

BÖLÜM 7

KAMU-ÖZEL İŞBİRLİKLERİNİN EVRİMİ VE YENİ EĞİLİMLER

Tuğba BERÇİNTÜRK¹

Özet

Kamu-özel işbirlikleri (KÖİ), kamusal hizmetlerin finansman, yapım ve işletimini özel sektörün üstlendiği, kamunun ise düzenleyici rolünü sürdürdüğü, risklerin paylaşıldığı uzun vadeli sözleşmelerdir. Bu çalışma, literatürdeki güncel eksikliği gidererek KÖİ’lerin 17. yüzyıldan günümüze geçirdiği evrimi, krizler karşısındaki dönüşümünü ve yeni eğilimleri incelemeyi amaçlamaktadır. Tarihsel süreçte savaşlar ve 1930 Buhranı gibi dönemlerde kesintiye uğrayan ortaklıklar, 1990’larda modern biçimiyle yeniden yükselişe geçmiştir. Ancak asıl yapısal kırılma, risk paylaşımı ve finansman modellerinin yeniden kurgulandığı 2008 Küresel Finans Krizi ile yaşanmıştır. Takip eden süreçte iklim krizleri “sürdürülebilirlik” ilkelerini sözleşmelerin merkezine taşırken, COVID-19 pandemisi öngörülemeyen risklere karşı sigorta mekanizmalarının hayati önemini ortaya koymuştur. Son olarak, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, Ar-Ge odaklı ve çok paydaşlı “hibrit ortaklıkların” doğmasına yol açmıştır. Çalışma, evrimin bu son aşamasında artan karmaşıklığın ve heterojen uygulamaların, sistemin sürdürülebilirliği üzerinde yarattığı yönetsel risklere ve sistemin çözülme ihtimaline de dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu-Özel İşbirlikleri, Tarihsel Evrim, Hibrit Ortaklıklar, Risk Yönetimi, Sürdürülebilirlik.

¹ Arş. Gör. Dr., Maliye Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Hitit Üniversitesi, Çorum, Türkiye. E-posta: tugbabercinturk@hitit.edu.tr | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9667-1244>



DOI: <https://doi.org/10.63127/tuaz.by.215.c137>

EVOLUTION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AND NEW TRENDS

Abstract

Public-Private Partnerships (PPPs) are long-term contractual arrangements where the private sector assumes responsibility for financing and operating public services while the public sector retains a regulatory role. This study aims to fill a gap in the literature by examining the historical evolution of PPPs from the 17th century to the present, focusing on their transformation through global crises and emerging trends. While partnerships were interrupted by world wars and the Great Depression, they resurged in their modern form in the 1990s. However, a fundamental structural shift occurred with the 2008 Global Financial Crisis, which necessitated a reconstruction of risk allocation and financing models. Subsequently, environmental crises integrated "sustainability" principles into contracts, while the COVID-19 pandemic highlighted the critical importance of insurance mechanisms against unforeseen risks. Finally, rapid technological advancements have given rise to R&D-focused, multi-stakeholder "hybrid partnerships," representing the latest evolutionary stage. The study highlights that this phase involves increasing complexity and heterogeneous applications across different countries, which pose significant regulatory challenges and potential systemic risks to the long-term viability of the PPP model.

Keywords: Public-Private Partnerships, Historical Evolution, Hybrid Partnerships, Risk Management, Sustainability.

1. Giriş

Kamu sektörü ile özel sektörün kamusal faaliyetleri birlikte yürütmesi uzun bir geçmişe sahip bir yöntemdir. Bu uygulamanın ilk örneklerinden biri, vergilerin toplanması için mültezimlere verilen imtiyazlardır. Mültezimler devlet adına vergileri toplar ve karşılığında belirli bir payı gelir olarak alırlardı. Vergi toplamayı kolaylaştırmak amacıyla bölgelerinde nüfuz sahibi olan ve en yüksek teklifi veren kişiler arasından seçilen mültezimler, iltizamdan daha fazla kazanç elde etme hedefiyle halktan devlete önerdikleri tutarın çok üzerinde vergi toplamaya başlamıştı. Bu durum bir süre sonra halkta ciddi rahatsızlık yaratmış ve sistemin devletin kendi memurları eliyle yürütülmesine geçilmesine yol açmıştır.

Bu çalışmada kamu-özel işbirliklerinin evrimi, tam da bu tarihsel bakış açısıyla, süreç içinde yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı dönüşümler perspektifinden ele alınmaktadır. Bu amaçla, küresel düzeyde etkili olan ekonomik, sosyal ve politik olayların kamu sektörü ile özel sektörün ortak mal ve hizmet sunumunu nasıl şekillendirdiği değerlendirilmektedir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır: birinci bölümde kamu-özel işbirlikleri tanıtılmakta, ikinci bölümde modern kamu-özel işbirlikleri incelenmekte, üçüncü bölümde kamu-özel işbirliklerinin evrimi ele alınmakta, dördüncü bölümde güncel gelişmeler tartışılmakta, beşinci bölümde ise genel bir değerlendirme sunulmaktadır.

2. Kamu-Özel İşbirlikleri

Kamu-özel işbirlikleri (KÖİ), kamunun ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetin tasarım, finansman, inşa, işletme, bakım-onarım ve bazı durumlarda yenileme süreçlerinin özel sektör tarafından üstlenildiği; kamunun ise esas olarak gözetim, düzenleme ve kısmen finansman sağlama işlevini yürüttüğü; sözleşmeye dayalı ve sözleşme sonunda varlıkların genellikle kamuya devredildiği ortaklıklardır (Forrer, Kee, Newcomer ve Boyer, 2010; Bloomgarden ve Blumenfeld, 2013; Engel, Fischer ve Galetovic, 2013).

KÖİ’lerde yatırım ve hizmet sunumu tek bir uzun vadeli sözleşmede birleştirilir. Sözleşme süresi genellikle on yılları kapsar ve bu süre boyunca varlıkların yönetimi ile kontrolü özel ortağa aittir. Yatırım maliyetleri ve

diğer giderler, kullanıcı ödemeleri ile kamu transferlerinden karşılanmaktadır (Engel, Fischer ve Galetovic, 2013, s. 84).

KÖİ'lerin temel amacı, risklerin ve getirilerin kamu ile özel sektörün yapısına en uygun şekilde paylaşılması yoluyla mal ve hizmet sunumunda etkinlik ve verimliliği artırmaktır. Bu ortaklıklar, mal ve hizmetlerin tamamen kamu tarafından sağlandığı geleneksel kamu sunumuna güçlü bir alternatif oluşturur. Özel sektör işbirliği sayesinde finansman zorluğu yaşanan projeler hayata geçirilebilir. Özel ortağın rekabetçi ve kâr odaklı yapısı, daha etkin, verimli, deneyimli, uzman ve yenilikçi hizmet üretimini mümkün kılar. Kamu sektörü ise düzenleyici ve güvence sağlayıcı rolünü üstlenir (Yehoue, 2013a, s. 1-2).

KÖİ'ler, daha yüksek harcama getirisi sağlama, kaliteli çıktı elde etme, projelerin zamanında ve bütçe aşımı olmadan tamamlanması gibi gerekçelerle tercih edilmektedir (Dolla ve Laishram, 2020, s. 3898). Finansmanın özel sektörcce karşılanması, kamu bütçesi üzerindeki baskıyı azaltmakta ve geleneksel yöntemle yürütülmesi zorunlu harcamalara daha fazla kaynak ayrılabilmesini sağlamaktadır (Vries, 2013b).

Mal ve hizmet sunumunda kamu ile özel aktörlerin birlikte yer aldığı uygulamalar daha eski dönemlere uzansa da modern anlamda KÖİ'lerin 17. yüzyılda ortaya çıktığı kabul edilir. Sanayi Devrimi öncesinde ekonomi modernleşmeye başlamış, kamusal faaliyetler özel aktörler aracılığıyla yürütülür hâle gelmiştir. Sanayi Devrimi ile bu uygulamalar hızla yaygınlaşmıştır.

20. yüzyılın ortalarına kadar süren iki dünya savaşı, KÖİ'ler üzerinde kamunun doğrudan faaliyet göstermeyi tercih etmesi yönünde belirleyici olmuştur. Savaş sonrası yeniden inşa ihtiyaçları ve Büyük Buhran, kamunun ekonomiye doğrudan müdahalesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde kamu girişimleri ve kamu mülkiyeti hâkim konumunu 1970'lerin sonuna kadar korumuştur. 1980'lerin başında aşırı büyüyen kamu sektörü ekonomik sorunların temel kaynağı olarak görülmüş ve çözüm olarak özelleştirme politikalarına başvurulmuştur. Özelleştirmelerin sınırlarına gelindiğinde ise artan kamu ihtiyaçları ve kaynak kısıtları, KÖİ'leri yeniden gündeme taşımıştır.

3. Modern Kamu-Özel İşbirlikleri

1970’lerin sonunda kamu sektöründeki aşırı büyüme verimsizliği artırmış; bu durum kamu yönetiminde reform arayışlarını tetikleyerek “Yeni Kamu Yönetimi” paradigmasının doğuşuna yol açmıştır. Finansal krizler, katı idari prosedürler, personel reformları ve yürütmenin bakanlıklardan uzaklaştırılması gibi alanlardaki değişim ihtiyacı, geleneksel bürokratik yapının yerini yeni bir anlayışa bırakmasını zorunlu kılmıştır. Hükümetlerden daha verimli, sonuç ve müşteri odaklı olmaları ile daha az harcama karşılığında daha yüksek değer üretmeleri beklenmiştir (Pollitt, Thiel ve Homburg, 2007). Bu dönemde kamu performansının özel sektör yöntemleriyle yükseltilmesi hedeflenmiş; altyapı hizmetlerinin iç yönetimini iyileştirmenin bir aracı olarak tasarlanan KÖİ, yeni kamu yönetiminin temel hizmet sunum mekanizması haline gelmiştir (Rakić ve Rađenović, 2011; Casady, Eriksson, Levitt ve Scott, 2020).

