

## BÖLÜM 4

# KAMU ÖZEL İŞBİRLİKLERİ VE ETİK

**Burcu GEDİZ ORAL<sup>1</sup>**

### Özet

Kamu Özel İşbirlikleri (KÖİ), özellikle altyapı geliştirme, sosyal hizmetler ve kamu politikası uygulamaları bağlamında, modern yönetişimin önemli bir aracı haline gelmiştir. KÖİ, genellikle kamu ihtiyaçlarına hizmet eden projelerin tasarımı, finansmanı, inşası ve işletilmesi için kamu sektörü kurumları ile özel kuruluşlar arasında yapılan bir işbirliği düzenlemesini ifade eder. Burada amaç özel sektör katılımıyla verimlilik ve inovasyonu artırmak olsa da tarafların çıkar çatışmaları nedeniyle etik yönetişim zorlukları yaşanmaktadır. Kamu yönetiminde etik, etkili yönetişimin ahlaki temelini temsil etmekte ve kamu görevlilerinin hesap verebilirliği, şeffaflığı ve adaleti destekleyen kararlar almalarına rehberlik etmektedir. KÖİ, altyapı geliştirme, risk paylaşımı, inovasyon ve verimlilik konularında kamu refahını ilerletme konusunda önemli bir potansiyele sahip olsalar da aynı zamanda karar alma süreçlerini belirsizleştirebilecek karmaşık sözleşme düzenlemeleri ve uzun vadeli taahhütlerle de karakterize edilmektedir. KÖİ'lerin hedeflere ne ölçüde ulaşacakları, faaliyetlerini yöneten etik ve kurumsal çerçeveye bağlı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu-Özel İşbirliği, Yönetişim Etiği, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Kamu Yarası.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr., Finans ve Bankacılık Bölümü, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Türkiye. E-posta: burcu.gediz@cbu.edu.tr, burcu.gediz@bayar.edu.tr | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7096-9288>

## **ETHICS IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS**

### **Abstract**

Public-Private Partnerships (PPPs) have become a central mechanism of modern governance, particularly in the context of infrastructure development, social services, and public policy implementation. A PPP generally refers to a cooperative arrangement between public sector entities and private organizations for the design, financing, construction, and operation of projects that serve public needs. Although the aim here is to increase efficiency and innovation with private sector participation, ethical governance challenges arise due to conflicts of interest between the parties. Ethics in public administration represent the moral foundation of effective governance and guide public officials in making decisions that promote accountability, transparency, and fairness. While PPPs have significant potential to advance public welfare through infrastructure development, risk sharing, innovation, and efficiency, they are also characterized by complex contractual arrangements and long-term commitments that can ambiguate decision-making processes. The extent to which PPPs achieve their objectives will depend on the ethical and institutional frameworks governing their activities.

**Keywords:** Public-Private Partnerships, Governance Ethics, Transparency, Accountability, Public Interest.

## 1. Giriş

Yönetişim modelleri, yıllar içinde bir paradigmadan diğerine muazzam bir geçiş yaşamıştır. Tek tip bir yönetim yaklaşımı dünyanın farklı bölgelerinde birçok kapasite sorununu gündeme getirmiştir. Dahası geleneksel yönetim Weberci bürokrasiye dayanırken, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yöneticilik, verimlilik ve etkinlik ilkelerine dayanmaktadır. YKY hükümetleri piyasa odaklı mekanizmaları benimsemeye, doğrudan devlet müdahalesini azaltmaya ve özel aktörlerle işbirliğine teşvik etmektedir. Bu geçiş sürecinde araç-amaç farklılıkları, kişisel çıkarlar, egemenlik, sözleşme eksiklikleri ve özel sektöre yönelik faydalar gibi birçok sorun gündeme gelmiştir (Sohaib, 2021).

YKY'ye geçiş, şeffaflık, verimlilik ve hesap verebilirlik ilkelerinin sağlanamadığı durumlarda, öznenin doğası ve yönetim modelinin devletten özel mülkiyete devredilmesiyle tehlikeye atılması nedeniyle değişimin değerleri hakkında ciddi sorular ortaya çıkarmıştır. Dahası, bu tür girişimler tüm dünyada gerçekleştirildiğinden, kamu hizmeti etiğine odaklanma ve dönüştürme konusunda ciddi bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Ancak, bu geçiş süreci sorunsuz bir süreç olmayıp, yönetim ilkeleri ve değerleriyle özel sektörün kâr maksimizasyonu ve kamu sektörünün daha iyi hizmet sunumu açısından çıkar çatışmaları nedeniyle tehditler oluşturmıştır (Sohaib, 2021).

Geleneksel kamu tedarik yönteminin rekabeti ve münhasırlığı fiili haliyle tamamen ortadan kaldırması nedeniyle verimli olmadığı ve piyasa aktörlerinin tedarik sürecine katılmasına izin vermenin çeşitli sebeplerle en iyi seçenek olduğu düşünülebilir (Kang vd., 2022). Üstelik modern hizmet sunum uygulamaları, geleneksel yönetim biçiminde mevcut olmayan, operasyonel ve stratejik açıdan daha fazla takdir yetkisine sahip çağdaş teknikler ve çözümler gerektirmekte ve geleneksel bürokratik yönetim yapısını değiştirmek veya yenilemek, henüz kimsenin yeniden tasarlamayı düşünmediği büyük bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Sohaib, 2021).

KÖİ kamu altyapı veya hizmetlerinin sağlanması, finansmanı, inşası ve işletilmesi için kamu ile özel sektör arasında yapılan, risk ve maliyet paylaşımını içeren uzun vadeli sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerin amacı, özel sektörün verimliliğini ve yenilikçiliğini, kamu sektörünün sosyal sorumluluğu ve denetimiyle birleştirmek ve diğer taraftan büyük altyapı yatırımlarında kamunun kaynak ihtiyacına çözüm bulmaktır (Dünya

Bankası, 2018; Gediz Oral & Arpazlı Fazlılar, 2016). Teoride, KÖİ özel sektör verimliliğini kamu hedefleriyle uyumlu hale getirerek toplum için değer yaratmayı amaçlamaktadır. Ancak KÖİ, kamu yararı ve özel kârın kesiştiği noktada faaliyet göstermektedir. Açıkçası bu modellerde kamu yararının korunması büyük önem taşımaktadır. KÖİ kişisel çıkarlar üzerinden uygulanan yüksek merkezi güç nedeniyle zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu düallite, özünde etik bir gerilim yaratmaktadır: özel sektörün kamu hizmetlerine katılımının adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi kamu değerleriyle uyumlu kalmasını sağlayabilmek için etik ilkeler KÖİ yönetiminin temel dayanağı olmak zorundadır. Bu durum yalnızca hukuki bir zorunluluk değil, aynı zamanda kamu güveni, şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayan bir yönetiştir. Dolayısıyla etik yönetişim, KÖİ düzenlemelerinde kamu güvenliğini ve meşruiyetini korumak için vazgeçilmez hale gelmektedir (OECD, 2025).

