

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TÜRKİYE'DE HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNDE KAMU
ÖZEL İŞBİRLİĞİ MODELİ:
İSTANBUL YENİ HAVALİMANI VE MALATYA
HAVALİMANI İNCELEMESİ**

YÜCEL KOLAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY

KONYA-2021



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	YÜCEL KOLAY		
	Numarası	19810401013		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	TÜRKİYE'DE HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ MODELİ: İSTANBUL YENİ HAVALİMANI VE MALATYA HAVALİMANI İNCELEMESİ			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
İmzası
Yücel KOLAY

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	---

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	YÜCEL KOLAY		
	Numarası	19810401013		
		SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ		
	Programı	TEZLİ YÜKSEK LİSANS	X	
		DOKTORA		
	Tez Danışmanı	DR.ÖĞR.ÜYESİ SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY		
Tezin Adı	TÜRKİYE'DE HAVAYOLU ULAŞIM SEKTÖRÜNDE KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ MODELİ: İSTANBUL YENİ HAVALİMANI VE MALATYA HAVALİMANI İNCELEMESİ			

Geçmişten günümüze kadar yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları ve bunun neticesinde kamu hizmetlerinin özel kişilere gördürülmesini hedefleyen politikaların ortaya çıkması, kamu hizmetlerinin örgütlenme ve finansmanında esneklik arayışlarının bir ürünü olan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) kavramını beraberinde getirmiştir.

Geçmişte kârlı bir işletmecilik olarak görülmeyen havaalanı işletmeciliği kârlı bir işkolu haline dönüşmektedir. 30-40 yıl öncesine kadar havalimanları, dünyada ve ülkemizde bir kamu hizmeti olarak merkezi veya bölgesel yönetimler aracılığıyla işletilmişlerdir. Ancak gelişen dünya ekonomisinde serbestleşme hareketlerinin etkisiyle ticari birer işletme haline dönüşmüşlerdir.

Bu doğrultuda Çalışmanın amacı: Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği (DHMI) tarafından işletilen Malatya Havalimanı ve Kamu Özel İşbirliği vasıtasıyla yapılan ve özel sektör tarafından işletilen İstanbul Yeni Havalimanının karşılaştırmalı analizi çerçevesinde Türkiye’de kamu-özel işbirliği uygulamalarının havacılık sektörü özelinde irdelenmesidir.

Çalışmada genel itibari ile Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Tanımı ve Önemi, Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Modelinin Temel Özellikleri, Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Dünyada Gelişme Eğilimleri, Türkiye’de

Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Tarihçesi, Kamu-Özel İşbirliğinin Türkiye'deki Dinamikleri, Kamu Özel İşbirliği Modelinin Benzer Kurumlardan Farkları, Kamu Özel İşbirliğinin Avantajları ve Dezavantajları, Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Projelerinin Yönetiminde Mevcut Kurumsal Yapı, Havalimanı İşletmeciliği, Havaalanlarında Ticarileşme ve Özelleştirme Eğilimi, Havalimanı İşletmelerinin Mülkiyet Yapısı, Türkiye'de Havaalanı İşletmeciliği, Havacılık sektörü açısından Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Genel Bakış, Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Modellerine değinilmiş olup, İstanbul Yeni Havalimanı ile Malatya Havalimanı Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) anlamında karşılaştırılmalı incelenmiştir.





T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	YÜCEL KOLAY		
	Student Number	19810401013		
	Department	POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	DR.ÖĞR.ÜYESİ SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY		
Title of the Thesis/Dissertation	PUBLIC-PRIVATE COLLABORATION MODEL IN THE AIR TRANSPORTATION SECTOR IN TURKEY: A REVIEW OF ISTANBUL NEW AIRPORT AND MALATYA AIRPORT			

The privatization practices, which have become widespread from the past to the present, and the emergence of policies aiming to provide public services to private individuals as a result, have brought along the concept of Public Private Partnership (PPP), which is a product of the search for flexibility in the organization and financing of public services.

Airport management, which was not seen as a profitable business in the past, is turning into a profitable business. Until 30-40 years ago, airports were operated by central or regional governments as a public service in the world and in our country. However, with the effect of liberalization movements in the developing world economy, they have turned into commercial enterprises.

In this direction, the aim of the study is to examine public-private cooperation practices in Turkey in the aviation sector, within the framework of the comparative analysis of Malatya Airport, which is operated by the State Airports Authority (DHMI), and Istanbul New Airport, which is built through Public Private Partnership and operated by the private sector.

Definition and Importance of Public-Private Partnership (PPP), Basic Features of Public-Private Partnership (PPP) Model, Development Trends of Public-Private Partnership (PPP) in the World, History of Public-Private Partnership (PPP) in Turkey, Public -Dynamics of Private Partnership in Turkey, Differences of Public-Private Partnership Model from Similar Institutions, Advantages and Disadvantages of Public- Private Partnership, Existing Institutional Structure in the Management of Public-Private Partnership Projects in Turkey, Airport Management, Commercialization and Privatization Tendency in Airports, Ownership Structure of Airport Operations, Turkey In , Airport Management, Public-Private Partnership (PPP) Overview in terms of the aviation sector, Public-Private Partnership Models in Airports were mentioned, and Istanbul New Airport and Malatya Airport were examined in terms of Public-Private Partnership (PPP).



İÇİNDEKİLER

Tablolar Listesi	iv
Şekiller Listesi	v
Önsöz ve Teşekkür	1
Giriş	2

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ)

1.1. Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Tanımı ve Önemi	3
1.2. KÖİ Modelinin Temel Özellikleri	5
1.3. Kamu Özel İşbirliği Modelinin Benzer Kurumlardan Farkları	6
1.3.1. Özelleştirmeden Farkı	6
1.3.2. Kamu İmtiyaz Sözleşmesinden Farkı	7
1.3.3. Joint-Ventureden Farkı	8
1.3.4. Eser Sözleşmesinden Farkı	8
1.3.5. Finansal Kiralama (Leasing) Anlaşmasından Farkı	8
1.3.6. Yap-İşlet-Devret Sözleşmelerinden Farkı	9
1.4. Kamu Özel İşbirliğinin Avantajları ve Dezavantajları	10
1.5. KÖİ Modelinin Dünyada Günümüzdeki Durumu	12
1.6. KÖİ Modelinin Dünyada Gelişme Eğilimleri	13
1.7. Türkiye’de Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Tarihçesi	14
1.8. KÖİ Anlamında Türkiye’deki Dinamikler	16
1.9. Türkiye’de Kamu Özel İşbirliği Projelerinin Yönetiminde Mevcut Kurumsal Yapı	18

İKİNCİ BÖLÜM

HAVALİMANI İŞLETME YÖNETİMİ VE HAVALİMANLARI ÇERÇEVESİNDE KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ)

2.1.	Havalimanı İşletmeciliği	-	19
2.1.1.	Dünyada Havalimanı İşletmeciliği		19
2.1.2.	Türkiye’de Havalimanı İşletmeciliği		20
2.1.3.	Malatya Havalimanı Hakkında Genel Bilgilendirme		25
2.1.4.	İstanbul Yeni Havalimanı Hakkında Genel Bilgilendirme		25
2.2.	Havaalanlarında Ticarileşme ve Özelleştirme Eğilimi		26
2.3.	Havalimanı İşletmelerinin Mülkiyet Yapısı		27
2.4.	Havacılık sektörü açısından Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Genel Bakış		28
2.5.	Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Modelleri		33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÖİ MODELİ ÇERÇEVESİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ: İSTANBUL YENİ HAVALİMANI VE MALATYA HAVALİMANI

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi		38
3.2.	Araştırmanın Yöntemi		38
3.3.	Verilerin Analizi		40
3.4.	Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği		41
3.5.	Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları		41
3.6.	Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme		42

Sonuç	61
Kaynakça	66



TABLolar LİSTESİ

Tablo-1. KÖİ Modelini Cazip Hale Getiren Faktörler	12
Tablo-2. DHMİ Tarafından İşletilen Havaalanları	22
Tablo-3. Türkiye’de DHMİ Dışındaki Havaalanı İşletmecileri	23
Tablo-4. Türkiye’deki Kamu Özel İşbirliği Havaalanı ve Terminal Projeleri	25
Tablo-5. DHMİ Mülkiyetinde Bulunan, Kiralama ile İşletme Hakkı Devredilen Havalimanları	35
Tablo-6. DHMİ Mülkiyetinde Kiralama ile İşletme Hakkı Devredilen Terminal Binaları	36
Tablo-7. DHMİ Mülkiyetinde Yap-İşlet-Devret Modeliyle Yaptırılan ve Halen İşletilen Terminal Binaları ve Havalimanları	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Yelpazesi

34



ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Türkiye’de hava yolu ulaşım sektöründe Kamu Özel İşbirliği modeli çerçevesinde İstanbul Yeni Havalimanı ve Malatya Havalimanının karşılaştırılmalı incelenmesi amaç edinmiş olan bu çalışma 18 ay sürmüş olup, içinde bulunduğumuz Covid-19 Pandemi süreci kısıtlamalarının vermiş olduğu zorluklara rağmen başarılı bir şekilde sona erdirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ülkemizin güzide iki havalimanının karşılaştırılarak yönetsel bulgu ve nitel incelenmesi yapılmış, bundan sonra bu ve buna benzer çalışmalara başlayacak öğrencilere bilimsel anlamda ışık tutacağı kanaatindeyim. Benim için de önemli olan bu çalışma uzun uğraşlar sonucunda nihai hale gelmiştir. Gerek zaman gerek koşulların olanaksızlığında meydana getirdiğimiz bu çalışma verilmiş olan emeklerin en üst düzeyidir. Bu çalışmamız sayesinde; bir çok konu hakkında fikir edinilebilecek, bilimsel anlamda çalışma yapanlara yardımcı olunacak ve onların çalışmalarına ışık tutulacaktır.

Bu çalışmada emeği geçen bir çok değerli insan olmuştur. Başta bu çalışmanın hazırlanma şartlarına ulaşabilmem için gerekli eğitim safhalarında yılmadan, sıkılmadan, pes etmeden yanımda olan ve her zaman benden desteğini esirgemeyen biricik eşim Duygu KOLAY’a, bu çalışmadan dolayı belki onlara daha az zaman ayırmak durumunda kaldığım ve her zaman babalarına destek olan çocuklarım Göktuğ ve Çağan KOLAY’a, bu çalışmamda her zaman yanımda olan desteklerini esirgemeyen danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Sema Müge ÖZDEMİRAY’a ve tez savunmasında sabırla tezimin savunmasını dinleyen değerli Jüri hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans hikayeme öncü olan Fehmi MINGİR’a ve bir çok konuda bana rehber ve destek olan Doç.Dr.İsmail SEVİNÇ hocama teşekkürlerimi sunarım. Bu zor Pandemi şartlarında mülakat konusunda yardımlarını esirgemeyen İstanbul Yeni Havalimanı ve Malatya Havalimanının değerli yöneticilerine şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları ve bunun neticesinde kamu hizmetlerinin özel kişilere gördürülmesini hedefleyen politikaların ortaya çıkması, kamu hizmetlerinin örgütlenme ve finansmanında esneklik arayışlarının bir ürünü olan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) kavramını beraberinde getirmiştir.

Geçmişte kârlı bir işletmecilik olarak görülmeyen havaalanı işletmeciliği kârlı bir işkolu haline dönüşmektedir. 30-40 yıl öncesine kadar havalimanları, dünyada ve ülkemizde bir kamu hizmeti olarak merkezi veya bölgesel yönetimler aracılığıyla işletilmişlerdir. Ancak gelişen dünya ekonomisinde serbestleşme hareketlerinin etkisiyle ticari birer işletme haline dönüşmüşlerdir.

Bu doğrultuda Çalışmanın amacı: Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği (DHMI) tarafından işletilen Malatya Havalimanı ve Kamu Özel İşbirliği vasıtasıyla yapılan ve özel sektör tarafından işletilen İstanbul Yeni Havalimanının karşılaştırmalı analizi çerçevesinde Türkiye’de kamu-özel işbirliği uygulamalarının havacılık sektörü özelinde irdelenmesidir.

Çalışmada genel itibari ile Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Tanımı ve Önemi, Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Modelinin Temel Özellikleri, Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Dünyada Gelişme Eğilimleri, Türkiye’de Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Tarihçesi, Kamu-Özel İşbirliğinin Türkiye’deki Dinamikleri, Kamu Özel İşbirliği Modelinin Benzer Kurumlardan Farkları, Kamu Özel İşbirliğinin Avantajları ve Dezavantajları, Türkiye’de Kamu Özel İşbirliği Projelerinin Yönetiminde Mevcut Kurumsal Yapı, Havalimanı İşletmeciliği, Havaalanlarında Ticarileşme ve Özelleştirme Eğilimi, Havalimanı İşletmelerinin Mülkiyet Yapısı, Türkiye’de Havaalanı İşletmeciliği, Havacılık sektörü açısından Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Genel Bakış, Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Modellerine değinilmiş olup, İstanbul Yeni Havalimanı ile Malatya Havalimanı Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) anlamında karşılaştırılmalı incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ

Kamu hizmetlerinin göstermiş olduğu değişime bakıldığında; klasik yönetim anlayışıyla kamu hizmetlerinin beklenen şekilde icra edilememesi, yapılacak yatırımlar için yeterli finans sağlanamaması, finansman ihtiyaçlarının daha faydalı ve etkili bir şekilde kullanılmasında görülen eksiklik ve artan ekonomik ihtiyaçlar nedeniyle kamu hizmetlerinin sağlanması kamu idareleri yerine özel sektör firmalarının katılması ile oluşturulan ortaklık ile yapılması ürün olarak çıkan sonuç ve maliyetin daha düşük olmasını sağlamaktadır. Kamu hizmetlerinin görülmesi ve sürdürülmesinde bu söz konusu ortaklık girişimlerinin bir sonucu olarak Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) model ve türleri gündeme gelmiş ve tartışılmaya başlanmıştır. Bundan dolayı günümüz şartlarında “kamu hizmetlerinin yalnızca kamu kurumları tarafından sunulması düşüncesi” yerini “kamu ile özel sektörün belirli işbirliği modelleri çerçevesinde gerçekleştirmesine yönelik” anlayışa bırakmıştır.

1.1. Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Tanımı ve Önemi

Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ), kamu ile özel kesim tarafından yapılan hizmet veya faaliyetin resmi bir sözleşmeye dayalı ortaklık temalı bir işbirliği biçimidir (Joyner, 2007: 207’den aktaran Boz, 2013: 287).

Bir diğer anlatımda Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ); kamu sektörünün amaçladığı, sadece devlet tarafından yapılabileceği düşünülen ve özel kesim tarafından kamu ile müştereken üstlenilen, faaliyetlere özel kesimin de katılmasına olanak sağlayan, bu şekilde devlete büyük bir yük haline gelen ekonomik sorunlara çözüm bulabilmek amacıyla geliştirilmiş bir modeldir (Eker, 2007: 60).

Başka bir tanımda ise Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ), alt ve üstyapı projelerinin faaliyete geçirilebilmesi maksadıyla tüm fizikî ve beşerî hizmet faaliyetlerinin (yol, su, ulaşım, çevre, konut vb.) yönetimi hususlarında kamu ve özel kesim ortaklığının projelerine ait ekonomik ihtiyaçlarına ilave olarak o firma ile ilgili kamu işletme yönetimi arasında yapılan bir ortaklık olarak ta tanımlanmaktadır (Gülen, 2013’ten aktaran Boz, 2013: 287).

Altyapı yatırımlarının finans edilmesi, altyapı yatırımlarının doğasından kaynaklanan “hizmetlerin fiyatının yüksekliği, uzun dönem borçlanma, uzun tasarım (hazırlık) zamanı, talep tahmininin zorluğu, hükümet politikalarındaki değişiklikler, düzenleyici yapı” gibi bazı zorluklara sahiptir. Kamu ilgilileri bu zorlukların aşılması ve kamu maliyesi üzerindeki yükün daha da azaltılması için birtakım yöntemler geliştirme çabasında olmuşlardır. Özellikle 1970’li yılların sonlarından itibaren kamu otoriteleri tarafından kamunun elindeki bazı varlıkların özelleştirilmesi ve kamu hizmetlerine özel sektör temsilcilerinin katılımının mümkün olduğunca teşvik edilmesi, altyapı yatırımlarının finansmanındaki ve kamu hizmetlerinin halka sunulmasındaki zorlukların üstesinde gelme noktasında kullanılan en önemli yöntemler olmuşlardır (Uysal, 2017: 2).

Türkiye Cumhuriyeti Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından yapılan tanımda ise “Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) bundan sonraki dönemde yapılması düşünülen kamu hizmet ve faaliyetlerinin bir bakıma yatırımlarının şimdiden özelleştirme faaliyetidir.” biçiminde Kamu-Özel İşbirliği’ni ifade etmiştir (T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı 2009-2012 Strateji Raporu, 2008).

Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) daha kapsamlı bir şekilde “kamu ve özel sektör işbirliği ile uzun bir biçimde özel sektör vasıtasıyla kamuya ait bir faaliyet/hizmetin icrası veya yürütülmesi amacıyla ihtiyaç duyulacak altyapı veya fiziki şartların hazırlanması, sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlamış firmalar tarafından yıl boyunca kira bedeli karşılığında belirlenmiş olan ücretin verilmesinin taahhüt edilmiş ortaklık” olarak da tanımlanabilmektedir (Boz, 2013: 288-289).

26-27 Haziran 2012 tarihlerinde Ankara’da düzenlenen Birinci Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) toplantısında özel kesim ilgilileri tarafından uluslararası platformda kullanılan İngilizce “Public Private Partnership” ifadesinin Türkçe karşılığı olarak “Kamu Özel İşbirliği” şeklinde çevrilmesi görüşülmüştür. “Public Private Partnership” ifadesinin hakiki manasına karşılık gelmediği konusundaki düşünceler vuku bulmuştur. Kamu yönetiminin önemli sayılacak ekonomi imkânlarını/yatırım tutarlarını sağlanması için uzun yılların gerekli olduğu ve bu uzun süreleri kapsayacak sözleşme şartlarını oluşturacak plan/proje süresince söz konusu sözleşmenin muhatabı konumundaki özel firmaları gerçek ve eşiti bir taraf olarak

ifade edilen bir seçenek olduğu belirtilmiştir. (Kalkınma Bakanlığı 10. Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014: 6-9).

1.2. Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) Seçeneğinin Temel Özellikleri

Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) temel özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir.

Kamu hukuku bakımından: Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) en temel özelliği devlet kuruluşları vasıtasıyla yürütülmekte olan yatırım ve hizmetlerin özel hukuk kişilikleri tarafından ifa edilmesini olanaklı hale getirmesidir. Özel kişiliklerin bu ortaklık alanında faaliyet gösterebilmeleri anayasa seviyesinde koruma altına alınmıştır (Kalkınma Bakanlığı 11.Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Ön Raporu, 2019, 31-32).

Özel hukuk açısından: Anayasanın 47. Maddesinde kanunlarla sabit kılınmak koşuluyla Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) antlaşma belgeleri, devlet birimleri ile özel otoriteler arasında özel hukuka bağlı anlaşma belgeleri olarak düzenlenmiştir.

Ekonomik açıdan: Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) dünya genelinde yaygın bir biçimde faaliyete başlamasının kabul görmüş en önemli nedeni özel kesimin ekonomi imkânlarının altyapı yatırımlarına yönelmesidir.

Kamu yönetimi açısından: Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) yukarıda da bahsedildiği gibi sadece finansman ve yüksek altyapı yatırım gereksinim nedenleriyle var değildir. Kamunun aktif bir şekilde hizmet etme düşüncesinden fiziki ihtiyaçların özel kesim firmaları tarafından yerine getirilmesini, denetleme/düzenleme düşüncesine geçilmesini de kapsamaktadır.