Yeni kamu yönetimi, 21. yüzyılda kamu yapısının giderek parçalanması ve belirsizleşmesiyle birlikte politika oluşturma ile uygulama süreçlerinin meşruiyetini ve bağlantılılığını kabul eden “Yeni Kamu Yönetişi” anlayışını beraberinde getirmiştir. Kamu kurumlarının rolü doğrudan yapmaktan düzenlemeye doğru evrilmiş; hizmet sunumunda özel sektör katılımı belirgin şekilde artmıştır. Hizmet yeterliliği, program maliyetleri ve kurumsal etkinlik konusundaki kaygılar, üçüncü taraf yönetimi ya da vekalet yoluyla yönetim olarak bilinen dolaylı yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişme, kamu kurumlarını politika sorunlarını çözmede üçüncü taraf aktörlerle karmaşık ve karşılıklı bağımlı ilişkilere sokmuştur. Giderek ağ bağlantılı hâle gelen bu ortam, örgüt sosyolojisi ve ağ teorisine dayanan Yeni Kamu Yönetişi paradigmasını doğurmuştur (Casady, Eriksson, Levitt ve Scott, 2020).

Yeni kamu yönetimi reformları piyasa temelli rekabet ve performans yönetimiyle kamu verimliliğini artırmayı hedeflerken, yeni kamu yönetişi reformları sektörler ve toplum katmanları arasında işbirliğini güçlendirerek kamu değerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Yönetişim ağları, ortaklıklar, birlikte yaratma ve ortak üretim süreçlerinde vatandaşların katılımı bu anlayışın temel unsurlarıdır (Krogh ve Triantafillou, 2024). Böylece KÖİ’ler, toplum ağıyla uyumlu yeni yönetim biçimlerinin ve genişleyen bir araç

yelpazesinin ayrılmaz parçası olarak konumlandırılmıştır (Casady, Eriksson, Levitt ve Scott, 2020).

Performans, etkinlik ve verimlilik odaklı yeni kamu yönetimi, zamanla toplumun daha geniş kesimlerini, kar amacı gütmeyen kuruluşları, vatandaşları ve uluslararası aktörleri de içine alan çok yönlü, çok paydaşlı, katılımcı ve etkileşimli bir yönetim anlayışına dönüşmüştür. Tam da bu dönüşüm, modern anlamda KÖİ'lerin ortaya çıkışının temel dinamiğini oluşturmuştur.

Modern KÖİ'ler 1990'larda Avustralya ve Birleşik Krallık'ta başlamış; kısa sürede önce Avrupa ve Kanada'ya, ardından dünyanın pek çok bölgesine yayılmıştır (Hodge, Greve ve Boardman, 2017, s. 274). Bu dönemde otoyollar, su ve kanalizasyon sistemleri, limanlar, havalimanları, köprüler, hastaneler ve okullar gibi yüksek başlangıç yatırımı gerektiren projeler ağırlıklı olarak KÖİ modeli ile gerçekleştirilmiştir (Engel, Fischer ve Galetovic, 2013, s. 83).

Proje seçiminde etkinlik ölçütü olarak harcama getirisi (value for money) hesaplamaları standart uygulama haline gelmiştir. Bu değerlendirmede riskler, maliyet etkinliği, çıktı kalitesi ve fiyatlandırma gibi unsurlar dikkate alınmakta; sonuçlar hem ortaklık kurulup kurulmayacağı kararında hem de en uygun ortağın seçiminde kullanılmaktadır.

Aynı dönemde Kamu Sektörü Karşılaştırmacısı (Public Sector Comparator) aracı da yaygın olarak devreye sokulmuştur. Bu araç sayesinde projenin tamamen kamu eliyle yürütülmesi ile özel sektör ortaklığı durumunda ortaya çıkacak harcama getirileri karşılaştırılmakta ve nihai karar bu karşılaştırmaya dayandırılmaktadır (Queiroz ve Martinez, 2013, s. 16-17).

4. Kamu-Özel İşbirliklerinin Evrimi

4.1. 2008 Küresel Finans Krizi ve Kamu-Özel İşbirlikleri

20. yüzyıl başlarında geleneksel KÖİ'lerde özel girişimlerin kâr odaklı doğası ve piyasa başarısızlıkları gibi etkenler, kamunun ortak girişimlerdeki rolünü ve müdahalesini belirgin şekilde artırmıştır. 1930'lu yıllardaki ekonomik kriz ile savaş ortamı bu girişimlerin millileştirilmesine yol açmış;

1970’li yıllara gelindiğinde ise kamu sektörünün aşırı büyümesinin yarattığı aksaklıklar özelleştirme dalgasını tetiklemiştir. 1990’lı yıllardan 2008 krizine kadar kamu girişimi ile özel girişimin birleştiği bir model olan KÖİ’ler yeniden yükselişe geçmiştir.

2008 küresel finans krizi finans sektöründe ciddi bir çöküşe yol açmış; finansman kaynakları daralmış, borçlanma maliyetleri önemli ölçüde yükselmiştir. Özel sektörün bankalardan kredi alma olanakları sınırlanmış ve borçlanma ancak daha yüksek faiz oranlarıyla mümkün olmuştur. Uzun vadeli finansman gerektiren yapısı nedeniyle KÖİ’ler bu durumdan doğrudan olumsuz etkilenmiş; özel ortaklar zor durumda kalmıştır. Bazı projeler artırılan maliyetlerle tamamlanabilmiş, bazıları finansman bulunamadığı için hayata geçirilememiş, vazgeçilmesi mümkün olmayan kritik projeler ise kamunun inisiyatifiyle yürütülmüştür. Kriz kamu bütçelerini yüksek açıklarla karşı karşıya bırakmasına rağmen KÖİ modelinden tamamen vazgeçilmemiştir. Bir süreliğine bu modelle yürütülen projelerde azalma yaşanmış olsa da, model terk edilmemiş; aksine karşılaşılan risklere karşı güçlendirici reformlar uygulanmıştır.

2008 krizinden sonra uluslararası kuruluşlar, özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere KÖİ’leri daha aktif biçimde önermeye başlamıştır. Bu dönemde KÖİ’ler hem etkin altyapı sunumu hem büyüme politikaları hem de siyasi başarı açısından en uygun seçeneklerden biri olarak kabul edilmiştir (Hodge, Greve ve Boardman, 2017, s. 273, 366, 367).

Bu ülkelerin KÖİ deneyimleri, sözleşmelerin işleyişinde kurumsal yapının kritik önemini açıkça ortaya koymuştur. Bazı ülkelerde zayıf kurumsal altyapı, siyasi sorunlar ve müzakere süreçlerindeki aksaklıklar sözleşmelerin iptaline ya da yenilenmemesine neden olmuştur. Bu durum hizmet iyileştirme hedeflerinin tam olarak gerçekleşmesini engellemiş ve yatırımcı güvenini zedelemiştir. Özel ortakları KÖİ kurmaya teşvik etmek için uygun bir ortam yaratmak ancak kurumsal yapının güçlendirilmesiyle mümkündür. Şeffaf ve özel bir KÖİ mevzuatı, dava açma ile erken fesih mekanizmaları, risk tahsisi yönergeleri ve muhasebe kuralları bu ortamın temel unsurlarıdır (Yehoue, 2013a, s. 7).

KÖİ’lerin en önemli gerekçelerinden biri özel sektör katılımıyla elde edilecek etkinlik ve verimlilik kazanımlarıdır. KÖİ’lerde kamunun rolünün genişlemesi ve riskin büyük kısmının kamu tarafından üstlenilmesi, özel sektörün daha az sorumluluk taşımasına yol açabilir. Bu da etkinlik ve

verimlilik için gereken çabanın azalması anlamına gelir. Dolayısıyla özel sektörün çalışma motivasyonunu canlı tutacak denge ile denetim mekanizmaları kurulması zorunludur (Vries, 2013a, s. 47). Etkin bir yasal çerçeve ve kurumların güçlü işleyişi dış finansman fırsatlarını artırır; kamu garantilerine duyulan ihtiyacı azaltır ve risklerin özel sektöre aktarılması gibi KÖİ'nin temel özelliğini güçlendirir (Queiroz ve Martinez, 2013; Yehoue, 2013a).

Krizin etkisiyle KÖİ'lerde kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve finansman olanaklarının iyileştirilmesi acil bir ihtiyaç haline gelmiştir. Kriz sonrası dönemde bu ihtiyaçlar kapsamlı bir reform sürecini başlatmıştır. Kurumsal kapasiteyi geliştirmeye yönelik düzenlemelerde standartlaştırma, şeffaflık ve esneklik ön plana çıkmıştır.

