizmet çok maliyetli olduğundan özel sektör pek yanaşmamaktadır.

KÖSO'lara önyargılı yaklaşmak yerine, bu ortaklıklarda devletten bir menkulun ya da tesisin kaybedilmediği; aksine devletin yine kendi mallarıyla sadece yapacağı işleri, halka götüreceği hizmetleri devrettiği sistemi düşünmek yerinde olacaktır. Çünkü bu yönüyle KÖSO'lar özelleştirmeden farklıdır. Burada Çanakkale Belediyesi, otoritesinden bir şey kaybetmemekte, yetkilerini dışarıdan birimlere devretmemekte, hatta yapılan işi daha objektif olarak gözlemleme, denetleme, her türlü aksaklığa müdahale edebilme imkanına sahip olmakta ve sonucunda yine halkla muhatap olan kişi olarak bu sistemde yer almaktadır. Halktan gelen şikayetler yine belediye mercilerine yapılır, yani özel firmalar bu ortaklıkta sadece kurumlar adına hizmet veren birimlerdir, kendi şahıslarına çalışmazlar. Bu sebeple her türlü olumlu ya da olumsuz durumun bizzat muhatabı her zaman resmi kurumlardır. ÇAKAB Projesinde de Çanakkale Belediyesi'dir. ÇAKAB projesinde, çöp depolama sahasında çalıştırılmak üzere Belediye tarafından Kentsel Hizmetler A.Ş.'den personel hizmeti alınmaktadır. Buradaki nüans da; yasalar çerçevesinde Çanakkale Belediyesi'nin kendi kadrosuna, kendi kanaati doğrultusunda personel alma izni yaratmasıdır. (Bkz. Çanakkale Belediyesi bir KÖSO zorunluluğu: Kentsel Hizmetler A.Ş.)

ÇAKAB Projesinin içinde yukarıda belirttiğimiz üzere, sadece Çanakkale Belediyesi değil, çevre belediyeler de bulunmaktadır. Dolayısıyla bu proje bölgesel bir birlik projesidir. Bu bölgesel projeyi Avrupa Birliği uyum sürecinde ve uzantısında "Avrupa KÖSO anlayışı" kapsamında irdeleyelim:

5.3 Projenin Amaçları

Çanakkale Bölgesel Katı Atık Yönetimi Projesi; Avrupa Birliği'ne uyum sürecine Çevre ve Orman Bakanlığı'nca yürütülen ve AB tarafından finanse edilen "Türkiye İçin Çevre Alanında Kapasite Geliştirilmesi Projesi" kapsamında faaliyete başlamıştır. Çanakkale Belediyesi, bu projeden katı atık yönetim konusunda faydalanmak üzere yaptığı başvuru sonucunda, 260 proje başvurusu içinden Türkiye'de katı atık örnek projesi olarak seçilen iki projeden biri olmuş ve Bakanlık, Çanakkale Bölgesi Katı Atık Yönetimi Projesi'nin seçildiğini resmen bildirmiştir. Çanakkale Belediyesi'nin projesi seçildikten sonra yerli ve yabancı uzmanlar Çanakkale'yi ziyaret ederek alternatif saha arayışlarında bulunmuşlar ve bu sahalar içinde ekonomik ömrünü tamamlamış bir maden ocağı olan orman alanı, Orman Genel Müdürlüğü'nce kırk dokuz yıl süreliğine birliğe tahsis edilmiştir. 16.595.000 Euro olan proje bedelinin %71,5'u AB'den hibe ile, kalan %28,5'lik kısmı ise İller Bankası'ndan alınan kredi ile birlik üyesi belediyelerin özkaynaklarından karşılanmaktadır. Projede "Merkezi Finans ve İhale Birimi", sözleşme makamıdır.

Tüm bu teknik çalışmalar sürdürülürken, yedi belediye (Lapseki, Çardak, Umurbey, Kepez, Kumkale ve İntepe) ile birlikte "Katı Atık Yönetim Birliği" (ÇAKAB) kurulmuştur. İl Özel İdaresi de 2006'da birliğe katılım göstermiştir.

5.4 Projenin Faaliyetleri

Düzenli depolama tesislerinin üç ana işlevi vardır. Bu işlevlerden:

1. Birincisi; çöp sızıntı suyunun geçirimsiz tabakalarla ve drenaj sistemi ile kontrol altına alınması,
2. İkincisi; çöpün çürümesi ile oluşan gazın kontrol altına alınması (sera gazı salınımını azaltmak için),
3. Ve üçüncüsü; çöpün her gün üstünün kapatılarak oluşabilecek görüntü ve koku kirliliğinin önlenmesidir.

Bu kapsamda, yüklenici firma Strabag Ag-Acarlar İnş. Mad. San. ve Tic. Ltd. Şti. konsorsiyumu 2008'de yapılan yer teslimi sonrasında, 1. ve 2. Hücrelerde kaplama sistemi (toprak işleri, kil serme işleri, jeotekstil, jeomembran ve drenaj tabakası) imal edilmiş, dere ıslahı, kompost tesisi, sızıntı suyu dengeleme havuzu, sızıntı suyu arıtma tesisi, kontrol binası ve kantar, idari bina inşaatları Eptisa-Pb-Ekodenge Konsorsiyum'u danışmanlığında tamamlanmıştır. Düzenli depolama tesisinin ömrü yirmi yıl olarak planlanmıştır. Çanakkale, Kumkale ve Umurbey'de geri dönüşüm merkezlerinin yapımı tamamlanmıştır.

İnşaatı tamamlanan yeni ve düzenli çöp depolama sahası için işletme ruhsatı alımına yönelik Çevre ve Orman Bakanlığı'ndan uygun görüşü alınmıştır. Yapı Kullanım İzin Belgesi'nin Bayındırlık Müdürlüğü'nden, GSM Ruhsatı'nın da Çanakkale İl Özel İdaresi'nden alınması ile birlikte 2009'dan itibaren 1. Hücreye birlik üyelerince çöp dökümüne başlanmıştır.

Birliğe üye tüm belediyeler işyerlerinden ambalaj atıklarının ayrı toplanmasına yönelik 2009'da pilot çalışmalar başlatmışlardır. Çanakkale Katı Atık Yönetim Birliği'nin yürüttüğü Geri Kazanım Projesi kapsamında 2010'dan itibaren birlik havzasında bulunan belediyelerde belirlenen yaklaşık on üç bin konutun bulunduğu pilot bölgelerden ambalaj atıklarının (Kağıt-karton, Plastik, Cam, Metal) ayrı toplanmasına başlanmıştır.

ÇAKAB KÖSO projesinin fayda sağlayanlara getirdiği olumlu sonuçlar şöyledir:

1. Uzun yıllar belediyelere sıkıntı yaratan "çöplük" sorunu, AB'den alınan hibe ve belediye özkaynakları ile gerçekleştirilen bu KÖSO sayesinde çözülmektedir.
2. Yedi belediye ve doksan köy, çöpünü bu KÖSO projesi sayesinde daha modern, arıtma tesisi olan çevreye dost, düzenli çöp depolama sahasına atmaktadır.
3. Geri dönüşebilir atıklar; ekonomiye kazandırılacaktır. elektronik atıklar da yine ayrı toplanacaktır. Evsel atıklar da; düzenli çöp sahasında biriktirilecek, tıbbi atıklar sterilizasyon ünitesinde zararsız hale getirilecektir, bitkisel atıklar ise; kompost tesisinde işlenerek gübre elde edilecektir. Bu yönüyle küresel kamusal mal ve hizmetlere örnek teşkil edecek bir yerel KÖSO projesidir.

