



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Türker ÇELİK

KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ: TİGEM MODELİ

Maliye Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Türker ÇELİK

KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ: TİGEM MODELİ

Danışman

Doç. Dr. Emine KIZILTAŞ UZUNALI

Maliye Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Türker ÇELİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından Maliye Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan (Danışmanı): Doç. Dr. Emine KIZILTAŞ UZUNALI (İmza)

Üye : Dr. Derya YAYMAN (İmza)

Üye : Dr. Murat İÇMEN (İmza)

Tez Başlığı: Kamu Özel İşbirliği: TİGEM Modeli
--

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 20/12/2019

Mezuniyet Tarihi : 16/01/2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kamu Özel İşbirliği: TİGEM Modeli” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

20/12/ 2019

İmza

Türker ÇELİK





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Türker ÇELİK
Öğrenci Numarası	20155234003
Enstitü Ana Bilim Dalı	Maliye
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Emine KIZILTAŞ UZUNALI
Tez Başlığı	Kamu Özel İşbirliği: TİGEM Modeli
Turnitin Ödev Numarası	1225930316

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 214 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 10/01/2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç %14

alıntılar dâhil %16 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

14/01/2020

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Doç. Dr. Emine KIZILTAŞ UZUNALI

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ÖZET.....	xiii
SUMMARY	xv
TEŞEKKÜR.....	xvii
ÖNSÖZ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ VE DÜNYA UYGULAMALARI

1.1. Kamu Özel İşbirliğinin Kavramsal Çerçevesi	2
1.1.1. İşbirliği ve Ortaklık.....	4
1.1.2. Kamu Hizmeti	6
1.1.3. Kamu Yararı.....	8
1.1.4. Hizmette Yerellik	9
1.1.5. Hizmette Verimlilik	10
1.1.6. Kamu Özel İşbirliği Tarihsel Oluşumu.....	11
1.1.7. Osmanlı Devleti'nde Kamu Özel İşbirliği Hukuki Gelişme	13
1.1.8. Kamu Özel İşbirliğinin Tarih Sahnesine Çıkışı ve Uygulaması	13
1.1.9. Kamu Özel İşbirliği Tanımı	16
1.1.10. Kamu Özel İşbirliği Modelleri	21
1.1.10.1. İmtiyaz Modeli.....	22
1.1.10.2. Yap-İşlet-Devret Modeli.....	25
1.1.10.3. Yap-İşlet Modeli	27
1.1.10.4. Müşterek Emanet Modeli	28
1.1.10.5. İzin (Ruhsat) Modeli	28
1.1.10.6. İşletme ve Bakım Sözleşmeleri.....	29
1.1.10.7. Tasarla-Yap Modeli.....	29
1.1.10.8. Yap-Sahip Ol-İşlet Modeli	29
1.1.10.9. İltizam Sözleşmeleri	30
1.1.10.10. İstikraz Sözleşmeleri	30
1.1.11. Kamu Özel İşbirliğinin Hukuksal Çerçevesi.....	30

1.1.11.1. Anayasal Dayanak.....	30
1.1.11.2. Yasal Dayanaklar	31
1.1.12. Kamu Özel İşbirliklerinin Avantajları ve Dezavantajları	32
1.1.12.1. Avantajları	32
1.1.12.1.1. Risk ve Sorumluluk Paylaşımı.....	33
1.1.12.1.2. Kamu Hizmeti Yatırımlarının Hızlanması ve Rasyonel Hizmet Dağılımı	33
1.1.12.1.3. Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Siyasi Müdahalenin Azaltılması	33
1.1.12.1.4. Daha Güçlü Kamu Yönetimi	34
1.1.12.2. Dezavantajları	34
1.1.13. Kamu Özel İşbirliği Türkiye Uygulaması.....	35
1.1.14. Dünyadaki Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları	39
1.1.14.1. Fransa	40
1.1.14.1.1. Fransa Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları	41
1.1.14.2. Amerika Birleşik Devletleri.....	42
1.1.14.2.1. Amerika Birleşik Devletleri Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları.....	43
1.1.14.3. Almanya.....	44
1.1.14.3.1. Almanya Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları.....	45
1.1.14.4. İngiltere.....	46
1.1.14.4.1. İngiltere Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (TİGEM)

2.1. TİGEM Tarihçesi ve İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler	52
2.1.1. TİGEM'in Tarihçesi	52
2.1.2. TİGEM'lerin Kurulma Amaçları.....	53
2.1.3. TİGEM'in Üyesi Olduğu Kuruluşlar	54
2.1.4. TİGEM Hukuki Statüsü	54
2.1.5. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğünün Kuruluş, Amaç ve Faaliyet Konuları ...	55
2.1.5.1. TİGEM Ana Statüsü	56
2.1.5.2. TİGEM'in Amacı	56
2.1.5.3. TİGEM'in Faaliyet Konuları	56
2.1.6. TİGEM Müesseseler, Bağlı Ortaklıklar ve İştirakler	57
2.1.6.1. Müesseselerin Kurulması ve Nitelikleri	57

2.1.6.2. Müesseselerin Organları	57
2.1.6.3. Bağlı Ortaklıklar	57
2.1.6.4. İştirakler	57
2.1.6.4.1. İştiraklere Uygulanacak Hükümler	57
2.1.7. TİGEM Bütçesinin Hazırlanması ve Ödeneklerinin Kullanımı	58
2.1.7.1. Bütçelerin Hazırlanması	58
2.1.7.2. Ödeneklerin Kullanımı	58
2.1.8. TİGEM'in Yatırım Programının ve Finansman Programı Hazırlanması	59
2.1.9. TİGEM Yatırım Programı	59
2.1.10. Türkiye'deki TİGEM İşletmeleri	59
2.1.10.1. Altınova Tarım İşletmesi (Konya/Kadınhanı)	60
2.1.10.1.1. Tarımsal Faaliyetler	60
2.1.10.1.2. Hayvancılık Faaliyetleri	60
2.1.10.1.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	60
2.1.10.1.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri	61
2.1.10.2. Anadolu Tarım İşletmesi (Eskişehir/Mahmudiye)	61
2.1.10.2.1. Tarımsal Faaliyetler	61
2.1.10.2.2. Hayvancılık Faaliyetleri	62
2.1.10.2.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	62
2.1.10.2.2.2. Ankara Tiftik Keçisi Yetiştiriciliği	62
2.1.10.2.2.3. Safkan Arap Atı Yetiştiriciliği	62
2.1.10.3. Ceylanpınar Tarım İşletmesi (Şanlıurfa/Ceylanpınar)	63
2.1.10.3.1. Tarımsal Faaliyetler	63
2.1.10.3.2. Hayvancılık Faaliyetleri	63
2.1.10.3.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	64
2.1.10.3.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri	64
2.1.10.3.2.3. Ceylan Yetiştiriciliği	64
2.1.10.4. Çukurova Tarım İşletmesi (Adana/Ceyhan)	65
2.1.10.4.1. Tarımsal Faaliyetler	65
2.1.10.4.2. Hayvancılık Faaliyetleri	65
2.1.10.5. Dalaman Tarım İşletmesi (Muğla/Dalaman)	66
2.1.10.5.1. Tarımsal Faaliyetler	67
2.1.10.5.2. Hayvancılık Faaliyetleri	67
2.1.10.5.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	67

2.1.10.5.2.2. Arıcılık Faaliyetleri	67
2.1.10.6. Gökhöyük Tarım İşletmesi (Amasya)	68
2.1.10.6.1. Tarımsal Faaliyetler	68
2.1.10.6.2. Hayvancılık Faaliyetleri	68
2.1.10.6.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	68
2.1.10.6.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri	68
2.1.10.7. Gözlü Tarım İşletmesi (Konya/Sarayönü)	69
2.1.10.7.1. Tarımsal Faaliyetler	69
2.1.10.7.2. Hayvancılık Faaliyetleri	69
2.1.10.7.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	69
2.1.10.7.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri	70
2.1.10.8. Karacabey Tarım İşletmesi (Bursa/Karacabey)	70
2.1.10.8.1. Tarımsal Faaliyetler	70
2.1.10.8.2. Hayvancılık Faaliyetleri	71
2.1.10.8.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	71
2.1.10.8.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri	71
2.1.10.8.2.3. Safkan Arap Atı Yetiştiriciliği	71
2.1.10.8.2.4. Çoban Köpeği Yetiştiriciliği	72
2.1.10.9. Koçaş Tarım İşletmesi (Aksaray)	72
2.1.10.9.1. Tarımsal Faaliyetler	72
2.1.10.9.2. Hayvancılık Faaliyetleri	72
2.1.10.10. Konuklar Tarım İşletmesi (Konya / Sarayönü)	73
2.1.10.10.1. Tarımsal Faaliyetler	73
2.1.10.10.2. Hayvancılık Faaliyetleri	73
2.1.10.11. Malya Tarım İşletmesi (Kırşehir)	74
2.1.10.11.1. Tarımsal Faaliyetler	74
2.1.10.11.2. Hayvancılık Faaliyetleri	75
2.1.10.12. Polatlı Tarım İşletmesi (Ankara/ Polatlı)	75
2.1.10.12.1. Tarımsal Faaliyetler	75
2.1.10.12.2. Hayvancılık Faaliyetleri	75
2.1.10.12.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	76
2.1.10.12.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri	76
2.1.10.13. Sultansuyu Tarım İşletmesi (Malatya / Akçadağ)	76
2.1.10.13.1. Tarımsal Faaliyetler	77

2.1.10.13.2. Hayvancılık Faaliyetleri	77
2.1.10.13.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri	77
2.1.10.13.2.2. Safkan Arap Atı Yetiştiriciliği	77
2.1.10.13.2.3. Döl Kontrol Laboratuvarı	77
2.1.10.14. Türkgeldi Tarım İşletmesi (Kırklareli / Lüleburgaz)	78
2.1.10.14.1. Tarımsal Faaliyetler	78
2.1.10.14.2. Hayvancılık Faaliyetleri	78
2.1.10.15. Ulaş Tarım İşletmesi (Sivas / Ulaş).....	79
2.1.10.15.1. Tarımsal Faaliyetler	79
2.1.10.15.2. Hayvancılık Faaliyetleri	80
2.1.10.15.2.1. Koyunculuk Faaliyetleri	80
2.1.10.15.2.2. Köpekçilik Faaliyetleri	80
2.1.10.16. Boztepe Tarım İşletmesi (Aksu/Antalya)	81
2.1.10.16.1. Üretim Faaliyetleri	82
2.1.10.17. Kâzımkarabekir Tarım İşletmesi	82
2.1.10.17.1. Arazi Varlıkları	82
2.1.10.17.2. İklimi	83
2.1.10.17.3. Tarımsal Faaliyetleri	83
2.1.10.17.4. Hayvancılık Faaliyetleri	83
2.1.10.17.4.1. Sığırcılık Faaliyetleri	83
2.1.10.17.4.2. Koyunculuk Faaliyetleri	83
2.1.11. TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı	84
2.1.11.1. Bitkisel Üretim İçin Amaç ve Hedefler	85
2.1.11.1.1. Amaç	85
2.1.11.1.2. Hedefler	85
2.1.11.2. Hayvansal Üretim Amaç ve Hedefler	85
2.1.11.2.1. Amaç	86
2.1.11.2.2. Hedefler	86
2.1.11.3. Kurumsal Yapılandırma	86
2.1.11.3.1. Amaç	87
2.1.11.3.2. Hedefler	87
2.1.12. TİGEM'in Türk Tarımında ki Payı ve Önemi	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TARIMDA DEVLET POLİTİKALARI AÇISINDAN DÜNYA ÖRNEKLERİ VE TİGEM'İN KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ UYGULANAN İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	89
3.2. Araştırmanın Önemi.....	89
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	90
3.4. Devlet Tarımı İle İlgili Dünya Uygulama Örnekleri Literatür Taraması.....	90
3.4.1. Türkiye'deki Tarım Sektörü ile Bazı Avrupa Ülkeleri, İsrail ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Tarım Sektörünün Analizinin Yapılması.....	90
3.4.1.1. Türkiye'de Tarım Sektörü	91
3.4.1.2. İngiltere'de Tarım.....	92
3.4.1.3. Almanya'da Tarım	92
3.4.1.4. Fransa'da Tarım	93
3.4.1.5. Amerika Birleşik Devletleri'nde Tarım.....	93
3.4.1.6. Hollanda'da Tarım	94
3.4.1.7. İsrail'de Tarım.....	94
3.4.2. Ülke Tarımları Karşılaştırmalı Analizi	96
3.5. Türkiye'nin Güney Afrika Ülkesi Sudan İle Kamu Özel İşbirliği Çalışması ve TİGEM.....	97
3.5.1. Türkiye-Sudan İkili Tarımsal İşbirliği ve İşbirliğine İlişkin Anlaşma Yürütülen Kapsamında Çalışmalar	98
3.5.2. Türk-Sudan Uluslararası Tarım ve Hayvancılık Anonim Şirket İsmiyle Bağlı Ortaklık Kurulması Hakkında Karar	99
3.5.3. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti İle Sudan Cumhuriyeti Hükümeti Arasında İkili Tarımsal İşbirliği ve Ortaklığına İlişkin Anlaşma.....	99
3.6. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Kamu Özel İşbirliği Modeli Çerçevesinde Kiraya Verilen İşletmeler	101
3.6.1. TİGEM Kiralama Modeli.....	101
3.6.1.1. İşletmelerin Kiraya Verilme Nedenleri	101
3.6.1.1.1. Devletin Sahada Bulunma Zorunluluğu	101
3.6.1.1.2. Özel Sektörün Arazi Talebinin Karşıllanması	101
3.6.2. İştirak Modeli	102
3.6.3. Uzun Süreli Kiralama ve İştirak Süreçleri	102

3.6.4.	Kiralamanın Meşruiyeti	103
3.6.5.	Kiraya Verilen İşletmeler	104
3.6.6.	Değerlendirmede Puanlama Sistemi	104
3.6.7.	Kamu Özel İşbirliği Modeli Çerçevesinde Kiraya Verilen İşletmeler	105
3.6.7.1.	Bala Tarım İşletmesi (Ankara)	105
3.6.7.1.1.	İşletmenin Yeri ve Tarihçesi	105
3.6.7.1.2.	Bala İşletmesi'nin Kiralamaya İlişkin Bilgileri	106
3.6.7.1.3.	İşletmenin Kiralamadan Önceki Faaliyet Konuları	108
3.6.7.1.4.	Firmanın Taahhütü	108
3.6.7.1.5.	Firma Tarafından Gerçekleştirilen Yatırımlar	108
3.6.7.1.6.	Bala Tarım İşletmesinde Tarım Yatırımcıları ile İştirak Kurulmasına Davet İlanı	109
3.6.7.2.	Kazova Tarım İşletmesi (Tokat/Turhal)	110
3.6.7.2.1.	İşletmenin Yeri ve Tarihçesi	111
3.6.7.2.2.	Kiralama Öncesi Arazi Varlığı	111
3.6.7.2.3.	Kiralama Öncesi İstihdam Durumu	111
3.6.7.2.4.	Kiralanmadan Önceki Hayvan Varlığı	112
3.6.7.2.5.	Kiralanmadan Önceki Bitkisel Üretim Çeşidi ve Miktarları	112
3.6.7.2.6.	Kiralamaya İlişkin Bilgiler	112
3.6.7.2.7.	Firmanın Taahhütü	113
3.6.7.2.8.	Firma Tarafından Gerçekleştirilen Yatırımlar	113
3.6.7.2.9.	Kazova Vasfi Diren Tarım İşletmesi San. ve Tic. A.Ş.	113
3.6.7.3.	TİGEM Kamu-Özel İşbirliği Çerçevesindeki Davet İlanında İstenen Belgelere İlave Olarak Mali Yeterlilikle İlgili İstenen Ek Belge ve Bilgiler	118
3.6.8.	TİGEM'in Kamu Özel İşbirliği İle Yaptığı Kira Sözleşmesi	118
3.6.8.1.	Kiralananın Kullanılma Şekli	118
3.6.8.2.	Kiracının Hakları ve Yükümlülükleri	119
3.6.8.3.	Kiralayanın Hakları ve Yükümlülükleri	119
3.6.8.3.1.	Fesih Hakkı	120
3.6.8.3.2.	Yükümlülükleri	120
3.6.8.3.3.	Kira Bedeli ve Ödenmesi	120
3.6.8.3.4.	Kira Süresi ve Sona Ermesi	120
3.6.8.3.5.	Yatırım Bedeli	121
3.6.8.3.6.	Tasfiye	121

3.6.8.3.7. Tahkim.....	121
3.6.8.3.8. Teminat.....	122
3.6.8.3.9. Cezai Şart.....	122
3.6.8.3.10. Sözleşmenin Yürürlüğe Girmesi.....	123
3.6.8.3.11. Kiralananın Devir ve Teslimi	123
3.6.8.3.12. Sözleşmeler Gerçekleşirken Davet İlanında İstenen Belgelere İlave Olarak Mali Yeterlilikle İlgili İstenen Ek Belge ve Bilgiler	123
3.6.9. TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi Genel Çerçevesi	124
3.6.9.1. Kuruluş	124
3.6.9.2. Amaç ve Konu.....	125
3.6.9.3. Şirket Merkez ve Şubeleri.....	126
3.6.9.4. Şirketin Süresi	126
3.6.9.5. Sermaye ve Hisse Senetlerinin Nev'i	126
3.6.9.6. Hisse Senetlerinin Devri ve Devir Yasağı	127
3.6.9.7. Yönetim Kurulu ve Süresi	127
3.6.9.8. Yönetim Kurulu Toplantıları	127
3.6.9.9. Şirketi Temsil, İlam ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Taksimi.....	128
3.6.9.10. Yönetim Kurulunun Ücreti	128
3.6.9.11. Denetçiler ve Görevleri	128
3.6.9.12. Genel Kurul.....	128
3.6.9.13. Toplantıda Komiser Bulunması	129
3.6.9.14. İlan.....	129
3.6.9.15. Hesap Dönemi.....	129
3.6.9.16. Kârın Tespiti ve Dağıtımı	129
3.6.9.17. İhtiyat Akçesi	130
3.6.9.18. Fesih ve Tasfiye	130
3.6.9.19. Kanuni Hükümler.....	130
3.6.9.20. Damga Vergisi	130
3.6.10. Kamu Özel İşbirliklerinin Başarısı İçin Gerekli Koşullar	130
3.6.10.1. Rekabet	131
3.6.10.2. Açıklığın Sağlanması ve Bilgi Edinme Hakkının Tanınması.....	132
3.6.10.2.1. Mevzuat Birliği	132
3.6.10.2.2. Kamu Özel İşbirliklerinde İdarenin Denetim Yetkisine Sahip Olması.	132

3.6.11. TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü) Mali Durumu ve Değerlendirilmesi	133
3.6.11.1. Yurtiçi Satışlar	135
3.6.11.2. Yurtdışı Satışları.....	136
3.6.11.3. Satış İadeleri.....	136
3.6.11.4. Satış İskontoları.....	136
3.6.11.5. Net Satışları.....	137
3.6.11.6. Satılan Mamûller Maliyeti.....	137
3.6.11.7. Satılan Hizmet Maliyeti.....	137
3.6.11.8. Araştırma ve Geliştirme Giderleri.....	137
3.6.11.9. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri	138
3.6.11.10. Faaliyetle İlgili Diğer Olağan Gelir ve Kârlar	138
3.6.12. Kiraya Verilen İşletmelerden Elde Edilen Kira Gelirleri	139
3.6.13. TİGEM'in Kamu Özel İşbirliği Olarak Kiraladığı İşletmesi Kazova Tarım İşletmesi Mali Analiz.....	141
3.6.13.1. Genel Üretim Giderleri.....	143
3.6.13.1.1. Üretim giderleri:.....	143
3.6.13.1.2. Üretim personel giderleri:.....	143
3.6.13.2. Faaliyet Giderleri	143
3.6.13.2.1. Yönetim Personel Giderleri	143
3.6.13.2.2. Genel Yönetim Giderleri	144
3.6.14. TİGEM-Özel Sektör İşbirliğinde Sertifikalı Tohum ve Fidan	144
Üretim Alanları (Dönüm)	144
3.6.15. TİGEM'in Uzun Süreli Kiralamada Olan İşletmelerinin 2017 Yılı Arazi Varlığı (Dönüm).....	145
SONUÇ.....	146
KAYNAKÇA.....	151
EKLER.....	159
EK 1- TÜRKİYE'DEKİ TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜKLERİ.....	159
EK 2- KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE KİRAYA VERİLEN TİGEM ...	188
ÖZGEÇMİŞ	191

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 2015-2017 Döneminde TİGEM'in Yapmış Olduğu Finansal Faaliyetleri Gösteren Doğru ve Eğri Grafiği.	116
Şekil 3.2 Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Yıllar İtibariyle Mali Durumu (2008-2018).....	134
Şekil 3.3 Araştırma ve Geliştirme Giderleri.....	135



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Türkiye’de yıllar itibariye yapılan proje sayıları	36
Tablo 1.2 Türkiye’de 1986-2018 Yılları Arasında Proje Sayılarının Sektörlere Göre Dağ....	38
Tablo 1.3 İngiltere’de 1993-2017 Arasında Finansal Kapanışı Gerçekleştirilen KÖİ’ler	51
Tablo 2.1 Boztepe TİGEM’in Arazi Varlıklarıdır.	81
Tablo 2.2 Kâzımkarabekir Tarım İşletmesi Arazi Varlıklarıdır.	82
Tablo 2.3 TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı	84
Tablo 3.1 Ülkelerin devlet tarım uygulamaları ve KÖİ ile devlet tarımı.....	97
Tablo 3.2 Bala işletmesinin arazi varlığı.....	106
Tablo 3.3 Ortakların Sermaye Payları ve TİGEM’in Ortaklık Payı ve Taahhüdümüze İlişkin Dokuman 31.12.2017 Tarihi İtibariyle Şu Şekildedir.....	107
Tablo 3.4 Bala İşletmesi KÖİ yapan taraflar ve hisse oranlarıyla sermaye tutarları.	109
Tablo 3.5 Kazova İşletmesi kiralama öncesi arazi varlığı.	111
Tablo 3.6 Kazova İşletmesi kiralama öncesi durumudur.....	111
Tablo 3.7 Kazova İşletmesi kiralanmadan önceki hayvan varlığı.....	112
Tablo 3.8 Kiralanmadan önceki bitkisel üretim çeşidi ve miktarı.....	112
Tablo 3.9 Kazova İşletmesinin Pay Sahiplerinin Hisse Adedi ve Sermaye Payları.....	113
Tablo 3.10 Kazova İşletmesi 2015-2017 Yılları İtibariyle Bilançoları	115
Tablo 3.11 Kiralayan ve kiracı tarafları	123
Tablo 3.12 TİGEM’in Yıllar İtibariyle Mali Durumu (2008-2018).....	133
Tablo 3.13 2017 Yılında Kiraya Verilen İşletmelerden Elde Edilen Kira Gelirleri	138
Tablo 3.14 TİGEM’in 2017-2018 yıllarındaki gelir tablosu	140
Tablo 3.15 Kazova İşletmesinin 2017 yılında yapmış olduğu satışlardan elde ettiği gelir....	142
Tablo 3.16 TİGEM işletmelerinin yıllar itibariyle tohum ve fidan ekim alanı	144
Tablo 3.17 TİGEM işletmelerinin arazi miktarı	145

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
AÜHFD	Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
AÜSBFD	Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
AYM	Anayasa Mahkemesi
b.	Baskı
BM	Birleşmiş Milletler
c.	Cilt
çev.	Çeviren
DÜÇ	Devlet Üretim Çiftlikleri
E.	Esas
IMF	Uluslararası Para Fonu
İDT	İktisadi Devlet Teşekkülü
K.	Karar
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİK	Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KÖİ	Kamu Özel İşbirliği
md.	Madde
PFI	Public Finans Initiative
PPP	Public Private Partnership
RG	Resmi Gazete
s.	sayfa
vd	ve devamı
vol	Cilt
TBB	Türkiye Barolar Birliği
TİGEM	Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TTK	Türk Ticaret Kanunu
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

ÖZET

Bir kamu hizmetinin gördürülme usulü olan Kamu Özel İşbirliği (KÖİ) modeli antik çağlarda dahi çeşitli şekillerde bulunmaktaydı. Günümüz şekliyle gelişmiş bir şekilde İngiltere’de yeniden başlamıştır. Zamanla daha çok yaygınlaşan model diğer Avrupa ülkelerine, Türkiye’ye ve tüm dünyaya yayılmıştır. 1980’lerin sonları, 1990’lı yılları başından itibaren Türkiye’de de yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır, ancak daha da geliştirilmeye muhtaçtır. Kullanıldığı ülkelerde farklı türlerde görülmekte ve isimlerle de anılmaktadır. Örneğin; kamu özel işbirliği, kamu özel ortaklığı, kamu özel anlaşmaları gibi çeşitli tanımları olduğu gibi isim olarak da çeşitli adlarda kullanılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de KÖİ modelini açıklayarak kamusal mal ve hizmet üretiminin avantaj ve dezavantajlarının neler olduğunun anlaşılabilmesi, iyileştirilmesi, alternatif yöntemlerin ortaya konulabilmesi ve Türkiye’de devlet tarımında ilk KÖİ modeli uygulayan kuruluşlardan olan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM) uygulamasının durum analizi yapılarak, kamu özel işbirliği modelinin devlet tarımında kullanılışının olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulduktan sonra, konu ile ilgili çeşitli önerilerin ortaya konulması ile sistemin kamu yararını ençoklaştıracak şekilde yapılandırılması için ilgililer için bilgi üretmektir.

Çalışmada ilk önce kamu özel işbirliği modeli kavramsal olarak geniş çaplı anlatılmış, tarihçesi, tarih sahnesine çıkışı ve gelişimi açıklanmıştır. Tanımsal olarak tek bir genel geçer tanımlı bulunmadığı için, literatürde olduğu gibi, kamu özel işbirliğinin çeşitli görüşlere ve uygulama yerlerine göre tanımlarına yer verilmiştir. Türkiye’deki uygulama şekillerine ve hukuki alt yapısına değinildikten sonra, dünya uygulamalarından bazı örneklerle yer verilmiştir. Gelişmiş ülkelerden bazılarındaki KÖİ uygulama şekilleri araştırılmıştır. Türkiye’de KÖİ uygulamasının TİGEM modeli örneği analiz edilmiştir. Önce, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM) hakkında bilgilendirme yapılmış, tarihçe, amaç, hukuki temeli ve işletmeleri ile ilgili paylaşım yapılmıştır. Sonra TİGEM’in kamu özel işbirliği uygulamaları, bunların anlaşmalarının uygulama şekilleri, puanlama sistemi, ihale yapılış şekilleri ile kamu özel işbirliği modeli çerçevesinde olmayıp, kiraya verilen işletmelerle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Kamu özel işbirliği ve TİGEM’in kamu özel işbirliği ile iştirak olarak verdiği ve kamu özel işbirliği modeli dışındaki usullerle kiraya verdiği işletmelerle ilgili tablo ve şekiller yoluyla analizler ortaya konulmuştur. Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda TİGEM’de hem işletmeler daha fazla zarar ederek teşekkül daha fazla zarara uğramasın düşüncesi ve bazı işletmelerin yapısal sorunlarından dolayı verimli olarak çalışmadığı görülmüştür. Maliyetlerin

işletme bütçesinin üstünde kalması gibi nedenlerle tasfiye edilmesi ve ana statüde belirtilen amaçlar ve faaliyetler doğrultusunda kullanılmak şartıyla 30 yıllığına (uzun süreli) ve bazıları da KÖİ çerçevesinde olmak üzere kiraya verilmiştir. Böylece, TİGEM kiralamaya söz konusu işletmeler zarardan kurtularak gelir elde etmiştir. Kısaca, özel sektör ve devletin farklı sebeplerden ötürü giremediği veya girmek istemediği alanlarda kamu özel işbirliği formülü bir yöntem olabilmektedir. Bu noktada da anlaşmanın büyük bir dikkat ve titizlikle yapılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Özel İşbirliği, TİGEM, İdari Sözleşmeler, Kamu Hizmeti.



SUMMARY

PUBLIC PRIVATE COOPERATION: TIGEM MODEL

The Public Private Partnership (PPP) model, a method of public service, existed in various forms even in ancient times. It has re-started in England in an advanced way as it is today. Times more widespread model for other European countries, Turkey and has spread throughout the world. The late 1980s, since the 1990s, Turkey has started to be practiced widely, however, and need to be further developed. It is seen in different species in the countries where it is used and is also referred to by names. For example; public-private cooperation, public-private partnership, public-private agreements, such as the various definitions have been used as names in various names.

The purpose of this study, what PPP model of public goods and services production of advantages and disadvantages to explain in Turkey is that understanding, improving, alternative methods can be introduced and the state of agriculture in Turkey, one of the first PPP model implementing agencies General Directorate of Agricultural Enterprises (TIGEM) situation analysis of the application After the positive and negative aspects of the use of the public-private cooperation model in the state agriculture have been revealed, it is aimed to produce information for the concerned people by presenting various suggestions and structuring the system to maximize public benefit.

In this study, first of all, public-private cooperation model is explained in a conceptual way and its history, its emergence and development are explained. As there is not a single definition of general validity, as in the literature, the definitions of public-private cooperation according to various views and places of application are included. Having regard to the application form and legal infrastructure in Turkey, some examples are given places in the world practice. In some developed countries, PPP implementation methods were investigated. TIGEM model of PPP practice in Turkey sample was analyzed. First, information was given about the General Directorate of Agricultural Enterprises (TIGEM), and history, purpose, legal basis and sharing were made about the enterprises. Analyzes are presented by means of tables and graphs related to the public-private cooperation and the enterprises that TIGEM has given as an affiliate with public-private cooperation and leased by procedures other than the public-private cooperation model. As a result of the findings obtained in the study, it is seen that both enterprises are not able to work efficiently due to the idea that both enterprises will suffer more losses and more losses due to structural problems. It has been rented for 30 years (long term) and some within the framework of PPP, provided that the costs are liquidated for reasons such

as being above the operating budget and made available for the purposes and activities specified in the main status. Thus, TİGEM has gained income by getting rid of the losses in question. In short, the public-private cooperation formula can be a method in areas where the private sector and the state cannot enter or do not want to enter for different reasons. At this point, the agreement must be made with great care and meticulousness.

Keywords: Public Private Partnership, TİGEM, Administrative Contracts, Public Service Page.



TEŞEKKÜR

Kamu Özel İşbirliği-TİGEM Modeli adlı tezim iki ayaktan meydana gelmektedir. Başlı başına bir tez konusu olan kamu özel işbirliği kısmı ve ayrı bir konu olan TİGEM kısmı vardır. Böylesine geniş bir alanda yazılacak konuların belli bir disiplinde ilerlemesi için yol ve yöntem gösteren bunun yanında tezin başından sonuna kadar her ayrıntıyı dikkatle inceleyerek gerekli düzeltmeler, eklemeler ve çıkarlar yapmam konusunda özel olarak ilgilenen çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Emine KIZILTAŞ UZUNALI'ye ve TİGEM ile ilgili kısımlar için gerek kurumun resmi internet sitesinde gerekse edebiyat taramasında bilginin çok dar olmasından dolayı genel müdürlüğe bilgi almak için gittiğimde tezimin TİGEM ile ilgili olan kısmı için çok yoğun olmasına rağmen konuyla alakalı her türlü bilgi ve belgeyi temin etmemi sağlayarak tezimin özgün bir hal almasında çok büyük katkısı olan TİGEM Emlak ve İştirakler Şube Müdürü Sayın Müslüm GÜLBAŞ beyefendiye, ve yine TİGEM'in faaliyetleri, tarihçesi, mali analiz yapabilmem için muhasebe dokümanları ve konu ile ilgili hiçbir bilgiyi esirgemeyerek teze büyük katkı sağlayan 30 yılı aşkındır çeşitli işletmelerde mühendislik, şube şeflikleri ve idarecilik görevleri yapan şuanda da Boztepe Tarım İşletmesi'nde idarecilik görevine devam eden Sayın Muzaffer ÇELİK beyefendiye, konu olarak Türkiye'de ilk olma özelliği taşıyan teze sağladıkları katkılar için sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Ayrıca, tez savunmasında jüri üyesi olarak yer alan ve Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden gelerek, akademik olarak tezin gelişimine destek sağlayan ve eksik yanlarının giderilmesinde, görüşlerini esirgemeyen öğretim üyesi Dr. Murat İÇMEN hocama ve aynı şekilde jüri üyesi olan yine tez hakkındaki görüşlerini belirterek teze farklı bir açıdan bakmamı sağlayan öğretim üyesi Dr. Derya YAYMAN hocama çok teşekkür ediyorum.

