

# SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI

**Özge UYSAL ŞAHİN**

Doç. Dr. , Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale Uygulamalı Bilimler  
Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü, e-mail: [ozge@comu.edu.tr](mailto:ozge@comu.edu.tr)

**Mehmet ŞAHİN**

Doç. Dr. , Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
Maliye Bölümü, e-mail: [mehmetsahin@comu.edu.tr](mailto:mehmetsahin@comu.edu.tr)

## **ÖZET**

*Gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir kalkınma modeli olan sürdürülebilir kalkınma, küresel ısınma ve artan çevre kirliliği sonucu güncelliğini korumaktadır. Sürdürülebilir kalkınma için, bir ülkenin tüm ekonomik ve sosyal politikalarını çevresel politika ve stratejileriyle entegre etmesi gerekmektedir. Bu politikaların oluşumunda ise, devlet, özel sektör ve STK'ların yanı sıra son yıllarda giderek daha çok uygulama alanı bulan kamu özel sektör ortaklıklarının tutum ve faaliyetler de belirleyici olmaktadır. Kamu Özel Sektör Ortaklıkları maliyet, risk ve getirilerinin uzun vadeli bir sözleşmeyle, kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla bazı yatırım ve hizmetlerin gerçekleştirilmesine dayanan bir finansman modelidir. Bu modelin avantajlı ve dezavantajlı yönleriyle sürdürülebilir kalkınma üzerinde yarattığı etkiler tartışma konusu yaratmaktadır. Bu çalışmada da, Kamu Özel Sektör Ortaklıklarının sürdürülebilir kalkınma için neyi ifade ettiği, bir fırsat mı yoksa bir tehdit mi oluşturduğu, Kamu Özel Sektör Ortaklıklarında sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde bir değişimin gerekli olup olmadığı gibi bir takım sorulara yanıt bulmaya çalışılacak ve çeşitli önerilerde bulunulacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Kalkınma, Kamu Özel Sektör Ortaklıkları (KÖSO), Birleşmiş Milletler



JOURNAL OF AWARENESS

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS

### ABSTRACT

*Sustainable development, a development model that can meet the needs of today's generations without sacrificing the needs of future generations, remains up to date as a result of global warming and increasing environmental pollution. For sustainable development, it is necessary to integrate all economic and social policies of an country with environmental policies and strategies. In the formation of these policies, not only the state, private sector and NGOs but also the attitudes and activities of public private sector partnerships, which are increasingly applied in recent years, are also determinant. Public private partnerships are a financing model based on the realization of certain investments and services through the sharing of costs, risks and benefits with a long-term contract between the public and private sectors. The effects of this model on sustainable development with its advantageous and disadvantaged aspects create a debate. In this study, we will try to find answers to some questions such as what public private partnerships mean for sustainable development, whether it is an opportunity or a threat, whether the public private sector partners need a change in the framework of sustainable development, and various suggestions will be made.*

**Key Words:** Sustainable Development, Public Private Partnerships (PPPs), United Nations

### 1. GİRİŞ

Sürdürülebilir kalkınma, küresel ısınma ve artan çevre kirliliği problemleriyle birlikte giderek öne çıkan bir konu olmuştur. Bu bağlamda, hükümetler, STK'lar ve uluslararası kuruluşlar bu problemlere çare bulmak ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak adına ortak girişimlerde bulunmakta ve çeşitli çalışmalar hazırlamaktadırlar. Aksi halde, sürdürülebilir kalkınmanın, yani gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilmenin mümkün olmadığını görmektedirler. Bu doğrultuda, en belirleyici adımı Birleşmiş Milletler (BM) atmış ve 2030 yılına yönelik 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi belirlemiştir. Yoksulluğun azaltılmasından açlığa son vermeye, temiz suya erişimden nitelikli eğitim sağlamaya kadar birçok hedefin tutturulması amaçlanmıştır. Bu hedeflerin tutturulması için de ortaklık uygulamalarının önemi vurgulanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma için ortaklıklar şimdi her yerde bulunmaktadır. Özellikle 2002 tarihli Johannesburg Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde (WSSD), ortaklıklar zirvenin temel konularından biri olmuştur. Ağustos 2011'den itibaren BM Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (UNCSD) 348 sürdürülebilir kalkınma ortaklığı kaydetmiştir. Pek çok benzer ortaklık örneğine tüm dünyada rastlanmakla birlikte resmi olarak kayıtlara yansımamıştır (Pattberg vd., 2012).

Son yılların en popüler ortaklık uygulaması türü olan Kamu Özel Sektör Ortaklıkları (KÖSO)'nın da sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada ne derece etkili olduğu ve bu hedeflere ulaşmada ne kadar kullanılabileceği tartışma konusudur. Özünde, KÖSO, bir projenin uygulanması için kamu ve özel sektör arasında ortak bir çaba veya işbirliği olup, bunların her birinin kaynaklarını, güçlü yönlerini ve yeteneklerini bir araya getiren, risk ve sorumlulukların paylaşıldığı bir uygulamadır. Giderek daha fazla yer bulan KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınmayı etkilememesi ihtimali de böylece ortadan kalkmaktadır. Farklı birçok sektörde farklı şekillerde başvuru ortaklıkların sürdürülebilir kalkınmayı pek çok yönüyle etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Önemli olan bu etkinin yönünü tespit etmek,



olumsuzluklar varsa düzeltmek ve eksiklikleri de gidererek ülke-sektör koşullarını baz alarak bir yol haritası belirleyip standartlar getirmektir.

Bu çalışmada da sürdürülebilir kalkınma ve KÖSO ilişkisi araştırılmıştır. Öncelikle sürdürülebilir kalkınma kavramına açıklık getirilmiş, daha sonra sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir aktör haline gelen KÖSO'lar incelenmiştir. Ardından, KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma için niye önemli olduğu, hangi risklerin ve eksikliklerin KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde kullanılmasına engel teşkil ettiği ile KÖSO'ların bu hedeflere ulaşmada nasıl kullanılabileceği ve bu bağlamda neler yapılması gerektiği soruları yanıtlanmaya çalışılmıştır. Son olarak, konuyla ilgili değerlendirme yapılarak bir takım önerilerde bulunulmuştur.

## 2. SÜRDÜLEBİLİR KALKINMA

Sürdürülebilirlik kavramı, Saksonya'daki (Almanya) bölgesel maden idarecisi Carl von Carlowitz tarafından, 18. yüzyılda ağaç/kereste kıtlığı sırasında binlerce canı tehlikeye atacak şekilde maden ve minerallerin ergitilmesi için yoğun olarak ağaçların kesilmesinin bir sonucu olarak geliştirilmiştir. Bu tehlike karşısında, daha da büyüyeceği tahmin edilen kesilen ağaç sayısını sınırlamak için sürdürülebilirlik kavramını ve ilkelerini getirmiştir (Anwar vd., 2017). Sürdürülebilir kalkınma, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilme durumunu ifade eder (WCED, 1987). Sadler (1988), sürdürülebilir kalkınmayı, eşitliğin sağlanması, çevre-ekonomi entegrasyonunun artırılması ve topluluk ekonomisinin geliştirilmesi için çevresel, ekonomik ve sosyal hedeflerin kesişme noktasında yatan değerlerin ortak bir zenginliği olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla altyapı projeleri bağlamında sürdürülebilir kalkınma yalnızca ekonomik faktörleri ve çevresel etkileri değil aynı zamanda toplum üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurmalıdır; altyapı varlığı ya da onunla ilişkili faaliyetlerden dolayı hem olumlu hem de olumsuz şekilde etkilenecek topluluklar ve insanlar vardır. Bu bağlamda, sürdürülebilir kalkınma bu üç sacayağı birlikte göz önüne alınarak sağlanabilir. Çevresel etkiler yanında ekonomi ve toplum üzerinde yaratacağı etkiler de önemlidir. O yüzden sürdürülebilir kalkınmanın çok boyutlu bir konu olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

BM, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmak için bir takım hedefler belirlemiştir. Bu hedefler, New York'taki BM Genel Merkezinde 25-27 Eylül tarihlerinde gerçekleştirilen BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesinde "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" başlığı altında 193 ülkenin imzası ile kabul edilmiştir. Yayınlanan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi ve 169 alt başlığı yeni Küresel Gündemin amaç ve boyutlarını göstermektedir. Hükümetler, işletmeler ve sivil toplum kuruluşları BM ile birlikte topluca bu hedeflere 2030'a kadar ulaşmak için enerjilerini birleştirmeye başlamıştır Bu hedefler sırasıyla şöyledir (UNDP Türkiye, 2017; United Nations Economic Commission for Europe, 2015):

- *Hedef 1 (Yoksulluğa Son):* İlk hedef, her tür yoksulluğu, nerede olursa olsun sona erdirmektir. Bu hedef, en korunmasız durumda olanların dikkate alınması, temel kaynaklar ve hizmetlere erişimin artırılması ile çatışmalar veya iklim temelli afetlerden etkilenen toplumların desteklenmesini içerir.
- *Hedef 2 (Açlığa Son):* İkinci hedef, açlığı bitirmek, gıda güvenliğini sağlamak, beslenme imkânlarını geliştirmek ve sürdürülebilir tarımı desteklemektir. Bu hedefler, küçük çiftçilerin desteklenmesi ile arazi, teknoloji ve piyasalara eşit erişimi iyileştiren sürdürülebilir tarım uygulamalarının teşvik edilmesini kapsıyor. Aynı zamanda, tarımda verimliliği artırmak için altyapı ve teknolojiye yatırım yapılması alanında uluslararası işbirliğini gerektiriyor.



- *Hedef 3 (Sağlıklı Bireyler):* İnsanların sağlıklı bir yaşam sürmelerini ve herkesin her yaşta refahını sağlamak. AIDS, verem, sıtma ve diğer bulaşıcı hastalık salgınlarını 2030 yılına kadar ortadan kaldırılmasını; herkesin genel sağlık hizmeti, güvenli ve erişilebilir ilaç ve aşıya kavuşmasını içerir.
- *Hedef 4 (Nitelikli Eğitim):* Herkesi kapsayan ve herkese eşit derecede kaliteli eğitim sağlanmalı ve herkese yaşam boyu eğitim imkânı tanınmalıdır. Bu hedef, 2030 yılına kadar tüm kız ve erkek çocuklarının ücretsiz olarak ilköğretim ve ortaöğretimi tamamlamasını amaçlıyor. Ayrıca, uygun maliyetli mesleki eğitime eşit erişim sağlamayı, toplumsal cinsiyet ve varlık eşitsizliklerini ortadan kaldırmayı, nitelikli yükseköğretime herkesin erişmesini de hedefliyor.
- *Hedef 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği):* Toplumsal cinsiyet eşitliği sağlanmalı ve kadınların ve kız çocuklarının toplumsal konuları güçlendirilmelidir. Bazı bölgelerde işgücü piyasasında hala büyük eşitsizlikler var, kadınlar hala işe eşit erişime sahip değiller. Cinsel şiddet ve istismar, ücretsiz bakım ve ev işlerinin eşitsiz bölüşümü ile kamu görevlerinde ayrımcılık hala büyük engel teşkil ediyor. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için, kadınların arazi ve mülk gibi ekonomik kaynaklar üzerinde eşit haklara sahip olmasını sağlamak hayati önem taşımaktadır. Günümüzde kamu görevindeki kadın sayısı her zamankinden daha yüksek; ancak kadın liderlerin teşvik edilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğini daha ileriye götürecek politikalar ve mevzuatın güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.
- *Hedef 6 (Temiz Su ve Sıhhi Koşullar):* Herkes için suya ve sanitoryona erişimi ve suyun ve sanitoryonun sürdürülebilir yönetimi garanti altına alınmalıdır. 2030 yılına kadar herkesin güvenli ve erişilebilir içme suyuna kavuşmasını sağlamak için, altyapıya yatırım yapılmalı, sıhhi tesisler inşa edilmeli ve her düzeyde hijyen teşvik edilmelidir. Su kıtlığını hafifletmek için de, ormanlar, dağlar, sulak alanlar ve nehirler gibi suyla bağlantılı eko-sistemler korunmalı ve eski haline getirilmelidir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde su verimliliğini teşvik etmek ve arıtma teknolojilerini desteklemek için uluslararası işbirliğine ihtiyaç vardır.
- *Hedef 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji):* Herkes için erişilebilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji sağlanmalıdır. 2030 yılına kadar erişilebilir enerjiye herkesin kavuşmasını sağlamak için güneş, rüzgar ve termal gibi temiz enerji kaynaklarına yatırım yapmak gerekiyor. Daha geniş bir teknoloji yelpazesi için maliyet-etkin standartların benimsenmesi de, binalar ve sanayide elektrik tüketimini dünya genelinde %14 oranında azaltabilir. Gelişmekte olan ülkelerin tümünde temiz enerji sağlayacak altyapının genişletilmesi ve teknolojinin yükseltilmesi, hem büyümeyi teşvik edebilecek hem de çevreye katkıda bulunabilecek kritik önem taşıyan bir hedeftir.
- *Hedef 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme):* Sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik kalkınma, tam ve üretken istihdam ile insan onuruna yakışır işler sağlamaktır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, sürdürülebilir ekonomik büyüme, daha yüksek verimlilik düzeyleri ve teknolojik yenilikleri teşvik edici niteliktedir. Girişimcilik ve iş imkanlarının geliştirilmesi bunun anahtarıdır. Bu bağlamda zorla çalıştırma, kölelik ve insan ticaretini ortadan kaldırması konusunda önlemler alınmalıdır. Amaç, bu hedefler hatırdta tutularak, 2030 yılına kadar tam ve üretken istihdam, tüm kadınlar ve erkekler için insana yakışır işler sağlamaktır.
- *Hedef 9 (Sanayi, İnnovasyon ve Altyapı):* Dayanıklı altyapı inşa ederek, sürdürülebilir ve kapsayıcı sanayileşme ve yeni buluşlar teşvik edilmelidir. Altyapı yatırımı ve yenilik, ekonomik büyüme ve kalkınmanın kritik itici güçleridir. Dünya nüfusunun



yarıdan fazlası kentlerde yaşadığından, toplu taşımacılık ve yenilenebilir enerji her zamankinden daha çok önem kazanmıştır. Aynı şekilde, yeni endüstriler ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin büyümesi de önemlidir. Teknolojik ilerleme, yeni iş imkanları yaratma ve enerji verimliliğini artırma gibi ekonomik ve çevresel sorunlara kalıcı çözümler bulmanın anahtarıdır. Sürdürülebilir endüstrilerin desteklenmesi ve bilimsel araştırma ve yeniliğe yatırım yapılması, sürdürülebilir kalkınmayı mümkün kılan önemli yollardır