5.5 Projenin Gerçekleştirilme Süreci

"Avrupa Birliği Destekli Yüksek Maliyetli Çevre Yatırımlarının Planlanması Projesi" kapsamında başlatılan;"Çanakkale Bölgesel Katı Atık Yönetimi Projesi" ile birlikte hayata geçirilerek 2009'dan bu yana kullanılan düzenli depolama sahası ile birlikte çöp toplama ve depolama sistemi de değişmiştir. Düzenli Depolama Sahası'nın kullanıma geçmesiyle ÇAKAB'ın ana hedefi olan ambalaj atıkları toplama–ayırma tesisi faaliyete geçirilmiştir.

Çanakkale Katı Atık Yönetim Birliği Ambalaj Atıkları Toplama ve Ayırma tesisi 2010 yılında resmi olarak hizmete girmiştir.[156]Çanakkale Katı Atık Yönetim Birliği'nin

[220] Bu tesisin resmi açılış töreni, Çanakkale Belediye Başkanı ve Birlik Başkanı Ülgür Gökhan, İl Çevre ve Orman Müdürü Osman Çakmak, ATKASAN firması yetkilisi Fikret Özveren, Birlik Belediye Başkanları, Birlik ve Belediye Meclis üyeleri tarafından 15.03.2010 tarihinde yapılmıştır.

yürütmüş olduğu "Çanakkale Bölgesel Katı Atık Yönetim Projesi" kapsamında danışmanlar ile birlikte "Halkı Bilinçlendirme ve Halkla İlişkiler Planı[157]" hazırlanmıştır. Bu plan halkı bilinçlendirme ve halkla ilişkiler kampanyaları için stratejilerin tanımlanması amacıyla hazırlanmış olup, özellikle proje tanıtımı ve ambalaj atıkları yönetimine ilişkin kampanyaların planlanması içindir.

Çanakkale Belediyesine ait bir binada [158] toplama-ayırma tesisinin kurulmasına yönelik çalışmalar, Çanakkale Katı Atık Yönetim Birliği (ÇAKAB) üyesi Çanakkale Belediyesi tarafından 2008 yılında başlatılmıştır. Mülkiyeti Çanakkale Belediyesine ait bu bina Çanakkale Belediyesi Meclis Kararı ile Çanakkale Katı Atık Yönetim Birliği'ne (ÇAKAB) tahsis edilmiştir. Çanakkale Katı Atık Yönetim Birliği Ambalaj Atıkları Toplama ve Ayırma Tesisi kiralama ihalesini 2009 yılında yapmıştır. Geri dönüşüm merkezleri, Çanakkale, Lapseki, Umurbey, Kumkale'de yapılmaktadır. Sonuç olarak ÇAKAB Ambalaj Atıkları Toplama ve Ayırma tesisini ihaleyi kazanan ATKASAN Atık Değerlendirme San. ve Tic. A.Ş. firmasına kiralamıştır.

ÇAKAB ve Yüklenici Firma bir aylık fizibilite çalışmaları sonucunda projeye başlamak için pilot bölgeler belirlemiş ve projeye ilk olarak pilot bölgelerden başlanmıştır. Havzada bulunan her belediyeden tesise haftada yaklaşık 50 ton, ayda ise 200 ton malzeme gelmektedir. Bu malzemenin 100 tonu konutlardan, 100 tonu da işyerlerinden gelmektedir. Bu tarihten itibaren yüklenici firmanın işe başlamış olduğu 2010 tarihine kadar ÇAKAB birlik havzasından toplanılan ambalaj atığı miktarı ise yaklaşık 250-300 ton civarındadır.

---

[221] Proje hakkında halkı bilgilendirmek amacıyla birlikçe hazırlanan proje bilgilerini içeren sunumlar, Çanakkale Merkez'deki ve Kepez'deki halk otobüsleri ile kent merkezindeki led ekranlarda ve şehrin işlek bir noktasında bulunan led panoda yayınlanmak üzere hazırlanmış, şehrin belirli noktalarında bulunan kırk yedi adet rakette (reklam panoları) afişler kullanılmıştır. Ayrıca bez pankartlar havzadaki tüm Belediyelere asılmıştır. Birlik Havzasındaki tüm halkı bilgilendirmek amacıyla yerel gazetelerde tam sayfa renkli reklamlar verilerek iki yerel radyoda ambalaj atıkları için hazırlatılmış olan cıngıl günde 15 kez yayınlanmaktadır. ÇAKAB olarak bu projeyi halka ve çocuklara anlatmak adına yaklaşık 5-6 dakikalık iki ayrı film hazırlatılmıştır. Bu filmler yerel televizyon kanalına da verilerek günün belirli saatlerinde yayınlanmaktadır. www.cakab.org adresinden bu filmleri izlenebilir. Ayrıca ambalaj atıklarına yönelik birlikçe çocukları bilgilendirmek üzere çizgi filmler hazırlattırılmıştır. ÇAKAB, çocuklar için hazırlanmış olduğu çizgi filmde bir kurbağa kullanarak bu kurbağanın ÇAKAB'ın maskotu olmasını istemiş, bu çizgi film ile birlikte ÇAKAB birlik havzasındaki tüm ilköğretim okullarında danışmanlar eşliğinde verilen eğitimlerde çizgi film çocuklara izlettirilmiştir. Okulların açıldığı sezonda üye belediyelerin ilköğretim okullarında geri kazanıma yönelik eğitimler verilmiştir. Dünya Çevre Günü'nde ilköğretim okulu öğrencileri eski ve düzenli depolama sahalarına götürülerek proje tanıtımı sağlanmıştır.

[222] Cevatpaşa Mahallesi, Toptancı Hal Binası'nın arkasında bulunan, kullanılmayan bir binadır. Burası, 1.222 m2 kapalı, 540 metrekare açık alan olmak üzere toplam 1.762 m2 alandan oluşmaktadır.

Sonuç olarak ÇAKAB mücavir sınırlarından ilk yıl 5000 ton ambalaj atığının toplanması hedeflenmektedir. Çöplerden ayrı olarak toplanan ambalaj atıkları ekonomiye geri kazandırılmaktadır.[159]

6. Çanakkale Belediyesi'nin KÖSO Uygulamalarındaki Anahtarı: Çanakkale Hizmet Grupları Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Çanakkale Hizmet Grupları Ticaret ve Sanayi A.Ş., Çanakkale Belediyesi tarafından kurulmuş bir şirkettir. Şirketin tam olarak ünvanı "Çanakkale Hizmet Grupları Ticaret Sanayi Anonim Şirketi"dir. Şirketin merkezi Çanakkale'dedir. Şirket süresiz kurulmuştur. Belediye'nin kamu gücü ve sınırlarıyla kendisinin gerçekleştiremediği faaliyetler; ilgili mevzuatlar çerçevesinde, Çanakkale Hizmet Grupları Tic. ve San. A.Ş. tarafından gerçekleştirilmektedir.[160]

Çanakkale Hizmet Grupları Ticaret ve Sanayi A.Ş.'nin, hisse paylarının %99,9'u Belediye'nin kendisine aittir. Geri kalan hisselerin ise sahipleri 49 kişiye pay edilmiş durumdadır. Bu 49 kişi, Çanakkale'de yaşamakta olan kent sakinleridir. Eğer şirketin sahibi, tümden belediye kurumu olsaydı; o zaman Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş., bir BİT, yani belediye iktisadi teşekkülü olacaktı. Ancak hisselerinin, küçük bir kısmının bilinçli olarak, belediye bünyesi dışında, vatandaşlara dağıtılmış olması, şirketi bu durumdan çıkarmıştır.

