

Kamu Özel İşbirliği Modeli İncelemesi: Birleşik Krallık

Eda ÜNALAN¹

Özet

Kamu özel işbirliğinin dünyadaki ilk uygulayıcılarından olan Birleşik Krallık'ın deneyimleri, bugün özellikle az gelişmiş ülkelerde daha fazla rağbet görmeye başlayan modelin kazandırdıkları ve kaybettirdiklerine ilişkin önemli bir veri oluşturmaktadır. Çalışmada, kamu özel işbirliği ya da Birleşik Krallık'taki adıyla özel finansman girişimi kapsamında yürütülen tartışmalar, reform adımları ve uygulama örneklerine yer verilerek; kamu yararı çerçevesinden modelin günümüzde bir ihtiyaç olup olmadığına dair bir tartışma yürütülecektir. Tartışmalardan elde edilen bulgulara göre ise kamu özel işbirliği projelerinin yerine doğrudan kamu finansmanı ile yatırım yapmanın kamu yararı açısından daha işlevli olacağı sonucuna varılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kamu özel işbirliği, özel finansman girişimi, Birleşik Krallık

Jel Kodu: H19, H30, H49

Analysis of Public Private Partnership: United Kingdom

Abstract

As one of the world's first practitioners of public-private partnerships, the United Kingdom's experience is an important evidence of the gains and losses of the model, which is becoming more popular today. The article will include various debates, reform steps and examples of practices under public finance initiative in the UK. However, there will be a debate on whether the model is needed today from the public interest perspective. According to the findings obtained from the discussions, it is concluded that investing in direct public financing instead of public private partnership projects will be more functional in terms of public interest.

Keywords: Public private partnerships, public finance initiative, United Kingdom

Jel Codes: H19, H30, H49

1. GİRİŞ

Kamu özel işbirliği, 1990'lı yıllarda Avrupa ülkelerinin öncülüğünde uygulanmaya başlanan bir modeldir. 1992 yılında bu modelin ilk uygulayıcısı olan ve aradan geçen yaklaşık 25 yıllık süreçte önemli tecrübeler biriktiren Birleşik Krallık'ta, modelin yarattığı yüksek maliyetler ve artan riskler nedeniyle 2012 yılında bir takım reformlara başvurulmuştur. Buna rağmen halen pek çok proje ya ertelenmekte ya da iptal edilmektedir. Öte yandan, günümüzde Birleşik Krallık kendi olumsuz deneyimlerine rağmen pek çok az gelişmiş ülkede kamu özel işbirliği modelini destekleyici faaliyetler yürütmektedir. Bunun temel nedeni ise

Birleşik Krallık'taki büyük şirketlerin diğer ülkelerde proje yürütücü şirket olarak kamu özel işbirliği modeline dahil olmasının sağlayacağı önemli kazançlardır (Jubilee Debt Campaign, 2017:8). Dolayısıyla, Birleşik Krallık'ın modele ilişkin diğer ülkelere yaptığı olumlu tavsiyelerden önce, yaşadığı deneyimleri dikkate almak oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Birleşik Krallık örneği üzerinden, kamusal yarar perspektifiyle, kamu özel işbirliği (KÖİ) modelini tartışmaktır. Çalışmada, öncelikle kamu özel işbirliği modelinin Birleşik Krallık'taki uygulanma yöntemine değinilecek; ilgili departmanlar tarafından hazırlanıp yayınlanan belgeler temel alınarak modelin

ATIF ÖNERİSİ (APA): Ünalın, E. (2020).Kamu Özel İşbirliği Modeli İncelemesi: Birleşik Krallık. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(3), 457-468. Doi: 10.24988/ije.202035302

¹ Arş. Gör, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Beytepe / ANKARA, **EMAIL:** edunalan@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1447-1391

olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilecektir. Devamındaysa, 1992-2011 yılları arasındaki dönemde pek çok eleştirinin odak noktasında bulunan modelin, 2012 yılıyla yeniden düzenlenmesi sürecine değinilecektir.

Son olarak, kapsamlı bir değerlendirme yapabilmek adına, hayata geçirilen proje örnekleri üzerinden, bu projelerin ortaya çıkardığı sonuçlara yer verilecektir.

2. KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ YA DA ÖZEL FİNANS GİRİŞİMİ

Birleşik Krallık'ta 1992 yılından beri uygulanan kamu özel işbirliği modelinin tarihsel kökenleri, 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyayı saran neoliberal politikaları Birleşik Krallık'ta başarılı bir şekilde uygulayan Margaret Thatcher dönemine dayanmaktadır. Günümüzde hala etkisini ve gücünü koruyan neoliberal yaklaşımın, 1980'den sonra ilk yöneldiği alanlardan biri kamu kaynaklarının özelleştirilmesi olmuş ve diğer politikalarla birlikte kamusal alanın piyasa lehine giderek daha çok daraltılması hedeflenmiştir. Ancak yakın zamanda özelleştirmelerin ekonomik ve politik sınırlarına yaklaşılması kamu özel işbirliği modeline duyulan ihtiyacı daha çok arttırmıştır (Karahanoğulları, 2012: 99).

Kamu özel işbirliği, uzun vadeli bir sözleşmeye dayalı olarak, yatırım ve hizmetlerin, projeye yönelik maliyet, risk ve getirilerinin kamu ve özel sektör arasında paylaşılması yoluyla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Ancak, kamu ve özel sektörün birlikte yürüttüğü her proje ve sözleşmeyi kamu özel işbirliği modeli olarak değerlendirmemek gerekir. Bu modeli diğer yöntemlerden ayıran en önemli özellik, özel sektör ile işbirliğinin sadece inşaat aşamasında değil işletme aşamasında da

devam etmesidir (Kalkınma B., 2012: 6).