Tez yazımı aşamasında, gerek akademik araştırmalarım konusunda destek olan gerekse fikir verme açısından yardımlarını esirgemeyen değerli dostlarım Akdeniz Üniversitesi Maliye bölümünde Araştırma Görevlisi Tolga Evrim TÜRKAN'a , Gelir Uzman Yardımcısı Yasin OĞUZ'a ve Volkan OLCA'ya şükranlarımı sunarım.

Türker ÇELİK
Antalya, 2019

ÖNSÖZ

Kamu özel işbirliği modelinin tarihçesi incelendiğinde antik çağlara kadar uzanan, yıllar içerisinde değişen şartlara ve koşullara ayak uydurarak modern hale bürünen kamu özel işbirliği modeline farklı bir bakış açısı kazandırarak, Türkiye’de kamu özel işbirliği modelini modern şekilde uygulayan öncü kurum olan TİGEM ve kamu özel işbirliğinin TİGEM modeli incelenmiştir. Hem kamu özel işbirliği ile ilgili gerekli bilgi ve belgeler temin edilmiş belli bir disiplin içerisinde çalışma yapılmıştır. Yapılan kiralamar nedenleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Mali durumları ile ilgili bilgi verilerek TİGEM’in kendisi ile ilgili de çalışma yapılmıştır. Kamu özel işbirliği yapılmasının gerekip gerekmediği irdelenmeye çalışılmıştır. Kamu özel işbirliği modeline farklı bir perspektif kazandırılmıştır. Halk arasında fazla bilinmeyen bir kurum olan TİGEM’de anlatılarak kamu özel işbirliğinde öncü olması nedeniyle de modelle ilgili uygulamalara geniş bir şekilde yer verilmiştir.

GİRİŞ

Türkiye’de özel sektör, zaman içerisinde kamu sektörü içinde çeşitli faaliyetleri gerçekleştirme eğiliminde olmuştur. Özellikle 1980’lerin sonları-1990’ların başlarından itibaren Kamu Özel İşbirliği uygulamalarına başlanmasıyla birlikte özel sektör, kamu hizmetlerine girmesinin de zemini oluşmuştur. Devlette ekonomik, teknik vb. nedenlerle de özel sektörü kamu hizmetlerin sunumuna davet etmiştir. Bu bağlamda devlet, özel sektörü teşvik etmek amacıyla çeşitli destekler ve mali anlamda muafiyetler ile kamu hizmeti sunumunu özel sektöre daha cazip hale getirmiştir. Çeşitli sözleşmelerle karşılıklı anlaşmalar sağlanarak özel sektör kamu sektöründe hizmet ifa etmeye başlamıştır. Hizmet sunum sözleşmelerinde riskler orantılı olmalıdır.

Çalışmada özellikle TİGEM ile ilgili olan kısım için Genel Müdürlüğe giderek çalışma ile ilgili görüşmeler sağlanmış konuyla ilgili bilgi ve belge temini sağlanmıştır. Çalışmanın şekline göre tasnif edilerek değerlendirmeler yapılarak analizler yapılmış ve Kamu Özel İşbirliği’nin TİGEM modeli en ince ayrıntısına kadar araştırılmıştır. Kamu Özel İşbirliği ile ilgili bölüm içinde yine birçok makale ve kitaptan faydalanılmış alıntılar yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde kamu özel özel işbirliğinin kavramsal çerçevesi, tanımı, temel özellikleri, tarihçesi ile beraber kamu özel işbirliği uygulamasında ki modellere geniş şekilde yer verilmiştir.

İkinci bölümde ülkemizde ismi çok az duyulan ama Türkiye’de tarımsal alanda ana unsur niteliği taşıyan ve çalışmanın temelini oluşturan TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü)’in tarihçesi, gelişimi ve hukuksal statüleriyle beraber ülkemizde kurulan TİGEM’e ait işletmeler ve bu işletmelerin tarihçeleri, faaliyetleri ve TİGEM’in mali durumu da değerlendirilerek gerekli olan bilgilendirmeler ayrıntılı olarak yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Türkiye ve bazı Avrupa ülkeleriyle Amerika Birleşik Devletlerindeki kamu özel işbirliği uygulamalarına yer verilmiştir. Yine Türkiye ve bazı Avrupa ülkeleriyle Amerika Birleşik Devletlerinde ve İsrail’de ki tarım uygulamaları anlatılmıştır. TİGEM’in kamu özel işbirliği modeli alanında ilk kurum olmasından dolayı modelin uygulanması hukuksal çerçevesi hakkında geniş bilgilendirmeler yapılarak, kiraya verdiği işletmeler ve kiraya verilen işletmelerin mali durumları araştırılmış, işletmeler hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Kamu özel işbirliği çerçevesinde yapılan kiralama sözleşmelerine yer verilmiş ve analizler yapılarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ VE DÜNYA UYGULAMALARI

Dünyada iyice yaygın hale gelmeye başlayan kamu özel işbirlikleri (KÖİ) sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Ülkeler daha sağlam temeller üzerinde bu modeli uygulamak için devam eden değişim ve gelişim sürecine ayak uydurmak zorundadır.

1.1. Kamu Özel İşbirliğinin Kavramsal Çerçevesi

Kamu özel işbirliğinin kavramsal çerçevesi geniş bir yelpazede ele alınmıştır. Çünkü konu ile ilgili araştırmalar yapıldığında farklı isimlerle anıldığı görülmektedir. Genellikle bu farklılıklar ülkeden ülkeye değişkenlik göstermektedir, o ülkelerin farklı hukuki, siyasi, ekonomik ve sosyal yapısı bu değişkenliğin başlıca nedenleridir. Son çeyrek asır zamanda kamu özel işbirliği, devletin gerçekleştirmek istediği kamu yatırımı harcamalarına özel sektörün katılmasını gerçekleştirmek amacıyla kullanılan terim, artarak karmaşık hale gelmiştir. Kamu özel işbirliği düşüncelerinin, somut anlamdaki tanımsal gelişiminde aktif rol oynadığı söylenebilir. Örneğin; 1980’lerde İngiltere’de Thatcher hükümetinin başlatmış olduğu özelleştirme aşamasında, özelleştirmenin anlamına, özel sektörün kamu hizmetini gerçekleştirmek amacıyla içinde bulunduğu tüm biçimleri kapsayacak şekilde yüklenmiştir. Bu düşünceyle kamu hizmeti gerçekleştiren teşebbüslerin, kamu sektörü dışındaki sektörlere verilmesinden, en mikro hizmetlerin gerçekleştirilmesine kadar uzanan bir anlamda özelleştirme kavramına başvurulmaktadır. Oysa birçok Avrupa ülkesinde kamu hizmetinin alınması veyahut birçok yapım işi özelleştirme kavramı olarak değerlendirilmemektedir. Hem de özelleştirme yapma hem de kamu özel işbirliği modeli ile gerçekleştirilen projelerde devletin iş ve işlevi farklıdır. Kamu özel işbirliği projesi kapsamında yapılacak olan kamu hizmeti ve yatırımların yapılmasında esas sorumluluk devlete aittir ve bu bakımdan yapılacak olan hizmet ve yatırımın her açıdan denetlenmesi ve işin yürütülmesi yetkisine haizdir. Bütün bunlar gerçekleşirken yeni bir kavram ortaya çıkmıştır bu kavramın adı “kamu özel işbirliğidir”. Aynı anlama gelmesi için Dünya Bankası, gelişen ülkelere yönelik “Private Sector Participation” kavramını geliştirmiştir. Kamu özel işbirliği yerine çok daha eski olan ve uygulamada da uzun bir geçmişe sahip olan imtiyaz kavramı daha kolay tanımlanabilmektedir.¹

Devlet organlarının kurulmasının amacı vatandaşlarının ihtiyacı olan hizmeti ve yaşam standartlarını en üst seviyeye çıkarmaktır. Başlıca hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sürekliliği

¹ Uz, 2007: 1167-1168.

sağlamak amacıyla kamu kurumlarının alt yapısının sağlamlaştırılmasında ve kamu hizmetlerinin sunulmasında, bazen çeşitli yenilikler, modernize çalışmaları, bazen de özel sektörün edinmiş olduğu her türlü sermayesinden istifade edilmektedir. Bir başka seçenek olarak belli başlı kamu hizmetlerinin kamu özel işbirliği çerçevesinde yaptırılması eskiden süregelirken, 1980’lerden başlayarak yeni ortaya çıkmış olan “yeni kamu işletmeciliği” kavramıyla hız kazanmış ve yeni bir biçime dönüşmüştür. Refah devleti anlayışıyla devletin organik ve işlevsel anlamda daha fazla gelişmesi, yavaşlaması ve veriminin azalmasına bir tepki olarak ortaya çıkan yeni kamu işletmeciliğinin temelinde daha küçüktür. Ama devletin işlevsel anlamdaki yapısı, özel sektörün idare etme mantığının benimsenmesi ve kamu hizmeti faaliyetlerinin yerine getirilmesinde özel sektörün daha fazla bulunması yer almaktadır. Mevcut katılmanın gerçekleşebilmesine olanak veren kamu hizmetinin yürütülmesi ve finansman modellerinden bir tanesi Kamu Özel İşbirliği’dir.²

Çok geniş alanı kapsayan ve çok yönlü süreç yönetimi olan kamu özel işbirlikleri, yapıları gereği çeşitli riskleri bünyesinde bulundurmaktadır. Bahsedilen risklerin işbirliği gerçekleştirecek olanlar arasında paylaştırılması kamu özel işbirliğinin önemli özelliklerindendir. Risk paylaşımındaki en temel olan hangi taraf riski en aza indirebilecek veya bertaraf edecekse riskin o tarafa verilmesidir. Kamu özel işbirliklerinde genellikle bakım ve onarmaların yapımı, birtakım stratejilerinin yapılması, inşaat, finansman sorunları gibi riskler özel sektörün sorumluluğundayken, talep riskleri ve siyasal riskler gibi risklerde kamu sektörünün sorumluluğundadır. Talep riski, özel sektör tarafından yapılan harcamaların tekrardan özel sektör tarafından kazanabilmesi ve belirlenmiş olan bir oranda, kâra geçebilmesi amacıyla sunulmuş olan kamu hizmetlerine belirli bir oranda talep olmasını, kamu sektörünün garanti altına alması demektir. Ancak kamu özel işbirliği ile sunulan kamu hizmetlerine sözleşmede belirlenmiş olan sayıda yeterli talep olmazsa, aradaki farkın kamu aracılığıyla karşılanma yöntemi denmektedir.³

Kamu özel işbirliği çeşitli adlarla anılmaktadır. Bu çeşitlere örnek vermek gerekirse; altyapıya özel katılım” (private participation in infrastructure/PPI), “özel sektör katılımı” (private sector participation/PSP)⁴, “özel olarak finanse edilen projeler” (privately financed projects/PFP), “özel finansman girişimi” (private finance initiative/PFI), “alternatif finansman temini” (alternative financing and procurement/AFP), “performans temelli altyapı” (performance based infrastructure) gibi isimler kullanılmaktadır.⁵

² Uysal, 2018a: 159.

³ Uysal, 2018b: 161.

⁴ Evren, 2016: 25 akt. ADB, 2008: 1

⁵ Evren, 2016: 25.

Kimi görüşlere göre ise şu adlarla anılmaktadır: “ kamu özel sektör işbirliği”⁶, “ kamu özel işbirliği”⁷, “ kamu özel ortaklığı”⁸, “kamu özel sektör ortaklığı”⁹, “ kamu özel ortaklığı modeli”¹⁰ ve hatta “eksik imtiyaz”¹¹ kavramları kullanılmaktadır.

Kamu özel işbirlikleri, kamu sektörü ile özel sektörün beraber çalışmasıyla ortaya çıkan uygulamadır.¹²

Türkiye’de kamu özel işbirliği kavramıyla beraber “ kamu özel sektör işbirliği”, “kamu özel sektör işbirlikleri”, “kamu özel sektör ortaklığı”, kamu özel ortaklığı” gibi kavramlarla da anılmaktadır.¹³ Bu durumda işbirliği ile ortaklık kavramları arasında fark olup olmadığına bakmak gerekmektedir.

1.1.1. İşbirliği ve Ortaklık

Literatürümüzde “ortaklık” kelimesi bilinçli olarak kullanıldığı, bu sayede dayanışma, birliktelik, beraberlik gibi değerlere vurgu yapıldığını, piyasa değerleriyle gizlenmeye çalışıldığı ve özelleştirmenin tam manasıyla gerçekleşmediği bazı hizmetlere sermayenin girmesi ve özelleştirmelere karşı oluşan tepkilerin önlenmesi amaçlandığı belirtilmektedir.

Ortaklık yerine işbirliği ifadesinin kullanılması gerektiği mevzuat çalışmalarımızda belirtilmektedir. Kalkınma Bakanlığının hazırlamış olduğu Kanun Tasarısı Taslağı’nda ve gerekse 6428 sayılı Sağlık Bakanlığı tarafından Kamu Özel İşbirliği Modeli ile Tesis Yaptırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunda “işbirliği” ifadesi kullanılmaktadır.

Ortaklık, ortak olma durumu veya iştirak etmek, müşareket, şeriklikdir.¹⁴

“İşbirliği” kelimesi “ortaklık” kelimesine oranla kavrama daha uygun düştüğü halde ortaklık ifadesinin doğru olduğunu savunanlar da vardır. Bu görüşü savunanlar, kamunun ortaya arsa gibi çeşitli destekler koymasını; bazı riskleri üstlenmesini, ortaklık ifadesinin kullanımı için yeterli saymaktadır.¹⁵

İşbirliği ve ortaklık kavramları hukuki açıdan da farklılık göstermektedir. Türk Ticaret Kanunu’nun 1531. Maddesinde “ bu kanuna göre “ortaklık”, “kolektif ortaklık”, “komandit ortaklık”, “anonim ortaklık”, “sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklık”, “ limitet

⁶ Sarısu, 2009: 137.

⁷ Atasoy, 2011a: 86.

⁸ Gözler ve Kaplan, 2012: 86.

⁹ Şahin ve Uysal, 2012: 155.

¹⁰ Acatürk ve Keskin, 2012: 27.

¹¹ Karahanoğulları, 2011a: 180.

¹² Evren, 2016: 25 akt. Pıraf, 2011: 9

¹³ Güzelsarı, 2009: s.44.

¹⁴ <https://www.sozluk.gov.tr/?kelime=VEKİL> (erişim tarihi: 04.06.2019).

¹⁵ Ünüvar, 2008: 31.

ortaklık” ve “kooperatif ortaklık” terimleri, sırasıyla “şirket”e, “komandit şirket”e, “sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket”e, “limited şirket”e ve “kooperatif şirket”e eş anlamlı yasal terimlerdir ve bu yasal terimler birbirlerinin yerine de kullanılabilmektedir.

İdare ile özel sektör arasındaki ilişkinin kamu özel işbirliği ilişkisi olarak değerlendirebilmek için ne kadar sıklıkla olması gerektiği de tespit edilmelidir. İdare ile özel sektör arasındaki en küçük teması bile işbirliği olarak değerlendirenler olmakla birlikte işbirliğinin oluşması için birçok koşulun gerçekleşmesi gerektiğini söyleyenler veya yerine getirilecek faaliyetlerin hizmet sunumuna yönelik olması gerektiğini belirtenler bulunmaktadır.¹⁶

Bununla beraber kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve sayılarının artması, bütün dünyada yayılan liberal politikaların etkisi, özel sektörde hizmetlerin sunumuna katılmasını gündeme getirmiştir. Kamu özel işbirliği bahsi geçen kamu hizmetleri sunumunun çeşitli türlerini içine alan bir üst kavramdır.¹⁷

Türk Anayasa Mahkemesi’ne göre kamu özel işbirliği modeli, projeyi gerçekleştirecek olan taraf ile kamu otoritesi arasında, planlanmış olan hizmetin gerçekleştirilmesi için ortaklık kurulur. Finansman sağlanan, hizmetin işletimi gibi etkenlerden meydana gelen, özel hukuka tabi olan sözleşmeler ile tesis edilen bir işbirliği modelidir. Kamu özel işbirliği genel anlam taşıyan bir kavramdır.¹⁸

Kamu özel işbirliği modelleri farklı amaçlarla kullanılabilmektedir yani vatandaşlara direk hizmet sunmak veya gibi devlete dolaylı olarak yapılan kamu hizmetlerinden faydalananlara çeşitli hizmetler sunmak için de kullanılabilir.¹⁹

Kamu özel işbirliğinin finansman modeli olarak kabulü, menkul kıymet ihracı, dış kredi temini gibi düzenlemelerinde kamu özel işbirliği kapsamında değerlendirilmesine sebep olur.²⁰

Kamu özel işbirliği modelleri aynı zamanda bir kamu hizmeti sunum yöntemi ve sözleşme ilişkisi olup hukuki niteliğe sahiptir.²¹

Kamu özel işbirliği basamakları dikkatle incelendiğinde “ özelleştirme” ve “yarışma usulü ihale” yöntemlerine göre çok farklı nitelik ve özelliği içinde barındırdığı görülmektedir. Yani özelleştirme uygulaması hem hizmetin yapılacağı yer, hem de işletmeyi bütünüyle özel sektöre devrederek, eğitim, sağlık gibi yarı-kamusal hizmetlerin sağlanması maliyetini minimuma indirmek amacıyla özel sektörle işbirliği yapılmaktadır. Kamu özel işbirliği

¹⁶ Keşli, 2012: 45.

¹⁷ Evren, 2016: 29.

¹⁸ www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/06/20130625-33.doc (erişim tarihi: 18.02.2019)

¹⁹ Budina vd., 2007: 5.

²⁰ Akçay, 2006: 3.

²¹ Yerlikaya, 2002: 28.

ortaklıklarında da kamusal gereksinimleri karşılamak amacıyla özel sektörle işbirliği yapılmakla birlikte hizmet, özel sektöre uzun vadeli olarak verilir. Kamu özel işbirlikleri özel sektör finansman inisiyatifi, hizmetlere odaklanması ve paranın optimal uygunluk çerçevesinde değerlendirilmeye alınması sebebiyle, fiyat-bazlı yarışma usulü ihale yönteminden farklıdır. Ayrıca özelleştirme yoluyla bir işin özel sektör tarafından yapılmasını tesis ederken kamu özel işbirliklerinde de yeni bir iş yaratılmaktadır.²²

1.1.2. Kamu Hizmeti

Kamu özel işbirliği projeleri asli olarak kamu yararı gözeterek kamu hizmeti üretmek olduğu için kamu yararı ve kamu hizmetini tanımlamak ve anlamak gerekmektedir.

Kamu sektörünün üretmiş olduğu mallar ile hizmetlerin çoğunluğu “kamusal” veya “yarı kamusal” özelliktedir. Kamunun üretmiş olduğu mal ve hizmetler, faydalanılmasının engellenemediği tüm yurda yayılmış olan mal ve hizmetlerdir. Kamunun ürettiği mallar ve hizmetlerin sağladığı fayda genellikle bölünemez, kullanımına göre fiyatlandırılmaz ve kamu hizmetinden faydalanmasına göre fiyatı ödemeyenler bu hizmetten yoksun bırakılmazlar. Yapılan hizmetler kamu harcamalarının en büyük finans kaynağı vergiler aracılığıyla karşılanır. Milli savunma ve genel güvenlik hizmetleri bu tarz hizmetlerdendir.²³

Yarı kamusal hizmetler, sağlanan fayda ülke geneline yayılmamış belli başlı alanlarda veya belirli bir topluluğun kullanımı ile sınırlı bulunan ve buralarda hizmetin bölünemediği hizmetlerdir. Her iki niteliği sahip hizmetlere “kamu hizmeti” denir. Kamu hizmetleri başka hizmetlere kıyasla daha fazla acil ve zaruridir.²⁴

Kavram olarak kamu hizmeti, farklı anlatımlarla farklı bilim dallarının inceleme alanlarına girmekle beraber, kamu maliyesi ve kamu ekonomisinde “kamu kesimi” veya “kamusal mallar” şeklinde kullanılmaktadır.²⁵

Literatürde aynı anlama gelen ve herhangi bir farklılık göstermeyen “kamusal hizmet”, “amme hizmeti”, “umumi hizmet”, “hidemat-ı umumiye” gibi farklı isimlerle anılmaktadır.²⁶

Kamu hizmetleri, asıl amacı kamu yararını tesis etmektir, kâr elde amacı bulunmamaktadır. Kamu yönetiminde kâr kavramsal anlamda diğer bilim dallarından farklıdır. Kamu idarelerinde kârın yerini “sosyal fayda” kavramı almaktadır. Yoksul olanların ve kimsesi olmayanların korunması, yoksulluk sebebiyle ve benzeri sebeplerle ev sahibi olamayanlara uygun fiyat ve koşullarla konut verilmesi, çiftçilerin her türlü maliyetlerinin desteklenmesi,

²² Eker, 2007: 63.

²³ Eryılmaz, 2009: 46.

²⁴ Eryılmaz, 2009: 46.

²⁵ Karahanoğulları, 2002: 9.

²⁶ Derbil, 1950: 28.

işsizliği düşürmek amacıyla, çalışanların daha erken yaşta emekli yapılarak yeni iş imkânlarının temin edilmesi, devlet üretimi daha yüksek seviyeye çıkarmak amacıyla teşvikler verir. Bütün bunlar, daima “sosyal fayda” kavramıyla beraber değerlendirilebilecek konulardır. Sosyal faydayı tüm siyasi yapılanmaların aynı şekilde anlayacağı şekilde ölçmek mümkün değildir. Çünkü her siyasi yapılanmanın kendine özgü ilke ve esasları bulunmaktadır ve bunlar çerçevesinde “sosyal fayda” kavramını yorumlar. En nihayetinde siyasi partilerden birisi çıkıp bazı politikaların işsizliği azalttığını ifade ederken, kimi partiler de tam tersini iddia ederek kendi politikasını savunur, dolayısıyla farklı görüşler meydana gelir.²⁷

Herkesin mutabık kaldığı bir kamu hizmeti tanımı bulunmamaktadır. Görüş farklılıklarına göre tanımlar bulunmaktadır. Bir görüşe göre kamusal hizmet, bir devlet otoritesinin ya doğrudan kendisi aracılığıyla ve yakın gözetim ve denetim altında veya özel sektör vasıtasıyla hizmetten faydalanılacaklara sağlanan hizmetlerdir.²⁸

Başka tanıma göre kamu hizmeti, kamu otoritesi veya kamu tüzel kişiliğine haiz kurumlar aracılığıyla veya tüzel kişiler aracılığıyla gözetim ve denetimleri yapıldıktan sonra tüm ihtiyaçları tespit ederek karşılamak, memnun etmek, kamu için en fayda sağlayacak hizmetleri icra edilen ve tüm kesime sunulmuş bulunan sürekli ve nizami faaliyetlerdir.²⁹

Duguit’e göre kamu hizmetinin “siyasi iktidarının yasallık ölçütü olduğu” görülür.³⁰

Türk Anayasa Mahkemesi’ne göre kamu hizmeti, kamu otoritesi tarafından veya kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar aracılığıyla, belirtilen tüzel kişilerin denetiminde, tüm halkın gereksinimlerini karşılamak, kamunun menfaatine uygun yapılan süreklilik arz eden faaliyetlerdir.³¹

Kamu hizmeti gerçekleştirerek, kamu yararını tesis etmekle sorumlu olan iktidardır. Siyasi iktidar, toplumsal yaşamın ve sosyal düzenin temel taşıdır. Siyasi iktidar kavramıyla başkalarını etkileme yetisini elinde tutanlar, belirli hareket tarzı geliştirebilir ve uygulayabilir. Bu şekilde iktidarı elinde tutanlarca ortaya atılan kurallar çerçevesinde bir düzen oluşur ve toplumsal ilişkilerde bir düzenin sağlanması gerçekleşmiş olur.³²

Siyasi iktidarın, kamu hizmet sunumunu yaparken eşitlik ilkelerine uygun olarak hareket etmesi gerekmektedir. Kişisel düzeydeki eşitsizlikler nasıl bireysel iktidarın kaynağını oluşturuyorsa, toplumsal düzeydeki eşitsizlikler ve kaynakların eşitsiz bir şekilde dağılımı da toplumsal iktidarın oluşumunda rol oynamaktadır. Bütün toplum kesimleri mevcut

²⁷ Eryılmaz, 2009: 46-47.

²⁸ Gözübüyük ve Akıllıoğlu, 1993: 8.

²⁹ Onar, 1966: 119.

³⁰ Ulusoy, 1998: 21.

³¹ www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/83/AYM_KARARI-KAMU_HIZMETI.pdf (erişim tarihi: 27.05.2019)

³² Dursun, 2008: 97.

kaynaklardan eşit istifade etse ve aralarında bir eşitsizlik olmasa da bu durumda, farklı toplumsal iktidarlardan söz edilmezdi. Esasında bireysel yapılan eşitsizlikler toplumsal eşitsizlikleri doğurmaktadır.³³

Kamu hizmeti denilen faaliyetlerde kamu yararı amacı bulunur. Kamu hizmeti diye adlandırılan faaliyetler siyasi iktidarı elinde bulunduranların gözetimi ve denetimi altında yürütülür.³⁴

1.1.3. Kamu Yararı

Kamu yararı için gerekli bazı kriterlerin mevcut olması gerekmektedir. Merkezi idare ile yerel idare arasındaki hizmet bölüşümüne ilişkin “halka yakınlık”, “hizmet fayda ve maliyet alanı” ve “ölçek ekonomileri” gibi ölçütlerin yanında, teori ve pratikte başka kriterlerden de söz edilebilir. Örneğin ABD’de kamu hizmetlerinin eyalet hükümetleriyle yerel yönetimler arasındaki paylaşımını inceleyen bir komisyon, hazırladığı raporda 4 kriterden bahsetmiştir. Bunlar; harcamalarda verimlilik, mali disiplin, siyasal sorumluluk ve idari faaliyetlerdir. Buna göre kamu hizmetlerinin yönetimler arası bölüşümünde; bir hizmeti en düşük maliyetle üretecek ve bir fonksiyonu, mümkün olan en yüksek eşitlik düzeyinde finanse edecek, bir hizmeti en uygun halk kontrolünde hazırlayıp sunacak, bir fonksiyonu teknik olarak en etkin bir biçimde yönetecek olan yönetim birimi/birimleri hangisi ise ona verilmesi önerilmiştir.³⁵

Burada bahsedilen yönetim birimi günümüzde kamu özel işbirliği anlaşmaları ile yerini özel sektöre bırakmaya başlamıştır. Özel sektöre bırakılmışsa da kamu yararının gözetilmesi hususunu değiştirmez ve aksine artarak devam etmesi sağlanmalıdır. Çünkü kamu yararını gözetmeden yapılacak olan bir kamu hizmeti devlete bir mali yük getirirken, aynı zamanda sosyal maliyette yüklemektedir.

Özel sektörler özellikle Avrupa ülkelerinde 1970’li yılların sonlarında daha çok ürün üreterek arzı sağlamak yerine talep edenlerin ihtiyaçlarına ve isteklerine, maddi olarak durumlarına göre üretim yapılmaya başlandı. Bununla ilgili olarak müşteri kitlesi araştırıldı, görüşmeler yapıldı. Bu durumun akabinde “toplam kalite” düşüncesi ortaya çıktı.

Kamu özel işbirliği ile gerçekleştirilecek olan kamu hizmeti idari ve siyasi denetimin yanında, baskı grupları ve kamuoyu tarafından da denetimi sağlanmalıdır. Devletin gerçekleştirdiği birçok işte bu tip bir denetim mekanizması mevcuttur.

³³ Dursun, 2008: 98.

³⁴ <https://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/248/2245.pdf> (erişim tarihi: 28.05.2019)

³⁵ Hollman, 1977: 180.

Kamu yönetiminin denetlenmesine yardımcı araçların başında baskı gruplarının yönettiği faaliyetler ve kamuoyudur.³⁶

1.1.4. Hizmette Yerellik

Kamu hizmet sunumunda hizmette yerellik ilkesi önemlidir. Çünkü bir hizmet en uygun koşullarda sunulması için hizmetin gerektirdiği tüm koşul veya şartların biliniyor olması gerekir.

Hizmette yerellik ilkesi, çok geniş bir alanı içine almakla beraber merkezi idareyle yerel idareler arasındaki yetki ve görev paylaşımını ifade etmektedir. Bu duruma göre merkezi idare, yerel hizmetleri, yerel seviyede halkın istek ve ihtiyaçlarına cevap veremiyor veya eksik cevap veriyorsa hizmetleri yerine getirmek için kendine vazife çıkarabilir. Hizmette yerellik ilkesinin amacı, karar vericileri vatandaşa yakın tutmak, ihtiyaçların yerinde görülmesini sağlamak olduğu için siyasi nitelik taşır. Avrupa Yerel Özerklik Şartı'nda bu ilke şu şekilde yer almıştır: “Kamu sorumlulukları, ekseriyetle ve olması gereken şekilde halka en yakın idareler tarafından kullanılacaktır.” Hizmette yerellik ilkesi, farklı sebeplerden ötürü Avrupa Birliği'ndeki ülkeler gibi gelişmiş ülkelerde geniş şekilde yer almaktadır. Avrupa Birliği çerçevesinde “yerellik” kavramından istenilen, birlik ile birliğe katılanlarla beraber yetki ve görev anlamında paylaşımlar yapmaktır. Bu bağlamda mümkün merteye karar verecek olan mekanizmaları halka yaklaştırmak; birliğe üye olmuş ülkelerin ulusal değerlerini korumak ve haklarını güvence altına almak, vatandaşlara Avrupa'nın bir bütün haline gelme sürecinin benimsenmesini sağlamaktır. Belli bir idare yönetiminde olan yerde görevi etkin şekilde yapamıyorsa veya farklı bir idare aynı şartlarda aynı hizmeti daha verimli şekilde yapacaksa bu görev o idareye devredilecektir. Avrupa Birliği'nin en önemli unsuru olan Maastricht Anlaşması'nda, yerellik düşüncesine değinilmiştir. Subsidiarity ilkesi, ulusaltı mekanizmanın yetkilerinin güvence altına alınmasının kurucu unsurunu oluşturarak yerel özerkliğinde garantörü sayılmaktadır.³⁷

Hizmette yerellik ilkesi, yerel yönetimlerde de vücut bulabilir. Nitekim 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda “belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur” hükmü bulunmaktadır.³⁸

Piyasa yönelimli çözüm arayışlarında, piyasanın sağlıklı bir şekilde çalışabilmesini sağlamak için özelleştirilen, ancak beklenen başarıyı sağlayamayan yapıların tekrardan piyasada yeni bir mülkiyet biçimiyle tekrardan yapılandırılması ve kamu hizmetlerinin daha fazla piyasa içinde yer alması uygun olacaktır. Diğer taraftan Keynesyen düşünceye sahip

³⁶ Sharkansky, 1970: 182.