Şirketin ana amacı Çanakkale halkının çağdaş, modern ve insan onuruna yaraşan bir hayat sürebilmesi için medeni dünyanın bütün olanaklarının, imkanlar dahilinde temin edilmesi ve asgari insan ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için gerekli önlemlerin alınmasıdır. Şirket bu ana gayesini yerine getirirken Çanakkale Belediyesi olarak bölge halkının ucuz, temiz ve kaliteli, yiyecek, içecek, giyecek gibi tüketim maddeleri ile ısınma için gerekli odun, kömür ve petrol ürünleri ihtiyaçlarını temin etmekte yardımcı olurken şu faaliyetlerde bulunur:

---

[223] ÇAKAB mücavir sınırlarında ilk yılda toplanması hedeflenen beş bin ton ambalaj atığı ile yüz bin ağacın kesilmesi önlenecek, iki yüz hektar orman kurtarılacak, yüz iki bin litre petrol tasarrufu sağlanacak, yedi milyon su tasarrufu sağlanacak, iki yüz otuz bin ton karbondioksit salınımı önlenecek, yetmiş beş bin elektrik tasarrufu sağlanacaktır. Ayrıca ambalaj atıkları bu proje ile çöp alanlarına gitmeyerek yer işgal etmeyecektir. Çöp alanlarının % 35'ini ambalaj atıkları oluşturmaktadır. Bu yönleri sebebiyle bu projeye; "KÖSO ile gerçekleştirilen; Küresel Kamusal Mal ve Hizmetler için de bir geri kazanım projesidir" diyebiliriz.

[160] Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş. ile ilgili şirket kurulum ve kuruluş amaçları bilgileri, Çanakkale Hizmet Grupları Anonim Şirketi Kurulum Ana Sözleşmesi'nden alınmıştır.

6.1 Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'nin Kurulma Nedenleri

1. Çanakkale Belediyesi'nin sahibi veya iştiraki bulunduğu asfalt tesisi ve beton santrali gibi tesislerin işletilebilmesi için gerekli teknik, mesleki ve mali desteklerde bulunmak, bu tip müesseselerin işletilebilmesi ve Çanakkale halkına hizmet sunabilmesi için gerekli organizasyonlarda bulunmak
2. Halkın ihtiyacı olan her çeşit tüketim maddesini ucuz, temiz ve kaliteli olarak temin ederek kuracağı ve işleteceği mağazalar, gezici arabalar, gezici fuar ve sergiler ile halkın alımına sunmak
3. Halkın ihtiyacı olan her çeşit tüketim maddesini üreten kuruluşları işletmek, işletilmesini sağlamak gayesiyle organizasyonlarda bulunmak, bilumum özel ve tüzel kişilerin bu tip kuruluşlarını kiralamak, işletmek, bu gaye ile ihalelere girmek, teklifler vermek.
4. Halkın ihtiyacı olan her türlü dayanıksız tüketim maddesi'nin, tarım ürünleri ile gıda maddelerinin bozulmadan muhafazasını temin edecek, soğuk hava depoları tesis etmek, işletmek, kiraya vermek, kiralamak.
5. Halkın ısınma ihtiyacını karşılamak gayesi ile ucuz, temiz ve kaliteli her çeşit yakacak maddesini yurt içinden ve yurt dışından temin etmek, bu maddeleri halka çok düşük kar ve taksit imkanları ile arz etmek
6. Akaryakıt bayiliği, petrol ürünleri ve yan ürünlerinin alımı, satımı, depolanması, dağıtımı ve pazarlanmasını yapmak, bu gaye ile tesisler kurmak teşebbüslerde bulunmak.
7. Halkın ihtiyacı olan her türlü dayanıklı, ya da dayanıksız tüketim maddesi ile her türlü ihtiyaç maddesinin halka en ucuz şekilde ulaştırılabilmesi için gerekli girişimlerde bulunmak, bu şekildeki ihtiyaç maddelerini yurt içinden ve yurt dışından temin etmek için gerekli organizasyonları yapmak, ithalat ve ihracatta bulunmak.
8. Gerek kendi işlettiği teşebbüslerin mamüllerinin, gerekse yurt içinde ve yurt dışında yerleşik başka müessese ve teşebbüslerin mamüllerinin yurt içinde ve dışında dağıtımını, pazarlanmasını ve satışını gerçekleştirmek.
9. Halkın dinlenme, eğlenme ve diğer sosyal nitelikte ihtiyaçlarını karşılamak gayesi ile tesisler kurmak, işletmek, kiralamak, kiraya vermek.
10. Her çeşit konuda sergiler ve fuarlar düzenlemek, bu maksatla yurt dışında ve yurt içinde yerleşik kişi ve kuruluşlarla ortaklık yapmak.

11. Çanakkale Boğazı ve Çanakkale İli çerçevesinin kirlenmesini önlemek amacıyla her türlü tedbiri almak ve bu konuda araştırmalar yapmak. Çevre kirliliğini önlemek için milli ve milletlerarası kuruluşlar ile ve çevre belediyelerle ortaklık yapmak, Marmara Denizi ile kıyısı bulunan belediyeler ile deniz kirliliğini önleyici çalışmalarda bulunmak.
12. Çanakkale şehrinin çöp ve sanayi atıklarının halk sağlığını bozmayacak şekilde toplanması, ayıklanması ve değerlendirilmesi için kurulmuş veya kurulacak tesisleri işletmek.
13. Çanakkale Belediyesi'nin ihtiyacı olacak her türlü hizmeti sunabilmek gayesi ile teşebbüslerde bulunmak, belediyeye mesleki ve teknik danışmanlık yapmak.
14. Çanakkale'nin tarımsal alanlarından ve kırsal kesiminden doğrudan doğruya, üreticiden tüketiciye sebze, meyve ve muhtelif gıda maddeleri ile el emeği ürünlerin direkt satışını gerçekleştirmek.
15. Çanakkale Belediyesi'nin gelirlerinin toplanması, belediye ile ilgili bilgilerin toplanabilmesi, belediye vergi dairesi, su idaresi vesair bölümlerdeki alacakların takibi, batak, alınamayan, kayıtlara geçmeyen bütün gelirlerin takibi, muntazam olarak tutulması ve dolayısıyla alacakların tam olarak tahsil edilerek belediye gelirlerinin arttırılmasına yardımcı olmak amacı ile bilgisayar sistemi kurmak, işletmek.

6.2 Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'nin Faaliyetleri

Her türlü resmi ve özel bina, konut, toplu konut, endüstri tesisleri, alt yapı tesisleri, yol, tünel, havaalanı, baraj, gölet, sulama kanalları, liman, depo, özel antrepo boru hatları, ticari kompleksler, iş merkezleri, yer altı ve yerüstü savunma tesisleri ve diğer bilumum inşaat ve bayındırlık işleri ile tadilat, tamirat, dekorasyon, tesis, montaj ve onarım işleri yapmak.

Her türlü inşaat, makine, elektronik işler ile ilgili olarak mühendislik, müşavirlik ve projelendirme hizmetleri sunmak.

Yukarıda sözü edilen inşaat ve proje işleri ile ilgili olarak her türlü ihaleye katılmak, yüklenmek. Her türlü inşaat ve proje işleri ile ilgili olarak bürolar, iş yerleri ve tesisler kurmak, yardımcı hizmetler sunmak.