4.1.1. Kurumsal Kapasite

KÖİ özünde kamu sektörü ile özel sektör arasında bir sözleşme ilişkisi kurar. Bu sözleşmeler farklı kamu kurumları ile özel sektör aktörleri arasında imzalanmaktadır. Her kurum, genel mevzuat çerçevesinde ve kendi görev alanı doğrultusunda farklı biçim ve içerikte sözleşmeler hazırlamakta, bunların takibini de kendisi yürütmektedir. KÖİ'leri daha erken benimseyen İngiltere, ABD, Kanada ve Avustralya gibi ülkeler, birikimlerinden yola çıkarak düzenleyici bir çerçeve oluşturmaya başlamıştır. Deneyimlerinin ilk aşamalarında hem ortaklığın gereklilikleri hem de kamu sektörünün bu süreci destekleme kapasitesi açısından projelere özgü yaklaşımlar tercih etmişlerdir. Zamanla proje bazlı kılavuz ve politikaların geliştirilmesi, sözleşmelerin standartlaştırılmasına ve KÖİ'lerin kurumsallaşmasına yol açmıştır (Xenidis, 2013, s. 26-27). Standartlaştırma sayesinde süreçlerde belirlilik, tutarlılık ve şeffaflık artırılmakta; müzakere süreleri ile maliyetleri düşürülmekte, tekrarlar önlenmekte ve süreç daha kolay izlenebilir hâle gelmektedir (HM Treasury, 2012). Birçok ülkede, genellikle uluslararası kuruluşların desteğiyle, yalnızca KÖİ'leri düzenleyen özel mevzuat ve sadece bu ortaklıklarla ilgilenen uzman birimler kurulmuştur (örnek: Kenya) (Bayliss ve Wacyenberge, 2018, s. 580-581).

KÖİ'lerde kamu ve özel sektör farklı motivasyonlarla hareket eder; bu durum çıkar çatışmalarına zemin hazırlayabilir. Özel sektör kâr güdüsüyle, kamu ise daha etkin ve verimli hizmet alma hedefiyle bir araya gelmektedir. Sözleşmelerin tarafı genellikle siyasetler ya da bürokratlardır. Bu yapı, özel

ortağın kamu çıkarlarını ikinci plana atma, kamu temsilcilerinin kişisel çıkar gözetme ya da özel ortağın kamu aktörlerini manipüle etme riskini barındırır. Sözleşme hazırlık sürecinde özel sektörün kâr motivasyonunun etkinlik ve verimliliği destekleyecek, kamu yararına zarar vermeyecek ve kamu temsilcilerinin çıkar sağlama eğilimini en aza indirecek düzenlemeler yapılması zorunlu hâle gelmiştir. Bu ihtiyaç, KÖİ’lerde şeffaflığın artırılması yönünde önemli reform adımlarının atılmasını sağlamıştır.

KÖİ projeleri finansman, yapım, işletim ve yönetim gibi aşamalarda uzun süreli ve detaylıdır. Bazı projeler kamu bilançolarında yer alırken bazıları yer almaz. Tamamen özel finansmanla ve risk özel sektörde olsa dahi kamuoyu proje hakkında bilgi talep eder. Kamunun sağladığı finansman, garanti ve üstlendiği riskler nedeniyle süreçlerin izlenmesi, gerektiğinde müdahale edilmesi ve harcama getirisi gelişmelerinin takibi önem taşır. Bu bağlamda hem taraflar arasında hem de kamuoyuyla bilgi paylaşımı, projenin özel ortağının kamu tarafına, tüm tarafların ise kamuoyuna hesap verebilirliğini güçlendirmektedir (HM Treasury, 2012).

Kurumsal düzenlemelerde şeffaflığın temel amacı, kamu adına hareket eden aktör ve kurumların hesap verebilirliğini güvence altına almaktır. Bireysel çıkarlar ile özel sektörün kâr amacının kamu yararının önüne geçme riski yüksek olduğundan, projenin özel sektör işbirliğiyle yürütülmesinin en yüksek kamu yararını sağlayacağı nesnel olarak kanıtlanmalıdır. Bu amaçla harcama getirisi hesaplanmakta ve KÖİ alternatifi, geleneksel kamu yürütmesiyle (Kamu Sektörü Karşılaştırmacı aracılığıyla) karşılaştırılmaktadır (Zhao, 2024). Harcama getirisi hesaplamaları ve Karşılaştırmacı araçları projelerin nesnel değerlendirilmesini hedefler.

Harcama getirisi hesaplamaları aynı zamanda ihale tekliflerinin değerlendirilmesinde de kullanılır. İhalede genellikle en yüksek harcama getirisi sunan ya da en düşük maliyet/fiyat, en kısa süre gibi belirli kriterleri karşılayan teklifler kabul edilir. Birçok ülkede şeffaflık ve hesap verebilirlik adına ortaklığın ve seçilen teklifin gerekçelendirilmesi, kullanılan objektif değerlendirme yönteminin ve ayrıntılarının kamuoyuyla paylaşılması zorunlu kılınmıştır.

Bu doğrultuda pek çok ülkede ihale belgelerinin tamamı, verilen yanıtlar, nihai sözleşmeler, teklif değerlendirme ve seçim süreçlerine ilişkin denetçi raporları ile seçimin maliyet gerekçesi kamuoyuna açıklanmaktadır. Bazı

ülkelerde (örneğin İsviçre) projeler doğrudan referanduma sunulmaktadır (Xenidis, 2013, s. 28-29).

2008 krizi sonrasında KÖİ'lerin kamu ve özel sektör bilançolarında raporlanması önemli bir gelişme olmuştur. Projelerin finansmanı büyük ölçüde özel sektörce karşılandığı için kamu bütçesine yük getirmemesi bu modelin tercih nedenlerinden biridir. Özel finansman, kamu kaynaklarının başka alanlara yönlendirilmesini mümkün kılar. Ancak özel sektörün büyük yatırımlara teşviki gelir garantisi ya da kamu güvencesi gerektirebilmekte; bu da koşullu yükümlülük doğurmaktadır. Normal şartlarda bu yükümlülükler kamu bilançosunda tam gösterilmemekteydi. Kriz koşullarında ise örtük ya da açık koşullu yükümlülükler kamu bütçesi üzerinde ciddi baskı yaratmıştır. 2008'de birçok finans kuruluşunun ve KÖİ projesinin finansman zorluğu yaşaması, vazgeçilemez projelerin kamu tarafından kurtarılması yükünü artırmış ve muhasebeleştirme reformlarını zorunlu kılmıştır. Koşullu yükümlülüklerin ve ödeme/gelir garantilerinin bütçede yer almaması borç yükünün düşük görünmesine yol açmakta; bütçe şeffaflığını ve borç yönetimini zorlaştırmaktadır.

Kriz sonrası uluslararası kuruluşlar, doğrudan üstlenilmeyen yükümlülüklerin de bütçede gösterilmesini sağlayacak muhasebe standartları getirmiş ve yardım koşullarını bu doğrultuda sıkılaştırmıştır. Aynı zamanda projelerin hem kamu hem özel sektör bilançolarında karışıklık ve tekrara yol açmadan doğru raporlanması için çalışmalar yürütülmüştür (Vries, 2013b; Willems ve Dooren, 2016).

2008 krizi koşulları, özellikle özel sektör üzerindeki finansman baskısı nedeniyle sözleşmelerin gözden geçirilmesi ve yenilenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Sözleşmelerin uzun vadeli ve yüksek sermaye gerektiren yapısı, gelecekteki belirsizliklere uyum sağlayabilecek esneklikte tasarlanmasını zorunlu kılmıştır. Finansman zorluklarının yanı sıra teknolojik değişim, projelerin güncelliğini yitirmesi, harcama getirisi ve gelir tahminlerinin zamanla değişmesi, alt hizmetlerin (yemek, temizlik vb.) ayrı temin edilmesinin maliyet avantajı yaratabilmesi gibi faktörler esneklik düzenlemelerini etkilemiştir (HM Treasury, 2012).

Esneklik hedefi, sözleşmenin başlangıçta gelecek belirsizliklere karşı yeniden düzenleme gerektirmeyecek şekilde yapılandırılmasıdır. Vade, risk paylaşımı, getiri dağılımı, teknoloji adaptasyonu ve alt hizmetlerin bölünebilirliği gibi unsurlar başlangıçta esnek düzenlenirse yeniden

müzakere ihtiyacı azalır. Uygulamada ise esneklik genellikle yeniden müzakerelerle sağlanmaktadır.

Sözleşmelerin yeniden müzakeresi taraflardan kaynaklanan nedenlerle olabileceği gibi, ekonomik krizler, doğal afetler veya yıkıcı teknolojik değişimler gibi dışsal faktörlerden de kaynaklanabilir (Xenidis, 2013, s. 30). Özel taraf genellikle süre ve gelir koşullarının iyileştirilmesini talep eder. Süre uzatmaları hizmet gecikmesi ve risk artışı, kısaltmalar ise kalite düşüşü riski taşır. Gelir yeniden görüşmeleri ise fiyatlandırma veya tahmin yetersizliğinden doğar; özel sektör finansman koşullarındaki değişim ya da piyasa fiyatlarındaki yükselişten yararlanmak ister.

Olağan koşullarda yeniden müzakereler çoğunlukla özel sektör talebiyle başlar ve şartlar onun lehine değişir (Xenidis, 2013, s. 30). Kamunun yetersiz hazırlığı (siyasi gerekçeler veya aciliyet nedeniyle) da bu süreçte katkıda bulunur (Bayliss ve Waeyenberge, 2018, s. 580-581). Dışsal faktörler ise küçük projelerin iptaline, büyük projelerin yenilenmesine yol açar ve genellikle riskin daha fazlasını kamuya yükler.

2008 krizi ve sonrası dönemde yeniden müzakerelerin sıklaşması, ülkelerin bu konudaki mevzuatını iyileştirmesine neden olmuştur. Yeniden müzakere platformları oluşturulmuş; özellikle karmaşık projelerde ve kamu finansal destek sağladığında yeni eğilimler ortaya çıkmıştır. İlk 3+ yıl müzakere dondurma, risk dağılımının ve getiri oranlarının netleştirilmesi, sözleşme değişikliğinde risk matrisinin korunması gibi düzenlemeler bu kapsamda uygulanmıştır (Guasch, Benitez, Portabales ve Flor, 2014).