KÖİ'nin amacı topluma fayda sağlamak olsa da etik unsurları gözardı etmek kesinlikle toplum için finansal kayıplara yol açmaktadır. Özel yatırımcılar, özel mal ve hizmetleri kamu kurumlarına, satıcıya olan değerlerinden daha yüksek bir fiyata sunabilirler. Bu değer farkının bir kısmı bazen, olumlu karara etki eden kamu görevlisine rüşvet olarak verilmiş olabilir. Belirli bir arsanın değerini artıran bir kentsel planlama programı kararı kamu görevlisine ödenen bir rüşvetten ilham almış olabilir. Böylece arazi sahibi, arsanın değerindeki toplam artışa eşit bir kâr elde edebilir. Tüm bunlar mali kayıpların yanı sıra, kamu kurumlarına ve genel olarak topluma gelecekte maliyetler yükleyebilir. Usulsüzlükleri göz ardı eden müfettiş, yasanın öngördüğü para cezasını ödemekten kaçınılmasına izin verdiğinde, gelecekteki maliyetler, yasanın gerektirdiği standartlara uyulmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek olası sorunlarla temsil edilecektir. Hijyen standartlarına uymayan bir restoranda yemek yiyen kişiler hastalanabilir ve bu nedenle sağlık hizmetlerine ihtiyaç duyabilirler. İnşaat standartlarına uymayan veya düşük kaliteli malzemeler kullanılarak inşa edilen binalar, yıkılabilir ve içinde yaşayan insanlara zarar verebilir. Bu bağlamda, KÖİ doğru yönetilmezse bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde zararlara da yol açabilir (Cobârzan & Hamlin, 2005).

Bu çalışmanın amacı KÖİ etik ilkelerine bağlı olmanın önemini vurgulamaktır. Yöneticilerin yalnızca işbirliği kurmakla değil, aynı zamanda bunları belirli etik hedeflere ulaşmak için kullanmakla da yükümlü oldukları

temel argümanı ile çalışmada öncelikle kısaca KÖİ kavramı açıklanıp, ardında KÖİ etik ilkeleri belirlenip, etik boşluklar yaratan durumlar ve önleyici mekanizmalara yer verilecektir.

## 2. KÖİ Kavramı ve Tarihsel Bağlamı

KÖİ kavramı, 1980’li yıllardan itibaren neoliberal politikaların etkisiyle dünya genelinde önem kazanmıştır. Devletin ekonomideki doğrudan üretici rolünün azaldığı bu dönemde, özel sektörün kaynaklarından yararlanarak kamu hizmetlerinin daha hızlı ve verimli biçimde sağlanması hedeflenmiştir (Özer, 2023). KÖİ modelinin ilk örnekleri özellikle Birleşik Krallık’ta uygulanan Özel Finans Girişimi (Private Finance Initiative -PFI-) aracılığıyla belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu model, altyapı projeleri için özel sermayeyi harekete geçirerek hükümetlerin mali kısıtlamalarını gidermeyi amaçlamıştır (Grimsey ve Lewis, 2004). Daha sonra kısa sürede Avrupa, Amerika ve Asya ülkelerine yayılmıştır. O zamandan beri KÖİ ulaşım, sağlık, enerji ve eğitim gibi sektörlerde küresel olarak yaygınlaşmıştır. Finansal ve teknik kapasite açıklarıyla karşı karşıya olan gelişmekte olan ülkeler, altyapı gelişimini hızlandırmak için bir strateji olarak KÖİ giderek daha fazla benimsemiştir (Yescombe, 2017).

Türkiye’de ise 1986 yılında Yap-İşlet-Devret modeliyle başlayan süreç, 2000’li yıllarda sağlık, ulaştırma ve enerji gibi stratejik sektörlerde hız kazanmıştır. KÖİ farklı proje amaçlarına ve şartlarına, sorumlulukların kamu ve özel sektör arasında paylaşım derecesine, finans kaynaklarına ve mülk sahipliğine göre farklı modellerde uygulanabilmektedir. Özellikle ulaşım ve sağlık alanlarındaki büyük ölçekli altyapı KÖİ’leri modernizasyona önemli ölçüde katkıda bulunmuş, ancak aynı zamanda sözleşme şeffaflığı ve uzun vadeli mali riskler konusunda tartışmalara da yol açmıştır. Bazı projelerde kamu yararının ikinci plana atıldığı, sözleşme süreçlerinin yeterince açık olmadığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Gediz Oral, 2017). Bu durum, Türkiye’de etik yönetim bilincinin daha da güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

KÖİ’ler bir yandan verimlilik ve inovasyon sunarken diğer yandan etik ilkelerle yönetilmediklerinde, özellikle uzun vadeli finansal yükümlülüklerin gelecek nesillere aktarımı ve eşitsiz sonuçlar yaratma potansiyelleri nedeniyle eleştirilmektedir (Gediz Oral, 2015).

### 3. Etik ve Kamu Sektörü Yönetişimi

Etik, bireylerin ve kurumların doğru ile yanlış ayırt etme ve buna göre hareket etme ilkesidir. Kamu yönetiminde etik, dürüstlük, hakkaniyet, tarafsızlık, adalet ve kamu yararı gibi ilkelere bağıllığı ifade eder (Cooper, 2012). KÖİ bağlamında, kararlar genellikle büyük miktarlarda kamu fonu ve uzun vadeli taahhütler içerdüğinden, etik davranış kritik öneme sahiptir. Kamu kaynaklarının kullanımı, şeffaflık, çıkar çatışmalarının önlenmesi ve kamu güveninin korunması, yalnızca muhtemel ekonomik zararları değil, aynı zamanda toplumsal güven kaybının olmasını da önleyecektir (Eryılmaz, 2021). Kamu görevlileri tarafsız davranmalı, çıkar çatışmalarından kaçınmalı ve tedarik süreçlerinin şeffaf ve rekabetçi kalmasını sağlamalıdır. Kayırmacılık, yolsuzluk veya şeffaflık eksikliği gibi etik yetersizlikler, finansal verimsizliğe, itibar kaybına ve kamu güveninin kaybına yol açabilir (OECD, 2009).

KÖİ etik yönetişimi, halkın güvenliğini sağlamak için olmazsa olmazdır. Etik kurallar ve uyum programları, davranışları düzenlemek, suistimali önlemek ve sorumlu yönetişimi teşvik etmek için önemli araçlardır.