Türkiye’de Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) konusunda Yap-Kirala-Devret (YKD), İşletme Hakkı Devri (İHD), Yap-İşlet-Devret (YİD) ve Yap-İşlet (Yİ) vb. uygulamalar ve modeller tercih edilmektedir. Yap-İşlet-Devret (YİD) seçeneği Türkiye’de özellikle elektrik enerjisi üretimi alanında tercih edilmektedir. Söz konusu tercihte özel sektör kesimi mülkiyet ve yapıları özel sektöre bağlı olmak şartıyla termik santral kurabilme ve işletimine müsaade edilmekte, üretilecek elektrik kamu/devlet tarafından alınmaktadır. Sözleşmenin sona ermesinde ilgili yerleşke özel sektör bünyesinde bırakılmaktadır. Yap-İşlet-Devret (YİD) seçeneğinde devlete ait olan toprak üstünde olacak şekilde özel sektör firmalarına çalışma/üretim yerleşkesi kurabilme imkânı verilmekle birlikte istenmeyen bir durum oluşabilme ihtimalleri

kamu ve özel sektör ile ortaklaşa paya bölme şartıyla özel kesim tarafından belirlenen zamanda tesis işletilecek, onarım/faal hale getirme çabaları yapılacak, işlem ve faaliyetlerin sonucunda devlete devredilecektir. Devlet tarafından belirlenmiş olan takvime göre ilgili işletmeye kira ödemesi yapılmaktadır. Son dönemde varlıkları hissedilen Şehir Hastaneleri projeleri de söz konusu düşünce ile yapılmakta ve faaliyeti sağlanmaktadır. İşletme Hakkı Devri (İHD) seçeneğinde devlete ait olan işletmenin işletme hakkı belirlenmiş olan zaman durumuna göre özel sektör işletmesine devredilmesi ile mümkündür. Söz konusu seçeneğin bir özelleştirme yöntemi olduğunu söylemek yanlış olur. Ancak işletmenin sadece belirlenmiş zamanla devri yapılarak iyelik hakkı devlette kalmaya devam etmektedir (Kalkınma Bakanlığı 10.Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2014, 10-13).

1.3. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Seçeneğinin Benzer Kurumlardan Farkları

Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) Kamu İmtiyaz Sözleşmesi; Joint-Venture, Eser Sözleşmesi, Finansal Kiralama (Leasing) Anlaşması ve Yap-İşlet-Devret (YİD) Sözleşmesi gibi benzer oluşum ve ortaklıklardan farkı aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Özelleştirmeden Farkı

Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) seçeneğinin, kamu borçlanmasına getirilmiş olan sınırlama faaliyetleri sayesinde özelleştirme faaliyetlerine olumsuz düşüncelerden dolayı “özelleştirme” ifadesine yönelik getirilmiş bir kavram olduğu ifade edilmiştir. Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ); özelleştirmeye daha etkin, daha olumlu düşünce oluşturan, özel kesim tarafından devlet/kamu faaliyet/hizmetlerindeki payı arttırmayı amaç edinen faaliyet olduğu belirtilmiş durumdadır (Kasapoğlu, 2011: 103).

Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) bir özelleştirme türü şeklinde tanımlanamaz. Özelleştirme çerçevesinde firma/işletmenin ya da kamu biriminin işletme mülkiyeti özel kesim bünyesine geçmesi ve özel kesim firmasının bahse konu konuda mevcut şartlarını rahat bir şekilde belirleyebilme durumuna karşılık Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) vasıtasıyla yapılmış olan devlet/kamu faaliyetlerine yönelik faaliyetlerde yapılan antlaşma şartlarına göre hizmet alım faaliyeti yapıldığı için şahsi sermayeler

arasındaki hizmet yarışı devam etmektedir. Faaliyet/hizmet sunumlarında yönelik kişiler arasında yapılan sözleşme sürelerinin bitmesinden hemen sonrasında değişebilme durumunda sonuçta bir mülkiyet devir işleminin tahmin edilebilmesi anlamında Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), Özelleştirme kavramından ayrılmak durumundadır (Boz, 2013: 296).

1.3.2. Kamu İmtiyaz Sözleşmesinden Farkı

İmtiyaz Sözleşmesi; devlet/kamu hizmet/faaliyetlerinin tüzel kişiler olan A.Ş. biçimindeki imtiyaz sahibi firma tarafından kamu idaresi ile imzalanmış olan sözleşmenin gerekleri olan kâr, sermaye, zarar ve hasarın imtiyaz sahibine ait olacak şekilde uzun süreli icra edilebilmesini amaç edinen idari bir sözleşme türüdür (Yıldırım, 1966, 459-462'den aktaran, Boz, 2013: 297).

“İmtiyaz Sözleşmesi” idarî bir sözleşme şeklinde kabul görmüşken, Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), yasa koyanın tutum ve davranışlarıyla özel hukuk sözleşmesi şeklinde kendilerini göstermeye başlamıştır. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), uygulama faaliyetlerinin bünyesindeki kamu sektörü tarafından verilmiş olan bir imtiyaz var olmaktadır. Ayrıca söz konusu imtiyaz ögesi, kamu imtiyazları ile aynı olmamaktadır. Kamu imtiyazları kapsamında imtiyaz sahibinin risk konusu, işletilmekte olan hizmet faaliyetten elde edilmiş olduğu gelire ilgilidir. Yalnız Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) uygulamaları/icralarında devlet idaresi yalnız imtiyaz/ayrıcılık değil, imtiyaz almış olana da ilgili sözleşme şartları bağlamında belirlenmiş olan ödemeyi de yapmak durumundadır (Ersöz, 2010: 9).

Başka bir taraftan söz konusu imtiyaz sözleşmelerinde imtiyaz sahibi hizmet/faaliyeti karşılığında yararlananlar içinden bir karşılık olması şeklinde finans sağlanması yapılırken, Kamu Özel İşbirliğinde (KÖİ) kira karşılığı olmak suretiyle idare biriminden alınmış olan bedel ile finans elde edilmiş durumdadır. Sonuç itibarıyla Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) süreci kapsamında işletilmiş olan tesis, işletmeler, imtiyaz süresi sonucunda hiçbir karşılık ödenmeden kamu kesimine devri yapılmasıyla karşı olarak devlet/kamu imtiyazları bünyesindeki tesisler kamulaştırma veya imtiyaz süre sonundaki satın alma şekli ile devlet/kamuya geçmektedir (Tan, 2013: 319).

1.3.3. Joint-Ventureden Farkı

“Ortak Girişim” şeklinde Türkçe karşılık bulan “JointVenture”, Türkiye hukuk sistemindeki adi ortaklık unsurlarına benzetilmekte, iki ve daha fazla firmanın birleşerek bir hedef belirlemesi şeklindedir (Poroy, 2005: 17).

Diğer bir ifade ile söz konusu ortak girişim, birbirlerinden bağımsız tüzel veya gerçek kişiden oluşan, süreklilik arz eden faaliyeti, belirli işi, ticari ortaklık kurulması marifetiyle şeklinde kazanç sağlamak amacıyla yapılan sözleşme ile birleşmeleri, ilgili hizmet veya faaliyetin risklerini birey başına olmak üzere üstlenmeleri anlamına da gelmektedir (Barlas, 1998: 188).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelleri-seçeneklerinde ise işbirliği tarafları olan biri özel sektör iken diğer taraf kesinlikle devlet/kamu sektörü olacaktır. Bunun yanında Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneği ile amaç edinmiş olan kârı elde etmenin yanında kamu hizmetlerinin ve fizikî altyapı yatırımları gibi faaliyetleri olacağından en etkili bir biçimde sağlamak diye de ifade edilebilmektedir (Ersöz, 2010: 9-10).

1.3.4. Eser Sözleşmesinden Farkı

11 Ocak 2011 tarihli ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 470. maddesi olarak eser sözleşmesi “yüklenici firmanın bir sonuç/eser oluşturmayı, faaliyet sahibinin bu işlem karşılığı olarak bir karşılık ödeme durumunu üstlenmiş olduğu sözleşme” şeklinde tanımlanmış bulunmaktadır. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçenekleri proje şekillerine bakıldığında ise bunlar gibi bir format görünmekle beraber yalnız bir sonuç/eserin oluşması hedeflenmediği gibi kamu birimlerinin özel kesim ile beraber bahse konu projeyi planlayan ve işletilmekte olabileceği düşünülürse eser sözleşmesinden farklı olarak görülebilir. Bunların dışında kamu kesimi, yüklenici firmanın oluşturduğu sonuç/eser karşılık ödenmesi yerine karşıda bulunan tarafa kira ödemesi karşılığında bir karşılık ödenmesini taahhüt etmiş bulunmaktadır (Ersöz, 2010: 10).

1.3.5. Finansal Kiralama (Leasing) Anlaşmasından Farkı

Uygulama içerisinde Leasing Anlaşmasının türleri, tanım türleri farklı olmakla birlikte en sade tanımı, “European Leasing Association”ın benimsemiş olduğu ve genel olarak dünya çapında kabul gören şekli aşağıdaki gibidir.

“Finansal kiralama; belli bir dönem için kiralamış olan ve kiralayan arasındaki imzalanmış, kiracı vasıtasıyla üreticiden seçilerek kiralayan kişi

vasıtasıyla satın alınmış olan malın mülkiyeti kiralayan tarafında kullanımı ise kiracıdan bırakmış olan sözleşme olup söz konusu mala ait kullanım durumu belirlenen kira bedeli karşılığı kiracıya bırakılmış durumdadır (Çakan, 2006: 3).

Kiralamış olan, leasingi vermiş olan kuruluş veya kişi olmaktadır. Kiralama durumunda olan taraf gerçek bir kişi olacağı gibi tüzel kişinin de olabilmesi mümkündür. Kiralayan taraf, satın almış olduğu bir malı başkasına kiraya verebildiği gibi kendine ait olan malı da kiraya verebilir (Erol, 1999: 75).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) sözleşmesinin akdedilmesinde ihale edilmiş şeklinin icra edildiği ve uyulmak zorunda olan hukuk kurallarının benzer olmadığı da düşünüldüğünde Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) sözleşmesinin sadece söz konusu belirtilerden leasing sözleşmelerinden ayrı olduğu söylenebilmektedir.

Özetle; leasing sözleşmesinde kiralanmış olan mala ait mülkiyet hakkı hukuksal bir şekilde firmada kalmasına karşılık, kullanma hakkı kiracıya devri yapılırken Kamu Özel İşbirliğinde (KÖİ) kullanma ve mülkiyet hakkı vb. hakların geçmekte olduğu değişiklik göstermektedir (Boz, 2013: 300).

1.3.6. Yap-İşlet-Devret (YİD) Sözleşmelerinden Farkı

Yap-İşlet-Devret (YİD) finans faaliyetinin seçeneğinin yasal dayanağını 3996 sayılı “Bazı Hizmetlerin/Yatırım Yap-İşlet-Devret (YİD) Seçeneği ile Yaptırılması” hakkındaki kanuna bağlıdır. Kanunun tanım anlamı incelendiğinde Yap-İşlet-Devret (YİD) seçeneği, yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan veya ileri teknoloji/faaliyet/proje gibi işlerin yapılmasında yararlanılmak üzere geliştirmiş olan kamu dışındaki bir finans seçeneği olmakla birlikte, yatırım tutarının sermayeye sahip firmaya ya da yabancı firmaya, firmanın işletim faaliyeti boyunca üretmiş olduğu mal, hizmet ya da söz konusu hizmet yolu ile yararlananlar tarafından satın alınması yolu ile ödenmesini açıklamaktadır (Boz, 2013: 300-301).

Bilindiği üzere Yap-İşlet-Devret (YİD) seçeneğinin genelde köprü, baraj, yol vb. hizmetlerde kullanılmış olduğu kamu hizmet/faaliyetlerinde imtiyaz sözleşmesi vasıtasıyla finans işleminin kullanıcı durumunda olanlardan sağlanmış olacağı konuları değerlendirildiğinde Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneğinin yapı niteliklerin taşımadığı, yalnız söz konusu yönden dahi her iki seçeneğin benzer olmadığı söylenebilmektedir.

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneğine en yakın seçeneğin Yap-İşlet-Devret (YİD) olduğu ancak Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) anlaşma tutanakları (sözleşme) vasıtasıyla kamunun faaliyet/hizmetlerin yapılması üzerinde bulunan kontrol durumunu kaybetmeden söz konusu hizmetlerin özel kesim inisiyatifine bırakılmaksızın idare/birimin çizmiş olduğu yönde süregelen sorumluluk/denetim safhalarına uygun yapılacağına farklı bir tip şeklinde ifade edilmeye çalışılmaktadır (Sarısu, 2009: 181).

1.4. Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) Avantajları & Dezavantajları

Avantaj: Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) çok daha iyi anlaşılabilmesi, kullanılabilmesi ve de tercih edilebilmesi amacıyla avantaj ve dezavantajlarından bahsetmek gerekmektedir. Yapılan işlerin kamuoyuna sunulması maksadıyla bu işlerin yapım süreleri önem taşımaktadır.

İngiltere’de bir denetleme biriminin yapmış olduğu çalışmada 1999-2002 arasında projeler için uygulanmakta olan seçeneklerden üretilmiş olan bilgiler karşılıklı değerlendirilmiştir. Bu bilgileri ve süregelen seçeneklere göre yapılmış olan proje ve faaliyetlerin %70’inde gecikmeler ve %73’ünde ise finans planı aşılmış bulunmaktadır. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) vasıtasıyla yapılmış olan faaliyet plan/projelerde ise %22’de gecikmeler ve %24’de finans planı aşılmış durumdadır. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) vasıtasıyla yapılmış olan proje ve faaliyetlerin çok daha başarı sağlamış olduğu ortadadır (Ucar ve Akman, 2019: 6-8).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) yaklaşımının temel avantajlarından biri de birçok yönden kaynak tasarrufu sağlayacak bir model olmasıdır. Kamu, sıklıkla karşılaşılmayan projelerin finansal anlamda desteklenmesinde kendi kaynağına bel bağlamak zorunda kalmaz. Özel sektörün katılmasından dolayı kamu varlıkları ve fikri mülkiyet hizmetleri çok daha verimli bir amaç doğrultusunda kullanılır. Bu kullanım durumu kamu tesislerinin ve hizmetleri kalitesini de olumlu yönde etkiler. Diğer yandan özel sektörün sahip olduğu deneyim, beceri, teknoloji ve yenilikçi hareketlerin doğru bir şekilde kullanımı ile kamu hizmetleri daha tatmin edici düzeyde yerine getirilmiş olur. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli ile inşaat, tasarım ve işletme aşamalarını tamamlayabilmek için hizmet dağıtımını anlamında daha zayıf ve verimsiz olan kamu hizmet yapısı çok daha verimli çalışan bir sorumluluk hiyerarşisine dönüştürebilir. Kaynak tasarrufu ve bunların daha verimli

kullanılmasının sağladığı avantajların dışında söz konusu projeye olan ekonomik bakış açısı, Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) yaklaşımı kullanılarak daha da geliştirilebilir (Tunç ve Öz Saraç, 2015: 6).

Dezavantaj: Devlet/kamu kesimi tarafında bulunan birimin kendini bir ortakla sınırlı saymış olmasıdır. Başka bir ifade ile gelecekte inşa edilmesi gereken mülk veya üretmesi gereken hizmet için bir tek özel kesim ortağı ile birlikte uzun süreli bir anlaşmanın yapılması dezavantaj yaratacak bir durumdur. Üretimi yapılacak olan mal ve hizmetler bir başka özel firma vasıtasıyla daha iyi şartlarda yapılması sonucunda bundan mahrum kalınabilmektedir. Projeler kapsamında özel ortağın beceri, tecrübesi ve yenilik taşıyan tarafına karmaşık projeler için gereksinim duyulabilmektedir. Bu nedenle Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneği önemsenen birkaç proje için uygun ve birkaç avantaj da sağlamaktadır. Aksi durumda ise Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) daha basit projelere yapılması neticesinde çok daha öncesinde bahsi yapılan hazırlıkları yüksek maliyet tutan projelerden daha fazla kâr elde edilemeyeceği ve yatırılmış olan ücretin karşılığında alınma durumu çok daha düşük şekillerde gerçekleşmiş olacaktır (Ucar ve Akman, 2019: 6-8).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), her ne kadar kamunun çok az veya hiç ücret ödemediği gerçekleştirildiği model olarak algılansa da "Bedava öğle yemeği yoktur." söylemini doğrular bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zhang ve Kumaraswamy'in yapmış olduğu araştırmalara göre Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) uygulamalarına ilişkin performans başarılarındaki adres kamu sektörü olarak belirginlik kazanmıştır. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projelerindeki uygulayıcılar, Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) uygulanmasının önündeki engellerin büyük çoğunluğunun siyasî engeller olduğuna işaret etmişlerdir (Tunç ve Öz Saraç, 2015: 5).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Modelini Cazip Hale Getiren Faktörler

No	Açıklama	No	Açıklama
1	Kamu sektörünün mali açıdan yaşadığı darboğazı çözmesi	8	Kamu sektörünün idari maliyetini azaltması
2	Bütünleşik bir çözüm sunması	9	Yerel ekonominin gelişmesini sağlaması
3	Sermaye yatırımı için gereken para miktarını azaltması	10	Yapılabilirliği geliştirmesi
4	Yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımların teşvikini sağlaması	11	Sürdürülebilirliği geliştirmesi
5	Toplam proje bedelini azaltması	12	Kamu desteğini sınırlı veya çok az kullandırması
6	Projenin yapım süresini azaltması	13	Projenin ilerleyişini hızlandırması
7	Riskin özel sektöre kaydırılması		

Tablo-1. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Modelini Cazip Hale Getiren Faktörler (Tunç, Özseraç, 2015:4).

1.5. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Modelinin Dünyada Günümüzdeki Durumu

1970’li yıllardan başlanarak gelişmeye devam eden liberal ekonomi yaklaşımları neticesinde özel kesimin tüm şekillerdeki ekonomik faaliyetlere iştirak etmesi sağlanarak kamu/devletin ekonomi alanında kendi sayesinde icra eden ve üretim biçiminde iştirak sağlama durumu geri kalmaya başlamış bulunmaktadır. Dünya Bankası tarafından altyapıya katılımı alanında özel sektör tarafından yaşananları 1990’lı dönemlerden itibaren ulaştırma, su, enerji, su, atık ve telekomünikasyon ve benzeri 4 temel sektör kapsamında rakam olarak izlemekte ve raporlamaktadır. Bu raporlara göre ise 1990-2011 arası zamanda; gelişme durumundaki ülkeler çapında 4 temel sahada özel sektör tarafından planlama düşüncelerinden minimum %15’ini karşılamak üzere sahiplendiği Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) hisse/varlık satışı biçiminde serbestleşmiş piyasalarda özelleştirmede %100 özel kesim tarafından yapılan yatırım biçiminde yapılan faaliyetlerin sayısı 5.238 olarak gerçekleşmiş, söz konusu faaliyetlerin karşılığı 1,8 milyar \$ seviyesine çıkmıştır. 1990 yılından 1997’ye kadar çok süratli bir çıkış göstermiş olan özel kesim yatırımlarının 1997 yılındaki Asya krizinin yaratmış olduğu olumsuzluklar nedeniyle

olumsuz etkilendiği ve iyileşme aşamasında iken 2001’de ABD’de meydana gelen ikiz kuleler olayı ile oluşan kriz biçimindeki gelişmelerle yine düşüşe geçtiği, 2008 yılında meydana gelen küresel ekonomik krize dek yükselerek krizin etkisini atlatacak olduğu ve 2010’da ise 170 milyar \$ kadar ile son 20 yılın en yüksek şeklindeki miktara ulaşmış olduğu görülmektedir. Söz konusu gelişmeler, özel kesimin altyapı anlamındaki etkinliğini artırdığını ifade etmektedir (Kalkınma Bakanlığı 10.Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2014, 15).