Tuz ve maden kanunları ile taş ocakları nizamnamesinde belirtilmiş her türlü, maden, mermer, kömür, tuz, kum, çakıl, taş, mermer'in çıkarılması, aranması, işletilmesi, ruhsatlarının alınması, ruhsatlarının devir alınması, devir edilmesi, her türlü maden ocağı, ile her çeşit maden ruhsatının işletilmesi, kiralanması, kiraya verilmesini yapmak.[161]

6.3 Şirketin Faaliyetlerine Örnekler

Çanakkale Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü, kendisi kontrolörlük yaparak yıl içinde gerçekleştirmeyi düşündüğü bir takım hizmetleri, çeşitli yöntemlerle özel firmalara vermektedir. 2010 senesinde iki asfalt ihalesi açıklanmıştır. İşlerin biri yama üzerine, diğeri de serim üzerine ihaleye çıkmıştır. Çanakkale merkezinde İsmetpaşa Mahallesi'ndeki Miralay Şefik Caddesi'nde bulunan otogarın arkasındaki yol ve çevre yolları, yama asfaltlama işi üzerine ihale edilmiş ve açık ihale usulüyle Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'ye verilmiştir. Bu tip hizmet ve işlerin neredeyse %90'ı Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş. tarafından gerçekleştirilmektedir.

Çanakkale Belediyesi özel sektörden personel tedarik ederek, kordondaki üç bölümden oluşan limana gece gündüz devamlı bulunması suretiyle cankurtaran yerleştirmiştir. Yat limanının yanında, bir sandal baseni bir de yüzer iskelenin bulunduğu, üç bölümden oluşan yat limanında, buraya demirleyen deniz araçlarından belediye; boyutlarına göre ücret almaktadır. Çanakkale Otogarı'nda, seyahat firmaları için belediyenin koyduğu turnikeli kapının işletmesi de yine ihale usulüyle yıllık olarak kiraya verilmektedir. 2010 senesi için bu işletme hakkı, Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'dedir.

2010 yılında, Fen İşleri Müdürlüğü'nün koordine ettiği bir diğer iş de, Demircioğlu Caddesi ve Cumhuriyet Bulvarı'nın; "Ana Yol; Bağlantı Yolları, Taş Onarımı" ve "Asfalt

---

[225]Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş.'nin Diğer İştigal Konuları; Otel, motel, kamping, tatil köyü, komple tesis, plaj, turistik alanlar, lokanta, otopark, spor salonu, gece kulübü, parklar işletmek, bunları kısmen veya müştemilatları ile beraber satın almak, inşa ettirmek, kiralamak, satın almak, satmak, kiraya vermek, işletmek veya işletilmesini sağlayacak organizasyonlarda bulunmak.
Yukarıda dört maddede ana başlıkları ile açıklanan iştigal konuları ile ilgili olarak:

- Temsilcilik, toptancılık, bayilik, iç ve dış alım, satım, taahhüt, pazarlamacılık, imalatçılık yapmak,
- İş konuları ile ilgili olarak satış yeri, büro, mağaza, depo, teşhir yeri, şube gibi yerler açmak, işletmek, kiralamak, kiraya vermek, devir almak, devir etmek,
- Şirketin amacı ile ilgili olarak her türlü ticari, mali vesair alakalı ve lüzumlu bilcümle muameleleri ve işleri icra etmek, İş konuları ile ilgili fabrika, atölye ve tesisler kurmak ve işletmek, bunun için her çeşit, makine, tezgah, techizat, yedek parça, ham madde, malzeme ve emtiayı kısmen veya tamamen üretmek iştigal konusu dahilindeki bütün emtiaların fason olarak imalatını gerçekleştirmek,
- Şirket yukarıda gösterilen konulardan başka işlere girişmek istediği takdirde yönetim kurulunun teklifi üzerine keyfiyet genel kurulun onayına sunulacak ve bu yolda bir karar alındığı takdirde şirket bu işleri de yapabilecektir.

Yapımı İşi”dir. Bu işte de; ikinci iş olan asfalt yapım işi, Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş. tarafından yapılmıştır.

Ayrıca asıl ve en önemli KÖSO örneği olarak düşünebileceğimiz ÇAKAB Projesine de Çanakkale Hizmet Grupları A.Ş. olarak 20 personel ile katılım gösterilmektedir.

SONUÇ

Küreselleşmenin hızla tüm etkilerini göstermesi, yerel kamusal mal ve hizmetleri; dolayısıyla da yerel idareleri derinden etkilemiştir. Sürekli yenilenen ve yinelenen tüketicilerin ve faydalananların ihtiyaçları, bu ihtiyaçlara karşın kaynakların günden güne azalması gibi nedenler; yerel kamusal mal ve hizmetlerin sunumu için farklı arayışları gündeme getirmiştir.

Günümüz yerel kamusal hizmetlerinin; ekonomik ve politik nedenlerle değişim göstermesi, finansmanı ve sunumu gibi konularının yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu temelde yerel kamusal hizmetler de, ulusal kamusal mal ve hizmetler gibi, artan şekilde özelleştirmelere ve KÖSO uygulamalarına konu olmuştur. Özelleştirme dalgasının yavaşladığı son yıllarda ise KÖSO'lar daha çok tercih edilir hale gelmiştir.

Yerel kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda KÖSO'ların öneminin giderek artmasının politik ve faaliyetlerin uygulamaya dönük nedenleri bulunmaktadır. KÖSO faaliyetleri, yerel kamusal mal ve hizmetlerde gittikçe daha fazla yer bulmaktadır ve bu hızla yer bulmaya devam edeceği de bir gerçektir. Bu nedenle yerel yönetimlerin bu gelişime ayak uydurabilmeleri gerekir. Dolayısıyla; başarılı KÖSO uygulamaları için yerel yönetimlerin KÖSO'lar konusunda daha bilinçli davranmalarını gerektirir. Bunun için de bilgilenme, yetkilendirme, düzenleme ve kontrol süreçlerinin sağlıklı işlemesi gerekir. Bu da yalnızca yerel yönetimlerin tek başlarına yapabilecekleri bir konu değildir. Bunun için merkezi yönetimlerin de sağlıklı kararlar alıp uygulamaya koymaları gerekir. KÖSO'ların ayrıca kriz sonrası süreçte ortaya çıkacak sosyal, politik ve ekonomik ortamı doğru okuyup KÖSO'lar açısından sadece finansman konusunda değil baştan sona yeni bir yapılanmaya gidilmesi gereklidir. Özellikle KÖSO piyasasında sosyal yönün güçlendirilerek KÖSO'ların özelleştirmeler gibi sırf piyasa ekonomisi araçları olmadığı, toplumsal öncelikleri ve duyarlılıklarının da olması gerektiği belirginleştirilmelidir.

Yapılan tez çalışması sonucunda kamu özel sektör ortaklığında başarılı olmanın temel unsurları olarak; genel siyasi atmosfer, idarenin teknik ve idari kapasitesi, özel sektör yeterliliği ve sözleşmenin uygulanabilir yapıda öngörülür ve detaylı hazırlanması sonuçlarına ulaşmak mümkündür.

Tez çalışmasının örnek belediyesi olan Çanakkale Belediyesi'nin, KÖSO uygulamaları incelendiğinde karşılaşılan sonuç; fayda sağlayıcıların bu uygulamalardan

memnun kaldığı ve bu uygulamalardan faydalanan vatandaşların da yine, uygulamalar dolayısıyla uzun vadeli ve sağlıklı olarak kısmen de olsa hizmet görebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tüm yerel kamusal hizmetleri yerel idare kendi gerçekleştirmeye çalışırken, bazen sadece uygulanıyor gibi gözükmesine karşın kağıt üzerinde kalan, bazen uygulama safhasına geçilebilen ancak sadece çok kısa bir süre devam ettirilebilen, bazen de biçilen zaman dilimi boyunca uygulaması gerçekleştirilen ancak maddi ve manevi olarak zararla sonuçlanan çoğu yerel kamusal hizmet projesinin yerini şimdi, çok profesyonel olarak gerçekleştirilemese de; yerel ölçekte KÖSO'lar alabilmiştir.