#### 3.1. KÖİ Etik İlkeleri

KÖİ etik ilkeleri, projelerin sürdürülebilirliği ve kamu yararının korunması açısından vazgeçilmezdir. KÖİ tasarımına ve uygulamasına kamu yararı, şeffaflık, hesap verebilirlik, tarafsızlık ve dürüstlük gibi çeşitli etik ilkeler rehberlik etmelidir (OECD, 2025; World Bank, 2017):

- **Kamu Yararı:** Her KÖİ kâr amacından ziyade toplumsal refahı önceliklendirmelidir. Tüm karar ve uygulamalarda toplumun genel çıkarı gözetilmelidir. KÖİ'lerin temel amacı özel sektör katılımı yoluyla verimliliği ve inovasyonu artırmak olsa da kamu refahı üzerindeki etkileri karmaşık ve tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir.

- **Şeffaflık:** Şeffaflık bilgiye erişimin açık olması ve süreçlerin denetlenebilirliğini gerektirir. Proje bilgileri, özellikle sözleşme şartları ve performans verileri, kamuya açık olmalıdır. Şeffaf bir KÖİ çerçevesi adil rekabeti mümkün kılar, kayırmacılık riskini en aza indirir ve denetim mekanizmalarını güçlendirir. Şeffaflık KÖİ'nin kamu yararına hizmet etmesini, hesap verebilirliği artırmasını ve yolsuzluğu önlemesini sağlamada

kritik bir unsurdur (OECD, 2025). Şeffaflık KÖİ'de iyi yönetişimi teşvik etmek için temel öneme sahiptir. Proje hedeflerinin, maliyetlerinin ve sonuçlarının kamuoyu tarafından incelenmesine olanak tanıyarak karar alma süreçlerini geliştirir (Bovaird, 2004). Ayrıca şeffaf prosedürler, özel sektör ortaklarının sözleşmesel taahhütlere uymasını ve hükümetlerin vatandaşların yararına hareket etmesini sağlar. Açık veri portalları, kamu ihale yasaları ve düzenli performans denetimleri gibi şeffaflık mekanizmaları, yolsuzluk risklerinin azaltılmasına katkıda bulunur.

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu'na (UNECE, 2022) göre, şeffaf yönetim yapılarına sahip KÖİ projeleri daha iyi sosyal ve ekonomik sonuçlar elde etme eğilimindedir. Bu anlamda şeffaflık yalnızca sürecin bütünlüğünü korumakla kalmaz, aynı zamanda KÖİ'nin uzun vadeli sürdürülebilirliğine de katkıda bulunur.

- **Hesap Verebilirlik:** KÖİ'de hesap verebilirlik, kamu çıkarlarının korunmasını, kaynakların verimli kullanılmasını ve her iki tarafın da sözleşmesel ve etik yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamak için çok önemlidir (Bovaird, 2004). Hesap verebilirlik, bireylerin veya kuruluşların kararlarını açıklama, eylemlerini gerekçelendirme ve sonuçlardan sorumlu olma yükümlülüğünü ifade eder (Mulgan, 2000). KÖİ bağlamında hesap verebilirlik, proje sonuçlarından sorumlu olan hem kamu hem de özel aktörleri içerir. Bu paylaşılan hesap verebilirlik, KÖİ yönetişimini, devletin doğrudan sorumluluk taşıdığı geleneksel kamu yönetimi modellerinden farklı kılar (Hodge ve Greve, 2007). Etkili KÖİ hesap verebilirliği, şeffaflık, iyi tanımlanmış roller, izleme ve değerlendirme mekanizmaları gerektirir. Hesap verebilirlik, özel sektör ortağının beklenen kalite ve performansı sunmasını sağlarken, kamu sektörü ortağının sosyal ve etik hususları gözetmesini sağlar (Yescombe, 2017). Hem kamu hem de özel sektör tarafları aldıkları kararlardan ve sonuçlarından sorumlu olmalıdır. Hesap verebilirlik siyasi, idari, mali, sözleşmesel ve etik boyutlarda olmalıdır. Hesap verebilirlik meşruiyeti güçlendirir, yetkinin kötüye kullanılmasını önler ve sürdürülebilir kamu değeri yaratımını teşvik eder.

- **Adalet ve Eşitlik:** KÖİ kaynakların, risklerin ve faydaların toplum genelinde nasıl dağıtılacağını etkileyebilir. KÖİ'de adalet ve eşitliğin sağlanması, kamu hizmetlerinin sosyoekonomik statüden bağımsız olarak tüm vatandaşlar için erişilebilir, adil ve kapsayıcı kalmasını garanti altına almak anlamına gelir (Osborne, 2000). Paydaşlar, fayda ve risklerin tüm

taraflar arasında adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamalıdır. Adalet ve eşitliğin KÖİ yönetimine dahil edilmesi, işbirliğinin faydalarının yalnızca ayrıcalıklı bir azınlık grubuna değil, toplumun tüm üyelerine ulaşmasını sağlar.

- **Dürüstlük:** KÖİ'de dürüstlük, bilgilerin doğru bir şekilde ifşa edilmesini, risklerin ve maliyetlerin doğru bir şekilde raporlanmasını, müzakerelerde ve sözleşmelerin yürütülmesinde manipülasyon veya aldatmacadan kaçınılmasını gerektirir (Denhardt ve Denhardt, 2015). Her iki sektör de dürüst davrandığında, işbirliği gelişir, kamu çıkarları korunur ve ortaklığın meşruiyeti güçlenir (Hodge ve Greve, 2007). Kararlar yolsuzluk, haksız etki ve kişisel çıkardan uzak olmalıdır. Dürüstlük, KÖİ'nin ahlaki pusulası görevini görür. Kamu fonlarını korur, işbirliğini geliştirir ve demokratik yönetişimi güçlendirir. Planlamadan uygulamaya kadar KÖİ yönetiminin tüm aşamalarına yerleştirildiğinde dürüstlük, ortaklıkların özel kazanç yerine gerçek kamu değeri sağlamasını garanti eder.

Bu ilkelerin benimsenmesi, verimlilik ile sorumluluk arasında denge kurulmasına yardımcı olur ve KÖİ'nin özel çıkarlar yerine kamu yararına yönelik araçlar olarak hizmet etmesini sağlar (Hodge ve Greve, 2017).

## 3.2. KÖİ Etik Riskleri

Avantajlarına rağmen, KÖİ çeşitli etik risklere karşı savunmasızdır. KÖİ'de sık karşılaşılan etik sorunlar arasında yolsuzluk, çıkar çatışmaları, sözleşme gizliliği ve siyasi etkiler yer almaktadır.