³⁷ Eryılmaz, 2009: 88-89.

³⁸ www.mevuat.gov.tr/mevzuatMetin/1.5.5393.pdf (erişim tarihi: 29.05.2019)

olanlar ise devletin üretmediği hizmetleri tekrardan devletin üreteceği alana alınmasını desteklemektedir. Üçüncü yol yaklaşımını benimseyenler ise, daha önce iki yaklaşımın düşüncelerini belli bir seviyede karşılayabilecek özellikle yeni ortaya çıkmış ve gelişen bir model olarak kamu özel işbirliğini benimsemiştir.³⁹

Kamu hizmetleri çeşitli şekillerle yerine getirilmektedir. Özel kişilere gördürme şekli eskiye dayanan bir uygulamadır, ancak işleyiş yönünden modern uygulamalardan belirgin farklılıkları vardır. Hukukumuzda bu uygulamaya örnek olarak kamu hizmet imtiyazı gösterilebilir.⁴⁰

Geçmişteki ortaklıklar ile günümüzdeki kamu özel işbirliği uygulamalarının önemli bir farklılığı, bu ortaklığın hukuksal, yönetsel ve mali zeminin bütünüyle değişmiş olmasıdır. Ortaklığın piyasa ve hukuk düzeninde yer değiştirmesi, mali ve idari usuller bakımından değişiklikler meydana gelmektir. Siyasallıktan serbest piyasaya, amme hukuku konusundan da özel hukuka doğru yönelmesi, hem bütçe hem de yönetim esasları bakımından biraz daha esnek olması, sağlanan birçok muafiyet, ortaklıkta mali ve idari anlamda risklerin paylaşımında devletin yüklendiği görev açısından değerlendirmeye alındığında, yeni kamu özel işbirliği uygulamaları çok farklıdır.⁴¹

1.1.5. Hizmette Verimlilik

Kamu hizmeti faaliyetlerini icra ederken hizmette verimlilik ilkesini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Verimlilik kavramı yerine etkinlik kavramı da denilebilir. Birçok kamu hizmeti değerinin para ile ölçülememesi, kamu hizmetinin çok yönlü amaçları, kullanılan kaynakların nitelikleri ve benzeri faktörler, kamu yönetiminde özel sektörde olduğu gibi girdi-çıktıya bakarak kantitatif bir hesaplama yapmayı güç hale getirmektedir. Verimlilik belirli bir malın üretimini gerçekleştirmek için kullanılan kaynakla elde edilen sonuç arasındaki ilişkiyi tanımlar. Bir mal ve hizmeti, daha az kaynak kullanarak üretmek veya kullanılan kaynak değişmemekle birlikte üretimi arttırmak verimliliğe delil teşkil etmektedir.

Bir ölçüde verimlilik unsurunu da içeren etkinlik kavramı, daha çok bir örgütün amaç veya amaçlarına ulaşma derecesini anlatır. Amaçların doğru belirlenmesi ve bunlara kısa zamanda ulaşılması, etkinlik kavramıyla ifade edilir. Bir itfaiye aracının, yangın ihbarı aldıktan sonra kısa zamanda yangın mahalline ulaşması, yangını kısa zamanda söndürmesi, can kaybını önlemesi, verimlilikten daha çok etkinlik ile alakalıdır.⁴²

³⁹ Karasu, 2009: 122-123

⁴⁰ Tan, 1992a: 307-325.

⁴¹ Karasu, 2009: 123.

⁴² Covey, 2004: 26-27.

1.1.6. Kamu Özel İşbirliği Tarihsel Oluşumu

Kamu özel işbirliği düşüncesi çok eskiye dayanmaktadır. Antik çağlarda, limanlar ve barınma gibi çoğu kamusal işler ile hamam-kaplıca gibi toplumsal alt yapıların ödün olarak verilmesiyle beraber, ücretli yollar ve köprülerde görülmekteydi. Milattan sonra 530'da yayınlanan kamu ve özel hukuk kitabı "Book 50 of The Digeste" tamamen kamusal işlere ithaf edilmiştir. Bu kitap, imtiyaz hukukunun mevcudiyetinin açıkça göstergesidir.⁴³

Dünyada gerçekleştirilen ilk kamu özel işbirliği uygulamaları çok eskiye 17. ve 18. yüzyıllara kadar uzanmaktadır. Genellikle kanal yapımı ve köprü yapılması literatürde uygulaması eskiye dayanan imtiyaz yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Avrupa'da birtakım altyapı hizmetleri 1800'lü yıllarda özel sektör vasıtasıyla kurularak işletilmiştir.⁴⁴

1900'lü yılların ortalarına doğru özellikle 1945'li yıllardan sonra bazı büyük ülkelerde (Fransa, İtalya, Japonya ve ABD) ve hususi olarak karayollarının inşasında kamu özel sektör işbirliği uygulamaları yaygınlaşmıştır.⁴⁵

Kamu özel işbirliği alanında dünyada en önde olan ülke İngiltere'dir. İngiltere'de 1600'lü yılların ortalarında özel sektör yol inşaatlarını yapmaya başlamıştır. 1800'lü yıllarda özel sektörün kamu hizmeti yapımı işlerine katılması hızlanmıştır. Özellikle demiryolu ve kanal yapımı hız kazanmış olup öncü olmaya başlamış, başta İngiltere, ABD ve Fransa başta olmak üzere birçok ülkeye rol model olmuştur.⁴⁶

Dünyadaki kamu özel işbirliği ile yapılan işlere bakıldığında en çok alt yapı hizmetlerini görmekteyiz. Sonrasında ulaşım hizmetleri, enerji gibi teknik konuların ele aldığı görülmektedir. 19. yy'den sonra küresel anlamda liberalizm akımının hızlanmasıyla beraber kamu özel işbirliği ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştır ve genellikle ihtiyaçların durumuna göre devam etmiştir. Ülkelerin de içinde bulunduğu ekonomik durum ve teknik imkânları da kamu özel işbirliği anlayışına doğru yönlendirmiştir. Ancak 20.yy'a gelindiğinde ve özellikle ABD'de başlayan ve etkisini kısa süre içerisinde tüm dünyada hissettiren 1929 Ekonomik Buhranı ile beraber devlet ekonomiye müdahale etmeye başlamıştır. Bu durum özel sektöre verilen birçok imtiyazın iptal edilmesine neden olmuştur.

Birçok imtiyazın iptal edilmesine neden olan ve kamu harcamaları dengesini olumsuz yönde etkileyen 1929 krizini doğru anlamak ve analiz etmek gerekmektedir. 1929 yılında, ABD'nin ekonomide sıkı para politikası izlemesi ve toplam talepteki azalmayla beraber dünya ekonomik konjonktür, resesyon sürecine girmiştir. Yine ABD borsasında yabancı yatırımcıların

⁴³ Şahin ve Uysal, 2008: 4.

⁴⁴ Sözer, 2013: 216.

⁴⁵ Çakır, 2016: 24.

⁴⁶ Çakır, 2016: 24.

kâğıtlarını ellerinden çıkarmalarıyla ABD borsasında düşüş hızlanmış ve “Kara Perşembe” diye bilinen 24 Ekim 1929 Perşembe günü ABD borsası resmen iflas etmiştir. 1929 yılında ABD’de başlayan bu krizle birlikte bütün dünyada büyük bir ekonomik bunalım yaşanmış ve bu yaşanan ekonomik buhran liberal ekonomi politikalarını rehber edinmiş Türkiye’yi de olumsuz yönde etkilemiştir. Bu dönemde Türk parasının değerinin düşmesi sonucunda yerli tarım ürünlerinin dünya piyasalarında ki fiyatları düşmüştür. Tüm dünyayı ekonomik bakımından büyük bir tehlikeye sokan 1929 yılı krizi (Dünya İktisat Bunalımı) ile birlikte Türkiye ekonomisi:

- Dünya ekonomisiyle beraber fiyatlarda önlenemeyen düşüş sürecine girmiş
- Türk Lirasının değerinin ciddi düşmesi sebebiyle ihraç ettiğimiz tarım ürünlerinin fiyatları da hızla düşmüş ve yurt dışı ticaret gelirlerimizde ciddi bir azalma gerçekleştirmiştir.
- Sadece ihraç malları değil ithal mallarında da ciddi bir fiyat düşüşü olmuş ancak ithal ettiğimiz ürünlerdeki düşüş ihraç ettiğimiz ürünlere kıyasla daha az olduğu için ciddi anlamda Türkiye aleyhine dış ticaret açığı meydana gelmiştir. Tüm bu olumsuzluklarla birlikte Türkiye kriz sonrasında yeni bir ekonomik sistemi hayata sokarak ithal ikameci iktisat anlayışına bürünmüş ve ithal ikameci yatırım anlayışına yönelmiştir.

1929 yılı Krizine karşı bu dönemde Türkiye’de alınan önlemler;⁴⁷

- Türk parasının değerinin mali disiplini de sağlayarak kararlı şekilde korunması,
- İthalatın azaltılmaya çalışılmasıyla dış ödemeler dengesinin sağlanması,
- Toplanan gelir-gider harcama dengesinin sağlanması, gelire göre gider politikası uygulayarak bütçe dengesinin korunmasıdır.

1929 yılı ekonomik buhranından en az zararlı çıkmak isteyen Türkiye çeşitli ekonomik politikalar uygulayarak ithalatı ve ihracatı arttırmak istemiştir.⁴⁸

Birinci dünya savaşının başlaması ve peşinden gelen krizler kamu özel işbirliğinin çekiciliğini bütünüyle kaybettiği dönemler yaşanmasına yol açmıştır. Ancak 1980’li yıllara geldiğimizde, özelleştirme kavramı gün geçtikçe artarak ekonomik ve ticari faaliyetlerimizde dâhil olmaya başlamıştır. Bu sayede bazı kamu hizmetlerinin özel sektöre devri konusunda artış gözlemlenmiştir. Konuyla ilgili girişimlerde bulunulmuş görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde kamu hizmetlerinin yürütülmesi kamu özel işbirliği kapsamında yapılması planlanmış ise de yapılan işlemlerin özelleştirme esasları gibi olmuştur.⁴⁹

⁴⁷ Çoban, 2014: 46-47.

⁴⁸ Çoban, 2014: 46-47.

⁴⁹ Gürkan, 2013: 11.

1.1.7. Osmanlı Devleti'nde Kamu Özel İşbirliği Hukuki Gelişme

Kamu hizmetlerinin görülmesinde özel teşebbüsün katılımı Türkiye'de Osmanlı Dönemine kadardır. 1910 yılındaki Menafii Umumiyyeye Müteallik İmtiyazat Hakkında Kanunuyla bu konu kanuni statü kazanmıştır.

Osmanlı döneminde çıkan ve hâlâ bazı konularda faydalandığımız kanun, cumhuriyetimize miras kalmış ancak kamu hizmetlerinin zamanla çeşitlilik göstermesi, yasal ve hukuki konjonktörün değişmesi, ekonomik nedeneler nedeniyle kamu özel işbirliği projeleri kapsamında istek ve ihtiyaçlara tam anlamıyla cevap verememektedir.⁵⁰

1.1.8. Kamu Özel İşbirliğinin Tarih Sahnesine Çıkışı ve Uygulaması

Kamu özel işbirliği deyince ilk akla gelen ücretli yollar yeni bir şey değildir. Yunan tarihçi ve filozof Strabo da, Sezar Augustus zamanında yazdığı “Geographia” adlı eserinde Little Saint Bernard Geçiti'nde geçiş ücretinin olduğunu kaydetmiştir. Roma imparatorluğu tarafından geçidin bakımı ile, sıradağlar boyunca rehberlik ve hamallık yapılması karşılığında burasının geçiş ücreti imtiyazı Salassi Kabilesine verilmiştir. Bu prosedür Roma İmparatorluğu'nun düşüşüyle birlikte 5. yy'de ortadan kalmış ancak, ortaçağ boyunca yeni müstahkem kasabaların inşası ve 12.-13. Yüzyıllarda Fransa'nın güneybatı bölgelerinde yeni alanların işgaliyle tekrardan ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yol geçiş ücretleri, köprülerin yapım maliyetini desteklemek için kullanılmıştır. Bu anlamda daha 1286 yılında Londra Köprüsü'nde geçiş ücreti alınmaktaydı. İngiltere Kralı III. Edward, Londra'dan Philippe Litchfield'a kadar Büyük Kuzey Yolu'nu iyileştirmek amacıyla geçiş ücreti alınmasını yasal hale getirmesine rağmen o dönemde ücretli yollar pek yoktu.⁵¹

Turnikeli yollar Adrian Smith tarafından modern yap-işlet-devret sistemlerinin öncülleri olarak ifade edilmiştir. Turnikeli yol kısmen veya tamamen yolculardan ücret ödeme kapılarında toplanan ücretlerle ödenen yoldur. Bu ismi, yol boyunca ücret ödeyenlere açılana dek geçişe izin vermeyen mafsallı engel nedeniyle almıştır. Yeni ve yenilenen yollar, turnikeli yol biçimini almıştır. Ücretli kapılar İngiltere'de 1364 yılında yasalaşmasına rağmen, ilk turnikeli yol 1663'de yapılmıştır.⁵²

18. ve 19. yüzyıllara gelindiğinde Britanya'da ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 2500'ün üzerinde şirkette özel paralı / turnikeli yollar geliştirmek için ayrıcalık tanındığı ve anonim şirket haline dönüştürülmüş olduğu görülmektedir. 19. yüzyılın ikinci yarısında Fransa, altyapısal kalkınmayı finanse etmek amacıyla yoğun şekilde imtiyazları kullanmıştır.

⁵⁰ Özalp, 2011: 74.

⁵¹ Şahin ve Uysal, 2008: 4.

⁵² Şahin ve Uysal, 2008: 5 akt. Grimsey ve Lewis: 43

Demiryollarının, suyun, elektriğin ve tramvayların hepsi özel girişimciler ve bankalar tarafından planlanarak inşa edilmiş, finanse edilmiş ve işletilmiştir.⁵³

Seksenli yıllardan günümüze dek globalleşen dünya düzeni ile birlikte ülkelerin halkına sağlamış olduğu kamusal mallar ve hizmetlerde önemli değişiklikler olmuştur. İster kamu idarelerinin üzerinde olan mali baskılar sebebiyle isterse idarelerin halkın ihtiyaçlarına tam karşılık verememesinden olsun, ülkelerin birçoğu kendisinin hukuki, siyasi ve ekonomik durumuna göre kamu özel işbirliği yolunu tercih etmektedir.⁵⁴

Kamu hizmetlerinin devlet tanımıyla ilişkili çalışmalar incelendiğinde, gerçekleştirilen hizmetleri, devletin halkına olan sorumluluğunun gereğini yapmış olursa devlet kavramı da somut bir hâl almış olur. Hatta, vatandaşların hafızasında belirli bir “devlet” tanımı olmasını sağlayan amme hizmetlerinin modern “ulus” kavramının öncüsü Batı Avrupa’da ulusların ortaya çıkmasında da öncü olduğu bildirilmektedir.

Geçmişten günümüze gelişim incelendiğinde, öncelikle Avrupa kıtasındaki hukuk düzenine ve cumhuriyetle yönetilen yönetim şekline rehberlik eden, tarihin en geniş idare aracına sahip olan devletlerden Roma İmparatorluğu’nda, limanlar, pazar yerleri ve hamamlar gibi kamusal hizmetlerin gördürülmesine kadar hukuk sisteminin düzenlemelerinin tarihinin 6. yüzyıla dayandığı görülmektedir. Hatta bunların üstüne benzer yasalarda, bu hizmetleri devletlerin yapmasının yanı sıra imtiyaz adında özel teşebbüsler aracılığıyla gerçekleştirilmesi de kesinleşmiştir. Roma İmparatorluğu’nun yıkıldıktan sonra araştırmalar sonucu bulunamayan imtiyaz modeli, Avrupa’nın Batısında 1100-1200 yıllarında görülmüş, daha sonraları ise 1500-1700 yıllarından sonra da Fransa’da devamlı hale gelmiştir. Batı Avrupa’da krallar, yol, su kanalı, postane işleri, taşımacılık ve şehircilikle ilgili faaliyetler için tesisleri hayata geçirmek amacıyla imtiyaz modelini kullanmışlardır. 1800’lü yıllara gelindiğinde gelişen teknoloji ile gerçekleşen önemli icatlar dönemiyle de, demiryolu hatları ve elektrik hatları gibi geniş çaplı yatırımlar yapılırken imtiyaz modeli uygulanmıştır. İmtiyaz modeli Avrupa’da Osmanlı İmparatorluğu döneminde de vardı. Özellikle icatlar dönemi olarak adlandırılan bu dönemde de gelişen teknolojik gelişmelere uygun fikirler geliştiren gerek şirketlerin gerekse kişilerin devletlere sunduğu projeler dikkatle incelenmiştir. Yeni fikirleri geliştiren kişi veya şirketlere imtiyaz kelimesinin anlamı dikkate alınarak belirli ayrıcalıklar sağlayarak ve faaliyetlerini yapabilmesi için gerekli önlemlerin alınması sağlanmıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda imtiyaz ile ilgili ilk gelişme, tarihi 19. yüzyılların ortalarına dayanan Terkos Suyu, İstanbul Şirket-i

⁵³ Şahin ve Uysal, 2008: 5 akt. Grimsey ve Lewis: 14-15

⁵⁴ Şenel Tekin, 2017a: 6.

Hayriye deniz hatları işletmesi⁵⁵, 19.yüzyılın sonlarına doğru tarihteki ilk metro projelerinden olan Beyoğlu Tüneli projelerinin olması; ayrıca havagazı, tramvay, elektrik, tren yolları, imtiyazları gibi pek çok ayrıcalıkla kamusal görevlerin yerine getirildiği bilinmektedir. Ama 1900'lü yıllara gelindiğinde yaşanan savaşlar sonucunda yıkılan devletler ve birçok ülkedeki büyük yıkılan ve 1929 Dünya'da yaşanan ekonomik kriz sonucu imtiyaz modeli ile yapılması planlanan birçok iş ve işlemler askıya alınmış olup, sözleşmelerin ifası yapılamaz hale gelmiştir. Yaşanan olaylar karşısında ayrıcalık verilenler kamu hizmetlerini, birleşmeyi başaran devletlerle anlaşmalar gerçekleştirerek, devlet teşebbüslerinin kuruluşunu sağlayan, devletin kurduğu şirketlere devretmiştir.⁵⁶

20. yüzyıl sonlarında benimsenen özel sektör vasıtasıyla yapılan model sonucunda, sanayi yatırımları zamanla azalarak merkezi yatırım bütçesinde alt yapı ile ilgili yapılması gerekenler ön plana çıkmıştır. Bu anlamda, son yıllarda ölçekçe büyük sayılabilecek projeler (sulama, elektrik gibi) ve bunların alt yapı projeleri kamu yatırım harcamalarının çok büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.⁵⁷

Özel sektörün kamu hizmetlerine katılması, eski zamanlardan günümüze kadar uygulanmakla birlikte sistematik hale gelmesi, uluslararası kuruluşlar ve gelişmiş ülkeler tarafından desteklenmesi nispeten daha yenidir. Kamu hizmetinin görülmesinde uygulanmaya başlanan yeni usuller (kamu-özel işbirlikleri) yakın zamana dek kamusal hizmetlerin sunulmasında bir yöntem olarak bilinmemekteydi.

Kamu özel işbirliği modellerinde alt yapının projelendirilmesi, maliyetlendirilmesi, inşası, yönetimi; halihazırda bulunan altyapının veya üstyapının yenilenmesi, kiralanması, geliştirilmesi, bakımları ve gerekli onarmaların yapılması ve yönetimi gibi unsurlar özel sektöre devredilmektedir. Bu özellik de kamu özel işbirliği modellerinin sadece bir finansman modelinden ibaret olmadığını gösterir. Çünkü özel sektörün finansman temininden başka çok daha fazla görev ve sorumluluğu vardır.⁵⁸



55

⁵⁶ Walle and Scot, 2009: 40.

⁵⁷ Ayhan ve Önder, 2018: 110-111.

⁵⁸ Turhan, 2011: 107.

1980’lerde özelleştirme ve deregülasyonla küçültülen devletin sunacağı hizmetleri için imtiyaz gibi geleneksel usullerden başka, özel sektörün kamu hizmetlerinin sunulması veya finansmanının sağlanması amacıyla farklı modellerde arayışlar başlamıştır.⁵⁹

Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi ve maliyetlerinin karşılanmasında özel sektörün işbirliği ile ilgili klasik yöntemlerin yetersiz kalması ve özellikle su ve toplu taşıma gibi hizmetlerde ardı ardına yaşanan başarısız özelleştirme uygulamaları, hem özel sektör hem de kamu idaresi yandaşlarını alternatif mülkiyet ve örgütlenme biçimleri arayışına itmiştir.⁶⁰

1.1.9. Kamu Özel İşbirliği Tanımı

Temel olarak klasik iktisatta devlet sadece çok dar alanlarda ekonomiye müdahale edebilir görüşünü savunmuşlardır. Devlet müdahalesine karşı olduklarından kalkınmanın temelini piyasada gördükleri için piyasaya herhangi bir müdahaleye izin vermemişlerdir. Kamu özel işbirliği modelinde de bu ekolün etkisi bulunmaktadır.

İnsanlık tarihi boyunca küçük veya büyük ölçek ve güce sahip devletler var olmuştur. Bu devletlerin imkânları ölçüsünde millete hizmet görevi ön planda olmuştur. Kurulan her devlet belirli politikalar belirleyerek milletin gönlünü kazanma ve meşruiyetini devam ettirme amacı gütmüştür. Yani devletin asli görevi milletin sevgisini kazanarak toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ancak devlet için toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamak her zaman kolay olmaz. Çünkü millete hizmet demek ağır bir mali yük getirmekte ve bunun için hizmeti karşılayabilecek kamu gelirine gereksinim bulunmaktadır. Aksi halde giderler gelirleri aştığı takdirde bütçe açıklarıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu noktada devlet bu oluşan bütçe açıklarını azaltmak veya kapatmak amacıyla yeni bir finansman modeli geliştirmiştir. Kamu özel işbirliği kavramı da tam da bu aşamada karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kamu özel işbirliği, esas manası itibarıyla alternatif finansman yöntemlerinin kullanımını teşvik eden bir modeldir. Kamu özel işbirliği kavramı esasen çok kapsamlı bir kavramdır. Tek bir tanımı bulunmamakla beraber birçok farklı görüş bulunmakla birlikte son tahlilde aynı manaya gelmektedir. Ancak uygulama şekilleri her devletin kendi politikalarına ve mevzuatına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Kamu özel işbirliği dar ve geniş anlamda olmak üzere iki farklı tanımı bulunmaktadır. Dar anlamda kamu özel işbirliği, kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde devletin hizmetin gerçekleştirilmesi sürecine özel sektörü de içine katmasıdır. Geniş anlamda ki kamu özel işbirliği kamu mal ve hizmetlerinin teminini sağlamak veya ifa etmek amacıyla kamu ile özel

⁵⁹ Karasu, 2009: 79.

⁶⁰ Karasu, 2009: 122 akt. Birchall: 182

sektörünün arasında imzalanmış olan bir sözleşme ile kamu hizmetlerinin gerçekleşmesi için özel sektörün katılmasını temin eden, yani sağlayan kamu hizmetlerinin finansmanında farklı finansman yöntemleri sunan, oluşacak riskler için ise taraflar arasında paylaştırılacak ve yap-işlet-devret, yap-işlet, yap-kirala-devret gibi modelleri de içine dâhil eden idari sözleşmedir. Kamu özel işbirliği genellikle kaynak taraması sonucunda “kamu özel işbirliği”, “kamu özel sektör ortaklığı”, “kamu özel ortaklığı modeli” hatta “eksik imtiyaz” gibi isimlerle anılmaktadır.⁶¹

Dünya literatüründe de kamu özel işbirliği kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar mevcuttur. Örnek vermek gerekirse İngiltere’de bu model özel finansman girişimi diye isimlendirilirken Amerika’da genellikle P3 (Public Private Partnership) olarak isimlendirilmektedir.

Kamu özel işbirliği ile ilgili doktrindeki bazı tanımlara bakacak olursak şu şekilde karşımıza çıkacaktır:

Kamu özel işbirliği, herhangi bir projenin yapılmasını, finansal durumunu, yapımı ve işletilmesi ile halihazırda bir yatırımın tecdidi, kiralanması, daha yüksek seviyeye taşınması, bakımlarının ve tamirinin yapılması ve işletilmesinde özel sektörün de bu projeye dâhil edilmesidir.⁶²

Uluslararası Para Fonu (IMF) kamu özel işbirliğini, eskiden beri hizmetlerin devlet aracılığıyla yapılması süregelen alt yapı varlıklarının ve hizmetlerin özel sektör aracılığıyla gerçekleştirilmesidir.⁶³

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Develepment) ’ye göre kamu özel işbirliği, devlette bir veya birden fazla özel ortak tarafından devletin hizmeti gerçekleştirme amacı, özel sektörün ise kâr elde etmek amacıyla anlaşarak yapılması planlanan hizmetin özel sektöre yaptırılmasını yaptırılması olup bu anlaşmanın verimliliğinin özel sektöre yeterli risk transferine bağlı olduğu anlaşmadır.⁶⁴

Kamu özel birliği tanım olarak bir başka görüşe göre, kamu sektörü olarak isimlendirilen merkezi yönetim (devlet) veya yerel yönetimler (il özel idaresi, belediye, köy) ile bunlara bağlı idarelerin sorumluluğunda olan alt yapı inşası, malların ve hizmetlerin üretilmesi gibi çeşitli amme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Bu amaçla yapılacak hizmetin hayata geçirilmesinin temeli olan proje, yapım, bakım, onarım, uygulama, işletme, geliştirme ve denetim aşamalarının risk, getiri, sermaye ve sorumlu olarak özel sektör ve talep olması

⁶¹ Çakır, 2016: 22.

⁶² Tan, 2011: 113.

⁶³ IMF, 2006: 1.

⁶⁴ Güngör, 2012: 7.

durumunda üçüncü sektör ile uzun vadeli bir sözleşmeye bağlı olarak paylaştırıldığı yeni, alternatif hizmet sunma modellerinin genel adıdır.⁶⁵

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na göre, kamu özel işbirliği ileriki dönemlerde yapılması planlanan kamu hizmetlerinin ve yatırımlarının şimdiden özelleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.⁶⁶

Farklı görüşlere göre de kamu özel işbirliği, devletin kamu hizmeti sunmak amacıyla yerine getirmek istediği faaliyetler iken, özel sektörün kâr etme maksadının özel sektöre yeterli derecede risk transferine bağlı olduğu, gerçekleştirilecek olan kamu hizmetinin özel sektör aracılığıyla sunulduğu, devletin bir veya birden fazla özel sektör tarafıyla yaptığı sözleşmedir.⁶⁷

20. yy son çeyreğinde dünya genelinde gerçekleşen sosyal, siyasal ve ekonomideki değişiklikler neticesinde devletin de görevlerinde gerçek manada bir değişimini birlikte getirmiştir. Halka hizmet getiren devlet anlayışı terk edilerek müdahale eden yani ekonomideki değişkenleri etkileyen ve düzenleyen bir devlet anlayışına doğru ilerlemiştir ve devletin anlayışı değişime uğramaya başlamıştır.⁶⁸

2023 yılına kadar ekonomi alanında yakaladığımız ivme ile dünyadaki en büyük ekonomiye sahip 10 ülke içerisine girme gibi ciddi hedefleri olan Türkiye'de yapılması planlanan kamu hizmeti yatırımları ve kamu ile özel kesimin beraber hayata geçireceği yatırımlar, gerçekleşmesi istenen hedefe çok ciddi katkıda bulunacaktır. Devlet kamu hizmet yatırımlarını sürdürmek amacıyla kamu kaynaklarıyla beraber kamu özel modelleri aracılığıyla alternatif finansman modellerinden çokça faydalanılacağı açıktır.⁶⁹

Kamu özel işbirliği ile ilgili dünyadaki gelişmeler incelendiğinde, kamu özel işbirliğinin tanımlanması üstüne sadece birkaç yıldır tek bir noktaya varıldığı görülecektir. 1980'li yıllardan bu yana altyapı alanında liberalleşme düşüncesine öncülük eden Dünya Bankası araştırmalarında daha geniş bir açıdan bakınca "Private Sector Participation in Infrastructure" ifadesini baz almaya devam etmektedir. Bu anlatım, özel teşebbüslerin altyapı alanındaki bütün faaliyetlerini önemsemekte, altyapıdaki özelleştirmeleri, kamu özel işbirliği usulüyle hayata geçirilen projeleri veya bütünüyle serbest hale getirilmiş piyasalarda özel kesimin gerçekleştirdiği yatırımları kapsamaktadır.⁷⁰

Konunun esası itibariyle asıl olan, kamu özel ortaklığı terimindeki ortaklık sözcüğünün teknik olarak neyi kastettiği bilinmesi gerekmektedir. Buradaki ortaklık kelimesi, aslında,

⁶⁵ Mecek vd., 2015: 488.

⁶⁶ Özelleştirme İdare Başkanlığı, 2008: 9.

⁶⁷ OECD, 2008: 12.

⁶⁸ Kalkınma Bakanlığı, 2012: 6.

⁶⁹ Çakır, 2016: 24.

⁷⁰ Kalkınma Bakanlığı, 2014: 7.

altyapıyla ilgili hizmetlerin finansal bakımdan bırakacağı etkinin gerektirdiği uzun sözleşme evleri süresince devam edecek devlet kurumlarıyla özel sektördeki müteşebbislerin arasındaki bağlantının, devletin doğrudan alım sözleşmelerine benzeyen biçimde, başka özel hukuk sözleşmesinin eşit tarafları arasındaki ilişki niteliğinde olmasını simgelemektedir. Kamu özel ortaklığındaki ortaklığın Anglo Saxon Hukuku'nda "Arm's Length" ilkesi olarak bilinen, konunun kapsama alanında, " her iki tarafın denk sayılıp birbirine hakim olmadan, mesafeli bir iş ilişkisini sürdürmesi" olarak çevrilebilecek unsura uygun şekilde devam etmesi kamu özel işbirliği projesinin başarılı olabilmesi için sembol bir yaklaşımı göstermektedir. Türk yargısı çerçevesinden konu dikkatle incelendiğinde, bu tür eşitler arası özel hukuk sözleşmesi ilişkisine, Anayasa'nın 47. Maddesine 1999 yılında yapılan değişiklikle imkân sağladığı görülmektedir.⁷¹

Kamu özel işbirliğinin birçok tanımı olmasına karşın, başlıca özellikleri, kamu hizmeti üretmek için mal alımları ile hizmet alımları açısından diğer yöntem ve usullerden farklı bir yöntem olmaları ve idare ve özel sektör taraflı sözleşmelerdir.

Kamu özel işbirliği, kamusal hizmetler olarak bilinen ve sadece devletin yapabileceği öngörülen, devletin tamamen bırakmak istemediği ve devletin destek vermeden özel sektörün sadece kendisinin sorumluluk almadığı hizmetlere özel sektörün katılmasını temin etmek ve böylelikle devletlerin en önde gelen sorunu durumunda olan finansman sıkıntısını minimuma indirmek için geliştirilen bir modeldir.⁷²

Kamu özel işbirliği, devletin özel teşebbüslerle uzun vadeli sözleşme ilişkisi inşası esasına uzanan sermaye ve hizmet modelidir. Anlaşmaya varılan sözleşmenin mevzu bahsi, kamusal hizmet sunulacak yerin, özel şirketler aracılığıyla inşa edilerek kamuya kiraya sunulması, devletin de hem şirketlere kira ödemesi hem de kurulan tesiste verilecek "çekirdek hizmet "ten başka hizmetleri, bu şirketlere devretmesi oluşturmaktadır.⁷³

Kamu özel işbirliği modelinde, kamu hizmeti gerçekleştirmek amaç olan devletin gerek finans sorunu gerek teknik yetersizlik sebebiyle hizmeti özel sektör desteğiyle yapmak ister, ancak özel sektörde yapılmak istenen projeye tek başına girmeye çekindiği devletin desteği veya katılımı olmaksızın hizmeti yerine getirmek istemez. Devlet özel sektörün katılımını sağlarsa devletin temel sorunu olan finansman sorununu aşmış olur. Bu ve bunun gibi birçok nedenden ötürü kamu özel işbirliği modeli büyük önem arz etmektedir.

