

Teoriden Uygulamaya

# Türkiye'de Kamu Özel İşbirlikleri

Editör

Prof. Dr. Uğur Emek

Prof. Dr. Güray Küçükkocaoğlu

# İÇİNDEKİLER

---

<b>GİRİŞ: ALTYAPI HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA KAMU-ÖZEL İŞBİRLİKLERİNİN İŞLEVİ .....</b>	<b>7</b>
UĞUR EMEK GÜRAY KÜÇÜKKOCAOĞLU	

## BİRİNCİ BÖLÜM: KÖİ UYGULAMALARI; GEREKÇE, YÖNTEM VE SEKTÖR

<b>BİLANÇO DIŞI KAMU ÖZEL İŞBİRLİKLERİ KAMU İÇİN BİR FİNANSMAN TEKNİĞİ Mİ YOKSA YARATICI MUHASEBE UYGULAMASI MI? .....</b>	<b>19</b>
SONER GÖKTEN	
<b>ULUSLARARASI ALANDA KÖİ UYGULAMALARI .....</b>	<b>37</b>
MUSTAFA MECİT	
<b>TÜRKİYE'DE KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ MODELİ: FIRSAT MI, TEHDİT Mİ? .....</b>	<b>57</b>
M. COŞKUN CANGÖZ	
<b>TÜRKİYE ÖRNEĞİNDE İŞLETME HAKKININ VERİLMESİ UYGULAMALARI .....</b>	<b>85</b>
AYHAN SARISU	
<b>ŞEHİR HASTANELERİNDE “YAP - KİRALA - DEVRET” MODELİ .....</b>	<b>125</b>
UĞUR EMEK İREM SEVİNDİK	
<b>TÜRKİYE'DE HAVAALANI KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ UYGULAMALARI .....</b>	<b>145</b>
FERHAN ŞENGÜR	

**İKİNCİ BÖLÜM:**  
**RİSK ANALİZİ, PAYLAŞIMI, GÖZETİMİ VE RAPORLAMASI**

<b>KAMU HİZMET TEDARİK YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİNDE YATIRIMIN DEĞERİ ANALİZİ (VALUE FOR MONEY).....</b>	<b>163</b>
SILA KULAKSIZ GÜRAY KÜÇÜKKOCAOĞLU	
<b>KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ (KÖİ) YÖNTEMİ İLE FİNANSE EDİLEN PROJELERDE KARŞILAŞILABİLECEK RİSKLER VE RİSK PAYLAŞIMI .....</b>	<b>185</b>
SILA KULAKSIZ	
<b>TÜRKİYE'DE KAMU-ÖZEL SEKTÖR İŞBİRLİĞİ PROJELERİNİN BÜTÇE RİSKLERİNİN YÖNETİLMESİ .....</b>	<b>211</b>
İLKER ERSEGÜN KAYHAN	

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:**  
**FİNANSMANA ERİŞİM VE SÖZLEŞME HUKUKU**

<b>ALTYAPI YATIRIMLARINDA ALTERNATİF FİNANSMAN ARAÇLARI VE KAYNAKLARI .....</b>	<b>233</b>
SILA KULAKSIZ	
<b>KÖİ SÖZLEŞMELERİNDE UYUŞMAZLIK UNSURLARININ TASNİFİ VE AŞAMALARI...</b>	<b>265</b>
EMİNE MERVE YILDIZ	
<b>KÖİ MODELİNİN UYGULANMASINDA UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ YÖNTEMLERİNİN ANALİZİ.....</b>	<b>295</b>
EMİNE MERVE YILDIZ	
<b>EK: KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ PROJELERİNDE FİNANSAL MODELLEME: METODOLOJİ VE UYGULAMA ADIMLARI .....</b>	<b>327</b>
GÜRAY KÜÇÜKKOCAOĞLU SONER GÖKTEN	
<b>EDİTÖRLER VE KATKI SAĞLAYANLAR.....</b>	<b>339</b>