Birçok KÖSO uygulama çeşidi olmasına rağmen, genel olarak Çanakkale Belediyesi'nin; "imtiyaz", "ortak teşebbüs" ve "yatırım programı yönetim" seçeneklerinden birisini kullanarak KÖSO uygulamalarına gittiği söylenebilir.

Çanakkale Belediyesi'nin KÖSO projelerinden elde edilen sonuçlara göre başarılı Kamu Özel Sektör Ortaklıklarının; hizmet sunumunu ve dağılımını iyileştirdiği, kamuda finansal bir rahatlık oluşturup, riskin özele aktarılmasına yardımcı olduğu ve şeffaflık ile yapılan işlemleri daha düzenli bir halde sunulmasına yardımcı olduğu belirlemişlerdir.

Aynı zamanda özel sektörden gelen şirketler kamu şirketlerine kıyasla çok daha fazla yüksek iş üretimi ve operasyonel verim göstererek kamu şirketlerinin önüne geçmiştir. Ayrıca özel sektörün katılması dolayısıyla da personel sayısında azalmanın ortaya çıktığı bilgisine ulaşılmıştır. Ancak fiyatlarda herhangi bir olumlu ya da olumsuz etki görülmemiştir. Kamu ve özel sektörün fiyatlarla ve personel istihdamıyla ilgili uygulamaları dikkatle izlenmeli ve analiz edilmelidir. Çünkü başarının anahtarının iyi yönetim ve özel sektöre optimal risk transferinin yapılmasıdır.

Yapılan uygulamalar ve sürekli alınan eğitimler ile Çanakkale Belediyesi ilgili departmanları, KÖSO'lar konusunda, günden güne daha bilinçli ve daha verimli yerel kamusal projeler üretmeye devam etmekte ve bunların olumlu sonuçlarını da geri dönüş olarak alabilmektedir. Bu projelere devam etmekte olan en iyi örnek; ÇAKAB Katı Atık Projesidir. Bu proje kapsamında Çanakkale Belediyesi kendi imkanlarıyla gerçekleştirme imkanı son derece kısıtlı olan bir geri dönüşüm projesini, özel firmalarla yaptığı ortaklıklarla; fayda sağlayanlara sunabilmiştir. Nitekim bu proje sadece yerel ölçekli bir kamusal hizmet değildir, aksine bu faaliyete; küresel çapta bir kamusal hizmet de denilebilecektir. Çünkü toplu yaşam alanlarında, evrensel bir sorun olarak giderek büyümekte olan "çöp/katı atık" problemi, ancak; ÇAKAB Projesi gibi yerel çapta

başlayarak uygulanacak olan geri dönüşüm projeleriyle engellenebilecek bir pozisyondadır.

Çanakkale Belediyesi'nde KÖSO uygulamaları konusunda risklerin paylaşılması da; tez çalışmasının temelini oluşturan bir KÖSO gerçeğidir. Bu riskler; "genel riskler (politik, ekonomik riskler)", "inşaat aşamasında karşılaşılan riskler (inşaat alanı, inşaat, inşaatın tamamlanmasına ilişkin riskler)", ve "işletme aşamasındaki riskler (işletmeye ve fesihe ilişkin riskler)" olarak belirtilebilir.

Çanakkale Belediyesi'nde, mali ve işlevsel risklerin kamu sektöründen özel sektöre aktarımı KÖSO modellerinin esasıdır. Ancak; risk aktarımı bedelsiz değildir, ayrıca her risk en ekonomik maliyetle çözülebilecek tarafa devredilmelidir, sonuç olarak da risk paylaşımı bir amaç değil, etkinliği ve kaliteyi artırmak için kullanılan bir araçtır.

KAYNAKÇA

A. Akıntoye, Bing Li; C. Hardcastle P. J. Edwards. "Critical Success Factors for PPP/PFI Projects in the UK Construction Industry", *Construction Management and Economics*, May 2005, Vol. 19, No. 13, 462-463.

Acartürk, Ertuğrul. "Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumunda Alternatif Yöntemler", <http://www.bayar.edu.tr>(26.02.2010)

Adrea, Renda; Loma Schrefler. "Public Private Partnerships: Models and Trends in the European Union" *European Parliament*, 2006, 115.

Akitoby, Bernardin; Hemming Richard and Schwartz Gerd. "Public Investment and Public-Private Partnerships", International Monetary Fund, 2007, 26-27.

Akyar, Fatih Kaan. "Kamu Hizmetlerinin Desantralizasyonu Sürecinde Türkiye'de Belediye Hizmetlerive Gelirleri", *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı, İstanbul 2008, 57.

Atasoy, Hidayet. "Kamu Özel Sektör İşbirliği", *Mahalli İdareler Forumu İller Bankası*, 1. Basım, Ankara, 21 Ekim 2009, 10-13.

Atatürk Havaalanı, http://www.akfen.com.tr/218.aspx ve http://www.ataturkairport.com/tr-TR/tavhakkinda/Pages/tarihce.aspx, 14.10.2011.

Atina Havaalanı, http://www.aia.gr/UserFiles/File/AnnualReports/ANNUAL_%20REPORT_%202001_EN.pdf, 14.10.2011.

Avni, Esin Candan; HanedarÖnder. "İktisat Neden Bir Kapalı Kutudur? Hakim İktisadın Değer Yargısı-Sınama İlişkisi", Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilinler Fakültesi, Ekonomik Yaklaşım Dergisi Kongreler Dizisi(IV)'nde sunulmuştur, 12-14 Ekim 2005, Ankara.

Barf, Donald A. "A Research Protocol to Evaluate the Effectiveness of Public-Private Partnerships as a Means to Improve Health and Welfare Systems Worldwide", *Health Policy and Ethics in Public Health Research American Journal of Public Health*, Vol. 97, No. 1, January 2007, 20-21.

Batı Limanı Geçişi, http://en.wikipedia.org/wiki/Western_Harbour_Crossing, 14.10.2011.

Bazı Yatırım Ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun, Kanun Numarası: 3996, Kanun Kabul Tarihi: 8.6.1994, Resmi Gazetede Yayımlanma Tarihi: 13.6.1994, Resmi Gazete Sayısı: 21959, Madde 3.

Belediye Kanunu, Kanun Numarası: 5393, Kanun Kabul Tarihi: 03.07.2005, Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 13.07.2005, Resmi Gazete Sayısı: 25874.

Berk, Ahmet. "Yerel Hizmet Sunumu ve Belediye İktisadi Teşebbüsleri", *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran 2003, Cilt: 4, Sayı: 49, 47.

Bojović, Viktorija. "Public Private Partnership as a Last Resort for Traditional Public Procurement",Panoeconomicus, Vol. 3, No. 15, 2006, 302.

Bridgman,Rae. "Bridging Public Private Partnerships in a Case Study of Housing and Employment Training for Homeless Youth", *Canadian Journal of Urban Research*, November 2003, Vol. 6, No. 9, 205.

Brown, Kathleen. "Finance Of Public-Private Transactions In Future", *Public Works Management & Policy*, 2007, Vol. 14, No. 21, 325.

Burger, Philippe; Justine Tyson, Izabela Karpowicz, and Delgado Coelho. "The Effects Of Financial Crisis On Public-Private Partnership" *International Monetary Fund*, 2009.

Burger, Philippe; Tyson Justin, Karpowicz Izabela, and Coelho Maria Delgado. "The Effects of the Financial Crisis on Public-Private Partnerships", *International Monetary Fund Working Paper*, Vol. 8, No. 30, June 2009, 7-8.

Burton, Tom Edward. "Development-Driven Public-Private Partnerships in Water", Emerging Priorities From Roundtable Discussions, *World Economic Forum Financing for Development Initiative*, 2005, 6.