Dünya Bankası tanımına göre Kamu Özel İşbirliği modeli; kamu hizmetinin gerçekleştirilmesi için özel sektörün vazife edinerek birtakım risk ve idari sorumluluğu aldığı,

⁷¹ Kalkınma Bakanlığı, 2014: 9.

⁷² Eker, 2007: 60.

⁷³ Erbaş vd., 2012: 8.

kamusal mal ve hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla, tarafların uzun vadeli sorumlulukları üstlendikleri sözleşmeleri ifade etmektedir. Başka bir model, kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde kamu ve özel sektörü bir araya getiren, özel sektörün idare etme kabiliyetlerini ön plana çıkaran, devletin ise daha çok denetleyici görevini üstlendiği yeni kamu yönetimi anlayışının benimsendiği, kamusal mal ve hizmet sunumunda maliyet, risk ve fayda gibi öncüllerin, hizmeti gerçekleştirecek taraflarca bölüşüldüğü bir yöntemdir. Bir başka tanımlamaya göre kamu özel işbirliği sözleşmesinin taraflarında olması gereken risk yönetiminin altı çizilerek, özel sektörün devlet tarafından üretilmesi gerekli olan kamu hizmetlerinin üretim ve karar süreçlerine, uygun riskleri üstlenerek hizmet sunumunu üstleneceği uzun vadeli anlaşmalardır.⁷⁴

Bir başka tanımlamaya göre, taraflar arası genelde kamu ve özel sektör olmasına karşın bazen de finans kaynağı sağlayanın da doğrudan taraflardan biri olduğu, belirli bir sözleşmeye bağlı olarak yatırım ve hizmetlerin, kamu özel işbirliği projesine yönelik maliyet, risk ve getirilerin, kamu ve özel sektör ile paylaşması yoluyla gerçekleştirilen işbirliği projeleridir.⁷⁵

Kamu özel işbirliği projeleri birçok alanda kendini gösterebilmektedir. Genellikle büyük yatırım isteyen altyapı yatırımları gibi alanlarda kendini göstermektedir. Kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde finansman sağlama, yatırımların gerçekleştirilmesi, hizmetin sağlanması için yapılmış olan tesislerin yenilenmesi, işletilmesi ve korunması amacıyla kamu ve özel sektör arasında sağlanan işbirliği yöntemidir. Başka bir ifadeyle kamu özel işbirliği, kamusal faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla devlet ve özel sektör arasında sağlanan işbirliği anlaşmalarını ifade etmekle beraber, bu model, devlet ve özel sektör arasındaki yatırım, kamu özel işbirliği projesi sonucu risk, sorumluluk ve kazancın paylaşılması ile ayrıcalığıyla kendini göstermektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen kamu özel işbirliğinin kurulmasıyla beraber kamu altyapı ve hizmetlerinin tasarlanması, finanse edilmesi, inşa edilmesi, işletilmesi ve bakımı amaçlanmaktadır. Yine de kamu özel işbirliği projelerinde devlet idaresi; esas olarak kamu yararı, sağlanan kamu hizmetlerinin güvenilirliği ve mali politikası konusunda erişilmesi gereken hedeflerin belirlenmesi ve yapılan işlerin hedeflere uygunluğunun denetlenmesi sorumluluğunu üstlenmektedir.

Kamu özel işbirliği, uluslararası arenada bilinen adıyla Public Private Partnership bir finansman modelidir. Devletin sağlayacağı kamusal mal ve hizmetlerin, yapım işlerinin bütçe yetersizliği sebebiyle ertelenmesini veya yapılamamasını engellemek amacıyla kullanılmaktadır. Başlıca nedeni yatırım finansmanı olarak, kamu yatırımlarından kaynaklanan

⁷⁴ Kalkınma Bakanlığı, 2014: 7.

⁷⁵ Özaraç ve Tunç, 2015a: 2.

maliyetlerin azaltılması, özel sektörün konforunun kamu hizmetlerinde yaşatılması, riskin adaletli bir şekilde verimlilik ve fayda ilkesiyle dağılması gibi etkenler tercih nedenini oluşturmaktadır.⁷⁶

Private Public Partnership kavramının dilimizdeki karşılığına bakılarak da kamu özel işbirliği kavramı hakkında bilgi sahibi olunabilir. “Public” yani “kamu” sözcüğünden mutabık olması gereken kamu kurum ve idareleri olmalıdır. Kamu kurumları kelimeleri ise yerel kamu idarelerini ve kamunun sahip olmuş olduğu vakıfları da içine alan bir üst kavramdır. “Private” yani “özel” sözcüğünden ise kamu sektörü dışında kalan tarafları ifade etmektedir. Özel sektör kelimesinden ifade edilmek istenen kamu sektörü dışında kalan “şirketler ve holdingler” gibi kuruluşlardır. “Partnership” yani “ortaklık” kelimesiyle ifade edilmek istenen şey ise, yapılmak istenen kamu hizmetlerinin sonucuna ulaşmak amacıyla kamu ve diğer kamu ve özel sektör arasında pay edilen risklerin ve görevlerin paylaşılmasıdır.⁷⁷

Kamu özel işbirliği ile ilgili bir başka tanımlama ise, kamu hizmetlerinin devlet tarafından modern olmayan usul ve farklı şekillerle tedariki ile bütün hizmetlerin teminin özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmemesi arasındaki bir alanda bulunan, devletle özel sektörün beraber katılmasını içine alan bir model olarak tanımlanabilir.⁷⁸

Görüldüğü gibi kamu özel işbirliğinin tek bir tanımı yoktur. Hatta daha bir ok farklı görüşe göre tanımları mevcuttur. Siyasi ve ekonomik düşünceleri aynı olan görüşler de bile küçük farklılıklar bulunmaktadır. Devlet sunmakta zorunlu olduğu hizmetleri özel sektör ile yapılması planlanan proje temelinde sözleşmeler yaparak yerine getirmektedir. Özellikle çok önemli büyük projelerde kamu özel işbirliği modeli daha fazla ön plana çıkmaktadır.

1.1.10. Kamu Özel İşbirliği Modelleri

Kamu özel işbirliği modelleri, kamusal hizmetlerin özel kişilerce gördürülmesindeki klasik yöntemlere göre özel sektörün hizmetlere daha çok dâhil olmasını ve planlama, tasarım, finansman, yapım, işletme, bakım gibi konulara daha müdâhil olmasını sağlayan usullerdir.

2019 yılına kadar imzalanmış olan 242 proje içinde %45’lik bir pay ile ve 109 proje ile yap-işlet-devret modeli ve 108 projeye yapma ve işletme hakkı devri modeli yapılan projeler içinde ilk sırada yer almaktadır. Bu ikisini %8 oranla 20 proje, yap-kirala-devret ve %2 oranla 5 proje ile yap-işlet modeli izlemektedir.⁷⁹

⁷⁶ Uygun, 2013a: 25.

⁷⁷ Ersöz, 2010: 4.

⁷⁸ Tekin, 2007: 1.

⁷⁹ T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2018: 28.

Devlet kamu özel işbirliği formülü ile kamusal mal ve hizmetleri sunarken belli başlı hususları göz önünde bulundurmak zorundadır. Hukukumuzda da birçok model kamu özel işbirliğinin uygulanmasına imkân verecek tarzdadır. Bunlardan en öne çıkanları ele alacağız. Bazıları devlet için avantaj durumundayken bazıları ise dezavantaj durumundadır.

Hukukumuzda kamu hizmetlerinin özel kişilere gördürülmesine ilişkin çok fazla model vardır. Bu kısımda başlıca beş model ayrıntılı işlenecektir. Bunlar; imtiyaz, yap-işlet-devret, yap işlet, müşterek emanet ve izin (ruhsat) şeklinde sıralanmaktadır.⁸⁰ Bunların dışında da tanımsal olarak verilecek olan modeller de bulunmaktadır.

Devlet bahsedilen yöntemleri uygulamayı idareye bırakmıştır. İdare bu yöntemleri uygularken Anayasaya ve kanunlara uymak zorundadır. Aykırı iş ve işlem yapamaz.

1.1.10.1.İmtiyaz Modeli

İmtiyaz modeli en eski modellerdendir.

İmtiyaz, bir özel kişinin idareyle yaptığı bir sözleşme gereğince, hizmetten faydalananlardan temin edeceği bir ücret mukabilinde kendi kâr ve zararına bir kamu hizmetini kurup işletmesidir.⁸¹

İmtiyazın kelime anlamına da bakmak gerekirse tek kelime ile ayrıcalık denilebilir.

İmtiyaz; başkalarına tanınmayan özel, kişisel hak veya şart, ayrıcalıktır.⁸²

Garsse'ye göre imtiyazın birden fazla anlamı vardır. Bunlardan birincisi kamu mallarının özel kişi tarafından kullanılmasına ilişkin sözleşmelerdir. İkincisi doğal kaynakların kullanılmasına imkân veren ve izin, ruhsat olarak isimlendirilen imtiyazlardır. Sonuncusu ise içinde iltizam, altyapı imtiyazlarını barındıran sözleşmelerdir.⁸³

Bu tip kamu özel sektör işbirliklerinde, özel sektör yatırımların tamamını üstlenir. Proje risklerini paylaşmak yerine, sorumluluklar, riskler ve finansmanı kapsayan sözleşmeye dayalı anlaşmalar aracılığıyla kamu özel sektör ortakları belirlenen riskleri paylaşırlar. Örneğin; hükümet siyasi riskleri üstlenirken, özel sektör inşaat risklerini ve ticari riskleri alır.⁸⁴

İmtiyaz kavramı çeşitli dillerde de temelde aynı olsa da farklı anlamlara da gelmektedir. Örneğin; İngiltere'de imtiyaz kavramının ikinci anlamı belli bir kişiye verilen ayrıcalıktır. Fransızcadaki imtiyaz kavramı da birinci anlamının ayrı bir statüde kullanıldığı bilinmektedir. Türkiye'de literatürde imtiyaz sözcüğünün “ ayrıcalık”, “ öncelikli olma “ sözcüğüyle birbirlerinin yerine kullanılabildiği, ancak siyaset ve hukukun tarihine bakıldığında farklı bir

⁸⁰ Özay, 2004: 245.

⁸¹ Yıldırım, 2019: 85.

⁸² <https://www.sozluk.gov.tr/?kelime=VEKİL> (erişim tarihi: 22.03.2019)

⁸³ Evren, 2016: 353.

⁸⁴ Şahin ve Uysal, 2008: 25.

özellikle sahip olan “imtiyaz” kavramını “ ayrıcalık” sözcüğüne tam olarak uymadığı, ne var ki tarihteki müesseselerinin isimlerinin değiştirilmesinin uygun olmadığı bilinmektedir. İmtiyaz sözcüğünde, dilimiz tarihinde birçok anlama geldiği, her ne kadar imtiyazda ayrı kılma varsa da bu kelimenin tek bir yönünün olduğu, “imtiyaz”da diğerlerinden bir ayrılma, bir üstünlük, bir tahsis, tevdi edilmiş bir payın olduğu ifade edilmektedir.⁸⁵

İster konu itibariyle, isterse konunun şartları açısından kamu hizmeti imtiyazı sözleşmelerinden ayrı ve bütünüyle hukuksal sonuçları bulunan “imtiyaz” usulü, kamu idaresinin özel şahısla yaptığı sözleşmeye göre belirli bir kamusal hizmetin kârları ve zararları ile giderleri özel kişiye yüklenerek, özel bir kişiye işletmektir. İmtiyaz modelinde hizmeti yerine getiren özel kişiye “imtiyaz sahibi” veya “imtiyazcı” kamu idaresine de “imtiyaz veren” adı verilmektedir.⁸⁶

Şu an ki Türk yargı sisteminde farklı bir özelleştirme uygulamaları olarak da karşımıza çıkan, idari sözleşmelerin en gelişmiş örneği olarak görülen kamu hizmeti imtiyaz sözleşmeleri, çeşitli tanım ve değişikliklerle 1910 senesinden bu yana uygulanmaktadır.⁸⁷

Birinci Dünya Savaşı olmadan evvel Türkiye’de verilen ruhsatlar (imtiyazlar) için devlet işletmelerine yatırılmış olan yabancı sermaye ücretleri 1926 yılındaki verilere göre şöyledir: İstanbul Tramvay Şirketi için 10.000 Fransız Altını, çeşitli liman şirketleri için 15.000 İngiliz Altını, İzmir Havagazı Şirketi 100 İngiliz Altını, İstanbul Telefon Şirketi için 495 Türk Altını, Boğaziçi Dok şirketi için 264 Türk Altını, İstanbul Tünel Şirketi için 165 Türk Altını, İstanbul Havagazı ve Elektrik Şirketi için 1.060 Fransız Altını, İstanbul Suları Şirketi için 995 Türk Altını, İzmir Suları Şirketi için 11.780 Fransız Altını, İzmir Rıhtım Şirketi için 7.500 Fransız Altını, Üsküdar Suları Şirketi için 75 Türk Altını.⁸⁸

Kamu hizmeti imtiyaz sözleşmelerinin imzalanarak uygulamaya konu olabilmesi için Anayasa’nın 155. maddesine göre bir ön şekil şartı bulunmaktadır, bu sözleşmeler, taraflar tarafından imzalanmadan evvel görüşüne başvurulmak üzere Danıştay’a sunulmak zorunludur. Yargısal anlamda fazla bir önemi ve hukuki anlamda bağlayıcılığı bulunmayan bu görüşle ilgili Danıştay’ın iki ay içinde karar verilmesi gerekmektedir.⁸⁹

İmtiyaz sözleşmeleri şekil itibariyle yazılı bir şekle sahiptir.⁹⁰ Konusu kamu hizmetidir.

İmtiyaz sözleşmelerinde şartnameler sözleşmeden önce hazır olmalıdır ve ona göre yapılmalıdır. Şartname ve sözleşme dokümanları esas olarak idarenin tek tarafı iradesiyle

⁸⁵ Nebioğlu, 1986: 69.

⁸⁶ Duran, 1982: 334.

⁸⁷ Duran, 1982: 334.

⁸⁸ Nebioğlu, 1986: 50.

⁸⁹ Sarısu, 2009: 81.

⁹⁰ Öztürk, 2002: 115.

belirlenir. Sözleşmeci, idare tarafından hazırlanan hükümleri ve şartları ya toplu olarak kabul veya toplu olarak ret etme hakkı bulunmaktadır. Bu sebeple imtiyaz sözleşmeleri katılmalı sözleşmelere benzemektedir.⁹¹

Devlet, imtiyaz sözleşmesinin veya antlaşmanın hükümleriyle şartlarını re'sen olarak değiştirebilme hakkını elinde bulundurmaktadır. Ancak, devlet elinde bulundurduğu yetkisini kullanabilmesi, yeni durum ve şartların ortaya çıkmasıyla ilgilidir.⁹²

Bu durumda imtiyaz alanında “egemenlik olgusu” ve “öngörülmezlik” ilkelerine göre antlaşmanın bozulmuş olan mali dengesinin düzeltilmesini devletten isteme hakları da olacaktır.⁹³

Kamu hizmeti imtiyaz verme işlemleri; 1910 yılından bu yana, günümüzde de hâlâ yürürlükte bulunan ve kamu hizmeti imtiyaz usulünün genel ve yasal desteğini teşkil eden 10.06.1326 tarihli (1910) ve 1910 sayılı “Menafi-i Umumiyye Mütcellik İmtiyazat Hakkında Kanun” ile hukuki bir gerekçeye dayandırılmıştır. “Menafi-i Umumiyye Mütcellik İmtiyazat Hakkında Kanun gereğince; vergi veya resim muafiyeti içeren ve gelecek yılların muafiyetinden ödeme yapılması gereken imtiyazat sözleşmeleri, Meclis onayına sunulmakta, kamu yararına yönelik diğer üretim imtiyazları ise, Bakanlar Kurulu tarafından verilmekte idi.”⁹⁴

Kamu imtiyazlarında imtiyazcının işlettiği tesisler ancak satın alma veya kamulaştırma yoluyla kamu sektörüne devredilebilmesine rağmen, kamu özel işbirliğine imtiyaz süresinin sonunda kamu sektörü, hiçbir bedel ödemedi imtiyazcının işlettiği tesislerin mülkiyetine sahip olmaktadır.⁹⁵

İmtiyaz; idare yapmak istediği bir kamu hizmetini uzun vadeli bir sözleşmeye bağlı olarak özel kişiyle yapar ve sermayesi, kârı, hasarı ve zararı özel kişiye ait olmak üzere özel kesimce kurulması, işletilmesi veyahut daha önce kurulmuş bulunan hizmet sadece işletilmesi usulüdür. Dolayısıyla imtiyaz usulünde, belirlenmiş olan idari sözleşme imtiyaz sözleşmesi olarak adlandırılmaktadır. Bu sözleşmenin içeriğinde yapılacak olan kamu hizmetini kurma şekli işletilmesi usulü veya kurulmuş olan kamu hizmetini işletme süreci belirtilir. İmtiyaz usulünün en tipik özelliği, hizmeti kuran özel ortak ile kamu hizmetinden faydalananlar arasında direk ve doğrudan bağlantı bulunmaktadır. Yani imzalanan sözleşme sonrasında özel ortağa, kamu hizmetini yerine getirmesi durumunda genellikle bu hizmetten yararlananlardan ücret almakta, hatta bazen de ücretle beraber kamu idarelerinden de sözleşmeye bağlı olarak da belli tutarlarda ödeme almaktadır. Kamu özel işbirliği projesi sonucunda imtiyaz olarak kamu

⁹¹ Günday, 2003: 308.

⁹² Günday, 2003: 310.

⁹³ Beydoğan, 2011: 116.

⁹⁴ Sarısu, 2009: 95.

⁹⁵ Tan, 1992b: 319

hizmetini gerçekleştirenden işlettiği tesis kamuya intikal eder ve devlet bunun için herhangi bir bedel ödemez. Kamu imtiyazlarında tesisler, sadece kamulaştırma veya satın alma usulü ile kamuya intikali sağlanır.⁹⁶

Kamu özel işbirliği modelinde de bir imtiyaz vardır. Ancak bu imtiyazın tipi farklıdır. Yani, kamu özel işbirliği çerçevesinde kamu imtiyazlarında, imtiyaz sahibine risk konusunda çeşitli garantilerde verilmektedir ve bu risk işletilen hizmetten elde ettiği gelire ilişkindir, ancak kamu özel işbirliği uygulamalarında kamu idaresi sadece imtiyaz vermekle kalmaz, ayrıca imtiyaz alan kişiye sözleşmenin ödeme mekanizması çerçevesinde belirli ödemeler de yapar.⁹⁷

İmtiyazcının gelirini hizmetten yararlananlardan alacağı ücretle karşılaması da imtiyazın ayırt edici özelliği olmaktan çıkmıştır. Çünkü üretilen mal ve hizmetler karşılığında hizmetten yararlananlardan bedel alınması mümkün olduğu gibi bizzat idarenin çeşitli adlar altında ödeme yapması da hem imtiyazlar ve hem de kamu özel işbirliği modellerinde mümkündür.⁹⁸

Genel olarak bakıldığında kamu özel işbirliği modelleri aslında imtiyaz usulü gibi görülse de kendine ait özellikleri olan bir usuldür. Bu yüzden doktrindeki bazı yazarlar kamu özel işbirliği modellerini “eksik imtiyaz” olarak tanımlamaktadırlar.

1.1.10.2. Yap-İşlet-Devret Modeli

Bazı hizmetler kamunun doğrudan sorumluluk bölgesine girmektedir. Bu sorumluluk bölgesine giren yatırımların veya gerçekleştirecek olan hizmetlerin, hem yatırım hem işletme döneminde yapmış olduğu maliyetleri yüklenmiş olan ve bunların karşılığı olarak yatırım sonunda yapılacak olan tesisi, sözleşmeden önce belirlenmiş olan süre ve tarife sonucu işletme hakkında hakkı olan anonim şirket, limitet şirket, eshamlı komandit şirket gibi sermaye şirketleri tarafından yapılması amacıyla anlamı genişletilen ve dünyada sık olarak kullanılan finansman modellerinden birisidir.⁹⁹

Yap-işlet-devret usulü kullanılarak zaten az olan finansman kaynağını kamunun düzeni ve milli güvenliği sağlamak amacıyla daha etkin kullanmak ve ülkeye yabancı sermaye girişleriyle beraber gelişmiş teknoloji ve bilgi alış verişi de tedarik edilmesi hedeflenmiştir.¹⁰⁰

3996 sayılı kanun kapsamında, devletle sermaye şirketleri veya yabancı şirket arasında gerçekleştirilecek yap-işlet-devret sözleşmeleri özel hukuka tabidir.¹⁰¹

⁹⁶ Çakır, 2016: 20-21.

⁹⁷ Ersöz, 2010: 9.

⁹⁸ Evren, 2016: 384.

⁹⁹ Sarısu, 2009: 106.

¹⁰⁰ Derdiyok, 1993: 95.

¹⁰¹ Gürzümar, 2001: 214.

Kanun koyucunun iradesi sonucunda; Yap-işlet-devret uygulaması ile gördürülecek kamusal hizmetlere ilişkin sözleşmeler, bir kanun hükmüyle amme hukuku kapsamından çıkartılarak özel hukuk alanına dâhil edilmiştir. Böylece kamu idaresi ile yabancı şirket arasında, iki tarafın eşitliğine dayanan özel hukuk kararlarının uygulanması kabul görmüş ancak, kamu idaresinin bu içerikte yapılan sözleşmeler imtiyaz sözleşmesi olarak kabul edilmeyerek bunların özel hukuk hükümlerine tabi olması gerekmiştir.¹⁰²

Yap-işlet-devret modelinin yasal özellikleri ile uygulanacak usuller ve esaslar, 3996 sayılı Kanun ve 94/5907 sayılı Bakanlar Kurulu kararı sınırlarında usul ve esasları aşağıda özetlenmiştir.¹⁰³

1. Taraflar; projeyi, gerektiği gibi yerine getirecek olan sermaye veya yabancı şirketle yapılacak olan yatırımın hayata geçirilmesinden mesul olan ve planlanmış olan yatırım ve hizmetleri yaptırmak amacıyla Yüksek Planlama Kurulu'na belirlenmiş olan kamu kurum ve kuruluşları yetkilidir. Yetkili olan kamu idareleri ise bakanlıklar, belediyeler, KİT'ler vb. gibi kuruluşlardır.
2. Yatırım ve hizmetleri hukuken üstlenen bir kamu kurum veya kuruluşu yap-işlet-devret modeli ile gerçekleştirmek için Yüksek Planlama Kurulu'na başvurmakta ve Yüksek Planlama Kurulu'nun izninin alınmasının hemen ardından, sermaye şirketi veya yabancı şirket ile sözleşme imzalamaktadır.
3. Yapılan sözleşmede özel sektörün üzerine düşen sorumlulukları yerine getiremez ise idare uğrayacağı zararları nasıl ve hangi usulle karşılayacağı ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir.
4. Yap-İşlet-Devret modeli uygulaması durumunda, özel hukukta düzenlenmiş olan farklı sözleşmelerden faydalanılmaktadır. Bu sözleşmeler bileşik ve karma sözleşmelerdir.
5. Yap-İşlet-Devret modeli ile finanse edilerek işletmeye sunulan tesislerin özel hukuk kişileri tarafından işletilmesi en fazla 49 yıla kadardır.

Türkiye'de en fazla kamu özel işbirliği projesi içinde olan sektör enerji sektörüdür ve enerji sektöründe, bazı havaalanları ile gümrük kapısı terminalinde ve yat limanlarının inşa edilmesi ve işletmesinde uygulanmış örnekleri olmakla beraber aslında bir finansman yöntemi olan Yap-İşlet-Devret modelinin bugüne dek köprü otoyol gibi ulaştırma projelerinde ve diğer amme hizmeti bölgelerinde verim sağlanmış uygulama örnekleri mevcut değildir.¹⁰⁴

¹⁰² Sarısu, 2009: 112.

¹⁰³ Sarısu, 2009: 115-116.

¹⁰⁴ Sarısu, 2009: 116.

Yap-İşlet-Devret modelinin ilk hukuki temeli 19 Aralık 1984 tarihli Resmi Gazete’ de yayımlanmış olan “Türkiye Elektrik Kurumu Dışında Kuruluşların Elektrik Üretimi, İletimi, Dağıtımı ve Ticareti ile Görevlendirilmesi Hakkında Kanun” ile bu kanuna bağlı olarak çıkartılmış bir yönetmeliktir.¹⁰⁵

Yap-İşlet-Devret modeli, günümüzde yoğun sermaye ihtiyacı olan bayındırlık (köprü, yol, baraj) gibi yatırım işlerinde kullanılır. Kamu özel işbirliği modelinden farklı olarak finansman ihtiyacını kamu hizmetini kullananlardan sağlamaktadır. Son zamanlarda Türkiye’de uygulanan kamu özel işbirliği uygulamaları incelendiğinde, örneğin yapılan sağlık tesislerinde Yap-Kirala-Devret modelinin hakim olduğu anlaşılmaktadır.¹⁰⁶

1.1.10.3.Yap-İşlet Modeli

Yap-işlet usulündeki sözleşmeler de temelde nitelik olarak imtiyaz sözleşmeleri gibidir. Bu sebeple yap-işlet usulündeki sözleşmelerle ilgili olarak da Danıştay, ön inceleme yapmak zorundadır. Yap-işlet usulünde de hizmeti yerine getirmekle sorumlu ve hizmetin esas sahibi kamu idaresi olduğu için, üretim şirketleri belli sınırlar dâhilinde işletme hakkına sahiptir. İdare sözleşme ile belirlenen zamanın sona ermesiyle isterse ve gerekirse belirlenmiş olan süreyi uzatır ve isterse yapılması gerekli kamu hizmetini kendisi yürütebilir.¹⁰⁷

Yap-işlet modeli, yap-işlet-devret modeline benzer şekilde, Türkiye’de özellikle enerji sektöründeki darboğazın aşılmasında kullanmak amacıyla yürürlüğe girmiştir. Bu modelin Türkiye’deki hukuki sınırlarını 4283 sayılı yasa belirlemektedir. Yasanın uygulamaya geçmesiyle ilgili esaslar ve usuller ise 97/9853 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı¹⁰⁸ ile uygulamaya sokulan bir yönetmelik ile belirlenmiştir.

Kamu hizmeti imtiyazı modellerinde görülenin aksine, yap-işlet modelinde yapılan tesis mülkiyeti kamu idaresine verilmez. Yİ modeli, diğer modellere nazaran birtakım farklılıklar barındırmaktadır örnek verilecek olursa yapılması planlanmış olan elektrik hizmetleri özel kişilere ruhsat, izin ve idari sözleşme karışımı bir yöntemle gördürülmesini içerir.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Günday, 2003: 306.

¹⁰⁶ Çakır, 2016: 48-49.

¹⁰⁷ Sarısu, 2009: 117.

¹⁰⁸ Emek, 2002: 27.

¹⁰⁹ Ayanoğlu, 2000: 71.

1.1.10.4. Müşterek Emanet Modeli

Bu usul; bir kamu malı ve hizmeti üretiminin sebep olduğu devlete ait olması, sağlanan menfaatin ise taraflar arasında birlikte ortak bir şekilde paylaşılması şartıyla özel hukuk gerçek veya tüzel kişisi tarafından temin edilmesine dayanır.¹¹⁰

Müşterek emanet modelinde, herhangi bir özel veya gerçek tüzel kişisi, kamu idaresiyle yapmış olduğu sözleşmeyle kamu hizmetini kurarak kurulmuş olan hizmeti sunmayı taahhüt eder. Kamu hizmetinin kurulması ve işletilmesinde gereken ayni ve nakdi sermaye ve katkı paylarını kamu kesimi temin etmektedir.¹¹¹

Müşterek emanet modelini, emanet modelinden ayıran husus, gerçekleştirilecek olan hizmetin farklı faktörlerini girişimci tarafından sağlanırken, girişimcinin ise almaya hak kazandığı ücreti hasılatından önceden belirlenmiş olan bir oranda pay almak kaydıyla kamudan tahsil etmesidir.¹¹²

Müşterek emanet usulü, bir tarafta devlet idaresi diğer tarafta da bir başka kamu tüzel kişi ile beraberde yapılabilir.¹¹³

Müşterek emanet modelinde bulunan örnekler, günümüzde artık kullanılmayan sahil fenerlerinin kurulumu ve işletimi ile tütün tekeli ve Duyun-u Umumiye'nin işlettiği tuz tekeliyle ilgili sözleşmelerdir.¹¹⁴

1.1.10.5. İzin (Ruhsat) Modeli

İzin modelinde, yapılacak olan kamu hizmetinin ifa edilmesinde, devlet (kurum veya kuruluşlar) ile özel sektör kişileri veya tüzel kişileri arasında herhangi bir idari sözleşme tanzim ve imza edilmesi söz konusu değildir. Kamu hizmetinin arz edilmesinde görev alan özel hukuk kişileri planlanmış olan kamu hizmetinin keyfi davranışlarla hareket edemez ve kamu hizmetinin genelliği ve devamlılığını bozamazlar ve asla da aksatamazlar. Kamu idaresinin, hizmetin devam ettiği her anda hizmetin işleyişini teftiş etme ve gözetleme yetkisine haizdir, en nihayetinde kamu hizmetlerinin gerçek sahipleri ve sorumluluğu olan kesim kamu olduğundan dolayı hizmetin yapılmasında özel kesimin yetersizliği durumunda kamu kesimi bütün önlemi almaya amirdir. 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle beraber elektrik iletim ve dağıtım konularında önceden kullanılan usuller terk edilmiş ve izin modeli uygulanmaya başlanmıştır.¹¹⁵

¹¹⁰ Onar, 1966: 58.

¹¹¹ Sarısu, 2009: 58.

¹¹² Polatkan, 2000: 35.

¹¹³ Gözler, 2007: 550.

¹¹⁴ Sarısu, 2009: 59.

¹¹⁵ Sarısu, 2009: 60.

13.08.1999'da Anayasa'nın 47. maddesi değiştirilmiş, kamu hizmetlerinin özel hukuk kişileri tarafından da yürütülebilmesinde kanun koyucuya yetki verilmiştir. Anayasa'nın 125. ve 155. maddelerindeki değişiklik sonucunda kamu hizmeti imtiyaz sözleşmelerinden kaynaklanan uyuşmazlıkların ulusal veya uluslararası tahkime götürülebileceğine hükmedilmiş, ayrıca bu sözleşme tasarılarına ilişkin Danıştay'ın inceleme yetkisi de iki ay içerisinde görüş bildirme yetkisi şeklinde değiştirilmiştir. Bu değişiklik ile ilgili olarak "Danıştay'ın konumu 1924 Anayasasındaki duruma geri döndürülüyor ama imtiyaz sözleşmesini onaylamak" yetkisine sahip olan TBMM'nin yerine kimin geçeceğine değinilmiyor. Anlaşılan o ki, bu konu bakanların, siyasilerin bürokratların inisiyatifine bırakılıyor.¹¹⁶

Alakalı çevrelerde görüş bildirme ile inceleme arasındaki farkın ne olduğunu açıklıkla gösteren bir düzenleme olmadığı ve inceleme yapılmadan herhangi bir görüş bildirilmesinin mümkün olamayacağı da belirtilmektedir.