1.6. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Modelinin Dünyada Gelişme Eğilimleri

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelinin ilk uygulamaları İngiltere’de 1660’lı yıllarda özel sektörün iştirak ettiği yol-inşaat projeleri ile başlamıştır. Özel sektörün kamu alanına girmesine engel olan yasal düzenlemelerin kaldırılmasından sonra özel sektör işbirliği ile kurduğu ve bu söz konusu modelinin genel çerçevesini oluşturan “Özel Sektör Finansman Girişimi (PFI-Private Finance Initiative)” ortaya çıkmıştır. İngiltere’de modelin başarılı uygulamalarını takiben birçok ülke bu modeli kendi sınırları içinde uygulamaya başlamışlardır. 1999 yılında dünyada Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) uygulamaları konusunda çalışma yapan ülkelerin sayısı 10 civarında iken bu sayı bugün itibariyle oldukça artmıştır (Boz, 2013: 5).

1970’li yılların sonlarından itibaren kamu kurumlarında hantallığın ve bürokrasinin azaltılması, devletin küçültülmesi ve daha etkin ve dinamik hale getirilmesi gibi söylemler daha çok tartışılmaya ve taraftar bulmaya başlamıştır. Bu süreçte piyasaya endeksli ekonomi krizleri ile birlikte bir devlet ve yönetim krizinin varlığına da vurgu yapan neoliberaler, bazı kamu hizmetlerinin özel sektöre devredilmesiyle bir başka deyişle onların özelleştirilmesiyle kamu bürokrasisinin verimliliğini arttırmanın mümkün olacağını iddiasında bulunmuşlardır. Neoliberalere göre, bunların yapılamaması durumunda en azından kamu hizmetlerinin özel ve kamu sektör aktörleri tarafından birlikte yürütülmesi verimliliği artıracaktır. Bu süreçte kamu sektörünün “piyasalaştırılması” ile birlikte özel ve kamu sektör kuruluşlarının özelliklerini birleştiren hibrit kuruluşların sayısında artış gözlemlenmiştir. Özel sektörün ve kamu sektörünün kamu hizmetlerin sunumunda işbirliğine gitmeleri ilk olarak kentlerde sorunlu alanların yenilenmesini ve geliştirilmesi kolaylaştırmak maksadıyla ABD’de ve Birleşik Krallık’ta hayata

geçirilerek Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) ilk emsalleri uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra Kamu Özel İşbirliği (KÖİ); ortak teknoloji veya ekolojik projeler, sağlık hizmetleri, eğitim, ulaştırma ve cezaevi inşası gibi alanlarda da yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uysal, 2020: 2).

Esas olarak Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), Anglo-Sakson ülkelerde kamu hizmeti üretimi ve sunumunda işletme benzeri anlayışı ifade eden “Yeni Kamu İşletmeciliği” çerçevesinde geliştirilmiş ve uluslararası finans örgütleri sayesinde daha da yaygınlaşmıştır. İngiltere’de Muhafazakâr Parti döneminde benimsenen bu yaklaşım, 1997 yılında İşçi Partisi iktidara geldikten sonra geliştirilmiştir. “Devletin sınırlarını geriye çekmek” sloganıyla iktidara gelen, ilk seçim kampanyasında özelleştirmelere ciddi bir vurgu yapmayan Thatcher, 1982 yılında özelleştirmeyi iktisat politikasının simgesi haline getirmiştir. Bu dönemde özelleştirmelerden İngiliz devleti toplam 80 milyar sterlin gibi bir gelir elde etmiş ve kamu borçları azaltılması başarılmıştır. Ancak İngiliz ekonomisindeki bu kısmi canlılığın, klasik kamu hizmeti kavramının büyük oranda aşındırılması ve sosyal devletin bütünüyle tasfiyesine giden bu yolun açılması pahasına gerçekleştiğini savunan yaklaşımlar da bu dönemde öne çıkmaya başlamış ve bu ekseninde kapsamlı bir tartışma doğmuştur. Kamu Özel İşbirliği modeli de doğal olarak bu tartışmalardan nasibini almıştır (Yalçın, 2014: 8).

Dünya çapında sınırlı sayıdaki ülkeler uzun soluklu olarak Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) deneyimine sahiptirler. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneğinde dünya çapında ön ayak olarak kabul edilmiş olan Birleşik Krallık bu anlamda örnek olarak verilebilmektedir (Kalkınma Bakanlığı 10.Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014, 46-51).

1.7. Türkiye’de Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Tarihçesi

Ülkemizde geleneksel olarak alım ya da imtiyaz alternatifi dışında altyapı şeklindeki fiziksel ihtiyaçlar plan/projelerinin veya hizmet/faaliyetlerin özel kesim/sector firmaları vasıtasıyla yapılmasını amaçlayan ilk yasal düzenlemeler 1980 dönemlerinde gerçekleştirilmeye başlanmış durumdadır. Uluslararası sahada kılavuz yapacak biçimde Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneklerine adım atmış olan ülkemiz, yaklaşık olarak 30 yılı aşkın bir dönemde aşağıda değinilmiş olan bir çok proje planlama ve projeyi icra etmeyi başarmış bulunmaktadır. Ayrıca söz konusu

takvimin ilk dönemlerinden itibaren yürürlükte bulunan hukuksal durum önemsiz olarak ve kurum/birimler arasında sağlıklı bir koordinasyon sağlanmadığı, gerekli hazırlık çalışmaları yapılmadığı için yabancı yatırımcılar tarafından ülkemiz tercih edilmemiş, projeler çok gecikmiş, daha hızlı ve sağlıklı ilerleme yapılması gerekirken yeteri kadar ilerleme sağlanamamıştır. Bu tespit ve farkındalıklar aşağıda bahsedilen Devlet Denetleme Kurulu (DDK), Hazine Kontrolörleri Kurulu ve Sayıştay raporlarına, bilim değerli çalışmalara ve Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçenekler hususlarında uzman sayılacak ülkemiz bünyesindeki özel ve kamu sektör ilgililerinden 100'e yakın temsilcinin bu söz konusu rapor çalışmaları bağlamında düzenlenmiş olan çalıştaylar çerçevesinde vermiş olduğu ve aşağıda belirtilmiş olan kısımda özetlenmiş olan düşüncelere dayanmış durumdadır. Netice itibariyle Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) konusunda 1980'den beri çıkartılmış olan birçok yasal mevzuat çeşitleri, bakanlar kurulu kararları veya proje/faaliyet anlaşma dokümanları yürürlükte bulunan hukukî durumunun aksini ifade ettiği iddiasıyla ilgili mahkeme kararları ile iptal edilmiş ve bu kararların yerine düzenlenmiş olan yeni kararlar getirilerek çözüm bulunmaya çalışılmıştır. Sözleşmeleri kabul edilmeyen veya problem yaşanmış millî ve yabancı yatırım sahipleri ile uzun soluklu olan uluslararası tahkim anlaşmazlıkları oluşmuş, söz konusu anlaşmazlıkların birkaçında fazla yargı masrafı ödenmek zorunda kalınmıştır. Söz konusu kaotik çerçeve mevcudunda ilk 20 yıl süresince gerçekleştirilebilmiş olan enerji faaliyetleri/projelerine karşı kendi eli ile Hazine Kontrolörleri Kurulu, Devlet Denetleme Kurulu, Sayıştay devlet birimleri inceleme ve araştırmalarda büyük suçlamalar yöneltilmiş; ayrıca bu söz konusu incelemeleri destek alan daha detaylı incelemeler ya da proje sözleşmeleri yeniden ele alınamamıştır. Ayrıca, yapılan incelemelerde bahsi yapılan odaklanmış yerler dikkat edilmek suretiyle Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneğinin başarılı olabilmesi maksadıyla yeniden yapılan yasal değişiklik ve çalışmalara ilişkin her hangi bir gelişme yaşanmamıştır. Birden fazla Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projesi içerisinden faaliyet/proje firmalarına açık bir şekilde Hazine Müsteşarlığı vasıtasıyla devlet/hazine ödemelerine neden olduğu için problemleri dikkate alınamayan birkaç faaliyet planlamalarındaki eleştiri/suçlamalar ile ilgili kamu/özel kesim sorumluları için çeşitli davalar açılmış durumdadır. Genel olarak belirlenmiş stratejiler ve projeleri yerine getirme sürecinde yaşanan sıkıntılar

ile hazine güvenceli bazı projelerde olumsuz birkaç örneğin olması, hazine garantisi ile projelerin planlama ve yapımında sıkıntılara yol açmıştır. Neticede projeler çerçevesinde sıkıntılar yaşanmaya devam ettikçe etkisiz hukukî değişiklik/düzenlemeler vasıtasıyla diğer isimler ile doğan alacak/borç yüklenimi sayesinde oluşumlar ortaya çıkmış, uzamış olan faaliyeti/projeleri görüşme ve anlaşmaları vakit kaybına neden olmuştur. Başarılı bir şekilde yönetim faaliyeti yapılamayan bu durum hem ilgili olan devlet birimleri ve yöneticileri hem de milli ve yabancı yatırım sahipleri için çok elzem olan kaynak, enerji, vakit kaybına neden olmuştur. Kalkınma Bakanlığı gibi yeni yapılanmış DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) öncülüğü ile 2008’de Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneğine yönelik yürürlükte bulunan çok sayıdaki düzensiz yasal değişiklikleri/düzenlemeleri içeren bir kanunda/yasada birleştirmeyi, yaşanmış olan olumsuzluklara karşı başa çıkmak için devlet birimlerinin arasındaki eşgüdümün daha güçlü bir şekilde ve Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) konusunda uzun zamandır beklenmiş olan yenilik faaliyetlerini cevaplamayı amaç edinen bir Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) taslak kanunu 2008’de sona ermiştir. Ayrıca söz konusu kanun TBMM’ye sevk edilemeden atıl/etkisiz durumda bırakılmıştır (Kalkınma Bakanlığı 10.Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014: 24-26).

1980’li yılların sonlarından itibaren oluşan birtakım zorlukların üstesinden gelmek amacıyla kamu hizmetleri altyapı tesislerinin yapımına ve işletilmesine özel sektörün dâhil edilmesi ile risk ve sorumluluğun kamu ve özel sektör arasında paylaşılması esasına dayanan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli geliştirilmiştir. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ), 1990’lı yıllardan sonra hükümetlerin kamu hizmetlerinin sunumunda en öncelikli tercihleri arasında yer almıştır. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) ilk olarak İngiltere’de 1992’den itibaren Private Finance Initiative (PFI)/ Özel Finans Girişimi(ÖFG) ismiyle uygulanmaya başlanmış; olumlu sonuçları ve avantajlarını değerlendiren başka ülkelerde de ulaştırma, sağlık, eğitim ve konut gibi altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde yerel ve merkezi yönetimler tarafından yoğun olarak kullanılmıştır (Uysal, 2017: 2).

1.8. Kamu-Özel İşbirliğinin (KÖİ) Türkiye’deki Dinamikleri

Türkiye’de özel sektör-kesimin Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçenekli proje çeşitlerine alakasını artırmak suretiyle çok daha gelişmiş durumda olan bir Kamu

Özel İşbirliği (KÖİ) yapısını kurabilmek maksadıyla son zamanlarda birçok sayıda yasal değişiklik ve güncellemesi yapılmıştır.

Dünya çapındaki gelişmelere bağlı olarak Türkiye'deki Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projeleri altyapısında da devamlı bir gelişme kaydedilmiştir. Son 15 yıl içerisinde hatırı sayılabilecek sayıda Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projesi icra safhasına geçmiş ve proje geliştirme safhalarından icra süreçlerine kadar farklı tecrübeler edinilmiştir. Özellikle köprü, otoyol, enerji, tünel, şehir hastaneleri ve havalimanı gibi alanlarda tamamlanmış olan bazı projeler icra safhasına geçmiş bulunmaktadır. Özellikle sağlık konusunda kazanılmış olan önemli kazanımların diğer kesimlere de fayda sağladığı görülmektedir. Planlama ve geliştirme, yönetim safhalarında Sağlık Bakanlığının başlatmış olduğu Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) şehir hastaneleri projelerinin Türkiye'deki Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) düşünce faaliyetine olumlu ve pozitif katkı sağlayarak bu düşünce ve gayretlerin ne kadar yerinde olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Kalkınma Bakanlığı 11.Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Ön Raporu, 48-50).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeliyle yapılan şehir hastanelerinde özel sektör için teşvik mekanizmaları “proje/ sektöre özel teşvikler” ve “Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelinin yapısından kaynaklanan teşvikler” şeklinde ayrılabilir. Buna göre birinci grup teşvikler doğrudan Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) yapısından ve işleyiş şeklinden kaynaklanırken ikinci grup teşvikler ise özel sektör girişimcilerinin finans kaygılarıyla işbirliğini sonlandırmalarını önleyerek kamu hizmetlerinde devamlılığı sağlamak maksatlarıyla kamu idaresi tarafından sağlanan teşvik uygulamalarıdır. Bu kapsamda risklerin özel sektör ve Sağlık Bakanlığı girişimcileri arasında paylaşılması Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) yapısından kaynaklanan bir teşvik unsurudur. Özellikle talep riskinin Bakanlık tarafından üstlenilmesi özel sektör için Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projesine dahil olma konusunda oldukça önemli bir teşvik unsurudur. Şehir hastanelerinde özel sektör girişimcilerine “yatırım bedeli” ve “kullanım bedeli” ödemeleri ile özel sektör girişimcilerinin yeni yatırım alanlarına kavuşmaları da Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) yapısından kaynaklanan teşvik faktörleridir. Ölçeklerine bakıldığında sağlık alanında büyük yatırımlar yapma şansı sunan şehir hastaneleri özel sektör için teşvik edici bir yapı arz etmektedir (Uysal, 2020: 12).

1.9. Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği Projelerinin Yönetiminde Mevcut Kurumsal Yapı

Türkiye'de Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) sistemi oldukça karmaşık bir ağ içinde eşgüdüm edilmektedir. Bu durum gelişmekte olan ülkelerin yaşadığı olumsuz bir özellik olarak değerlendirilebilmektedir. Türkiye'deki uluslararası Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) platformu, İngiltere'yi Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) politikasını en başarılı uygulayan ülke olarak tanımlamakta olup bu nedenle Türkiye'nin İngiltere'yi örnek alarak gerekli mevzuat ve uygulama düzenlemelerine devam edeceğini dile getirmektedir (Tunç ve Özaraç, 2015: 7).

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projelerinin başarı ile sonuçlanabilmesi için; bütünsel, yapı düzenlemelerin yapılması, finansal tabloların hazır edilmesi, sözleşmelerin hazırlanması/incelenmesi, yasal zemininin doğru kurgulanması, ilgili analizlerin yapılması, öncelik olarak nitelendirilenlerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve sonucunda ise ilgili sürecin doğru bir şekilde yönetilebilmesi gerekli olmaktadır. Bu zorunlu durum, Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) proje yönetiminin tek merkezden eşgüdüm gereksinimini güçlü hale getirmektedir. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) alanında mesafe oluşturmuş birçok devlet bir eşgüdüm merkezi kurulması için karar vermiş ve oluşturmuştur. Şu an itibariyle hatırı sayılır OECD ülkesi tarafından Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) yönetim merkezi oluşturulmuş, bazıları tarafından ise benzer kurumsal altyapı oluşturmak amacıyla çalışmalar başlatılmıştır (Kalkınma Bakanlığı 11.Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Ön Raporu, 39-41).

İKİNCİ BÖLÜM

HAVALİMANI İŞLETME YÖNETİMİ VE HAVALİMANLARI ÇERÇEVESİNDE KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ)

Hava yolları için başlamış olan liberalleşme süreç faaliyeti ve düşük olan maliyete sahip hava yolu ulaşımını sağlamaya devam eden işletmelerden dolayı hava yolu sektöründe rekabet durumu artış göstermiştir. Serbestleşme düşüncesi; rotalarda, bilet fiyatlarında, uçuş türleri/tarifelerindeki kısıtlama durumu sonlandırılmış ve söz konusu durum hava yollarının Avrupa'da istenilen yere, belirlenen ücret sayesinde hava yolu taşımacılığı hizmetinin verilmesi sağlanmıştır. Mevcut rota artış durumu bölgesel olan hava limanlarının sayısını artırmıştır. Bu gelişmeler ışığında şu anki hava limanları fizikî altyapı imkân/şartlarını sağlamış olan teknolojik altyapılarından sosyal ve finansal imkân sağlamaya başlamış olan tesisler şekline almışlardır (Güner ve Gülay, 2018: 3-4).

2.1. Havalimanı İşletmeciliği

Hava yolu firmalarının giderek değerli hale gelmesi ve dünya çapında hava yollarını kullanan yolcu sayılarındaki artışlar, havalimanı işletme sektöründe de olumlu olarak yansımıştır. Yolcu sayılarında meydana gelen artış durumu havacılık alanında kâr durumunda artış göstermiştir. Bu hava yolu firmaları tüm yeniliklere açık olmuş durumda gözükseler de mevcut rekabet şartlarında kârlılık durumunu artırmak amacıyla giderlerin kontrollü olarak ve araştırılarak gerçekleştirilmesi hedef alınmıştır. Söz konusu sektörde gerçekleştirilmiş olan gelişme ve büyümelere ayak uydurabilmesini sağlayabilmek amacıyla hava limanları hız kesmeden sürdürdükleri gelişme hızına devam etmiş ve bu süre zarfında hizmet vermiş oldukları bölgenin gelişmesine de önemli bir katkıda buldukları bir gerçektir (Güner ve Gülay, 2018: 3-4).

2.1.1. Dünyada Havaalanı İşletmeciliği

Dünyadaki havalimanları anlamında Avrupa'da hizmet veren havalimanlarının yönetim ve finansal yapıları incelenecek olursa yönetimin kamu tarafından işletildiği/eyalet yönetiminde olduğu veya taşra yönetimleri ile müşterek işletildiği ya da bazılarının tam olarak özel firmalar tarafından işletildiği

görülmektedir. Özel girişimcilerin de Avrupa'daki havalimanlarında farklı sahalarda hizmet vermesi de söz konusu olabilmektedir. Frankfurt Havalimanının hisse dağılım oranları incelenecek olursa Hesse Eyaletinin sahip olduğu hisselerin toplamı yaklaşık %65'e yakındır. Amsterdam Schiphol Havalimanında ise Hollanda Devletine ait %69 hisse ve Amsterdam Belediyesine ait %20 hisse bulunmaktadır. Atina Uluslararası Havalimanının %30 hissesi Yunan Kamu Varlıklarını Geliştirme Fonuna ve %35 hisse ise Yunanistan Devletine ait olup Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) ile işletilmektedir. Barcelona El-Prat Havalimanının %51 hissesi İspanya Devletine, %49 hissesi ise kamu tarafından kurulan bir kamu firmasına aittir. Brüksel Havalimanının %75 hissesi özel yatırımcılara ait olup %25 hissesi ise Belçika Devletine aittir (Güzel, 2014: 30-33).

2.1.2. Türkiye'de Havaalanı İşletmeciliği

Türkiye, üç kıtada stratejik bir konuma sahip ve birçok ülke ile sınırı bulunan önemli turistik/tarihi merkezlere sahip bir ülkedir. Bundan dolayı Türkiye'deki iç ve dış yolcu talebinin hava yolu ile sağlanmasının değişen hayat şartları ile birlikte artık ihtiyaca dönüştüğü bir döneme girilmiş bulunmaktadır. Özellikle son dönemlerde hızlı nüfus artışının ve kentleşmenin yaşandığı, yüksek turizm potansiyeline sahip olan ve bölgesel bir ticaret merkezi olmaya başlayan Türkiye'de havalimanı işletmeciliğinin önemi günden güne artmaya başlamıştır (Yalçın, 2018: 21)

Türkiye'de havaalanlarının işletimi ve Türk hava sahasındaki hava trafiği kontrolü/düzenlenmesi görevleri DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmesi) Genel Müdürlüğü vasıtasıyla yürütülmektedir. 1933'ten bugüne kadar farklı ad ve durumlar ile faaliyetlerini yürütmüş olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ); tüzel bir kişiliğe sahip, sermayesi ile sınırlı sorumluluk, faaliyetlerinde özerklik, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığına bağlı bir Kamu İktisadî Kuruluşu (KİK)'dur.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ); Türk hava sahasındaki uçuş gerçekleştiren, hava limanlarına iniş/kalkış yapan, hava sahasında transit geçen, Türk hava sahasını kullanan bütün hava araçlarına hava S/S (seyrüsefer) ve hava trafik anlamındaki faaliyetlerini yürütmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ); ülkemizdeki havaalanı işletmeciliği yapmakta olan tek otorite, tek kuruluş anlamında hizmetlerini sürdürmektedir. Hali hazırda sivil hava trafik faaliyetlerine açık olan toplam 55 hava alanının 49'u Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)

vasıtasıyla işletilmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) tarafından işletilen hava alanları Tablo-1’de gösterilmiştir. Söz konusu havaalanlarından 34 tanesi iç/dış hat hava trafiğine hizmet veriyorken, 15 tanesi ise sadece içi hat trafiğine açıktır. Bunların çoğu Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) mülkiyetine ait olmakla birlikte Malatya, Dalaman gibi bazı hava alanları da hem sivil hem de askeri olarak kullanılmaktadır (Güner, 2018: 50-54).