Butler, Stuart M. "Kamu Hizmetlerinin Özelleştirilmesi", (çev. Coşkun Can Aktan), *Özelleştirme Araştırmaları*, Vol. 3, 2008, 4.

Chong, Eshien; Huet Freddy and Saussier Stephane. "Auctions, Ex Post Competition And Prices: The Efficiency Of Public-Private Partnership", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 7, No. 10, 2006, 549-550.

Chung, Demi. "Public Private Partnerships: A Procurement Device to Manage Public Sector Debt", University of Sydney Institute of Transport and Logistics Studies and Discipline of Accounting Faculty of Economics and Business, 2007, 14.

Cohn, Daniel. "The Public-Private-Partnership Fetish: Moving Beyond the Rhetoric", *Canadian Political Science Association Annual Meeting June 2-5 Winnipeg, Manitoba, A Paper Prepared For The 2004*.

Commission of the European Communities, "Green Paper on Public Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions", Commission of The European Communities, Brussels, 30.4.2004, COM(2004) 327 final, http://www.oecd.org/dataoecd/36/27/35025067.pdf, 3.

Cordier, Jean. "New Decision of Eurostat on Deficit and Debt Treatment of Public-Private Partnerships", *Eurostat News Release*, Paris, January 2004, 2.

Çakal, Recep. "Doğal Tekellerde Özelleştirme ve Regülasyon", *DPT Uzmanlık Tezi İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Sektör Programları Dairesi*, Temmuz 1996, 10-14.

Çelik, Eda. “Hizmet Sunumuna Katılım ve Kamu Özel Ortaklıkları”, *Yerel Yönetimlere Katılım Bülteni Mimarlar Odası Ankara Şubesi Yayını*, Sayı: 64, Aralık 2008, 28-38.

Çelik, Eda. Hizmet Sunumuna Katılım Ve Kamu Özel Ortaklıkları,http://www.yayed.org.tr/resimler/ekler/9ae49a23f67c759_ek.pdf?tipi=7&turu=X&sube=0 14.10.2011

Çekirge, Halis Levent. “Dünyada ve Türkiye’de Kamu Özel Sektör Ortaklığı Uygulamaları Ve Örnek Bir Projede Modelin Finansal Ve Genel Avantajlarının İncelenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Haziran 2006, 23-32.

Çevikbaş, Rafet. “Yerel Yönetimlerde Siyasal Katılım”, İçişleri Bakanlığı, Türk İdare Dergisi, Cilt: 122, Sayı: 502, 2002, 72-75.

Danıştay Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, Kanun Numarası: 5183, Kanun Kabul Tarihi: 02.06.2004, Madde 9.

Dayar, Hatice. “Türkiye’de Yönetimler Arası Mali İlişkilerin Düzenlenmesi, Ortaya Çıkan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2000, 6.

Değertekin, Efsun Ayça. “Kamu-Özel Sektör İşbirliği Yöntemleri”,*Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği Sermaye Piyasasında Gündem Dergisi*, Sayı: 91, Mart 2010, 27-36.

Devapriya, K.A.K. “Governance Issues in Financing of Public-Private Partnership Organisations in Network Infrastructure Industries”, *International Journal of Project Management*, 2006, 563-564.

Doğançay, Haluk. “Sürdürülebilir Büyüme ve Gelişmenin Anahtarı: Kamu+Özel Sektör Kurumsal Ortaklık Modeli (I-PPP)”, *Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü*, Brüksel, 9 Haziran 2005, 29-30.

Dunkin, Ruth. “Public Private Partnerships in Education”, *Social Inclusion and Corporate Responsibility Workshop Proceedings*, 21 November 2008, Vol. 17, No. 1, 8.

Erdoğdu, Seyhan. “Yap-İşlet-Devret Modeli: Özelleştirmenin Kestirme Yolu”, *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 2009, Cilt: 21, Sayı: 200, 22-24.

Eren, Ş. Gülcen. “Özelleştirme-Planlama-Kalkınma İlişkisi, Yerel Yönetimlerde Özelleştirilen Mal ve Hizmetlerin Kalkınma Boyutu”, *Planlama Dergisi*, TMMOB Şehir Plancıları Odası Yayını, 2005, Cilt: 1, Sayı: 31,105.

Ersöz, Halis Yunus. “Yerel Yönetimlerde Özelleştirme Uygulamaları ve Yaygınlık Derecesi”, *İstanbul Üniversitesi Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, Nisan 2001, 31-50.

Eurodisney, http://en.wikipedia.org/wiki/Disneyland_Paris, 14.10.2011.

Eurotunnel, http://www.eurotunnelgroup.com/uk/the-channel-tunnel/history/, 14.10.2011.

Gerrard, Michael B. "Public-Private Partnerships", *Finance and Development*, Vol. 38, No. 3, October 2001, 4.

Gören, Mert. "Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları", *Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi 5. Dünya Odalar Kongresi, Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları-Büyüme Stratejisi Çalıştayı*, İstanbul 4-6 Temmuz 2007, 4.

Grimsey, Darrin; Lewis Mervyn K. Public Private Partnerships-The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance, Edward Elgar Publishing, Inc. Montpellier Parade Cheltenham UK, 2004, ss. 236-237 ve Avrupa Uluslararası Müteahhitler Birliği (EIC), Sürdürülebilir İhale Sistemi -Mavi Kitap-, 2004, http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/mavi_kitap_son.doc, 42.

Güney, Enver. "Kamu Hizmetleri ve Altyapıda Kamu-Özel İşbirliği", *E-Yaklaşım Dergisi*, Şubat 2005, Sayı: 19, 13.

Hall, David. "PPP's: a Critique of the Green Paper", PSIRU On Behalf Of The European Federation Of Public Service Unions (EPSU), Brussels 2005, 11.

Henden, H.Burçin; Henden Rıfkı. "Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumlarındaki Değişim ve e-Belediyecilik",*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, Güz 2005, ss. 49-51.

Iossa, Elisabetta; Martimort David. "The Simple Micro-Economics of Public-Private Partnerships", *Ceis Tor Vergata Research Paper Series*, Vol. 12, No. 139, December 2008, 55-56.

İmre, Erol. Türkiye'de Yap-İşlet-Devret Modeli; Yasal Çatısı, Uygulaması, *Yüksek Denetleme Kurulu*, 2001, 16.

İzbul,Ali İhsan. "Avrupa Birliği'nin Geleceği: Konvansiyon, Taslak Anayasal Antlaşma ve Hükümetler Arası Konferans", *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran 2003, Cilt: 4, Sayı: 49, 81.

K.A.K, Devapriya. "Governance Issues in Financing of Public-Private Partnership Organisations in Network Infrastructure Industries", *International Journal of Project Management*, 2006, Vol. 87, No. 2, 563-564.

Kalça,Adem; Karayılmazlar Ekrem. "Yap-İşlet-Devret (YİD) Modeli ve Türkiye Uygulamaları", *Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 6, 2001, 110.

Karahanoğulları, Onur. "Kamu Hizmetinin Kurulmasında Yerel Yönetimlerin Yetkisi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4, Ekim 2001, 23-35

Karasu, Koray. "Kamu Özel Ortaklığı: Sözleşme Sisteminin Genelleşmesi", *Ankara Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2005, Cilt: 12, 81.

Karayolları Genel Müdürlüğü Dışındaki Kuruluşların Erişme Kontrollü Karayolu (Otoyol) Yapımı, Bakımı Ve İşletilmesi İle Görevlendirilmesi Hakkında Kanun, Kanun Numarası: 3465, Kanun Kabul Tarihi: 28.5.1988, Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 2.6.1988, Resmi Gazete Sayısı: 19830, Madde 4.