- **Yolsuzluk<sup>2</sup> ve Gizli Anlaşma:** Sözleşmelerde ihaleye fesat karıştırma veya siyasi kayırmacılık, adil rekabeti bozabilir. İhale süreçlerinde belirli firmalara avantaj sağlanması, kamu görevlilerinin özel şirketlerle çıkar ilişkisi kurması gibi durumlar etik yönetimi zedelemektedir. KÖİ'de zayıf ihale süreçleri, katı sözleşmeler, siyasetin finansmanı, yeniden müzakereler ve denetimsizlik yolsuzluğa açık temel alanlardır. Yolsuzluk neticesinde proje maliyetleri artacak, fiyatlar yükselecek ve hizmet kalitesi düşecektir. Haksız rekabet ve kaynak israfı nedeniyle, sosyal politikalarda aksama ve yoksullaşma riski artacak, güven ve itibar kaybı yaşanacaktır (Gediz Oral,

---

<sup>2</sup> Ayrıntılı bilgi için bkzn. Gediz Oral, B. G. (2015). Kamu hizmet arzında değişim temelinde kamu özel sektör iş birlikleri ve yolsuzluk. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 185-225.

2015). KÖİ yolsuzlukları sadece bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda hizmetlerinden yararlanmada önemli aksamalar yaşanmasına neden olacak bir durumdur. KÖİ yolsuzlukları kamu güvenini önemli ölçüde zedeleyecektir (Gediz Oral & Arpaçlı Fazlılar, 2015).

- **Şeffaflık Eksikliği:** Önemine rağmen, KÖİ'de şeffaflık çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Sözleşmelerdeki gizlilik hükümleri, genellikle ticari çıkarlarla gerekçelendirilerek, halkın kritik bilgilere erişimini kısıtlayabilir (Yescombe, 2017). Ayrıca karmaşık finansal yapılar ve uzun vadeli tavizler, kamu ve özel sektör aktörleri arasındaki risk ve getiri dağılımını belirsizleştirebilir (Roehrich vd., 2014). Kurumsal zayıflıklar, standartlaştırılmış bilgilendirme uygulamalarının eksikliği ve sınırlı kamu gözetim mekanizmaları da şeffaflığı engellemektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu zorluklar genellikle yetersiz yasal çerçeveler ve kapasite kısıtlamaları nedeniyle daha da kötüleşmektedir. Gizlilik maddeleri genellikle sözleşme detaylarının kamuoyu tarafından incelenmesini engellemektedir. Sözleşme yapılmadan önceki müzakereler önem taşımakta, eğer özel taraf seçiminde liyakat esas alınmadıysa bu durum şeffaflık eksikliğine yol açmaktadır. Şeffaflık eksikliği bilgi asimetrisine, rant arayışına ve kamu kaynaklarının yanlış tahsisine yol açabilir (Hodge ve Greve, 2017).

- **Çıkar Çatışması:** Kamu hedefleri ile özel sektörün kâr güdülerinin kesişmesi nedeniyle, KÖİ doğası gereği çıkar çatışmalarına eğilimlidir. Çıkar çatışması, bir birey veya kuruluşun tarafsızlığını veya kamu görevini tehlikeye atabilecek çatışmaları yaşaması durumunda ortaya çıkar. Özel sektör daha çok net kâr ve finansal getiriye odaklanırken, kamunun asıl görevinin daha iyi hizmet sunmak olması ikilem yaratmaktadır. KÖİ bağlamında, çıkar çatışmaları proje planlama, tedarik veya yönetim sırasında ortaya çıkabilir. Kamu görevlilerinin özel yüklenicilerle kişisel veya mali bağlantıları olabilirken, özel firmalar haksız avantaj elde etmek için içeriden edinilen bilgileri kullanabilir. Bu tür çatışmalar adil rekabeti baltalar ve kamu kurumlarının güvenilirliğini zedeler (Rose-Ackerman, 1999). Etik açıdan çıkar çatışmalarını yönetmek, karar alma süreçlerinde tarafsızlığı, adaleti ve dürüstlüğü sağlamakla ilgilidir (Cooper, 2012). Kamu yöneticilerinin yalnızca kamu yararı doğrultusunda hareket etmeleri ve gereksiz etki veya önyargıya yol açabilecek her türlü durumdan kaçınmaları beklenir (Denhardt ve Denhardt, 2015).

- **Hesap Verebilirlik Boşlukları:** KÖİ, karma yapıları nedeniyle genellikle hesap verebilirlik sorunlarıyla karşı karşıyadır. Kamu görevlerinin özel aktörlere devredilmesi, sorumluluk sınırlarını bulanıklaştırabilir ve proje başarısızlıklarından veya etik ihlallerinden kimin sorumlu olduğunu belirlemeyi zorlaştırabilir (Brinkerhoff ve Brinkerhoff, 2011). Sözleşmelerdeki gizlilik hükümleri ve sınırlı kamu bilgilendirmesi de hesap verebilirliği zayıflatır (Roehrich, Lewis ve George, 2014). Ayrıca, KÖİ anlaşmalarının uzun vadeli yapısı, performansın izlenmesinde ve değişen kamu ihtiyaçlarına uyum sağlamada zorluklar yaratır. Bazı durumlarda, siyasi etki ve yolsuzluk hesap verebilirlik çerçevesini tehlikeye atarak verimsizliğe ve kamu güveninin aşınmasına yol açar (Hodge ve Greve, 2017). Net hesap verebilirlik çerçeveleri olmadan, KÖİ verimsizlik, yolsuzluk ve kamu güveninin kaybı riskiyle karşı karşıyadır. Karmaşık yönetim yapıları, başarısızlıkların sorumluluğunun belirlenmesini zorlaştırır. Uygulamada kontrol mekanizmalarının hesap verilebilirlikten ziyade performans odaklı olduğu söylenebilir (Sohaib, 2021).

- **Sosyal Eşitsizlik:** KÖİ'nin sosyal eşitlik boyutu özel bir ilgiyi hak etmektedir. KÖİ projeleri, eğitim veya kırsal sağlık hizmetleri gibi temel ancak daha az kârlı hizmetler yerine kâr getiren sektörlerle öncelik verebilir. Altyapı veya hizmetleri öncelikli olarak kârlı kentsel alanlarda sunan projeler, marjinal veya kırsal toplulukları ihmal ederek eşitsizliği daha da kötüleştirebilir. Bu nedenle, hükümetler KÖİ tasarımı ve uygulamasında verimlilik ve kapsayıcılık arasında denge kurmalıdır (Brinkerhoff ve Brinkerhoff, 2011). Özel aktörler kamusal malların dağıtımına katıldıklarında, kâr güdüsü sosyal hedefleri gölgede bırakırsa eşitsizlik riski artabilir (Grimsey ve Lewis, 2004). Örneğin sağlık, eğitim ve konut alanlarındaki KÖİ projeleri, kullanıcı ücretleri veya hizmet standartları kapsayıcılıktan ziyade kârlılığı en üst düzeye çıkarmak için tasarlandığında, düşük gelirli grupları marjinalleştirebilir (Roehrich, Lewis ve George, 2014).