- **Hedef 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması):** Ülkelerin içinde ve aralarındaki eşitsizlikler azaltılmalıdır. Gelir eşitsizlikleri artmaktadır. En zengin %10'luk kitle, toplam küresel gelirin %40'ını elde etmektedir. En yoksul %10'luk dilim ise, küresel gelirden yalnız %2 ila %7 arasında pay almaktadır. Nüfus artışını da dikkat aldığımızda, gelişmekte olan ülkelerde eşitsizlik %11 oranında büyümüştür. Büyüyen eşitsizliklerin giderilmesi için, en düşük gelirli %10'u güçlendiren, cinsiyet, ırk ve etnik kökene bakmaksızın herkesin ekonomik katılımını destekleyen sağlam politikaların benimsenmesi zorunludur. Gelir eşitsizliği, küresel çözümler isteyen küresel bir sorundur. Çözüm, mali piyasalar ve kurumların düzenlenmesi ve izlenmesini iyileştirmeyi, kalkınma yardımları ve doğrudan yabancı yatırımları en çok ihtiyaç duyulan bölgelere yönlendirmeyi içerir. İnsanların güven içinde göç ve hareket etmesini sağlamak da, büyüyen eşitsizliğin azaltılmasında önemlidir.
- **Hedef 11 (Sürdürülebilir Şehir ve Yaşam Alanları):** Kentleri ve diğer yerleşim yerlerini herkesi kucaklayan, güvenli, güçlü ve sürdürülebilir kılmak gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kentlerin hızlı büyümesi ve kırsaldan kente göçün artışı, mega-kentlerin sayısında büyük artışa yol açmıştır. 1990 yılında nüfusu 10 milyon veya fazla olan mega-kent sayısı 10 idi. 2014'te ise artık toplamda 453 milyon insanı barındıran 28 mega-kent bulunmaktadır. Aşırı yoksulluk genellikle kentsel alanlarda yoğunlaşmakta; ulusal ve yerel yönetimler, bu alanlarda artan nüfusu barındırmak için çaba vermektedir. Kentleri güvenli ve sürdürülebilir kılmak demek, güvenli ve erişilebilir konut sağlamak, gecekonduları dönüştürmek anlamına gelmektedir. Ayrıca, toplu taşımacılığa yatırım yapmak, kamusal yeşil alanlar yaratmak, kentsel planlama ve yönetimi hem katılımcı hem de kapsayıcı olacak şekilde iyileştirmek anlamına da gelir.
- **Hedef 12 (Sorumlu Tüketim ve Üretim):** Sürdürülebilir tüketim ve üretim sağlanmalıdır. Ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınmayı başarmak için, malları ve kaynakları üretme ve tüketme biçimlerimizi değiştirmek suretiyle ekoloji üzerinde yarattığımız negatif etkiyi derhal azaltmamız gerekmektedir. Ortak doğal kaynaklarımızın verimli yönetimi ve zehirli atık ve kirleticileri bertaraf etme biçimimiz de bu amaca ulaşmada önemlidir. Endüstriler, işletmeler ve tüketicileri geri dönüştürme ve atıkları azaltmaya teşvik etmek de, gelişmekte olan ülkelerin 2030 yılına kadar daha sürdürülebilir tüketim biçimlerini benimsemeye teşvik etmekle eşit derecede önemlidir. Dünya nüfusunun büyük bir kısmı hala, kendi temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetmeyecek düzeyde düşük tüketime sahiptir. Daha verimli üretim ve tedarik zincirlerinin yaratılmasında, satıcı ve tüketici düzeyinde küresel kişi başına gıda atığının yarı yarıya azaltılması da o yüzden çok önemlidir. Bunun yapılması, gıda güvenliğini artırabilir ve kaynakları daha verimli kullanan ekonomiye doğru geçişi sağlayabilir.
- **Hedef 13 (İklim Eylemi):** İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acil olarak adım atılmalıdır. Dünya üzerinde iklim değişikliğinin ağır etkilerini yaşamayan tek ülke yoktur. Sera gazı emisyonları atmaya devam ediyor ve şu anda, 1990 yılındaki



düzeğe göre %50 artmış durumdadır. Dođu Avrupa ve Orta Asya, büyük sera gazı emisyonu üreticileri değiller; ancak iklim değışikliğinin sonuçlarından orantısız biçimde zarar görmekteler. Küresel ısınma, insanların hayatını ciddi ölçüde etkilemektedir. O yüzden gerekli önemlerin alınması gerekmektedir.

- *Hedef 14 (Sudaki Yaşam):* Okyanuslar, denizler ve deniz kaynakları sürdürülebilir kalkınma için korunmalı ve sürdürülebilir şekilde kullanılmalıdır. Uluslararası hukuk vasıtasıyla korumanın ve okyanus temelli kaynakların sürdürülebilir kullanımının artırılmasının, okyanuslarımızın karşı karşıya olduğu sorunların bazılarının hafifletilmesine katkıda bulunacaktır
- *Hedef 15 (Karasal Yaşam):* Karasal ekosistemleri korumak, restore etmek ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak, ormanların sürdürülebilir kullanımını sağlamak, çölleşme ile mücadele etmek, toprakların verimlilik kaybını durdurmak ve geriye çevirmek ve biyoçeşitlik kaybını durdurmak gerekir. Ortak mirasımızın bir parçası olan doğal yaşam alanları ve biyo-çeşitliliğin kaybını azaltmak için hemen eyleme geçilmelidir. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, 2030 yılına kadar ormanlar, sulak alanlar, kurak alanlar ve dağlar gibi karasal eko-sistemleri korumayı ve eski haline getirmeyi hedefliyor.
- *Hedef 16 (Barış ve Adalet):* Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve herkesi kucaklayan toplumlar teşvik edilmeli, herkesin adalete erişimi sağlanmalıdır, her seviyede etkin, hesap verebilir ve kucaklayıcı kurumlar inşa edilmelidir. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, şiddetin her biçimini önemli ölçüde azaltmayı, çatışma ve güvensizliğe kalıcı çözümler bulmak için hükümetler ve toplumlar ile birlikte çalışmayı hedefliyor. Hukukun üstünlüğünün güçlendirilmesi, bu sürecin anahtarıdır; keza, yasadışı silah ticaretinin önlenmesi ve geliştirmekte olan ülkelerin küresel yönetim kurumlarına katılımının güçlendirilmesi de çok önemlidir
- *Hedef 17 (Hedefler için Ortaklık):* Sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığın uygulama araçlarını güçlendirmek ve küresel ortaklığı yeniden canlandırmak gerekmektedir. Dünyamız günümüzde, tüm zamanlardan daha fazla birbiriyle bağlantılı hale gelmiştir. Teknoloji ve bilgi birikimine erişimin artırılması, fikirleri paylaşma ve yeniliği desteklemede önemli bir yöntemdir. Geliştirmekte olan ülkelerin borçlarını yönetmelerine yardım edecek politikaların koordine edilmesi ve en az gelişmiş ülkelere yatırımların teşvik edilmesi, sürdürülebilir büyüme ve kalkınmanın başarılmasında hayati önem taşımaktadır. Hedefler, tüm hedefleri başarmak üzere ulusal planları desteklemek suretiyle Kuzey-Güney ve Güney-Güney işbirliğini artırma amacını gütmektedir. Uluslararası ticaretin geliştirilmesi ve geliştirmekte olan ülkelerin ihracatını artırmalarına destek verilmesi, adil ve açık, herkesin yararına olan, evrensel kurallara dayalı ve hakkaniyetli bir ticaret sistemini oluşturmanın unsurlarıdır.

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, diğer bir deyişle Küresel Hedefler, yoksulluğu ortadan kaldırmak, dünyamızı korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel eylem çağırısı olarak değerlendirilmektedir. Bu 17 Hedef, Binyıl Kalkınma Hedeflerinin başarılarının üzerine inşa edilmekte; bir yandan da Binyıl Kalkınma Hedeflerinde bahsi geçen önceliklerin yanı sıra iklim değışikliği, ekonomik eşitsizlik, yenilikçilik, sürdürülebilir tüketim, barış ve adalet gibi yeni alanları içermektedir. Hedefler birbiriyle bağlantılıdır; bir hedefte başarının anahtarı, birbiriyle ortak yönleri olan sorunları hep birlikte ele almaktır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, gelecek nesiller için yaşamı sürdürülebilir biçimde iyileştirmek için, şimdiden doğru seçimleri yapacak şekilde ortaklık ve



pragmatizm ruhuyla yürütülmektedir. Tüm ülkelere, kendi önceliklerine ve dünyanın karşı karşıya olduğu çevre sorunlarına yönelik açık rehberlik sağlar ve hedefler sunar Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, kapsayıcı bir gündeme sahiptir. Yoksulluğun temel nedenlerine iner ve hem insanlar hem de dünyamız için pozitif bir değişim sağlamak üzere bizlerin bir araya gelmesini sağlar. “2030 Gündemi’ni desteklemek UNDP’nin birinci önceliğidir” diyor UNDP Başkanı Helen Clark. Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin; yoksulluk, iklim değişikliği ve çatışmalar gibi, dünyamızın karşı karşıya olduğu ağır zorlukların bazılarını çözümlenmek için ortak bir plan ve gündem sağladığını iddia etmiştir (UNDP Türkiye, 2017). Bu yeni gündem insanlar, dünya ve refah için bir eylem planıdır, aynı zamanda daha geniş özgürlük anlayışı içerisinde dünya barışını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Tüm ülkeler ve paydaşlar işbirliği içinde hareket ederek bu planı uygulamaya koymalıdır.

Tüm bu hedefler ışığında, KÖSO’ların sürdürülebilir kalkınmaya ne kadar ve nasıl hizmet edeceği önemlidir. Çünkü KÖSO’lar günümüzde en önemli hizmet tedarikçilerinden biri haline gelmişlerdir. Samuel ve Oshani (2011) KÖSO’ların amaçları, tasarımları ve özelliklerinin belirlenmesinde çevresel ve sosyal güvenlik önlemlerinin ihale değerlendirmesi, tedarikçi seçimi ile müteahhitlik ve izleme işlevleriyle birlikte dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Onlara göre, altyapı projelerinin tedarikinde KÖSO’lara başvurulması, daha iyi altyapı geliştirilmesini, topluma daha fazla fayda sağlanmasını ve çevre kalitesinin yükseltilmesini sağlar. Bu durum da sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına katkı verir.