1.1.10.6. İşletme ve Bakım Sözleşmeleri

İşletme ve bakım sözleşmeleri, kamunun mülkiyetinde olan bir yapının bakım ve onarımı ile ilgili özel sektör ile kamu arasında gerçekleşen sözleşmelerdir. Bahsedilen sözleşmelerle kurulan işbirliği modeli daha fazla yerel yönetimlere ait su arıtması, yol, park, dinlenme tesisi alanları gibi kamu hizmetlerinde kullanılır.¹¹⁷

1.1.10.7. Tasarla-Yap Modeli

Tasarla-yap modelinde özel sektör, devletin belirlemiş olduğu usullere elverişli olan bir alt yapı tesisini tasarlar ve belirlenen usullere uygun şekilde yapar. Bu modelde özel sektörle devlet daha önce anlaşmış olurlar ve maliyet artış riski de devlete aittir.¹¹⁸

1.1.10.8. Yap-Sahip Ol-İşlet Modeli

Bu model özel sektörün finansman sorununu aştığı tesislerin, yapımından bakımına kadar her şeyi üstlenerek işletmesi modelidir. Yap işlet devret modelleri de artık yavaş yavaş yap-sahip ol-işlet modeline doğru kaymaktadır. Tesislerin mülkiyeti özel sektörün elinde olduğu için idare tesisleri satın almak veya devralma gibi sorumluluğu bulunmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁶ Aybay, 1999: 56.

¹¹⁷ Evren, 2016: 355.

¹¹⁸ Evren, 2016: 357.

¹¹⁹ Evren, 2016: 359.

1.1.10.9. İltizam Sözleşmeleri

Özel bir kişinin kamu ile yapmış olduğu, devlete ödemesi kararlaştırılan belli bir ücret mukabilinde bir kamu hizmetini kâr ve zararı da kendisine ait olmak üzere işletmesi usulüdür.¹²⁰

1.1.10.10. İstikraz Sözleşmeleri

Devlet veya diğer kamu tüzel kişilerinin özel kişilerden borç para almak karşılığında imzalamış oldukları sözleşmelere kamu istikraz sözleşmesi veya sadece istikraz sözleşmesi adı verilmektedir.¹²¹

1.1.11. Kamu Özel İşbirliğinin Hukuksal Çerçevesi

Kamu özel işbirliği modelinin başarılı olabilmesi için sağlam bir yasal zemine oturtulması gerekmektedir. Türkiye’de bu konu ile ilgili çeşitli düzenlemeler mevcutsa da daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Zira globalleşen dünyamızda gelişmeler göstermektedir ki sürekli hukuki yapının geliştirilmesi zorunludur. Bu bölümde kamu özel işbirliği modelinin anayasal ve kanuni alt yapısı incelenerek genel bir çerçeve sunulacaktır.

1.1.11.1. Anayasal Dayanak

Anayasa’nın 47. madde son fıkrasında “Devlet, iktisadi devlet teşekkülleri ve bir başka kamu tüzel kişileri aracılığıyla icra edilen yatırımların ve hizmetlerin hangisinin özel hukuk sözleşmeleri ile gerçek veya tüzel kişilerce yerine getirilebileceği veya bir başka tarafa devredilebileceği kanun ile belirtilir.” Anayasa’nın bahsi geçen hükmüne göre hangi hizmet alanlarında kamu özel işbirliği alanına müracaat edileceği ve bu hizmetlerden hangilerinde özel hukuk kişilerinden istifade edileceği kanunla düzenlenir.” Dolayısıyla Anayasa’ya göre, kamu hizmetlerinin özel hukuk kişilerine verilebilmesi için sözleşme yapılabilmesinin ana şartı, yapılması gereken hukuki düzenlemenin yerine getirilmesidir.¹²²

Kamu özel işbirliği sözleşmelerinden ileri gelen hukuki uyumsuzlıklarda Anayasa’nın 125. maddesindeki “İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır. Kamu hizmetleri ile ilgili imtiyaz şartlaşma ve sözleşmelerinde bunlardan doğan uyumsuzlıkların milli veya milletlerarası tahkime ancak yabancılık unsuru taşıyan uyumsuzlıklar için gidilebilir.” hükmünden de anlaşılan yabancılık niteliğine sahip uluslararası hakem yolu olan sözleşmeler dışındaki sözleşmelere bakmaya Türk yargısı yetkilidir. Anayasa’nın 155. maddesindeki “Danıştay, davaları görmek, başbakan ve bakanlar kurulunca gönderilen kanun tasarıları, kamu

¹²⁰ www.acikogretimadalet.com/idarenin-idari-sözleşmeleri-konusu.html (erişim tarihi: 22.11.2019)

¹²¹ www.acikogretimadalet.com/idarenin-idari-sözleşmeleri-konusu.html (erişim tarihi: 22.11.2019)

¹²² Gürkan, 2013: 15.

hizmetleri ile ilgili imtiyaz şartlaşma ve sözleşmeleri hakkında iki ay içinde düşüncesini bildirmek, tüzük tasarılarını incelemek, idari uyuşmazlıkları çözmek ve kanunla gösterilen diğer işleri yapmakla görevlidir.” Karardan da anlaşılacağı üzere Danıştay’ın amme hizmetleriyle ilgili antlaşmalarda 2 ay içinde görüşünü açıklaması gerektiği belirtilmiştir. Bu 2 aylık süre idari sözleşmelerin imzalanması ile alakalı olmayıp asli bir şekil şartıdır. Yani bu noktalarda karşılaşılabilecek bir eksiklikle beraber şekil şartı bakımından sakat bir işlemin doğmasına neden olur.¹²³

1.1.11.2. Yasal Dayanaklar

Birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de amme hizmetlerinin sunulmasına özel sektör yapılan farklı özellikte sözleşmeler ile katılmıştır. Bu anlamda; imtiyaz, iltizam, yap-işlet-devret, yap-işlet, gibi usuller günümüzde de uygulanmaya devam edilmektedir.

Türkiye çeşitli kamu özel işbirliği modellerini ilk olarak uygulamaya koyan ülkelerden birisidir buna rağmen, modelin uygulamaya alındığı yaklaşık 25 yıllık dönem araştırıldığında, özel sektörün yapılan hizmetlere katılmasının beklenen düzeye varamadığı, uygulamaya konulan kamu özel işbirliği projelerinde ise başta risk paylaşımı olmak üzere birtakım sebeplerle genellikle sıkıntılar yaşanmaktadır.¹²⁴

1980’lerden başlayarak çeşitli kanuni düzenlemelerle, kamusal hizmetlerin özel sektör vasıtasıyla ama imtiyaz yöntemi haricindeki usullerle yapılmasına çalışılmış ancak bu kanuni düzenlemeleri Anayasa Mahkemesince Anayasaya uygun bulmayarak iptal edilmiştir.

Kamu özel işbirliği modelinin kamu hizmeti alanının yeniden düzenlenmesiyle ilgili bir öneri olduğu kabul edildiğinde, modelin sağladığı en önemli değişikliğin “eşitler arası ilişki” veya “yöneten yönetilen ayrımı yerine birlikte yönetme ilkesi” olduğu ileri sürülmektedir.¹²⁵

Kamu özel işbirliği uygulamalarında, hizmetin yerine getirilmesine kadar tüm periyotlar devlet kesimi ile özel kesim arasında bir işbirliği düşüncesiyle hizmetler yapılmaktadır.¹²⁶

21.02.2013 tarih ve 6428 sayılı Sağlık Bakanlığınca kamu özel işbirliği modeli ile tesis yapımı, yenileme yapılması ve hizmetlerin alınması ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişikliklerin yaptırılmasıyla ilgili kanun ile sağlık kamu hizmetiyle ilgili olarak yapılacağı kamu özel işbirliği sözleşmesinin özel hukuk hükümlerine tabi olacağı düzenlenmiştir.¹²⁷

¹²³ Çakır, 2016: 42.

¹²⁴ Uz,2007: 1176.

¹²⁵ Bayramoğlu, 2005: 33.

¹²⁶ Atasoy, 2011b: 95.

¹²⁷ Boz, 2013: 294

Yapılan incelemeler ile değerlendirmeler neticesinde yapılan teklifler içinde maliyeti minimum iken verimliliği maksimum olan teklifler kabul edilerek teklifleri veren kişi/kişilerle ilgili kurum arasında bir sözleşme imzalanmaktadır.¹²⁸

1.1.12. Kamu Özel İşbirliklerinin Avantajları ve Dezavantajları

Kamu özel işbirliği modeli hem sosyal açıdan hem de ekonomik açıdan birçok sözleşmeye ve modele göre özel bir projedir. Kamu özel işbirliği projeleriyle devlet ekonomik olarak büyük bir yükten kurtulurken, özel sektörde hem birçok imtiyaz ve çeşitli hukuki ayrıcalıklardan faydalanırken hem de kamu hizmeti sunmuş oluyor. Kamu özel işbirliği projeleri kamu hizmeti vermenin yanında, devlet yetişemediği veya gerek teknik gerekse ekonomik yönden yetersiz geldiği alanlarda kamu özel işbirliği modelini hayata geçirerek büyük bir sıkıntıdan da kurtulmuş olur. Bütün bunlar ülkenin içinde bulunduğu hukuki, siyasi ve ekonomik duruma göre veya bir başka nedenlerden dolayı olumlu veya olumsuz yönde seyredilebilir. Yani kamu özel işbirliği modellerinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

1.1.12.1. Avantajları

Kamu özel işbirliği projelerinin en başta gelen avantajlarından bir tanesi birçok açıdan kaynak israfını azaltacak projeler olmasıdır. Özel sektör ile işbirliği yapılmasından dolayı; kamu varlıkları ve fikri mülkiyet hizmetleri daha verimli olarak değerlendirilir. Özel sektör, beceri, deneyim, teknolojiyi devletten daha verimli kullandığı bilinen bir gerçektir ve bu sağlanan verimlilik ile kamu hizmeti daha iyi ve yeterli şekilde sağlanmış olur.¹²⁹

Kamu özel işbirlikleri, gelişmiş teknik ekipmanlar ile daha iyi kamu hizmeti sunarak, özel sektör teknolojisini ve gelişimini tanıtmının bir yöntemidir. Altyapı gelişimi için yüksek talebi eritmek amacıyla kamu sektörü kapasitelerinin desteklenmesini kolaylaştırır. Kamu özel işbirliği projeleri ile uluslararası sektör girişimcileri vasıtasıyla yerel özel sektör becerilerini geliştirmek için tetikleyici olmasıyla beraber inşaat işleri, elektrik işleri, tesis yönetimi, güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri gibi alanlarda yerel firmalar için taşeronluk olanağı sağlanmış olmaktadır.¹³⁰

Kamu hizmetleri daha kaliteli ve hesaplı şekilde sunulabilir. Talep edilen hizmetler çok daha kısa sürede gerçekleştirilebilir. Uluslararası sermaye altyapı projelerine yönlendirilebilir.

¹²⁸ Kerman vd., 2012: 13-14.

¹²⁹ Tunç ve Özaraç, 2015b: 5.

¹³⁰ Ayhan ve Önder, 2018: 112.

Kamu hizmetlerinin sunumu için gerekli sermayenin doğru yönlendirilememesi de hizmet sunumundaki eksikliklerinin oluşmasına neden olmaktadır.¹³¹

Ödenen paralar neticesinde kaliteli ve sürdürülebilir hizmetler sunulmaktadır. Kamu özel işbirliği, her ortağın kendi uzmanlığına en uygun olan faaliyetlere yönelmesini sağlar. Kamu özel işbirliği, yüksek maliyetli olan kamu hizmetlerinin en verimli ve ucuz şekilde sağlanmasıyla model kamunun ekonomik olarak güçlenmesine imkân sağlamıştır. Modelde taraflardan birinin özel sektör olması, aynı zamanda hizmeti sağlamadaki risklerin özel sektör tarafından daha dikkatli incelenmesine imkân sağlar. Bu model bilgi, teknoloji ve ulaşım kolaylık sağlamaktadır. Kamu özel işbirliği modelinin kurulmasında yatan ana neden, hem kamu da hem de özel sektörün belirli hizmet ve projelerde taraflara farklı üstünlükler sağlayan özel sektöre özel özellikler barındırmasıdır.

Kamu özel sektör işbirliği projelerinin toplumumuza ve ekonomimize sağladığı faydaları 4 ana başlık altında toplanmaktadır:¹³²

1.1.12.1.1. Risk ve Sorumluluk Paylaşımı

Kamu özel işbirliklerinin en baş özelliği yatırım süresine özel kesimin katılmasının temin edilmesidir. Kamu özel işbirliğinde finansman özel sektörce sağlanır. Bu çerçevede devletin asıl görevi sevk ve idare etmeyi sağlama ve denetleme görevidir.

1.1.12.1.2. Kamu Hizmeti Yatırımlarının Hızlanması ve Rasyonel Hizmet Dağılımı

Kamu özel işbirliği ile beraber hem yatırımların hızlanması sağlanmış hem de devlet ilk başlarda yüklü bir ödemeden de kaçınmış olmaktadır.

1.1.12.1.3. Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Siyasi Müdahalenin Azaltılması

Kamu özel işbirliğiyle gerçekleştirilen kamusal mal ve hizmetleri genelde geniş halk kitlesine hitap eden siyasi otorite bu kamusal mal ve hizmetlerin çeşidine ve sunuluş şekline dolayısıyla da halkın tatmin olup olmadığına çok dikkat edilmektedir. Bu şekilde olan kamu hizmetlerinde siyasiler, politik bir çerçevede fiyatların artmasının seçim dönemlerinde olumsuz geri dönüşünün olmasından dolayı fiyatların düşük olması gerektiğini söylerler. Bu düşünce genellikle ilgili kamusal hizmette devletin zarara uğramasına neden olur.

¹³¹ Uygun, 2013b: 26.

¹³² Çakır, 2016: 73-75.

1.1.12.1.4. Daha Güçlü Kamu Yönetimi

Kamu özel işbirliği projelerinde, kamu hizmetinin tesisi ve yerine getirilmesi amaçlarında özel sektörün dâhil edilmesi devletin egemenliğinin zarar gördüğü anlamına asla gelmemektedir. Tam tersi kamu hizmetlerini özel sektörün yerine getirme isteği devlete olan güven ve devletin istikrarlı olmasından ileri gelmektedir.

1.1.12.2. Dezavantajları

Kamu özel işbirliğinin esas amacı kamu hizmeti sunmak olsa da özel sektörde kendi menfaatini düşünmektedir. Devletin amaç edindiği kamu yararı ve özel kesimin nihai amacı olan kâr elde etme isteği kamu özel işbirliği projeleriyle buluşmuş olmaktadır. Kamu özel işbirliğinde kısa vadede devlete büyük bir yük oluşturmaya da sonraları sözleşmeye bağlı olarak yapılan ödemeler sonucunda devlet ciddi bir yük altına girmektedir. Kamu özel işbirliği ile yapılan işlerin devlete olan maliyeti, normal alım sözleşmelerine göre oldukça yüksektir. Türkiye’de kamu özel işbirliği projelerinin nasıl yapılacağı, hangi esas ve usuller dikkate alınacağına ilişkin hukuki bir çerçeve bulunmamaktadır. Her ne kadar da kamu özel işbirliği sözleşmelerine ilişkin kanun ve yönetmelikler olsa da yetersizdir.¹³³

Kamu özel işbirliği projelerinde borçlanmaya özel teşebbüs yaptığı için kaynak maliyeti yüksektir. Kamu özel işbirlikleri uluslararası sermayeye açık olmasından dolayı özellikle yabancı girişimciye çeşitli imtiyazlar ve muafiyetler verilmesi kapitülasyonları çağrıştırmaktan dolayı kamuoyunda tepkiye neden olabilir. Ayrıca bu modelde özelleştirmenin önü de açıktır. Kamu özel işbirliği projeleri uzun vadeli sözleşmelerdir ve mali yükü çok fazladır bu sebeple bütçe esnekliğini azaltarak çeşitli sorunlara neden olabilir.¹³⁴

Kamu özel işbirliği projelerinin önündeki siyasi engeller kaldırılmalı ve sağlam bir hukuki zemine oturtulmalıdır. Birçok KÖİ projelerinin kullanımını düzenleyen hukuki süreç başlamadan önce ilk olarak belediye veya devleti temsil eden yetkili çalışanlar konunun önemine karşılık en ince ayrıntısına kadar incelemelidir.¹³⁵

Kamu özel işbirliği projelerinde kalkınma ve ihale ile devam ederek artan maliyetlerin, normal sözleşmelerin ihale yönteminden daha ayrıntılı ve büyüktür. Bu nedenle hükümet daha büyük maliyetin nedenlerini iyi belirlemelidir. Bazı projeler arasında siyasi ve sosyal olarak daha zorlayıcı olanları olabilmektedir. Özellikle özel sektöre aktarılmasından çekinen hâlihazırda bir kamu sektörü işgücünün bulunması durumunda, projenin gerçekleştirilmesi amacıyla ciddi bir tarife artışı gerekliyse, bu durum zorlaşmaktadır. Özel teşebbüsler ne yapması gerektiğini gayet iyi bilirler ve daha fazlasını yapma çabasına girmezler. Bu sebepten ötürü teşvik ve performans gereklilikleri sözleşmede açıkça belirtilmelidir. Kamu özel işbirliği

¹³³ Çakır, 2016: 76-77.

¹³⁴ Uygun, 2013c: 26.

¹³⁵ Tunç ve Özaraç, 2015c: 5.

projeleri uzun vadeli projelerdir bu özelliği ile karmaşıklığı değerlendirildiğinde, proje geliştirme ve olaylar sırasında olması muhtemel olan durumları tespit etmek oldukça güçtür ve sözleşmenin imzalanma aşamasına gelindiğinde taraflardan dolayı veya belgelerden kaynaklanan sorunlar ortaya çıkabilir.¹³⁶

1.1.13. Kamu Özel İşbirliği Türkiye Uygulaması

Türkiye’de 1986 yılından 2018 yılı sonuna kadar; 201 tanesi işletmede, 32 tanesi de finansal kapanma veya yapım aşamasında olmak üzere, toplam yatırım bedeli 63,8 milyar dolar olarak hesaplanan toplam 242 kamu özel işbirliği projesi uygulamaya konulmuştur. Uygulamaya konulan projelerin toplam sözleşme değeri 140 milyar dolar olarak hesaplanmıştır.¹³⁷

Kamu özel işbirliği uygulamalarına yönelik ilk kanun, Osmanlı İmparatorluğu zamanında kabul edilen Menafii Umumiyye Mütcellik İmtiyazat Hakkında kanun ve Menafii Umumiyye Mütcellik İmtiyazat Hakkındaki 10 Haziran 1910 tarihli kanuna bazı maddeler tezyiline ve bu kanunun bazı maddelerinin ilgasıyla ilgili 25.06.1932 tarih ve 2025 sayılı kanundur. Bu kanunlar uyarınca Osmanlı İmparatorluğu döneminde verilen imtiyazlar Cumhuriyet kurulduktan sonra devletçe satın alınmış ve hizmetler 1980’li yıllara kadar bizzat devlet tarafından görülmüştür.

Türkiye’de 1980’lerden sonra kamu özel işbirliği alanıyla ilgili yapılan mevzuat düzenlemelerini hukuksal çerçeve bölümünde anlatıldığı için burada tekrar bahsedilmeyecektir. Onlara ek olarak pek çok kanun ve düzenleyici işlemde de projelerin hazırlanması ve yürütülmesi sırasında da uygulanacak yükümlülükler bulunmaktadır. Bu mevzuata; 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 641 sayılı Kalkınma Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu örnek gösterilebilir.¹³⁸

Kamu özel işbirliği mevzuatı uyarınca kamu özel işbirliği modellerinin uygulanabileceği hizmetler çok sayıda ve çok çeşitli olup bunlardan bir kısmı şöyledir: Enerji, ulaşım, su ve kanalizasyon, sağlık hizmetleri, spor, kültür ve turizm gibi sosyal hizmetler, genel idare hizmetleri, madencilik faaliyetleri, çevre, eğitim öğretim hizmetleri, haberleşme, tarımdır.¹³⁹ Kamu özel işbirliği modelleri uyarınca Türkiye’de; imtiyaz modeli, işletme hakkı devri, yap-işlet-devret modeli, restore et işlet devret modeli, yap-işlet modeli, yap-kirala-devret modelleri kullanılmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁶ Ayhan ve Önder, 2018: 112.

¹³⁷ T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2018: 22.

¹³⁸ Evren, 2016: 459.

¹³⁹ Evren, 2016: 461.

¹⁴⁰ Evren, 2016: 509.

Türkiye’de uygulanması için 2007-2013 yılları arasında kamu özel işbirliği modeline dâhil edilmek üzere YPK’dan yetki alan bazı projeler şunlardır:

1. Sabiha Gökçen Havalimanı Dış Hatlar Terminal Binası ve Müttemmimleri Projesi (Savunma Sanayi Müsteşarlığı)
2. Kapıkulu Demiryolu Hudut Garının Yeniden Yapılandırılması Projesi (TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü)
3. Nusaybin Gümrük İdaresinin İhtiyaç Duyduğu Bina ve Altyapı Tesisleri (Gümrük Müsteşarlığı)
4. Zafer Bölgesel Havaalanı (DHMİ Genel Müdürlüğü)
5. Atatürk Havaalanı Kargo Tesisleri Projesi (DHMİ Genel Müdürlüğü)
6. İstanbul Yeni Havalimanı Projesi (DHMİ Genel Müdürlüğü)
7. Ankara Hızlı Tren Garı Projesi (TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü)
8. Kuzey Marmara Otoyolu (KGM Genel Müdürlüğü)
9. Kayseri Entegre Sağlık Kampüsü (Sağlık Bakanlığı)
10. Adana Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Sağlık Bakanlığı)
11. 7 adet Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi (Sağlık Bakanlığı)

(daha geniş bilgi için Kalkınma Bakanlığı Onuncu Kalkınma Planı) ¹⁴¹

Yıllara göre proje sayısı şu şekildedir. ¹⁴²

Tablo 1.1 Türkiye’de yıllar itibariye yapılan proje sayıları

PROJE YILI	PROJE SAYISI
2019	1
2018	9
2017	10
2016	14
2015	5
2014	14
2013	35
2012	8
2011	14
2010	15
2009	4
2008	8
2007	9
2006	9
2005	5
2004	8
2003	8
2001	6
2000	4
1999	12
1998	11
1997	9
1996	11
1995	1
1994	7

¹⁴¹ Kalkınma Bakanlığı, 2014: 16.

¹⁴² <https://www.koi.sbb.gov.tr> (erişim tarihi: 22.08.2019)

1993	3
1992	1
1987	1
1986	1

Kaynak: <https://www.koi.sbb.gov.tr> (erişim tarihi: 22.08.2019)

Tablo 1.1'e göre ilk kamu özel işbirliği projesi 1986 yılında yapıldığı ancak 1987 den itibaren de 5 sene boyunca hiç yapılmadığı görülmektedir. Çünkü daha o zamanlar hukuki hiçbir zemini bulunmamaktaydı. 1992 yılından sonra en çok proje üretilen yıl 1996 yılı olmuş ve dalgalı bir görünüm sergileyerek çeşitli projeler üretilmeye devam edilmiştir ve 1995'te yeni yasal düzenleme yapıldığı için keskin bir iniş yapmış, 1996'ya gelindiğinde çok keskin çıkış olmuştur. 2019 yılına kadar en çok proje 35 üretilen projeyle 2013 yılında olmuştur.



Tablo 1.2 Türkiye’de 1986-2018 Yılları Arasında Proje Sayılarının Sektörlere Göre Dağılımı Şu Şekildedir.¹⁴³

PROJE SAYILARININ SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI	
PROJE SAYISI	SEKTÖR
92	ENERJİ
42	KARAYOLU
23	LİMAN
20	SAĞLIK
18	GÜMRÜK TESİSİ
17	YAT LİMANI VE TURİZM TESİSİ
8	MADENCİLİK
2	ENDÜSTRİYEL TESİS
1	DEMİRYOLU
1	KÜLTÜR VE TURİZM TESİS

Kaynak: <https://www.koi.sbb.gov.tr> (erişim tarihi: 22.08.2019)

Tablo 1.2 incelendiğinde açık ara farkla enerji sektörü kamu özel sektör çerçevesinde birinci sırada gelirken kültür ve turizm ile demiryolu en az proje gerçekleştirilen sektördür. Tabloda dikkat çeken bir hususta şudur ki; taşımacılık ile ilgili olan liman, karayolu, havalimanı gibi alanlarda diğer sektörlerle göre önde olduğu görülmektedir. Tarım alanındaki TİGEM KÖİ uygulaması bu tabloda yer bulamamıştır. Bunun bir nedeni TİGEM’in kapalı bir yapıya sahip olmasıdır.

Türk hukukunda bulunan düzenlemelerde ve Avrupa Birliği tanımları çerçevesinde yapım/hizmet imtiyazı sözleşmelerini belirleyen ana unsurların; tekel niteliğinde ki kamu hizmetlerinin kurulması veya işletilmesi, imtiyaz sahibiyle kamu idaresi arasındaki uzun süreli anlaşma olması, imtiyaz sahibinin arz veya talep bakımından oluşabilecek riskleri üzerine alması, gerçekleştirilecek olan hizmetin belirli bir nizam ve disiplin içinde yapılmasını sağlamak amacıyla idari otoritenin süreklilik, fiyat ve kalite gibi hususlarda devletin gücüne dayanan denetleme ve gözetleme yetkisinin olduğu görülmektedir.¹⁴⁴

Türkiye’de son dönemlerdeki sağlıkta uygulanan dönüşüm kapsamında gündeme gelen “sağlık kentleri/kampüsleri” projelerinde de İngiltere’nin geliştirdiği kamu özel işbirliği sistemi kullanılmaktadır.¹⁴⁵

Kamu özel işbirliği projeleri (İstanbul-İzmir otoyolu, Avrasya Tüneli, Sabiha Gökçen ve 3. Havaalanı, Şehir Hastaneleri gibi) devletin yetki verme ve onaylama süreçlerinden geçmesini sağlayan projelere ilgili fizibilite ve sözleşmeleri inceleyerek, görüş ve analizlerde bulunmuş ve projelerin gelişmesine olumlu eğilimi olmuştur.¹⁴⁶

¹⁴³ <https://www.koi.sbb.gov.tr> (erişim tarihi: 22.08.2019)

¹⁴⁴ Emek, 2009: 37-38.

¹⁴⁵ Güzelsarı, 2012: 36.

¹⁴⁶ Sarcan, 2017: 8.

1.1.14. Dünyadaki Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları

2016-2040 yılları arasında küresel alt yapı yatırım ihtiyacının toplam 94 trilyon ABD doları, BM belirlemiş olduğu hedeflerden Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini temin etmek amacıyla içme suyuna ulaşma hijyeni sağlamak ve elektrik için şart olan altyapı yatırım ihtiyacının 2030 yılına kadar toplamda 3,5 trilyon dolara ulaşılacağı beklenmektedir. Yatırım ihtiyacı bölgelere paylaştırıldığında en yüksek paya sahip Asya ülkeleri olurken onu Amerika izlemektedir. Dünya Bankası'ndan temin edilen 2018 verilerine bakıldığında kamu özel işbirliği projesinin döngüsünün temel olarak hazırlık, ihale, sözleşme yönetimi ve talep edilmeden verilen tekliflerin yönetimi olmak üzere belli başlı 4 alandan müteşekkildir. Dünya Bankası'nın altyapıda özel sektör katılımı veri tabanının bulunan verilerde 1990-2018 (ilk yarısı) yılları arasındaki gelişmekte olan ülkelerde toplam yatırım tutarı 1491 milyar dolar olan 6135 tane kamu özel işbirliği projeleri gerçekleştirilmiş en çok yatırım yapan ülkeler Brezilya, Hindistan, Çin, Türkiye ve Meksika olarak gerçekleşmiştir. Kamu özel işbirliği projeleri içinde 1990-2018 (ilk yarısı) yıllarında en çok yatırım yapılan alan elektrik sektörü olmuştur. 2018 yılında gerçekleştirilen kamu özel işbirliği projelerinden yatırım değeri 500 milyon avro üzerindeki projeler şunlardır:¹⁴⁷

1. Çanakkale Köprüsü (3.1 milyar avro-Türkiye)
2. Ankara-Niğde otoyolu (1.2 milyar avro-Türkiye)
3. Gironde Genişbant Ağı (1.2 milyar avro-Fransa)
4. Blankenburg Tüneli (1 milyar avro-Hollanda)
5. A16 Rotterdam Otoyolu (930 milyon avro-Hollanda)
6. Afsluitdijk Barajı (810 milyon avro-Hollanda)
7. Bilkent Laboratuvarı (711 milyon avro-Türkiye)
8. A10/A24 Neuruppin-Pankow Yolu (652 milyon avro-Almanya)

Ülkeler açısından yapılan sıralamalar ise; Türkiye'nin 1990-2011 yılları arasında 118 proje ve 77 milyar 198 milyon ABD doları yatırım tutarı ile ilk 10 ülke arasında yer almıştır. Gelişmekte olan ülkelere ilk 10 sıralama ise: 1018 proje ile ilk sırada Çin bulunmaktadır, 605 proje ile Hindistan ikinci sıradadır, Brezilya 550 proje, Rusya 334 proje, Arjantin 208 proje, Meksika 200 proje, Kolombiya 140 proje, Şili 126 proje, Türkiye 118 proje, Tayland 112 proje yapmıştır.¹⁴⁸

Kamu özel işbirliği uygulamaları bilindiği üzere projenin yapılacağı ülkenin siyasi, ekonomik ve hukuki yapısının durumuna bağlıdır. Bu açıdan kamu özel işbirliği

¹⁴⁷ https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/05/Kamu_Ozel_Isbirligi_Raporu-2018.pdf (erişim tarihi: 18.07.2019)

¹⁴⁸ Kalkınma Bakanlığı, 2014: 18.

uygulamalarına geçmeden önce ülkenin ekonomi ve siyasi yapısına bakmak gerekmektedir. Uygulamaları da anlatırken hukuki yapısına da değinmiş olacağım. Bu kısımda ABD, Fransa, İngiltere ve Almanya incelenecektir.

1.1.14.1.Fransa

Fransa'nın resmi adı Fransa Cumhuriyetidir. Başkenti Paris ve yönetim biçimi Cumhuriyettir. Yüzölçümü 643,427 kilometrekaredir. Para birimi ise Euro'dur.¹⁴⁹

2018 yılı verilerine göre nüfusu 66.627.602¹⁵⁰. Ulaşılan 2017 verilerine göre kişi başına GSYİH: 44.200 Dolar'dır. 2017 yılına göre işsizlik oranı, %9.3¹⁵¹

Nüfusun önemli bir bölümü Fransız'dır. Geriye kalan kısım ise Bask, Katalan, Breton, Alman, Ermeni, Kuzey Afrikalı, Türk, İspanyol, Korsika, Flamen ve Polonyalılar oluşturmaktadır. Anavatan dışında yaşayan Fransızların nüfusu 1,5 milyonu geçmektedir.¹⁵²

Fransa hem gelişmişlik hem de kalkınmışlık yönünden Avrupa Birliği'nin en önemli ülkelerinden biridir ve tarım alanında da modern ve söz sahibi bir tarım ülkesidir. Tarım kesiminin oranı %2.2 olmasına ve milli gelirinin %13'ü tarım kesiminden temin edilmesine rağmen toplam ihracat gelirleri içerisinde tarım ürünlerinin oranı %22' idi. Fransa ekonomisinde sanayinin payı %20.6, hizmetlerin payı %77.2'dir. Ülkenin dış ihracat hacminde ihraç malları, otomobil, dokuma, silah ve savaş uçakları, şarap, buğday, süt ürünleri ve kimyasal maddeler şeklinde sıralanabilir. İthal malları arasında ilk sırada petrol ve diğer yakıt maddeleri gelir. Dış ticaret hacmi bakımından dünyada dördüncü sırada bulunmaktadır.¹⁵³

Fransa yazılı anayasal cumhuriyet düzeniyle kurulmuş ve o şekilde yönetilen bir ülkedir. 1789 yılında yapılan Fransız İhtilali ile başlayan cumhuriyet fikirleri kısa bir kesinti sürecinden sonra tekrardan filizlenmiş ve günümüz modern demokrasilere örnek olacak noktaya gelmiştir.