# GİRİŞ

## ALTYAPI HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA KAMU-ÖZEL İŞBİRLİKLERİNİN İŞLEVİ

---

UĞUR EMEK  
GÜRAY KÜÇÜKKOCAOĞLU

Dünya genelinde çoğu ülke, enerji, ulaştırma, sağlık ve eğitim gibi altyapı hizmetlerinin sağlanmasında kamu-özel işbirliklerine (KÖİ) başvurmaktadır. Enerji ve ulaştırma gibi altyapı hizmetleri üretim maliyetlerinin düşmesine, üretilen ürünlerin hedef pazarlara daha ucuza ulaşmasına ve özellikle şehir içi ulaştırma hizmetleri sayesinde çalışanların hareketliliğinin artmasına katkı sağlamaktadır. Eğitim ve sağlık hizmetleri insan sermayesinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. İnsani sermayenin geliştirilmesi, üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve çalışanların işyerlerine kolay ulaştırılması ekonominin rekabet gücünü ve sosyal refahı artıracaktır. Uluslararası kuruluşların yapmış oldukları kestirimlere göre (örneğin, Abadie, 2014:2; Mckinsey & Company, 2013:3) küresel düzeyde trilyonlarca dolar tutarında altyapı yatırımına ihtiyaç duyulmaktadır. G-20 girişimi olan Global Infrastructure Hub geçmiş altyapı yatırımlarının boyutunu ve mevcut yatırımların kalitesini dikkate alarak, potansiyel büyüme hızlarını sürdürebilmeleri için 50 ülkenin ihtiyaç duyduğu altyapı yatırım harcamasının tutarını hesaplamaktadır.<sup>1</sup> Bu hesaplamalara göre, 2040 yılına kadar Türkiye'nin toplamda 975 milyar ABD doları yatırım ihtiyacı bulunmaktadır. Mevcut koşullarda bu yatırımın 569 milyarını finanse edilebilmekte ve halen 405 milyar dolar finansman açığı bulunmaktadır.

Bu büyük finansman açığı nedeniyle, çoğu gelişen ülkeye benzer biçimde Türkiye de altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde KÖİ yöntemlerine başvurmaktadır. KÖİ'ler proje risklerinin paylaşımına, finansman yöntemlerine ve ücret ödeme mekanizmalarına göre farklılıklar göstermektedir. KÖİ

---

<sup>1</sup> Infrastructure Outlook, "Forecasting infrastructure investment needs and gaps", <https://outlook.gihub.org/>, 6 Mayıs 2019.

projeleri, altyapı hizmetini sunmaktan sorumlu kamu kurumu ile özel sektör firması arasında imzalanan uzun süreli sözleşmelere dayanmaktadır. Bu sözleşmeler kapsamında yeni yatırımlar yapılabileceği gibi, işletme hakları devredilen mevcut kamu tesislerinin iyileştirilerek işletilmesi de sağlanabilir. Özel sektör, ayrıca, ilgili hizmetin sunumunu sağlayabilmek için finansal kuruluşlar ile kredi, taşeronlarla hizmet sözleşmesi ve sigorta şirketleriyle sigorta sözleşmesi imzalamaktadır. İlgili hizmetin ücretini vergi mükellefleri ve/veya hizmet kullanıcıları ödemektedir. Bu çerçevede, özünde KÖİ sözleşmelerinin üç paydaşının bulunduğu görülmektedir: a) altyapı hizmetlerini sunmaktan sorumlu kamu kurumları, b) özel firmalar (yatırımcılar ve finansal kurumlar) ve c) nihai faydalanıcılar (yaşayan ve gelecekteki vergi mükellefleri ve/veya hizmet kullanıcıları).

Çoğu ülke KÖİ yöntemlerine ortak ve pratik gerekçelerle başvurmaktadır. Hükümetler kamu finansmanının yetersizliği nedeniyle ertelenmesini istemedikleri yatırımları bir an önce gerçekleştirmekte, proje risklerinin tamamını veya bir kısmını özel sektöre transfer etmekte ve özel sektörün teknolojisi ve yeteneklerinden yararlanmaktadır (Grimsey ve Lewis, 2004). OECD ülkelerindeki hakim yaklaşıma göre KÖİ projelerine harcama getirisi (value for money) sağladıkları ölçüde başvurulmalıdır (OECD, 2008). Bu yaklaşıma göre KÖİ projelerinin yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkacak maliyetleri, geleneksel kamu alımlarından daha düşük olmalıdır. 2016 yılında ekonomi alanında Nobel Ödülünü alan Oliver Hart yapım standardıyla karşılaştırıldığında, hizmet standartlarının daha iyi belirlenebildiği projelerde KÖİ yönteminin daha etkin sonuç verebileceğini belirtmektedir (Hart, 2003). Bu tür projelerde, özel sektör projenin yaşam döngüsünde ortaya çıkabilecek bütün maliyetleri gözeterek tasarım ve inşaat yapacaktır. Ödemelerin, ödül ve ceza mekanizmalarıyla hizmet performansına bağlanmasıyla da bu projelerde harcamanın getirisi artırılabilecektir.