### **3. KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI (KÖSO)**

Günümüzde oldukça yaygınlaşan kamu özel ortaklığı uygulamaları aslında yeni değildir. İlk örneklerine Roma İmparatorluğu zamanında, yol yapımı, hamamlar ve pazarların işletilmesi için verilen imtiyazlar şeklinde rastlanmaktadır. Ortaçağ Avrupa’sında artışa geçen bu uygulamaların en ünlü örneklerinden biri, 1438’te Luis de Bernam adlı bir Fransız soyluya, Ren’de taşınan mallar için harç ücreti alması karşılığında bir nehrin imtiyaz verilmesidir. 17. ve 18. yüzyılın başlangıcından bu yana Avrupa’da pek çok altyapı tesisi (su kanalları, yollar, demiryolları) ile sonradan Amerika, Çin ve Japonya’da özel imtiyaz sözleşmeleri ile gerçekleştirilen örnekler çoktur (KS vd., 2016). Bununla beraber, 1970’lerden sonra Neoliberal anlayışın öne çıkmaya başlaması ve bu bağlamda kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinde özel sektör uygulamalarının ağırlık kazanması, KÖSO’ları popüler hale getirmiştir. Bu dönemde, ekonomik istikrarsızlıklar devletin verimsiz çalışmasına ve devlet başarısızlıklarına bağlanarak Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı hayata geçirilmeye ve piyasa odaklı bir anlayış yaygınlaştırılmaya başlamıştır. KÖSO’lar da geleneksel kamu hizmeti sunum yöntemlerine ve verimsiz kamu şirketlerine alternatif olarak öne çıkartılmıştır (Cavelty ve Sute, 2009). Bugün itibarıyla KÖSO’ların yaygınlaşma süreci, Avrupa Birliği ülkeleri ve gelişmekte olan ülkelerde ulaşım, enerji ve haberleşme gibi farklı sektörlerde devam etmektedir. Özellikle devletlerin içinde bulunduğu mali darboğazlar ve kaliteli kamu hizmeti sunma konusunda yaşadıkları sıkıntılar bu uygulamaların popüleritesini arttırmıştır.

KÖSO’lar ve özelleştirme bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır. Özelleştirme uygulaması hem mülkiyeti hem işletmeyi özel sektöre devretmektedir. KÖSO yönteminde devlet, özelleştirmeden farklı olarak kamu hizmetini tümünden özel sektöre devretmemekte, sadece bu hizmetin yerine getirilmesi sürecine özel sektör işletmelerini de katmaktadır. Bu açıdan bakıldığında KÖSO’larda kamu hizmeti; sermayesi, kar ve zararı özel hukuk kişisine ait olmak şartıyla uzun süreli bir idari sözleşme çerçevesinde özel hukuk kişilerince yerine getirilmektedir. Özel sektörün kamu hizmetlerinin yürütülmesi sürecine katılması idarenin bu



alanı tümünden terk ettiği anlamına gelmemekte, hizmetin sorunsuz yerine getirilmesinden devlet sorumlu görülmektedir (Kerman vd., 2013). Örneğin, Sağlık Bakanlığı bir sağlık ocağı hizmetini özel klinikte yaptırmaya karar verdiğinde, bakanlık klinikteki sözleşmeli hizmetlerin yerine getirilmesinden sorumludur (Barnes, 2011). Fakat burada bir parantez açmak gerekir, o da devletin sağladığı garantiler onun riskin bir bölümünü sırtlamaya ve hatta zararı karşılama durumuna getirmektedir. Aslında bu modelin temelinde hem risklerin hem de getirilerin paylaşılması yatmaktadır. KÖSO modeli eskiden beri uygulanmakta olan kamu hizmeti imtiyazı yöntemine benzemekle birlikte bu iki yöntemin birbirinden farklı olduğu unutulmamalıdır. Bu iki yöntem, tabii oldukları hukuk rejimi, risk paylaşımı, mali düzenlemeler ve örgütlenme biçimi ile ilgili bazı özellikler açısından farklılıklar göstermektedir (Kerman vd., 2013). Linder'in (1999) "yeni sağın etkileyici pazarlama stratejisi" olarak nitelendirdiği KÖSO Modeli, başlı başına bir finansman modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu hizmetleri, bu modelde kamu adına özel kesime ait işletmeler tarafından tasarlanıp finanse edilerek, işletilerek ve kamunun tarif ettiği şekilde ve kalite standardında, bir bedel karşılığında ve belirli bir süre sunulmaktadır (Sarısu, 2008). Dolayısıyla KÖSO mantığı, kamusal hizmetlerin kamunun kontrolünde özel sektör tarafından yerine getirilmesine dayanır. Bu anlamda yatırım finansmanın da özel sektörce yapılması temel hedefidir.

KÖSO'lara yönelik çok sayıda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Forrer ve diğerleri (2010) KÖSO'ları özel sektörün geleneksel olarak kamu sektörü tarafından sağlanan kamu mallarının veya hizmetinin üretimine katıldığı ve üretim riskini paylaştığı kamu ve özel sektör kuruluşları arasında süreklilik gösteren anlaşmalar olarak tanımlamışlardır (Forrer vd., 2010). Koppenjan (2005)'a göre KÖSO, altyapı tesislerinin planlanması, inşa edilmesi ve kullanılması için kamu ve özel sektör ortakları arasında risk, maliyet, fayda, kaynak ve sorumlulukların paylaşıldığı ya da yeniden dağıtıldığı bir işbirliği biçimidir. KÖSO'nun temel özelliği, geleneksel hizmet sunum yaklaşımına kıyasla, yatırım ve hizmet sunumunu uzun vadeli sözleşmeye dayanmasıdır. 20 ya da 30 yıla kadar uzayabilen sözleşme süresince imtiyaz sahibi, genellikle yatırım harcamaları ve diğer masraflar için tazminat olarak kullanıcı harcı karşılığında varlıkları yönetip kontrol etmektedir (Engel, Fischer and Galetovic, 2008). Dünya Bankası'na göre ise KÖSO, özel sektör kuruluşlarının önemli ölçüde risk ve yönetim sorumluluğu aldığı kamu mal ve hizmetlerinin sağlanması için özel kesim ve devlet kurumları arasındaki uzun dönemli sözleşme olarak görülmektedir (World Bank Group - PPIRC, 2017). OECD, KÖSO'yu, devletle bir veya daha fazla özel ortağın, devletin hizmet sunum amacı ile özel sektörün kâr elde etme amacını uzlaştırarak hizmetin özel sektör tarafından sunulmasının sağlandığı ve bu uzlaşmanın etkinliğinin özel sektöre risk transferine bağlı olduğu bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2007). Kalkınma Bakanlığı ise, *"bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin, kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesi"* şeklinde bir tanımlamaya gitmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2016).

Dünya Bankası KÖSO Referans Rehberi'ne göre, belirli koşullar altında, KÖSO'lar, yetersiz finansman, kötü planlama ve proje seçimi, verimsiz veya etkin olmayan teslimat ile yetersiz bakım gibi altyapı sunumunda karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olmaya yarayan araçlardır. Böylelikle, özel sektör katılımı, devletin bu projeleri geliştirmek ve yönetmek için öncülük etme gereğini azaltmaktadır (Romero, 2015). KÖSO modelleri başlangıçta, ülkelerin altyapı yatırımlarının karşılanmasında ihtiyaç duyulan finansmanı sağlamak için kullanılırken, günümüzde özel sektörün işletmecilik becerilerinden yararlanıldığı, kamunun ise yatırımların koordinasyonu, genel planlama, denetleme ve





politika belirleme gibi alanlarda odaklanmasının sağlandığı bir model haline gelmiştir. Kamu özel ortaklığı için “ne değildir?” sorusuna verilen cevaplar bu yöntemin daha net anlaşılabilmesi için önem taşımaktadır. Buna göre kamu özel ortaklığı; hizmetler ve işlevler için basit bir dış kaynak sağlama aracı; kamu yararı için özel sektör tarafından yapılan bir bağış; devlet varlıklarından ve yükümlülüklerinden vazgeçme; bir kamu iktisadi kuruluşunun oluşturulması yoluyla kamu işlevlerinin ticarileştirilmesi ve yerel yönetimler tarafından daha çok borçlanma yöntemi değildir (Altan vd., 2013). Bu bağlamda, KÖSO’ların temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Romero, 2015; World Bank Institute, 2012):

- *Sözleşme*: Kamu kesimi (ulusal veya yerel düzey) ile bir özel sektör şirketi (veya konsorsiyum) arasındaki 15 ila 35 yıl arasında değişen orta-uzun vadeli, ancak sınırlı sözleşmelerdir. Özel bir şirket, bir devlet kuruluşu ile belirli bir kamu hizmetinin sunumu için uzun vadeli bir antlaşma yapar.
- *Kamu Hizmeti Sunumu*: Kamu ve özel sektör aktörleri, belirli bir hizmete yönelik (örneğin ulaşım, su, enerji, sağlık, eğitim, güvenlik) devletin veya kamuoyunun hizmet sunum koşullarını kabul eder. Kamu sektörü genellikle özel sektörün gerçekleştireceği hizmetin niteliğini ve miktarını belirler.
- *Finansman*: Kamu sektörü ve/veya kullanıcılar adına sözleşme süresi boyunca karşılması gereken özel bir finansman yöntemidir. Bu yöntemle hizmetin bulunabilirliği veya talep riski başta olmak üzere, devlet kuruluşundan özel şirkete riski aktarılır.
- *Sorumluluklar*: Özel sektör, finans, inşaat ve işletme konularında sözleşme süresince değişen ve belirli riskleri içeren taahhütleri yerine getirmekle yükümlüdür. Özel şirketin, girişim sermayesinde, örneğin işletme sermayesi ile sınırlı olmakla birlikte genellikle bir yatırım yapması beklenir. Bütçe tahsisine ek olarak, kamu sektörü daha başka katkılar da yapabilir: örneğin, araziye erişimi sağlama veya araziye sağlama; mevcut varlıklara katkıda bulunma veya sermaye harcamalarının karşılanması için borç veya sermaye finansmanı sağlamadır. Devlet ayrıca, riskin devlet ve özel şirket arasında etkin bir şekilde paylaşılmasını mümkün kılan çeşitli garantiler de verir.
- *Mülkiyet*: İnşaatın tamamlanmasının ardından veya sözleşme döneminin sonunda, mülkiyet kamuya geri döner

KÖSO, kamu idarelerinin özel sektör ile birlikte altyapı projelerinin ya da bir hizmetin gerçekleştirilmesi hedefiyle projenin tasarımı, finansmanı, yapımı ve işletilmesinin yanında var olan yatırımın yenilenmesi, kiralanması, bakım ve onarımının yapılması ve işletilmesinde de özel sektörün katılımının sağlandığı bir organizasyon bütünüdür (Güzelsarı, 2009). Enerji üretimi ve dağıtımı, sulama ve kanalizasyon sistemleri, su kanalı ve dağıtım projeleri, hastaneler, eğitim binaları, okullar, stadyumlar, haberleşme ve ulaştırma, trafik kontrol sistemleri, hapishaneler, yollar, güvenlik, turizm, imalat ve konut yapımı ile diğer inşaat işleri, kültürel, kentsel ve kırsal altyapı düzenlemeleri ile kamu idarelerinin altyapı yatırım ve hizmetleri KÖSO uygulamaları kapsamında yer almaktadır (Yılmaz ve Karakaş, 2011).

Bazı araştırmacılar KÖSO’ların uygulanmasında çeşitli koşulların önemli ve gerekli olduğunu düşünmektedir. Bu koşullar, projenin doğru bir şekilde anlaşılması, istikrarlı ekonomik ve siyasi koşullar, yeterli ekonomik gerekçe, yeterli başlangıç sermayesi, güçlü yönetim ve yönetim, risklerin uygun şekilde tahsisi, yeterli tecrübe, saygın ve yetkili müteahhitlerin rol alması ve yenilik getirmesidir. Dolayısıyla, KÖSO’nun uygulanmasında ve geliştirilmesinde başarı elde edebilmek için, bu koşulların yerine getirilmesi önemlidir (Sadeghi vd., 2016).



Kamu hizmetlerinin KÖSO yoluyla sağlanmasındaki en önemli gerekçe olarak yüksek nitelikli kamu hizmetinin etkin ve ucuz şekilde temini ile kamu finansmanı açısından yeni bir imkân oluşturması sayılabilir. KÖSO modeli, kamu hizmeti olarak nitelendirilen ancak, devletin tümüyle çekilmek istemediği ve devletin katılımı olmaksızın özel sektörün tek başına sunmaktan çekindiği hizmetlere özel sektörün katılımını sağlamak ve böylece devletlerin temel çıkmazı haline gelen finansman sorununu aşmak için geliştirilmiştir (Acartürk ve Keskin, 2012). Bu model ile sunulan kamu hizmetlerinin kalite ve miktar açısından hızlı bir şekilde iyileştirilmesi mümkün olabilmektedir (Özer, 2016). Burada özel sektörün, deneyim, uzmanlık, yenilikçilik ve yönetim anlayışından yararlanılırken; devlet de bazı garantiler sağlamakta ve imkanlar sunmaktadır (Forrer vd., 2010). Ayrıca özel sektör tarafından karlılık anlayışı ile yapılan hizmet sunumunun makroekonomik açıdan etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır. Böylece kamu, özellikle altyapı tesislerinin yapımında ortaya çıkan yüksek maliyetleri bu modelle önleyebilmektedir. Tüm sorumluluk, maliyet, yetki, gelir, risk, fayda ve zararlar özel sektör ve kamu sektörü tarafından ortak olarak paylaşılmaktadır. Bu paylaşım her iki sektör için görev paylaşımı anlamına gelmektedir. Bu yöntemle aşırı görev yükü önlenecektir (Acartürk ve Keskin, 2012).