154

Yerel özerklik ve yerinden yönetim uygulanmaktadır. Bu yapısı ile yerelcilik Avrupa'daki emsallerinden farklı olarak ulusal karaktere dayanan, devletin mutlak üstünlüğü ilkesi ve bölünmez bütünlük ile dengelenerek, ulusal disiplini kazanmış yerel farklılıkları kabul ederek koruyan bir sistemdir.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Parlak ve Caner, 2009: 21.

¹⁵⁰ <https://www.mfa.gov.tr/fransa-kunyesi.tr.mfa> (erişim tarihi: 12.12.2019)

¹⁵¹ <https://www.mfa.gov.tr/fransa-ekonomisi.tr.mfa> (erişim tarihi: 12.12.2019)

¹⁵² Atasoy, 2003: 200-203

¹⁵³ Parlak ve Caner, 2009: 26-27.

¹⁵⁴ Parlak ve Caner, 2009: 29.

¹⁵⁵ Nitas, 2003: 215.

4 Ekim 1958 tarihinde General De Gaulle tarafından hazırlatılan ve kabul edile 5. Cumhuriyet anayasası ile yönetilmektedir. Başlangıç bölümü dışında 89 maddeden oluşmaktadır. Yarı-başkanlık sistemi ile yönetilmektedir.¹⁵⁶

1.1.14.1.1. Fransa Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları

Fransa 1782 yılında Perrier firmasına, Paris şehrinin bir bölümüne belli bir süre ile su dağıtım imtiyazı verilmiştir ancak Fransız Devrimi ve söz konusu siyasi olayın getirdiği konjonktürle proje tamamlanamamıştır.¹⁵⁷

Fransa’da son yıllarda ulaştırma alanında çok sayıda kamu özel işbirliği projeleri tamamlamıştır. İhalesi yapılan projelerin büyük bölümü “rekabetçi diyalog” yöntemi ile karşılanmaktadır. Sağlık ve hapishane yatırımlarıyla özel olarak ilgilenmekte olup 18 hapishane için toplamda 1 milyar Euro yatırım içeren büyük kamu özel işbirliği programı halen devam etmektedir. 5 milyar Euro’luk bir hastane yenileme programı olan “ Hopital 2007” başlatılmış olup büyük bir kısmının kamu özel işbirliği modeli ile karşılanması edilmesi beklenmektedir. Toplam bedeli 1 milyar Euro olan 15’ten fazla ünitenin tedariki kamu özel işbirliği benzeri yapılar ile devam etmektedir.¹⁵⁸

Fransa 1993-1997 döneminde sadece ulaştırma ve diğer sektör yatırımları varken, 1998-2002 döneminde ulaştırma ve çevre sektöründe kamu özel işbirliği yatırımları yer almıştır. Almanya’dakine benzer şekilde Fransa’da da 2003’ten sonra sektörel anlamda kamu özel işbirliği yatırımlarının çeşitliliği artmıştır. 2008-2012 döneminde tüm sektörlerde kamu özel işbirliği yatırımları en yüksek seviyeye ulaşmış ancak, bu dönemden sonra kamu özel işbirliği yatırımları hızlı bir azalma eğilimine girmiştir. Fransa 1993’ten 2018’e kadar ulaştırma sektöründe ki kamu özel işbirliği yatırımlarının toplamı 21.576 milyar £ olarak toplam kamu özel işbirliği yatırımlarının %57,46’sını oluşturarak, Almanya’nın yapmış olduğu yatırım oranına yakın bir yatırım yapmıştır. Ulaştırma sektöründeki yatırımların 2013-2017 döneminde çok fazla artış olmuştur. 1993-1997 döneminde ulaştırma sektörü yatırımları %4,30, 1998-2002 döneminde %11,56, 2003-2007 dönemine %15,24 iken, 2008-2012 döneminde büyük sıçrama göstererek %57,62 seviyesine ulaşmıştır.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Parlak ve Caner, 2009: 31.

¹⁵⁷ Çekirge, 2006: 12.

¹⁵⁸ Sarısu, 2009: 209.

¹⁵⁹ Uysal, 2018: 168-169.

1.1.14.2.Amerika Birleşik Devletleri

Resmi adı Amerika Birleşik Devletleridir. Yönetim biçimi Federal Cumhuriyettir. Başkenti Washington D.C, yüzölçümü 9.826.630 kilometre karedir.¹⁶⁰ 2018 yılı verilerine göre nüfusu 326.400.000'dir. Para birimi ise Amerikan Dolarıdır. 2018 yılı GSYİH: 20,8 Trilyon ABD Dolar'dır¹⁶¹

Kentleşme olarak değerlendirildiğine ABD dünyanın en ileri ülkelerinden birisidir. Ülkenin %79'u kentlerde yaşar. Kırsal bölgelerde ise nüfusun %21'lik bölümü yaşamaktadır. Amerika'nın kentleşme ve kalabalık yönüyle değerlendirildiğinde aynı zamanda ekonomik başkent sayılan New York-Philadelphia-Baltimore-Washington arasında kalan bölgedir. Amerika'da İngilizce dilinden sonra en çok konuşulan dil İspanyolcadır. Ülkenin en büyük etnik dili olan İspanyolcayı 30 milyon kişi konuşmaktadır.

Amerikan toplumunda din, dil, ırk gibi ortak bir değer olmamasına rağmen aynı yönetim sisteminde yüz yıllardır genel bir birlik duygusu içinde yaşamaktadırlar.¹⁶²

Birinci dünya savaşı olana kadar Amerika Birleşik Devletleri dış dünyaya kapısını kapatarak kendi içinde hızlı bir yol kat etmiş. Amerika Birleşik Devletlerinin dış dünyadan ayrı bir politika izlemiş ve bunun en büyük nedenlerinden biride coğrafi nedenlerdir. Önceki dönemler nazarında bakıldığında eski dünya ile arasındaki büyük okyanuslar dönemin büyük devletlerinin Amerika'ya müdahalesini engellemiştir.¹⁶³

ABD ekonomisi dünya üzerinde kendi içinde gelişme gösteren çok güçlü ekonomiye sahiptir. Geçmiş dönemlerdeki yaşanan savaşlardan etkilenmemiş talan edilmemiş, işgal ve benzeri şeylere uğramamış olması ekonominin bu denli güçlü olmasının başlıca nedenleridir. 1929 ekonomik buhranıyla "Keynezyen" politikalarla kendi uyguladıkları ekonomik programlar sayesinde çıkması da ekonominin bugünkü çok büyük yapıya gelmesinde etkili rolü bulunmaktadır. Günümüzde ekonomide üretimin en büyük paya sahip olan hizmet sektörüdür %79, sanayideki oranı %19,8 ve tarım kesiminde bu oran %1,2'dir.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Parlak ve Caner, 2009: 57

¹⁶¹ <http://www.mfa.gov.tr/amerika-birlesik-devletleri-kunyesi.tr.mfa> (12.12.2019)

¹⁶² Çam, 1995: 591.

¹⁶³ Dereli, 1998: 31-32

¹⁶⁴ Parlak ve Caner, 2009: 61.

Amerika'nın bugünkü siyasal yapısı esasında geçmişinde yaşadığı olaylarla yakından ilgilidir. 16.yy da başta İngiltere ve İrlanda olmak üzere Avrupa'da yaşanan ekonomik ve siyasal kaostan kaçan insanlar refah seviyesi yüksek bir yaşam kurmak için Amerika'ya gelmişler ve bugünkü temelleri atmışlardır. ABD'nin siyasal rejimi incelendiğinde federal bir anlayışta olduğu ortaya çıkacaktır. Amerika'nın bugünkü siyasal yapısı esasında geçmişinde yaşadığı olaylarla yakından ilgilidir. 16.yy da başta İngiltere ve İrlanda olmak üzere Avrupa'da yaşanan ekonomik ve siyasal kaostan kaçan insanlar refah seviyesi yüksek bir yaşam kurmak için Amerika'ya gelmişler ve bugünkü temelleri atmışlardır. ABD'nin siyasal rejimi incelendiğinde federal bir anlayışta olduğu ortaya çıkacaktır.¹⁶⁵

1.1.14.2.1. Amerika Birleşik Devletleri Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları

Kamu özel işbirlikleri daha çok siyasi düzeyde veya proje düzeyinde kalan işbirlikleridir. Siyasi düzeydeki işbirlikleri federal otoyol yardım programı ve yerel toplu taşımacılık yardım programlarıdır. Proje düzeyinde olan işbirlikleri hususi yapılmış projeler ve durumlardır.¹⁶⁶

Kamu özel sektör işbirlikleri uygulamaları alt yapı projelerinde sadece yeni kullanılmaya başlamışsa da esasında ABD'de çok uzun yıllardır belediyelerin birçok projesinin finansmanına özel sektörün bir şekilde katılımını sağlamaktaydı.¹⁶⁷

Amerika'da son dönemlerde özellikle ulaştırma sektöründe önemli oranda kamu özel işbirliklerinden faydalanılmaktadır. 19.yy boyunca karayollarının kamu özel işbirliği ile yapımı finansmanı özel sektör eliyle gerçekleştirmektedir. 20.yy'ın ilk 6 ayında kamu fonu ile otoyol ve köprü inşaatları gerçekleştirilmiştir. 1950 yılının sonlarına doğru gerçekleştirilen yeraltı treni projelerinin finansman kaynakları yakıt ve araçlardan alınan vergilerle sağlanmıştır. Ancak artan yatırım miktarı yönetimleri yeni finansman kaynağı bulmaya itmiştir. Bu maksatla 1990'nın ilk yıllarında özellikle Virginia ve California'da metro yapımında çeşitli yöntemlerle özel sektörün katılımı sağlanmıştır.¹⁶⁸

ABD'de kamu özel işbirliği, başlarda eğitim programları için ortak kamu-özel fonlaması şeklindeyken, daha sonraları 1950'lerde kamu hizmetleri için benzer şekilde fonlamaya yönelmiş ancak, en geniş kullanımı 1960'larda kent yenilemeye yönelik kamu özel ortak girişimleriyle olmuştur. Bununla beraber bu kavram ABD'de kamusal olmayan organlar tarafından, genellikle de kâr amaçsız sektör tarafından sunulan ve kamusal olarak fonlanan

¹⁶⁵ Dikmen, 2004: 185.

¹⁶⁶ Şahin ve Uysal, 2009. 81.

¹⁶⁷ Sarısu, 2009: 235.

¹⁶⁸ Şenel Tekin, 2017b: 10.

sosyal hizmetler ile teknoloji gibi alanlarda özel sektörün araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin kamusal olarak fonlanması için kullanılmaktadır. Uluslararası kalkınma alanında ise, AIDS ve sıtma gibi hastalıklarla mücadele etme, tarım metotlarında gelişme sağlama veya genel olarak ekonomik kalkınmayı yükseltme amaçları güden ortak yönetim, yardım ajanları ve özel sektör girişimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bunlar genellikle siyasi temelli veya program temelli kamu özel işbirlikleridir.¹⁶⁹

ABD’de petrol, demiryolları, havayolları ve telekomünikasyon piyasalarının özel sektöre açılmasıyla başlayan süreci, 1980’lerde Yap-İşlet-Devret kanunlarının ortaya çıkması izlemiştir. Akabinde, 1992 yılında İngiltere’de Özel Finansal Girişim programı başlamış olup, 1995’de Türkiye’de ilk Yap-İşlet-Devret projeleri imzalanmış ve 1996’da Avrupa Birliği’nde elektrik piyasaları serbest rekabete açılmıştır. 2000’lerden sonra ise KÖSO’lara yönelik yapılan yeni girişimler ve düzenlemelerin toparlanıp yükselmeye başladığı görülmektedir.¹⁷⁰

Amerika’daki kamu özel işbirliği projeleri incelendiğinde özelleştirmeler üzerindeki denetim yetkisini kullanmaktan fazla kamu özel işbirliği projeleri üzerindeki denetim yetkinin kullanmıştır. Çünkü ödenen paranın karşılığını alma amacı bulunmaktadır. Ama bütün denetimlere rağmen parasının karşılığını almıştır diyemeyiz. Bir başka açıdan bakıldığında kamu özel işbirliği projelerinin kapsamı 30 ile 49 yıllık süreçleri içermesi nedeniyle kamu özel işbirliği projelerinin üzerinde olan politik riskleri de minimuma indirmektedir. Bu durumda uzun vade de projelerin standartlarının kalitesini arttırabileceği neticesi ortaya çıkacaktır.¹⁷¹

1.1.14.3.Almanya

Almanya’nın resmi adı Federal Almanya Cumhuriyetidir. Yönetim biçimi Federal Cumhuriyet, başkenti Berlin’dir. Yüzölçümü 357.021 kilometrekaredir. Para birimi Euro’dur.¹⁷² Kişi başına düşen GSYİH: 47.663¹⁷³ 2018 GSYİH: 3.650.000 (Milyar USD), 2018 Kişi Başına GSYİH: 53.955 (USD), 2018 İşsizlik Oranı: %3.4’tür. 2018 yılı verilerine göre Almanya nüfusu 83.000.000’dur.¹⁷⁴

Avrupa’nın tam ortasında bulunan, Baltık ve Kuzey Denizi’ne kıyısı olan, çok geniş bir coğrafyada olan Almanya hem batı hem de Orta Avrupa ülkesidir. Almanya’nın toplamda 9 ülkeyle kara sınırı mevcuttur. Almanya’nın toplamda kara sınırı uzunluğu da 2.389 km2’dir.¹⁷⁵

¹⁶⁹ Yescombe, 2007: 2-3

¹⁷⁰ Şahin ve Uysal, 2008: 7.

¹⁷¹ Keskin, 2011: 44.

¹⁷² Parlak ve Caner, 2009: 155.

¹⁷³ <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/almanya/ulke-profil/genel-bilgiler> (erişim tarihi: 13.12.2019)

¹⁷⁴ <https://www.mfa.gov.tr/almanya-ekonomisi.tr.mfa> (erişim tarihi: 12.12.2019)

¹⁷⁵ Atasoy, 2003: 218.

Almanya ekonomisi ikinci dünya savaşı ile büyük yıkıma uğramıştır. Yıkımdan hemen sonra ise büyük düzelme aşamasına geçmiştir. Büyük Restorasyon Aşaması olarak da bilinen planlı dönem içinde yerleşim yerlerinden kültürel alanlarına kadar büyük bir değişim ve gelişim süreci işlemiştir. Alman ekonomisindeki bu büyük gelişimin bir diğer nedeni de Sosyal Piyasa Ekonomisidir.¹⁷⁶

Bilindiği üzere Almanya sanayi devi bir ülkedir. 2. Dünya Savaşı'nda büyük yenilgiye uğramış olmasına rağmen yeniden ayağa kalkarak büyük atılımlar gerçekleştirmiştir.

Almanya 1990 yılında Berlin Duvarı diğer adıyla Utanç Duvarı olan duvarı yıkmasıyla toplumsal barış sağlama yolunda büyük bir adım atmış ve bütünleşme sağlamıştır.

Devletin şeklinin federal olmasının yanında işleyiş ve genel ilkeler bağlamında önemli vurgular bulunmaktadır. Anayasasının 20. ve 79. maddelerinde yazıldığı gibi Almanya cumhuriyet ilkelerine bağlı, demokratik, sosyal bir hukuk devletidir. Hatta devletin belirtilen bu sistemi değiştirilemez maddeler hükmünce sağlanmıştır.¹⁷⁷

Federal devlet, federe devlet ayrımını kesin çizgilerle belirtildiği Almanya 'da varlığını hâlâ devam ettiren eyaletlerin yapı ve işleyiş durumları ikinci dünya savaşında galip gelen devletlerin isteği doğrultusunda belirlenmiştir. Genel olarak 16 eyalete bölünmüştür. Hamburg, Bremen, Berlin gibi önemli şehir eyaletleri Amerikan ekolüne göre yapılandırılmıştır.¹⁷⁸

1.1.14.3.1. Almanya Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları

Almanya ve diğer Avrupa ülkelerinde kamu özel işbirliği tanımları benzerlik göstermektedir. Hepsinde esas amaç kamu hizmetlerini yerine getirmektir.

Almanya'da kamu özel işbirlikleri; kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla kamu ile özel sektörün uzun vadeli sözleşme imzalayarak, kaynaklarını birleştirdikleri ve oluşabilecek riskleri en doğru şekilde yönetecek tarafa verdikleri işbirlikleridir.¹⁷⁹

Kamu özel sektör işbirliği uygulamalarındaki işlemlerin sürecini tıkayan veya engel olan unsurları ortadan kaldıran esnek yapıya sahip Alman kamu özel işbirliği yasası 8 Eylül 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kamu özel sektör işbirliği uygulamalarının geliştirilerek hızlandırılması beklenir. Federal yapıya sahip Almanya'da merkezi yapıda kamu özel işbirliği birimi yoktur. Bununla beraber Temmuz 2004'te Almanya Ulaştırma, İnşaat Konut Bakanlığı bünyesinde KOSİ uzmanlık merkezi açılmış bölgesel seviyede-ülke düzeyinde altı Çalışma Grubu/Uzmanlık Merkezi veya KOSİ Çalışma Grupları görev yapmaktadır.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Parlak ve Caner, 2009: 159

¹⁷⁷ Parlak ve Caner, 2009: 163.

¹⁷⁸ Koçdemir, 1999: 7-9.

¹⁷⁹ Evren, 2016: 447.

¹⁸⁰ Sarısu, 2009: 211.

Almanya’da kamu özel işbirliği modeliyle yatırımları her dönem devam eden tek sektör ulaştırma sektörüdür. Ulaştırma sektörü haricindeki sektörlerde kamu özel işbirliği yatırımları en az bir dönem hiç yapılmamıştır. 2018’e kadar ulaştırma sektörüne yapılan kamu özel işbirliği yatırımları, Almanya’nın toplam kamu özel işbirliği yatırımlarının %53,12’sini tekabül etmektedir. 1993-1997 döneminde kamu özel işbirliği yatırımlarının %95,23’ü ulaştırma sektörüne yapılmış, 1998-2002 döneminde bu oran %71,89’a, 2003-2007 döneminde %50,31’e, 2008-2012 döneminde %32,55’e düşmüş, 2013-2017 döneminde ise tekrardan bir artış göstererek, ulaştırma sektöründe kamu özel işbirliği yatırımları toplam yatırımlara oranı %58,68 olarak gerçekleşmiştir. 1993-1997 döneminde kamu özel işbirliği yatırımları sadece çevre ve ulaştırma sektörüne yapılmıştır. 1998-2007 arasında ise yatırımların dağılımında çeşitlilik artmıştır. 2008’den itibaren ulaştırma sektörü haricindeki bütün sektörler de kamu özel işbirliği yatırımları azalmıştır. Bu dönemde ulaştırma sektörü yatırımları artmasına karşın en fazla azalış kamu düzeni ve güvenliği sektörü yatırımlarında yaşanmıştır. Genel anlamda değerlendirme yapıldığında ulaştırma, kamu düzeni ve güvenliği, sağlık, eğitim, çevre, eğitim gibi sektörlerde kamu özel işbirliği yatırımlarında artış olmuştur.¹⁸¹

Görüldüğü üzere Almanya esasında kamu özel işbirliklerini ulaştırma sektörü için kullanmakta ve diğer sektörlerle gereken önemi vermemektedir. Bir dönem ulaştırma sektörü azalma olmuşsa da yeniden yükselme eğilimine yönelmiştir.

1.1.14.4.İngiltere

İngiltere resmi adı Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı, yönetim biçimi Meşrutî Krallık, resmi dili İngilizce, başkenti Londra, yüzölçümü 244.820 kilometrekare ve para birimi İngiliz Sterlini’dir.¹⁸² 2018 yılı verilerine göre nüfusu 66.600.000¹⁸³ 2018 GSYİH: 2.8 (Trilyon USD), 2018 Kişi Başına GSYİH: 46.114 (USD), 2018 İşsizlik Oranı: 4.1’dir.¹⁸⁴

İngiltere ülkesini asıl yönetenler İngiltere Kraliyet ailesidir. Bu ailenin istemediği herhangi bir hukukî, siyasi, ekonomik vb. şeylerin olması söz konusu olamaz.

19.yy da “güneşin batmadığı imparatorluk” olarak bilinmesi sebebiyle günümüzde pek kalmamış olsa da hâlâ denizaşırı sömürgeleri bulunmaktadır. Bunların en başında Atlantik Havzasında Anguilla, Montserrat, Bermuda, Ceyland, St. Helana, Turks ve Caicos; Pasifik Havzası’nda bulunan Falkhand, Channel; Akdeniz’de Cebelitarık, Pitcairn; Mikronezya’da Virgin; Hint Okyanusu’nda İngiliz; Antartika’da Antartik Arazisi gelmektedir.¹⁸⁵

¹⁸¹ Uysal, 2018: 167-168.

¹⁸² Parlak ve Caner, 2009: 101.

¹⁸³ <https://www.mfa.gov.tr/birlesik-krallik-kunyesi.tr.mfa> (erişim tarihi: 12.12.2019)

¹⁸⁴ <https://www.mfa.gov.tr/birlesik-krallik-ekonomisi.tr.mfa> (erişim tarihi: 12.12.2019)

¹⁸⁵ Atasoy, 2003: 232.

Ülkenin nüfusu 61 milyon civarındadır. Toplam nüfusun %83'ü İngiltere bölgesinde, %9'u İskoçya'da, %5'i Galler'de ve %3'ü Kuzey İrlanda bölgesinde bulunmaktadır. Nüfusun dinsel yapısı incelendiğinde çok büyük çoğunluğun Anglikan Katolikleri almaktadır.¹⁸⁶

1929 büyük buhrandan etkilenip, daha krizi üstünden atamadan Nazilerin saldırılarıyla büyük bir hasar almış olmasına rağmen geçişteki elde ettiği sömürgelerin sayesinde sermaye ve insan gücünü iyi değerlendiren İngiltere kendini toparlayıp Avrupa'da büyük güç haline gelmiş bulunmaktadır. İngiltere günümüzde hizmet sektöründe çok yüksek boyutlara ulaşmıştır. Hizmet sektörünün ekonomi içindeki yeri %75 seviyesindedir. Hizmet sektöründe de en yüksek payı deniz taşımacılığı almaktadır. Bununla beraber her yıl 6 milyondan fazla kişi İngilizce öğrenmek için İngiltere'ye gitmektedir.¹⁸⁷

Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı meşruti demokrasiye dayanan bir sistemle yönetilen ülkedir. 1215 yılında Kral Yurtsuz John ile lordlar arasında gerçekleşen, karşılıklı olarak egemenlik temelinde şekillenen ve bu zamana kadar karşılıklı olarak güçler denklemini içerisinde demokratik bir geleneği devam ettiren nadir ülkelerden biridir. Ulusal marşları toplumun bütünlüğü ve kraliçenin egemenliğini belirtir. İngiliz siyasal geçmişinde içinde kraliçenin tartışılmaz üstünlüğü ve devletin bütünlüğü ilkesi önemli bir yer teşkil eder. Devletin bütünlüğü yine her halükârda devletin tartışılmaz üstünlüğü ile desteklenir.¹⁸⁸

1.1.14.4.1. İngiltere Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları

İngiltere'nin kamu özel işbirliği uygulaması denemeleri çok eskiye dayanmakta olup dünyada ilk uygulamalarını gerçekleştiren ülkedir. Kamu özel işbirliği alanında rol model olan ülke konumundadır.

Kamu özel işbirliği modelinin dünyadaki ilk uygulamaları, İngiltere'de 1600'lerin ortalarından sonra yol inşaat projeleri ile başlamıştır. Ekonomik durum kamu özel işbirliği projelerinin uygulanmasında çok önemli yere sahiptir 1800'lerin ortalarında Avrupa'daki ekonomik kriz kanal projeleri, demiryolu projelerini olumsuz anlamda etkilemiştir. Bu modelde öncü ülke olma özelliğine sahip İngiltere'nin arkasından ABD ve Fransa'da bu modeli uygulamıştır. Mısır valisi Said Paşa tarafından kamu özel işbirliği projeleri desteklenmiştir ve bu anlamda girişimlerde bulunulmuş Süez Kanalı yapımı 1869 da tamamlanmıştır.¹⁸⁹

Kamu ve özel sektör işbirliği alanında kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde özel sektörden faydalanılmaktadır. Öncü ülke olan İngiltere'ye bakıldığında bu işe önce hukukundaki aksaklıkları gidermiş ve birtakım yasakları ortadan kaldırmıştır. Bu şekilde bir

¹⁸⁶ Parlak ve Caner, 2009: 104.

¹⁸⁷ Parlak ve Caner, 2009: 105.

¹⁸⁸ Parlak ve Caner, 2009: 109.

¹⁸⁹ Çekirge, 2006: 5.

yenilik büyük bir gelişim sürecine bakıldığında İngiltere'nin kamu hizmetlerinin gerçekleşmesi amacıyla özel sektörün katılımı amacıyla yasal girişimlerde bulundu ve kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde yeni bir dönemde başlamasına neden oldu. İngiltere'de kamu özel işbirliği modelleri gerçekleştirilirken finansal girişim ve sorumluluk özel kesime ait olup gerçekleştirilen sözleşmeler uzun vadeli olarak gerçekleşiyordu. Özel sektör bu anlamda birçok yatırım ve finans kısmını üstlenerek riskin büyük bir bölümünü üzerine almıştır. Gerçekleştirilen sözleşmelerde de hizmet bedellerini süresi içinde devletten almaktadır.¹⁹⁰

Birleşik Krallıktaki ilk özelleştirme hareketleri, ilk başlarda kamu aracılığıyla gerçekleştirilen alt yapı yatırımları yapılamamıştır. Birleşik Krallıkta yapılan seçimlerde iktidara tekrardan seçilen Muhafazakâr Parti'den olan John Mayor gelmesiyle ise geleneksel altyapı hizmetlerinin de özel sektör tarafından gerçekleştirilmesi düşüncesi, özelleştirme hamlesinin akabinde, 1992 yılında uygulanmaya başlamıştır. Günümüzde kamu özel işbirliği modelinde 700'den fazla projeyi hayata geçirmiş olan devletin kurumlarını kamu özel işbirliği gibi karmaşık bir modeli en geniş şekilde örgütleyip belirli bir standarta sokan Birleşik Krallıkta geliştirmiş olduğu kabul edilen İngiltere'de kamu özel işbirliği modeli "Private Finance Initiative" ismiyle anılmaktadır. Birleşik Krallıktaki yaşanan siyasi durumlar, 1990'lardan başlayarak başka Avrupa ülkelerinde de Kamu Özel İşbirliği projeleriyle beraber altyapı sektörlerinde liberalleşme ve rekabete açılma doğrultusundaki gelişmelerin önü açılmıştır. Örneğin; Avrupa Birliği, elektrik üretiminin rekabete sunulmasıyla ilgili 1996 tarihli ve 96/92 sayılı direktifiyle AB iç pazarında elektrik üretiminin serbestleşmesi akımını resmen başlatmıştır. Kamu özel işbirliği projelerinin verimliliğinin yükselmesinde, özelleştirme düşüncesinin öncülüğüyle beraber, uluslararası finans piyasaları aracılığıyla çağdaş manada 1970'lerde ortaya atılan ve geliştirilen proje finansman tekniğinin öncelikli işlevi olmuştur. Yaşanan büyük savaşlardan sonra her alanda hızlı bir büyüme sağlanmıştır. Ekonominin büyümesi teknolojinin gelişmesiyle beraber uzun vadeli ve büyük ölçekli gerek devlet gerek özel alt yapı yatırımları artmaya ve karşılaşılabilecek risklerin tespit edilmeden gelişmekte olan ülkelerin olduğu bölgede gerçekleşmeye başlamıştır. Ama büyüme için ihtiyaç duyulan büyük finansman maliyetinin eski bankacılık teknikleriyle gerçekleştirilmesinde çeşitli zorluklar ile karşılaşmaya başlayınca proje finansman tekniği doğmuştur. Bu teknikte, birçok banka proje riskini paylaşarak finans sağlamak amacıyla "sendikasyon" ismiyle bir araya gelerek projenin tamamlanmasına kadar geçecek zamanda tüm risk ve maliyetleri, tahmini getirileri dikkatle hesaplanır, özel olarak kurulmuş proje şirketinin altında birleşmiştir. Böylelikle girişimci veya konuya muhatap ülke gibi projeye dâhil diğer paydaşların vereceği zararları projeden

¹⁹⁰ Çakır, 2016: 25 akt. Emek: 12

uzaklaştırmaya çalışmaktadır. Bu özellikleri ile proje finansmanı tekniği özünde kamu özel işbirliği modelinin “ yapılabilir-finance edilebilir” duruma gelmesinin esasındaki gücü oluşturmaktadır.¹⁹¹

İngiltere’deki özelleştirmeler haberleşme, su, elektrik ve gaz gibi doğal tekellerin varlığı kamusal hizmet alanlarına kadar ulaşmış ve kamu hizmetlerinde verimliliğin hatırı sayılır ölçüde arttığı gözlemlenmiştir.¹⁹²

İngiltere’de kamu özel işbirliği kavramı farklı şekillerde kullanılır. Bunlardan ilki, özel sektör hisselerinin satılması yöntemiyle kamu sermayeli işletmelere devredilmesidir. İkincisi, kamunun uzun vadeli sözleşmelere göre, risk özel sektörde kalmak üzere, hizmet satın almasını sağlayan PFI modelidir. Kavramın üçüncü anlamıysa, kamu hizmetlerinin geniş piyasalara satılması, kamunun elinde var olan varlıkların ticari potansiyelinden yararlanmak amacıyla özel sektörün sahip olduğu tecrübe ve finans kaynağından yararlanıldığı işbirliği düzenlemeleridir.¹⁹³

İngiltere kamu özel işbirliği modelinin anavatanı ve bu modelin en yaygın ve sistemli şekilde kullanan ülkedir.¹⁹⁴

Birçok ülke İngiltere’yi örnek alarak kamu özel işbirliği sistemine geçmiştir. Dünya’da ilk kamu özel işbirliği sistemine geçen ülke de İngiltere olduğu için bu sistemi en iyi uygulayan hukuki yapısını çok sağlam zemin üzerine kuran da İngiltere’dir.

İngiltere’de PFI (özel finans girişimi) temel amaçlarından biri, merkezi hükümet ve yerel hükümet seviyesinde daha fazla kamu özel sektör ilişkilerini arttırmak olmuştur. PFI’nın ana ilkesi, devlet gerek mali gerek teknik yönden yetersiz olduğu zamanlar olabilmektedir bu bağlamda birtakım riskler ve mali yönden eksik kalan kısmı özel sektörden temin etmektir. Temin ederken de hem mali hem de çeşitli riskler bakımından süreci en iyi yönetecek tarafa verilmesine önem verilmektedir. 1997 yılına gelindiğinde İngiltere’deki seçimlerin sonucunda özel finans girişimine önem veren parti iktidar olmuş ve gelişimi yavaş olan PFI’lar, İşçi Partisi’nin kamu özel sektör projelerinin verimliliğini ve gelişimini yükseltme çabalarıyla birlikte gerçek hızına ulaşmayı başarmıştır. Bunların sonucunda PFI’lerin gelişimini üst seviyeye çıkarmak ve danışmanlık gibi hizmetleri gerçekleştirmek için PFI Hazine Çalışma Grubu teşkil edilmiştir. 1998 yılında ise PFI bazı değişikliklerle birlikte yerini PPP’ye bırakmıştır.¹⁹⁵

¹⁹¹ Kalkınma Bakanlığı, 2014: 6.