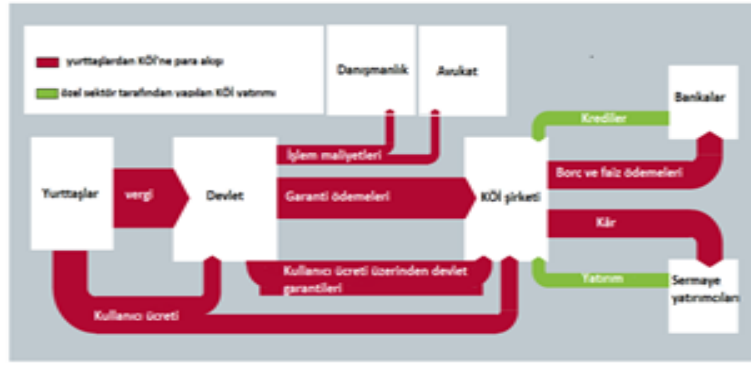
Kamu özel işbirliğinin gerekliliği başlangıçta sadece altyapı hizmetlerinin desteklenmesi bağlamında vurgulansa da model daha sonrasında, kamu altyapı hizmetlerini disipline sokmak için özel sektörün yönetim becerisi ve ticari tecrübesinden yararlanmanın bir aracı olarak tanıtılmıştır. Politikanın genel amacı ise aldıkları hizmet karşılığı bedel ödeyen mükellefler için altyapı projelerinin zaman ve maliyet gözeterek teslimini ve varlıkların korunmasını sağlayarak kamu kaynaklarının değerini (value for money)² daha iyi bir noktaya taşımaktır (HM Treasury, 2012: 5).

Literatürde kamu özel işbirliği (Public Private Partnership) olarak bilinen modelin Birleşik Krallık'taki isim karşılığı Özel Finansman Girişimi'dir (Private Finance Initiative). Bu yöntemin finansman kaynağı, sermaye yatırımı ve borçlanmadır. Yapılan yatırım, vergi mükelleflerinin kullanabileceği duruma geldiğinde sözleşme gereği özel şirkete 25-30 yıl arası bir sürede ödeme yapılmaktadır. Toplam ödenecek miktar enflasyonu dikkate alarak; borç ve faiz ödemeleri, ortaklık payı, onarım ve diğer hizmetleri içerecek şekilde belirlenmektedir. Modelin işleyişi aşağıdaki Şekil 1 üzerinde gösterilmektedir.

Kamu özel işbirliği faaliyeti olarak ele alınan her proje için ilgili kamu kurumunda sözleşmeleri hazırlayıp süreci takip eden özel finans birimleri (private finance unit) bulunmaktadır. Bunun dışında ayrıca, proje sürecince kamu kesimi, danışmanlık hizmeti de almaktadır. Model kapsamında projenin denetimi Sayıştay (National Audit Office) tarafından yapılmaktadır. Sayıştay denetimde temel ölçüt kamu kaynaklarının değerinin korunmasıdır (value for money).

²Kavramın Türkçe karşılığı, Yiğit Karahanoğulları'nın "Kamu Özel Ortaklığının Mali Değerlendirmesi" başlıklı makalesinden alınmıştır. Karahanoğulları dipnotta bu kavramı şöyle açıklamıştır: "Value for money" kavramı için burada önerdiğimiz Türkçe karşılık "kamu kaynaklarının değerinin korunması" olmuştur. Kavram,

"kamu kesiminin harcamalardan tasarruf etmesi" anlamını da içermekle birlikte metinde de belirtilmeye çalışıldığı gibi basitçe iktisadi bir referanstan ziyade planlama, denetleme, kamu yönetimi perspektiflerine referansları da içermektedir (Karahanoğulları, 2012:102).



Şekil 1: Kamu-Özel İşbirliğinin İşleyişi (Jubilee Debt Campaign, August 2017)

Sayıştay'ın yayınladığı Ocak 2018 tarihli rapora göre, kamu özel işbirliği çerçevesinde Birleşik Krallık'ta bugüne kadar 60 milyar sterlinle 700 ü aşkın proje gündeme gelmiş, 2016-17 yıllarında bu projelerin masrafı 10.3 milyar sterlini bulmuştur. 2040 yılına kadar ise tüm masrafların 199 milyar sterlini bulacağı tahmin edilmektedir (NAO, 2018: 4).

3. ÖZEL FİNANSMAN GİRİŞİMİNİN TERCİH EDİLMESİNİN NEDENLERİ

Birleşik Krallık'ta Hazine, genel olarak kamunun özel sektöre göre daha düşük bir maliyetle finansman sağlayabileceği görüşündedir. Ancak buna rağmen kamu özel işbirlikleri yoluyla özel sektör borçlanmasının tercih edilmesinin nedeni; riskin özel sektöre transfer edilmesinin sağlayacağı faydanın yapım sürecindeki maliyetleri aşacağı beklentisidir. Son yıllarda, kamu maliyesini ciddi borçlar altına sokmasına ve kamuoyunda giderek daha çok eleştirilir hale gelmesine rağmen Ocak 2018 yılında yayınlanan Sayıştay raporunda modelin neden tercih edildiğine ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Özel finansman girişimi modelinin tercih edilmesinin sebeplerinden biri, sözleşme boyunca varlıkların kullanılabilir durumda olması gerekliliğidir. Proje yürütücülerinin bu yükümlülüğü, hizmetten yararlananlara yüksek kalite ve uzun süre kullanılabilirlik açısından fayda sağlamaktadır.

Sadece Birleşik Krallık'ta değil; bu modeli

tercih eden ülkelerin neredeyse tamamında dile getirilen diğer bir neden, pek çok özel finansman borcunun bütçe dışı bırakılabilmesidir. Bu sayede bütçe kısıtı ve mali kurallar da kolaylıkla aşılmaktadır. Ayrıca yeni kamu yatırımları yapılmış olmasına karşın kısa vadede kamu harcamalarında bir artış meydana gelmemektedir.

Son olarak, kamu bütçesinin yeterli olmadığı durumlarda özel finans girişimi sayesinde sermaye kaynağı yaratılmakta; böylece, kurumların bütçe esnekliği ve harcama kapasitesi arttırılmaktadır (NAO, 2018).

4. ÖZEL FİNANSMAN GİRİŞİMİNİN YARATACAĞI OLUMSUZLUKLAR

Kamu özel işbirliği modelinin uygulanmasının gerekçesi olarak savunulan unsurların yanında, modelin yarattığı olumsuzluklar Sayıştay raporlarında ve bunu destekleyen akademik çalışmalarda önemli derecede yer bulmuştur. Özellikle son yıllarda yaşanan örnekler neticesinde olumsuz tarafları daha çok tartışılır hale gelmiştir.