KÖSO'ların literatürde çok farklı türleri bulunmaktadır. Bu türlerin oluşumunda özel sektörün rolü belirleyici olmaktadır. Bu roller: tasarım, inşa etme, geliştirme, rehabilite etme, finanse etme, işletme, sürdürme, sahip olma, transfer etme ve kiralama gibi şekillerde olmaktadır. KÖSO'ların türleri ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişmekle birlikte öne çıkanlar şöyle sıralanabilir (Chisa vd., 2015):

- *Tasarla-Yap veya "Anahtar Teslimi" sözleşme:* Özel sektör, kamu sektörünün performans hedeflerini sabit fiyatla yakalamak için altyapıyı tasarlar ve inşa eder. Böylece maliyet aşım riski özel sektöre aktarılır. (Birçoğu, Tasarla-Yap uygulamasının KÖSO türü olduğunu düşünmüyor).
- *Hizmet Sunum Sözleşmesi:* Özel bir şirket sözleşme yoluyla, belirli bir süre için kamuya ait bir varlığı işletir. Varlığın mülkiyeti kamu tüzel kişiliğinde kalır.
- *Yönetim Sözleşmesi:* Bir özel kuruluş, devlete ait bir işletmeyi yönetmek için devletle sözleşme yapar ve bir hizmetin pazarlamasını ve sunumunu üstlenir.
- *Kiralama ve İşletme Sözleşmesi:* Özel bir şirket, devlete ait bir tesis ve ilgili hizmetlerin yönetimini ve işletimini kiralamak ve devralmak için devletle sözleşme yapar. Böylece, hizmeti geliştirme ve belirli bir süre için hizmeti sağlamaya yatırım yapabilir.
- *Tasarla-Yap-Finanse Et-İşlet:* Özel sektör, uzun vadeli bir kira sözleşmesi uyarınca yeni bir tesis tasarlar, finanse eder, kurar ve kira süresi boyunca tesisi işletir. Özel sektör ortağı kiralama süresinin bitiminde yeni tesisi kamuya aktarır.
- *Yap-İşlet-Devret:* Özel bir işletme, belirli bir süre bir tesisi finanse etmek, dizayn etmek, inşa etmek ve işletmek (ve kullanıcı ücretlerini karşılamak için) için bir imtiyaz alır ve sözleşme bitiminden sonra sahiplik kamu sektörüne geri aktarılır. En çok başvurulan KÖSO yöntemlerinden biridir.
- *Satın Al-Yap-İşlet:* Kamusal bir varlık, çoğunlukla sözleşmeli olarak belirli bir süre geliştirilmesi ve işletilmesi için özel veya yarı kamusal bir işletmeye transfer edilir. Kamu denetimi, sözleşme yoluyla aktarma anında yapılır.
- *Yap-Sahip Ol-İşlet:* Özel sektör, bir tesis veya hizmeti finanse eder, inşa eder, sahiplenir ve işletir. Kamu kısıtlamaları, orijinal anlaşmada ve halen devam eden düzenleyici yükümlülükler içerisinde belirtilmektedir.



- *Yap-Sahip Ol-İşlet ve Transfer Et*: Özel Sektör, sözleşmede üzerinde anlaşmaya varıldığı gibi belirli bir süre için bir tesisi kurar, sahibi olur, işletir ve daha sonra kamuya devreder.
- *İşletme Lisansı*: Özel bir şirket, genelde belirli bir süreliğine bir kamu hizmetini tasarlamak ve işletmek için bir lisans alır. Satın Al-Yap-İşlet düzenlemesine benzer. Bu model, genellikle telekomünikasyon ve BİT projelerinde kullanılır.
- *Sadece Finanse Et*: Bir finansal kuruluş, genellikle bir finansal hizmetler şirketi olan bir özel kuruluş, bir projeyi doğrudan doğruya finanse eder veya uzun vadeli kiralama veya tahvil ihracı gibi çeşitli mekanizmaları kullanır.

Koşul ve beklentilere göre uygulanacak KÖSO türü değişiklik gösterebilir ama şu bir gerçektir ki, hangisi esas alınırsa alınsın büyüme ve kalkınma üzerinde belirleyici olduğu genel kabul görmektedir. BM, devletlerin kısıtlı kaynaklara sahip olduğu düşüncesiyle, sürdürülebilir kalkınma ve yoksulluğun azaltılması için altyapıya yönelik KÖSO'ları aktif olarak kullanılması gerektiğini düşünmekte ve bu yöndeki uygulamaları teşvik etmektedir. 2002'de Uluslararası Kalkınma İçin Finans Konferansı'nda kabul edilen Monterrey Beyannamesi, BM Binyıl Kalkınma Hedefleri'ni yoksulluğun ortadan kaldırılması ve çevrenin korunması için ulusal ve küresel politika önerileri haline getirilmesi fikrini ortaya atmıştır. Bu bağlamda, kalkınma için özellikle küresel çapta ortaklık uygulamalarının geliştirilmesi gereğini vurgulamıştır (UNECE, 2004). 2015 yılında kararlaştırılan Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleriyle de ortaklıkların önemi daha da öne çıkarılmıştır. Devletler de uzun süredir politika ve uygulamalarında KÖSO'lara yer vermeye başlamıştır. Bu yüzdendir ki, birçok sektörde farklı türlerde KÖSO uygulamasına rastlanmaktadır. Esas sorun ise BM'nin iddia ettiği gibi KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma için bir fırsat mı sağladığı yoksa bir tehdit mi oluşturduğudur. Bu sorunun yanıtı mevcut uygulamaların ayrıntılı olarak incelenmesiyle bir miktar yanıt bulabilir. Ama en net sonuçlar uzun vadede görülebilir, yeter ki her şey için çok geç olmasın.

#### 4. SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE KÖSO İLİŞKİSİ

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma önemli miktarda kaynak ihtiyacı doğurmaktadır. Dünya üzerindeki hükümetler bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik finansman ihtiyaçlarını karşılamak için giderek özel sektörle çalışmanın yollarını aramakta ve bu aktörlerin katkısını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda BM belirleyici adımlar atmış ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada yeni bir strateji belirlemiştir. BM'nin yeni kalkınma stratejisi çerçevesinde KÖSO'ların varlığı ve devamlılığı sürdürülebilir kalkınma için kritik bir öneme sahiptir. 2015 yılında Milenyum Kalkınma Hedeflerinin yerini alan "Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" içinde bu yaklaşım vurgulanmıştır.

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin temel özelliklerinden bir tanesi, yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunan, sürdürülebilir ve uygun maliyetli enerji, sağlık, eğitim, temiz su ve sanitasyon gibi temel hizmetlere erişimi iyileştirmektir. Bu ve benzeri diğer hedeflere ulaşmaya hem hükümetlerin hem de bağışçıların finansal açıdan tek başına gücü yetmemektedir. O yüzden özel sektörün de sürece dahil ederek KÖSO türü ortaklıklar kurulması ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması gerekmektedir (UNECE PPP Business Advisory Board, 2015). Özellikle de modern, sürdürülebilir ve güvenilir altyapının oluşturulması, milyarlarca insanın artan beklentilerini gerçekleştirmek için kritik önem taşımaktadır. Altyapı yatırımları, ekonomik büyüme oranlarını yukarılara çekmeye yardımcı olmakta, yeni ekonomik fırsatlar sunmakta ve beşeri sermayeye yatırım yapmayı



kolaylaştırmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak ve iklim değişikliğiyle mücadele etmek için Gelişmekte Olan Piyasalar ve Gelişmekte Olan Ülkeler (EMDEs) 'deki altyapı yatırımlarında önemli bir artışa ihtiyaç vardır. KÖSO'lar temel altyapı hizmetlerini sunmak için bir araç olabilir. KÖSO'lar, temel altyapı hizmetlerine erişimi ve hizmet sunum kalitesini arttırarak, Dünya Bankası Grubu'nun aşırı yoksulluğun ortadan kaldırılması ve refahın artırılması hedeflerine hizmet eder. İyi tasarlanmış ve dengeli bir düzenleyici ortamda uygulanan KÖSO'lar su, enerji, ulaşım, telekomünikasyon, sağlık ve eğitim gibi kamu hizmetlerinin sağlanmasına daha fazla özen ve sürdürülebilirlik getirebilir (The World Bank, 2017).

2030 Yılı Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında özel sektör belirleyici bir rol oynayacak gibi görünmektedir. Her şirket büyük veya küçük olsun ekonomik, sosyal ve çevresel ilerlemelere katkıda bulunma çabasıdır. Özellikle sosyal yatırımlar konusunda önemli adımlar atılmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Fonu da işletmelerin hükümetler, sivil toplum ve BM ile oluşturduğu ortak kalkınma girişimlerine nasıl daha fazla katılacağı konusuna açıklık getirmektedir. KÖSO'ların söz konusu hedefler için vazgeçilmez bir uygulama olduğu artık kesindir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygun şekilde KÖSO'ları iyi organize etmek için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Fonu, dünya çapında çeşitli endüstrilerdeki büyük şirketlerin liderlerinin dahil olduğu Özel Sektör Danışma Grubu kurmuştur. Burada liderler, KÖSO'lar için yeni sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada büyük ölçekli çözümler sağlayacak bir yol haritası hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Amacı, günümüzde sürdürülebilirliğin ortak sıkıntılarıyla ilgili pratik çözümler üretmek ve işbirliği yapmaktır. Bu bağlamda, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Fonu Özel Sektör Danışma Grubu, özel sektör ile koordineli olarak daha iyi kalkınma sonuçları elde etmek için Fon Sekreteryasına rehberlik etmekte ve stratejik destek sağlamaktadır. Ayrıca, verimli KÖSO kurmak temel amacı ile ortak ilgi alanlarını tanımlamakta ve küresel kamu mallarının sürdürülebilirliğini sağlamaya çalışmaktadır (SDG Fund Private Sector Advisory Group, 2017).

BM Avrupa Ekonomi Komisyonu'nun KÖSO İş Danışma Kurulu ise, hükümetlerin, insanlığın en çok karşılaştığı problemler için KÖSO uygulamaları çerçevesinde neler yapılabileceğini tespit etme çabasıdır. Bu bağlamda, yeşil ekonominin güçlendirilmesi, iklim değişiminin etkilerinin hafifletilmesi gibi problemlerin çözümünde hangi tür KÖSO'ların en iyi sonucu verdiği ve kalkınma için en fazla faydaya sahip olduğunu belirlemeye çalışır (UNECE PPP Business Advisory Board, 2015). KÖSO'ların sürdürülebilirlik potansiyeli henüz tam anlamıyla ortaya çıkarılmamış ama bu yönde ilerleme sağlamak için iş ve sözleşme modellerinin önemli ölçüde yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Bu sadece sürdürülebilir tedarik ve sürdürülebilir yatırım ilkelerinin KÖSO anlaşma ve sözleşme süreçlerine daha fazla entegrasyonunu sağlama yoluyla değil aynı zamanda, KÖSO'ların ekonominin birçok sektöründe yeşil bir büyüme için bir araç ve katalizör görevi görme potansiyelini bütünüyle görüp bu yönde bir düzenleme yapmak gerekmektedir (Colverson ve Perera, 2011).

KÖSO'lar şimdiye kadar sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin öngördüğü şekilde nadiren kullanılmıştır. Birçok KÖSO, sosyal ve ekonomik dönüşümü sağlama ya da yoksulluğun hafifletilmesi ile ilişkili değildir. Daha ziyade, KÖSO'lar geleneksel kamu alımlarının alternatifi olarak kullanılmakta ve birçok proje gelişmiş ülkelere sınırlı kalmaktadır. Üstelik gelişmekte olan ülkelerde uygulandıklarında, performans sicili hayal kırıklığı yaratmakta ve güçlü eleştirilere maruz kalmaktadır (UNECE, 2016). Bu nedenle, BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri içerisinde KÖSO'lara önemli bir yer veren BM'nin geçerli



ve sürdürülebilir kalkınmaya daha çok hizmet eden KÖSO uygulamasının oluşturulması için bazı acil önlemleri alması ve daha fazla girişimde bulunması gerekmektedir.

KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma hedefleri ışığında kullanımını engelleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. İlk olarak, doğrudan yabancı yatırımlar altyapı yatırımlarında artış yaratmamakta ve az gelişmiş ülkelere gitmemektedir. İkinci olarak, KÖSO'lara ihtiyaç duyan ülkelerde yasal yapı ve düzenleyici çerçeve oldukça zayıftır. Üçüncü olarak, bu piyasaya giren özel sektör firmaları çekiciliği düşük risk/kazanç rasyosunu kabul etmek zorunda kalmaktadırlar. Son olarak, bu piyasalara yönelik sert eleştiriler, şirketlerin ilk etapta bu piyasalara girme eğilimlerini azaltmaktadır (UNECE, 2016). O yüzden, öncelikli olarak bu koşulların iyileştirilmesi, özel sektörü kamu ile daha çok işbirliği yapabileceği bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Hem yasal hem de ekonomik ortam KÖSO'ları çekmeli, başarılı KÖSO uygulamaları da baz alınarak KÖSO'lar teşvik edilmelidir. Aksi takdirde, onların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada bir araç olarak kullanılması beklenemez. Bu bağlamda, öncelikle sürdürülebilir kalkınma için etkili bir KÖSO oluşturmanın sıkıntıları tespit edilerek giderilmelidir. Pascale (2012) bu sıkıntıları şöyle sıralamıştır:

- Sistemin nasıl işlediği, nasıl düzenlendiği ve farklı evrelerde neler olacağı hakkında toplumda yanlış kanılar oluşmuştur. KÖSO uygulaması karmaşık ve tekniktir, bu durum da genellikle uygulamayı zorlaştırmaktadır.
- Toplumda KÖSO'lara karşı bir güven eksikliği oluşmuştur. Bu bağlamda, şirketlerin, garanti edilemeyecek sözler vermemeleri önemlidir.
- Toplumlar arasındaki öncelikler ve çıkarlar farklıdır. O yüzden farklılaşan beklentiler KÖSO'lar konusundaki kanaatleri de farklılaştırmaktadır.
- Çoğu zaman ülke içi yönetim zayıftır. Bu bağlamda, şirketlerin hükümetin yerini alması cazip olabilir, ancak böyle bir yaklaşım sürdürülebilir değildir.
- Herkes masaya getirilmelidir. Tüm aktörler politika oluşturmada yer almalıdır. Ama tüm grupları, özellikle de geleneksel olarak marjinalize edilmiş olanları (örneğin kadınlar) dahil etmek kolay değildir.
- Sürdürülebilir kalkınmayı neyin etkilediğine yönelik farklı görüşler mevcuttur.

Powell (2016) KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma için kullanımının bir fırsattan ziyade bir tehdit oluşturduğunu ileri sürmektedir. Ona göre, KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmaya yönelik herhangi bir girişimin temel bir parçası olması gerektiği yönündeki iddiaların dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Çünkü özel sektör toplumsal kalkınma amaçlarına ulaşmayı sağlayacak en iyi projelerden ziyade kar getiren projelere yönelebilir ve KÖSO'lar bu doğrultuda kullanılabilir. KÖSO'ların daha verimli olduğu, riski azalttığı ve dolayısıyla para için daha iyi değer temsil ettiği iddiası kanıtlar tarafından desteklenmemektedir. Son olarak, özellikle kurumsal gücü zayıf olduğunda, KÖSO'lar demokratik hesap verebilirliği zayıflatma ve yolsuzlukla ilgili sorunları daha da kötüleştirme tehdidi yaratmaktadırlar. Şeffaflık, hesap verebilirlik, yönetim ve yolsuzluk sorunlarının KÖSO'ların kullanımı yoluyla geliştirilmekten ziyade kötüye gitme ihtimali yüksektir. Bu bağlamda, yoksulluğu sona erdirme ve eşitsizlikle mücadele etme yükümlülüklerini yerine getirmek zorunda olan gelişmekte olan ülkeler için sağlık, eğitim, su ve sanitasyon ile enerji konularındaki sürdürülebilir kalkınma taahhütlerini yerine getirmede KÖSO'ları kullanıp kullanamayacağı ve kullanacaksa nasıl kullanacağı konusu kritik önem taşımaktadır.

KÖSO'ların kalkınma çıktıları üzerindeki etkisi her ne kadar karışık olsa ve sektörler arasında büyük farklılıklar gösterse de, çevre üzerinde olumsuz etkiler yaratmama hatta



çevreyi koruyucu önlemler alma ile yoksulluğun ve eşitsizliğin azaltılması konularında önemli sorunlarla karşı karşıya kaldığı söylenebilir. KÖSO projelerinin ticari açıdan uygulanabilir olması gerekir yoksa kazançlarını en üst düzeye çıkarmak isteyen özel şirketler bu uygulamaların içinde olmak istemez. Bu durumda, KÖSO'ların, ilk başta karlı olmayacak olan alanlarda ne derece başarılı olabileceğini sınırlar. Bazı durumlarda özel katılım hizmet sunumunda iyileştirmelere neden olsa da, özel şirketlerin, potansiyel kârlarını azaltabilecek herhangi bir hizmet unsurunu ortadan kaldırmak için daha büyük bir teşvike sahiptirler. Dahası, KÖSO'ların çevre üzerindeki etkileri kurumlar ve proje sunucuları için sistematik olarak fazla dikkate alınmamaktadır (Romero, 2015). O yüzden de projelerin sosyal ve çevresel boyutları eğer ek maliyet yaratıyorsa göz ardı edilebilmektedir. İşsizliğin azaltılması, ekolojik dengenin göz önüne alınması ve kalkınma için kritik önemde olan eğitim ve sağlık gibi sektörlere yeterli yatırımların yapılması beklenemez. Hayata geçirilen projelerin negatif dışsallıklar, eğer bir kontrol ve denetim mekanizması yoksa veya yeterli değilse, göz arda edilebilir.

KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada kullanılabilmesi ve KÖSO projelerinde bu hedeflerin dikkate alınması için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Şimdiye dek elde edilen deneyimler, aşağıdakilerin başarı için çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Pascale, 2012):

- Toplumun katılımını olabildiğince arttırıp erken süreçte başlatma
- Toplumun kuruma ulaşması için net bir iletişim noktası belirleme
- Projenin teknik yönlerini yaratıcı ve esnek yöntemlerle oluşturup açıklama
- Yerel koşullar ve farklı paydaş gruplara göre planlar ve stratejiler geliştirme
- Toplumdan gelen şikayetleri yanıtlamak, endişeleri ve ihtiyaçları gidermek için güçlü bir mekanizması kurma
- Kalkınma planlarını topluma dayalı ve uzun vadeli olmasını güvence altına alarak. KÖSO'ların bu planlar çerçevesinde çalışmasını sağlamadır.

BM de sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu şekilde hükümetleri ve özel sektörü “insan odaklı KÖSO” oluşturmaya teşvik etme çabasıdadır. Şu anda 80'nin üzerinde projenin aşağıda bahsedeceğimiz “insan odaklı KÖSO” kriterlerini büyük ölçüde karşıladığı bilinmektedir. İnsan odaklı KÖSO, özetle ortaklardan ziyade, insanların öncelikli olması ve en çok yararı insanlara sağlaması anlayışına dayanır. Bu KÖSO'ların odak noktası, toplumların yaşam kalitesini arttırma, yoksullukla mücadele etme, yerel ve sürdürülebilir işler yaratmadır. Bu bağlamda oluşturulan projeler, açlık ile savaşmalı, refahı arttırmalı, toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmeli, herkesin su, enerji, ulaşım ve eğitim alanlarına erişimini arttırmalı ve ırk, etnisite, inanç ve kültür temelinde her türlü ayrımcılığı reddetmeli ve sosyal uyumu adaleti güçlendirmelidir. Bu yüzden ki insan odaklı KÖSO'lar hızla çoğalmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. Bir KÖSO'nun insan odaklı KÖSO olarak değerlendirilebilmesi için şu kriterleri karşılaması gerekmektedir (UNECE, 2016):

- Özellikle sosyal ve ekonomik açıdan savunmasız olan insanların temel hizmetlere erişimi arttırılmalıdır. Sosyal politika konularının KÖSO uygulamalarıyla entegrasyonu, birçok ülkede altyapı reformunun ayrılmaz bir parçası olmaktan çok bir yan unsur olarak görülmüştür. Yoksulluk mücadele etmede mevcut KÖSO uygulamaları zayıf kalmaktadır. Ayrıca bu tür yatırımların farklı grup erkek ve kadınlar üzerindeki etkisi dikkate alınmamaktadır.



- Eşitliği teşvik etmeli, kimseyi arka planda bırakmamalı, sosyal adaleti arttırmalı ve temel hizmetlere herkesin herhangi bir kısıtlama olmaksızın erişilebilir olmasını sağlamalıdır.
- Verimliliği arttırmalıdır. Yani daha az harcama yaparak daha fazlasını ortaya koymalıdır. Var olan varlıkların etkinliğini arttırmalı ve tasarruflar sağlamalıdır. Böylece bu tasarruflar daha sonra hükümetler tarafından yoksullukla mücadele projeleri için kullanılabilir olacaktır.
- Etkili olmalıdır. Projeler çalışır olmalı ve hizmet sağlamalıdır.
- Sürdürülebilir olmalıdır. Karbon emisyon salınımını düşürmeli ve yeşil büyümeyi teşvik etmelidir.
- 2030 Gündeminin gerektirdiği dönüşümü sağlamak için yenilenebilir olmalıdır.

Ne bağışçıların ne hükümetlerin tek başına karşılayamayacakları sürdürülebilir kalkınmaya yönelik finansman ihtiyacı için KÖSO'lara şimdiden sonra daha fazla başvurulacak gibi görünmektedir. Yıllık 2-3 trilyon dolar civarı bir finansman ihtiyacı ortaya çıktığı düşünülürse, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için artık KÖSO'ların diğer çok paydaşlı ortaklarla bir araya gelmesi gerekecektir. KÖSO'ların iyi bir yasal ve düzenleyici çerçeve kapsamında dizayn edilmesi halinde, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunma ihtimalleri çok daha yüksektir. Bu bağlamda, KÖSO projelerinde aşağıdaki sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin uygulanması beklenmektedir. İlkeler hem proje hem de program tasarımı ve geliştirilmesi sürecinde, ayrıca izleme ve hesap verme mekanizmalarında kullanılabilir (ActionAid et al., 2015).