Bu yaklaşım çoğu gelişmiş ülkede uygulanmakla beraber önemli eleştiriler de almaktadır. KÖİ yöntemlerinin başarılı biçimde uygulanması, beklendiği kadar kolay değildir. Bu projelerdeki olası başarısızlığın bedelini ise sözleşmelerin yazılması aşamasında iradesine başvurulmayan nihai kullanıcılar ödemektedir. Altyapı yatırımlarını, bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerindeki denetimden kaçınarak ve bu projelerden kaynaklanan yükümlülükleri gizleyerek gerçekleştirmek, politik ekonomi perspektifinden hükümetlere cazip gelmektedir. Ancak, bu yaklaşıma göre uygulanan projeler toplumsal refaha fayda sağlamak yerine zarar verebilmektedir. Dünya Bankası için 2015 yılında De la Torre ve Rudolph (2015) tarafından hazırlanan bir not, KÖİ uygulamalarında karşılaşılan çeşitli riskleri açıklamaktadır. Etkin biçimde kullanılmadıkları sürece, KÖİ sözleşmeleri geleneksel kamu alımlarından daha yüksek sermaye maliyetine neden olabilmektedir. Ayrıca, seçilen yöntemden

bağımsız olarak, uzun süreli ve büyük ölçekli yatırım projeleri teknik, finansal, yönetsel, çevresel, sosyal, idari ve yasal açıdan birçok riske neden olabilmektedir (Flyvbjerg, 2014).

KÖİ projelerinin sosyal refaha katkı sağlayabilmeleri için iyi kurgulanmış bir politika setinin oluşturulması gerekmektedir. Bu çerçevede, ayrıntılı bir yol haritası belirlenmeli, kapsamlı bir yasal düzenleme yapılmalı, yetkin uzmanlardan oluşan merkezi bir birim kurulmalı ve KÖİ proje döngü yönetiminin çerçevesi ve içeriği iyi belirlenmelidir. Böyle bir politika seti etkinlik kazanımını özendirerek, hükümetin ekstradan garanti verme yönündeki istekliliğini azaltacak ve özel sektörün hükümete gereksiz yere risk ve maliyet yükü aktarma çabasını dizginleyecektir. Böylece projelerin nihai faydalanıcısı ve ödeyicisi olan vergi mükelleflerinin ve hizmet kullanıcılarının çıkarı gözetilmiş olacaktır.

Bu çalışmada, uluslararası uygulamalar ve ilgili literatür çerçevesinde Türkiye'deki KÖİ politikaları ve uygulamaları incelenmektedir. Gelişen ülkelerin çoğunda olduğu gibi, Türkiye'de de KÖİ uygulamalarını siyasi, idari, ekonomik ve sosyal faktörler etkilemektedir. Peki, KÖİ uygulamalarında başarıyı etkileyen bu faktörler nelerdir? KÖİ sözleşmelerinde özel sektörden beklenen etkinliğin elde edilmesi için ne tür ve nasıl özendirim mekanizmaları oluşturulmalıdır? KÖİ projelerinin harcama getirisine sağlayacağı katkı ve geleneksel tedarik göre (dez)avantajları nasıl analiz edilebilir? Proje riskleri nasıl belirlenmelidir ve optimal olarak nasıl paylaştırılmalıdır? Kamunun üstlendiği ve vergi mükelleflerinin ödeyecekleri yükümlülükler nasıl hesaplanmalıdır ve rapor edilmelidir? KÖİ sözleşmeleri ihtiyaç duyulan proje finansmanına nasıl erişim sağlayacaktır? Geleneksel banka kredilerinin yanı sıra alternatif finansman yöntemleri geliştirmek mümkün müdür? Uzun süreli ve karmaşık KÖİ sözleşmelerini tam olarak yazmak (complete contract) kolay değildir. Eksik yazılan uzun süreli sözleşmeler ise taraflar arasında uyuşmazlıklara neden olabilmektedir. Bu çerçevede, uzun süreli KÖİ sözleşmelerinde uyuşmazlıkların ortaya çıkmasını önleyebilmek için ne tür mekanizmalar geliştirilmelidir? Ortaya çıkan uyuşmazlıklar, en hızlı ve en düşük maliyetle nasıl çözümlenebilir? Uyuşmazlık çözüm yöntemlerinin ve kurumlarının etkili biçimde işleyebilmesi için mevcut politikalar ve düzenlemeler yeterli midir? Bu çalışma; bu tür ve benzeri birçok sorunun cevaplarını tartışarak, Türkiye'deki KÖİ politikalarından ve uygulamalarından çıkarımlar yapmayı amaçlamaktadır. Böylece, okuyucuların uluslararası uygulamalardan ve Türkiye'deki gerçekleştirmelerden ders çıkarmalarına ve projelerin geliştirilmesinden, sözleşmelerin yazılmasına ve uygulanmasına kadar geçen süreçleri değerlendirebilmelerine katkı sağlanacaktır.