Bu olumsuzlukların başında öncelikli olarak, kamu özel işbirliği sözleşmelerinin uzun vadeli oluşunun yarattığı zorluklar yer almaktadır. Bu zorluğu zararsız bir şekilde aşabilmek için kamu sektörünün uzun vadede sözleşmenin getirdiği borç ve ödemelerin altından kalkıp kalkamayacağını çok iyi hesaplaması gerekmektedir. 2006 tarihli

International Monetary Fund (IMF) çalışma raporunda kamu özel işbirliğinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde orta ve uzun vadede beklenenden daha fazla maliyet ve risk yarattığından bahsedilmektedir (IMF, 2006:23). Ancak, öngörülebilirlik açısından uzun vadeli anlaşmaların isabetli sonuç vermesi oldukça güçtür. Zira, Hazine sadece 5 yıllık net hedefler koymaktadır, daha ilerisi ise belirsizdir. Fraud, risk ve belirsizlikler karşısında devletin rolüne ilişkin tartışma yürüttüğü çalışmasında uzun vadeli sözleşmelerin yaratacağı belirsizlik ve buna bağlı olarak artan risk faktörünün altını çizerek, bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için devletin düzenleyici rolüne dikkat çekmektedir (Fraud, 2003).

Kısa vadeli yapılan yatırım harcamalarının bütçe dışında kalması kontrolsüz harcamalara yol açmakta ve uzun vadede oluşabilecek bir borç krizine zemin hazırlamaktadır. KÖİ tarafından gerçekleştirilen kamusal altyapı hizmetlerinin bankalar ve diğer finans kurumları tarafından finanse edilmesi sebebiyle bilanço dışı kalan işlemler, sağlam bir finansal yapı olduğu izlenimi vermektedir. Ancak devlet, doğrudan borçlanmada yaptığı geri ödemeler gibi özel şirketlere de yıllık ödeme yapmaktadır (Jubilee Debt Campaign, 2017: 3). Öte yandan, bütçe sorumluluğu konusunda faaliyet yürüten kamu departmanı (The Office for Budget Responsibility) tarafından hazırlanan 2017 raporunda da bütçe dışı finansmanların mali illüzyon yarattığından bahsedilmektedir (OBR, 2017:12). Dolayısıyla, özel finansman girişiminin dayanağı olan bütçe dışı finansman uygulamasının da mali illüzyona yol açması kaçınılmazdır. Ayrıca, kamu maliyesinin yüksek bütçe fazlası ve düşük borçlanma rasyosuna sahip olmadığı durumlarda yatırımlar, büyük şirketlerin manipülasyonuna açık hale gelmektedir. Bu durumda şirketler, projeleri elde edebilmek için özel finansman girişimini daha ucuz bir yöntem olarak gösterebilmektedirler (Shaoul,

2005: 464). Bu durum kamu harcamalarını daha da arttırırken, modelin sağlıklı işleyebilmesi için mutlaka gerekli olan şeffaflığı da ortadan kaldırmaktadır.

Avrupa Kamu Özel İşbirliği Uzmanlık Merkezi (EPEC) tarafından yayınlanan 2011 tarihli raporda, kamu garantilerinin KÖİ modelinde özel sektörü teşvik için bir gereklilik olduğuna vurgu yapılırken; standart risk paylaşımlarının bu model için yeterli olmayacağını da altı çizilmektedir. Özellikle 2008 finansal krizinden sonra finansal piyasalardan borçlanmanın giderek zorlaşması ve artan maliyetlerle birlikte düşünüldüğünde, kamu garantileri, bu süreçten sonra KÖİ projelerinin temel bileşeni haline gelmiştir (EPEC, 2011: 5). Ancak kamu garantileri kamu maliyesi açısından ciddi riskler yaratmaktadır. IMF'ye göre; kredi garantileriyle finansman riski ve kamuya satılan hizmetler için garantili asgari ödemeler ve kalan risk unsurları için de devletin sözleşme sona erdiğinde belirli bir varlığı satın alma taahhüdüyle özel sektörün toplam riski azaltılırken; kamu sektörü açısından kamu garantileri mali riskin başlıca kaynağı durumundadır (IMF, 2004:27). Shaoul, Birleşik Krallık'taki özel finansman girişimi yöntemini kapsamlı bir şekilde ele aldığı çalışmasında, yöntemin sosyal eşitsizliklerde önemli bir rol oynadığını iddia etmiş ve gizli teşvikler, gelirin dağılımda meydana gelen sapmalar ve örtülü kredi garantileri devam ettikçe bu projelerin devletin sırtında ciddi bir mali yük olarak kalacağını belirtmiştir (Shaoul, 2005).

Daha önce de belirtildiği gibi özel finansman girişimi maliyetli bir yöntem olmasına karşın sağladığı fayda maliyeti aşarsa tercih edilen bir model haline gelebilmektedir. Ancak burada da bir olumsuzluk karşımıza çıkmaktadır. Fayda-maliyet analizi yöntemiyle, özel finansman girişiminde kullanılan kamu kaynaklarının değerinin korunması (value for money) ölçütünü doğru bir şekilde uygulayabilmek için faydanın ölçülebilir olması gerekmektedir. Bunun

ölçülmesi ise yapısal zorluklar nedeniyle oldukça güçtür. Literatürde, kamu kaynaklarının değerinin korunmasına ilişkin yapılan çalışmaların bir kısmı özel finansman girişimi sözleşmelerinin kamu sözleşmelerine göre daha etkin olduğunu savunsa da (Corner, 2006); aksini iddia eden ya da bu konudaki şüpheleri dile getiren çalışmalar da oldukça fazladır. Edwards ve Shaoul, risk transferiyle bağlantılı olan ölçme ve değerlendirme yönteminin (value for money) pratikte, KÖİ projeleri için kamu kurumlarının öngördüğü risk transferi yöntemiyle örtüşmediğini söylemektedir. Yöntemde, yalnızca özel kurumun finansal maliyeti ve riski göz önünde bulundurulurken sözleşmenin dışında kalan üçüncü taraflara ise hiç yer verilmemektedir. Bu haliyle yöntem pek çok açıdan sorunludur (Edwards ve Shaoul, 2002). Bu konuya ilişkin Shaoul başka bir çalışmada da kamu kaynaklarının değerinin korunması yaklaşımının refahın yeniden dağılımından oldukça uzak ve sosyal dışlamayı arttırıcı bir yöntem olduğunu; yapılan sözleşmelerde özellikle emek yoğun hizmet sağlayan ve talepleri sözleşmenin diğer tarafıyla çatışan kesimin ihmal edildiğini söylemektedir (Shaoul,2005).