¹⁹² Karluk, 1994: 154.

¹⁹³ Evren, 2016: 433.

¹⁹⁴ Keşli, 2008: 37.

¹⁹⁵ Keşli, 2012: 42.

İngiltere diğer Avrupa ülkelerine göre kamu özel işbirliği modelinde ileri durumdadır. Yatırımların sektörel dağılımına bakıldığında ulaştırma sektörünün yerini zamanla sağlık ve genel kamu hizmetler sektörlerine doğru kaymaya başlamıştır. Kamu özel işbirliği modeli dünyada en çok uygulayan ülke İngiltere'dir. Bu nedenle Avrupa kamu özel işbirliği sektör dağılımlarından farklı olarak karşılaştırılan İngiltere'de gerçekleşen toplam kamu hizmetleri içinde kamu özel işbirliği modeliyle yapılan projelerin oranına bakıldığında %15 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Aynı duruma AB ülkeleri içinde bakıldığında bu oran %5 seviyesinde seyretmektedir. 1995-1999 yıllarında ulaştırma sektörü kamu özel işbirliği projeleri içindeki payı %58 iken, 2000-2004 yıllarında %36, 2005-2009 yıllarında ise %17 ye gerilemiştir. Bu süreçte en fazla gelişim gösteren sektör eğitim ve sağlık sektörü olmuştur.¹⁹⁶

Buradan da görüleceği üzere İngiltere, önceleri Almanya gibi ulaştırma sektöründe kamu özel işbirliği modelini uygularken zamanla sağlık ve genel kamu hizmetlerine doğru kaymıştır. Avrupa Birliği ülkelerinde % 5 seviyesinde olan kamu özel işbirliği uygulama oranı İngiltere için %15 seviyesindedir.

1993-2017 arasında İngiltere'de tamamlanmış veya iptal edilmiş olan kamu özel işbirliği projelerinin toplamı 715'tir. Planlanan projelerden 699 tanesi işletmeye açılmıştır, 16 tanesinde yapımı devam etmektedir. Yatırım bedeli 73.6 milyar dolar olan kamu özel işbirliği projeleri içerisinde en fazla yatırım yapılan sektör sağlık sektörü olmuştur.

¹⁹⁶ Kalkınma Bakanlığı, 2012: 18.

Tablo 1.3 İngiltere’de 1993-2017 Arasında Finansal Kapanışı Gerçekleştirilen Kamu Özel İşbirliği Projeleri ¹⁹⁷

PROJE	YATIRIM TUTARI (ABD DOLARI)	SEKTÖR
Future Strategic Tanker Aircraft	3.3 milyar	Diğer
Allenby/Connought	2.0 milyar	Askeri Tesis
Airwav	1.8 milyar	Acil Servis
Sky Net 5	1.7 milyar	Haberleşme
Akut Sahasının Modernizasyonu	1.4 milyar	Hastane/Sağlık
PRIME	1.2 milyar	Ofis
M25 Çevre Yolu	1.2 milyar	Karayolu
Manchester Atık Projesi	0.8 milyar	Atık
Selly Oak ve Quenn Elizabeth Hastaneleri	0.8 milyar	Hastane/Akut
Mersey Ağ Geçidi Projesi	0.7 milyar	Yol/Otoyol
Colchester Askeri Tesisi	0.7 milyar	Askeri Tesisi
Nottongham Transit Ekspres II. Kısım	0.7 milyar	Tramvay/Hafif Raylı Tren
3 Adet Kadın Sağlığı Hastanesinin Yeniden Geliş.	0.6 milyar	Hastane/Sağlık

Kaynak: <https://www.koi.sbb.gov.tr> (erişim tarihi: 22.08.2019)

Tablo 1.3’ten de görüldüğü gibi İngiltere’de en fazla KÖİ yapılan proje Future Strategic Tanker Aircraft projesidir. İkinci sırada ise Hastane/Sağlık sektörü olduğu ve toplam yatırım tutarı 2.8 milyar ABD Doları olduğu görülmektedir.

Tablo 1.3’e göre üçüncü sırada en fazla KÖİ yapılan sektör askeri tesislerin yapımı projeleri olup toplam yatırım bedeli 2.7 milyar ABD Dolarıdır. Proje bazında değerlendirirsek en az yatırım gerektiren proje 0.6 milyar ABD Doları ise 3 adet Kadın Sağlığı Hastanesinin yeniden geliştirilmesi projesidir.

¹⁹⁷ T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2018: 13.

İKİNCİ BÖLÜM

TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (TİGEM)

TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü), Türkiye’de özellikle de günümüzde tohumculukta öncü kuruluş olmakla beraber Türkiye’nin en büyük tarımsal üretim yapan kuruluşudur. TİGEM, faaliyetlerini gerçekleştirirken ülke ekonomine katkı sunmaya ve tarımda halkı bilinçlendirmek için faaliyetlerine önceden olduğu gibi halen de devam etmektedir.

2.1. TİGEM Tarihçesi ve İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

TİGEM, Türkiye’nin tarımsal üretim alanında en önde gelen kurumdur. Böylesine değerli olan kurum maalesef pek fazla bilinmemektedir. İşletmelerinin her yerde olmaması olan yerlerde de il ve ilçe merkezlerinden uzakta olması gibi çeşitli sebeplerle ismi bile çok duyulmamıştır. Burada TİGEM’in tarihçesi, işletmeleri ve faaliyetleri hakkında geniş bilgi verilecektir.

2.1.1. TİGEM’in Tarihçesi

TİGEM çok çeşitli hizmet kollarına sahiptir. TİGEM’in hizmet kolu olan haralar, hem ordunun ve hem de sarayın beslenme ile ilgili gereksinimleri gidermek ve at yetiştiriciliği yapmak için Osmanlı’nın ilk zamanlarında kurulmuştur. O zamanlarda 3-4 milyon dönüm civarında arazi varlığı bulunmaktaydı. Zamanla Osmanlının güç kaybetmesiyle arazilerde küçülmeye başlar ve 450 bin dönüme düşmüştür. TİGEM’in başka bir alanı da genç cumhuriyetin 1937’de kurmuş olduğu Zirai Kombinalar ve Devlet Ziraat İşletmeleridir. Kombineler ordunun ve hatta gerekirse halkın gıda ihtiyacını karşılardı. Bu amaçla vatanın çeşitli yerlerindeki hazinenin sahip olduğu boş araziler belirlenerek çiftlik haline dönüştürülür. Devlet ziraat işletmeleri ise, modern tarım tekniklerinin uygulanmış olması, tarımsal sanayinin büyütülmesi ve bu hususlarda çiftçilere liderlik ve öğreticilik faaliyetleri yürütmek amacıyla Atatürk’ün çeşitli yıllarda kurmuş olduğu çiftlikleri bağış yapmasıyla kurulmuş oldu. Bu çiftlikler Zirai Kombinelerle birlikte 1950 yılında Devlet Üretme Çiftlikleri adıyla birleştirilmiştir. TİGEM; Hara ve İnekhanelerle beraber Devlet Üretme Çiftliklerine ait varlıkların 1984 yılında birleşmesiyle Kamu İktisadi Kuruluşu olarak kurulmuştur. 1994 yılında ise İktisadi Devlet Teşekkülü adını alarak farklı bir statüye kavuşmuştur. TİGEM; Türkiye’de tarım sektöründeki en önemli kazanımlarından olan üstün özellikli damızlık ile sertifikalı

tohumculuk faaliyetleri olmuştur. Gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerde özerk, sorumluluk alanı sermayesi olan, kamu tüzel kişiliğine sahip kamu iktisadi teşebbüsüdür.¹⁹⁸

Osmanlı zamanında ordunun yiyecek ve at ihtiyacı ihtiyacını karşılamak üzere kurulan inekthane ve haralar devlet üretme çiftlikleri 1984 yılına kadar işlevlerini sürdürmüştür. Daha sonra bu iki kurum birleştirilerek Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü şemsiyesi altında birleşmiştir. TİGEM’de tohumluk, damızlık hayvan üretimi yaparak faaliyetlerini yürütmektedir. Türkiye’de de tohumculukta öncü kuruluştur. TİGEM hem KİT hem de KİK’tir. Faaliyetlerinde özerk kuruluş olduğu için KİT durumundadır. Türkiye’nin ihtiyaç duyduğu damızlık hayvan ve tohumluk ihtiyacını karşıladığı için de KİK’tir. Özellikle burada çiftçinin ihtiyacı göz önüne alınmaktadır. Tarım Bakanlığının politikaları doğrultusunda da üretim yapmaktadır. Bu misyonu nedeniyle personellerinin büyük çoğunluğunu Ziraat Mühendisi ve Veterinerlerden oluşmaktadır. Özel sektörün ihtiyaç duyduğu tarımsal üretim yapmak için Tarım İşletmeleri bünyesindeki Türkiye’nin muhtelif yerlerinde bulunan küçük işletmeler özel sektöre 30 yıllığına kiraya verilmiştir. Bu zamana kadar 38 işletmeden 20 tanesi verilmiştir. Bunlardan 2 tanesi kamu özel işbirliği şeklinde verilmiştir. Bunlardan bir tanesi örnek vermek gerekirse Antalya/Aksu ilçesindeki Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü’dür. İşletme 1949 yılında Antalya/Aksu da Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü, Boztepe İnek Hanesi olarak faaliyetlerine başlamıştır. 1984 yılından sonra TİGEM çatısı altında faaliyetlerine devam eden işletme, Karataş bölgesinde bulunan 1989 dekarlık kısmı Yüksek Planlama Kurulu kararına bağlı olarak özel sektör firmalarına 30 yıllığına kullanılmak üzere 2005 yılında kiraya verilmiştir. İşletme faaliyetleri 3474 dekar arazide sürdürmektedir.¹⁹⁹

1984 yılında şuanda devam eden statüsüne kavuşmuş ve Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM) adını almıştır.

2.1.2. TİGEM’lerin Kurulma Amaçları²⁰⁰

1. Kullanıma açılmamış olan tarım arazilerinin değerlendirilmeye başlanması
2. Amaç olarak önemli olan bir özelliği olan noktada, TİGEM özellikle ülkenin zor durumda olduğu (kıtık, savaş vb.) ihtiyaç olan buğday, arpa, at, Büyükbaş, küçükbaş hayvanlar ve tarımsal ürünleri üreterek gerek ordunun gerekse halkın kullanımına sunulması.

¹⁹⁸ <https://www.tigem.gov.tr/sayfalar/Detay/f1880cda-ccf6-42eb-91a0-bed6e47da70a> (erişim tarihi: 01.07.2019)

¹⁹⁹ Muzaffer Çelik ile TİGEM üzerine söyleyişi, 02.07.2019, Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü idare binası, Antalya.

²⁰⁰ TİGEM Tarafından Kiraya Verilen İşletmelerin Değerlendirilmesi ve Tarımsal Potansiyellerin Değerlendirilmesi ve Tarımsal Potansiyellerin Tespiti, (2010), 49-50.

3. Türkiye'nin savaşlara girmesi ve savaşa giren gençlerimizin savaş sonrası işsiz olanlara iş imkânı sağlanması ve tarımın öğretilmesi, bunların sonucunda ÷lkede daha bilinçli tarımın yapılmasının sağlanması
4. Ziraat Fak÷ltelerinin ve mezunların sayı olarak yetersiz olduğu zamanlarda, eğitim açığının kapatılması amacıyla, devlet üretme çiftliklerine bağlı olarak gerekli yerlere Ziraat Mekteplerinin açılması.
5. Çiftçilere teknik anlamda destek sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Gör÷ldüğü gibi TİGEM'in amacı çok çeşitli alanlardadır. Devlet arazilerini en iyi şekilde değerlendirerek ÷lke ekonomisine katkı sağlamak, ziraat okulları açarak ÷lkeye profesyonel ve bilinçli tarım yapacak gençler yetiştirmeye, çiftçilikle uğraşanlara teknik anlamda destek vermeye ve ÷lkenin en zor zamanlarında bile gerek halkın gerekse ordunun ihtiyaçlarını karşılamaya varan amaçları olmuştur. Aynı zamanda TİGEM bulunduğu bölgede yaşayan yurttaşlara iş imkânı sağlamaktadır.

2.1.3. TİGEM'in Üyesi Olduğu Kuruluşlar²⁰¹

TİGEM, birçok kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu ile beraber çeşitli kuruluşlara üye olan bir kurumdur. Üye olduğu kuruluşlar TİGEM'in faaliyet alanları ile ilgilidir.

1. Ticaret Borsası
2. Ziraat Odaları Birliği
3. Türkiye Et, Gıda, Sanayi ve Üreticileri Birliği
4. Jokey Kulübü
5. Türk Kamu İşletmeleri Birliği
6. Tohum Sanayicileri ve Üreticileri Alt Birliği
7. Fidan Üreticileri Alt Birliği
8. Bitki Islahçıları Alt Birliği
9. Tohum Dağıtıcıları Alt Birliği
10. Tohum Yetiştiriciliği Alt Birliği

2.1.4. TİGEM Hukuki Statüsü

Genel Müdürlük halen 233 ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre faaliyette bulunan bir iktisadi devlet teşekk÷lüdür. Genel müdürlüğümüz, 5433 sayılı Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi olarak Devlet Üretme Çiftliği Genel

²⁰¹ www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/d846c200-ad04-4327-81c1-b7272b65b3b5 (erişim tarihi: 02.07.2019)

Müdürlüğü adı altında faaliyette bulunurken 1983 yılında 60 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) niteliğini almış ve 95 sayılı KHK ile kuruluşu tamamlanmıştır. Ayrıca 1984 yılından bu güne 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri hakkındaki kanun hükmünde kararname hükümlerine uygun şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. 1994 yılında, 4046 sayılı kanunla da iktisadi devlet teşekkülü adına almıştır.²⁰²

Kanun hükmünde kararnameler ile çeşitli niteliklere kavuşan TİGEM'in almış olduğu nitelikleri açıklamak gerekirse ilk olarak İktisadi Devlet Teşekkülü açıklaması ardından da Kamu İktisadi Kuruluşunun açıklamalarını yapmak gereklidir.

İktisadi devlet teşekkülü; Kuruluş sermayesinin tamamı devlete ait olan iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyette bulunan kamu iktisadi teşebbüsüdür.²⁰³

Kamu iktisadi kuruluşu; Sermayenin hepsinin devletin olduğu ve tekel durumundaki mallarla ana malları ve hizmetleri üreterek pazarlamak amacıyla kurulmuş olan, kamu hizmeti niteliği güçlü olan KİT'tir. Bu tanımlardan sonra, 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede yer alan müessese, bağlı ortaklık, işletme ve iştiraklerinde de ne olduğunu belirtmek gerekmektedir.²⁰⁴

Müessese; sermayesinin tümü bir İDT'nin sahip olduğu olan bir işletme ve işletmeler topluluğudur.

Bağlı ortaklık; sermayesinin %50'sinden fazlası İDT'ye veya KİK'in olan işletme veya işletmeler topluluğundan müteşekkil olan bir anonim şirkettir.

İşletme; müessese ve bağlı ortaklıkların mal ve hizmet üreten fabrika ve birimlerdir.

İştirak; İDT'ler, KİK'ler veya bağlı ortaklıkların sermayelerinin en az %15'ini, en fazla %50 hissesini elinde bulunduran anonim şirketlerdir.

2.1.5. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğünün Kuruluş, Amaç ve Faaliyet Konuları

Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü gibi büyük tarım kuruluşunun, hukuksal statüsü çerçevesinde kuruluş amacı ve faaliyetleri bulunmaktadır. Amaç ve faaliyetleri genel itibariyle ülke ekonomisine katkı sunmaktır. Ülke ekonomisine katkı sunarken de KİT olması nedeniyle ticari kaygılarını da gözetmek durumundadır.

²⁰² Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2004: 3.

²⁰³ <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.233.pdf> (erişim tarihi: 15.12.2019)

²⁰⁴ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2004: 4.

2.1.5.1. TİGEM Ana Statüsü²⁰⁵

Ana statü ile kurulmuş olan TİGEM: Kamu tüzel kişiliğine sahip, faaliyetleri ile ilgili işlerde bağımsız olan, sorumluluğu sermayesi kadar olan bir kamu iktisadi teşebbüsüdür. 26.05.1927 tarih ve 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununa tabi değildir. Merkezi Ankara'dır. 20 Trilyon Türk Lirası olan sermayesi ilgili bakanlığın teklifi üzerine Yüksek Planlama Kurulu kararı ile değiştirilebilir.

2.1.5.2. TİGEM'in Amacı²⁰⁶

TİGEM; Tarım ve tarıma dayalı sanayinin ihtiyacına sahip her türlü mal ve hizmeti üretmektir. TİGEM'in tarihçesinde de belirtildiği üzere, TİGEM'in eski adı DÜÇ (Devlet Üretme Çiftliği)'tür. Buradan da anlaşılacağı üzere TİGEM'in ana amacı üretim yapmaktır. Üretimlerini gerçekleştirirken de kâr etmeyi amaçlamaktadır.

2.1.5.3. TİGEM'in Faaliyet Konuları²⁰⁷

TİGEM'in faaliyet gerçekleştirdiği alanlar şu şekildedir:

Ülkenin bitkisel ve hayvansal verimliliğini arttırmak, çeşit kazandırmak, üretilen ürünlerin verimliliğini ve değerini arttırmak amacıyla yetiştirmiş olduğu tohumluk, fidan ve bunlara benzeyen ürünleri ile üretilmiş damızlık hayvanlarla spermaları üreticilere ulaştırmaktır. İşletmelerde üretilmiş olan hayvansal ve bitkisel ürünlerle beraber, çiftçilerden alınacak olan ürünlerin değerini arttırmak amacıyla tesisler kurar, kurdurur, kuranlara iştirak eder, bitkisel ve hayvansal alanlarda üretimi sağlamak, yetiştirme, ıslah konularında incelemeler yapar, yaptırır ve gerekirse de diğer ıslah ve araştırma kuruluşlarıyla da işbirliği yapar, üretmiş olduğu tüm ürün ve hizmet konularıyla alakalı olarak çevre çiftçisi ve çevre örgütleriyle üretim maksatlı işbirliği yapar, amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla gereksinim hissettiği bütün mal ve hizmetleri yurtiçinden ve yurtdışından karşılar, yurtdışı ve yurtiçinde bulunan kişiler ve kuruluşlarla işbirliği yaparak her türlü mal ve hizmeti teminin sağlar, işletme ünitelerinde zamanla fonksiyonunu kaybetmiş kümes, ahır ve onun gibi binaların yıpranmaya terk edilmemesi ve ekonomiye tekrar kazandırmak amacıyla, işletmeyi zarara uğratmamak şartıyla özel veya tüzel kişilere kiraya verir, işletme yönetimi mühendislik faaliyetlerini yerine getirir ve getirtir, çalışma alanlarıyla alakalı beceri kazandırmak seminerleri yapar veya kurlar düzenler veya düzenletir.

²⁰⁵ www.resmigazete.gov.tr/arsiv/24015.pdf (erişim tarihi: 01.07.2019)

²⁰⁶ www.resmigazete.gov.tr/arsiv/24015.pdf (erişim tarihi: 01.07.2019)

²⁰⁷ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2009: 17-18.

2.1.6. TİGEM Müesseseler, Bağlı Ortaklıklar ve İştirakler²⁰⁸

TİGEM'in kuruluşunun belirtildiği hukuki statüsünde müessese, bağlı ortaklık ve iştirakleri kurmaya müsaade verilmektedir. Müessese, bağlı ortaklık veya iştiraklerin kurulması sonrasında denetim yetkisi TİGEM'dedir. Yönetimlerinde TİGEM yöneticilerinden biri olmaktadır. Amaç ve hedefleri TİGEM'in amaç ve hedefleriyle paralellik göstermektedir.

2.1.6.1. Müesseselerin Kurulması ve Nitelikleri

Müesseselerin kurulması ve niteliklerin belirlenmesi kanun hükmünde kararnamede belirtilen usul ve esaslara göre yapılır. Müesseselerin kurulmaları, kaldırılmaları statülerinin değiştirilmesi, çalışma alanlarının, çalışma alanlarının arttırılması veya azaltılması, sermayenin arttırılması veya azaltılması, farklı müesseselerle birleştirilmesi TİGEM Yönetim kurulunun verdiği hükümlere göre gerçekleştirilir. Kurulması ve oluşumlarında Türk Ticaret Kanunu hükümleri de uygulanmaktadır.

2.1.6.2. Müesseselerin Organları

Müessese organları, müessese yönetim komitesi ile müessese müdürüdür. Müesseselerin de kendilerine ait yönetim organları işleyişleri bulunmaktadır. TİGEM'in denetimi altında faaliyetlerini sürdürürler.

2.1.6.3. Bağlı Ortaklıklar

Bağlı ortaklıkların kurulması, bağlı ortaklık yönetim kurulunun oluşumu, yönetim ve denetim kurulları üyelerini, genel müdür ve yardımcılarının atanmaları veya seçilmeleri, nitelik ve şartları, yönetim ve denetim kurullarının ibrası ve başka hususlarda kanun hükmünde kararname ve hüküm bulunmayan durumlarda 6762 sayılı TTK hükümleri uygulanır.

2.1.6.4. İştirakler

TİGEM'in sermayesinin en az %15, en çok %50'sine sahip olduğu anonim şirketlere denir. İştiraklerinde kendilerine ait yönetim organları işleyişleri bulunmaktadır. TİGEM'in denetimi altında faaliyetlerini sürdürürler.

2.1.6.4.1. İştiraklere Uygulanacak Hükümler

İştiraklerin oluşumu, nitelikleri, yönetimi ve diğer konularda kanun hükmünde kararname hükümleri, bu Ana Statü ile Şirket Ana Sözleşmesinin ve bunlarda hüküm olmayan hususlarda TTK'nin kararları esas alınır ve yerine getirilir. TİGEM iştiraklerinin yönetim

²⁰⁸ www.resmigazete.gov.tr/arsiv/24015.pdf (erişim tarihi: 04.07.2019)

kurullarında TİGEM’i temsilen her %15 için bir adet üye bulundurulur. TİGEM’in iştiraklerinde hisse olarak oranı en fazla %20 ise en az bir, en az %20 ise en az iki denetçi bulundurulur.

2.1.7. TİGEM Bütçesinin Hazırlanması ve Ödeneklerinin Kullanımı

TİGEM gibi büyük ve geniş yelpazeye sahip olan kurumun gereksinimlerinin neler olduğunun çok iyi olarak belirlenerek bütçelerinin hazırlanması ve ödeneklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.1.7.1. Bütçelerin Hazırlanması²⁰⁹

TİGEM merkezi ile tarım işletmelerinin bütçeleri, hazinenin belirlemiş olduğu genel hedefler, genel müdürlüğün belirlediği bütçe talimatları ve bütçe programlarıyla beraber Mali İşler Daire Başkanlığına gönderilir.

Bütçe Finansman Şube Müdürü’nün başkanlık yaptığı bütçe kontrol ve inceleme komisyonu kurulur ve yapılması gereken incelemeler yapılır. Kurumun hedeflerine uygun olup olmadığı uyum, kâr ve maliyetler, ödenekler ve kurumun talimatlarına uyup uyulmadığı araştırılır. Eksiklik tespit edilirse tamamlanmak üzere geri verilir. Eksiklikler tamamlandıktan sonra işletme bütçelerine son şekil verilerek, süresi içinde yönetim kurulunun onayına sunulur.

İşletme bütçeleri yönetim kurulu tarafından onaylanmasının ardından bütçe hazırlanır.

Bütçenin satış, üretim, alım gibi programlarının değerlerinde olağanüstü artışlar ve azalışlar gözlemlenirse bütçe revize edilir. Revize süresi içerisinde Hazine ve Maliye Bakanlığı’na sunulur.

2.1.7.2. Ödeneklerin Kullanımı²¹⁰

Yönetim kurulu aracılığıyla onaylanan ve bütçenin gider kalemlerinde bulunan ödeneklerin kullanılması için Genel Müdürlükten bilahare izin istenilmesine gerek yoktur. Ancak kullanılacak ayrılan paranın kullanılması tasarruf tedbirlerinin alınması genelgeleri ile engellenmişse söz konusu genelge hükümlerine uyulur.

Projesiz yatırımlar kısmında yer alan demirbaş malzeme ödeneklerinin kullanılması amacıyla Ticaret Daire Başkanlığına ihtiyaç olarak bildirilmesi ve alımın Genel Müdürlük tarafından onaylanması gerekir.

²⁰⁹ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Mali İşler Daire Başkanlığı Yönergeleri: 167.

²¹⁰ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Mali İşler Daire Başkanlığı Yönergeleri: 168.

2.1.8. TİGEM'in Yatırım Programının ve Finansman Programı Hazırlanması

TİGEM gibi büyük bir yapının belirli bir disiplin ve nizamda ilerleyebilmesi için faaliyetlerini gerçekleştirebilecek kusursuz yatırım programı olmalıdır. Aynı zamanda bu programa uygun finansman programı hazırlanarak bu doğrultuda ilerlemesi gerekmektedir.

2.1.9. TİGEM Yatırım Programı²¹¹

Yatırım programı işletmenin bütçe yılında gerçekleştireceği yatırımların esasını, çeşit ve bütçeden ayrılacak payı gösteren programdır.

APK Daire Başkanlığı, yatırım programı proje tekliflerinin hazırlanılmasında hangi usullerden istifade edileceği konularını, ayrıntılı bir talimat ile ilgili birimlere duyurur ve talimatın belirttiği şekilde hazırlanacak yatırım tekliflerinin süresi içerisinde kendilerine ulaştırılmasını ister.

Yatırım programı, Kalkınma Bakanlığı tarafından tespit edilen master plan, arazi developmanı, alet ve ekipman, idame ve yenileme, bilgisayar ve donanımı, tohumculuk, taşıt alımları, ve özel projeler gibi maddi duran varlıklardan hepsi için belli dönemlerde gerçekleştirilecek proje harcamaları ile bunlara ayrılmış ödenekleri açıklıkla gösterir.

Kalkınma planına ve kalkınma planının ve kalkınma planının yıllık programlarla uyumlu olarak Mali İşler Daire Başkanlığı'nın koordinasyonu ve sorumluluğu altında Genel Müdürlüğün işletme ve yatırım harcamalarında kullanacağı kaynağı tespit eden finansman programı hazır edilir.

2.1.10. Türkiye'deki TİGEM İşletmeleri

İşletmeler genel olarak bakıldığında aynı kanunla kurulmuş ve TİGEM'e bağlanmıştır. Her işletme kurulduğu bölgenin iklimine, ihtiyacına göre hareket etmiş ve faaliyetlerini ona göre yürütmüştür. Genelde merkezlere uzak yerlerde kurulduğu için mahrumiyet bölgeleri olarak değerlendirilse de özellikle son yıllarda yapılan sosyal imkânlarla dönük yatırımlar sayesinde daha yaşanılabilir hal almıştır. Merkeze uzak olmasının başlıca nedeni merkezi yerlerde böylesine geniş bir arazinin bulunmaması ve üretimin kısıtlanmasından dolayı bu durum oluşmuştur. Kuruluş felsefeleri aynıdır. Personel yönetimine baktığımızda aynı usullerle yürütülmektedir. İşletmenin idarecileri istisnasız kurum içinden olmuştur ve ziraat mühendisi veya veterinerlerden atanmıştır. Tüm işletmelerinde her birimle ilgili personeli bulunmaktadır. Muhasebe şubesi, ticari şube, personel şube, ambar memuru ve güvenlik şubeleri

²¹¹ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Mali İşler Daire Başkanlığı Yönergeleri: 165.

bulunmaktadır. Bunlardan ayrı olarak Ceylanpınar işletmesinde daha geniş yelpazede teşkilatlanmıştır.

2.1.10.1. Altınova Tarım İşletmesi (Konya/Kadınhanı)

Altınova tarım işletmesi, 1942 yılında Gözlü ziraat işletmesine bağlı olarak kurulmuştur. Altınova işletmesi, faaliyetlerine belli bir bedelle çiftçiye arazi sürerek başlamıştır. 1945 senesinde Başkuyu zirai kombinası adı altında hasadını gerçekleştirmiştir. 5433 sayılı kanunla 1 Mart 1950 tarih kurulan Devlet Üretme Çiftliği Genel Müdürlüğüne bağlanarak “ Altınova Devlet Üretme Çiftliği” ismini almıştır. 1984 yılında Altınova Tarım İşletmesi Müdürlüğü adını almıştır. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır:²¹²

2.1.10.1.1. Tarımsal Faaliyetler

Altınova işletmesi arazi büyüklüğü bakımından TİGEM’in en büyük işletmelerinden birisidir. Arazi büyüklüğünü, kâr marjını ve ülke ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak en güzel bir şekilde değerlendirmektedir.

Altınova işletmesinin sulu tarım arazilerinde genel olarak yonca ve silaj mısır gibi yem bitkileri üretilmektedir. Hayvancılıkta gerekli olan yem ihtiyacının (yonca, fiğ, silaj mısır) hepsi işletmenin üretimi tarafından karşılanmaktadır. Her yıl ortalama olarak 20.000 ton buğday, 3500 ton arpa ve 100 ton fiğ tohumu hazırlanmaktadır.

2.1.10.1.2. Hayvancılık Faaliyetleri

İşletme, özellikle hayvancılıkta küçükbaş ağırlıklıdır. TİGEM işletmeleri içerisinde en çok küçükbaş hayvanı bulunan işletmesidir. Sadece küçükbaş hayvancılıkla da kalmayıp büyükbaş hayvancılık faaliyetleri de gerçekleştirilmektedir.

2.1.10.1.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

Altınova İşletmesi’nde bölge ile uyumlu halde olarak Esmer Irkı damızlık süt sığırcılık faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Şuanda da Altınova işletmesinde 530 baş ana olmak üzere toplam 1120 baş esmer ırkı ile damızlık süt sığırcılığı faaliyeti yapılmaktadır.

²¹² Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 1.

2.1.10.1.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri

Altınova İşletmesi, koyunculuk faaliyetlerine Anadolu merinosu koyun türüyle devam etmektedir. Anadolu Merinosu, genel itibarıyla verimli bir koyundur. Akkaraman koyunu ile alman et merinosu melezlenmesiyle elde edilmiştir. Şuanda 35.000 kadar koyun bulunmaktadır. Altınova İşletmesi, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı işletmeler içerisinde Ceylanpınar İşletmesinden sonra en büyük arazi varlığına sahip ikinci büyük işletmesidir. Toplam 301.436 dönüm arazi varlığına sahiptir.²¹³

2.1.10.2. Anadolu Tarım İşletmesi (Eskişehir/Mahmudiye)

1800'lü yılların başında mecburi göç yaptırılan yerlerin ve daha sonra bölgenin nüfuz olarak önde olan ve arazilerini genişleten "Kumarcı Mustafa" adlı kişi II. Mahmut zamanında orduya katkı sağlamayı reddetmiş ve akabinde de idam edilmiştir. Böylelikle mülkü 1804'te saltana intikal etmiştir. Bu arazilerde 1815'ten itibaren Çiftlikat-ı Hümayun adını alarak at ve küçükbaş büyükbaş yetiştiriciliği yapmıştır. 1908'den sonra burası kapatılmış ve araziler hazineye geçmiştir. 1910 yılında Aziziye harası adıyla bir daha kurulmuş, atçılık faaliyetleri yaparak safkan Arap atı yetiştirilmiştir. Savaş dönemlerinde tekrardan kapanan hara 1930-1931 yıllarında bölgeye bir kez daha inekthane tesis edilmiş, savaş döneminde kapandığında Bursa/Karacabey'e gönderilmiş olan esas materyallerin bazıları geri getirilmiş ve 1934'te Çifteler Harası olarak tekrardan kurulmuştur. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır:²¹⁴

2.1.10.2.1. Tarımsal Faaliyetler

Anadolu işletmesi TİGEM için özellikle atçılık ile ön planda işletmelerindendir. Elinde bulundurduğu tarım arazisinde de son zamanlarda gerçekleştirdiği modernize çalışmaları sonucu tarımsal faaliyetleriyle de adından söz ettirmektedir.