**Tablo 1: KÖSO'lar için Sürdürülebilir Kalkınma İlkeleri**

<b>İlkeler</b>	<b>Zararları Azaltıcı</b>	<b>Faydaları Arttırıcı</b>
<b>Toplumun tamamını kapsama</b>	Müdahalelerden etkilenen grupların güvenliğini ve sağlığını koruma Ayrımcılıktan kaçınma, zayıf grupların temel hizmetlere erişimi önündeki engelleri ve bu grupların giderek marjinalleşmesini önleme Doğal sit alanları ve geleneksel bilgi gibi kültürel miraslar üzerindeki negatif etkileri engelleme	Fakir gruplar, yerleşikler, engelliler ve kadınların yaşam kalitesini iyileştirme, Fakir topluluklara temel altyapı hizmetleri sağlama Eğitim, sağlık ve enerji gibi temel hizmetlere erişimi iyileştirme Toplumlar iktisadi kalkınmaya yönelik kültürel miraslarını kullanımları konusunda yardımcı olma
<b>Cinsiyet eşitsizliğini giderme</b>	Cinsiyet bağlamında marjinalleşmiş gruplara yönelik negatif uygulamalara izin vermeme. Örneğin, yaşam tarzını değiştirmeye zorlama, şiddet uygulama, erişim kısıtları koyma ve iş ayrımcılığında bulunma gibi uygulamalara müsaade etmeme.	Özellikle kadın ve erkekler arasında mülkiyet, eğitim ve hizmetlere erişim gibi bazı konulardaki eşitsizlikleri gidererek kadını güçlü hale getirme ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama
<b>Toprak gashım önleme</b>	Toprak istimlakı ve toprağın kullanımının değiştirilmesinden kaynaklanan negatif yönlü iktisadi ve sosyal etkileri önleme Mülteci konumdaki kişilerin yaşam koşullarını ve geçim imkanlarını iyileştirip yeniden dizayn etme. Yerel halkın topraklarını gerekli olmadıkça el koymama ve kamulaştırmama, zorunlu tahliyeye başvurmama	Marjinal gruplar için de toprağa güvenli ve eşit erişim imkanı sağlama Toprağın kullanımı ve kalitesini iyileştirici yönlü uygulama ve teknolojileri teşvik etme Sürdürülebilir toprak kullanımını destekleme Toprak kullanımı konusundaki kararların özgür, önceliklere göre ve gerekli bilgilendirilmenin yapıldığı olurlar alınmış şekilde olmasını sağlama
<b>Doğal Kaynakları tahrip etmeme</b>	Kaynakların sürdürülebilir yönetimi ve tüketimi Bio-çeşitliliği, nesli tükenmekte olan canlıları ve doğal yaşam alanını koruma	Kaynakların sürdürülebilir yönetimini desteklemek için gerekli teknolojileri geliştirme, destekleme ve transfer etme Ekosistem ve geçim kaynaklarını koruma, iyileştirme ve sürdürülebilir şekilde yönetme Genetik kaynaklara erişimi ve faydalarının paylaşımını sağlama Sürdürülebilir enerji imkanı sağlama
<b>Kirlenmeyi kontrol etme</b>	Kirliliğe yol açan salınımları, tehlikeli olan veya olmayan atıkların oluşumunu önleme Atıkların yeniden kullanımı ve güvenli bir şekilde imhası	Katı atık imha ve geri dönüşüm teknolojilerini, kirlilik kontrolünü ve fakir toplulukların da bunlara kullanıcı olarak erişimini destekleme
<b>İklim değişikliğini azaltma</b>	Doğrudan ve dolaylı sera gazı emisyonunu azaltma Kömür yakmalı çalışan istasyonlar gibi yüksek karbondioksit emisyonuna sebep olan projelerden kaçınma Toprak hakları ve gıda güvenliğini tehdit etmeyen, ekosistemi zayıflatmayan projeler oluşturma	Sera gazı emisyonlarını azaltan ve düşük karbon salınımına yol açan teknikler ve teknolojileri teşvik edip iyileştirme İklim değişikliğinden etkilenen gruplar için adaptasyon çözümleri bulma ve dayanıklılığını artırma Yenilenebilir enerjiye yönelik yatırımlara öncelik verme
<b>Saygın işler yaratma</b>	Tedarik zinciri içerisindeki emek standartlarını gözlemleme Cinsiyet, etnisite, engellilik, gelir gibi durumlara bağlı olarak marjinalleşmiş gruplara karşı ayrımcılıktan kaçınma	Kadınlar veya mülteciler gibi hassas gruplara ve yoksullara yönelik insana yakışır/saygın işler sağlama Özellikle kırsal alanlarda yaşanan geçim sıkıntılarını iyileştirme Teknik ve yönetimle ilgili konularda yerel kadroyu eğitip geliştirme
<b>Vergileri Adil Pay Etme</b>	Vergisel düzenlemelere uygun hareket etme Şirketleri offshore merkezlerinin sağladığı mali fırsatlardan yararlanabilecek şekilde dizayn etmeme Fakir ülkelerin vergi gelirlerini azaltıcı agresif vergi planlamasına başvurmaktan ve vergisel ayrıcalıklardan yararlanmadan kaçınma	Ülkelerle ilgili mali bilgileri yayınlama Tedarikçilerin iyi vergi uygulamalarını benimsemeleri için teşvik etme Şirket yapıları ve mülkiyet haklarıyla ilgili detaylı bilgi verme
<b>Güçlü yerel piyasalar inşa etme</b>	Hassas grupların ekonomik, sosyal ve kültürel olarak marjinalleşmesini önleme Gelecekteki kalkınmayı tehlikeye sokabilecek olan yoğun borç yükü ve riskinin oluşumunu önleme	Teknoloji transferini, doğrudan yabancı yatırımlar ve yerel firmalar arasındaki bağlantıların katma değer yaratan faaliyetlere dönüşmesini destekleme KOBİ'lerin kalkınmasına yardımcı olacak şekilde mali hizmetler sunma

**Kaynak:** ActionAid et al., 2015.





Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ancak devletler, özel sektör, sivil toplum ve uluslararası örgütlerle küresel bir ortaklık çerçevesinde güçlerini birleştirirlerse ulaşılabilir. Böyle bir ortaklık, özellikle ekonomik olarak dezavantajlı durumdakiler başta olmak üzere toplumun tüm üyelerinin kamusal hizmetlere eşit erişimini olanaklı kılan dayanıklı bir altyapıyı inşa etmek için gereklidir. Başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere tüm ülkelerde kalkınma hedeflerine ulaşmada gerekli finansal kaynakların sağlanması teknolojiye dayanarak geliştirilmesi, bilginin ve deneyimlerin paylaşılması adına çok yönlü bir ortaklığın oluşumu önemlidir. Sadece kamu ve özel sektör arasında değil, STK'lar, uluslararası örgütler ve de vatandaşları da kapsayan bir ortaklığın ortaya konulması gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada yalnızca bağışçıların sağladığı finansman yeterli değildir, artık her aktör bunda yer almalıdır. Fakat burada bir üst aklın gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlaması, belirli ilkeler geliştirip izleyici ve düzenleyici bir rol üstlenmesi gerekir. Bu bağlamda özellikle BM Avrupa Ekonomi Komisyonu'nun (UNECE) bünyesindeki Uluslararası KÖSO Merkezi bunun en güzel örneklerinden biridir. Söz konusu merkez, uluslararası boyutta kabul görece nitelikte en iyi uygulamaları geliştirir, BM'nin tarafsızlığı ve bağımsızlığı çerçevesinde standartlar ortaya koyar ve uygulamalar konusunda ülkelere yardımcı olur. Özellikle oluşturduğu standartlar politika yapıcılara, özel sektöre ve sivil topluma sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uygun KÖSO'ların oluşumunda yol gösterici nitelik taşır (UNECE, 2016).

KÖSO uygulamalarının sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağladığını gösteren iddialar ve bu iddiaları destekleyen örnekler bulunmaktadır. Örneğin, hem kara hem de deniz yoluyla "eski ipek yolunu" yeniden inşa etme ve Çin ile Avrupa'yı yeniden birleştirmek isteyen Çin'in "Tek Kemerli Tek Yol" girişimi KÖSO'ların gelişmekte olan ülkelerdeki kullanımını arttırmak için önemli bir adımdır. Aynı zamanda, BM'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada olumlu katkı sağlayabilir. "Tek Kemerli Tek Yol" girişiminin 2050'ye kadar küresel GSYİH büyümesinin %80'ine katkıda bulunacağı ve üç milyar insanı düşük gelirli kategorilerden orta sınıfa yükselteceğini beklendiğini belirtmek sürdürülebilir kalkınma için niye önemli olduğunu göstermede yeterli bir açıklama olacaktır (UNECE, 2016). Bunun yanında, sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde şekillendirilmeyen çalışılan başka KÖSO uygulamaları da bulunmaktadır. Çeşitli amaçlar ışığında uygulamaya konan bu KÖSO örneklerinden bazıları şöyledir (Colverson ve Perera, 2011):

- *Çevresel Kriterlerin Entegre Edildiği KÖSO Uygulamaları:* Avustralya'daki Victoria eyaletinde yer alan bir tuzdan arındırma tesisi buna örnek verilebilir. Bu vaka çalışması, bir KÖSO uygulaması çevresel faktörlerin nasıl büyük bir altyapı projesine entegre edildiği ve bu çerçevede özelleştirildiğinin bir göstergesi niteliğindedir. Bu bağlamda çevresel düzenlemeler göz önüne alınarak proje de hem altyapının gerçekleştirilerek taraflara kazanç hem de çevrenin korunması sağlanır.
- *KÖSO'lar Yardımıyla Sürdürülebilir Kalkınmanın Sağlanabilmesi için Kapsamlı Değerlendirmenin ve Ayrıntılı Özelleştirmelerin Önemi:* Arlanda Express yalnızca 2010'dan önce İsveç'in tek KÖSO uygulaması olduğu için değil, aynı zamanda kısmen belirli çevresel çıktılar tarafından spesifik bir projeyi temsil ettiğinden de önemlidir. Bu, projelerin öngörülen amaçları olumsuz etkileme gücünü kısıtlayan daha büyük bir stratejik anlayışa ve güçlü spesifikasyonlara olan ihtiyacı göstermektedir.
- *Özel Amaçlı Birimlerde Düzenleme ve Hesap Verebilirlik İhtiyacı:* İrlanda'daki Dublin Docklands Development Authority bu duruma bir örnektir 2008/2009 döneminde İrlanda emlak piyasasının ve bankacılık sektörünün çöküşünü takiben ortaya çıkan dökümanlar ve soruşturmalar, özellikle de düzenleme ve hesap verebilirlik açısından



Dublin Docklands Kalkınma İdaresi'ndeki operasyonel boşlukların aydınlatılmasını sağlamıştır. Her ne kadar bir KÖSO değilse de, bu vaka çalışması, dünyada gittikçe yaygınlaşan bir kurumsal yapı olan özel KÖSO birimlerini etkileyebilecek potansiyel tehlikelere karşı yararlıdır.

- *Atık ve Enerji Üretimine Yönelik Yenilikçi Özel Sektör Çözümleri:* Kanada'daki Vancouver Depolama Sahası'nın hikayesi buna örnektir. KÖSO anlaşmalarının çevre ve sürdürülebilirlik üzerinde yaratabileceği güçlü pozitif etkiler açısından Vancouver kenti'nde yer alan bu KÖSO örneği önemlidir. Katma değer yaratan güçlü çözümler sunarken, tasarla-yap-işlet-finans et yapısı vasıtasıyla yerel işletmeleri destekleyen katı atık depolama alanının sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır
- *KÖSO'ların Kırsal Kalkınmaya Katkısı:* Fas'taki bir kırsal güneş elektrikleştirme programını sunacak şekilde tasarlanan Küresel Kırsal Elektrifikasyon Programı (The Global Rural Electrification Program), orta gelirli ekonomilerin kırsal koşullarına uygun metodolojileri ve teşvikleri ayarlama ihtiyacını yansıtmaktadır.

PPP-ISWM Girişimi Hollanda'nın Gouda Kenti Çevre ve Kalkınma sorunu üzerine Hollanda'da bir STK olan WASTE Danışmanlarıyla UNDP Kamu-Özel Hizmet Ortaklıkları'nın birlikte uyguladıkları 4 yıllık bir programdır. Hollanda Hükümeti tarafından Dışişleri Bakanlığı Uluslararası İşbirliği Departmanı aracılığıyla da desteklenmektedir. Programın temel amacı mikro ve küçük işletmeler ile yerel yönetimler arasında sürdürülebilir, kendi kendini destekleyen ortaklıkları teşvik etmek ve zamanla düşük gelirli ülkelerin belediyelerinde ve şehirlerdeki yoksulların hayatlarını ve geçim koşullarını iyileştirmektir. Mekanizma, katı atık yönetimi ve geri dönüşüm sistemlerinde özel sektör-belediye işbirliğinin oluşumunu ve işletilmesini desteklemektir. Programın ana hedefi kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum aktörleri arasındaki gelişmiş işbirliğini canlandırma: geri dönüşüm ve katı atık yönetiminde sağlanan iyileşmenin sürdürülebilirliğine katkıda bulunma; fakir toplumlarda atıkların olumsuz etkilerini asgariye indirme; ve de, fakir ülkelerde şehirlerde yaşayan insanların ve işletmelerin hayatlarını ve geçim durumlarını iyileştirmedir. Bazı endikatif çevresel etkiler içermektedir (WastePortal, 2017). Önemli miktarda atık, atık depolama alanları, çöplükler ve açık alanlardan ziyade ekonomik olarak değerli son kullanım alanlarına yönlendirilmekte ve ayrıca yoksullar için yeni iş olanakları yaratmaktadır. Ayrıca, katı atıkların zayıf yönetiminden kaynaklanan yeraltı suyu kirliliği azalmakta ve katılan şehirlerde su kalitesinin iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. Önemli sayıda toplulukta ve ev sahibi belediyelerde su yollarındaki plastik ve diğer çöp türünün azaltılması, yerel kamu sağlığının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Son olarak ise katı atık hizmet projeleri baz alındığında, katı atık yönetim sistemi genel olarak daha fazla hane halkına hizmet edecek, daha düşük maliyetli olacak ve yüksek performans standartlarına erişilecektir.

Tüm bu örnekler de göstermektedir ki, KÖSO'lar çok sayıda eleştiriye maruz kalsa ve aksayan yönleri bulunsa da sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada etkili bir aktör olma yolunda ilerlemektedir. Bu uygulamaların giderek yaygınlaşması hem onların sürdürülebilir kalkınma üzerinde belirleyici olma potansiyellerini arttırmakta hem de onları sürdürülebilir kalkınma hedeflerini dikkate almaya zorlamaktadır. O yüzden devletler, STK'lar ve BM bir araya gelerek bu konuda ortak bir politika belirlemeli ve bir yol haritası çıkarmalıdır. KÖSO'ların mevcut durumu ve etkileri tespit edilmeli ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri ışığında yapılacaklar belirlenmelidir. Bunu gerçekleştirmek kolay olmayacaktır, çünkü her ülke ve her sektörün koşulları farklıdır. O yüzden bu farklılıklar üzerine politikalar şekillendirilmelidir.