Son olarak, özel finansman modelinin tercih edilmesi, borç ve sermaye yatırımcılarının yüksek kârlar elde etmesine yol açabilmektedir. Altyapı ve Proje Dairesi'nin (Infrastructure and Project Authority) topladığı verilere göre, 2013 yılında borç ve sermaye yatırımcıları kamu finansmanın elde edeceğinin %2-4 üstünde kâr elde etmişlerdir (NAO, 2018). Sonuç olarak, bu yöntemde bankalara ve özel yatırımcılara, hükümet tarafından hazırlanan ve yürütülen sözleşmeler aracılığıyla kamu sektörü üzerinden zenginleşme olanakları sağlanmaktadır. Özel finansmanın tercih edildiği durumlarda, projelerin yürütücüsü konumunda olan özel finansman yatırımcılarının pek çoğu, vergi cennetlerine yönelerek kazançlarını daha da arttırmaktadır (Jubilee Debt Campaign, 2017:

4).

2011 yılında, özel finansman girişimi kapsamında yer alan ulusal sağlık hizmeti (national health service) hakkında görüşü sorulan İngiliz Tabipler Birliği, Hazine Komitesi'ne özel finansman girişiminin yüksek maliyeti, kamu kaynaklarının değerini koruyamaması, esnekliğinin olmaması ve kamu kaynaklarının özel sektör kârına transfer edilmesi nedeniyle karşı çıktığını beyan etmiştir. Ayrıca, kamu finansman yükünü azaltması nedeniyle tercih edilen modelin borç verenlere yapılacak ödemeleri ortadan kaldırmadığı; sadece ödeme zamanını değiştirdiğini de belirtmiştir (<https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146vw04.htm>).

Özel finansman girişiminin olumsuz yönleri tartışılırken, sıklıkla ortaya çıkardığı yüksek maliyetlere vurgu yapılmaktadır. Peki bu modelin daha maliyetli olmasının nedenleri nelerdir?

Maliyetleri arttırıcı unsur olarak öne sürülebilecek ilk neden, özel sektörün kamu sektörüne göre daha yüksek faizden borçlanmasıdır. Bu da kamu borçlanmasına kıyasla mevcut borcu arttırmaktadır. Jubilee Debt Campaign tarafından Ağustos 2017 tarihinde yayınlanan çalışmaya göre, KÖİ projelerinde özel şirketlerin o tarihte ödedikleri ortalama faiz oranı %8'dir. Öte yandan, devlet 30 yıl vadeyle %3,5 faizli borçlanma imkânlarına sahiptir (Jubilee Debt Campaign, 2017: 3).

Kamu sektörü ve özel bir firma arasında yapılan sözleşmeler ticari güven esasına dayanmaktadır. Ancak bu, şeffaflığın sağlanmasında yeterli olmamakta ve sonucunda yolsuzluk, rant kollama gibi faaliyetler ortaya çıkabilmektedir.

Maliyetleri arttıran bir diğer unsur da sözleşmelerin karmaşıklığıdır. Bu özel şirketlerin sözleşmede yer alan boşlukları doldurarak, çeşitli manevralarla sözleşme dışına çıkabilmesine olanak tanımaktadır.

Birleşik Krallık'ta proje sürecinde devlet, muhakkak avukatlık ve danışmanlık hizmeti almaktadır. Bu hizmetler de maliyeti arttırmaktadır. Büyük Dörtlü olarak bilinen PrivatewaterhouseCoopers (PWC), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), Ernst & Young ve Deloitte olmak üzere dört büyük muhasebe firması Birleşik Krallık'daki KÖİ danışmanlığına egemen durumdadır (Jubilee Debt Campaign, 2017: 3). Bu firmalar aracılığıyla ortaya çıkan toplam işlem maliyetleri ise projenin toplam sermaye değerinin %10'unu aşmaktadır (Dudkin and Valila, 2005:14).

Son olarak, bir hizmetin uzun dönemli sözleşmeyle satın alınması ve karşılığında ödeme taahhüt edilmesi, ihtiyaçlar değişse dahi satın alınan hizmeti değiştirme olanağını; başka bir ifadeyle, bütçe esnekliğini kısıtlamaktadır. Bunun sonucunda ise, fayda sağlamayan bir hizmet için gereksiz maliyete katlanılmış olunmaktadır. Bütçe üzerindeki basıncı azaltmak içinse kamu personel sayısını azaltmak ve hizmet düzeyini düşürmek gibi yöntemlere başvurulmaktadır (Jubilee Debt Campaign, 2017).

Maliyetleri arttırıcı unsur olarak sıralanan tüm bu maddelerin yanında daha genel bir unsur olarak eklenmesi gerekçe şey ise, model kapsamında yapılan yatırımların yeni bir borçlanma olarak bütçede gösterilmeden yapılabiliyor olmasıdır. Bu kamu sektörünün kontrolsüz harcama yapmasına yol açmakta ve borçların sürdürülebilirliği açısından kamu maliyesini ciddi bir tehdit altına sokmaktadır.

5. REFORM TARTIŞMALARI VE ÖZEL FİNANSMAN 2

Birleşik Krallık'ta 2008 yılı ve sonrası 3 yıl, parlamentoda özel finansman girişiminin

maliyetli, esneklik ve şeffaflığı olmayan bir model olduğu konusunda sıklıkla eleştirisinin yapıldığı ve bunun sonucu olarak projelerinin önemli miktarda azaltıldığı bir dönem olmuştur. 2007-2008 dönemi öncesindeki beş yıllık süreçte, yıllık ortalama 55 KÖİ sözleşmesi yapılırken, 2016-2017'ye kadar olan sonrası süreçte yıllık ortalama sözleşme sayısı 1'e kadar düşmüştür. Ayrıca, yine aynı süreçlerde yıllık ortalama yatırım miktarı 5.5 milyar sterlinden, 2007-2008 yılında zirve yaparak 9 milyar sterline çıkmış; bu dönemden sonra ise ortalaması 0.5 milyar sterlinin altına kadar düşmüştür (NAO, 2018:23)³.

2011 yılında modelde reform tartışmaları başlamış, bir yıl sonra Özel Finansman 2 (Private Finance 2) gündeme gelmiştir.