4.1.2. Finansman Düzenlemeleri

2008 krizi, KÖİ'lerin belki de en şiddetli etkisini finansman ve fonlama alanında göstermiştir. Finansal kriz bankalar başta olmak üzere finans sektörünü derinden sarsmış; bu durum, projelerinin büyük kısmını banka kredileriyle finanse eden özel ortaklara doğrudan yansımıştır. Bankaların sağladığı kaynaklarda yaşanan daralma projelerin finansmanını kısıtlamış, bazı projelerin tamamen durmasına, bazılarının ise kamu tarafından kurtarılarak tamamlanmasına yol açmıştır. Kamu, finansman açığını kapatmak için iki temel yol izlemiştir: ya daha geniş kaynaklara erişim avantajını kullanarak projenin tamamını ya da bir kısmını doğrudan üstlenmiş ya da özel ortağın devamını sağlayacak düzeyde fon aktarımı

yapmıştır. Kriz sonrası dönemde benzer finansman zorluklarının tekrarlanmasını önlemek amacıyla köklü reformlar hayata geçirilmiştir.

Bu reformların başında kamu sektörünün finansmandaki rolünün artırılması gelmektedir (örnek: Kanada). Kamu daha geniş kaynaklara erişebildiği için projelerin sürdürülebilirliği güçlenmekte, ayrıca daha düşük faiz ve daha uzun vade avantajı finansman maliyetlerini düşürmektedir (Hussain ve Siemiatycki, 2018). Kamunun rolü, kalkınma bankaları, kamu bankaları, ikili ve çok taraflı kuruluşlar aracılığıyla finansmanın artırılması ya da kullanılabilirlik ödemeleri gibi bazı piyasa risklerinin kamu tarafından üstlenilmesi yoluyla da desteklenmiştir (Yehoue, 2013b).

Banka dışı uzun vadeli ve istikrarlı finansman kaynaklarının devreye sokulması da kriz sonrası düzenlemelerin önemli bir parçası olmuştur (HM Treasury, 2012). Bu dönemde uluslararası kuruluşlar, ulusal kalkınma bankaları, emeklilik ve sigorta fonları yeni finansman aktörleri olarak öne çıkmıştır (Yehoue, 2013b). Dünya Bankası, Asya Kalkınma Bankası ve Afrika Kalkınma Bankası gibi kurumlar KÖİ'lere sağladıkları desteği artırmıştır (Bayliss ve Waeyenberge, 2018, s. 580). Emeklilik fonlarının ilgisi ise devlet garantili istikrarlı projelerden, öngörülebilir getiri oranlarından ve kamunun daha fazla risk üstlenmesinden kaynaklanmaktadır (Hodge ve Greve, 2017, s. 365, 367).

Finansman çeşitlendirmesi için ülkeler farklı araçlar geliştirmiştir. ABD'de Özel Faaliyet Tahvilleri vergi muafiyetli faiz avantajı sunmakta ve nitelikli tesisler için üst sınırla kullanılmaktadır. Ulaştırma Altyapısı Finansmanı ve İnovasyon Yasası ise doğrudan kredi, kredi garantisi ve yedek kredi hatları sağlamaktadır (Vries, 2013a, s. 42). Çin'de ise eskimiş altyapının yenilenmesi için endüstriyel fonlar ve varlığa dayalı menkul kıymetleştirme önerilmiştir (Yu, Chen ve Sun, 2018, s. 394).

Yeniden yapılandırma, çok taraflı finansman ve yerel para birimi kredileri gibi araçlar da bu dönemde öne çıkmıştır. Yeniden yapılandırma finansmanı kolaylaştırırken, çok taraflı finansman riski birden fazla aktör arasında dağıtmaktadır. Yerel para birimi kredilerinde döviz takası imkanları ise kur riskini azaltmaktadır (Yehoue, 2013b).

Genel olarak kriz sonrasında KÖİ'lerde harcamaların karşılığının alınmasına (Buso ve Greco, 2023, s. 856) ile kalite ve performansa (Xenidis, 2013, s. 29) daha fazla ağırlık verilmeye başlanmıştır. En yaygın uygulama alanları enerji ve ulaşım olmuş; enerji projeleri yenilenebilir kaynaklarla

genişlerken, telekomünikasyonda dijitalleşme yeni hizmet biçimlerini doğurmuştur (Hodge, Greve ve Boardman, 2017, s. 273, 366, 367). Teknolojik gelişmeler ve değişen öncelikler, KÖİ'lerin yeni bir dönüşüm sürecine girmesinin kapısını aralamıştır.

4.2. Sürdürülebilirlik ve Kamu-Özel İşbirlikleri

Teknolojik ilerleme ve küresel büyüme rakamlarına rağmen dünya genelinde temel gereksinimlerin karşılanamaması, gelir ve refah eşitsizlikleri, ekolojik dengenin bozulması, aşırı tüketim ve üretimden kaynaklanan atık yükü ile çatışmaların yol açtığı insani ve ekonomik sorunlar, politika yapıcılarının uzun süredir farkında olduğu ve çözüm aradığı başlıca alanlardır. Bu gelişmeler hem ulusal hem küresel düzeyde kalkınmanın sağlanması ve sürdürülebilirliğinin önünde ciddi engeller oluşturmaktadır. Sorunların giderek ağırlaşması, daha fazla gecikmeden kapsamlı ve somut adımlar atılmasını zorunlu kılmıştır.

Bu sosyal, ekonomik ve ekolojik nitelikteki küresel sorunların çözümü, toplumun tüm kesimlerinin ortak hareketini gerektirmektedir. Küresel farkındalık yaratılması, kamuoyunun bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi ile ortak yol haritasının çizilmesinde uluslararası kuruluşlar öncü rol üstlenmiştir.

Küresel zorluklarla mücadele gereği en açık ve kapsamlı biçimde 2008 krizi sonrasında ortaya çıkmıştır. Krizle birlikte yüksek işsizlik, enflasyonist baskılar ve mali açıklar gibi acil sorunların yanı sıra alışlagelen ekonomik faaliyetlerin uzun vadede sürdürülemez olduğu anlaşılmıştır. Mevcut büyüme modeli, geri dönüşü olmayan kaynak kıtlığı, çevre kirliliği, iklim değişikliği ve biyolojik çeşitlilik kaybı gibi riskler barındırmaktadır (OECD, 2011).

OECD (2011), bu zorlukların çözümü için Yeşil Büyüme Stratejisi'ni geliştirmiştir. Strateji, ekonomik büyüme ve kalkınmanın iklim değişikliğiyle mücadele, ekolojik bozulmanın önlenmesi ve doğal kaynak israfının azaltılması hedefleriyle uyumlu biçimde nasıl gerçekleştirileceğine dair bir çerçeve sunmaktadır. Çevre odaklı yapısal dönüşüm için yeni iş modelleri, çalışma düzenleri, şehir planlaması gibi teknolojik olmayan değişimler ile inovasyonların kolektif ele alınmasını vurgulamakta; kamu ve piyasa başarısızlıklarına yönelik öneriler içermektedir.

Yeşil büyüme projelerinin finansmanında KÖİ kullanılması bu önerilerden biridir. Bu projeler düzenleyici risk taşıdığı için kamunun, özel sektörün risk yönetimi motivasyonunu zedelemekten riskleri hafifletmesi ve yatırımları cazip hale getirmesi gerektiği belirtilmiştir. Ancak ortaklığın dikkatle tasarlanması, sağlam kurumsal ve düzenleyici çerçeve, yeterli idari kapasite, şeffaflık ve uygun sözleşme yapısı şart koşulmuştur. Çıktının belirlenmesi zor olan projelerde ise KÖİ'nin uygun olmadığı ifade edilmiştir (OECD, 2011).

Küresel zorluklara karşı en kapsamlı adım Birleşmiş Milletler tarafından atılmıştır. BM, 2015 yılında açlık ve yoksulluğun sona erdirilmesi, sağlık ve eğitimin iyileştirilmesi, eşitsizliğin azaltılması, ekonomik büyümeyi teşvik eden stratejilerin geliştirilmesi ve tüm bunların iklim değişikliğiyle mücadele ve çevre koruma hedefleriyle uyumlu yürütülmesi amacıyla “2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi”ni kabul etmiştir. Gündemin merkezinde 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (SKH) yer almakta olup tüm üye devletler tarafından onaylanmıştır (United Nations, 2015; United Nations, 2025a).

BM, SKH'lere ulaşmada küresel işbirliğinin kritik önemine işaret etmekte ve 17. Maddeyi doğrudan “ortaklıklar”a ayırmaktadır. Hedefler, farklı sektör ve aktörlerin finansal kaynak, bilgi birikimi ve uzmanlığı bir araya getirmesini gerektirmektedir. Çok paydaşlı sürdürülebilir kalkınma ortaklıkları, bilgi, uzmanlık, teknoloji ve finansal kaynakların harekete geçirilmesi ve paylaşılması için vazgeçilmez araçlar olarak görülmektedir. Bu ortaklıklar yoluyla etkili kamu, kamu-özel ve sivil toplum işbirliğinin teşvik edilmesi ve ulusal düzeyde paydaşlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi hedeflenmektedir (United Nations, 2025b).

Bu çok paydaşlı yapı uluslararası kuruluşları, sivil toplum örgütlerini ve vatandaşları kapsamakta; küresel ve ulusal düzeyde kamu-özel sektör işbirliğini içermektedir. Toplumun tüm kesimlerinin ortak hareketi başarıyı hızlandıracaktır. SKH bağlamında KÖİ'ler, genel anlamda kamu ve özel sektörün birlikte hareket etmesini ve özel sektörün kamu politikaları doğrultusunda faaliyet yürütmesini ifade eder. Hem doğrudan SKH odaklı KÖİ'ler kurulabilmekte hem de mevcut KÖİ'ler faaliyetlerini bu hedeflere uyarlamaktadır.