Türkiye’de şu anki mevcut durumda Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) tarafından 34 tane havaalanı işletilmekte olup, hava alanlarının planlanması, tasarımı ve işletilmesinde ICAO’nun (Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu, International Civil Aviation Organization) belirtmiş olduğu uluslararası standart usullerine özen gösterilerek uyulmaktadır. Yalnız havaalanlarının yapımı ve işletilmesindeki sorumluluk ve yetkilerin farklı kuruluşlar bünyesinde olmasından dolayı ülkemizde bunların denetim faaliyetlerinde sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bölgesel olarak hava yolu taşıma faaliyetlerini geliştirmek maksadı ile “her şehre bir hava alanı” projesi, ekonomik/öncelik durumları ile yapılabilirlikleri göz önüne alınmadan sadece siyasi/politik sebeplerden dolayı yapıldığı için söz konusu hava alanlarının atıl durumda kalmalarına neden olması da olasıdır. 2004 yılında özel olan hava yolu firmalarına iç hatlar sektöründe uçuş izninin verilmesi ile Kars, Malatya, Samsun ve Erzincan gibi yoğun kullanılmayan hava alanları verimli/etkin şekilde kullanılmaya başlanmış durumdadır. Ülkemizdeki hava yolu trafiğinin %92’sine yakını Dalaman, Antalya, Adnan Menderes, Esenboğa, Sabiha Gökçen ve İstanbul Yeni Hava limanlarından gerçekleştirilmektedir (Küçükünsal, 1997).

Hava meydanlarının alt ve üstyapı ihtiyaçlarının sona ermesi için sivil havacılık sektörü genelinde Yap-İşlet-Devret (YİD) seçeneği yaygınlaşmaya başlamıştır. Ülkemizin kalkınmasında önemli bir yere sahip daha ileri teknoloji, yüksek maddî kaynaklara ihtiyaç duyulan hizmet/faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi maksadıyla özel kesimin devreye girmesi için Yap-İşlet-Devret (YİD) seçeneği şu ana kadar 3 havalimanında uygulanmış olup, bunlar sırasıyla Antalya, Atatürk ve İstanbul Yeni Havalimanı’dır. Yap-İşlet-Devret (YİD) ile ihalesi yapılmış ve Tepe/Akfen grup firmaları tarafından oluşturulan TAV konsorsiyumu tarafından yapılması üstlenilmiş Ankara Esenboğa Hava alanı terminal binası bu şekilde modern bir tesise kavuşmuş durumdadır. Ülkemizin uluslararası anlamda kullanılan

İstanbul'un ikinci havaalanı olan Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı, 2001 yılında hizmet vermeye başlamış olup özel firma tarafından işletilen ilk havalimanı olmuştur (Korul ve Küçükönel, 2017: 36).

Havalimanı	Statü	Hizmete Giriş Tarihi
İstanbul-Atatürk	Sivil	1953
Ankara-Esenboğa	Sivil	1955
İzmir-Adnan Menderesi	Sivil-Askeri	1097
Antalya		1960
Muğla-Dalaman	Sivil-Askeri	1981
Adana		1937
Trabzon		1957
Milas Bodrum		1997
Süleyman Demirel		1997
Nevşehir-Kapadokya		1998
Erzurum	Sivil-Askeri	1966
Gaziantep		1976
Amasya-Merzifon	Sivil-Askeri	2008
Balıkesir-Kocaseyit		1997
Bursa-Yenişehir	Sivil-Askeri	2000
Çanakkale	Sivil-Askeri	1995
Denizli-Çardak	Sivil-Askeri	1991
Elazığ	Sivil-Askeri	1940
Erzincan	Sivil-Askeri	1988
Hatay		2007
Kars		1988
Kayseri	Sivil-Askeri	1998
Konya	Sivil-Askeri	2000
Malatya	Sivil-Askeri	1941
Muş	Sivil-Askeri	1992
Samsun-Çarşamba		1998
Sivas-Nuri Demirbağ		1957
Şanlıurfa-GAP		2007
Tekirdağ-Çorlu	Sivil-Askeri	1998
Uşak		1998
Van Ferit Melen		1943
Batman	Sivil-Askeri	2010
Kocaeli Cengiz Topel	Sivil-Askeri	2011
Ordu-Giresun		2015

Tablo-2. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMI) Tarafından İşletilen Havaalanları

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ), uzun yıllar süresince Türkiye çapında havaalanı işletim faaliyeti konusunda tek kuruluş olarak hizmet verirken 1990'dan bugüne kadar kamu/özel kuruluşlardan yeni hava alanı ve terminal işleticileri de ortaya çıkmaya başlamıştır. Dünya çapında yaygın düşüncelerin ülkemizde de terminal işletmeciliği ve özel havaalanına imkan tanıyan sektörel/hukukî altyapı oluşmaya başlamış/özellikle Yap İşlet Devret (YİD) olmak üzere türlü Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneklerinin icra edildiği terminal ve hava alanı işletim model ve şekilleri doğmuştur. Ülkemizde mevcut durumda Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) dışındaki havaalanı işletme hizmeti veren özel ve kamu işletmeleri Tablo-2'de belirtilmiştir (Güner, 2018: 50-54).

Havalimanı	İşletmeci
İstanbul Sabiha Gökçen	Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri AŞ
Eskişehir Hasan Kanpolat	Anadolu Üniversitesi
İstanbul Hazerfan	Hazerfan Havacılık Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.
Antalya Gazipaşa Havalimanı	TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme AŞ
Zonguldak Çaycuma	Zonguldak Özel Sivil Havacılık Sanayi ve Ticaret AŞ
Aydın Çıldır	Türk Hava Yolları
Etimesgut-Ankara Selçuk-İzmir İnönü-Eskişehir Karain-Antalya	Türk Hava Kurumu
İstanbul Yeni Havalimanı	İGA

Tablo-3. Türkiye’de Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Dışındaki Havaalanı İşletmecileri

Bu hava alanlarından Aydın, Hezarfen ve Türk Hava Kurumuna ait havaalanları genel havacılık havaalanları durumundadır. Ayrıca hali hazırda hava taşımacılık faaliyetlerinde hizmet vermeye devam etmektedirler. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) vasıtasıyla işletilmeyen hava alanlarında da Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMİ) birtakım vazifeleri mevcuttur. Bunlardan Çaycuma/Zonguldak, Çıldır/Aydın, Zafer ve Gazipaşa/Antalya hava limanlarının denetleme, hava/trafik ve kontrol hizmetleri gibi faaliyetleri Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) tarafından yapılmaktayken Sabiha Gökçen havalimanında ise sadece hava trafik ve kontrol faaliyetleri Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ)

vasıtasıyla yapılmaktadır. Hasan Polatkan/Eskişehir havalimanının faaliyetleri ise Anadolu Üniversitesi tarafından yerine getirilmektedir.

Hava limanları; işletme faaliyetlerinin yanında, Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneği ile özel kesime devri yapılan hava limanları/terminal işletmelerinin yapılan sözleşme hükümlerine uygunluk durumunun denetim vazifesi de Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) vasıtasıyla yapılmaktadır. Ülkemizde hava alanları anlamındaki Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) uygulamaları Bayındır Fraport-Holding ortaklığındaki “Antalya Havalimanı Uluslararası Terminal İşletmeciliği AŞ-AYT” tarafından 9 yıl süre ile alımı gerçekleştirilmiş olan Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali proje çalışmasıyla başlamıştır. 2 Eylül 1993’te ihalesi yapılmış olan söz konusu proje 1996 yılında başlamış ve 1998 yılında hizmete girmiştir. Daha sonra Antalya Havalimanı 2. Dış Hatlar Terminali, İstanbul Atatürk Havalimanı ve diğer hava alanı ve terminal proje türleri takip etmiştir. 2005 yılında Resmi Gazete’de yayımlanan kanun ve kanun değişiklikleri ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) işletimi kapsamında olan havaalanları ile işletme takvimlerinin sonundan başlayarak Yap İşlet Devret (YİD) seçeneği kapsamında yapılarak işletim faaliyeti özel kesime verilmiş olan terminal bölgelerinin veya işletme hakkının verilmesi marifetiyle özel hukuk tüzel kişiliklerine 49 yılı geçmeyecek şekilde ihalesi yapılarak devir işlemi hususunda Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) yetkili kılınmıştır. Bundan dolayı da Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) vasıtasıyla Kirala-İşlet-Devret (KİD) seçenekleri başlatılmış durumdadır (DHMİ, 2015).

Yap İşlet Devret (YİD) seçeneği ile işletimi sürdürülen hava alanları aşağıdaki gibidir (Şengür, 2017: 12).

Havalimanı	Bölümü
Antalya Havalimanı	1. ve 2.Dış Hatlar Terminali
Esenboğa Havalimanı	İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali
Milas-Bodrum Havalimanı	Dış Hatlar Terminali
Antalya-Gazipaşa Havalimanı	
İstanbul Yeni Havalimanı	
Atatürk Havalimanı	Dış Hatlar Terminali
Dalaman Havalimanı	Dış Hatlar Terminali
Adnan Menderes Havaalanı	İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminali

Zafer Bölgesel Havalimanı	
Zonguldak-Çaycuma Havalimanı	
Sabiha Gökçen Havalimanı	Dış Hatlar Terminali

Tablo-4. Türkiye'deki Kamu-Özel-İşbirliği Hava alanı ve Terminal Projeleri

Mevcut durumda ülkemizde hava alanı işletmelerinin yanında türlü hava alanı terminal bölgelerini işletmek amacı ile ruhsat sahibi olan 20 havaalanı terminal işletmecisi mevcuttur. Bunlardan; İstanbul, TAV ve Esenboğa iç ve dış hatlar ile terminaller, Gazipaşa/Antalya iç/dış terminalleri, İzmir Adnan Menderes dış hatlar ile Milas/Bodrum havalimanı iç/dış hatlar örnek olarak verilebilir (Şengür, 2017: 759-762).

2.1.3. Malatya Havalimanı Hakkında Genel Bilgilendirme

Türkiye Havalimanlarının işletilmesi ile Türkiye Hava Sahası'ndaki hava trafiğinin düzenlenmesi ve kontrolü görevi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü'nce yerine getirilmektedir. Türk Sivil Havacılık sektörünün altyapısını oluşturan tesis ve donanımıyla, 1933 yılından bu yana değişik isim ve statülerle hizmetlerini yürütmekte olan kuruluş, 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve Ana Statüsü çerçevesinde 1984 yılından itibaren faaliyetlerini Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak sürdürmektedir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü; tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ile ilgili ve en son hukuki düzenlemeyle hizmetleri imtiyaz sayılan bir Kamu İktisadi Kuruluşudur. Kuruluşun Ana Statüsü ile belirlenen amaç ve faaliyet konuları ise;

Sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havalimanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin ifası, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.

2.1.4. İstanbul Yeni Havalimanı Hakkında Genel Bilgilendirme

Şu anki ismi ile İstanbul Yeni Havalimanının yolculuğu 7 Ekim 2013'te başlamıştır. İstanbul'a inşa edilecek yeni bir havalimanı için bir araya gelen Cengiz-MAPA-Limak-Kolin-Kalyon Ortak Girişim Grubu, İstanbul Yeni Havalimanı'nın

inşa edilmesi ve işletme hakkını kazanmıştır. İhaleyi kazanan konsorsiyuma İGA (İstanbul Grand Airport) ismi verilerek 7 Ekim 2013 kurulan İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. olarak, İstanbul Havalimanı'nın inşaatını gerçekleştirdikten sonra 25 yıl süreyle işletmek amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

İstanbul Yeni Havalimanı (İGA)'nın ortaklık yapısı şu şekildedir: %35 Kalyon Havacılık ve İnşaat A.Ş., %25 Cengiz İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., %20 Mapa İnşaat ve Ticaret A.Ş. ve %20 Limak İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş.

2.2. Havaalanlarında Ticarileşme ve Özelleştirme Eğilimi

Havayollarında hem ulusal hem de uluslararası düzenleme ve işlemlerin kaldırılması ve devlet sahipliğinin yavaş yavaş ortadan kalkması uygulama biçimleri vasıtasıyla oluşan liberalleşme ve özelleştirme faaliyetlerinin etkisi ile havayolu taşımacılık faaliyetleri altyapısında da liberalizasyon söz konusu olmaktadır. Hali hazırdaki sektörel ve küresel düşünce/eğilimler havaalanı işletmecilik faaliyetlerini ticaret odaklı yöneltmiş durumdadır. Bu sektör gelirlerinde meydana gelen düşüş, Avrupa çapındaki gümrüksüz mağaza ve işletmelerin faaliyetlerine son verilmesi, değişmeye uğramış olan müşteri talepleri, devlet kontrolündeki azalma, politik ve terör riskleri ile sağlığa ilişkin tehdit durumları sebepleriyle taleplerde oluşan aşırı şekildeki dalgalanmalar, havaalanı yönetim maliyetlerini kısımaya ve yeni gelir sağlayacak kaynakları bulmaya neden olmuştur. Bu anlamda havaalanının bir kamu teşebbüsü iken ticari bir işletme haline dönmesi, havaalanının ticarileşmesi ve ilgili ticari kurallara çok daha uygun bir yönetim biçiminin seçilmesi şeklinde ele alınmaya başlanmıştır (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 7).

Geçmişten başlayarak günümüze kadar hava alanları büyük boyutta merkezi veya yerel yönetimlerin işletimi/mülkiyeti bünyesinde faaliyetlerini sürdüren kuruluş/firmalar olarak sayılmış, havaalanı yatırımları da büyük bir şekilde kamu tarafından finans edilmektedir. Fakat özellikle son yüzyılda havacılık sektöründe meydana gelen gelişmeler, dünya çapındaki kamu finans durumu anlayışı/düşüncesindeki değişim ve gelişmeler nedenleriyle ülkelerin havaalanlarına bakışları da değişmeye başlanmıştır. Havaalanlarındaki özelleştirme süreç faaliyetlerini havaalanlarının yapımı, planlanması, geliştirilme faaliyetleri, ilave kapasite yatırım durumları, işletilmesi, finans edilmesi ve yönetim faaliyetlerinde

özel sektöre düşen payın gittikçe artış göstermesi şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde kabul görmüş düşüncenin tersine havaalanı sektörü için özelleştirme havaalanı sahiplik durumunun özel firmalara satışı/devri biçiminde değil; havaalanı işletici firmanın sermaye, yönetim veya mülkiyet durumlarından bir ya da birkaçında oluşan değişim biçiminde düşünülmelidir.

Sonuç olarak ticarileşme ve serbestleşme süreci etkisiyle gelişme gösteren havaalanı özelleştirme eğilim faaliyetlerinin kısmi olarak özelleştirme şeklinde doğduğu görülebilmektedir. Bu şekilde devletlerin tercihi, havaalanı vb. büyük yatırımlar nezdinde az da olsa bir paya sahip olup, bu payı elinde tutmak vasıtasıyla güvence sağlamayı tercih etmek olacaktır. Devletler, havaalanlarında özellikle havacılık faaliyetlerinin fiyatlandırmasında kontrol ve denetim faaliyetleri ile birlikte fiyat düzenleme faaliyetlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 7-8).

2.3. Havalimanı İşletmelerinin Mülkiyet Yapısı

Modern havacılık sektörünün başlarından bu yana hava limanları uzun bir dönem boyunca uçaklar tarafından iniş ve kalkış yaptığı özel sahalar gibi anılmış ve teknik düşünce/fikirle yönetilmeye çalışılmıştır. Havacılık sektörü donanım ve maliyeti yüksek altyapı gereksiniminden dolayı birçok havayolları ve havalimanı devlet vasıtasıyla kurularak, işletilmiş ve yönetilmiştir. Devletin uluslararası seviyede temsil sorumlusu özelliğinde olacak şekilde değerlendirilmiş olan hava yolu firmaları kurulmuştur. Örneğin; Kanada'da Air Canada, Almanya'da Luthansa, İngiltere'de British Airways ve Ülkemizde ise Türk Hava Yolları (THY) vasıtasıyla kurulmuş, işletim faaliyetlerine de başlanılmıştır. Hava limanlarında verilen hizmetler kapsamında gürültü, ulaşım, çevre kirliliği, izinsiz hava sahasına girilmesi, emniyet/güvenlik gibi konularda devlet/kamu otoritesi anlamında etkili olunması gerekmektedir. Buna ilave olarak normal bir tekel yapıya sahip oluşları için söz konusu hizmet/faaliyetlerin verilmesine ilişkin düzenleme ve yaptırımlar su istimleri önlemek şeklinde ayarlanması gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği şekilde hava limanları yüksek finans yatırım bütçesi ihtiyacının olması nedeniyle

uzun bir dönem sadece devlet tarafından finans kaynağı olarak sağlanarak devlete ait firmalar biçiminde çalışmalarına devam etmektedirler (Battal, 2006).

Son yıllarda havacılık sektörünü etkilemiş olan ticarileşme, özelleştirme ve serbestleşme gelişmeleri hava limanlarının işletim yapısında mülkiyet değişimlere neden olmuş; hava limanları tarafından sağlanan gelirlerdeki artışlar nedeniyle özel sektör girişim sahiplerinin cazibe noktası haline gelmiştir. Söz konusu özelleştirme uygulamaları sayesinde hava limanları, yalnız devlet işletmesi niteliğini kaybetmeye başlamıştır. Hava limanları için özelleştirme kamu tarafından sahip olunan mal ya da hizmet/faaliyetlerin sadece alıp/satma seçeneği ile değil de kiralamalar ve Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) biçiminde hak durumlarını devir etmesidir. Böylece hava limanlarının yatırım faaliyetlerine özel sektör tarafından katılımın sağlanması gerçekleşmiş olmaktadır (Güner ve Gülay, 2018: 5-6).

Türkiye’de havalimanı işletmeciliği konusunda uzmanlığa sahip olan kamuya ait DHMİ (Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği) ve özel sektöre ait olan Tepe-Akfen (TAV) vs. gibi kuruluşlar bulunmaktadır (Yalçın, 2018: 49).

2.4. Havacılık Sektörü Açısından Kamu-Özel İşbirliğine (KÖİ) Genel Bakış

Bütçe kısıtları, kamu borçlanma gereksinimindeki olumsuz gelişmeler ve kamu kaynaklarının yetersiz olması, altyapı yatırımlarının finansmanında yeni arayışlara neden olmuştur. Yap-İşlet-Devret (YİD) ve benzeri kamu/özel sektör ortaklığı modelleri bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Havayolu taşımacılığındaki hızlı gelişmeler Türkiye’de havaalanlarında yatırım ihtiyacını doğurmuş olup bunun için yatırımların çok hızlı şekilde yapılması ve fonların temin edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin artırılması, yatırımların hızlandırılması ve bu yolla kamu yatırım stok durumunun çoğaltılması gibi hedeflerle, hava limanlarında Yap İşlet Devret (YİD) seçeneği tercih edilen bir proje finansman seçeneği olarak ortaya çıkmıştır.