Kamu ve özel sektör arasındaki bilgi asimetrisi, proje verilerinin stratejik olarak yanlış sunulmasına, maliyetlerin düşük tahmin edilmesine veya faydaların abartılı olmasına neden olabilir (Flyvbjerg, 2014). Ek olarak çıkar çatışmaları, siyasi müdahaleler ve yolsuzluk, tedarik ve uygulamada etkinliği tehlikeye atmaktadır (Brinkerhoff ve Brinkerhoff, 2011). Ayrıca kamuya mali yük getiren gizli sözleşme hükümleri ve uzun vadeli garantiler, etik dışı uygulamaların yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Bu zorlukların

üstesinden gelmek için güçlü düzenleyici çerçeveler, dürüstlük sistemleri ve sivil gözetim mekanizmaları gereklidir (Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2019).

### 3.3. Vaka Çalışmaları ve Uluslararası Uygulamalar

Birleşik Krallık, Kanada ve Güney Kore gibi ülkeler, bağımsız KÖİ birimleri, şeffaflık portalları ve kamuoyu danışma mekanizmalarını içeren güçlü KÖİ yönetim sistemlerini kurumsallaştırmıştır. Buna karşılık, bazı gelişmekte olan ülkeler, şeffaf olmayan sözleşme ve yeniden müzakereleri veya özel yatırımcılara aşırı garantiler gibi etik tartışmalarla karşı karşıya kalmış ve bu da daha fazla etik denetime ihtiyaç duyulduğunu göstermiştir (OECD, 2025).

ECA (2018) tarafından çoğu gelişmekte olan ülkedeki KÖİ'ler üzerine yayınlanan rapora göre, on KÖİ projesinin de tüm hükümetler için yüksek maliyetlerle sonuçlandığı, en az verimlilik ve etkinlikle birlikte yüksek riskler içerdiği, KÖİ'lerin %50'sinin fakir ve zengin arasındaki uçurumu daha da artırarak fakirleri önemli ölçüde olumsuz etkilediği, KÖİ'lerin %30'unun sosyal ve çevresel koşulları olumsuz etkilediği, projelerin %90'ında şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunları olduğu ve bunun sonucunda iyileştirmeler için düşük performans gösterildiği ve üç proje sözleşmesinin son aşamada iptal edildiği belirtilmektedir.

Ballantyne ve Steward (2019) Birleşik Krallık Ulusal Sağlık Hizmeti'nin (NHS) böbrek hastalığı için bir teşhis uygulaması geliştirmek üzere Google'ın DeepMind AI programına hasta verileri sağlamasını ele aldıkları çalışmada, KÖİ için sosyal lisans dahilinde çalışmak, kamu sektörü sağlık verilerinin ticarileştirilmesine karşı kamuoyunun tepkisi ve hem verilerin hem de ortaya çıkan fikri mülkiyet veya ürünlerin mülkiyeti konusundaki sorulardan oluşan üç özel zorluk tespit etmişlerdir. Müzakere çerçevesinin biyomedikal büyük veri içeren KÖİ etik yönetimini nasıl destekleyebileceğini gösteren çalışmada kamu yararı, yönetim, şeffaflık ve katılım olmak üzere dört etik değere vurgu yapılmaktadır.

(Landers vd. (2023) KÖİ sağlık verileri konusunda temel etik sorunları vurguladıkları çalışmada, İsviçre sağlık verisi bağlamında bunların nasıl üstesinden gelineceğine dair stratejiler sunulmaktadır. İşbirliği başlangıcında

etik ilkeler ve uygulamalar üzerinde anlaşmaya varılıp resmileştirildiğinde, tarafların ve toplumun etik ilkelere karşılıklı bağlılık etrafında kurulan bir ilişkiden faydalanabileceğine vurgu yapılmakta ve yine adalet, güven, gizlilik, şeffaflık, veri sorumluluğu ve veri adaleti gibi temel etik ilkelere dayalı bir KÖİ etik yönergesi geliştirilmesinin önemi belirtilmektedir.

Sohaib vd. (2021) nitel çalışmalarında bir KÖİ kuruluşu olan Lahore Atık Yönetim Şirketi'ni örnek alarak, bu KÖİ modelinde, sözleşmelerin verilmesinde şeffaflığın eksikliği, eşitlik-verimlilik dengesinde bozulma, kamu ve özel sektör arasında genel bir felsefe çatışması, düşük profesyonellik, maliyet ve kalite konusunda uzlaşma ve zayıf hesap verebilirlik mekanizmaları şeklinde önemli etik risklere sahip olduğunu göstermişlerdir.

Bak vd. (2025) PubMed, EMBASE ve Web of Science'ı tarayarak dijital sağlık KÖİ'lerinin etik yönlerini inceleyen 46 çalışmanın veri gizliliği ve onayı, kamu yararı ve erişiminin sağlanması, iyi yönetim ve güvenilirliğin gösterilmesi olmak üzere üç temada birleştiğini ortaya koymuştur. Çalışmada sorumlu inovasyonu teşvik etmek için, temel değerlere saygı ile etkili inovasyon arayışı arasında denge kurmak adına KÖİ etik yönergelerin erken ve bağlamsal olarak işler hale getirilmesinin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

Raitsev (2025) Ukrayna'da sosyal koruma politikalarını geliştirmek için etkili KÖİ geliştirmede etğın rolünü incelediğı çalışma, sosyal korumada KÖİ mekanizmalarının başarılı bir şekilde uygulanmasının, kısa vadeli kârlardan ziyade sosyal değer yaratmayı önceliklendiren, şeffaflık ve hesap verebilirlik gösteren ve paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler geliştiren liderler gerektirdiğini göstermektedir.