KÖİ projeleri önemli sosyoekonomik ve çevresel etkilere sahiptir (Dolla ve Laishram, 2020, s. 3896). Bu nedenle sürdürülebilirlik hedefleri ve 2030

Gündemi, KÖİ'lerin işleyişiyle doğrudan ilgilidir. Sürdürülebilirlik her aşamada dikkate alınmalı; özellikle yapım ve işletim süreçlerinde belirgin etkiler ortaya çıkmaktadır. Projelerin baştan sürdürülebilirlik hedeflerine uygun tasarlanması kritik önem taşır. Özel sektör proje tasarımında bu hedefleri gözetmeli, kamu ise ihale sürecinde tekliflerin sürdürülebilirlik kriterlerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmelidir. Yasal ve kurumsal düzenlemelerle sürdürülebilirlik çerçevesi netleştirilmeli ki özel sektör tekliflerini kamu beklentilerine göre şekillendirebilsin.

Sürdürülebilirlik hedeflerinin kuruluş aşamasına dahil edilmesi, özel sektörü daha sürdürülebilir proje önerileri sunmaya yönlendirecektir. Projeler toplumsal, ekonomik ve çevresel boyutlarıyla bütüncül tasarlanmalıdır. Çevresel hedefler ile zaman, maliyet, kalite ve performans gibi ekonomik unsurların yanı sıra sosyal kapsayıcılık da gözetildiğinde proje gerçek sürdürülebilirlik niteliği kazanır (Dolla ve Laishram, 2020, s. 3896).

SKH'ler dünya ülkeleri için asgari yaşam kalitesi ve çevre standartlarını tanımlamaktadır. Bu standartlardan en uzak olanlar yoksul ülkelerdir; hedeflere ulaşmak kurumsal kalkınma, ekonomik reform, yolsuzlukla mücadele ve yargı sisteminin iyileştirilmesini gerektirmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde kritik altyapının yalnızca kamu kaynaklarıyla sağlanması zordur. Bu nedenle özel sektörün, özellikle gelişmiş ekonomilerden uluslararası şirketlerin çekilmesi acil hâle gelmiştir (Zapatrina, 2018).

Ancak yabancı yatırımcıların altyapı ilgisinin azalması, zayıf yasal çerçeve, düşük getiri ve güvenilir yatırım ortamının yokluğu bu ülkelerde KÖİ'yi zorlaştırmaktadır (UNECE, 2016). Uluslararası toplum bu riskleri aşmak için yasal ve kurumsal iyileştirmeleri teşvik etmekte, yeni modeller geliştirmektedir (Zapatrina, 2018). BM-AEK bu kapsamda “İnsan Öncelikli Kamu-Özel İşbirliği” modelini oluşturmuştur. Modelin merkezinde insan yer almakta; açlık ve yoksullukla mücadele, eşitsizliklerin önlenmesi, temel hizmetlere erişim ve sosyal adalet hedeflenmektedir (UNECE, 2016).

İnsan Odaklı KÖİ'lerde değerlendirme kriterleri genişletilmiştir. Geleneksel harcama getirisi ve kamu karşılaştırmasının yanı sıra temel hizmet erişiminin iyileştirilmesi, sosyal eşitsizliğin azaltılması, ekonomik ve mali sürdürülebilirlik, çevresel dayanıklılık, projelerin tekrarlanabilirliği ve geniş paydaş katılımı da kriter olarak eklenmiştir (World Bank Group, 2025).

SKH yolundaki iklim değişikliği, gelir eşitsizliği ve doğal yaşam alanı kaybı gibi büyük zorluklar, ortaklığın vazgeçilmezliğini ortaya koymuştur.

Bu zorluklar kamu çıkarını yerine getirirken özel aktörlere bağımlılık gerektirdiğinden ortaklıklar ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri birleştiren melez yapılara dönüşmektedir. Bu yeni yaklaşım, dar sözleşmesel KÖİ'lerden örgütsel işbirliklerine geçişi ifade etmekte; hizmet ve yatırımlar farklı düzey ve sorumluluklardaki kamu-özel aktörlerin ortak eylemiyle sağlanmaktadır (George, Fewer, Lazzarini, McGahan ve Puranam, 2024, s. 12).

4.3. Küresel Salgın ve Kamu-Özel İşbirlikleri

2019'da Çin'de ortaya çıkan ve hızla dünyaya yayılan COVID-19 virüsü hem sosyal hem ekonomik açıdan büyük kayıplara yol açmıştır. Salgının yarattığı yıkım, ülkeleri hızlı ve etkili önlemler almaya zorlamıştır. Sağlık sistemleri salgının büyüklüğü karşısında yetersiz kalmış; yayılmayı engellemek için uygulanan kapanma tedbirleri ekonomik faaliyetleri ciddi biçimde yavaşlatmıştır. Ülkeler hem sağlık alanında hem de ekonomik sürekliliği sağlamak için acil politikalar geliştirmek durumunda kalmıştır. Temas kısıtlamaları nedeniyle birçok işletme kapanmış, milyonlarca insan işsiz kalmıştır. Devletler bu etkileri hafifletmek amacıyla geniş kapsamlı destek paketleri açıklamış; bu da kamu harcamalarında önemli artışa ve gelirlerden geçici ya da kalıcı olarak vazgeçilmesine neden olmuştur.

Salgın, genel mali etkilerinin yanı sıra küresel KÖİ piyasasını da belirgin biçimde yavaşlatmıştır. KÖİ projeleri, finans piyasalarındaki zayıflama, borçlanma olanaklarının daralması, kamunun uzun vadeli altyapı planlarından kısa vadeli kriz yönetimine geçişi ve hem kamu hem özel ortakların ödeme gücünü etkileyen ekonomik baskılarla karşı karşıya kalmıştır (World Bank Group, 2022a). Talepteki sert düşüş, KÖİ'lerin sunduğu ürün ve hizmetlere olan ilgiyi azaltmış, gelirleri önemli ölçüde düşürmüştür ve kamunun özel ortaklara gelir desteği sağlamasını gerektirmiştir.

Salgın özellikle ulaşım sektöründeki KÖİ projelerinin performansını ağır biçimde etkilemiş (World Bank Group, 2022a); buna karşılık sağlık altyapısı ve hizmet sunumunda özel sektör işbirliğine olan ihtiyacı ve eğilimi artırmıştır.

COVID-19, KÖİ'lerin hayatta kalma ve toparlanma stratejilerinde köklü bir paradigma değişikliği gerektirdiğini ortaya koymuştur. Öngörülemeyen büyük ölçekli olumsuz olaylara karşı risklerin ortaklar arasında dengeli

dağıtılması zorunlu hale gelmiştir. Dünya Bankası (2022a), salgının etkilerine karşı stratejik ve kısa vadeli tavsiyeler sunmak üzere PPIAF ve IPG Grubu birimleri ile işbirliği içinde Hızlı Müdahale Programı oluşturmuştur. Program kapsamında alınan tavsiye kararları hızlı müdahaleye katkı sağlamış; ancak salgın, ülkelerin bu tür krizlere karşı acil eylem planlarının ve belirsiz risklere önceden hazırlığın ne kadar kritik olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Salgının ilk şoku atlatıldıktan sonra ekonomik ve sosyal yaşam bir süre salgına uyumlu biçimde devam etmiş; normalleşme sürecinde etkiler daha net ortaya çıkmış ve 2020 yılında küresel çapta küçülme yaşanmıştır. 2021’den itibaren ekonomiler yavaş yavaş toparlanmaya başlamış; bu süreçte büyük çaplı krizlere karşı kriz öncesi hazırlık mekanizmalarına yönelik çalışmalar hız kazanmıştır.

Bu tür öngörülemeyen ve yıkıcı etkileri olan krizlere karşı en yaygın koruma aracı sigorta mekanizmasıdır. Genellikle zorunlu sigortalar şeklinde düzenli prim ödemeleriyle fon oluşturulur ve kriz anında finansman ihtiyacı bu fondan karşılanır. Büyük krizlerin yönetimi kamunun doğrudan sorumluluğunu gerektirdiğinden, bu sigortalar çoğunlukla kamu bünyesinde veya kamu gözetiminde yürütülür.

Devlet, özel sigorta piyasasının kapasitesinin yetersiz kaldığı ya da makul fiyatla sunulamadığı durumlarda kayıp karşılama gücünü artırır; bütçe kaynaklarını yeniden yönlendirir ve afet sonrası borçlanma veya vergi artışlarıyla finansman sağlar. Gelecekteki felaketlere hazırlık için ise doğrudan kendisi veya özel sektörle işbirliği içinde çeşitli finansman araçları geliştirir: afet rezervleri, finans kuruluşları ve uluslararası kuruluşlarla kredi anlaşmaları, afet tahvilleri ve afet bağlantılı menkul kıymetler bu araçlar arasındadır. Bu araçlar, özel sigortacıları belirli riskleri üstlenmeye teşvik etmek amacıyla KÖİ’lerde kullanılmıştır. Sigorta sektöründeki KÖİ’lerde kamu katılımı genellikle risk değerlendirme işbirliği ve risk azaltma yatırımlarıyla sınırlıdır. Devlet destekli kuruluşlar, özel sigortacılara karşı taraf olarak hareket eder ve zarar durdurma esasıyla sigortanın yenilenmesini sağlar. Afet sigortası alanındaki KÖİ’ler belirli risklerin sigortalanabilirliğini artırmayı hedefler.