Hava alanlarındaki uygulamalar itibarıyla özel sektör işletmecileri iyi bir işletme örneği ve iyi birer yatırım oluşturduklarını düşünerek sektörde kalıcı ve sabit olmayı hedeflemekte, birikimlerini/dinamizmini ekonomiye aktarmayı ve farklılaşmayı istemektedirler. Devletin bu tesislerdeki rolünün ise “denetleme ve düzenleme” boyutunda kalması, işletmeciliğe girmemesi yönünde olmuştur (Devlet

Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 15-16).

Türkiye’de hava alanlarında ilk Yap İşlet Devret (YİD) uygulaması, yasal düzenlemeden önce gerçekleşmiştir. İlk uygulama örneği ise Antalya Havalimanı Dış Hatlar Terminali Yap İşlet Devret (YİD) projesi olmuştur. Sonraki ihaleler ise 3996 sayılı yasa ve 94/5907 sayılı bakanlar kurulu kararı ile belirlenen yasal zemin üzerine oturtulmuştur. Türkiye’de Yap İşlet Devret (YİD) seçeneği ile yapılmış ve halen işletilmekte olan iki proje halen uygulanmaya devam etmektedir. Bunlar; Antalya Havalimanı Dış Hatlar 1. ve 2. Yolcu Terminalleri Projeleridir. Ayrıca Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Yolcu Terminali ve Katlı Otoparkı Yap İşlet Devret (YİD) seçeneği ile yapılmış olup işletilmiş ve Temmuz 2005’te Devlet Hava Meydanları İşletmesi’ne (DHMI) devredilmiştir.

Hava limanlarında Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) bir diğer örneği de Atatürk Havalimanı Dış ve İç Hatlar Terminal binasıdır. Bununla birlikte Katlı Otoparkı ve Genel Havacılık Terminalinin 15,5 yıl süreyle işletilmesinin, TAV Hava Limanları Terminal İşletmeciliği AŞ’ye verilmesidir. İşletici firmaların yurt içinde ve yurt dışındaki atılımları ise söz konusu konuda gelecek vaat etmektedir. Yap İşlet Devret (YİD) projelerine birer inşaat şirketi olarak başlayan Türk şirketlerinin, havaalanı işletmeciliği ve yapımı gibi çok özel bir alanda tecrübe ve deneyim kazanmalarına imkân sağlanmıştır. Bu hem işleticilerin yurt içinde ve yurt dışında benzer yeni yatırımları gerçekleştirmeleri konusunda cesaretlenmelerine hem de bu söz konusu alanda sermaye ve bilgi birikimine neden olmuştur. Aynı zamanda yabancı işletmelerle ortaklık imkânlarını da artırmıştır. Böylece havaalanı işletmeciliği ve yapımı alanında uluslararası piyasada iş yapan ve bu yolla ülkeye döviz girmesini sağlayan deneyimli işletmeler kazanılmıştır. Örneğin TAV ortaklık grubu bu birikimi Malezya, Dubai, Mısır, İran, Ukrayna gibi ülkelerde de kullanarak yeni projeler gerçekleştirmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 15-16).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI), 1933 yılında kurulmuş olup, Ulaştırma Bakanlığının bir Kamu İktisadi Kuruluşu olarak görev yapmaktadır. Ana faaliyet konuları hava limanlarının seyrüsefer faaliyetlerinin sağlanması ve işletilmesidir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü

(DHMI) 2019 yılında hizmete girmiş olan İstanbul Yeni Havalimanı da dahil olmak üzere toplam 53 havalimanında hizmetlerini sürdürmektedir. Anadolu Üniversitesi Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı ile birlikte toplam 53 havalimanı sivil hava trafiğine açık durumdadır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) tüm yatırımları kendi öz kaynakları ile yapılabilecek bir mali güce sahip olduğu halde sektöre yaptığı yatırımların %56'sını kamu kaynağı kullanılmadan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projeleri kapsamında bütçe dışı kaynaklarla finanse etmiştir. Bu anlamda “gerçekleştirilen Yap İşlet Devret (YİD) modellenli projelerde inşası yapılan yolcu terminallerinin yatırım bedeli 1,7 milyar ABD \$, yaratılan fiili kapasite 115,5 milyon yolcu/yıl, istihdam ise 26.000'dir. 2012 itibarıyla 130,6 milyon yolcu trafiğinin gerçekleşmiş olduğu hatırlanırsa, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) faaliyet/hizmetleri içinde Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçenek/projelerin taşıdığı önem ve değer açıkça ortaya çıkmıştır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün (DHMI) yatırımları finansman kaynağına göre sınıflandırılması gerekirse:

- Öz kaynakları ile finanse ettiği yatırımlarda büyük bir kısmının taksi yolları, pist, apron, tesislerin renovasyonu, cihaz/sistemlerin tedarik ve tesisi ile işletme altyapısında kullanılan itfaiye, kar küreme vb. meydan hizmet araçlarına verildiği,
- Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneğindeki projelerin ise yolcu terminalleri ve bu terminallerin müteimmimleri kapsamındaki, arıtma tesisleri, otopark, çöp ayrıştırma/imha, kuvvet santralleri ve enerji yapımında odaklandığı görülmektedir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) tarafından Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneklerinin yaygın olarak tercih etme nedeniyle sağlanmış olan faydalar şöyle sıralanabilmektedir:

- Özel sektör tarafından yatırımı gerçekleştirilmiş olan tesislerin; yine özel sektör tarafından işletilmesi sebebiyle hizmet ve yatırım kalitesinin yüksek tutulması,
- Tesislerin süregelen şekle göre daha az zamanda tamamlanmasının sağlanması,
- Faaliyet planlaması/projelerinin işletme kolaylığına bağlı çözüm ve gelişmiş teknolojinin özel kesim temsilcileri katkısı/önerileri ile projelere dahil edilmesindeki esneklik durumu,

- İşletme döneminde özel kesim kabiliyetleri vasıtasıyla oluşturulan yetişmiş personel istihdamı,
- İşletme döneminde özel kesim imkân ve kolaylıkları ile yaratılmış olan reklam ve pazarlama politikaları ile meydana gelen artış ve artıştan elde edilen kamu gelirleri,
- Teknolojinin özel kesim hızı ve esnekliği ile işletilen tesislerde birebir takip edilmesi ve başka tesislere de uygulamaya konulması,
- İdame ile bakım/onarım yatırımlarının devamlı olarak cihaz ve sistemleri üreten firma vasıtasıyla yürütülmesinin sağlanması,
- İdareler tarafından tabi olunan mevzuat yokluklarına karşın özel kesimin işletmeye yönelik tedbirleri alma konularında hızlı ve esnek yapısının üstün olması,
- İşletme hakkı devredilmiş olan tesislerle ilgili olarak işletme maliyetlerinin Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) tarafından üstlenilme durumu,
- Büyük yatırımların kamu kaynakları kullanılmaksızın, özel sektör kaynakları ile karşılanmasına olanak verilmesi.

1997 yılında havacılık sektöründe başlamış olan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçeneği neticesinde mevcut durumda uluslararası kalite biçiminde faaliyet vermeye çalışan ülkemiz bünyesindeki 9 havalimanının özel kesim kaynakları ile inşası yapılmış ve hâlihazırda işletilmeye devam edilmektedir. Söz konusu hava limanları, modern fiziki yapıları ile yüksek işletme kalite biçimleriyle ülkemiz ekonomisinin ana girdilerinden en önemlisi olan turizm ihtiyaçlarına uygun kapasite durumunun hızla işletmeye alınmıştır. Ayrıca özel kesimin havalimanı inşası ve işletmeciliği vb. yüksek katma değerli bir sahada uzmanlaşarak dünya çapında projeler geliştirmeye başlamasının önü açılmıştır (Kalkınma Bakanlığı 10.Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014, 53-54).

Havalimanı işletim ve mülkiyetinde kamu tarafından beraberinde özel firmalarında pay almaya başlaması ile birlikte havalimanı sektöründe özelleştirme ihtiyacı doğmuştur. “özelleştirme” sözcüğü genel olarak “kamu işletmelerinin satış marifeti ile tam anlamıyla özel işletmeler şekline dönüştürülmesi” biçiminde anılmıştır. Ayrıca havalimanı için özelleştirme devletin özel-kamu sektör şeklinde ortaklık/işbirliği yapması veya kira şeklindeki haklarını devir etmesi faaliyetidir.

Özelleştirmenin gerçekleştirilebilmesi amacıyla kamu iktisadi kuruluşun en az %51’in özel kesime devir edilmesi şart olmuştur. Fakat havalimanı sektöründe

%51 mülkiyet devir edilmediği başka seçeneklerde özelleştirmenin yapılabildiği açıktır. Havalimanı sektöründe tek bir örnek olarak özelleştirme mevcut değildir. Dünya çapındaki ticarileşme ve serbestleşme düşüncesinin etkisi ile gelişmeye devam eden havalimanı sektöründe kısmi biçimde özelleştirmeler görülmeye başlanmıştır. Böylelikle devlet, havalimanı gibi büyük yatırım için finans kolaylığı yaşadığı esnada aynı anda mülkiyet üzerinde pay durumunu güvence altına almıştır. Kamu-özel kesim arasında ortaklık biçiminde çıkan yeni havalimanı işletmecilik metotları, Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) yöntemleri biçiminde isimlendirilmiştir (Güner, 2018: 46-48).

Hava limanlarındaki özelleştirme faaliyetleri genelde tam ya da kısmi yönetim şartnamesi, imtiyazları devretmek, ortak bir şekilde kurulmuş olan firmalar, ilgili projeye finans sağlanması ya da blok şeklindeki satışlar ve hisse senetlerinin arzı gibi çeşitli şekillerle gerçekleştirilmektedir. Yönetim sözleşmeleri seçeneğinde, mülkiyet kamu kesiminde kalmak şartıyla havalimanı operasyonunun yönetim faaliyeti sözleşme vasıtasıyla uzmanlaşmış firmalara devir edilmektedir.

Yatırımlar kamuya ait olmakla birlikte, ekonomik risk özel firma ve devlet arasında paylaşılmıştır. Özellikle Avrupa kökenli birçok firma havalimanı yönetimi hususundaki uzmanlıklarını diğer ülkelerde ve bu şekilde değerlendirilmekle birlikte, havalimanı işletmeciliği bünyesinde küreselleşme söz konusu olabilmektedir. Söz konusu yönetim havalimanı finans problemine bir çözüm olmamış olsa da hava limanlarının gelişim durumu maksadıyla uzmanlaşmış firmaların profesyonel yönetimi önem arz etmektedir. İmtiyaz devir yönetimi bünyesinde havalimanı yönetimi, bir süreliğine havalimanının bir imtiyaz hakkını satmak ile birlikte kiraya da verilebilecek durumdadır.

Devir faaliyetleri genel olarak 20-30 yıl boyunca süren sürelerle yapılmaktadır. Söz konusu metotla ücret, kira veya sağlanacak kârdan pay vermek şeklinde ödenmesi sağlanmaktadır. Ortak girişim şirketleri, özel sektör ve kamu arasında havalimanı yatırımlarını yapmak amacıyla faaliyete geçirilmesi sağlanan bağımsız bir idaredir. Bu firma kamunun denetimi/gözetimi nezdinde özel bir firma olarak havalimanının işletmeciliğini de üstlenmiş bulunmaktadır. Japonya'da 1994'te hizmete girmiş olan Kansai Uluslararası Havalimanı olarak ilk örnek şeklinde ifade edilebilmektedir.

Proje finansman uygulaması; özellikle finansman ihtiyacı açısından son dönemlerde çok fazla tercih edilmeye başlanmış, farklı çeşitleri olmakla birlikte en fazla uygulanan şekli ise Yap-İşlet-Devret (YİD) (Build- Operate-Transfer/ BOT) seçeneğidir. Bu söz konusu yöntemde özel şirket finansal riski üstlenmekte ve devlet kaynaklarına artık ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu yöntemin farklı şekilleri aşağıda belirtilmiştir (Güner, 2018 ,46-48).

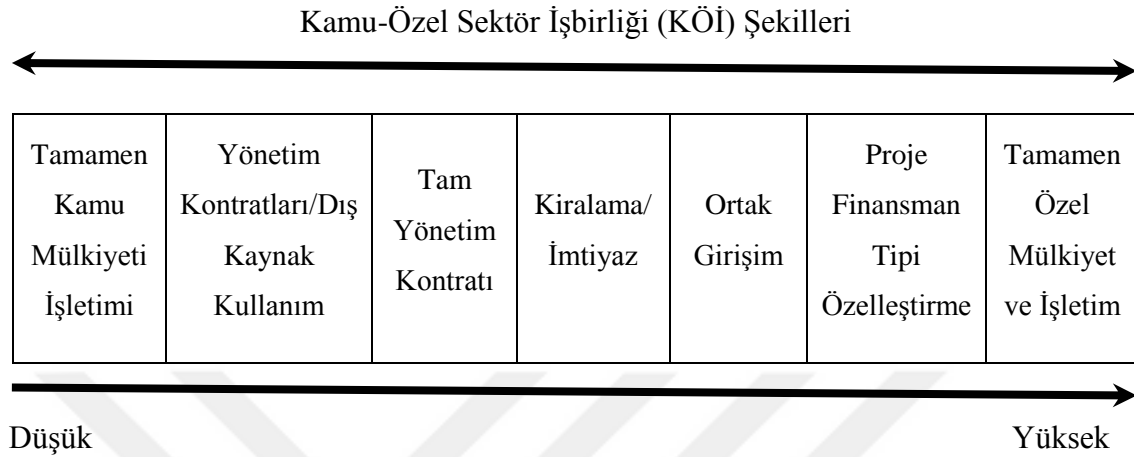
- Yap-İşlet-Devret,
- Yap-Devret,
- Yap-Kirala-Devret,
- Tasarla-Yap-İşlet-Finanse et,
- Kirala-Geliştir-İşlet,
- Yap-Sahip ol-İşlet-Devret,
- İyileştir-Sahip ol-Devret.

Havaalanlarının işletim ve mülkiyet hakkını elinde bulundurmaya devam eden firmanın hisseleri özel-kamu teşebbüsü arasında paylaşımı sağlanmaktadır. Kâr maksadının hedeflendiği ve özel sektörün işbirliğinin daha az olduğu söz konusu yapıda hissedarlar, yönetimin yapısal olarak değişikliklerde bulunmak marifetiyle kâr arttırıcı yenilikler yaparak, ticari faaliyetlerin geliştirilerek değişiklik yapmaya yönlendirilebilmektedir. Bu yapıda devlet çoğunluğu elinde bulunduran hisse sahipleri konumunda olmasına rağmen alınan kararların sadece kamu tarafından alınmaması gelişim durumuna yönelik çok önemli strateji ve kararların alınmasında imkân sağlayabilmektedir (Gillen, 2011:5 ve Battal, 2006:97'den aktaran Kiracı, Battal ve Kayhan, 2014: 126-127).

2.5. Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Modelleri

Havaalanları için özelleştirme marjinal seviyede gerçekleşerek devletler bir yandan özel sektörün getireceği profesyonel işletmecilik anlayışı ve finansman kolaylığından faydalanmak isterlerken, diğer yandan da kamunun havaalanı kaynakları üzerindeki kontrolünü sürdürmeyi seçmektedirler. Bu şekilde ister yerel ister merkezî olsun mülkiyet ve işletim bakımından farklı kademe ve derecede gerçekleşip, devlet-özel kesim arasında ortaklığa dayalı yeni hava alanı işletim seçenekleri doğmuştur. Bunlar Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) seçenekleri şeklinde de

anılmaktadırlar. Havaalanlarında uygulanmakta olan devletten özel kesime havaalanı mülkiyet ve işletim şekillerine Şekil-1’de yer verilmiştir (Şengür, 2017: 757-759).



Şekil-1. Havaalanlarında Kamu-Özel İşbirliği Yelpazesi (Şengür, 2017:758)

Birçok sınıflandırma şekli olmakla beraber hava alanlarında genellikle uygulanabilen özelleştirme şekilleri tam veya kısmi yönetim sözleşmeleri, ortak girişim şirketleri, proje finansmanı, imtiyaz devri veya hisse senedi arzı ve blok satış seçenekleri vasıtasıyla yapılan özelleştirme seçenekleridir.

Yönetim kontratları bünyesinde mülkiyeti kamu tarafından kalınması şartıyla havaalanı yönetimi özel firmalara devir edilirken imtiyaz devrinde ise hava alanı yönetimi, belirlenen bir zaman için hava alanının bir imtiyazını elden çıkarmakta veya kiralamak şeklindedir. Genel olarak 20-30 yıl şeklinde uzun süreler ile yapılan söz konusu devir işlemi uygulamaları çeşitlilik göstermek ile beraber bedel kârdan veya cirodan pay ya da kira geliri biçiminde olabilmektedir. Bir havaalanı yatırımının devlet ve özel kesim ortaklığı vasıtasıyla kurulmuş özerk bir ortak girişim firması vasıtasıyla yapılması da diğer bir uygulama olabilmektedir. Japonya’da bulunan Kansai Uluslararası Havaalanı söz konusu işletim türünün ilk emsali durumundadır.

Proje finansmanı yöntemi finans ihtiyacı bakımından da son zamanlarda çokça seçilen bir türdür. Bunların arasında en fazla yaygın olanı ise Yap-İşlet-Devret (YİD) şeklinde ifadesi yapılan Yap-İşlet-Devret seçeneğidir. KGİ (Kiral-Geliştir-İşlet), SYİ (Satın al-Yap-İşlet) gibi farklı çeşitleri mevcuttur. Yatırımlar için

ekonomik riskin yeni yatırımcılar ile pay edilmesi imkânlı hale gelmekle birlikte devletin kaynaklarına olan ihtiyaç ortadan kalkar veya azalmaktadır. Diğer yandan daha çağcıl, ihtiyaçlara cevap veren daha iyi kaliteye sahip havaalanı altyapısı için finans sağlanırken, bir diğer yandan hava alanlarında verimlilikte artış meydana gelmiştir (Şengür, 2017: 757-759).

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) mülkiyetinde bulunan, kiralama ile işletme hakkı Devredilen hava limanları aşağıda Tablo-4'te, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) Mülkiyetinde Kiralama ile İşletme Hakkı Devredilen Terminal Binaları Tablo-5'te ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) Mülkiyetinde Yap-İşlet-Devret (YİD) Seçeneğiyle Yaptırılan ve Halen İşletilen Terminal Binaları ve Hava Limanları Tablo-6'de belirtildiği şekildedir.