Kesik, Ahmet. "Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Kamu-Özel Sektör Ortak Girişimciliği (PPP)", *Yaklaşım Dergisi*, Şubat 2006, Sayı: 158, 31.

Keyman, Rose. "Governance in Public Private Partnerships for Infrastructure Development", *United Nations Economic Commission for Europe*, Geneva 2004, 28-30.

Klijn, Erik-Hans; Teisman Geert R. "Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases", *Public Money and Management*, June 2003, 5.

Konfederasyon Köprüsü, http://www.confederationbridge.com/en/, 14.10.2011.

Korkut, Cevat. "XIX. Yüzyılda İzmir'de Uygulanan Örnek Bir Yap-İşlet-Devret Modeli: İzmir'e Rıhtım Yapımı ve İşletme İmtiyazı", *Ege Coğrafya Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1-4, İzmir 2004, 4.

Köse, H. Ömer. "Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü", *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran 2003, Cilt: 45, Sayı: 49, 3.

Lawther, Wendell C. "Public-Private Partnerships in Transportation Policy: The Case of Advanced Traveler Information Systems", *International Journal of Public Administration*, Vol. 28, No. 20, 2005, 1130.

Linder, Stephen H. "Coming to Terms With the Public-Private Partnership, A Grammar of Multiple Meanings",*American Behavioral Scientist*, Vol. 43, No. 1, October 1999, 43-44.

Madenoğlu, Kemal. "Türkiye'de Kamu-Özel İşbirliği", *T.C. Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, 2. Yerel Yönetimlerin Mali Yönetimi Forumu: Yerel Yönetimlerin Alternatif Finansman Yöntemleri*, 21 Ekim 2009, Ankara, 45.

Malezya Kuzey-Güney Ekspres Yolu, http://en.wikipedia.org/wiki/North%E2%80%93South_Expressway,_Malaysia, 14.10.2011.

Maroto, Andrés; Rubalcaba Luis. "Innovation in the Public Sector", *The Structure and Size of The Public Sector in an Enlarged Europe, Published by Nifu Step, Publin Report*, Vol. 14, Oslo 2005, 23-24.

Mazouz, Bachir; FacalJoseph and Viola Jean-Michel. "Public-Private Partnership: Elements for a Project- Based Management Typology", *Project Management Journal*, Vol. 10, Sayı: 1002, May 2008, 7-8.

Mcfarlane, Audrev G. "Putting the 'Public' Back into Public-Private Partnerships for Economic Development", *Western New England Law Review*, Cilt: 30, Sayı: 39, 2007, 15.

Meadows, Graham. "PPP (Public-Private Partnership, Kamu-Özel Ortaklığı, KÖSO)", *Durum Çalışmaları Kaynak Kitabı Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü*, Brüksel, Haziran 2004, 30-31.

Meadows, Graham. "Public-Private Partnership", Durum Çalışmaları Kaynak Kitabı Avrupa Komisyonu Bölgesel Politikalar Genel Müdürlüğü, Brüksel, Haziran 2004,30-31.

Melbörn Şehir Bağlantısı, http://www.citylink.com.au/258.jsp ve http://en.wikipedia.org/wiki/CityLink, 14.10.2011.

Menafıı Umumiyeye Müteallik İmtiyazat Hakkında Kanun (Osmanlı Kanunu), Kanun Numarası: 576, Kanun Kabul Tarihi: 10.06.1326, Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 24.06.1326, Madde 1, 2, 4, 5, 8.

Moszoro, Marian; Gąsiorowski Pawel. "Optimal Capital Structure of Public-Private Partnerships", *International Monetary Fund Working Paper*, January 2008, 6.

Namblard, Corinne. "In Favor of A Pragmatic Approach Towards Public Private Partnership", *Financing of Major Infrastructure and Public Service Projects: Public Private Partnerships*, (Ed: Jean Yves Perrot and Gautier Chatelus), 2008, 17-30.

Navarro, Vicente. "The Public/Private Mix in the Funding and Delivery of Health Services: An International Survey", *American Journal of Public Health*, Vol. 75, No. 11, November 1985, 1320.

Navarro, Vicente. "The Public/Private Mix in the Funding and Delivery of Health Services: An International Survey", *American Journal of Public Health*, Vol. 75, No. 11, November 1985, 1320.

Nottingham Express Transit, http://www.railwaytechnology.com/projects/nottingham/, 14.10.2011.

Nuckols, Dun. "Public/Private Partnerships as Implementing Strategy: The job Training Partnership Act", *Journal of Economic Issues*, Vol. 24, No. 2, May 1990, 6-7.

OECD Science, Technology and Industry, "OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi: 2004 Türkiye Raporu", 2004, Vol. 92, No. 64, 5.

Ökmen,Mustafa. "Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003, Cilt: 10, Sayı: 1, 125-126.

Özdemir, Gürbüz. "*Belediye İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi*", Sayıştay Dergisi, 2009, Cilt: 9, Sayı: 71, 41.

Özdenkoş, Demet. "Merkezi Yönetim İle Yerel Yönetimler Arasında Görev Bölüşümü", *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Şubat 1999, Cilt: 31, Sayı: 9, 81.

Pehlivan, Özgür. "Kamu Özel Sektör İşbirliği, Türkiye Uygulamaları", *T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı 2. Yerel Yönetimlerin Mali Yönetimi Forumu*, Ankara, 21 Ekim 2009, 8-9.

Pessoa, Argentino. "Public-Private Partnerships in Developing Countries: Are Infrastructures Responding To The New Oda Strategy?", *Journal Of International Development*, 2007, Vol. 23, No. 8, 10-11.

Pflug, Tanja. “Public-Private Partnerships in The Framework of Financing for Development”, Heinrich Boell Foundation Washington Office, Policy Paper 18, March 1, 2002, 6.

Raganelli, Biancamaria; Fidone Gianfrancesco. “Public Private Partnerships and Public Works: Reducing Moral Hazard in a Competitive Market”, *Public Private Partnerships and Public Works*, 2007, 8.

Redlin, Blair. “Secretive, Risky, Unaccountable: How Public-Private Partnerships are Bad for Democracy”, Parkland Institute Conference “Uncommon Dreams: Visions of the Public Good”, November 2004, 5.

Regéczi, David. “Limited Partnership: The Lack of Sustainable Development in Relation to Participation in Hungarian Public-Private Partnerships”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, 2005, 208.

Sadka, Efraim. “Public-Private Partnerships-A Public Economics Perspective”, *CESifo Economic Studies*, November 2007, 467-468.

Sağlık Hizmetleri Temel Kanununa Bir Ek Madde Eklenmesi Hakkında Kanun, Kanun Kabul Tarihi: 03.07.2005, Kanun Numarası: 5396, Madde 1.

Sakal, Mustafa. “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Sorunu: Tarihsel Perspektiften Bir Değerlendirme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2000, 125-126.

Sakınç, Süreyya. “*Yerel Yönetimler Ekonomisi*”, Emek Matbaacılık, 2. Basım, Manisa 2007, 191.

Sakınç, Süreyya; Kayalıdere Gül. “Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Manisa Belediyesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2003, 206-207.

Sayın, Meral. “Yerel Kalkınmada İşbirlikleri ve Kaynak Yönetiminin Önemi, GAP-GİDEM (Girişimci Destekleme Merkezleri) Örneği”,*IV. Kalite Kongresi*, 2005, İstanbul, 10.

Shajiao Enerji Santrali, Çin, http://www.alstom.com/assetmanagement/DownloadAsset.aspx?ID=79894c82-c17c-43c1-bc60-66677d6035d0&version=d0a7c1fa9e5645528835b885d8e6b8606.pdf, 14.10.2011.