Afetler genellikle bölgesel nitelikte olduğundan risk bölgesel olarak çeşitlendirilebilir. Ancak salgın gibi birikim riski bölgesel çeşitlendirmeyi sınırlamıştır. Bu nedenle salgın riskine karşı KÖİ’lerle kriz öncesi çözümde

riskin zamansal olarak çeşitlendirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Salgın krizi, iş kesintilerinin yönetiminde kriz anı ve sonrası devlet müdahalelerinin sınırlarını da göstermiştir. Krize önceden hazırlık amacıyla kurulan KÖİ'ler, risk azaltmada özel sektör desteğini sağlar; afet sonrası mali yardım ve bağış belirsizliğini azaltır, kayıpların telafisinde öngörülebilirlik sunar (Kartasheva, Pascucci ve Omid Ghavibazoo, 2025, s. 126-127).

5. Kamu-Özel İşbirliklerinde Güncel Gelişmeler

İnovasyon alanında yaşanan gelişmeler, KÖİ'lerin hem yapısını hem de işleyişini köklü biçimde dönüştürmüştür.

5.1. İnovasyon İşbirlikleri

KÖİ'ler son dönemde inovasyon alanında belirgin bir dönüşüm geçirmektedir. Özel sektörün daha dinamik, esnek ve yenilikçi yapısı ile yenilikçi alanların genellikle yüksek altyapı yatırımı gerektirmesi, bu alanda kamu-özel işbirliğini öne çıkarmaktadır. İnovasyon ile KÖİ arasındaki ilişki üç temel boyutta kendini göstermektedir:

- Projelerin tasarım, yapım ve işletim aşamalarında yeniliklere uyum ve esneklik ihtiyacı ile tarafların yenilikçi organizasyon yapısına sahip olması gerekliliği,
- Kamu ve özel sektörün doğrudan araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri için bir araya gelmesi,
- Geliştirilen yeniliklerin uygulamaya aktarılması amacıyla yeni KÖİ'lerin kurulması.

İnovasyon odaklı KÖİ'ler sayesinde daha geniş kitlelere daha kaliteli altyapı hizmeti sunulabilmektedir. Yeni teknolojiler sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve ekonomik verimliliği artırmaktadır. Ancak hızlı teknolojik değişim, bazı ekipman, teslimat modelleri ve geliştirme araçlarının maliyetlerini karşılayamadan eski ve yetersiz kalmasına yol açabilmektedir. Değişen teknolojik ortamda KÖİ'lerin yeni teknolojileri benimseme ve dinamik iş koşullarına uyum sağlama süreçleri kendine özgü karmaşıklıklar barındırmaktadır. Yeni teknolojiler proje döngüsünün tüm evrelerini etkilemekte; bilgi-iletişim teknolojileri karar alma, planlama ve raporlama aşamalarını, üretim teknolojileri ise yapım, işletim ve bakım süreçlerini

dönüştürmektedir. Bu teknolojiler mevcut sistemlere entegre edilebilmekte; tesisleri daha verimli, düşük maliyetli ve dış şoklara karşı dayanıklı hale getirmekte, altyapının gelecekteki kullanım biçimlerini de değiştirmektedir (World Bank Group, 2022b).

Bu alanda ortaklıklar, kamu araştırma kurumları, girişimciler ve endüstri aktörleri arasında belirli ortak araştırma hedeflerine ulaşmak için yasal bağlayıcılığı olan işbirlikleri şeklinde kurulmaktadır. Üç ila on yıl süren uzun vadeli kurumsal ve stratejik ortaklıklar niteliğindeki araştırma-inovasyon ortaklıkları, yüksek etkili araştırmalar için risk, ödül ve sorumluluk paylaşımıyla kaynakları bir araya getiren özel yasal ve kurumsal düzenlemeler içermektedir (Sikombe ve diğerleri, 2024).

İnovasyon programları ve projeleri hem uluslararası hem ulusal düzeyde çok paydaşlı işbirliğiyle yürütülmektedir. Amaç, dünya standartlarında bilim üretmek, inovasyon engellerini kaldırmak ve kamu-özel sektörün inovasyonu hayata geçirmede birlikte çalışmasını kolaylaştırmaktır. Bu alandaki uluslararası programlara AB'nin Ufuk 2020 ve Erasmus+ örnek gösterilebilir. Ufuk 2020, uluslararası ortaklıklar ile sanayi ve bilim insanların kapsayan geniş katılımcı gruplarına açıktır ve iki farklı KÖİ türü uygulanmaktadır:

- Uzun vadeli Ortak Girişimler (Joint Undertakings) veya Ortak Teknoloji Girişimleri (genellikle AB, sanayi birlikleri ve diğer ortakları içerir),
- Sözleşmeye dayalı KÖİ'ler (ilgili endüstri ile AB'nin birlikte çalışmasını sağlar; Geleceğin Fabrikaları, Enerji Verimli Binalar, Sürdürülebilir Proses Endüstrisi, Robotik, 5G Altyapısı, Büyük Veri Değeri, Siber Güvenlik vb.).

Erasmus+ programı ise yükseköğretimde KÖİ'leri desteklemektedir. Program esasen öğrencilere yönelik olsa da çok çeşitli kuruluşlara fırsat sunmakta ve KÖİ'leri teşvik eden mekanizmalar içermektedir (S. Valcheva ve Valkov, 2020, s. 241-242).

5.2. Yenilikçi Alanlarda Kamu-Özel İşbirlikleri

Yenilikçi alanlarda ve yeni teknolojilerin uygulamaya aktarılmasında KÖİ'ye sıklıkla başvurulmaktadır. Bu alanlar, kamunun imtiyaz ve düzenleyici gücünü özel sektörün yenilikçi ve dinamik yapısıyla

birleştirmektedir. Belirsizlik ve risk içermelerine karşın yüksek kâr potansiyeli sunan bu alanlar özel sektörü çekerken, stratejik önemleri ve geniş toplumsal etkileri nedeniyle kamu düzenlemesi, kontrolü ve rehberliği zorunlu kılmaktadır. Yatırımların genellikle yüksek sermaye gerektirmesi ise finansman olanaklarının kamu ve özel sektör tarafından ortak değerlendirilmesini önemli hâle getirmektedir.

Projelerin KÖİ modeli ile yürütüldüğü yenilikçi alanlardan biri akıllı altyapı ve akıllı şehirlerdir. Akıllı altyapı, hızlı kentleşme, çevresel zorluklar, sağlık ve güvenlik sorunlarının çözümüne katkı sağlarken yaşam kalitesini yükseltmektedir. Birçok şehir eski altyapı ve sınırlı kaynaklar nedeniyle kentsel genişleme ile teknolojik değişime ayak uydurmakta güçlük çekmektedir. Akıllı altyapı, geleneksel altyapıya kıyasla operasyonel işlevlerin daha etkin kontrol ve izlenmesini mümkün kılmaktadır. Varlık, hizmet ve altyapının bağlantılı yapısı, akıllı altyapının temel avantajını oluşturur; böylece tesis yönetiminin güvenilirliği ve verimliliği artmaktadır. Bu altyapının sağlanmasında özel sektör kaynaklarının devreye sokulması mantıklı bir çözüm olarak görülmektedir. Akıllı altyapının kendine özgü teknik gereksinimleri ve geleneksel altyapıdan daha yüksek risk profili, özel sektör katkısını vazgeçilmez kılmaktadır. Bu nedenle birçok ülkede akıllı altyapı projelerinde KÖİ modeli hızla yaygınlaşmaktadır (Jayasena, Chan ve Kumaraswamy, 2022). Akıllı altyapı, mevcut şehirlere entegre edilebildiği gibi sıfırdan akıllı şehirler olarak da inşa edilmektedir. Her iki durumda da projeler genellikle büyük teknoloji şirketleriyle birlikte geliştirilmektedir. Kamu bu şirketlere arazi temini, izin ve düzenleme kolaylığı, finansman desteği ve risk paylaşımı gibi alanlarda katkı sağlamaktadır. Ancak şirketlerin yüksek kâr beklentisi, özellikle yeni kurulan akıllı şehirlerde aşırı maliyet ve fiyatlandırma nedeniyle talebin düşük kalmasına ve yatırımın atıl hâle gelân gelmesine yol açabilmektedir.

Elektrikli araçlar bir diğer önemli yenilikçi alandır. Fosil yakıt kullanımını azaltarak çevresel ve ekonomik kazanımlar hedefleyen bu araçların üretimi ağırlıklı olarak özel sektör tarafından yürütülse de bazı ülkelerde KÖİ modeli kullanılmaktadır. Yakıt türünün çevreye etkisi düşük olsa da üretimde tüketilen kaynaklar, batarya tedariki ve kullanım ömrü sonunda oluşacak atıklar bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir.

Kısa vadede bu teknolojinin KÖİ'ye en büyük ihtiyacı şarj istasyonu altyapısının kurulmasıdır. Elektrikli araçların yaygınlaşmasıyla kullanıcı

talebini karşılayacak şarj ağının oluşturulması, kamu-özel işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Alan tahsisi, elektrik temini, yerleşim dışı bölgelerdeki konumlandırma gibi konular hem özel sektör içi koordinasyonu hem de kamu düzenleme ve desteğini gerektirmektedir (Su, Gurumurthy ve Kockelman, 2025).