## **4. KÖİ Etik Yönetimi ve Etik Dışı Davranışları Önleyici Mekanizmalar**

Etik risklerin azaltılması için bağımsız denetim, sivil toplum gözetimi ve dijital ihale sistemleri büyük önem taşır. Etik yönetimi, yalnızca ihlallerin önlenmesi değil, aynı zamanda kurumsal etik kültürün oluşturulmasını da kapsar. Bu mekanizmaların güçlendirilmesi yönetişimi geliştirir, yolsuzluğu

önler ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eder. KÖİ etik yönetim şu yollarla güçlendirilebilir:

- **Etik Kodlar ve Uyumluluk Programları:** Kamu görevlileri ve yükleniciler için net davranış kuralları, uyum programları, politikalar, izleme ve uygulama mekanizmaları etik ilkeleri işler hale getirir. Güçlü bir uyum sistemi, yasal düzenleyiciler etik standartlara uyumu sağlar. Bu tür sorunlarla mücadele etmek için en yaygın önlem, herkesin neyin kabul edilebilir ve etik olduğunu ve neyin kabul edilemez veya etik olmadığını bilmesini sağlayan davranış kuralları oluşturmaktır. Davranış kuralları, özel yüklenicilere etik beklentiler hakkında bilgi vermek amacıyla gönderilmelidir (Cobârzan & Hamlin, 2005). Ayrıca hükümetler, KÖİ sözleşmelerinin bir parçası olarak rüşvetle mücadele tedbirleri, ihbarcı koruması ve etik karar alma eğitimlerini içeren kurumsal uyum programları uygulamalarını zorunlu kıldığında genel yönetim bütünlüğü iyileşir. Bu amaçla tüm KÖİ paydaşları için açık ve bağlayıcı etik çerçeveler oluşturulmalı, proje yaşam döngüleri boyunca bağımsız uyum denetimleri zorunlu kılınmalı, KÖİ sözleşmelerinin ve uyum raporlarının kamuya açıklanması teşvik edilmeli, etik eğitimleri ve ihbarcı korumaları tüm KÖİ yönetim yapılarına entegre edilmelidir. Etik kurallar ve uyum programları, zayıf uygulama, eğitim eksikliği ve yetersiz siyasi irade gibi uygulama engelleriyle karşı karşıya kalabilir. Bazı özel sektör aktörleri, uyumu stratejik bir zorunluluktan ziyade bürokratik bir yük olarak görebilir. Etik kurallar ve uyum programlarının, KÖİ’de dürüstlük ve güvenin temelini oluşturacağı taraflara tam olarak anlatılmalıdır (Roberts vd., 2002).

- **Bağımsız Gözetim:** Proje dürüstlüğü izlemek için denetim kurumları ve yolsuzlukla mücadele komisyonları oluşturulabilir. Denetim kurumları, parlamento komiteleri ve sivil toplum gibi bağımsız denetim kuruluşları, KÖİ performansının izlenmesinde merkezi bir rol oynar. Bu kuruluşların görevleri arasında sözleşmeleri incelemek, maliyet fayda analizleri, etik ve yasal çerçevelere uyumu sağlamak yer alır. Bu kuruluşlar hem kamu kurumlarından hem de özel sektör ortaklarından bağımsız olarak faaliyet gösterir ve bu da onların nesnel değerlendirmeler yapmalarına ve çıkar çatışmalarını önlemelerine olanak tanır. Bağımsız denetimi güçlendirmek, denetim kuruluşlarının özerkliğini, kaynaklarını ve soruşturma yetkilerini garanti altına alan yasal çerçeveler gerektirir. Hükümetler KÖİ sözleşmelerinin yayınlanmasını zorunlu kılmalı ve şeffaflığı artırmak için

açık veri platformları oluşturmalıdır. Kamu denetim kurumları, sivil toplum ve akademi arasındaki işbirlikleri, uzmanlığı ve kamuoyu katılımını artırabilir (Cobârzan & Hamlin, 2005). Ayrıca denetçiler ve politika yapıcılar için eğitim programları, karmaşık KÖİ düzenlemelerini değerlendirmek için teknik kapasiteyi artırabilir (Cooper, 2012). Etik ve hesap verebilir KÖİ yönetişiminin temel taşlarından biri olan bağımsız denetim, kamu kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesini ve KÖİ'lerin gerçek sosyal değer sağlamasını sağlar. Kurumsal bağımsızlığı, şeffaflığı ve sivil katılımı güçlendirerek, kamu hesap verebilirliği ile özel sektör performansı arasındaki boşluğu kapatabilir ve nihayetinde KÖİ yönetim çerçevelerine olan güveni güçlendirebilir.

**- Paydaş Katılımı:** Etkili paydaş katılımı, KÖİ projelerinin toplumsal ihtiyaçlarla uyumlu olmasını ve meşruiyetini korumasını sağlamak için temel öneme sahiptir. Paydaş katılımı, vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları, işletmeler ve devlet kurumları dahil olmak üzere bir politika veya projeden etkilenen tüm tarafların aktif katılımını ifade eder. KÖİ bağlamında, bu tür katılım projelerin meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini artırır. Paydaşların katılımı, politika yapıcılarının farklı bakış açılarını entegre etmelerine, fikir birliği oluşturmalarına ve kamuoyu muhalefeti ve yönetim başarısızlıklarıyla ilgili riskleri azaltmalarına olanak tanır (Cobârzan & Hamlin, 2005). KÖİ'de etkili paydaş katılımı için, vatandaşların ve çıkar gruplarının endişelerini dile getirmelerine ve geri bildirimde bulunmalarına olanak tanıyan açık forumlar ve duruşmalar şeklindeki kamu istişareleri, sözleşmelerin finansal şartlarının ve performans raporlarının şeffaf bir şekilde yayınlanması, yerel toplulukların proje uygulamasının ve sonuçların değerlendirilmesine dahil edilmesi gibi yapılandırılmış mekanizmalar gerekmektedir. Öneme rağmen, KÖİ'de paydaş katılımı genellikle bilgi asimetrisi, siyasi müdahale ve düşük vatandaş farkındalığı gibi engellerle karşılaşır. Teknik verilere sınırlı erişim ve karmaşık finansal modeller, vatandaşların KÖİ yönetişimine etkili bir şekilde katılmasını engelleyebilir. Ayrıca özel sektör ortakları, proje zaman çizelgelerini geciktirebilir veya incelemeyi artırabilecek katılım süreçlerine karşı çıkabilir. Bu nedenle KÖİ'de paydaş katılımını artırmak için, tüm proje aşamalarında paydaş istişaresini zorunlu kılan yasal çerçevelerin oluşturulması, kamuoyunun anlayabileceği erişilebilir bilgi sağlanması ve teknik raporların basitleştirilmesi, sivil toplum kuruluşları tarafından desteklenen topluluk

liderliğindeki izleme girişimlerinin teşvik edilmesi, kamuoyunun endişelerinin karar alma süreçlerine bilgi sağlamasını sağlamak için geri bildirim mekanizmalarının KÖİ yönetimine entegre edilmesi gibi bilinçli politika ve kurumsal reformlar önem taşımaktadır. Paydaş katılımının kurumsallaştırılması yalnızca hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda KÖİ'lerin daha geniş kamu yararına hizmet etmesini sağlayacaktır (Roberts, 2002).