Silva e Souza, Geraldo da; Coelho de Faria Ricardo and Tito Moreira Belchior S. “Efficiency of Brazilian Public and Private Water Utilities”,*Est. Econ.*, São Paulo, Vol. 38, No. 4, December 2008, 913.

Siverekli, Esra. “Yerelleşme Ve Yerel Demokrasi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, 99-128.

Skietrys, Eugenijus; Raipa Alvydas and Vaclovas Bartkus Edverdas. “Dimensions of the Efficiency of Public-Private Partnership”, The Economic Conditions of Enterprise Functioning, *Engineering Economics*, Vol. 3, No. 21, 2008, 46.

Sürmen,Yusuf; ÇobanMetin. "Yap-İşlet-Devret Modeli ve Muhasebe İşlemleri", *Vergi Sorunları Dergisi*,Yıl: 2000, Sayı: 142, 215-216.

Şahin, Adem. "Kamu-Özel Sektör İşbirlikleri", *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Ekonomik Forum Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 21, Kasım 2006, 33-34.

Şahin, Mehmet. "Yerel Hizmetlerin Sunumunda Kamu Özel Sektör Ortaklıkları", *Mahalli İdareler Maliyesi Üzerine Yazılar*, (Ed: Figen Altuğ, Özhan Çetinkaya, Selçuk İpek), Ekin Kitabevi, 1. Basım, Nisan 2010, 247-263.

Şahin, Mehmet; Uysal Özge ve Bayraktar Elçin. "Küresel Kriz Sonrası Kamu Özel Ortaklıklarının Geleceği", *Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm*, (Ed: Ahmet Kesik, Hasan Canpolat), Seçkin Yayınları, Ankara 2011, 1. Basım, 319-334.

Şahin, Mehmet; Uysal Özge. *Kamu Ekonomisi Perspektifinden Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları*, Ekin Kitabevi, 1. Basım, 2008, 33.

Tagus Köprüsü, http://en.structurae.de/structures/data/index.cfm?id=s0000237 ve http://en.wikipedia.org/wiki/Tagus, 14.10.2011.

Tan, Turgut. Kamu Hizmeti İmtiyazından "Yap-İşlet-Devret" Modeline, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2009, Cilt: 39, Sayı: 56, 308.

Tekin, Ali Güner. "Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları, (Public Private Partnerships) PPP Modelleri","*İdarecinin Sesi" Dergisi***,** Mayıs-Haziran 2007, Cilt: 21, Sayı: 122, 55.

Tekin, Ali Güner. Kamu-Özel Sektör İşbirlikleri- Kamu-Özel Ortaklıkları, (Public Private Partnerships Veya PPP Modelleri),http://www.ppp.org.tr/component/option,com_myblog/show,Kamu-Ozel-Sektor-Y-birlikleri-ve-Ortaklyklary.html/Itemid,50/ 13.10.2011.

Ter-Minassian, Teresa. "Public-Private Partnerships, Prepared by The Fiscal Affairs Department (In Consultation With Other Departments, The World Bank, And The Inter-American Development Bank)", International Monetary Fund, March 2004, 21-22.

Thomson, Campbell C. "Private-Public Partnerships: Prerequisites For Prime Performance", *EIB Papers*, Vol. 10, No. 2, 2005, 128-129.

Tineint, Edward. "Economic and Social Council",*Governance in Public Private Partnerships for Infrastructure Development Draft, Social Inclusion and Corporate Responsibility Workshop Proceedings*, 24-25 October 2005, 35-36.

Tokaç, Hakan. "Yerel Yönetimlerin Kamu Özel Sektör İşbirliği Modelleri", *T.C. Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Mahalli İdareler Forumu*, 21 Ekim 2009, Ankara, 3.

Tortajada, Cecilia. "Private Versus Public in Water Provision: Encouraging Case of Sri Lanka", *Case Study for the 2006 HDR*, 5.

Tosun, Ertan. "Türkiye'de 'Kamu Kesimi ve Özel Kesim' Ayırımının Normatif ve Reel Planda Önemi ve Sınırları", *T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu*, 1996, Ankara, 128.

Toulouse Metro Projesi, http://www.americansintoulouse.com/index.php, 14.10.2011.

Ulu, Güher. Türkiye'de Kamu Hizmeti ve İmtiyazın Dönüşüm Öyküsü,*Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Ankara 2008, Cilt: 57, Sayı: 4, 405-414.

Ulusoy, Ahmet, Vural Tarık. "Yerel Hizmetleri Özelleştirme Yöntemleri", *İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi*, Cilt: 132, Sayı: 524, Haziran 2003, 4-5.

Ulusoy, Ahmet; Akdemir Tekin. "Yerel Yönetimler ve Mali Özerklik: Türkiye ve OECD Ülkelerinin Karşılaştırmalı Analizi", *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, Haziran2009, 259-287.

Urhan, Vahide Feyza. "Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması", *Sayıştay Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 70, 2003, 95-96.

Uz, Abdullah. "Kamu-Özel Ortaklığı/Public-Private Partnership (PPP) (Kavram ve Hukuksal Çerçeve)", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1-2, 2007, 1170.

Vasco De Gama Köprüsü, http://www.lusoponte.pt/pvg.htm, 14.10.2011.

W. Mcquaid, Ronald; ScherrerWalter. "Public Private Partnership-A Sustainable Solution for the Information Society? Experiences in the UK, Germany, and Austria", *Reviewed Paper*,February 2006, Vol. 56, No. 5, 345.

Yap-İşlet Modeli İle Elektrik Enerjisi Üretim Tesislerinin Kurulması Ve İşletilmesi İle Enerji Satışının Düzenlenmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, Kanun Numarası: 5539, Kanun kabul tarihi: 01.07.2006, Resmi Gazete'de Yayımlanma Tarihi: 18.07.2006, Resmi Gazete Sayısı: 26232, Madde 1a.

Yap–İşlet–Devret Modeli İle Yapılan "İzmitŞehri Kentsel Ve Endüstriyel Su Temini Projesi"Hakkında Sayıştay Raporu,
http://www.sayistay.gov.tr/rapor/diger/2002/izmitsu/izmitsu.htm, 14.10.2011.

Yazıcıoğlu, Çelik. "Kamu Özel Sektör İşbirliği Modeli: Kamu Hizmeti Hakkının Paylaşılması", *Toplum ve Hekim Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, Ocak-Şubat 2008, 31-40.

Yerli, Gökhan; Kaya Kürşat. *Yap-İşlet-Devret Modeli Hukuki Mahiyeti ve Vergilendirme*, Seçkin Yayınları, 2. Basım, Ankara 2003, 180.

Yescombe, E. R. "Public-Private Partnerships Principles of Policy and Finance", *Butterworth-Heinemann is an Imprint of Elsevier*, 2007, 302-304.

Yuan, Jingfeng; Zeng Alex Yajun, Skibniewski Miroslaw J. and Li Qiming. "Selection of Performance Objectives and Key Performance İndicators in Public-Private Partnership Projects to Achieve Value for Money", *Construction Management and Economics*, Vol. 5, No. 5, May 2009, 15.

Zengin, Eyüp. "Yerel Hizmetlerin Üretilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Özelleştirme Yöntemleri", *Marmara Üniversitesi Maliye Anabilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul 1996, 87.

Zhang, Xueqing. “Paving The Way For Public–Private Partnerships in Infrastructure Development”, *Journal of Construction Engineering and Management*, October 2005, 71-72.

Zverev, Alexei; Counsel Senior. “PPP Regime In Central And Eastern Europe: Status And Challenges”, *International Seminar on Strengthening Public Investment and Managing Fiscal Risks from Public-Private Partnerships*, Budapest Hungary, May 7-8, 2007, 6.