# EDİTÖRLER VE KATKI SAĞLAYANLAR

---

## Editörler

### Uğur EMEK

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans, ABD’de North Eastern University’de yüksek lisans ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümünde doktora derecesini tamamladı. 2011 yılında, YÖK doçentliği derecesini kazandı.

1989-2016 yılları arasında, Devlet Planlama Teşkilatı’nda Planlama Uzmanı olarak ulusal ve uluslar arası düzeyde çeşitli çalışmalara ve toplantılara çok sayıda yazılı ve sözlü katkı sağladı. Ocak/ 2016’da doçent olarak atandığı Başkent Üniversitesi İİBF İktisat Bölümünde, Ağustos/2017’de profesörlüğe yükseldi. Halen, İktisat Bölümü başkanlığı görevini sürdürmektedir.

Başlıca çalışma alanları; rekabet politikası, altyapıda kamu-özel işbirlikleri, ihale teorisi/uygulaması ve Türkiye ekonomisidir. Bu alanlarda çok sayıda kitabı, makalesi ve tebliği bulunmaktadır.

### Güray KÜÇÜKKOCAOĞLU

Prof. Dr. Güray Küçükkocaoğlu, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölüm Başkanı olup aynı zamanda birçok kamu ve vakıf üniversitesinde yüksek lisans ve doktora düzeyinde Finans dersleri vermektedir. Prof. Dr. Küçükkocaoğlu Lisans eğitimini Harmon College of Business Administration - Central Missouri State University- USA’den BSBA Finans alanında yine Yüksek Lisans eğitimini aynı üniversiteden MBA Finans alanında tamamlamıştır. Doktora derecesine ise 2003 yılında Ankara Üniversitesi – Siyasal Bilgiler Fakültesinde tamamladığı “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Gün İçi Getiri, Volatilite ve Kapanış Fiyatı Manipülasyonu” başlıklı teziyle hak kazanmıştır. Prof. Dr. Küçükkocaoğlu alanında yayınlanan birçok ulusal ve uluslararası dergide hakemlik ve yayın kurulu üyeliği yapmaktadır. Küçükkocaoğlu’nun çalışma alanları Finansal Yönetim, Fizibilite Etüdü, Şirketlerde Maddi ve Maddi Olmayan Değer Hesaplamaları, İhale Teklif Yönetimi, Yatırım Analizi ve Halka Arzlardır. Birçok ulusal ve uluslararası değerlendirme, fizibilite, yatırım projelerinde proje yöneticiliği yapan Küçükkocaoğlu’nun aynı zamanda Editörlüğünü yaptığı Financial

Management from an Emerging Market Perspective ve Energy Management for Sustainable Development isimli kitapları bulunmaktadır.

## Katkı Sağlayanlar

### **M. Coşkun CANGÖZ**

1989 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümünden mezun olduktan sonra 1995 yılında Ankara Üniversitesi'nde ekonomi alanında yüksek lisans, 1996 yılında Exeter Üniversitesi'nde iş idaresi alanında yüksek lisans, 2009 yılında ODTÜ'de sosyoloji alanında doktora derecelerini tamamladı.