Havalimanı	Kiralanan/Yaptırılan Bölüm	Başlangıç Tarihi	Süre	İşleten Şirket
Atatürk	Dış ve İç Hatlar Binası, Katlı Otopark, Genel Havacılık	16.05.2005	15 yıl 6 ay	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği AŞ
Adnan Menderes İZMİR	Dış Hatlar Terminali, CIP ve İç Hatlar Terminali	16.12.2011	20 yıl	TAV Ege Terminal Yatırım Yapım ve İşletim AŞ
Antalya	1.Etap Dış Hatlar Terminali Binası, CIP ve İç Hatlar Terminali	14.09.2007	17 yıl 3 ay 17 gün	Fraport-IC İçtaş Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği AŞ
	2.Etap Dış Hatlar Terminali	23.09.2009	15 yıl 3 ay 8 gün	
Bodrum Milas Muğla	Dış Hatlar Terminal ve İç Hatlar Terminali	11.07.2014	20 yıl	TAV Milas Bodrum Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği
Dalaman Muğla	İç ve Dış Hatlar Terminali	22.07.2014	25 yıl	YDA Havalimanı Yatırım ve İşletme AŞ

Tablo-5. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMI) Mülkiyetinde Bulunan, Kiralama ile İşletme Hakkı Devredilen Hava Limanları

Havalimanı	Kiralanan/Yaptırılan Bölüm	Başlangıç Tarihi	Süre	İşleten Şirket
Atatürk	Dış ve İç Hatlar Binası, Katlı Otopark, Genel Havacılık	16.05.2005	15 yıl 6 ay	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği AŞ
Adnan Menderes İZMİR	Dış Hatlar Terminali, CIP ve İç Hatlar Terminali	16.12.2011	20 yıl	TAV Ege Terminal Yatırım Yapım ve İşletim AŞ
Antalya	1.Etap Dış Hatlar Terminali Binası, CIP ve İç Hatlar Terminali	14.09.2007	17 yıl 3 ay 17 gün	Fraport-IC İçtaş Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği AŞ
	2.Etap Dış Hatlar Terminali	23.09.2009	15 yıl 3 ay 8 gün	
Bodrum Milas Muğla	Dış Hatlar Terminal ve İç Hatlar Terminali	11.07.2014	20 yıl	TAV Milas Bodrum Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği AŞ

Tablo-6. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) Mülkiyetinde Kiralama ile İşletme Hakkı Devredilen Terminal Binaları

Havalimanı	Kiralanan/Yaptırılan Bölüm	Başlangıç Tarihi	Süre	İşleten Şirket
Esenboğa	Yeni İç ve Dış Hatlar Terminal Binası	25.09.2007	15 yıl 8 ay	TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletme AŞ
Zafer, Kütahya, Afyon, Uşak	Bölgesel Havalimanı	24.11.2012	29 yıl 11 ay	IC İçtaş Zafer Bölgesel Havalimanı Yatırım ve İşletme AŞ
İstanbul Yeni Havalimanı	Tamamen	19.11.2013	25 yıl	İG Havalimanı İşletmesi AŞ

Tablo-7. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü (DHMİ) Mülkiyetinde Yap-İşlet-Devret (YİD) Seçeneğiyle Yaptırılan ve Halen İşletilen Terminal Binaları ve Hava Limanları

Kamu-Özel Sektör İşbirliği (KÖİ) havalimanı/terminallerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Atatürk Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası (İstanbul),
- 1. Dış Hatlar Terminal Binası (Antalya),
- Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası (Dalaman/Muğla),

- 2. Dış Hatlar Terminali Binası (Antalya),
 - Zafer Bölgesel Havalimanı Tamamı,
 - Çaycuma Havalimanı Tamamı (Zonguldak),
 - Adnan Menderes Havalimanı İç Hatlar ve Dış Hatlar Terminal Binası (İzmir),
 - Sabiha Gökçen Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası ve Mütemimleri
- olmak üzere günümüzde ülkemizde havalimanı işletmelerinden sorumluları dışında farklı havalimanı terminallerinin işletim faaliyeti için ruhsat alan 20 terminal işletme firması mevcuttur (Güner, 2018 : 55).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL YENİ HAVALİMANI VE MALATYA HAVALİMANI'NIN KARŞILAŞTIRILMALI İNCELENMESİ

Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği (DHMI) tarafından işletilen Malatya Havalimanı ve Kamu-Özel İşbirliği vasıtasıyla yapılan ve özel sektör tarafından işletilen İstanbul Yeni Havalimanının incelenmesi anlamında, her iki havalimanının hava yolu, ulaşım, yer hizmetleri, Apron, Harekât-Planlama vb. yönleriyle kamu ve özel sektör vasıtasıyla verilen hizmetlerin verimlilik-kalite- alt ve üstyapı-çalışan personelin niteliği-teknoloji kullanımı, hizmet sunumunun verimliliği, siyasi ve ekonomik krizlerin havalimanlarına etkileri, havalimanlarının buldukları bölgeye etkileri, Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) havalimanları anlamındaki etkilerin araştırılması hedef alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilimsel, toplumsal ve bireysel olarak farklı anlam ve öneme sahip olan ekonomi, devlet idaresi için de çok önemlidir. Devlet ekonomisinin bilançosu olan bütçe içerisinde büyük bir yere sahip olan kamu harcamaları ağır bir yükür. Devlet ekonomisi üzerindeki bu ağır yükü azaltmada Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) önemli bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) tam olarak anlaşılabilmesi ve politik sebeplerle verimsiz ve faydasız olduğunun düşünülmesi karşılaşılan en büyük problemdir. Çalışmanın amacı da yakın zamanda Türkiye’de de kullanılmaya başlayan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelinin havacılık sektöründeki durumunun karşılaştırmalı faydalarını belirleyip karşılaştırmalı bir analiz ile değerlendirilmesi ve elde edilen bilgilerin araştırmacıların dikkatine sunmaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Niteliksel araştırma yöntemi olarak veri toplama amacıyla görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Yapılan görüşmeler telefon ve elektronik posta yolu ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evreni olarak İstanbul Yeni Havalimanı ve Malatya Havalimanında yönetici pozisyonlarında çalışanlar belirlenmiştir. Örneklem olarak ise amaçsal örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Yapılan araştırmada İstanbul

Yeni Havalimanı (5 personel) ve Malatya Havalimanı (5 personel) bünyesinde yönetici pozisyonunda görev yapan personel ile mülakat yapılmıştır.

Söz konusu havalimanlarında yönetici olarak görev yapan 16 yönetici pozisyonunda çalışan personele görüşme talep edilmiş, 10'u görüşmeyi kabul etmiştir.

İstanbul Yeni Havalimanında Evren olarak 30 yönetici pozisyonunda çalışan personel, Örnekleme olarak ise 5 yönetici pozisyonunda çalışan personel ile çalışılmıştır.

Malatya Havalimanında ise Evren olarak 20 yönetici pozisyonunda çalışan personel, Örnekleme olarak ise 5 yönetici pozisyonunda çalışan personel ile çalışılmıştır.

“Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılarak mülakat yapılacak işletme ile görüşülmüş ve mülakat yapılmak istemi talebinde bulunulmuştur. Bu kapsamda “Yapılandırılmış Görüşme Formları” online olarak ilgili kişilere gönderilmiş ve katılımcılar tarafından formlardaki ilgili yerler doldurularak cevap verilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Her iki havalimanında yönetici pozisyonunda görev yapan aşağıda bilgileri sıralanmış olan personele daha önce hazırlanmış olan toplam 11 soru yöneltilmiştir.

Çalışmada Ar.Gör.Tolga UÇAR isimli yazarın 2019 tarihli Ekev Akademi Dergisi'nin 23.sayısında Türkiye'de Hava Yolu Ulaşım Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı: Özel ve Kamu İşletmesindeki İki Havalimanı Karşılaştırması başlıklı makalesinde kullanılan ölçek alınan izin doğrultusunda kullanılmıştır. İlgili izni gösteren doküman Ek-1'de olduğu gibidir.

Seçilen yöntem ve kişilerden dolayı, sorulan soruların açık uçlu olması kararlaştırılmıştır. Mülakat yapılan kişilere ait demografik bilgiler aşağıdaki tablodaki gibidir.

Kişi kodu	Cinsiyet	Yaş	Hizmet Süresi	Statü/Görev
İ-1	Erkek	42	3 yıl	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. İnsan Kaynakları Grup Müdürü
İ-2	Erkek	45	5 yıl	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. Operasyon Koordinasyon Merkezi Direktörü
İ-3	Erkek	48	5 yıl	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. Hava Tarafı Operasyon Direktörü
İ-4	Erkek	41	4 yıl	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. Hava Tarafı Operasyon Direktörü
İ-5	Erkek	51	3 yıl	İGA Havalimanı İşletmesi A.Ş. Hava Tarafı Operasyon Destek Hizmetleri Müdürü
M-1	Erkek	39	3 yıl	Malatya Havalimanı Satın Alma ve Malatya Havalimanı İkmal Şefi
M-2	Erkek	33	3 yıl	Malatya Havalimanı AIM Personeli
M-3	Erkek	39	12 yıl	Malatya Havalimanı AIM Personeli
M-4	Erkek	38	3 yıl	Malatya Havalimanı Pazarlama ve Ticaret Sorumlusu
M-5	Erkek	40	8 yıl	Malatya Havalimanı İşletme Şefi

3.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Nitekim nitel araştırma yöntemleri, insan yaşamının ve sosyal dünyanın anlam ve deneyim boyutlarını anlamaya yöneliktir. Başka bir ifadeyle nitel araştırma yöntemlerinin doğası, istatistiksel veya ampirik hesaplamalara dayanmaz.

Nitel araştırma sayesinde personel deneyimlerin ortaya çıkarılmasını sağlayan ucu açık bir sorgulamaya imkân tanımaktadır. Nitel araştırmanın odağını insan deneyimleri oluşturmaktadır. Benzer şekilde, nitel araştırmalar diğer insanların deneyimlerine ilişkin kavrayış geliştirilmesini, sorulara bütüncül bir şekilde yaklaşmayı sağlamaktadır.

Her iki havalimanında görevli yönetici pozisyonundaki personele yöneltilen mülakat sorularının sayesinde akabinde yapılan dönüşlerin/verilen yanıtlar ile personelin yaklaşımları belirlenmiş olup, personel tarafından birbirlerinden bağımsız olarak verilen cevapların birbirinden farklı olduğu gözlemlenmiş olup, bağlı oldukları kurumlara ait bilgilerin ne kadar doğru/belirgin olduğu ortaya çıkmıştır.

Sorulan bazı sorularda örnekler kullanılmıştır. Bu sayede deşifre metninden alıntılanan kısa pasajlarla ulaşılan sonuçlar anlamlı kılınmıştır.

3.5. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Covid-19 salgın sürecinde olunduğu için mülakat çalışması yüz yüze olarak gerçekleştirilememiş ancak uzaktan mail, telefon, mesaj uygulamaları vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. SMS, e-mail yolu ile cevap alınmadığı durumlarda telefon görüşmesi marifeti ile daha detaylı görüşülmüş olup, istenilen hedefteki bazı cevaplara ulaşılabilmektedir. Görüşmelerin uzaktan sağlanması nedeniyle bazı sorulara cevap verilememiştir. Görüşmeler yüz yüze yapılamadığından dolayı bu eksiklikler giderilememiştir. Görüşmelerin online olması katılımcıların sorular üzerinde düşünerek cevap vermelerini sağlaması açısından bir avantaj olmuş ancak jest ve mimiklerin görülememesi ve görüşmelerde ek soruların sorulamaması açısından dezavantaj olmuştur.

Ayrıca, İstanbul Yeni Havalimanı personeline yönelik mülakat çalışmasında bürokrasi engeli ile karşılaşmıştır. Bu nedenle mülakat çalışması planlandığından 1 ay gecikmeli olarak gerçekleşmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler

Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği (DHMI) tarafından işletilen Malatya Havalimanı ve Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) vasıtasıyla yapılan ve işletilen İstanbul Yeni Havalimanının incelenmesi anlamında, her iki havalimanının hava yolu, ulaşım, yer hizmetleri, Apron, Harekât-Planlama vb. yönleriyle kamu, kamu özel işbirliği (KÖİ) ve özel sektör vasıtasıyla verilen hizmetlerin verimlilik-kalite-alt ve üstyapı-çalışan personelin niteliği-teknoloji kullanımı, hizmet sunumunun verimliliği, siyasi ve ekonomik krizlerin havalimanlarına etkileri, havalimanlarının buldukları bölgeye etkileri, Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) havalimanları anlamındaki etkilerin araştırılması hedef alınmıştır.

Mülakat yapılan kişilere genel hatlarıyla havayolu ulaşımında kalitenin belirlenmesi için ve havalimanı işletmeciliğinde kamu hizmet sunumunda kullanılan finansman modellerinden hangisinin daha uygun olacağını belirleyebilmek için sorular yöneltilmiştir. Böylece kamu ve kamu özel işbirliği (KÖİ) ile ilgili yapılan araştırma/çalışmaya ışık tutması amacıyla yönetici pozisyonunda bulunanların fikirleri olumlu ve olumsuz yönleri, mevcut durum hakkında bilgileri ortaya konmuş olacaktır.

İstanbul Yeni Havalimanı bünyesinde yapılan mülakat kapsamında soru sorulan katılımcılar **“İ”** ile **Malatya Havalimanı** bünyesinde yapılan mülakat kapsamında soru sorulan katılımcılar ise **“M”** ile kodlanmıştır.

Hedeflenen kişilere aşağıdaki sorular sorulmuş ve sorulara karşılık kendilerinden beklenen cevaplar alınmıştır.

Soru-1. Kurumunuzdaki havayolu ulaşım hizmetleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir? (Verimlilik, kalite, alt/üstyapı, çalışan personelin niteliği, teknolojinin kullanımı)

Mülakat Yapılan Kişi	Verimlilik (Verimli/Düşük Verimli)	Kalite (Kaliteli/Kalitesiz)	Altyapı (Çok iyi/İyi/İyi değil)	Üstyapı (Çok iyi/İyi/İyi değil)	Personelin Niteliği (Çok iyi tecrübeli, İyi tecrübeli)	Teknolojinin kullanımı (En son teknoloji/Normal şartlardaki teknoloji)
İ-1	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi	En Son Teknoloji
İ-2	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi	En Son Teknoloji
İ-3	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi	En Son Teknoloji
İ-4	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi	En Son Teknoloji
İ-5	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi	En Son Teknoloji
M-1	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	İyi	İyi	Normal
M-2	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	İyi	İyi	Normal
M-3	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	İyi	Çok İyi	Normal
M-4	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	İyi	Çok İyi	Normal
M-5	Verimli	Kaliteli	Çok İyi	İyi	Çok İyi	Normal

Soru-1'e verilen cevaplar incelendiğinde;

Verimlilik konusunda, **her iki kesim** personeli de kendi kurumlarının verimli olduğu düşüncesini taşımaktadır.

Kalite konusunda, havacılık sektöründe açısından **her iki kesimin** sahip oldukları imkân ve kabiliyetlere bakıldığında sahip olunan mevcut kalite noktasının daha da yüksek bir noktaya taşınacağı bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Altyapı konusunda, her iki kesim personeli de kendi kurumlarının altyapı imkânlarının yeterli (çok iyi) olduğu görüşünü taşımaktadır.

Üstyapı konusunda, özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) personeli kendi kurumlarının sahip olduğu imkânlarının çok iyi, **kamu kesim (Malatya Havalimanı)** personelinin kendi kurumlarının sahip olduğu imkânlarının iyi olduğu düşüncesini taşımaktadır.

Personelin Niteliği konusunda, özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) personeli kendi kurum bünyesinde görev yapan personelin niteliklerinin çok iyi, **kamu kesim (Malatya Havalimanı)** personelinden 3 personel kendi kurumları bünyesindeki personelin niteliklerinin çok iyi, 2 kamu personeli de kendi kurumları bünyesindeki personelin niteliklerinin iyi olduğu düşüncesine sahiptir.

Teknolojinin kullanımı konusunda ise, özel kesim personelinin 5'i kendi kurumlarında kullanılan teknolojinin en son teknoloji, **kamu kesimi personelinin 5'i** de kendi kurumlarında kullanılan teknolojinin normal olduğunu belirtmiştir.

Bu bağlamda **kamu ve özel ayrımı** yapıldığında iki kesimde verimli, kaliteli, altyapı ve üstyapısının iyi olduğu ve son teknoloji cihazlar kullanıldığı görülmüş olup, havacılık sektörü bakımından kamu, kamu-özel ortaklığı ya da özel sektör olsun, işletme yönetimi hangisinde olursa olsun kurum olarak en son teknolojinin ya da o anki havacılık şartlarına cevap verebilecek teknolojik imkân kabiliyetlere sahip olunması gerekmektedir. Kullanılacak teknolojinin ne derecede iyi olması kurumun vereceği hizmeti, kurumun sağlayacağı ürünü (kârı) dolaylı olarak etkileyecektir.

Teknoloji, havacılık sektörü için vazgeçilmez bir unsurdur. Uluslararası havacılık sektöründe ayakta kalınmak isteniyorsa teknoloji ile yarış halinde olunması şarttır. Uçakların kalkış yapılmasına kadar ki faaliyetler olsun, uçağın kalkış yapması olsun, havada seyrüsefer yapması olsun, uçağın gideceği meydana iniş yapmasını kadarki tüm faaliyetlerin içerisinde teknoloji barınmaktadır. Teknoloji ne kadar üst teknoloji olursa olsun kurumda görev yapan personel niteliğinin de yetkin/ehil olması gerekmektedir. Teknolojinin kullanımı, alt-üstyapı, personelin niteliği, kalite

ve verimlilik birbirine bağlantılı unsurlardır. Teknolojinin kullanımı, alt-üstyapı, personelin niteliği kaliteyi, kalite de verimliliği doğrudan etkileyecektir.

Soru-2. Hizmet sunumu açısından bakıldığında **özel sektör** mü daha verimli yoksa **kamu sektörü** mü daha verimlidir?

Mülakat Yapılan Kişi	Özel/ Kamu	Gerekçesi
İ-1	Özel	Hızlı karar alma mekanizması, En iyilerin toplandığı en akılcı ve hızlı çalışan hızlı karar alıp uygulayan yapı.
İ-2	Özel	Yenilikleri çok daha süratle takip etme, Sektördeki en yetenekli yönetici ve çalışanları rekabet içinde işe alma, esnek karar mekanizması
İ-3	Özel	Yurt dışı gelişmeleri uluslararası endüstri paydaşları ile çok daha içeriden takip edebilme, hızlı karar
İ-4	Özel	Rekabetçi ve esnek yapı, karar almada sürat
İ-5	Özel	İhtiyaçlara çok hızlı cevap verme, çok hızlı adapte olabilme (Covid örneği)
M-1	Kamu	Özel sektörün hizmeti kaliteli fakat çok pahalı
M-2	Kamu	Kâr odaklı değil, kamu hizmeti olması
M-3	Kamu	Hizmet odaklı olması ve yolcu emniyetine verilen önem
M-4	Kamu	Kâr amaçlı olmayan hizmet amaçlı
M-5	Kamu	Hizmette kalitede ödün vermeyen müşteri odaklı, potansiyel yapısını en üst düzeye çıkarmaya çalışanların olması

Kamu ve Özel sektör tarafından işletilen her iki hava limanı personeli tarafından Soru-2'e verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları tarafından “**Özel**” ve **Kamu kesim (Malatya Havalimanı)** çalışanları tarafından ise “**Kamu**” cevabı verilmiştir.

Özel sektörün yeteneklerinin, esnekliğinin ve hareketliliğinin kamu sektöründen fazla olmasıyla hizmet sunumunda daha verimli olacağı kanaatine ulaşılmış olup, özel sektör tarafından işletilen/işletilecek bir havalimanının karar almada hızlı, yenilikleri çok daha süratli bir şekilde takip etme, sektördeki ve sektöre girmeye aday olan personel ve yöneticileri bünyesine katma konusunda son derece rekabetçi olmaları, karar vermeleri konusunda esnek davranmaları, yurt dışı gelişmeleri uluslararası endüstri paydaşları ile çok daha içeriden ve hızlı takip edebilme, rekabetçi ve esnek bir yapıya sahip olmaları ve İhtiyaçlara çok hızlı adapte olabilme hususlarında özel sektörü bir adım öne çıkarmakla birlikte özel sektörün hizmetinin kaliteli fakat çok pahalı olması da izlenen bir sonuçtur.

Kamu sektörü tarafından işletilen/işletilecek bir havalimanının kâr odaklı değil, kamu hizmeti niteliği taşıması, bu bağlamda hizmetlerin kâr odaklı olmamasından dolayı rekabet durumu da oluşmayacağı için bu da oluşabilecek kaza/kırım sayısını doğal olarak minimum seviyede tutarak uçuş/yer ve yolcu emniyetini dolaylı olarak pozitif etkileyecektir.

Soru-3. Oluşabilecek siyasi/ekonomik kriz/gelişmeler havalimanlarını etkiler mi? Etkiler ise nasıl ve hangi ölçüde etkiler?