- **Şeffaflık Portalları:** Şeffaflığı artırmak için hükümetler ve uluslararası kuruluşlar çeşitli kılavuzlar ve araçlar geliştirmiştir. Örneğin, Dünya Bankası'nın KÖİ Bilgi Laboratuvarı ve OECD'nin kamu alımlarında dürüstlük ilkeleri, bilgi paylaşımı, vatandaş katılımı ve açık sözleşmeyi vurgulamaktadır. KÖİ sözleşmelerinin ve performans raporlarının yayınlanması için net yasal gerekliliklerin belirlenmesi esastır (OECD, 2025). Dijitalleşme ayrıca şeffaflığı da güçlendirebilir. KÖİ projeleri hakkında gerçek zamanlı veri sağlayan çevrimiçi portallar, izleme ve kamuoyu katılımını iyileştirir (UNECE, 2022). Ayrıca bağımsız düzenleyici kurumlar ve sivil toplum kuruluşları, şeffaflık önlemlerinin etkili bir şekilde uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamada kilit rol oynamaktadır. Proje verilerinin, tedarik sonuçlarının ve finansal açıklamaların çevrimiçi olarak yayınlanması zorunlu hale getirilmelidir.

- **Etik Eğitim:** KÖİ'de etik eğitimi, kamu dürüstlüğünü ve etik karar alma süreçlerini güçlendirerek yönetişimi geliştirir. Paydaşlar arasında ortak bir ahlaki temel oluşturarak, verimlilikle adaleti dengelemelerine yardımcı olup, kamu görevlileri arasında etik ikilemleri fark etme ve ele alma kapasitesinin geliştirilmesini sağlar. Etik eğitimi sayesinde katılımcılar etik ikilemleri fark etme, yolsuzluk ve suistimalden kaçınma, şeffaflık ve hesap verebilirliği teşvik etme, işbirliği ve güveni teşvik etme yetilerine sahip olurlar. Etkili etik eğitim programları, atölye çalışmaları ve sertifika programları aracılığıyla KÖİ politika çerçevelerine entegre edilebilir. Kamu görevlileri ve özel yükleniciler, etik normlar konusunda karşılıklı anlayış oluşturmak için ortak etik oturumlarına katılmalıdır. Ayrıca etik modüllerinin üniversite müfredatlarına ve mesleki eğitime entegre edilmesi, kariyer gelişiminin erken aşamalarından itibaren etik yeterliliği artırır.

**Sosyal Sermaye Yaratmak:** KÖİ projelerine sosyal sermaye taraflarının aktif katılımlarını teşvik etmek için makul yatırım getirileri elde etmelerini sağlamak önemli bir unsurdur. Dahası etkili denetim ve performans

değerlendirmesi yoluyla sosyal sermaye taraflarının inşaat ve işletme davranışları için bir kısıtlama ve teşvik mekanizması oluşturularak kamu mallarının verimli ve kaliteli bir şekilde tedarik edilmesi de gerekmektedir. Ancak sistemin kusurlu olması, katılımcıların net bir şekilde anlaşılabilmesi ve ilgili personelin düşük kalitesi nedeniyle, projelerin uygulanmasında inşaat ve işletme arasındaki ayrım ve varlık sahipliğinin belirsizliği gibi sorunlar yaşanmaktadır. Daha somut bir ifadeyle, sosyal sermaye genellikle inşaat yeterliliğine sahip olup işletme deneyiminden yoksundur ve proje inşaatı tamamlandıktan sonra proje işletmesini kamu kurumlarına veya diğer işletmeci kuruluşlara devreder (Kang vd., 2022).

**Mülkiyet Hakkı:** KÖİ modeli ile proje inşaatının finansman sorunu çözülmüş olsa da yüksek kaliteli kamu malları arzı ihmal edilmiş, modelinin kaynak entegrasyonu etkisi tam olarak devreye alınmamış ve projenin varlık mülkiyeti sorunu hukukun üstünlüğü düzeyinde etkili bir şekilde çözülmemiştir. Özel sektör tarafında ne mülkiyet haklarının ne de uzun vadeli işletme gelirlerinin elde edilemeyeceğinden duyulan endişe, inşaat kârı gibi kısa vadeli getirilere daha fazla önem verilmesine neden olacaktır. Bu da kamu ile özel sektör arasında uzun vadeli karşılıklı güven ve işbirliğini zedeleyecektir. Bu nedenle, KÖİ projelerinin işletilmesinde hukukun üstünlüğünün inşasının hızlandırılması gerekmektedir. Tüm KÖİ projelerinde hukukun üstünlüğü ve uzmanlaşma gelişimi teşvik edilirken, etik mekanizmalar güçlendirilmeli ve optimize edilmelidir. Mevzuat düzeyinde, KÖİ modeli için hak ve sorumlulukların net bir mülkiyet ve dağıtım yapısının oluşturulması ve projenin tüm yaşam döngüsünü temel alan kapsamlı bir performans değerlendirme ile çok taraflı katılımlı bir denetim mekanizmasının kurulması ve iyileştirilmesi gerekmektedir (Kang vd., 2022).

Tüm bu adımlar, kamu güvenini güçlendirirken projelerin sürdürülebilirliğini de desteklemektedir. Dünya Bankası'na (2018) göre, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları, KÖİ çerçevelerinin kötüye kullanılmasına karşı en etkili güvencelerdir. Kamu yönetiminde etiği güçlendirmeye yönelik gelecekteki çabalar, dijital dürüstlük, yurttaş katılımı ve küresel işbirliğine odaklanmalıdır. Teknoloji yönetişimi dönüştürdüğü, etik çerçevede yapay zekâ, gözetim ve veri etiği gibi konuları ele alınmalıdır (Johnston, 2019).

## 5. Sonuç

KÖİ, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak açısından önemli bir araçtır. KÖİ temel kamu hizmetlerini ve altyapıyı sunmak için kamu denetimiyle özel sektör uzmanlığını bir araya getirir. Ancak kamu yararı ile özel kâr arasında denge kurmada sıklıkla etik ikilemler ortaya çıkar. KÖİ’de etik ilkeler gözetilmediğinde, bu projeler kamu zararına ve toplumsal güven kaybına yol açabilmektedir. Etik, KÖİ yönetiminin yalnızca tamamlayıcı bir yönü değil, aynı zamanda meşruiyeti ve sürdürülebilirliği için temel bir gerekliliktir.

Kamu yönetiminde etik, demokrasinin sürdürülmesi, iyi yönetişimin sağlanması ve vatandaşların güveninin korunması için elzem olmaya devam etmektedir. Hükümetler, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi etik ilkelere bağlı kalarak kamu güvenini artırabilir ve adil sonuçlar elde edebilir. Dijital çağda yönetişim daha karmaşık hale geldikçe, adil ve etkili bir idari sistem için etik dikkat ve liderlik taahhüdü hayati önem taşımaktadır.