KÖİ'ler, yüksek teknoloji ve uzmanlık gerektiren uzay yatırımlarında da giderek öne çıkmaktadır. Alanın ticarileşmesi ve yeni kâr fırsatları sunması özel sektörün ilgisini artırmış; “yeni uzay ekonomisi” kavramını doğurmuştur. Ancak stratejik niteliği ulusal ve küresel düzeyde kamu düzenlemesini vazgeçilmez kılmaktadır. Daha fazla ülke ve şirket hem ticari hem stratejik avantaj için bu alanda yer kapmaya çalışmaktadır; bu da uzay yatırımlarında KÖİ'lerin önemini yükseltmektedir.

Teknolojik gelişmelerin KÖİ'leri güçlendirdiği bir başka alan savunma ve güvenlidir. Bilgi-iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması siber güvenlik tehditlerini artırmış; savunma sanayisinde yeni silah teknolojilerinin geliştirilmesi özel sektörün yenilikçi yapısına olan ihtiyacı büyötmüştür. Bu nedenle siber açıklara karşı korunma ve yeni silah sistemlerinin oluşturulmasında artan sıklıkla özel sektör uzmanlığından yararlanılmakta, kamu-özel işbirliği yoğunlaşmaktadır (Christensen ve Petersen, 2017; Pukhova, Merkulina ve Bashkov, 2021).

5.3. Hibrit Kamu-Özel İşbirlikleri

Geleneksel KÖİ'lerin ötesinde, son dönemde ortaya çıkan en önemli gelişmelerden biri hibrit modellerin ve yeni değerlendirme yaklaşımlarının yaygınlaşmasıdır. Küresel entegrasyonun derinleşmesi, krizlerin küresel ölçeğe ulaşması, ekonomik, ekolojik ve sosyolojik sürdürülebilirlik kaygılarının yükselmesi ile teknolojik yeniliklerin hem hızlanması hem çeşitlenmesi, KÖİ'lerden beklenenleri köklü biçimde değiştirmiştir. Bu değişim ortaklıkların içerik ve kapsamını, paydaş sayısını ve işleyiş yapısını dönüştürmüştür.

Artık ortaklıklar yalnızca kamu ve özel sektör arasında değil, çok paydaşlı bir yapı içinde kurulmaktadır. Sivil toplum kuruluşları, uluslararası örgütler, vatandaş grupları, kar amacı güden ve gütmeyen aktörler sürece aktif olarak dahil olmaktadır. Yatırımlar da yalnızca bir mal ya da hizmetin sunumu için risk, finansman ve getiri paylaşımından ibaret kalmamakta;

sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum, güncel teknolojilerin entegrasyonu ve olası krizlere karşı daha yüksek dayanıklılık gibi çok boyutlu amaçları kapsamaktadır.

Bu yeni gerçeklik, geleneksel harcama getirisi (value for money) hesaplamalarının yetersiz kalmasına yol açmıştır. Bunun yerine kamu açısından tüm risk ve getirilerin mümkün olan en geniş çerçevede değerlendirildiği “kamu getirisi” (public value) hesaplamaları geliştirilmeye başlanmıştır. Sonuçta ortaya çıkan modeller, klasik ikili yapıdan uzaklaşarak hibrit bir karakter kazanmıştır (Giovanna Andrea Pinilla-De La Cruz, Rabetino ve Kantola, 2022; Zhao, 2024).

6. Sonuç

Kamu-özel işbirlikleri, kamusal mal ve hizmet sunumunda geleneksel kamu yöntemine güçlü bir alternatif oluşturan modellerdir. Bu işbirlikleri, genellikle uzun vadeli bir sözleşme çerçevesinde kamunun talep ettiği ürün ya da hizmeti özel sektör ortağının sağladığı; finansmanı büyük ölçüde özel ortağın üstlendiği (borçlanma ya da öz kaynak yoluyla); gelirin ise kullanıcı ödemeleri ve kamu transferlerinden elde edildiği bir yapıya sahiptir. Sözleşme süresi sonunda hizmet sunumlarında ortaklık sona erer; altyapı projelerinde ise varlık mülkiyeti kamuya devredilir.

KÖİ’ler sayesinde kamu, bütçe kısıtları ve borç yükü nedeniyle karşılayamadığı ihtiyaçları giderebilmektedir. Hastaneler, okullar, otoyollar, köprüler, havalimanları, enerji üretim-dağıtım tesisleri, su ve kanalizasyon altyapısı gibi büyük yatırımlar ile sağlık, eğitim, yemek ve temizlik gibi hizmetler özel sektör projeleriyle hayata geçirilmektedir. Özel ortağın sektördeki deneyimi, rekabetçi yapısı, bürokrasiden daha az etkilenmesi, pratiklik, dinamizm ve hız avantajları; risklerin ortaklar arasında paylaşılması ise bu modeli cazip kılmaktadır.

Risk ve getirilerin paylaşımı, kamunun hizmet beklentisi, özel ortağın taahhüdü ve nihai olarak kamu bütçesinden (kullanıcı ödemeleri ya da vergiler yoluyla) karşılanan maliyetler, KÖİ’leri sıkı ve ayrıntılı düzenlemelere tabi tutmayı gerektirmektedir. Bu düzenleme görevi de doğal olarak kamuya aittir.

KÖİ’lerin evrimi ulusal ve küresel ihtiyaçlar, gelişmeler ile krizler tarafından şekillendirilmiştir. Kökeni kamunun ortaya çıkışına kadar

götürülebilecek bu ortaklıklar, 1980'lere kadar geleneksel karakterde kalmıştır. 17. yüzyılda modern ekonomilerle başlayan geleneksel KÖİ'ler, iki dünya savaşı ve savaş sonrası ekonomik bunalımlar nedeniyle geri planda kalmış; toplumsal ve ekonomik yeniden inşa sürecinde kamu doğrudan rol üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu süreç kamu sektörünün aşırı büyümesiyle sonuçlanmış, büyüme ise 1980'lerde özelleştirme dalgasını tetiklemiştir. Özelleştirmelerin sınırlarına gelindiğinde artan kamu ihtiyaçları ve kaynak kısıtları, KÖİ'leri orta yol olarak yeniden gündeme taşımıştır.

1990'larda ortaya çıkan ve modern KÖİ olarak nitelendirilen modeller öncelikle gelişmiş ekonomilerde yaygınlaşmıştır. 2008 küresel finans krizi, finans sektöründeki çöküşün kamu ve özel sektöre yansmasıyla mevcut projeleri tehlikeye atmış; aynı zamanda her iki sektörün finansman ihtiyacı ortaklığı neredeyse zorunlu hale getirmiştir. Krizin derinleştirdiği kaynak ihtiyacı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde KÖİ'lerin uluslararası kuruluşların önerileriyle hızla yayılmasına yol açmıştır.

Krizle sarsılan modellerin yapısal sorunları fazla olan ülkelerde de benimsenmesi, düzenleme ve yasal çerçeve ihtiyacını artırmıştır. Doğrudan KÖİ'leri düzenleyen özel mevzuatlar ile yalnızca bu ortaklıklarla ilgilenen birimler kurulmaya başlanmış; finansmanda emeklilik fonları gibi alternatif kaynaklar devreye sokulmuştur.

2008 sonrası dönemde savaşlar, yoksulluk, iç çatışmalar ve küresel ısınmanın hızlandığı ekolojik krizler sürdürülebilirlik endişelerini zirveye çıkarmış; bu da küresel düzeyde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin oluşturulmasına yol açmıştır. Hedefler, KÖİ'lerin paydaş sayısını ve sorumluluk alanını genişletmiş; projelerin toplumsal, ekonomik ve ekolojik etkilerinin dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır.

2019'da ortaya çıkan COVID-19 salgını ise KÖİ evrimini farklı bir boyuttan etkilemiştir. Kapanma tedbirleri üretim ve tedarik zincirlerini kesintiye uğratmış, finansman krizi yaratmış; bu da büyük ölçekli krizlere karşı önceden hazırlık ve sigortacılık mekanizmalarının önemini artırmıştır.

Son dönemde ise inovasyon alanındaki gelişmeler KÖİ'lerin evrimini belirleyen ana etken olmuştur. Bu gelişmeler hem ortaklık yapılarını inovasyona uyumlu hale getirmeyi hem de inovasyon faaliyetlerinde aktif rol almayı gerektirmiştir.

Sonuç olarak kamu-özel işbirlikleri, bugün özel sektörün yenilikçi anlayışı, değişime uyum yeteneği ve yeniliklerin öngörülemez doğası

nedeniyle hemen her alanda tercih edilen bir seçenek haline gelmiştir. Süreç içinde yapılan düzenlemeler sistemdeki sorun ve aksaklıkları azaltmış; ortaklar arasındaki güven ile deneyim birikimi ortaklığın etkinliğini önemli ölçüde yükseltmiştir.