Mülakat Yapılan Kişi	Etkiler/ Etkilemez	Boyutu
İ-1	Etkiler	Ülkeler veya uluslararası toplumlar arasındaki anlaşmazlıkların, ekonomik krizlerin, sınırları aşan Pandemi gibi felaketlerin etkisi kaçınılmazdır. Ölçüsünü tahmin etmek faydalı bir öngörü yöntemi değildir. Yanardağ patlaması, ekonomik buhran, Pandemi veya ülkeler arası anlaşmazlıkların her biri, yaşandığı dönem içinde farklı boyutlarda etki yaratacaktır.
İ-2	Etkiler	Devletler arası ilişkiler, milli veya uluslararası ekonomik krizlerin etkileri kaçınılmaz şekilde havalimanlarını da etkileyecektir.
İ-3	Etkiler	-
İ-4	Etkiler	-
İ-5	Etkiler	-
M-1	Etkiler	-
M-2	Etkiler	Bunun örneğini 15 Temmuz'da yaşadık. Stratejik önemi var
M-3	Etkiler	Kapasite kullanım oranını düşürür
M-4	Etkiler	Yolcu sayısı bakımından kriz veya gelişmenin büyüklüğüne bağlı olarak
M-5	Etkiler	Örnek verilecek olursa darbe teşebbüsü sonrasında uçakların kalkışına izin verilmediğinden 20 gün pistin kapalı kalması yolcu sayısının azalması ticari faaliyetlerde bulunan işletmelerin mağdur olması gibi birçok nedenlerden etkilemektedir.

Kamu ve Özel sektör tarafından işletilen her iki hava limanı personeli tarafından Soru-3'e verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından **“Etkiler”** cevabı verilmiştir.

Yurt içinde veya yurt dışında meydana gelecek her hangi bir doğal afet, siyasi/toplumsal, ekonomik kriz, küresel gelişmeler, küresel salgınlar, ülkelerin politik temasları, ülkeler arası sosyal/ekonomik ve askeri yaptırımlar havacılık sektörü anlamında havalimanlarının faaliyetlerini de olumsuz yönde etkileyeceği görüşü hakim olmuştur.

Yakın tarih dikkate alınarak örnek verilecek olunursa,

24 Ocak 2020 Elazığ/Sivrice depremi esnasında deprem sonrasında birçok şehirden Elazığ'a ulaşması gereken yardımların hava yolu ile Elazığ Havalimanının olağanüstü gayreti sayesinde depremzedelere ulaşılması sağlanmıştır. Elazığ Havalimanı'nda konuşlu olan İnsansız Hava Araçları (İHA) ile deprem sonrasındaki yıkılan bina ve şehrin büyük resmi görülmüş olup ilgili birimlere derhal veriler ulaştırılarak gerekli tıbbî ve lojistik destek sağlanmış, depremde ağır yaralı olarak kurtarılan depremzedelere ambulans helikopter ve ambulans uçak hizmeti sağlanmıştır.

2019-2020 döneminde ortaya çıkan Covid-19 salgını kapsamında da havacılık sektörü etkilenmiştir. Alınan tedbirler çerçevesinde hava yolu ulaşımı uzun bir süre yurt içi ve yurt dışı olarak durdurulmuştur. Bu gelişme de sektör çalışan ve paydaşları olumsuz etkilemiştir. Havalimanlarının salgın sürecindeki olumlu rolleri incelenecek olursa salgının ilk dönemlerinde ülkemizin hemen hemen her şehrinde ağır hastaların ambulans uçak ve ambulans helikopter marifeti ile havalimanları sayesinde hızlı bir şekilde sağlık hizmeti üstlenilmiş, yurt dışına gönderilen sağlık yardımlarının başarılı bir şekilde gönderilmesi sağlanmış, yurt dışında yaşayan oralarda tedavi edilemeyen vatandaşlarımızın ülkemize intikalleri gerçekleştirilmiş, en son gelişmeler olarak da aşı tedarik safhasında havalimanları olağanüstü bir rol üstlenmiştir.

Soru-4. Havalimanları buldukları bölgenin ekonomisini etkiler mi? Etkiler ise etkileri nelerdir?

Mülakat Yapılan Kişi	Etkiler/ Etkilemez	Havalimanların buldukları bölgeye etkileri
İ-1	Etkiler	<i>İnanılmaz etkiler. İstanbul Havalimanı Türkiye GDP'sinin yaklaşık %3,5 kısmının döndüğü bir ticari işletmedir.</i>
İ-2	Etkiler	-
İ-3	Etkiler	<i>İstihdam, turizm ve ticaret alanlarında çok ciddi etkisi vardır.</i>
İ-4	Etkiler	-
İ-5	Etkiler	-
M-1	Etkiler	<i>İş hayatını ve turizmi önemli ölçüde etkiler</i>
M-2	Etkiler	-
M-3	Etkiler	<i>Bölgede ekonomik canlılığı sağlar</i>
M-4	Etkiler	<i>Hava ulaşım ticaretinin vazgeçilmez bir parçasıdır</i>
M-5	Etkiler	<i>Havalimanları buldukları şehirlerin aynasıdır. İnsanları yatırım olanaklarının fizibilite çalışmalarını ekonomik katkılarını irdelemek zorundadır. Havalimanları da bunun bir parçasıdır</i>

Soru-4'e verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından "**Etkiler**" cevabı verilmiştir.

Turizm olarak havalimanları sayesinde havalimanlarının buldukları bölgeye değeri biçilemez bir katkı sağlamaktadır. Hava ulaşımının tercih edilmesinden dolayı yurt içi ve yurt dışı turizm yönünden vazgeçilmez bir vazife üstlenmiştir. Bu sayede bölgede yapılacak oteller, kültür merkezleri, sosyal ve

kültürel merkezlerin yapılması artacaktır. Ülkemizde özellikle taşra bölgelerinde bulunan termal ve inanç turizmleri bu anlamda daha da canlılık kazanacaktır.

Ekonomi olarak havalimanları hem yolcu hem kargo olarak düşünüldüğünde ekonomi açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Buldukları bölgede faaliyet sürdüren fabrika, endüstri firmalarının hammadde ve üretim için duyulan ihtiyaçların karşılanması bakımından en hızlı cevap verecek ulaşım şeklini oluşturmaktadır. İlave olarak bölgede faaliyetlerini sürdüren iş adamları için vazgeçilmez bir ulaşım sektörünün aygıtı durumundadır. İstanbul Yeni Havalimanı'nın yapılmasından sonra havalimanı ve İstanbul arası yapılan metro hattı, havalimanı bünyesinde ve çevresinde yapılan işletmeler ekonomiye büyük anlamda katkı sağlayacaktır. Malatya Havalimanı güzergahında fabrika ve organize sanayi bölgelerinin yapılması ekonomiye katkı bakımından en doğru örnekler olacaktır.

İstihdam olarak havalimanları sayesinde bünyesinde yüzlerce personel istihdam edilmektedir. Özellikle İstanbul Yeni Havalimanı gibi büyük havalimanları değerlendirildiğinde bu sayı binlerce gibi ifade edilebilecek rakamlara ulaşabilecektir. Bundan dolayı ülkemiz gençliği için bakıldığında son derece önemli bir istihdam sahası durumundadır. Özellikle üniversite bünyelerinde yaygın bir şekilde açılmaya başlayan Sivil Havacılık Yüksek Okulları mezunu öğrencileri için vazgeçilmez bir istihdam sahası durumundadır.

Turizm, ekonomi, istihdam vb. tüm sosyal, kültürel ve ekonomi gibi kalkınma argümanlarının hepsi bir bütün olarak düşünüldüğünde havalimanları buldukları bölge ile birlikte ülkemiz için kalkınma bakımından çarkın önemli bir dişlisi olarak rolünü korumaktadır. Bu sayede buldukları bölgeye bir canlılık kazandıracığı kaçınılmazdır.

Soru-5. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli hakkında bilginiz var mı? Var ise bu modelin avantaj ve dezavantajlarını açıklar mısınız?

Mülakat Yapılan Kişi	Bilgisi VAR/YOK	Avantajları	Dezavantajları
İ-1	VAR	<i>Yatırımın özel sektör elinden yapılması, finansman avantajları</i>	-
İ-2	VAR	<i>Esnek ve hızlı işletme</i>	-
İ-3	VAR	<i>Rekabet edebilen, yeniliklere daha açık işletme modeli</i>	-
İ-4	VAR	<i>Hızlı inşaat, esnek ve efektif işletme</i>	-
İ-5	VAR	<i>Rekabet gücü, bürokrasi sorunlarının olmaması</i>	-
M-1	VAR	<i>Maliyeti yüksek projeler için çok önemlidir. Daha hızlı ve daha kalitelidir.</i>	-
M-2	VAR	<i>Kamu hizmetinin denetlenebilir olması</i>	<i>Ulaşım maliyetlerinin artması</i>
M-3	VAR	<i>Kamu hizmetinin verimliliğinin artması</i>	<i>Hizmet maliyetlerinin artması</i>
M-4	VAR	<i>Hizmetin sağlanma süresinin hızlanması</i>	<i>Hizmette kamu gücünün azalması</i>
M-5	VAR	<i>Kısa vadede Yap-İşlet-Devret modeli ile önemli derecede kamu yükünün azalması</i>	-

Kamu ve Özel sektör tarafından işletilen her iki hava limanı personeli tarafından Soru-5'e verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından “**Var**” cevabı verilmiştir.

Her iki havalimanı personeli benzer görüşleri sunmuş olup, Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) avantajları olarak ortaya koyulan yatırımların çok kısa süre içerisinde bitirilmesi, özel sektörün daha çok dinamik bir yapıya sahip olması, kamu olarak ayrıca bir ekonomik kaynak ayrılmasına ihtiyacın kalmaması, bu sayede hizmet için gerekli olan yatırım türlerinin yapılması, kamu tarafından denetim ve gözetim görevlerinin icra edilebilmesi gibi avantajları ile mülakat neticesinde elde edilmiş olan geri dönüşler ile benzerlik göstermektedir.

Kamu Özel İşbirliğinin (KÖİ) dezavantajları olarak yatırım yapılacak faaliyetin hazırlık safhasının uzun olması, yatırım yapılacak faaliyetin ekonomik açısından karışlığının büyük ve külfetli olması, her türlü proje kapsamında uygulanamayışı, işletimi bakımından sürenin uzun oluşu gibi maddeler de dezavantajları ile benzerlik göstermektedir.

Soru-6. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelinde doğabilecek risklerin kamu ve özel sektör arasındaki paylaşımı nasıl olmalıdır?

Mülakat Yapılan Kişi	Riskleri Üstlenecek Taraf Kamu/Özel	Riskleri üstlenme gerekçesi
İ-1	Kamu-Özel	Yatırımın yapılabilmesi için mutlak surette bir garanti sınırının bulunması gerekir. Yolcu garantisi gibi.
İ-2	Kamu	Özel işletmenin, yap işlet devret veya yap devret işlet modellerinde göstereceği performans KPI'lar ile kurala bağlandıktan ve sürekli denetlendikten sonra ortaya çıkan riskler kamunundur.
İ-3	Kamu-Özel	-
İ-4	Kamu-Özel	-
İ-5	Kamu-Özel	-
M-1	Kamu-Özel	Riskler eşit paylaşılmalıdır
M-2	Kamu	Kamu hizmetinin devamını her türlü koşulda devam edebilmesi
M-3	Kamu	Kamu hizmetinin devamlılığının sağlanması
M-4	Kamu	Kamuda devamlılığın esas olması
M-5	Kamu	Kamu hizmetinde süreklilik ve üstlenebilir olması

Soru-6'ya verilen cevaplar ve literatür incelendiğinde:

Her iki havalimanı personeli tarafından, Risklerin paylaşımı yapıldığı esnada risklerin devredilebilir olması ve kamu tarafından üstlenilmesi gerekli riskler ile birlikte özel kesim tarafından üstlenilmesi gereken ve kontrolü sağlanamayan ve iki tarafı da etkisi altına alan risklerden bahsedilmiştir.

Soru-7. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelinde yönetim ve sorumluluğun kamu ve özel kesim arasındaki oranı nasıl olmalıdır?

Mülakat Yapılan Kişi	Yönetim Şekli Kamu, Özel, Kamu-Özel	Gerekçesi
İ-1	Özel	<i>Kamu tarafından belirlenecek kurallar çerçevesinde işletme yönetim ve sorumlulukları özel şirkettir.</i>
İ-2	Özel	-
İ-3	Özel	-
İ-4	Özel	-
İ-5	Özel	-
M-1	Kamu-Özel	<i>Projeye göre belirlenmelidir</i>
M-2	Özel	<i>Yüklenici olarak özel sektör yönetim ve sorumluluğunda olmalıdır</i>
M-3	Kamu-Özel	<i>Hizmet sorumluluğu özel sektörde, Denetleme görevi Kamuda olmalıdır</i>
M-4	Kamu-Özel	<i>Özel sektör sorumluluğu yerine getirmelidir ve Kamu da bunu denetlemelidir</i>
M-5	Kamu-Özel	<i>Yapılacak hizmetin sorumluluğu Özel sektörde Denetleme görevi ise Kamuda olmalıdır</i>

Soru-7'ye verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) personelinden alınan cevaplar çerçevesinde ve literatür olarak değerlendirildiğinde özel kesim çalışanları

bakımından kamu tarafından belirlenecek kurallar çerçevesinde işletme yönetim ve sorumluluğun özelde olması şartı ile yönetimin özel sektörde olmasının gerektiği,

Kamu kesim (Malatya Havalimanı) personeli bakımından değerlendirildiğinde ise işletme yönetim ve sorumluluğunun projeye göre belirlenerek, hizmetin icrasının özel sektör tarafından yapılması ve kamu sektörü tarafından ise icra edilen bu hizmetlerin denetlenmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.



Soru-8. Kamu hizmetlerinin Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli ile sunulması halkın hizmetlerden memnuniyetini artırır mı? Arttırır ise nedenini açıklar mısınız?

Mülakat Yapılan Kişi	Arttırır/ Arttırmaz	Nedeni
İ-1	Arttırır	Özel sektörün adaptasyon hızı, rekabette sürekli yarış içerisinde olması, yolcu sayısı arttırmak hakkındaki iddialı tutumu hizmet kalitesini sürekli yukarı hareket ettirir. Burada kamunun denetimi ve teşvikleri de önemli rol oynayacaktır.
İ-2	Arttırır	-
İ-3	Arttırır	Özel hastane ve devlet hastanesi arasındaki kalite farkı, havalimanı işletmesinde de aynı şekilde çalışır.
İ-4	Arttırır	-
İ-5	Arttırır	-
M-1	Arttırır	Hizmet kalitesi artar fakat fiyat dengesi sağlanmalıdır
M-2	Arttırır	Gelir seviyesi düşük kesim için azaltır
M-3	Arttırır	Hizmet ve ürün çeşitliliği sağlanır. Gelir seviyesi düşük olanlar için azaltır.
M-4	Arttırır	Hizmet kalitesi ve çeşitliliğin artması
M-5	Arttırır	Hizmet kalitesi ve sorumluluk derecesi artışını belirler

Soru-8'e verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından “**Arttırır**” cevabı verilmiştir.

Genel çerçevede kamu hizmetlerin Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) ile icra edilmesi sayesinde halkın memnuniyetinin artacağı, hizmet kalitesinin artacağı, fiyat dengesinin sağlanacağı, hizmet ve ürün çeşitliliğinin sağlanacağı, ancak bunların yanında dar gelirli kesim için söz konusu memnuniyetin azalacağı sonuçlarına varılmıştır.

Soru-9. Sunulan hizmetlerin planlanması ve icrası esnasında bürokrasinin fazla olduğu kesim hangisidir? Nedenlerini kısaca bahseder misiniz?

<i>Mülakat Yapılan Kişi</i>	<i>Kamu/ Özel</i>	<i>Nedeni</i>
İ-1	<i>Kamu</i>	<i>Devlet bürokrasisine karşı özel sektörün dinamikleri.</i>
İ-2	<i>Kamu</i>	-
İ-3	<i>Kamu</i>	-
İ-4	<i>Kamu</i>	-
İ-5	<i>Kamu</i>	-
M-1	<i>Kamu</i>	<i>Cumhurbaşkanlığı yönetim sistemi sayesinde bu sorun ilerleyen zamanlarda ortadan kalkacaktır.</i>
M-2	<i>Kamu</i>	-
M-3	<i>Kamu</i>	-
M-4	<i>Kamu</i>	-
M-5	<i>Kamu</i>	-

Soru-9'a verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından “**Kamu**” cevabı verilmiştir.

Her iki havalimanı personeli tarafından genel olarak ortak görüş bildirilmiştir. Kamu kesiminin sahip olduğu köklü hiyerarşi yapısı, kamu gücü, karar verme, inisiyatif kullanma, üst makamlara hesap verme, özel sektörün kamu bürokrasisine

karşı göstermiş olduğu dinamik argümanlara nedenlerinden dolayı bürokrasinin Kamu sektöründe daha fazla hakim olduğu bir gerçektir.

Soru-10. Sunulan hizmetlerin planlanması, icrası ve sonuçları esnasında Denetimin fazla olduğu kesim hangisidir? Nedenlerini kısaca bahseder misiniz?

Mülakat Yapılan Kişi	Kamu/ Özel	Nedeni
İ-1	Kamu	Özel sektörde planlama ve icra ile bunların denetlenmesi hızlı bir reaktör içinde gerçekleşir.
İ-2	Kamu	Bürokrasi, devlet mekanizmasının daha çok işlem basamaklarına sahip olması
İ-3	Kamu	-
İ-4	Kamu	-
İ-5	Kamu	-
M-1	Kamu	Denetlenen çalışanlara göre ve sürdürülebilirlik açısından esnek olmalıdır
M-2	Kamu	Fakat Özel sektör de kârlılık esasında denetimlerini yapar
M-3	Kamu	Kamuda hizmet devamlılığının sağlanması açısından denetim fazladır.
M-4	Kamu	Hedeflenen hizmetlerin muhataplarına gerektiği gibi ulaştırılıp ulaştırılmadığının esas kontrol mercisi Kamudur
M-5	Kamu	Beklenen hedefler ortaya çıkan sonuçlar denetimin kesimini belirler

Soru-10'a verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından “**Kamu**” cevabı verilmiştir.

Özel sektör tarafından planlama ve icra safhasında denetleme faaliyetinin hızlı bir şekilde yapıldığı, kamu mekanizması çerçevesinde bürokrasinin hakim olması, kamu çalışanlarına göre ve devamlı sürdürülebilirlik açısından esnek olması gereken denetim faaliyetinin, özel sektör de kârlılık esasına göre denetim faaliyetinin yapıldığı, kamu kesiminde devamlılığın sağlanabilmesi açısından hizmetlerin hedeflenen kişi ve mercilere ulaşılabilirliğinin sürekli bir biçimde denetlenebilmesi maksadıyla denetim mekanizmasının kamu kesiminde daha fazla hakim olması gerektiği bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Soru-11. Personelin çalışma süreleri hakkında sizlere gelen geri dönüşler nasıldır? Sizce kamuda mı personelin çalışma şartları daha ağırdır, yoksa özel sektör de mi? Nedenlerini kısaca bahseder misiniz?