Etik güvenceler olmadan, KÖİ, hizmet etmek üzere tasarlandıkları kamu güvenini zedeleme riskiyle karşı karşıyadır. Gelecekteki yönetişim reformları, proje seçiminden izlemeye kadar her aşamada dürüstlük, hesap verebilirlik ve kapsayıcılığı vurgulamalıdır. Etik KÖİ yalnızca verimli olmakla kalmayıp, aynı zamanda adil, şeffaf ve kamu yararına gerçek anlamda hizmet eden projeler olacaktır. KÖİ’nin veya herhangi bir hizmet sunumunun etkinliğinde, temel gösterge hizmet hedeflerine ulaşmaktır. Ancak burada önemli olan sağlanacak finansal kazançlarla birlikte ekonomik kazançları da değerlendirebilmek ve bu değerlendirmede etik unsurları göz ardı etmemektir. Son tahlilde etik idari verimlilik için olduğu kadar, aynı zamanda demokratik değerleri ve kamu güvenini sürdürmek için de bir gerekliliktir.

KÖİ şeffaflık, hesap verebilirlik ve eşitlik gözetilerek tasarlandıklarında, kamu refahını teşvik etmek için gerçekten etkili araçlar olarak hizmet edebilirler. Öte yandan, uygun bir denetim olmadan, sosyal adaleti ve kamu güvenini baltalama riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle, politika yapıcılar önceliklerini KÖİ uygulanmasında etik yönetişimi ve sosyal değer yaratımını ön planla çıkaracak, bunların gerçekten kolektif iyiliğe katkıda bulunmasını sağlayacak şekilde düzenlemek zorundadırlar.

## Kaynakça

- Bak, M. A., Horbach, D., Buyx, A., & McLennan, S. (2025). A scoping review of ethical aspects of public-private partnerships in digital health. *NPJ Digital Medicine*, 8(1), 129.
- Ballantyne, A., & Stewart, C. (2019). Big data and public-private partnerships in healthcare and research: The application of an ethics framework for big data in health and research. *Asian Bioethics Review*, 11(3), 315–326.
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70(2), 199–215.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2–14.
- Cobârzan, B., & Hamlin, R. E. (2005). Corruption and ethical issues regarding public-private partnership. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 1(15), 31–40.
- Cooper, T. L. (2012). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*. John Wiley & Sons.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- ECA. (2018). *Public private partnerships in the EU: Widespread shortcomings and limited benefits*. [https://www.eca.europa.eu/en/publications/SR18\\_09](https://www.eca.europa.eu/en/publications/SR18_09) (Erişim tarihi: 24.06.2025)
- Eryılmaz, B. (2021). *Kamu yönetimi: Düşünceler, yapılar, fonksiyonlar, politikalar*. Umuttepe Yayınları.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
- Gediz Oral, B. (2017). *Kamu özel sektör işbirlikleri finansmanı rant vergisi*. Gazi Kitabevi.
- Gediz Oral, B. G. (2015). Kamu hizmet arzında değişim temelinde kamu özel sektör işbirlikleri ve yolsuzluk. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 185–225.
- Gediz Oral, B. G., & Fazlılar, T. A. (2016). Yenilenebilir enerji yatırımlarının finansmanında kamu-özel sektör işbirlikleri: Rüzgâr enerjisi santralleri örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 99–115.

- Gediz Oral, B., & Arpazlı Fazlılar, T. (2015). Enerji güvenliğinin değişen içeriği kapsamında enerji sektöründe kamu özel sektör işbirliği ve kısıtlar: Enerji projelerinde yolsuzluk. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 17(4), 461–492.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2004). Public private partnerships: The worldwide revolution in infrastructure provision and project finance. In *Public private partnerships*. Edward Elgar Publishing.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hodge, G., & Greve, C. (2010). Public-private partnerships: Governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*, 69, S8–S22.
- Johnston, M., & Fritzen, S. (2020). *The conundrum of corruption: Reform for social justice*. Routledge.
- Kang, J., Tong, C., & Dantong, T. (2022). The theory, practice and improvement in providing “rights–ethical public goods” with PPP. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 2(1).
- Landers, C., Ormond, K. E., Blasimme, A., Brall, C., & Vayena, E. (2023). Talking ethics early in health data public private partnerships. *Journal of Business Ethics*, 190(3), 649.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573.
- OECD. (2009). *Integrity in public procurement*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-principles-for-integrity-in-public-procurement\\_9789264056527-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-principles-for-integrity-in-public-procurement_9789264056527-en.html) (Erişim tarihi: 24.08.2005)
- OECD. (2015). *Recommendation of the Council on public procurement*. OECD Publishing. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411> (Erişim tarihi: 24.08.2025)
- OECD. (2025). *Principles for public governance of public–private partnerships*. OECD Publishing. <https://ppp.worldbank.org/library/oecd-public-governance-public-private-partnerships> (Erişim tarihi: 24.08.2025)
- Osborne, S. P. (2000). *Public–private partnerships: Theory and practice in international perspective*. Routledge.
- Özer, M. A. (2023). *Kamu yönetiminde yeni yönelimler* (1. baskı). Ekin Basım Yayın.

- Raitsev, A. (2025). Ethical leadership in public-private partnerships for enhancing social protection policy in Ukraine: Lessons from international practices. *NUTZU*, 1, 80–88. <https://doi.org/10.52363/passa-2025>
- Roberts, M. J., Breitenstein, A. G., & Roberts, C. S. (2002). The ethics of public-private partnerships. In *Public-private partnerships for public health* (pp. 67–85). (Yayınevi/editör bilgisi eksik.)
- Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110–119.
- Sohaib, Z. S., Mukaram, A. K., & Aamir, S. (2021). Ethical risks in public-private partnerships: The case of Lahore Waste Management Company. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (5), 56–72.
- UNECE. (2022). *Guiding principles on people-first public-private partnerships in support of the UN Sustainable Development Goals*. United Nations. [https://unece.org/sites/default/files/2022-10/ECE\\_CECI\\_WP\\_PPP\\_2022\\_06-en.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-10/ECE_CECI_WP_PPP_2022_06-en.pdf) (Erişim tarihi: 24.08.2025)
- World Bank. (2017). *Public-private partnerships reference guide* (Version 3.0). World Bank Group. <https://ppp.worldbank.org/library/ppp-reference-guide-3-0-full-version> (Erişim tarihi: 24.08.2005)
- Yescombe, E. R. (2017). *Public-private partnerships: Principles of policy and finance* (2nd ed.). Elsevier.