## 5. SONUÇ

KÖSO'ların olumlu çevresel ve sosyal çıktılar sunmada ne derece doğru araçlar olduğu tartışma yaratmaktadır. Uygulamada, yatırım getirisini en üst düzeye çıkarma arayışı, KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşma ve eşitsizliği azaltma kapasitesini sınırlamaktadır. KÖSO'lar, her ne kadar sıkça başvuru alan bir uygulama haline gelse de çoğu zaman sadece daha önce devletçe sunulan kamu hizmetlerini sunma eğiliminde oldukları, etkinlik, erişim ve kalkınma etkisi de dahil olmak üzere hizmet kalitesinin artırılmasında öngörülen kazançları pek sağlamadıkları iddia edilmektedir. Aynı zamanda yoksulluk ve sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkileri de sorgulanır durumdadır. KÖSO sürecindeki kilit aksaklıklar şunlardır: (i) verimsiz kaynak kullanımı ve sosyo-ekolojik sistemin bütünlüğünü teşvik etmedeki başarısızlık; (ii) nesiller arası eşitsizlik ve geçim sıkıntısı; (iii) sosyo-ekolojik duyarlılık ve demografik yönetişimin geliştirilmemiş olması; ve (iv) yetersiz önlemlerdir (Nilesh ve Laishram, 2016). Bu eksikliklerin öncelikli olarak giderilmesi KÖSO'lardan sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda yararlanmayı olanaklı hale getirir. Ama bu yeterli bir adım değildir. Daha sonra bazı düzenlemelerin yapılması ve bir takım standartların getirilmesi gerekmektedir.

KÖSO'lara başvurmanın, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada karşılaştığı sıkıntılar bunlarla da sınırlı değildir. Bunlardan ilki, KÖSO projelerinin ticari açıdan uygun olması gerekir aksi takdirde özel sektör böyle bir ortaklığa dahil olmak istemez. Çünkü özel sektörün temel amacı kar maksimizasyonudur. Bu, KÖSO'ların karlı olmayan alanlarda ne derece yer alacağını sorgulanır hale getirir. Aynı zamanda bu durum, yatırım önceliklerini de etkiler: öncelikli olmayan projeler ticari açıdan daha çekici oldukları için daha çok tercih edilirler. Yukarıda açıklandığı üzere KÖSO'ların işlem maliyetleri daha küçük projeler yönlenmesine neden olur, böylece barajlar gibi çevresel etkiler açısından daha yüksek risk taşıyan büyük projeler listenin başında yer alır. Aynı zamanda, özel yatırımcılar en kolay hizmet verebileceği toplulukları tercih etmektedir; bu nedenle yatırımlar, orta gelirli ülkelerin daha varlıklı alanlarına yönelmektedir (Romero, 2015).

İkinci olarak, altyapıya özel katılımın artı ve eksileri vardır. Birçok durumda, özel katılım, üretim sistemlerini düzene sokarak, rasyonel işletme yönetimini başlatarak, üretkenliği ve teknolojik seviyeleri artırarak ve de personele değer katarak, nihai kullanıcılara fayda sağlayan hizmet sunumunda iyileşmelere neden olur. Bununla birlikte, özel şirketlerin, hizmet dahil olmak üzere potansiyel kazançlarını azaltma ihtimali olan herhangi bir hizmet unsurunu ortadan kaldırabilirler (Romero, 2015). PSIRU tarafından yayınlanan araştırmaya göre, KÖSO'lar genellikle işçilerin ve ortak örgütlerinin sendikalaşma koşullarını kötüleştirir (Hall, 2015). KÖSO'ların iş koşulları ve istihdam üzerindeki etkileri hükümet için siyasi olarak en hassas meselelerden biri haline gelmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmaların çoğu farklı sonuçlar ortaya koymaktadır: KÖSO'ların doğrudan ve dolaylı kısa dönem istihdam üzerinde olumsuz ve önemli etkileri varken, emek verimliliği ve uzun vadeli dolaylı istihdamda olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Üçüncüsü, kamu harcamalarının azaltılması için siyasi taleplerin bulunduğu bir ortamda, KÖSO'ların varlığı, kamu hizmetleri ile ilgili diğer harcamalara yönelik daha büyük tehditler oluşturmaktadır. Bunun nedeni, KÖSO'ların gelir akışını etkileyecek yönde uzun vadeli sözleşme koşulları oluşturması, bazı durumlarda sözleşmeye bağlı sürelerin 25-30 yıl veya daha uzun sürmesi, bu nedenle hükümetler KÖSO'lara yapılan ödemeleri azaltmaktan kurtulamamalarıdır. Bu diğer alanlardaki harcamaların, özellikle sosyal harcamaların azalması anlamına gelir (Hall, 2015).



Ayrıca, kullanıcılar tarafından satın alınabilirlik ve eşitlik konuları, kilit öneme sahiptir. Kullanıcılar için, özellikle yoksullar için, fiyatın doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle kullanıcı öder türündeki KÖSO projelerinde, gelen kullanıcı ücretleri gelir akışı sağlayarak altyapı veya hizmetler gerçekleştirilir ama doğal olarak bu da yoksulları erişimden dışlar (Oxfam, 2014). Bununla birlikte, eşitlik konusuna, özellikle de cinsiyet eşitliği konusuna gelince, KÖSO uygulamalarında çoğu zaman bu konunun çok fazla dikkate alınmadığı bilinmekle birlikte, son yıllardaki örneklerde durumun biraz daha değişmeye başladığı, kadın ve çocukların istek ve beklentileri ile dezavantajlı durumlarının giderilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Akademisyenlerin ve STK'ların KÖSO'ların kalkınma sonuçlarına etkileri konusundaki çalışmaları farklı sonuçlar vermektedir. Trebilcock ve Rosenstock (2013), KÖSO'ların erişimi iyileştirmede sınırlı etkisi olduğunu ve sektörler arasında farklı sonuçlar verdiğini belirtmiştir. Örneğin su ve enerji sektörleri sorunlu, telekomünikasyon sektörü daha olumlu sonuçlar vermektedir. Sağlık sektörü de tartışmalı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Birleşik Krallık'taki hastaneler için KÖSO kullanımı şiddetle eleştirilmiştir. Latin Amerika'daki bazı ülkeler Şili, Kolombiya ve Peru dahil olmak üzere İngiltere modelini tekrarlamaya çalışırken, Perulu araştırmacılar KÖSO'ların sağlık hizmetleri için uygun olup olmadığı konusuna şüpheyle yaklaşmışlardır.

Son olarak, KÖSO'ların çevre üzerindeki etkileri kurumlar ve proje yöneticileri açısından şimdiye kadar çok fazla araştırılmamış ve sistematik olarak düşünülmemiştir. Uluslararası Sürdürülebilir Kalkınma Enstitüsü, KÖSO uygulamalarında henüz çevresel ve sosyal koruma önlemlerinin dikkate alınmadığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, çevresel etkiye yönelik önlemlerin lisanslama ve inşaat izinlerinin bir gereği olarak değil, KÖSO yaşam döngüsü boyunca sürdürülebilirliği sağlamanın unsurları olarak görülmesi gerektiğini iddia etmiştir (Colverson and Perera, 2011). Dünya Bankası ise KÖSO'ları çevre koruma önlemlerini almak yerine "performans standartlarını" uygulamalarının daha iyi olacağını öne sürmüştür. Aksi takdirde sosyal ve çevresel önlemlerin büyük bir engel teşkil edeceği ve uygulama sürecini sekteye uğratacağını ve proje faydaları hakkındaki olumlu algıyı bulutlandıracağını iddia etmiştir. Ancak bu önlemlerin uygulanmasının da önemli olduğu ve kamusal bir yarar sağladığını da belirtmiştir. Bununla birlikte, korunma önlemlerinin uygulanmasının aynı zamanda bir sorun olduğunu vurgulamıştır (The World Bank, 2013).

KÖSO'larla ilgili olarak fizibilite çalışması, tedarik hazırlığı, teklif belgeleri ve ihale prosedürü olmak üzere dört anahtar sürecin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada geliştirilmesi gereken temel alanlar olduğu söylenebilir. Bu alanlara KÖSO projelerinin sürdürülebilirliğini iyileştirmek adına çeşitli müdahaleler yapılabilir. Fizibilite çalışmasıyla ilgili olarak, çevresel etki değerlendirme çalışmasının, karar verme sürecinin başlangıcından itibaren çevresel konuları göz önüne alan stratejik çevre değerlendirmesi çalışması ile değiştirilmesi yönünde bir düzenleme yapılabilir. Ayrıca, projelerin toplumsal ve çevresel boyutları, sosyal ve çevresel maliyetlerin ve faydaların dahil edilmesini sağlayacak bir 'yeşil muhasebe yaklaşımı' benimsenerek sürece entegre edilebilir. Satın alma ekibinin oluşturulması, ihale sürecinin hazırlanması ve değerlendirilmesi ile ilgili ekip üyeleri arasındaki sürdürülebilirliğe ilişkin kavramsal yetersizliği gidermek ve onların yeteneklerini geliştirmek için sürdürülebilirlik konusunda uzmanlaşmış kişilerden danışmanlık hizmeti almak doğru olacaktır. Bu kişiler, organizasyonların sürdürülebilirlik konusunda strateji geliştirmesi ve karar verme süreçlerinin yeniden dizayn edilmesinde çevresel ve sosyal hedeflerin nasıl dikkate alınması gerektiği konusunda yardımcı olacaklardır. Teklif çağrısı ve imtiyaz sözleşmesi gibi ihale belgelerine, sürdürülebilirlik kavramlarının dahil edilmesi



gerekmektedir. Teklif çağruları aracılığıyla hükümet, özel sektörü, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik edecek optimum çözümler üretmek, yatırım yapmak ve yenilik yapmak üzere teşvik edebilir. Özel sektör, optimum düzeyde yaşam boyu maliyeti yaratan tasarım özelliklerini, inşaat metotlarını göz önüne alma ve yapı malzemeleri kullanma konusunda zorlanmaktadır. Sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel yönleri de ihale sürecinde değerlendirme kriteri olarak dahil edilmelidir. Enerji tasarruflu sistemlerin kullanımını ve inşaat, işletme ve bakıma ilişkin atıkları en aza indirmede 'yalın inşaat (**lean construction**)' gibi yönetim tekniklerini teşvik edilmelidir. İmtiyaz sözleşmesinde 'hiyerarşik sözleşme modeli' gibi yenilikçi yeniden müzakere mekanizmaları kabul edilebilir. Bunlar, risk dağılım mekanizmasını güçlendirecek ve kamu ve özel sektör arasındaki ilişkiyi geliştirecektir. Teklif verme süreci, güvenin kurulması ve uygun ilişki yönetimi yoluyla işlem maliyetlerinin asgariye indirilmesine yardımcı olacak bağlantılı taahhüt ilkeleri kavramının getirilmesi ile daha iyi bir hale getirilebilir. Son olarak, bağımsız bir uzman olarak 'adalet ve süreç denetçisi' veya 'ihtiyat danışmanı' atanarak ihale sürecine ihtiyati düzenlemeler getirilebilir. Bu ihtiyat mekanizması hükümete, isteklilere ve kamuoyuna tedarik sürecinin adil, hakkaniyete uygun ve doğru şekilde yürütüldüğünü konusunda bir güvence verecektir (Nilesh and Laishram, 2016).

KÖSO'lar kamu sektörünün özel sermayeyle işbirliğine girmesi için uygun mekanizmalar olarak kullanılabilir. Bununla birlikte, KÖSO'ların sürdürülebilir kalkınma için araç olarak kullanılma potansiyellerine yönelik ele alınması gereken kapasite, motivasyon, yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçevelerle ilgili çeşitli konular bulunmaktadır. Bu konuların başında şunlar gelmektedir (Colverson and Perera, 2011):

- KÖSO'ların parasal karşılığına yönelik kamu kesimi değeri, özellikle 2007/2008 küresel finansal krizinden bu yana endişe vericidir. Birleşik Krallık Ulusal Denetim Bürosu tarafından ve Financial Times tarafından rapor edilenlere göre yapılan son analizler, kamu projelerini finanse etmede kullanılan KÖSO'ların uzun vadeli maliyetlerinin sadece devlet tarafından finanse edilen bir proje haline geldiğini göstermektedir.
- KÖSO'lar, ihale değerlendirmesi, tedarikçi seçimi, izleme ve müteahhitlik işlevleri ile birlikte hedeflerine, tasarımlarına ve teknik özelliklerine çevresel ve sosyal güvenlik önlemlerini yerleştirmelidir. Lisanslama ve inşaat izninin bir gereği olarak KÖSO'lar yaşam döngüsü boyunca çevresel etki değerlendirmelerinin sürdürülebilirliğin vazgeçilmez bir unsur haline getirilmesi doğru olacaktır.
- KÖSO'lar, yeşil büyümeyi destekleyici ve canlandırıcı yönde şekillendirilmelidir. Yeşil dostu hizmet sunumunu, yeni yeşil sektörleri ve yeşil endüstriyi genel olarak destekleyebilir.
- Bir KÖSO anlaşmasının başarısızlığıyla bağlantılı riskleri azaltmak için etkili planlama ve yapısal uygunluk üzerine odaklanılmalıdır.
- KÖSO'lar düşük gelirli ve gelişmekte olan ülkelerdeki altyapı ve hizmetlerin geliştirilmesinde rol oynayabilir. Belirli bağlamsal koşullar göz önüne alındığında, kalkınma ve KÖSO'lar birbirini dışlayan kavramlar değildir ve gelişmekte olan ülke altyapısının yeşillendirilmesi ancak uygun şekilde yapılandırılmış KÖSO'lar aracılığıyla desteklenebilir.
- Sürdürülebilir kalkınmayı geliştirici yönde özel sektörün uygun çözümler sunması, yatırım ve yenilik yapması için doğru teşvik sağlayacak doğru KÖSO modelleri tasarlanmaya çalışılmaktadır. Doğru şekilde çerçevelendirildiğinde, KÖSO'lar, altyapı ve hizmetlerle ilgili sıkıntılara etkili çözümler üretmek ve yenilik getirmek için özel sektörü teşvik etme olanağı sağlayabilmektedir.