Reformun gerekçelerinde, öncelikli olarak yüksek maliyetler yer almaktadır. Özellikle 2008 yılında meydana gelen kriz nedeniyle bankaların uzun dönemli finansman sağlayamayacak duruma gelmesi; öte yandan, kamu kaynaklarının değerinin korunmasının (value for money) mümkün olmaması modelin uygulanabilirliğini oldukça güç hale getirmiştir. Bu konjunktürde, 2010 yılında devlet pek çok özel finansman girişimi projesini iptal etmek zorunda kalmış; birkaç yıl sonrasında ise modelde bir takım yenilikler yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir (NAO,2018). Reformun hayata geçirildiği 2012 yılında yayınlanan Hazine raporunda da özel finansman girişiminin başarısız olduğu ve yenilemeye ihtiyaç olduğu net bir şekilde ifade edilmektedir. Başarısızlığın nedenleri arasındaysa, kamu kaynaklarının değerinin korunamadığı, mevcut dönemde ve uzun dönemde sözleşmelerin vergi mükellefleri açısından adil olmadığı ve projelerin finansal performans, yatırımcıların kârları ve

³ Çalışmanın giriş kısmında, modelden Birleşik Krallık'ta vazgeçilirken az gelişmiş ülkelerde giderek yaygınlaşmaya başladığı söylenmişti. Bu çarpıcı durumu Waeyenberge ve Bayliss'in bu ülkelerin KÖİ sürecini ele aldığı çalışmalarında izlemek mümkündür. Waeyenberge ve Bayliss, küresel finansal kriz sonrası, az

gelişmiş ülkelerde altyapı yatırımlarının finansallaştığını ve yatırımcıların tahvil satın almak yerine uzun vadeli ve risksiz KÖİ projelerine yöneldiğini belirtmişlerdir. Bu ülke gruplarında, kriz sonrası KÖİ proje sayılarında Birleşik Krallık'ta görülenin aksine bir artış gözlemlenmektedir (Waeyenberge ve Bayliss, 2017) .

mükelleflerin gelecekteki yükümlülükleri açısından yeterince şeffaf olmadığı sıralanmaktadır (HM Treasury, 2012: 5).

Özel finansman 2 modelinin de kamu özel işbirliğinin temel uygulama yönteminden farklı bir yanı bulunmamaktadır. Alt başlıklarda ise, kimi uygulamalar aynı kalırken kiminde önemli değişiklikler olmuş ya da yeni kurallar getirilmiştir.

Öncelikle yapılan değişiklik, özel finansman girişiminde en az %10 öz sermaye, %90 borçlanma şeklinde gerçekleşen finansman yöntemindeki oranların en az %25 öz sermaye, %75 borçlanma şeklinde düzenlenmesidir. Ancak bu değişiklik pratikte karşılığını tam olarak bulamamıştır. Örneğin, 2017'de gerçekleşen 5'i eğitim, 1'i sağlık alanında olmak üzere 6 tane özel finansman 2 projelerinin finansmanı yine önceki gibi %10 sermaye, %90 borçlanma şeklinde gerçekleşmiştir. Bu durumu, Hazine ve Altyapı ve Projeler Kurumu, gelişmiş kredi piyasaların olduğu yerde firmaların düşük borçlanmaya ihtiyaç duymaması ile açıklamaktadır (NAO, 2018: 36).

Sözleşme uzunluğunda herhangi bir değişiklik olamamış; 25-30 yıllık sürelerle sözleşmeler düzenlenmeye devam edilmiştir.

Özel finansman girişimini güçlendirmek için kamu sektörünün de küçük bir oranda sermayeyle, gelecek projelerde yardımcı yatırımcı olarak rol oynaması yönünde bir düzenleme yapılmıştır. Ayrıca, kamu sektörünün sermaye yatırımcısı rolünü sürdürebilmesi ve kamu sektörünün içindeki yatırımcı ve üretici arasındaki çatışmaları minimize edebilmek için sadece sermaye yatırımı konusuyla ilgilenen Hazine'nin içinde ayrı bir birim oluşturulmuştur.

Özel finans girişimi projelerinde, daha önce de değinildiği gibi, yüksek sermaye getirileri ve bazı yatırımcılar için beklenmedik kazançlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, projelerin kamusal değerini korumada kamuya olan güveni sarsmaktadır. Bunu ortadan kaldırmak için bulunan çözüm ise

uzun dönem yatırım döngüsü içine daha fazla yatırımcıyı çekmektir. Başvurulan yöntem, özel sektör sermayesinin bir kısmı için fon rekabeti yaratmaktır. Bu yöntem, farklı tipte yatırımcılara ulaşmayı sağlayacak ve artan rekabetle uzun dönemde sermaye fiyatları üzerinde aşağı yönlü bir baskı yaratacaktır.

Daha önceki özel finansman girişimi ile ilgili yapılan eleştiriler arasında en çok öne çıkanlardan biri de hesap verebilirlik ve şeffaflıktır. Özel finansman 2 modelinde, kamu sektörünün, özel sektör için güncel ve tahmin edilebilir sermaye kazancı bilgisini kamuoyuna açıklaması zorunlu hale getirilmiştir. Bunun dışında, kamu sektörünün projenin yürütücülerinin performansı hakkında bilgi toplaması da diğer bir zorunluluktur. Son olarak, hesap verebilirlik ve şeffaflığın sağlanması için yapılan yenilik, bütçe dışı yükümlülükler için bir kontrol mekanizması olacak birimlerin kurulmasıdır.

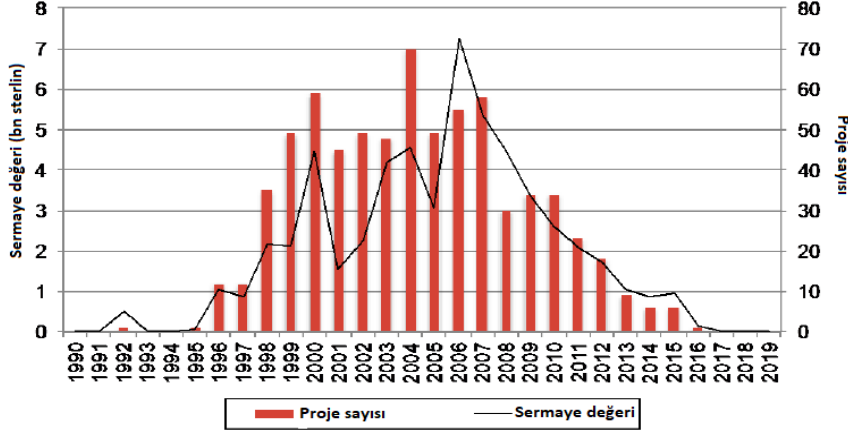
Sözleşme yapma sürecini daha hızlı ve ucuz hale getirmek için ise; altyapı hizmetleri biriminin yetkilerini arttırmak ve proje ile ilgili departmanların desteklenmesinin, ekstra bir durum olmadıkça teklif verme sürecinin 18 aydan uzun olmasına izin verilmemesinin, etkinlik ve standardizasyonun sağlanmasının ve sözleşme öncesi hazinenin projeyi dikkatli bir şekilde incelenmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

Hizmetlerin etkinlik, esneklik ve şeffaflığını arttırmak için temizlik, yemek gibi hizmetler sözleşme dışında bırakılarak projeden kaldırılmıştır. Projenin başında, satın alma yetkililerine, küçük onarım faaliyetlerinin projeye dahil edilmesi konusunda takdir yetkisi verilmiştir.