1991-2015 yılları arasında Hazine Müsteşarlığında çalıştı. Bu dönemde 2002-2005 arasında Kamu Finansmanı Genel Müdür Yardımcısı, 2005-2012 arasında Kamu Finansmanı Genel Müdürü olarak 2001 krizi sonrası reform gündeminin oluşturulması ve yürütülmesinde görev aldı, kamu borç yönetimi reformunu yönetti, risk yönetimi birimini kurdu. Hazine borç ve nakit yönetimini yeniden yapılandırdı. Çeşitli kamu işletmelerinde ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nda yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptı, 2015 yılından bu yana Dünya Bankası'nda Kamu Borç Yönetimi Danışmanlığı Birimi'nin yöneticiliğini yapmaktadır.

Hazine işlemleri, borç ve risk yönetimi, koşullu yükümlülükler, kamu mali yönetimi, maliye politikasının para politikası ile ilişkileri ve makroekonomik politikaların sosyolojik etkileri konusunda çalışmalar yapmaktadır.

### **Soner GÖKTEN**

2000 yılında TED Ankara Koleji Lisesi'nden, 2005 yılında Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finansman Yüksek Lisans Programını 2007 yılında, Muhasebe ve Finansman Doktora programını 2014 yılında tamamladı. 2006-2015 yılları arasında Gazi Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak görev yapan Soner Gökten, 2015 tarihinden bu yana Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde öğretim üyesidir.

Yapılandırılmış finans, entelektüel sermaye ve marka değerlemesi, sürdürülebilirlik muhasebesi, entegre raporlama ve bölgesel kalkınma uzmanlık alanlarıdır. Makale, kitap, kitap bölümü ve bildiri olmak üzere çok sayıda ulusal ve uluslararası yayını vardır.

Çok sayıda ulusal ve uluslararası (Dünya Bankası Kredileri dahil) projede araştırmacı ve finansal yönetici olarak yer almış ve almaktadır. Kurumsal finans ve raporlama, iş geliştirme ve stratejik yönetim alanlarında çok sayıda kamu ve özel sektör kuruluşuna danışmanlık yapmış ve yapmaktadır.



## **İlker Ersegün KAYHAN**

2000 yılında Bilkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans; 2005-2007 yıllarında ABD'de Harvard Üniversitesi'nde Kamu Yönetimi/Uluslararası Kalkınma alanında yüksek lisans ve 2016 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi Bankacılık ve Finans Bölümünde Finans Doktorası derecelerini tamamladı. 2015-2016 yıllarında Oxford Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak görev yaptı.

2000-2001 yılları arasında Citibank'ta, 2002-2005 yılları arasında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda, 2006 yılından bu yana da Dünya Bankası ve İslam Kalkınma Bankası'nda çalışırken uluslar arası düzeyde çeşitli çalışmalara ve toplantılara çok sayıda yazılı ve sözlü katkı sağladı.

Başlıca çalışma alanları; altyapıda kamu-özel işbirlikleri, fayda-maliyet analizleri ve iktisadi kalkınmadır. Bu alanlarda makaleleri ve tebliği bulunmaktadır.

## **Sıla KULAKSIZ**

2002 yılı Ankara Gazi Anadolu Lisesi mezunudur. 2006 yılında işletme lisans eğitimini bitirmesinin ardından, 2006-2007 yıllarında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalında iktisat yüksek lisansına devam etmiştir. 2010 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalından "Basel II Çerçevesinde KOBİ'ler İçin Uluslararası Finansal Raporlama Standardının İncelenmesi ve Türkiye'ye Yansımaları" tezi ile yüksek lisans; 2018 yılında Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalından "Kamu Hizmet Tedarik Yönteminin Belirlenmesinde Kamu Özel İşbirliği Yöntemi ve Geleneksel Tedarik Yönteminin Bir Sağlık Sektörü Projesi Üzerinde İncelenmesi" tezi ile doktora derecesini almıştır.