- Kamu kesimi kapasitesinin ve eğitiminin artırılması, sürdürülebilir KÖSO'ların geliştirilmesi için zorunlu bir bileşendir. KÖSO'lar karmaşık ve uzun vadeli planlama ve sözleşmeyi içerir ve tüm uzun vadeli yatırım kararlarında olduğu gibi "karışıklıkların önüne geçilmesi" için çok disiplinli bir yaklaşım ve son derece uzmanlaşmış bir yapıya ihtiyaç vardır. Sanayileşmiş ülkelerdeki hükümetler bu uzmanlığın geliştirilmesine devam etmektedir.
- Hükümetlerin cazip bütçesel seçenekler nedeniyle KÖSO uygulamasını varsayılan bir satın alım fırsatı olarak kullanma riski vardır. Başlangıçta proje finansmanının büyük bir yüzdesi bilanço dışı kalsa da, KÖSO'lar olgunlaştıkça ve devlet ödemeleri etkinleştirildiğinde bu fayda tersine döner, böylece uzun vadeli maliyetler aslında ilk bütçe "tasarruflarını" aşabilir.

KÖSO'ların sıkıntılı tarafları giderilebilir, hiç olmazsa azaltılabilirse sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada katkı verici bir rol oynayabilirler. Bu bağlamda, öncelikle mevcut durumlarıyla ilgili bir ön değerlendirme yapılmalı ve hangi önlemlerin alınacağı tespit edilmelidir. Sözleşme şartnameleri ve yaptırımları ise, özel sektör ortaklarının beklenen sonuçlara ulaşmasını sağlamak için önemlidir. Kamu otoritesi, bu doğrultuda performans göstergeleri ve cezalar belirleyerek özel sektörü bunlara uymaya mecbur etmelidir. Ama bunu yaparken de özel sektörün çıkarlarını ciddi ölçüde zedelememeye özen göstermelidir. Aksi takdirde özel sektörü bu ortaklıklara dahil etmek zora girecektir.



- ACARTÜRK, E. ve KESKİN, S., 2012, Türkiye’de Sağlık Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı Modeli, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), ss.25-51.
- ActionAid et al., 2015, *Delivering sustainable development: A principled approach to public-private finance*, Oxford: Oxfam International, [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/dp-delivering-sustainable-development-public-private-100415-en.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/dp-delivering-sustainable-development-public-private-100415-en.pdf) (Erişim Tarihi: 11.10.2017).
- ALTAN, Y., KERMAN, U, AKTEL, M., METİN, Y. ve EKE, E., 2013, Yerel Yönetimlerde Kamu Özel Ortaklığı Uygulaması: Büyükkabaca Belediyesi Örneği, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), ss.9-17.
- ANWAR , B., XIAO, Z., AKTER, S. and REHMAN, R., 2017, Sustainable Urbanization and Development Goals Strategy through Public–Private Partnerships in a South-Asian Metropolis, *Sustainability*, 9 (11), pp.1-16.
- BARNES, J., 2011, *Designing Public-Private Partnerships in Health*, Primer. Bethesda, MD: SHOPS Project, Abt Associates.
- CAVELTY, M. D. and SUTE, M., 2009, Public–Private Partnerships are no silver bullet: An expanded governance model for Critical Infrastructure Protection, *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 4 (2), pp. 179-187.
- CHISA , O. S., OJO, V. K., IKENI, N. O. and GAMBO, A. A. I., 2015, Public- Private Partnership (Ppp) As Catalyst for Sustainable Infrastructural Development (Effort of Rivers, Cross Rivers, Oyo and Lagos State Government), *International Journal of Engineering Science Invention*, 4 (2), February, pp. 53-69
- COLVERSON, S and PERERA,O., 2011, Sustainable Development: Is there a role for public–private partnerships? *International Institute for Sustainable Development Policy Brief*, OCTOBER. [http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/sust\\_markets\\_PB\\_PPP.pdf](http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/sust_markets_PB_PPP.pdf) (Erişim Tarihi: 11.10.2017).
- ENGEL, E., FISCHER, R. and GALETOVIC, A., 2008, *Public-Private Partnerships: When and How*, [http://www.dii.uchile.cl/~cea/sitedev/cea/www/download.php?file=documentos\\_trabajo/ASOCFILE120090128154604.pdf](http://www.dii.uchile.cl/~cea/sitedev/cea/www/download.php?file=documentos_trabajo/ASOCFILE120090128154604.pdf) (Erişim Tarihi: 22.08.2017).
- FORRER, J. KEE, J. E., NEWCOMER, K. E. and BOYER, E., 2010, Public–Private Partnerships and the Public Accountability Question, *Public Administration Review* 70 (3) May-June, ss.475-484.
- FORRER, J., KEE, J., NEWCOMER, K. and FORRER, E. B., 2010, Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question, *Public Administration Review*, 70, pp. 475-484.
- GÜZELSARI, S., 2009, Kamu - Özel Ortaklığı Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme, B. ÖVGÜN (Editör), *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*, Ankara: A.Ü. S.B.F. Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını, Yayın No: 5.



- HALL, D., 2015, *Why public-private partnerships don't work. The many advantages of the public alternative.* PSIRU
- KALKINMA BAKANLIĞI, 2016, *Dünyada ve Türkiye'de Kamu-Özellşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler* 2015, [http://www.kalkinma.gov.tr/KamuOzellşbirliğiYayinlar/2\\_Password\\_Removed.pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/KamuOzellşbirliğiYayinlar/2_Password_Removed.pdf) (Erişim Tarihi: 03.04.2015).
- KERMAN, U., ALTAN, Y., AKTEL, M. ve EKE, E., 2012, Sağlık Hizmetlerinde Kamu Özel Ortaklığı Uygulaması, *Süleyman Demirel Ün. İİBF Dergisi*, 17 (3), ss.1-23.
- KOPPENJAN, J., 2005, The formation of public-private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, 83 (1), pp. 135-157
- KS, J., CHOWDHURY, A., SHARMA, K. and PLATZ, D., 2016, Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose?, *DESA Working Paper*, No. 148 (ST/ESA/2016/DWP/148).
- LINDER, S. H., 1999, Coming to Terms With the Public-Private Partnership: A Gramer of Multiple Meanings, *The American Behavioral Scientist*, 43 (1), September, pp.35-51.
- NILESH A. P. and LAISHRAM, B., 2016, Public-Private Partnerships From Sustainability Perspective – A Critical Analysis of the Indian Case, *International Journal of Construction Management*, 16 (2), pp.161-174.
- OECD, 2007, Public Private Partnership (PPP): Definition and Context, *OECD Glossary of Statistical Terms*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7315> (Erişim Tarihi: 22.08.2017)
- OXFAM., 2014, *A dangerous diversion. Will the IFC's flagship health PPP bankrupt Lesotho's Ministry of Health?*, Oxfam Briefing Note, <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/bn-dangerous-diversion-lesotho-health-ppp-070414-en.pdf> (Erişim Tarihi: 11.09.2017).
- ÖZER, M. A., 2016, Sağlık Sektöründe Yeni Bir Hizmet Sunum Modeli: Kamu Özel Sektör Ortaklıkları, *SGD (Sosyal Güvenlik Dergisi)*, 6 (1), ss.9-38.
- PASCALE, V., 2012, *Corporate Social Responsibility, Conference on Public-Private Partnerships for Sustainable Development: Towards a Framework for Resource Extraction Industries*, Conference Report prepared by Susan Dodsworth, March 29-30.
- PATTBERG, P., BIERMANN, F., CHAN, S. and MERT, A. (Eds.), 2012, Introduction: Partnerships for Sustainable Development, *Public Private Partnerships for Sustainable Development: Emergence, Influence and Legitimacy*, Cheltenham/UK: Edward Elgar Publishing Limited, ISBN: 978-1-84980-930-6, pp.1-18,
- POWELL, J., 2016, *PPPs and the SDGs: Don't believe the hype*, PSIRU, London/UK.
- ROMERO, M. J., 2015, *What lies beneath? A critical assessment of public private partnerships and their impact on sustainable development*, European Network on Debt and Development, <http://www.eurodad.org/files/pdf/1546450-what-lies-beneath-a-critical-assessment-of-ppps-and-their-impact-on-sustainable-development-1450105297.pdf> (Erişim Tarihi: 11.09.2017)





- SADEGHI, A., BARATI, O., BASTANI, P. and ETEMADIAN, M., 2016, Strategies to Develop and Promote Public-Private Partnerships (Ppps) in the Provision of Hospital Services in Iran: A Qualitative Study, *Electronic Physician*, 8 (4), pp: 2208-2214.
- SADLER, B., 1988, *Impact assessment, development planning and international assistance in post Brundtland perspective*. Paper presented at: International Workshop on Impact Assessment for International Development, Vancouver.
- SAMUEL, C. and OSHANI, P., 2011, *Sustainable Development: Is There a Role for Public-Private Partnerships?* Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- SARISU, A., 2008, Altyapı Yatırımlarında Kamu ve Özel Sektör İşbirlikleri-I, *Yaklaşım Dergisi*, 181 (Ocak), ss.199-205.
- SDG Fund Private Sector Advisory Group, 2017, <http://www.sdgfund.org/sdg-fund-private-sector-advisory-group> (Erişim Tarihi: 09.09.2017).
- THE WORLD BANK, 2017, *Infrastructure and Public Private Partnerships*, <http://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships/overview> (Erişim Tarihi: 09.09.2017)
- THE WORLD BANK., 2013, *Performance Standards for Private Sector Activities*, <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/090224b0822f7442.pdf> (Erişim Tarihi: 21.08.2017).
- TREBILCOCK, M. and ROSENSTOCK, M., 2013, *Infrastructure PPPs in the developing world: lessons from recent experience*. University of Toronto Faculty of Law, <http://www.iilj.org/wp-content/uploads/2017/02/Trebilcock-Infrastructure-public-private-partnerships-in-the-developing-world-2003.pdf> (Erişim Tarihi: 11.09.2017).
- UNDP Türkiye, 2017, *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri*, <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html> (Erişim Tarihi: 11.09.2017).
- UNECE (United Nations Economic Commission for Europe), 2004, *Governance in Public Private Partnerships for Infrastructure Development*. Geneva: United Nations, [www.unece.org/ie/ppp](http://www.unece.org/ie/ppp) (Erişim Tarihi: 01.10.2017)
- UNECE PPP Business Advisory Board, 2015, *Present. Implementing PPP solutions to promote the United Nations Sustainable Development Goals*, [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/BAB\\_Brochure.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/publications/BAB_Brochure.pdf) (Erişim Tarihi: 09.09.2017)
- UNECE, 2016, *Promoting People first Public-Private Partnerships (PPPs) for the UN SDGs*, Inter-Agency Task Force on Financing For Development Issue Brief Series, July.
- United Nations Economic Commission for Europe, 2015, *List of PPP Standards in support of the United Nations Sustainable Development Goals*, UN.
- WastePortal, 2017, *Public Private Partnerships (PPP) for Sustainable Development*, <http://wasteportal.net/fr/node/604> (Erişim Tarihi: 01.09.2017).
- WCED (World Commission on Environment and Development), 1987, *Report of the World Commission on Environment and Development: our common future*. New York: World Commission on Environment and Development, United Nations.



JOURNAL OF AWARENESS

WORLD BANK GROUP - PPPIRC, 2017, *About Public Private Partnerships*, <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/about-public-private-partnerships> (Erişim Tarihi: 02.09.2017)

WORLD BANK INSTITUTE, 2012, *Public-Private Partnerships - Reference Guide Version 1.0*, World Bank Publication.

YILMAZ, F. Y. ve KARAKAŞ, D. G., 2011, Sağlıkta Kamu zel Ortaklığı'nın Yapısal/Konjonktrel ve Türkiye'ye zg Nedenleri, *Sağlık Alanında Kamu-zel Ortaklığı Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 6-7 Mayıs, ss.235-245.