Kamu kaynaklarının değerini koruması (value for money), modelin temel ölçütü ve en önemli ilkelerinden biridir. Reform tartışmaları sırasında yapılan başlıca eleştirilerden biri de bu ilkenin korunması konusundaki eksikliklerdir. Bu doğrultuda, Özel finansman 2 modelinde kamu

kaynaklarının değerinin korunması için kamu sektörünün risk yönetimi geliştirme hedefi konulmuştur. Öte yandan, gelecek borç finansmanı ise uzun dönem borç

finansmanını sağlayabilecek şekilde düzenlenmiştir. Son olarak, kamu değerinin korunması konusunda kamu sektörü bir rehber oluşturacaktır (NAO,2018).



Şekil 2: Finansal kapanış yılına göre proje sayısı ve sermaye değeri (HM Treasury, 2019)⁴⁵

Özel Finansman 2 reformuyla modelin aksaklıkları giderilmeye çalışılsa da etkili bir sonuç alınmadığını yukarıdaki grafiğe bakarak söylemek mümkün olacaktır. Model, 2000'li yılların başlarında altın çağını yaşarken 2008 krizi sonrası ciddi bir gerileme sürecine girmiştir. 2010 yılı sonrasında da reform çalışmaları da yeterli olmamış ve özel finansman girişimi projelerinin sayısı ve sermaye değerlerinde keskin düşüşler yaşanmaya başlanmıştır.

6. UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Birleşik Krallık'ta kamuoyunda en çok tartışılan özel finansman modeli projelerinden biri 1998-2001 yılında inşa edilen Cardeldale Royal Hospital örneğidir. Bu hastanenin başlangıçta maliyetinin 34 milyon sterlin olacağı tahmin edilmekteyken; inşa edildiği zamandan sonra bu maliyet 98 milyon sterline yükselmiştir. Sözleşmeye göre ise 30 yıl boyunca yerel sağlık hizmeti için borç ve faiz ödemesi dahil 312 milyon sterlinin üzerinde ödeme yapılacaktır. Yapılan hesaplamalara göre, projede, eğer özel şirketi aradan çıkararak doğrudan %5 faiz oranıyla devlet

borçlanmış olsaydı 30 yıllık toplam maliyet 127 milyon sterlin olacaktı. Ancak mevcut durumda hastanenin maliyeti 185 milyon sterlini bulmuş yani %150 daha maliyetli olmuştur. Yerel sağlık hizmeti ayrıca her yıl inşaat ve onarım hizmetleri için de ekstra ücret ödemektedir. Bu durumda toplam maliyet 30 yılda 488 milyon sterlini bulmaktadır. Sözleşmede yer alan 312 milyon sterlin borç ve faiz ödemesini de eklediğimizde 800 milyon sterlin olmaktadır. Bu hastaneye yapılan büyük miktarlardaki ödeme, daha sonrasında yerel sağlık hizmetlerinde Huddersfield hastanesine de sıçrayan bir fon krizi yaratmıştır. Bu süreç, hastanelerden birinin acil servis bölümünün kapatılması ile sonuçlanmıştır (Jubilee Debt Campaign, 2017: 10).

Diğer bilinen örnek ise Londra Metrosu projesidir. 2007 yılında, Ulaştırma Bakanlığı, ihaleyi kazanan Metronet firmasına borçların %95'i için garanti vermiş; proje yürütücülerine ise küçük bir risk payı bırakmıştır. Şirket iflas ettiğindeyse devlet, verdiği garanti nedeniyle şirkete 1,7 milyar sterlin ödeme yapılmıştır. Sayıştay'ın yaptığı hesaplamalara göre bu

⁴ Şekilde süresi dolan ve ertelenen sözleşmeler yer almamaktadır.

⁵ Finansal kapanış yılı, ilgili firma ile kamu kurumu arasındaki sözleşmenin imzalandığı yıldır.

projede verilen garantinin vergi mükelleflerine maliyeti ise 170 ile 410 milyon sterlin arasında olmuştur (NAO 2009: 24).

Liverpool Şehir Konseyi sözleşme nedeniyle 2010 yılından beri boş olan Parksland High School için yılda yaklaşık 4 milyon sterlin ödeme yapmaktadır. Sözleşmenin biteceği tarih olan 2027-2028'e kadar ise toplam maliyet 47 milyon sterlin olacaktır (NAO, 2018:27). Avam Kamarası'nın mali komisyonu tarafından yayınlanan 2018 tarihli raporunda bunun büyük bir başarısızlık olduğu belirtilirken mevcut sistemin dışına çıkabilmenin bir yolunun olup olmadığı sorusu gündeme getirilmektedir (House of Commons Committee, 2018:13)

Birleşik Krallık'ta ilk KÖİ inşaat projesi, Skye Adasını İskoçya anakarasına bağlayan ücretli köprü olmuştur. Özel finansman yönteminin doğrudan devlet ödemesi yönteminden farklı olarak bu projede, kullanıcılardan alınan ücretlerle ödeme yapılmıştır. Köprü 1995 yılında 48,8 milyon dolar maliyetle hizmete açılmıştır. Ancak, geçiş ücretinin çok yüksek olması 500'den fazla kişinin tutuklandığı, 130 kişinin aşırı yüksek ücret ödemeyi reddettiği için yargılandığı ve hapse atıldığı on yıl süren protestolarına yol açmıştır. 2004 yılında İskoç hükümeti köprü geçiş ücretlerini kaldırarak, köprüyü Bank of America'dan 33,8 milyon dolara satın almıştır (Jubilee Debt Campaign, 2017:8).

1998 yılında devlet, hava trafiği kontrolünü sivil havacılık idaresinden ayırmak istemiş ve proje kapsamında yatırım ve faaliyetler için ciddi bir borç altına girerek Ulusal Hava Trafik Hizmetleri (NATS) ile bir sözleşme imzalamıştır. Sözleşme gereği NATS hava trafiği yoğunluğuna göre kullanım bedeli ücretini tahsil etmektedir. Ancak 11 Eylül saldırısıyla birlikte hava trafiği tahminlerin altında kalmış ve şirket borçlarını ödeyememiştir. Bu koşullarda ise Birleşik Krallık, şirkete 100 milyon sterlin kaynak sağlamıştır (World Bank, 2019).