Kaynakça

- Azarenkova, G., Alieksieiev, I., Hurkovskyy, M., Oriekhova, K., Golovko, O., & Kurylo, O. (2022). Public-private partnership mechanism. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(46). <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3887>
- Bajwa, S. U., Kitchlew, N., Shahzad, K., & Rehman, K. U. (2018). Public-private partnership (PPP) as an interdependent form (I-form) organization. *International Journal of Public Administration*, 41(11), 859–867. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1298610>
- Bayliss, K., & Van Waeyenberge, E. (2018). Unpacking the public private partnership revival. *The Journal of Development Studies*, 54(4), 577–593. <https://doi.org/10.1080/00220388.2017.1303671>
- Bloomgarden, D. R., & Blumenfeld, D. A. (2013). The institutional environment for public-private partnerships: The case of Mexico and Brazil. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 103–124). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-6>
- Buso, M., & Greco, L. (2023). The optimality of public-private partnerships under financial and fiscal constraints. *Journal of Economics and Management Strategy*, 32(4), 856–881. <https://doi.org/10.1111/jems.12520>
- Cao, F., Li, R., & Guo, S. (2024). Rhetoric and reality of public-private partnerships in China: A sustainable public procurement perspective. *Socio-Economic Planning Sciences*, 92, Article 101852. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101852>
- Casady, C. B., Eriksson, K., Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2020). (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: An institutional maturity perspective. *Public Management Review*, 22(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577909>
- Castelblanco, G., Guevara, J., & Salazar, J. (2022). Remedies to the PPP crisis in the Covid-19 pandemic: Lessons from the 2008 global financial crisis. *Journal of Management in Engineering*, 38(3), Article 04022018. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0001036](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001036)
- Christensen, K. K., & Petersen, K. L. (2017). Public-private partnerships on cyber security: A practice of loyalty. *International Affairs*, 93(6), 1435–1452. <https://doi.org/10.1093/ia/iix189>

- de Vries, P. (2013a). The modern public-private demarcation: History and trends in PPP. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 43–61). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-3>
- de Vries, P. (2013b). Public budget norms and PPP. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 380–398). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-18>
- Dolla, T., & Laishram, B. (2020). Enhancing sustainability in public-private partnership projects through bid selection model. *Transportation Research Procedia*, 48, 3896–3907. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.08.031>
- Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2013). The basic public finance of public-private partnerships. *Journal of the European Economic Association*, 11(1), 83–111. <https://doi.org/10.1111/j.1542-4774.2012.01105.x>
- Forrer, J., Kee, J. E., Newcomer, K. E., & Boyer, E. (2010). Public-private partnerships and the public accountability question. *Public Administration Review*, 70(3), 475–484. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02161.x>
- George, G., Fewer, T. J., Lazzarini, S., McGahan, A. M., & Puranam, P. (2024). Partnering for grand challenges: A review of organizational design considerations in public–private collaborations. *Journal of Management*, 50(1), 10–40. <https://doi.org/10.1177/01492063221148992>
- Guasch, J. L., Benitez, D., Portabales, I., & Flor, L. (2014). The renegotiation of public private partnerships contracts (PPP): An overview of its recent evolution in Latin America. In *Public-private partnerships for transport infrastructure: Renegotiations, how to approach them, and economic outcomes*. OECD.
- HM Treasury. (2012). *A new approach to public private partnerships*. <https://www.gov.uk/government/publications/private-finance-initiative-and-private-finance-2-projects-2012-summary-data>
- Hodge, G., & Greve, C. (2017). Private finance: What problems does it solve, and how well? In B. Flyvbjerg (Ed.), *The Oxford handbook of megaproject management*. Oxford University Press.
- Hodge, G., Greve, C., & Boardman, A. (2017). Public-private partnerships: The way they were and what they can become. *Australian Journal of Public Administration*, 76(3), 273–282. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12260>

- Hussain, S., & Siemiatycki, M. (2018). Rethinking the role of private capital in infrastructure PPPs: The experience of Ontario, Canada. *Public Management Review*, 20(8), 1122–1144. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1428412>
- Jayasena, N. S., Chan, D. W., & Kumaraswamy, M. M. (2022). Is public-private partnership (PPP) a preferred strategy for procuring smart infrastructure in developed countries: An empirical study of the perceived benefits, barriers and recommended strategies. *Sustainability*, 14(16), Article 16421. <https://doi.org/10.3390/su14166421>
- Jin, X.-H. (2013). Risk allocation, transaction cost economics and PPP. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 160–178). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-9>
- Kartasheva, A., Pascucci, E., & Omid Ghavibazoo, A. (2025). Building economic resilience to pandemic risk in Switzerland. *Risk Management and Insurance Review*, 28(1), 107–149. <https://doi.org/10.1111/rmir.70003>
- Krinsky, J., & Simonet, M. (2023). Public-private partnerships: At what cost to the public? *New Labor Forum*, 32(3), 70–78. <https://doi.org/10.1177/10957960231195035>
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing new public governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040–3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Lee, S., & Kim, S. (2024). Where do citizens place blame for service delivery failure? A closer look at public-private partnerships. *Public Performance & Management Review*, 47(6), 1482–1511. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2386273>
- Nelischer, K. (2024). Evaluating collaborative public-private partnerships: The case of Toronto's smart city. *Journal of the American Planning Association*, 90(2), 261–273. <https://doi.org/10.1080/01944363.2023.2195389>
- OECD. (2011). *Towards green growth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264111318-en>
- Paul, C. (2020, September 24). Making PPP legal frameworks fit for post-COVID-19. *World Bank Group Public-Private Partnership Resource Center*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/making-ppp-legal-frameworks-fit-post-covid-19>

- Pinilla-De La Cruz, G. A., Rabetino, R., & Kantola, J. (2022). Unveiling the shades of partnership for the energy transition and sustainable development: Connecting public-private partnerships and emerging hybrid schemes. *Sustainable Development*, 30(6), 1370–1386. <https://doi.org/10.1002/sd.2288>
- Pollitt, C., van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). New public management in Europe. *Management Online Review*, 1–7.
- Pukhova, M. M., Merkulina, I. A., & Bashkov, D. Y. (2021). Developing public-private partnership projects to enhance innovation capability in the defence industry. *Economies*, 9(4), Article 147. <https://doi.org/10.3390/economies9040147>
- Queiroz, C., & Martinez, A. L. (2013). Legal frameworks for successful public-private partnerships. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 125–141). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-7>
- Rakić, B., & Rađenović, T. (2011). Public-private partnerships as an instrument of new public management. *Economics and Organization*, 8(2), 207–220.
- Roy, R. (2025). Governance of knowledge development in a public-private partnership: NASA's efforts to design the space shuttle. *Research Policy*, 54(2), Article 105151. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105151>
- Sadykova, Z., & Rakhimzhanova, G. (2020). World experience of the public-private partnership and its application in the economy of the Republic of Kazakhstan. *Public Policy and Administration*, 19(4), 209–220. <https://doi.org/10.13165/vpa-20-19-4-15>
- Shylepnytskyi, P. I., Zybareva, O. V., & Popadiuk, O. V. (2017). Public-private partnership in the field of innovations as an effect of social responsibility. *Scientific Bulletin of Polissia*, 4(12), 50–55. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-4\(12\)-50-55](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-4(12)-50-55)
- Sikombe, S., Muleya, F., Phiri, J., Zulu, S., Simasiku, P. L., & Situtu, M. (2024). A guiding framework for promoting public-private partnerships in research and innovation: Evidence from a developing country context. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 16(6), Article 2381325. <https://doi.org/10.1080/20421338.2024.2381325>
- Su, L., Gurumurthy, K. M., & Kockelman, K. M. (2025). Siting and sizing of public-private charging stations impacts on household and electric vehicle fleets. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 195, Article 104436. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2025.104436>

- Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>
- UNECE. (2016). *Promoting people first public-private partnerships (PPPs) for the UN SDGs* (Issue Brief Series: Inter-Agency Task Force on Financing for Development). United Nations Economic Commission for Europe.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development* (A/RES/70/1). United Nations General Assembly. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations. (2025a). *Sustainable Development Goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- United Nations. (2025b). *Multi-stakeholder partnerships*. <https://sdgs.un.org/topics/multi-stakeholder-partnerships>
- WBCSD. (2025). *A new era of public-private collaboration to transform markets for sustainability: An evidence base*. World Business Council for Sustainable Development.
- Willems, T., & Van Dooren, W. (2016). (De)politicization dynamics in public-private partnerships (PPPs): Lessons from a comparison between UK and Flemish PPP policy. *Public Management Review*, 18(2), 199–220. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.969759>
- World Bank Group. (2022a). *Managing the fiscal implications of public-private partnerships in a sustainable and resilient manner: A compendium of good practices and lessons learned from the COVID-19 pandemic*.
- World Bank Group. (2022b). *PPP contracts in an age of disruption*.
- World Bank Group. (2025). *People first public private partnerships (PfPPPs) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN-SDGs): An African perspective*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/people-first-public-private-partnerships-pfppps-and-united-nations-sustainable-development-goals-un-sdgs-african-perspective>
- World Bank. (2015). *World Bank Group support to public-private partnerships: Lessons from experience in client countries, FY02–12*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0630-8>

- Xenidis, Y. (2013). On the perception and management of legal risks in public-private partnerships for infrastructure. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 447–465). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-24>
- Yehoue, E. B. (2013a). Institutional setting, macroeconomic stability and public-private partnerships. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 83–102). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-5>
- Yehoue, E. B. (2013b). Financial and sovereign debt crises and PPP market structure. In P. de Vries & E. B. Yehoue (Eds.), *The Routledge companion to public-private partnerships* (pp. 399–418). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203079942-21>
- Yu, P. S., Chen, Z. Z., & Sun, J. (2018). Innovative financing: An empirical study on public-private partnership securitisation in China. *Australian Economic Papers*, 57(3), 394–425. <https://doi.org/10.1111/1467-8454.12120>
- Yu, Y., Osei-Kyei, R., Chan, A. P., Chen, C., & Martek, I. (2018). Review of social responsibility factors for sustainable development in public-private partnerships. *Sustainable Development*, 26(6), 515–524. <https://doi.org/10.1002/sd.1737>
- Zancan, V., Paravano, A., Locatelli, G., & Trucco, P. (2024). Evolving governance in the space sector: From legacy space to new space models. *Acta Astronautica*, 223, 515–523. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2024.09.005>
- Zapatrina, I. (2018). State support under PPP: New challenges in the context of the UN Sustainable Development Goals. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 13(4), 326–337. <https://doi.org/10.21552/epppl/2018/4/10>
- Zhao, J. (2024). Addressing the elephant in the room: How do we understand value for money in transport public private partnerships? *Cities*, 154, Article 105401. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105401>