Kariyerine, 2007 yılında Halk Bankası'nda şube bankacılığı ile başlamış, 2008-2013 yılları arasında Halk Bankası Genel Müdürlüğü Risk Takip ve Tasfiye Daire Başkanlığı'nda banka uzman yardımcısı ve banka uzmanı olarak çalışmıştır. 2011 yılında "Bankacılık Sisteminde Sorunlu Kredilerin Varlık Yönetim Şirketlerince Tasfiyesi" tezi ile Banka Uzmanı unvanını almaya hak kazanmıştır. 2014 Ocak ayından itibaren Hazine Müsteşarlığı, Dış Ekonomik İlişkiler Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışmaktadır. 2017 yılında yazmış olduğu "Altyapı Yatırımlarında Alternatif Finansman Araçlarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması için Öneriler" konulu Hazine Uzmanlığı Yeterlik tezi ile Hazine Uzmanı unvanını almıştır. 2014 Ocak-2019 Şubat tarihleri arasında Avrupa Birliği Katılım öncesi yardım aracı ile sağlanan fonların mali yönetimi ve finansal raporlamasından sorumlu olan Ulusal Fon Dairesi'nde görev almıştır. 2019 Şubat ayı itibarıyla Çok Taraflı Kalkınma Bankaları Dairesi'nde ülkemiz ile uluslararası kalkınma bankaları arasındaki finansal ilişkilerin koordinasyonundan sorumlu ekibin içerisinde yer almakta; görevi kapsamında ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli toplantılarda ülkemizi temsil etmektedir.

Başlıca çalışma alanları, bankacılık, sorunlu krediler, altyapı yatırımları finansmanı, Kamu-Özel İşbirlikleri, proje finansmanı, AB Projeleri, Uluslararası Kalkınma Bankaları.

## **Mustafa MECİT**

2002 yılında Bilgi Üniversitesi hukuk fakültesinden mezun oldu. 2006 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi uluslararası ilişkiler bölümünden yüksek lisans derecesini aldı.

2007'de Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğünde çalışmaya başladı. 2010'da Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) Dairesinin oluşturulması ile birlikte bu birimde çalışmaya başladı ve "Dünyada ve Türkiye'de KÖİ Uygulamaları" tezi ile 2012 yılında planlama uzmanı oldu. 2018 yılında Sağlık Bakanlığına atanmasına kadar olan süreçte KÖİ alanında çalıştı.

Bu dönemde, ulusal ve uluslararası düzeyde pek çok toplantı ve etkinlikte sözlü ve yazılı katkı sağladı. İngilizce ve Fransızca bilmektedir.

## **Ayhan SARISU**

Ayhan SARISU, 1987 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat Bölümü'nde lisans; Devlet Bursuyeri statüsünde gönderildiği İngiltere'de 1991-1993 yıllarında, Exeter Üniversitesi'nde MBA Banka Yönetimi ile MA Finans ve Yatırım alanlarında İşletme Yüksek Lisans derecelerini ve 2007 yılında Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde Yönetim ve Organizasyon Doktora derecelerini tamamladı. 2007-2016 yıllarında Hacettepe ve Gazi Üniversitelerinde Kamu İşletmeciliği, İktisat I-II, İşletmeye Giriş ve Finansal Yönetim alanında lisans ve yüksek lisans derslerini verdi. 2018'de Gazi Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünden lisans derecesi aldı. Kamu Yönetimi alanında Doçent unvanına 2018 yılında Üniversitelerarası Kurul (UAK) kararı ile hak kazandı.

1995'den buyana Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB)'nde görev yapmaktadır. ÖİB'yi temsilen Etibank, İsdemir, TURBAN, Asıl Çelik, Deniz Nakliyatı, Türk Telekom, TDCİ, TEKEL, Van Gölü Elektrik... vb. çok sayıda KİT'de Grup Başkanlığı, Denetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyeliği ve Başkanlık görevlerini yaptı.

Ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli çalışmalara ve toplantılara çok sayıda yazılı ve sözlü katkı sağladı.

Başlıca çalışma alanları; bankacılık, özelleştirme, kamu ve özel sektör işbirlikleri, kamu hizmetleri, due-dilligence ve finansal yönetimdir. Bu alanlarda kitapları, makaleleri ve tebliğleri bulunmaktadır.

## **İrem SEVİNDİK**

2013 yılında Bilkent Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamış; 2013-2016 yılları arasında Ankara Üniversitesi'nde İşletme alanında ve 2014-2017 yılları arasında Başkent Üniversitesi Muhasebe – Finansman alanında yüksek lisans derecelerini almış olup, halen Başkent Üniversitesi'nde Muhasebe – Finans alanında doktora eğitimine devam etmektedir. 2014-2019

yılları arası Başkent Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. Şu anda doktora eğitimine ekonomi alanında, aynı zamanda lisansüstü asistan olarak çalıştığı University of Nevada, Reno'da devam etmektedir.