Son olarak, Ocak 2018'de Birleşik Krallık'ın en büyük inşaat firmalarından olan ve

onlarca özel finansman girişimi projesinin yürütücüsü olan Carillion'un iflasını açıklamasıyla, firmanın yakın süreçlerde bitirmeyi taahhüt ettiği pek çok proje ileri tarihlere ertelenmiştir. Şirkete verilen garantiler de göz önünde bulundurulduğunda, böylesi büyük bir firmanın iflasının kamu kaynaklarını büyük risk altına soktuğunu söylemek mümkündür. Haziran 2018'de Sayıştay tarafından Carillion'un iflasını değerlendiren bir rapor yayınlanmıştır. Raporla, Carillion'un yüksek kârlı ve büyük bir kısmı özel finansman girişimi olan çok fazla kamu sektörü sözleşmesi olduğu ve bunlarda önemli kayıplar meydana geldiği vurgulanmaktadır.

Carillion'ın iflasından sonra devlet şirkete fon desteği sağlamayı kabul etmiş; ayrıca iki tane özel finansman girişimi ile yapılacak olan hastane sözleşmesi dahil pek çok sözleşme de rafa kaldırılmıştır. Rapor'a göre devletin şirkete ödeyeceği tahmini tutar 148 milyon sterlin olacaktır. Ancak bunun vergi mükelleflerine maliyetinin, kamu sektörü birimlerinin tasfiye sonrasında hizmetleri sürdürme ve Carillion ile olan sözleşmelerin feshi nedeniyle meydana gelecek değişikliklerin maliyeti nedeniyle daha fazla olacağı belirtilmektedir (NAO,2018).

7. SONUÇ

Birleşik Krallık'ta kamu borçlanmasının özel sektör borçlanmasına göre daha düşük maliyet yaratacağı görüşü hakim olmasına rağmen kamu özel işbirlikleri yoluyla özel sektör borçlanmasının tercih edilmesinin nedeni; riskin özel sektöre transfer edilmesinin sağlayacağı faydanın yapım sürecindeki maliyetleri aşacağı yönündeki beklentidir. Ancak pratik sonuçlarıyla ele alındığında görülmektedir ki bu beklentinin tersi yönde faydanın ölçütü olarak belirtilen kamu kaynaklarının değerinin korunmadığı ve maliyetlerin hedeflenenin çok daha üstünde gerçekleştiği görülmektedir. 2012 yılı itibariyle başlatılan reform sürecinde bu sorunların giderilmesi doğrultusunda yenilikler yapılmış olsa da Sayıştay

raporlarında da belirtildiği gibi yeniliklerin etkin bir şekilde hayata geçirilemediği ve daha önce gündeme getirilen sorunların devam ettiği görülmektedir. Yakın zamanda kamuoyunda, Kamu Hesapları Komitesi Başkanı (The Chair of Public Accounts Committee) Meg Hillier, 25 yıl sonrasında da, özel sektörden borçlanma maliyetini dengeleyebilecek faydanın ortaya çıkacağına dair endişelerini dile getirmiştir. Hillier, okullarda, hastanelerde daha fazla yatırıma ihtiyaç olduğunu kabul ederken, yanlış sözleşmeler yapıldığında, bunun bedelinin mükellefler tarafından ödeneceğine de dikkat çekmektedir (The Guardian, 2018).

Hillier'in açıklamaları, Birleşik Krallık kamuoyunda kamu özel işbirliği modeline dair duyulan endişeleri yansıtmakta; farklı ağzılardan da buna benzer ifadeler sıklıkla duyulmaktadır.⁶

Avam Kamarası Kamu Hesapları Komitesi'nin 28 Mart 2018 tarihli tutanaklarında yer alan tartışmalarda, özel finansman girişimi modelinin tercih edilmesinin nedeni olarak riskin özel sektöre transfer edilebilirliği, projelerin sürdürülebilirliği ve yüksek standartlarda gerçekleştirilmesi ön plana çıkmaktadır (House of Commons, 2018). Ancak çalışmada da değinilen pek çok örnek bu argümanları büyük oranda yanlışlamaktadır. Modelde kamu yatırımlarının özel sektöre yaptırılmasının en önemli gerekçelerinden biri riskin özel sektöre transfer edilmesiyken; verilen garantilerin sonucunda, Londra metrosu ya da Carillion örneğinde gördüğümüz gibi, risk yeniden kamu sektörü

üzerine yüklenmektedir. Yüksek kalite ya da standartların sağlanabildiği argümanı ise Royal Hospital ve Huddersfield hastanelerindeki fon krizinin sağlık hizmetlerinin aksamasına yol açması gibi örnekler nedeniyle güvenilirliğini kaybetmektedir. Model, kamunun bütçe kısıtı altında büyük sermaye yatırımlarını gerçekleştirebilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak bunun kısa vadede sağladığı getirinin yanında, uzun vadede büyük mali krizlere yol açması oldukça muhtemeldir. Verilen garantiler, üstlenilen borçların bedelini de yine uzun vadede mükellefler, yani yurttaşlar ödeyecektir.

Sonuç olarak, özel finansman girişiminin bu güne kadarki süreci göz önünde bulundurulduğunda, Birleşik Krallık'ta ve modelin uygulanması için ön ayak olunan diğer ülkelerde, kamu özel işbirliği projelerinin sonlandırılması ve geleneksel kamu finansmanı yoluyla, maliyeti daha düşük ve kamu maliyesi açısından daha risksiz yatırımların hayata geçirilmesi doğru bir politika olacaktır. Bu noktada tercih, büyük kamu yatırımlarının kamu yararı gözetilerek ve kamu hizmeti sunmak amacıyla mı gerçekleştirileceği; yoksa kamu hizmeti sunma amacını gölgede bırakacak şekilde, özel şirketlerin çıkarını gözetilen bir politika mı izleneceği arasındadır. Bu soru çalışmanın kapsamı nedeniyle Birleşik Krallık üzerinden sorulmuş olsa da bizim gibi KÖİ yatırımlarının giderek arttığı ülkeler açısından da üzerinde ciddi olarak düşünülmesi gerekmektedir

⁶ Carillion'un iflasından hemen sonra, Bakan Philip Hammond özel finansman girişimi projelerinin sonlandırılarak kamu sektörüne yeniden rol vermesi gerektiğini belirtmiştir (<https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/10/abolishing-pfi-makes-little-difference>).