Mülakat Yapılan Kişi	Kamu/ Özel	Nedeni
İ-1	Özel	<i>İşveren, kanunda hükmedilmiş şekilde ücretlendirme ve buna dayalı çalışma saatleri belirler. Özel sektör çalışanlarının çalışma saatlerinin daha fazla olduğu aşıkardır.</i>
İ-2	Özel	-
İ-3	Özel	-
İ-4	Özel	-
İ-5	Özel	-
M-1	Özel	<i>Özel sektörün çalışma şartları Kamuya göre daha fazladır. Havacılıkta da Özel sektör çalışanları havalimanlarındaki iş yüküne göre değişkenlik arz eden memnuniyet oranına sahiptir. Örneğin İstanbul Yeni Havalimanında çalışan bir özel sektör çalışanı iş yükünün ve çalışma şartlarının ağırlığından bahsederken, Anadolu meydanlarında iş yükü az olduğu için personel çalışma hayatlarından memnundur. Kurumlar İş-Ücret dengesi sağlanması için meydan ayırımı yapmalıdır. İş yoğunluğu fazla olan meydanlara motivasyon açısından ilave ücretler verilmelidir.</i>
M-2	Özel	<i>Kamu çalışanları mevcut çalışma şartlarından son derece memnundur.</i>
M-3	Özel	-
M-4	Özel	<i>Özel kesim tarafından kâr amacının daha çok güdülmesi.</i>

M-5	Özel	<i>Kamuda çalışma saatleri bellidir. Özel sektörde çalışılan süre içerisinde de personelden daha fazla güç ve emek istenir. Bu da personelin verimliliğini düşürür. Şartların ağırlaşması da memnuniyetsizliğe neden olur.</i>
-----	------	--

Soru-11'e verilen cevaplar incelendiğinde:

Özel kesim (İstanbul Yeni Havalimanı) çalışanları ve Kamu kesim (Malatya Havalimanı) çalışanları tarafından “**Özel**” cevabı verilmiştir.

Özel sektör tarafından kâr amacının güdülenmesi, kamuda çalışma şartlarının belirli olması ve tüm kamuda yaygın olması, özel sektörde ücret ve çalışma şartlarının karşılıklı orantı durumu, kamu sektörünün tercih edilmesinin sabit olması gibi nedenlerden dolayı özel sektör çalışanlarının çalışma saatlerinin daha fazla olduğu aşikârdır.

SONUÇ

Geçmişten günümüze kadar yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları ve bunun neticesinde kamu hizmetlerinin özel kişilere gördürülmesini hedefleyen politikaların ortaya çıkması, kamu hizmetlerinin örgütlenme ve finansmanında esneklik arayışlarının bir ürünü olan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) kavramını beraberinde getirmiştir.

Kamu hizmet sağlayıcıları olarak görülen havaalanları ve havalimanları, gitgide, ticari mantıkla yönetilen ve rekabet kurallarının geçerli olmaya başladığı işletmelere dönüşmüştür. Tüm dünyada az ya da çok ticarileşme, özelleştirme eğilimleri etkili olmakta ve uluslararası havaalanı işletmecileri, havaalanı işletmeciliğini küresel boyuta taşımaktadır.

Geçmişte kârlı bir işletmecilik olarak görülmeyen havaalanı işletmeciliği kârlı bir işkolu haline dönüşmektedir. Aynı zamanda uluslararası ve küresel bir havaalanı endüstrisi yeni dinamikleri ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümler açısından Türkiye'deki havaalanı endüstrisinin de dünyadaki eğilimlere paralel bir yapı sergilemekte olduğu görülmektedir.

30-40 yıl öncesine kadar havalimanları, dünyada ve ülkemizde bir kamu hizmeti olarak merkezi veya bölgesel yönetimler aracılığıyla işletilmişlerdir. Ancak gelişen dünya ekonomisinde serbestleşme hareketlerinin etkisiyle ticari birer işletmeler haline dönüşmüşlerdir.

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modelleri ile Türkiye'de özel sektör havaalanı ve terminal işletmecilerinin ortaya çıktığı ve bu işletmecilerin, uluslararası alanda havaalanı ve terminal yapımı, işletimi vb. konularda yetkinlik kazandıkları görülmektedir. Hava taşımacılığındaki sürekli artış ve genel olarak liberalleşme eğilimleri göz önüne alındığında gelecekte de havaalanı endüstrisindeki bu eğilimlerin artarak devam edeceğini söylemek mümkündür. Altyapı gereksinimleri ve kamu finansman kısıtlarının gelecekte havaalanı planlaması, inşası, yönetim ve finansmanındaki özel sektör katkısının daha da fazlalaşmasını zorunlu kılması beklenmesi kuvvetli muhtemeldir. Tüm dünyada hava trafiği her geçen gün artmaktadır. Dünya ortalamasından fazla artan pazarlarda havaalanı işletmeciliği daha cazip hale gelmiştir. Türkiye'deki artış oranı ise dünya ortalamalarının üzerindedir.

İstanbul'a inşa edilen 3. havalimanı da artan hava taşımacılığı talebine ve küresel bir aktarma merkezi yaratma potansiyelinin harekete geçirilmesine yönelik olarak planlanarak, "Yap-işlet-devret" Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) düşüncesi ile yapılmış ve işletilmektedir. Bu hava ulaşım talep artışı ve beklentileri Türkiye'de havaalanı işletmeciliği alanında birçok fırsatı da beraberinde getirmiştir. Transit trafiğinin yurt içinde İstanbul'dan başka havaalanlarına kayması zor görünmekle birlikte alternatif transfer noktalarının da gelişimi teşvik edilerek bu noktalardaki trafik artışının sağlanması ve bağlantılı nokta sayısının artırılabilmesini mümkün kılacaktır. Özellikle başkent olarak Ankara'nın ve bölgesel havaalanlarının bu konudaki potansiyellerinin geliştirilmesi önemli hale gelmiştir.

Gelecekte daha rekabetçi bir havaalanı endüstrisinin oluşturulabilmesi daha çok yatırımcının çekilebilmesine bağlı olacağı kuşkusuzdur. Bu açıdan gerek yurt dışındaki yatırımcıların çekilmesi gerekse de Türkiye kökenli yeni havaalanı işletmecilerinin ortaya çıkması önem arz etmektedir. Bu durum hem hizmet kalitesini artıracak hem de yerli havaalanı işletmelerinin uluslararası pazarlara açılması ile daha da yaygınlaşacağı açıktır.

Dünyada ve Türkiye'de özellikle büyük ve uluslararası havaalanları kârlı olmayan kamu hizmet kuruluşlarından, kârlı modern işletmelere dönüşürken küçük ve trafiği kısıtlı havaalanları özel sektör için cazip olmamakta, bunlar ya yerel ve ulusal idareler tarafından işletilmeye devam edilmekte ya da ticari anlamda ömrü kısa olmaktadır. Bu durumda hem bölgesel hava trafiğinin gelişmesinin, hem de havaalanı varlığının getireceği bölgesel kalkınmanın mümkün olamayacağı söylenebilmektedir. Havaalanı yatırımları kamu finansmanı açısından gerçek anlamda önemli yükler getirmekte olup bu nedenle sürekli zarar eden ve son derece az sayıda yolcu ve uçağa hizmet verebilen havaalanlarının işletimine devam edilmesi veya yenilerinin açılması elbette ki kamu yararı açısından kabul edilemez bir durumdur.

Havaalanları gelişen dünya ekonomisinde serbestleşme hareketlerinin etkisiyle ticari birer işletmeler haline dönüşmüşlerdir. Türkiye'de yer alan havalimanlarının tamamına yakınının mülkiyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'na bir kamu kuruluşu olarak faaliyet gösteren DHMİ Genel Müdürlüğü'nde bulunmaktadır. DHMİ bu havalimanlarından bir kısmını kendi işletirken, bir kısmını

da Yap-İşlet-Devret yöntemi kapsamında özel şirketlere işletim hakkını devrederek işlettirmektedir. Bu özelleştirme hareketiyle büyük sermaye gerektiren havalimanı yatırımı için devlet bütçesinden kaynak kullanmadan kamu hizmeti gerçekleştirilmiş olmakta ve aynı zamanda özel sektörün teknolojik altyapı imkânları ve işletmecilik konusundaki tecrübelerinden faydalanılmaktadır.

Örnek olarak YİD yöntemi ile özel sektör tarafından işletme faaliyetleri gerçekleştirilen İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanını değerlendirdiğimizde; HEAŞ mülkiyetindedir. Faaliyete geçtiği ilk yıllarda havayolu şirketleri ve yolcular tarafından talep görmeyen uzun süre atıl kalarak zarar eden Sabiha Gökçen Havalimanı Yap-İşlet-Devret (YİD) kapsamında yaptırılan yeni terminal binası ve yeni yönetim anlayışıyla birlikte yolcu ve uçak trafiğini her geçen gün arttırarak Türkiye'nin ikinci büyük havalimanı konumuna gelmiştir. Zarar eden bir havalimanının böyle başarılı bir konuma gelmesi değerlendirildiğinde Yap-İşlet-Devret (YİD) yöntemi kapsamında özel sektöre işletilmesinin doğru bir karar olduğunu söylemeyi mümkün kılar. Havacılık sektöründe yaptığı haberler ve analizlerle otorite konumunda görülen yıllarca üst üste aldıkları ödüller ile Sabiha Gökçen Havalimanı hız kesmeden büyüdüğünü ve doğru bir şekilde yönetildiğini göstererek başarısını tescillemiştir. Havalimanlarının Yap-İşlet-Devret (YİD) yöntemi kapsamında yeniledikleri veya sonradan yaptırdıkları uluslararası standartlarda modern hayata ayak uyduran tesisler sayesinde yolcu ve uçak trafiğinde artış yaşandığı görülmektedir. Bu artış göz önünde bulundurulduğunda Yap-İşlet-Devret (YİD) yönteminin havalimanları için başarılı bir uygulama olduğu yargısına varmak mümkündür.

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) ile birlikte kamuya ve özele ait kaynakların, yeteneklerin, tecrübelerin, otoritenin ve malların paylaşılması sayesinde hizmette beklenen kaliteye, verime ve sürekliliğe ulaşılacak; aksaklıklar ve verimsizlik giderilecek ve böylece vatandaş memnuniyeti üst seviyeye çıkarılacaktır. Ayrıca devlet eliyle yapılan kamu yatırımları uzun vadede ekonomiye kazandırılması mali açıdan verimsizdir ve ağır bir yük teşkil etmektedir.

Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) sayesinde kısa sürede ekonomiye kazandırılan ve faaliyete geçen hizmetler hem bölge hem de devlet ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinin sunulabilmesi için altyapı ve üstyapıların hazır

olması gerekmektedir. Bu hazırlık için harcanan süre Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli ile yapılan projelerde daha kısa olmaktadır. Kamunun faydası göz önünde bulundurulduğunda modelin etkin bir şekilde kullanılması önemlidir. Bu sayede maliyetler düşürülür, riskler minimize edilir, hizmet için gerekli tesisler kısa sürede ekonomiye kazandırılır ve kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirilerek “paranın karşılığı” teriminin gerekleri sağlanmış olur. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projeleri uzun bir hazırlık süreci gerektirdiği için atılacak olan adımlar titizlikle takip edilmeli ve hatalara yer verilmemelidir. Modelin her aşaması ön değerlendirme, ihale, hizmet sunumu aşamaları sürekli takip edilir ve denetlenirse projelerin başarıya ulaşmaması için hiçbir neden yoktur. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) projelerinin buldukları bölgelere ekonomik ve sosyal hareketlilik getirdiği de gözden kaçırılmamalıdır.

Buradan da özel sektör yönetiminin, kamu yönetimine göre daha iyi ve verimli bir işletmecilik gerçekleştirdiği söylenebilir. Bununla birlikte havalimanları için özelleştirmenin doğru bir politika olduğunu söylemek mümkündür. Devlet Hava Meydanları İşletmeciliği (DHMI), özelleştirme gerçekleştirilen havalimanlarında denetleyen ve düzenleyen bir otorite rolüyle varlığını sürdürmektedir. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) çerçevesinde ülkemizde havalimanı ve tesislerinin yerli ve yabancı özel sektör tarafından işletildiği ve işletimi gerçekleştiren bu şirketlerin uluslararası düzeyde havalimanı inşası ve işletmeciliği gibi alanlarda uzmanlık ve tecrübe elde ettiklerini söylemek mümkündür.

Değişen dünya dengeleri, ekonomik, sosyal ve kültürel şartlara uygun olarak ihtiyaç haline gelen Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) faaliyetleri özellikle bölgelerin kalkınması için önem arz eden havaalanları, havalimanları gibi havacılık sektöründe de yaygın olarak gerçekleşmeye başlamış ve bu anlamda son derece önemli adımlar atılmıştır. Yukarıda 2 havaalanı örneğinde de vurgulandığı gibi kamu ile birlikte özel sektörün ortaklaşa işbirliği yaptıkları hava örgütlerinde kalite, müşteri memnuniyeti, kâr gibi örgütsel kavramlarında son derece pozitif artışların olduğu görülmektedir.

Tüm bunlar ile birlikte yapılan literatür araştırması, mülakat çalışması ve değerlendirme çerçevesinde Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) sayesinde yapılan ve işletilen işletmelerin yapımının normal zamanlarda planlanan süresinden daha erken hizmete sunulduğu, erken sürede yapılan yatırımların kamu tarafından bir seferde veya sürekli bir biçimde çok daha fazla giderlerden kamunun kurtulduğu, 25 yıllığına özel

sektör tarafından işletilmesi her ne kadar dezavantajlı görünse de bu yatırımın sonuçta kamunun malı olduğunun garanti olması, kısa sürede yüksek prestijli yatırımların halkın hizmetine sunulması dünya çapında olduğu gibi ülkemiz de de yaygın olarak tercih edildiği görülmektedir. Her iki kesim eli ile yapılan ve işletilen işletmeler her yönüyle incelendiğinde Kamu Özel İşbirliği'nin (KÖİ) tercih edilmesinin çok doğru bir tercih olduğu görülmüştür.

Çalışmanın kapsamı doğrultusunda seçilen havalimanlarında gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda Havacılık sektöründe Kamu Özel İşbirliği'nin (KÖİ) tercih edilmesinin faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.



KAYNAKÇA

BARLAS, Nami, **Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri**, İstanbul, 1998, s. 188.

BATTAL, Ünal, **Havalimanı Proje Finansmanında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Araştırma: TAV Havalimanları Holding A.Ş. Örneği**, Eskişehir, 2016.

BOZ, S.Sacit, **Kamu Özel İşbirliği (PPP) Modeli, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Malatya, 2013.

CEBECİ, Ayşe, **Kamu Özel Ortaklığı ve Koordinasyonu Sağlayan Kurum Olarak YOİKK**, Sağlık Alanında Kamu-Özel Ortaklığı Sempozyumu, 6-7 Mayıs 2011, s. 99; **ACARTÜRK / KESKİN**, s. 31.

ÇAKAN, Cemal, **Finansal Kiralama (Leasing) ve Türkiye Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 3.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 9. Kalkınma Planı Havayolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

EKER, Ali Yıldırım, **Kamu Özel Sektör Ortaklıkları, Bütçe Dünyası Dergisi**, Bahar, 2007, C. 2, S. 25, s. 60.

ERBAŞ, Özgür, Cavit Işık, Bayazıt İlhan, **Soru ve Yanıtlarla Sağlıkta Kamu Özel Ortaklığı**, B. 1, Aralık 2012, Ankara, s. 8.

EROL, Ahmet, **Finansal Kiralama (Leasing), Mükellefin Dergisi**, S. 77, Mayıs 1999, s. 75.

ERSÖZ, Melis, **Avrupa Birliği ve Türk Hukuku Işığında PublicPrivatePartnership Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 9.

GÜLEN, Fikret, **Yap-İşlet-Devret, Kamu Özel Sektör İşbirliği**, <http://www.yayed.org/id81-incelemeler/ozellestirme-yap-islet-devret-kamu-ozel-sektor-isbirligi.php>, e.t. 19.02.2013. 28 .

GÜNER, Sener, Türkiye’de Havalimanı İşletmeciliği’nin Kısa Tarihi ve Havalimanları Üzerinde İnceleme, İstanbul, 2018.

GÜNER, Sener, İhsan Gülay, Havalimanı İşletmeciliği ve Türkiye’de Havalimanlarının Mülkiyet Yapısı, Ulakbilge.com, 2018.

GÜZEL, Havalimanı İşletmeciliğinde Mülkiyet ve Yönetim; Dünyadan Örnekler, Türkiye’deki Mevcut Durum ve Öneriler, İzmir, 2014.

European Commission, (2003), Guidelines for successful public-private partnerships, Brussels: Directorate General Regional Policy, Web: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf. adresi.

Grimsey, D., Lewis, M. K., (2004), Public Private Partnerships: the world wide revolution in infrastructure provision and project finance, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, Web: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PROJECT%20FINANCE%20MANAGEMENT%20Public%20Private%20Partnerships.%20The%20Worldwide%20Revolution%20in%20Infrastructure.pdf adresi.

Harris, S., (2004), “Public private partnerships: delivering better infrastructure services, Working Paper, Inter-American Development Bank, 1-22, Web: http://www.alide.org/DataBank2007/RecInformation/2APP_Infrastructure/41PublicPharrisBID.pdf adresi.

JOYNER, Kate, Dynamics Evolution in Public-Private Partnerships, The Role of Key Actors in Managing Multiple Stakeholders, Managerial Law, Volume 49, No. 5/6, 2007, s. 207.

Kalkınma Bakanlığı 10. Kalkınma Planı 2014-2018, Kamu-Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014.

Kalkınma Bakanlığı 11. Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Ön Raporu, 2019.

KASAPOĞLU TURHAN, Mine, Çeşitli Ülkelerdeki Kamu Özel Ortaklığı Uygulamalarının Hukuki Açısından Değerlendirilmesi, Sağlık Alanında Kamu-Özel Ortaklığı Sempozyumu, 6-7 Mayıs 2011, s. 103.

KEŞLİ, Ahmet, **Kamu Özel İşbirliği PPP Projelerinin Hukuku Rejimi**, İstanbul, 2012, s. 42.

KİRACI, Kasım, Ünal Battal, Selçuk Kayhan, Havaalanı Gruplarının Analizi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin (DHMİ) Özelleştirilmesi Konusunda Öneriler, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014.

KORUL, Vildan, Hatice Küçükönel, Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2003,

ONAR, Sıddık Sami, **İdare Hukukunun Umumi Esasları**, C. I, İstanbul, 1966, s. 536- 540.

POROY, Reha, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, İstanbul 2005, s. 17.

SARCAN Caner, **Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Kamu-Özel İşbirliği Modeli**, Ankara, 2017,s.2.

SARISU, Ayhan, **Kamu&Özel İşbirlikleri, (Public&PrivatePartnerships-PPP)**, Ankara, 2009, s. 181

ŞENGÜR, Ferhan Kuyucak, Havaalanı İşletmeciliğinde Yeni Eğilimler: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2017.

T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, 2009-2012 Strateji Raporu, Ankara, 2008, s. 9.

TAN, Turgut, Kamu Hizmeti İmtiyazından 'Yap-İşlet-Devret' Modeline, s. 319, dergiler.ankara.edu.tr/ dergiler/42/457/5215.pdf, e.t. 09.04.2013.

TUNÇ Gökhan, Emrah Öz Saraç, **Türkiye'deki Kamu Özel İşbirliği Modelinin İyileştirilmesine Ait Öneriler**, 3. Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı, İzmir, 2015.

UCAR Tolga, Çiğdem Akman, Türkiye'de Hava Yolu Ulaşım Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı: Özel ve Kamu İşletmesindeki İki Havalimanı Karşılaştırması, **Ekev Akademi Dergisi**, 2019).

UYSAL, Yusuf, Yerel Yönetimlerde Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Uygulamalarının iki Yönü: Avantajlar ve Dezavantajlar, **Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergisi**, 2017.

UYSAL, Yusuf, Kamu-Özel İşbirliği Modelinde Özel Sektör Teşvik Faktörleri: Şehir Hastaneleri Örneği, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2020.

YALÇIN, Fatma Ceren, Kamu Özel işbirliği ve Özelleştirme: Kavramsal Bir Çerçeve, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, 2014.

YALÇIN, Ahmet Hulusi, **Havalimanı İşletmeciliği Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması Yüksek Lisans Tezi**, Gaziantep, 2018.

YILDIRIM, İdare Hukuku Dersleri II, s. 206; **AKYILMAZ / SEZGİNER / KAYA**, s. 459-462.