İlk halka arzda düşük fiyatlandırma, banka birleşme ve satın almaları, enerji fiyatları ve kamu-özel işbirlikleri ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır.

### **Ferhan Kuyucak ŞENGÜR**

1998 yılında Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü'nün (yeni adı ile Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü) Bölüm ve Okul Birincisi derecesi ile mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini Sivil Havacılık Yönetimi alanında 2000 yılında, yine aynı alanda Doktora eğitimini ise 2007 yılında Anadolu Üniversitesi'nde tamamladı. 2013 yılında girmiş olduğu Doçentlik sınavında başarılı olarak Yönetim ve Strateji alanında Doçent unvanını aldı.

1998 yılında mezun olduğu bölümde Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. 2007 yılından itibaren Öğretim Üyesi olarak görevine devam etti. 2010-2011 yıllarında YÖK Doktora Sonrası Araştırma Bursu ile 1 yıl süre ile ABD'de Embry-Riddle Aeronautical University'de Misafir Öğretim Üyesi olarak Doktora sonrası araştırmalarda bulundu. 2014 yılında aynı bölümde Doçent kadrosuna yükseltildi. Halen, kuruluşunu takiben Eskişehir Teknik Üniversitesi'ne bağlanan Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü'nde Doçent olarak görevine devam etmektedir. 2019 yılında profesörlüğe yükseltildi.

Havacılık Yönetimi alanında yazılmış çok sayıda uluslararası ve ulusal makale, kitap ve bildirileri bulunmaktadır. Aynı zamanda Avrupa Birliği Projelerinde araştırmacı ve ulusal projelerde proje yürütücüsü ve araştırmacı olarak yer almakta olup; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Toplumsal Cinsiyet Dengesi Geliştirme Komisyonu üyesidir.

### **Emine Merve YILDIZ**

2011 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun oldu. Halihazırda Ankara üniversitesi Yıldırım Beyazıt Üniversitesinde Özel Hukuk Alanında Yüksek Lisansına devam etmekte olup, "Türk Sermaye Piyasası Hukukunda Yatırımcıların Korunması Düzenlemeleri Bağlamında Hisse Temelli Kitle Fonlaması" konulu tezi üzerinde çalışmalar yapmaktadır.

2013 yılının başından bu yana Hazine Müsteşarlığı bünyesinde çalışmaktadır. 2016 yılında yazmış olduğu "Kamu Özel İşbirliği Modelinin Uygulanmasında Uyuşmazlıkların Çözümü Mekanizmalarının Değerlendirilmesi" konulu Hazine Uzmanlığı Yeterlik tezi ile Hazine Uzmanı unvanı kazanmıştır.

Altyapı finansmanı konusunda aktif olarak görevler almıştır. 2014 yılından bu yana Karayolları Genel Müdürlüğüne Yap-İşlet-Devret modeli ile gerçekleştirilen büyük çaplı otoyol ve köprü projelerinde dış finansman müzakerelerini kamu adına gerçek-

leştiren ekipte yer almaktadır. Müzakerelerinde yer aldığı dış finansman portföyü dahilinde ticari kredilerin yanı sıra İslami finansman ve projeye dayalı menkul kıymet ihracı gibi konularda da çalışmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında uygulama sözleşmeleri, doğrudan anlaşmalar, borç üstlenim anlaşmaları ve finansman anlaşmaları gibi pek çok hukuki dokümana katkı sağlamıştır.

Başlıca çalışma alanları, KÖİ modellenmiş ulaştırma ve sosyal altyapı projelerinin finansmanı ve sözleşmelerin akdedilmesi, uluslararası hukukta Amerika Birleşik Devletlerinin, Birleşmiş Milletlerin ve Avrupa Birliğinin uyguladığı yaptırımlar, ulaştırma, sağlık, belediye ve enerji sektörlerine ilişkin projelerde yapılabirlik etütleri, uluslararası kalkınma bankaları (IFI'lar), uluslararası yatırım bankaları ve yerel bankalar ile finansal ve ekonomik ilişkilerin yürütülmesi gibi konulardan oluşmaktadır.