İskoçya Kraliyet Bankası Başkanı Howard Davies de bu projeleri insanlar üzerinde bir dolandırıcılık olarak

nitelendirmiştir (<https://www.bbc.com/news/av/uk-politics-42741079/rbs-chairman-pfi-has-been-a-fraud>). Sendika temsilcisi Gail Cartmail, açgözlü finans kurumları ve özel şirketlerin cebine akan paranın, kamu hizmeti ve altyapı projelerine harcamanmasının daha iyi olabileceğini ve özel finansman girişimi projelerinin vahşi kapitalizmin ses getiren bir örneği olduğunu söylemiştir (<https://inews.co.uk/news/legacy-pfi-contracts-wasteful-shocking-exclusive-investigation-815305>).

REFERANSLAR

- Abolishing PFI 'makes little difference', (2020, Mayıs), *Public Finance*, <https://www.publicfinance.co.uk/news/2018/10/abolishing-pfi-makes-little-difference>.
- Billions being spent on wasteful legacy PFI contracts across the country, new investigation shows, (2020, Mayıs), *iNews*, <https://inews.co.uk/news/legacy-pfi-contracts-wasteful-shocking-exclusive-investigation-815305>.
- CORNER, D. (2006), "The United Kingdom Private Finance Initiative: The Challenge of Allocating Risk", *OECD Journal on Budgeting*, 5(3), 37-55.
- DUDKIN, G., VALILA, T. (2006), "Transaction Costs in Public-Private Partnerships: A First Look at the Evidence", *Competition and Regulation in Network Industries*, 1(2), 307-330.
- EDWARDS, P., SHAOUL, J. (2002), "Partnerships: for better, for worse?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 397-421.
- EUROPEAN PPP EXPERTISE CENTRE. (2011), *State Guarantees in PPPs*, <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/state-guarantees-ppps-guide-better-evaluation-design-implementation-and-management>.
- FROUD, J. (2003), "The Private Finance Initiative: risk, uncertainty and the state", *Accounting, Organizations and Society*, 28, 567-589.
- HEMMING, R. (2006), "Public-Private Partnerships, Government Guarantees, and Fiscal Risk", *International Monetary Fund*, https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2004_Public-Private-Partnerships-Government-Guarantees-and-Fiscal-Risk.pdf.
- HM TREASURY. (2012), *A New Approach to Public Private Partnerships*.
- HM TREASURY. (2019), *Private Finance Initiative and Private Finance Projects: 2018 Summary Data*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/805117/PFI_and_PF2_FINAL_PDF1.pdf, (03.12.2019).
- HOUSE OF COMMONS PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE. (2018), *Oral Evidence : Private Finance Initiatives*, <https://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/public-accounts-committee/inquiries/parliament-2017/private-finance-initiatives-17-19/publications/>, (01.03.2018).
- HOUSE OF COMMONS PUBLIC ACCOUNTS COMMITTEE. (2018), *Private Finance Initiatives Forty-Sixth Report of Session 2017-19*, <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmpubacc/894/894.pdf>, (19.12.2019).
- JUBILEE DEBT CAMPAIGN. (2017), *Double Standards: How the UK Promotes Rip-off Health PPPs Abroad*, <https://jubileedebt.org.uk/report/double-standards-uk-promotes-rip-off-health-ppps-abroad> ,(09.02.2018).
- JUBILEE DEBT CAMPAIGN. (2017), *The UK's PPPs Disaster: Lessons on Private Finance for the Rest of the World*, <https://jubileedebt.org.uk/report/uks-ppps-disaster-lessons-private-finance-rest-world>, (03.03.2018)
- KALKINMA BAKANLIĞI YATIRIM PROGRAMLAMA İZLEME VE DEĞERLENDİRME GENEL MÜDÜRLÜĞÜ. (2012), *Dünya'da ve Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler*.
- KARAHANOGULLARI, Y. (2012), "Kamu Özel

Ortaklığı Modelinin Mali Değerlendirmesi”, *SBF Dergisi*, No: 67(2), 95-125.

MINASSIAN, T., ALLEN, M. (2004), “Public Investment and Fiscal Policy”, *International Monetary Fund*, <https://www.imf.org/external/np/fad/2004/pif/eng/pif.p.pdf>.

NATIONAL AUDIT OFFICE. (2009), *Performance of PFI Construction*, <https://www.nao.org.uk/report/performance-of-pfi-construction/>, (01.03.2018).

NATIONAL AUDIT OFFICE. (2018), *PFI and PF2*, <https://www.nao.org.uk/report/pfi-and-pf2/>, (26.02.2018).

NATIONAL AUDIT OFFICE. (2018), *Investigation into the Government's Handling of the Collapse of Carillion*, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/Investigation-into-the-governments-handling-of-the-collapse-of-Carillion.pdf>, (03.12.2019).

OFFICE FOR BUDGET RESPONSIBILITY. (2017), *Fiscal Risks Report*, http://cdn.obr.uk/July_2017_Fiscal_risks.pdf, (26.02.2018).

RBS chairman: PFI has been a fraud, (2020, Mayıs), *BBC News*, <https://www.bbc.com/news/av/uk-politics-42741079/rbs-chairman-pfi-has-been-a-fraud>.

SHAOUL, J. (2005), “A critical financial analysis

of the Private Finance Initiative: selecting a financing method or allocating economic wealth?”, *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 441-471.

SHAOUL, J. (2005), “The Private Finance Initiative or the public funding of private profit?”, *The Challenge of Public Private Partnerships: Learning from International Experiences*, (Ed. G. Hodge, C. Greve), Edward Elgar Publishing, UK, 190-204.

Taxpayers to foot £200bn bill for PFI contracts-audit Office. (2018, Ocak 18), *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/politics/2018/jan/18/tax-payers-to-foot-200bn-bill-for-pfi-contracts-audit-office>

WORLD BANK OPEN LEARNING CAMPUS.

(2019), *Infrastructure, Public-Private Partnerships, and Fiscal Management*, <https://olc.worldbank.org/content/infrastructure-public-private-partnerships-and-fiscal-management-self-paced>, (25.11.2019).

WAEYENBERGE, E. V., ve BAYLISS, K. (2017), “Unpacking the Public Private Partnership Revival”, *The Journal of Development Studies*, 54, 577-593.

Written evidence submitted by the British Medical Association, <https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmtreasy/1146/1146vw04.htm> (12.05.2020).