Sulu tarım alanlarında tohumculuk yapmak amacıyla buğday üretimleri yapılmaktadır. Hayvancılığın genel anlamda yem gereksinimi temin edilmek üzere yonca ve silaj mısır üretimi yapılmaktadır. Kuru ziraat uygulamalarının yapıldığı bölgelerde buğday-nadas nöbetleşe ekim sistemi uygulanmaktadır.

²¹³ Muzaffer Çelik ile TİGEM üzerine söyleyişi, 02.07.2019, Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü idare binası, Antalya.

²¹⁴ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 39-40.

2.1.10.2.2. Hayvancılık Faaliyetleri

İşletme, her ne kadar atçılık ile ön plana çıkmış olsa da küçükbaş ve büyükbaş hayvancılık faaliyetlerini de süratle yerine getirmektedir. Özellikle yeniden inşa edilen hayvancılık tesisleriyle de büyümeye doğru ilerlemektedir.

2.1.10.2.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

İşletmede günümüzde 1300 ana olmak üzere toplam 2700 baş esmer ırkı ile damızlık süt sığırcılığı faaliyeti yürütülmektedir. Son yıllarda çok yüksek yatırımlar yapılarak sığırcılık tesisleri, inek tanımlama ve aktivasyon tasmaı, süt soğutma tankı ve 1 adet ultrason cihaz alımı, 750 başlık genç hayvan ahır yapımı, 8000 tonluk katı gübrelik yapımı ve bunun gibi birçok yatırım yapılmıştır.

2.1.10.2.2.2. Ankara Tiftik Keçisi Yetiştiriciliği

Anadolu İşletmesinde gerçekleştirilen faaliyetlerden biri de Ankara Tiftik Keçisi yetiştiriciliği faaliyetidir. Bu keçi türü görüntü olarak küçük, zayıf görünümlü ancak kibar, yüzündeki ile bacaklardaki bileklerinin eklemleri dışındaki tüm vücudu ince ve naif, parlayan ve lüleli tiftik ile örtülü olarak özel bir bakıma veya beslenmeye ihtiyaç duymayan bir taraf harici diğer yerlerin kapalı olduğu ağıllarda yaşayabilen bir keçi türüdür. Sürü iradesi basit ve anaçlık içgüdüsünü benimsemiştir. İşletmede 500 ana olmak üzere 1000 baş Ankara Keçisi bulunmaktadır.

2.1.10.2.2.3. Safkan Arap Atı Yetiştiriciliği

Osmanlı Devleti döneminde başlayan safkan Arap Atı yetiştiriciliğine, günümüzde 118 baş kısarak ve 11 baş ağırla devam edilmektedir. İşletmede birçok familyadan Arap Atı yetiştirilmektedir. İşletme, yüzyıllardır Türk Safkan Arap atçılığının önemli merkezlerinden biridir. Anadolu İşletmesi günümüze dek dünyanın eşi benzeri olmayan safkan Arap Atı numuneliğini yetiştirmiş, yetiştirmiş olduğu türlerle Türk Arap atı yetiştiriciliğine ve yarış sahalarına geniş oranda hâkimiyet sağlamıştır. Türk yarış atçılığına hediye edilen bazı atlar şu şekildedir: Satvet, Sezgin bey, Albatur, Özüşan, Odin, Canberk gibi birçok yarış atları bulunur.

Toplam arazi varlığının en az yarısı tarla arazisi olmak üzere toplam 45.095 dönümdür. Bu arazilerin toplam 10.647 dönümü sulanan araz sınıfına girmektedir. Diğer alanlarda ise kuru tarım şeklinde faaliyetlerine devam etmektedir.²¹⁵

²¹⁵ <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/aa490bfc-34b8-4a1d-b460-5d9ac5977ea8> (erişim tarihi: 13.10.2019).

2.1.10.3.Ceylanpınar Tarım İşletmesi (Şanlıurfa/Ceylanpınar)

Bu işletmeyi diğer tüm işletmelerden ayrı değerlendirmek gerekmektedir. Yıl sonu tüm işletmeler kâr-zararlarını genel müdürlüğe gönderilir kâr-zarar bilançoları genel müdürlükte toplanır ve TİGEM'in kâr-zararı açıklanır işte tam bu noktada her zaman Ceylanpınar'ın ki gelene kadar da açıklanmaz çünkü oradan gelecek kâr veya zarar tüm hesapları değiştirebilecek potansiyele sahiptir. Diğer işletmelere kıyasla normalde 2 veya 3 kişi olan idareci sayısı Ceylanpınar Tarım İşletmesinde 10'u bulmaktadır. Keza teknik personel sayısı da diğer işletmelere kıyasla 6-7 kat daha fazladır.

3130 sayılı kanunla 12.02.1937 tarihinde kurularak Zirai Kombinalara bağlı “ Şanlıurfa Grup Amirliği” ismiyle faaliyetlerine başlamıştır. 01.03.1950’de yürürlüğe giren 5433 sayılı kanun ile Devlet Üretim Çiftlikleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Ceylanpınar Tarım İşletmesi 1.761.111 dönüm arazisiyle toplam TİGEM arazilerinin de %51’ine tekabül eden arazisi ile TİGEM’in en büyük arazisidir. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır: ²¹⁶

2.1.10.3.1. Tarımsal Faaliyetler

Ceylanpınar işletmesi, ülkemizde ki TİGEM işletmeleri içinde ve Dünya’da bütün halinde olan araziler bakımından en büyük işletmesidir. Böylesine büyük bir alana sahip olan yer için her türlü imkânlar sağlanmış ve verimde artış sağlanmış durumdadır. Aynı zamanda işletmede tarımsal çeşitlilikte artmıştır.

Sulu tarım yapılabilen arazi yapılan yatırımlar neticesinde %536 artmıştır ve ekim yapılan ürün çeşitlenmiştir. İşletmenin 2 yıl içinde 280 kg/dönüm olan buğday verimi büyük bir artış göstererek yıllık 500 kg/dönüm seviyesine çıkmış, sertifikalı hububat tohum üretim seviyesi 63 bin tondan 225 bin tona ulaşmıştır. Ceylanpınar TİGEM’de yılda 650 ton Antep fıstığı üretilmektedir. Bunlardan başka her yıl 40.000 adet aşılı durumda tüplü Antep fıstığı fidanı üretilmiş, dağıtılmıştır.

2.1.10.3.2. Hayvancılık Faaliyetleri

En büyük araziye sahip olan Ceylanpınar işletmesi aynı zamanda da hayvancılık alanında da lider durumdadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi bu işletmede de modernize çalışmaları yapılarak daha çok verim hedeflerine ulaşmaya başlamıştır. Diğer işletmelerden bir

²¹⁶ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 69-70

farkı da ismini de aldığı ceylan yetiştiriciliği faaliyetleridir. Ceylan yetiştiriciliğinde yüksek bir verim elde etme amacı bulunmamaktadır.

2.1.10.3.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

İşletmenin hayvancılık ile ilgili çalışmalarının büyük çoğunluğu sığır yetiştiriciliği olmuştur. Ceylanpınar işletmesi 1969 yılından bu zamana kadar aşamalı bir şekilde sütçü bir ırk olan Siyah Alaca ırkı sığır yetiştiriciliği yapılmaktadır. İşletmede 1300 baş ana olmak üzere toplam 2806 baş siyah alaca ırkı ile damızlık süt sığırcılığı faaliyetleri yürütülmektedir. Kuruşundan itibaren 2012 yılına kadar 2000 baş olan işletmede 2012 yılından sonra 3000 ana başlık kapasiteli biyogaz tesisine, Türkiye'nin en büyük döner sağım sistemine ve yem hazırlama tesisine sahip, büyük sistemin bilgisayarla yönetilen ve 50 milyon TL yatırım bütçesine sahip olan yeni sığırcılık tesisi yapımına başlanmıştır. Mevcut kapasite 11.000 başa ulaşmıştır.

2.1.10.3.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri

Ceylanpınar İşletmesinde koyunculuk ile ilgili çalışmaları ivesi ırkı ile ve 11 farklı alanda faaliyet yapılmaktadır. İvesi koyunu birçok hava koşuluna adapte olabilen bir türdür, yağlı kuyruklu, yorulmadan uzun yolabilen, annelik hissi gelişmiş, iyi beslenme ve barınma koşullarında yetişen kombine bir ırktır. 2012 yılında 25.000 ana koyunun tamamında otomatik sağıma geçilmiştir.

2.1.10.3.2.3. Ceylan Yetiştiriciliği

İşletme adını yetiştirdiği ceylanlardan almış olup sayıları yıllar geçtikçe azalmakta ve bu nedenle 1977 yılında koruma altına alınmıştır. 1970'lerin başlarında sadece 23 olan ceylan sayısı bugün 1000'i aşmış bulunmaktadır.

Ceylanpınar Tarım İşletmesi hem Türkiye'nin hem de dünyanın en büyük arazisine sahiptir. Yaklaşık 10 yıl önce Amerika'daki bir çiftlik yangından dolayı harap haline döndükten sonra dünyanın en büyük çiftliği unvanına sahip olmuştur. Şuan mevcut koyun sayısı 80.000 başa ulaşmıştır.²¹⁷

İşletmede ceylanların sayıları her geçen yıl azalması sebebiyle 1977 yılından bu yana korunmaktadır. O dönem 23 olan ceylan sayısı bugün 1000'i aşmış olup asıl amaç satıp kâr etmekten fazla gen kaynaklarının korunmasıdır. Bu amaçla ceylan satışlarında gerçekten

²¹⁷ Muzaffer Çelik ile TİGEM üzerine söyleyişi, 02.07.2019, Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü idare binası, Antalya.

ceylanları severek yetiştirip çoğalmasını sağlayacak olan kuruluşlar olmasına özen gösterilmektedir. Her sene ortalama 100-150 ceylan satışı gerçekleşmektedir.²¹⁸

2.1.10.4.Çukurova Tarım İşletmesi (Adana/Ceyhan)

1894 senesinde Anavarza Çiftlikat-ı Hümayunu Askerisi ismiyle 880.000 dönüm arazide faaliyetlerine başlamıştır. Kurum 1910'da başka yerler gibi kapatılmış, bütün damızlıklar satılmış ve hazineye devredilmiştir. 1927'de Ziraat vekâleti burasının üretim yapmaya çok uygun bir yer olduğuna karar vermesi üzerine burada Hara Kurulmaya başlanmıştır. Aynı yıl çiftlik binaları inşa edilmeye başlanmıştır. Faaliyetlerine Atatürk'ün hediye etmiş olduğu 2 aygır ile başlamıştır. 1927'den 1983 yılına dek Mercimek Harası olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 42.830 dönüm arazi varlığına sahiptir. Çukurova TİGEM'e ait olarak Adana İncirlik' te 468,5 dönüm arazi bulunmaktadır. Sulanan tarım alanı 14.352 dönümdür. İlerleyen senelerde Ceyhan nehrinden su alınarak, sulanan alanların 20.000 dönüme yükselmesi hedeflenmiştir. Faaliyetleri tarımsal faaliyetler ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır:²¹⁹

2.1.10.4.1. Tarımsal Faaliyetler

Çukurova işletmesi, Çukurova bölgesinin verimli topraklarında faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Sulu ve kuru tarım da yapılmakta olup ağırlıklı olarak kuru tarım yapılmaktadır. Bütün işletmelerde olduğu gibi hayvancılıkta ihtiyaç olan yem ihtiyacını da kendisi karşılamaktadır.

Çukurova Tarım İşletmesinin sahip olduğu arazi 42.830 dönümdür. Bu arazinin 40.663 dönümü kültür altı olarak bilinen arazidir. Sulanan tarım alanı ise 14.352 dönümdür. Önümüzdeki yıllarda, Ceyhan nehrinden gelen sudan faydalanarak 20.000 dönüme ulaşmak hedeflenmektedir. Kuru tarım alanlarında; buğday, ayçiçeği, fiğ gibi ekimler yapılmaktadır. Buğday üretiminin hepsi tohum amaçlıdır. Sulu tarım arazilerinin bazı bölümlerinde; özel sektörle sözleşmeli şekilde yıllık arazi kiralama yöntemiyle sertifikalı fidan, yer fıstığı, cipslik mısır üretimleri gerçekleştirilerek bölgede iş imkânının artması sağlanmaktadır.

2.1.10.4.2. Hayvancılık Faaliyetleri

İlk kurulduğu zamanlarda özellikle at ve koyun yetiştiriciliği yapılmış olan işletmede, Türkiye'nin gereksinimlerine uygun şekilde Siyah Alaca ırkı ile damızlık süt sığırcılığı

²¹⁸ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 92

²¹⁹ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 106-111.

faaliyetlerine sürdürmektedir. Şuan işletmede 400 baş ana kadro olmak üzere toplam 1000 baş ile sığırcılık faaliyetlerine devam etmektedir. İşletme 2012 yılı bu yana daha önceleri yapılmış tesislerde 1000 baş besi yetiştiriciliğine başlanmıştır.

2.1.10.5. Dalaman Tarım İşletmesi (Muğla/Dalaman)

Dalaman Tarım İşletmesinin bulunduğu arazi 1824 tarihli en eski Osmanlı bölgesinde Mihrişah Sultanının Vakfının mülkiyetinde Köyceğiz ve çevresinde bulunan 12 tane çiftliğin bulunduğu arazileri 30.01.1935 yılında devlet tarafından kamulaştırılmıştır. Dalaman Tarım İşletmesi, Devlet ziraat işletmeleri bünyesinde 1950 yılına dek faaliyetlerine devam etmiş 1950 yılında Devlet Üretim Çiftliği adıyla Devlet Üretim Çiftlikleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. 1984 senesinde ise inekhaneler ve haralar DÜÇ'ler ile birleşmesi sonucunda o tarihten bu zamana kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Toplamda 34.381 dekar alan üzerine kuruludur. İklimi ve ekolojik dengesi sayesinde birçok ürün aynı anda yetiştirilmesine imkânına sahip işletmedir.²²⁰

Dalaman Tarım İşletmesi hizmet binasının çok farklı bir hikâyesi bulunmaktadır. 1900'lerin başında inşa edilen bina aslında Mısır'da yapılacaktır. Mısır'ın son valisi Hıdivi Abbas Paşa döneminde Mısır'a bir bina Dalaman'a bir tren garı yapılması planlanmış ama planların karışması üzerine Mısır'a yapılacak bina Dalaman'a, Dalaman'a yapılacak olan tren garı ise Mısır'a yapılmıştır. Bazı rivayetlere göre tren gar yapımına başlanmış olup binanın zeminin altında o dönem yapılmış rayların da olduğu söylenmektedir.

Bir başka görüşe ve daha genel kanaate göre bu olay şu şekildedir: Mısır'ın son valisi Hıdivi Abbas Paşa, Dalaman'da sahip olduğu araziye 1900'lerin başlarında bir köşk, İskenderiye'de bir tren garı istasyonu inşa etmeye karar vermiş ve projeyi Fransızlara hazırlatmıştır. Fransızlar projeyi karıştırdınca Dalaman'a gar, İskenderiye'ye de güzel bir köşk yapılmıştır. Hatta plana göre yapılan binanın hatalı olduğunu anlamayan işçiler binanın önüne ray yapmışlar ve bilet gişesi yapmışlardır. Dalaman'a geldiğinde yapılan yanlış anlayan Paşa, bitirilmiş binayı yıktırmadı ancak gişe bölümünü ve rayları kaldırttı. Böylece Dalaman'da dünyada tren rayı yolu bulunmayan tren garı bulunmaktadır. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır:²²¹

²²⁰ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 125-127.

²²¹ www.buulke.com.tr/tarih-dalamandaki-bir-tuhaf-garin-hikayesi/3566 (erişim tarihi: 02.07.2019)

2.1.10.5.1. Tarımsal Faaliyetler

Dalaman işletmesi özellikle narenciye alanında ön planda olan işletmedir. Yağlık ayçiçeği üretiminde ülke ortalamasının çok üstünde olan işletmedir. Kimi tarımsal alanlarda da kamu özel işbirliği faaliyetleri faaliyetler yürütülmektedir.

Dalaman işletmesinde, kompozit arifiye mısır tohumu üretimi sonucu elde edilen tohumlar, bütün bölgelere ihtiyaca göre her sene dağıtılmaktadır. Sulu tarım yapılan alanlarının 6.372 dönümünde narenciye üretimi yapılmakta olup 97.000 ağaç bulunmaktadır. Çeşitli portakal türleri bulunmaktadır ve limonun bir kısmı yurtdışına satılmaktadır. Sulu alanlarının geri kalanında buğday, silajlık mısır ile yağlık ayçiçeği üretimi yapılmaktadır. Yağlık ayçiçeği üretim verimi ülke ortalamasının 2 kat üstündedir. İşletmede her yıl 3500 ton buğday tohumu yapılmaktadır. Kamu özel sektör işbirliği çerçevesinde her yıl yaklaşık olarak 1000 dönümlük karpuz ve sebze üretimi ile 370 dönümlük yerde dış mekân süs bitkisi üretimi yapılmaktadır.²²²

2.1.10.5.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Dalaman işletmesi de tüm işletmelerde olduğu gibi büyükbaş ve küçükbaş hayvancılık faaliyetleri yanında birçok işletmeden farklı olarak arıcılık faaliyetleri yapmaktadır.

2.1.10.5.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

Şuan işletmede 720 baş ana kadro olmak üzere totalde 1520 baş sığır olmak üzere faaliyetlerine devam etmektedir. Yıllık ortalama 250 baş damızlık satışı gerçekleşmektedir. Bilgisayarla kontrol edilebilen 2x20 başlı sağım sistemi sayesinde aynı anda 40 inek sağılarak +4 derecede soğuk tanklarda korunmaktadır.

2.1.10.5.2.2. Arıcılık Faaliyetleri

Dalaman TİGEM’de 2012 yılında 2000 koloni temin edilerek arıcılık faaliyetine başlanmıştır. Koloniler kış zamanı Dalaman işletmesinde, geri kalan zamanında ise Gökhöyük, Gözlü, Altınova, Polatlı ve Ulaş işletmelerinde faaliyete devam edilmektedir. Amaç daha çok vatandaşın rağbet etmediği bu alanda ihtiyacı gidermek, buna bağlı olarak bal üretimine geçilmiştir. 2013’te 3500 koloni daha alınarak oğullarla birlikte 6000 koloniye çıkması planlanmıştır.

²²² Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 134.

2.1.10.6. Gökhöyük Tarım İşletmesi (Amasya)

Gökhöyük Tarım İşletmesinin kurulduğu yer “ Geldingen Ovası” adıyla bilinen %80’i bataklık olan zemini ve toprak yapısı yetersiz arazilerdendir. Bu bahse konu araziler kamulaştırılmasıyla, 20.11.1944 tarihinde Ziraî Kombinalar Kurumuna bağlanmıştır. 1950’de Ziraî Kombinalar Devlet Ziraat İşletmelerinin, Devlet Üretme Çiftlikleriyle beraber birleşmiş Gökhöyük Devlet Üretme Çiftliği olmuştur. 1984 yılında ise inekhaneler ve haralar DÜÇ’ler ile birleşmesi sonucunda o tarihten bu zamana kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. İşletme geçit bölgeleri iklim yapısına sahip olmasından tarımsal üretimde özel bir yere sahiptir. Toplam arazi varlığı 25.447 dönümdür. Faaliyetleri tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır: ²²³

2.1.10.6.1. Tarımsal Faaliyetler

Gökhöyük işletmesi tarımsal faaliyetlerinde ağırlıklı olarak sulu tarım yapmaktadır. Yetiştirdiği hayvanların tüm yem ihtiyacını da işletme kendi gerçekleştirmektedir.

Sulu ziraat olan bölgelerde tohumluk amacıyla buğday, yonca ve fiğ münavebe amacıyla yağlık ayçiçeği ile hayvancılığın kaba yem ihtiyacını karşılamak amacıyla yonca, silaj mısır gibi üretimler gerçekleştirilmektedir. İşletmedeki hayvanların tüm yem ihtiyacı işletmeden karşılanmaktadır.

2.1.10.6.2. Hayvancılık Faaliyetleri

İşletme, hayvancılık alanında gelişme yönünde yatırımlar yapmaktadır. Hem büyükbaş hem de küçükbaş hayvan sayısını arttırmaktadır. Bu konuyla ilgili açıklamalar aşağıdadır.

2.1.10.6.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

Gökhöyük işletmesinde 575 baş ana ile beraber toplamda 1170 baş ile Simental ırkı sığır yetiştiriciliği yapılmaktadır. Simental ırkı, Gökhöyük Tarım İşletmesinde 2003 senesinde uzun zamanlı olarak kiraya verilen Kazova Tarım İşletmesinden temin edilmiştir. İlerleyen yıllarda 2000 başlık tesis ile ana başlık damızlık sığırcılık faaliyetine devam edilecektir.

2.1.10.6.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri

Gökhöyük TİGEM’de Bafra ırkı ile koyunculuk ile ilgili faaliyetler yürütülmektedir. 1978-1984 yıllarında yapılmakta olan iyileştirme çabaları sonucunda üretilen Bafra koyunu, 16

²²³ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 147-150.

Temmuz 2010 tarihinde Gökhöyük işletmesi adına kabul edilmiştir. Gökhöyük İşletmesinde şuan 800 baş ana olmak üzere toplam 1800 baş ile Bafra koyun ırkı bulunmaktadır.

2.1.10.7. Gözlü Tarım İşletmesi (Konya/Sarayönü)

Gözlü İşletmesi 1940 senesinde, Gözlü Grup Amirliği Ziraat Kombinası ismiyle Milli Koruma Kanunun 43'üncü maddesine atıf yapılarak Açık Ziraat İşletmesi olarak kurulmuştur. 01.03.1950 tarihinde yürürlüğe konulan kanunla Devlet Üretim Çiftliğine bağlanmıştır. Gözlü Devlet Üretim Çiftliği adını almıştır. 1984 yılında ise inekhaneler ve haralar DÜÇ'ler ile birleşmesi sonucunda o tarihten bu zamana kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. İç Anadolu şartlarında sulamaya açılan arazi varlığı işletmeye yeni bir yüz kazandırmış, bitkisel ve hayvansal üretim çeşitliliği ile beraber işletme önem kazanmıştır. İç Anadolu şartlarında yeşil bir vaha izlenimi uyandıran bir görünüme sahiptir. Toplam arazi 288.303 dönümdür. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²²⁴

2.1.10.7.1. Tarımsal Faaliyetler

Gözlü işletmesi büyüklük bakımından Ceylanpınar ve Altınova işletmesinden sonra üçüncü sırada bulunmaktadır. Kuru tarım faaliyetleri ağırlıkta olmakla birlikte son zamanlarda sulu tarımla ilgili çalışmalar sonucu verim artışı sağlanmıştır.

Kuru faaliyetler olarak bilgenin iklimsel özellikleri arazi ve toprak yapısına uygun şekilde bitki cins ve çeşitlerine öncelik verilmektedir. Ekim üzerine düşen yağış çeşit ve miktarı olarak verimi etkileyen en önemli unsur olması nedeniyle kuru ve soğuk iklim özelliklerine uyumlu hububat ve yem bitkilerine çok önem verilmektedir. Sulu tarım alanlarının artmasıyla işletmenin bitki örtüsü de şekillenmiştir. Üretimde 3 kata çıkmıştır.

2.1.10.7.2. Hayvancılık Faaliyetleri

İşletmede, büyükbaş ve küçükbaş hayvancılık yapılmaktadır. Ağırlık olarak küçükbaş hayvancılık yapılmaktadır.

2.1.10.7.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

İşletme sığırcılık ile ilgili çalışmalarına 2.000 ana başlık sığırcılık tesis inşaatıyla 2013 senesinde esmer ırk sığırlar ile başlamıştır.

²²⁴ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 147-150.

2.1.10.7.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri

Gözlü işletmesinde Akkarman, Acıpayam ve Bafra koyunu yetiştirilmektedir. Akkarman koyunu, kombine verimli, olumsuz hava koşullarına, hastalıklara karşı dirençli, yerli koyun ırkları arasında iri ve sağlam yapıya sahip bir koyun ırkıdır. İşletmede 20.000 ana baş koyun bulunmaktadır. İşletmede 2012-2021 yıllarını kapsayacak şekilde “Akkarman koyunları ırkının melezlenme ve saf yetiştirme ile ıslahı” projesi yürürlüğe konulmuştur.

2.1.10.8. Karacabey Tarım İşletmesi (Bursa/Karacabey)

Edinilen bilgiler işletmenin, 14. yy başında Osmanlı Sultanı Orhan Gazi döneminde kurulduğuna işaret etmektedir. “ Çiftlikat-ı Humayun “ ismiyle anılan çiftlikte o zamanlarda orduya ihtiyaç olan binek atları, keçe yapağı gibi hayvansal ürün gereksinimleri giderilmiş ve hara bu görevini cumhuriyet kuruluşuna kadar devam ettirmiştir. 1926 senesinde “ Ziraat Vekaletine “ devredilen işletme, “ Karacabey Harası “ adıyla 1984 senesine kadar çok önemli başarılarla imza atılmıştır. 1984 senesinde ise inekhaneler ve haralar DÜÇ’ler ile birleşmesi sonucunda o tarihten bu zamana kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Esmer ırk sığır yetiştiriciliğine 1925 yıllarında Avusturya ve Macaristan’dan getirilen erkek ve dişi materyal ile başlanmıştır. Başlarda saf ırk olarak yetiştirilen ırk daha sonra yerli boz ırkın melezlenmesinde kullanılarak Karacabey Esmeri sığır ırkı elde edilmiştir. 1947-1973 yılları arasında İsviçre, Almanya ve Avusturya’dan ithal edilen dişi ve erkek Esmer malzemelerden üretilen bir grup Dalaman Tarım İşletmesinde bulunmaktadır. Toplam arazi miktarı 87.442 dönümdür. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır: ²²⁵

2.1.10.8.1. Tarımsal Faaliyetler

Karacabey işletmesi birçok alanda TİGEM’de öncü işletmelerdendir. Ülke ihtiyacı olan hibrit dane mısırı üretimi yapılmaktadır. Ayrıca da sulu tarım alanlarında kamu özel işbirliği modeliyle de faaliyet yapmaktadır.

Her yıl ortalama 18 bin dönüm buğday ekilişleri gerçekleştirilmektedir. 2012 yılında yatırım programı ile hayata geçirilen proje ile 1500 dönümlük yerde modern sulama sistemleri sayesinde sırta dikim şeklinde ceviz tesisi gerçekleştirilmiştir. Sulu alanların özellikle 10.000 dönümlük kısmında kamu özel sektör işbirliği ile Türkiye’de ihtiyacı çok olup sınırlı sayıda üretilen ve dışarıdan getirilmek mecburiyetinde olunan hibrit dane mısır, ayçiçeği ve sebze tohumluklarının üretimine imkân tanınmaktadır.

²²⁵ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 147-150.

2.1.10.8.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Karacabey işletmesi daha çok atçılık ile ilgili ön plana çıkmış olmakla birlikte çok geniş sığircılık tesisleri bulunmaktadır. Koyunculuk faaliyetlerinde de birçok koyun türü yetiştirilmekte olup aşağıda açıklanmıştır.

2.1.10.8.2.1. Sığircılık Faaliyetleri

İşletmede şuanda Siyah Alaca ve Simmental ırkları ile damızlık sığır yetiştirilmektedir. Siyah-alaca ırklarıyla alakalı çalışmalar 1958-1983 yılları arasında ABD, Hollanda, Danimarka ve Almanya'dan ithal edilen erkek ve dişi hayvanla başlamıştır. Sonraki yıllarda yine ABD'den ithal edilen spermalar ile suni tohumlama ile faaliyetlerine devam etmiştir. Modern tesislerde büyükbaş hayvancılık yapılmaktadır. Bugün işletmede 1650 ana olmak üzere totalde 2300 baş Siyah Alaca ve Simmental ırkı ile damızlık sığircılık çalışmaları yapılmaktadır.

2.1.10.8.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri

Karacabey işletmesinde, Karacabey Merinosu, Kıvırcık ve Türktahirova koyunu yetiştirilmektedir. Karacabey merinosu koyunu, Alman yapağı et merinosları ile yerli koyun ırkı olan kıvırcık koyunun melezlenmesiyle ortaya çıkarılmış kombine verimli bir koyun ırkıdır. Türktahirova koyunu ise kıvırcık koyun ile Alman süt koyunu Doğu Frizin melezlenmesiyle ortaya çıkarılmış, verimli bir koyun ırkıdır. İşletmede koyun ve sığır faaliyetleriyle ilgili ileriye dönük yatırımlar mevcuttur. Yapılan yatırımlar ile hem sayı hem de verim bakımından artış olacaktır.

2.1.10.8.2.3. Safkan Arap Atı Yetiştiriciliği

Karacabey tarım işletmesi, Osmanlı zamanında başlatılmış olan Safkan Arap Atı yetiştirmeye, Cumhuriyetin kurulmasından sonra eklenen yeni kan hatlarıyla sürdürmüştür. 1932 yılında Irak'tan getirilen Kuruş isimindeki safkan Arap atı Karacabey işletmesinde uzun seneler boyunca aygır olarak çalışmış, bu süre zarfında 142 baş erkek ve dişi olarak benzeri olmayan yavrular dünyaya getirmiştir. Bugünkü atçılığımızın temelini teşkil eden Baba Sa'ad da Karacabey işletmesinde aygır olarak kullanılmıştır. Baba Kuruş ve Baba Sa'ad, öldükten sonra bir anıt mezar yapılarak oraya defnedilmiştir. Türkiye'deki safkan arap atlarının hepsinin temelini TİGEM işletmelerindeki Safkan Arap atlarına uzanmaktadır. Karacabey işletmesinde yetiştirilen bu atlar birçok kez şampiyonluk kazanmıştır ve çoğu da at yarışı camiasında isim yapmış atlardır. İşletmede 2006 yılında 900.000 payet saklama kapasiteli Aygır Sperması Dondurma Laboratuvarı kurularak Türk atçılığının hizmetine sunulmuştur. Ayabakan, İzbatır ve Caş isimli aygırların 75 defa dondurulmuş spermaları yurt dışına ihraç edilmiştir.

2.1.10.8.2.4. Çoban Köpeği Yetiştiriciliği

İşletmede kangal ve akbaş ırkı çoban köpekleri 1992’de yetiştirilmeye başlanmıştır. Burada asıl amaç, Türkiye’nin farklı bölgelerindeki bilinçsizce ve başıboş üreme sonucunda ırk özellikleri ile kötüleşmiş, nesli ortadan kalkma tehdidiyle karşı karşıya kalan Türk Çoban köpeklerinden olan Kangal ile Akbaş çoban köpeklerinin ırk muhafazası ve isteyen üreticilere devrin sağlamaktır. İşletmede 250 baş köpek bulunmakla beraber, yıllık 200-250 damızlık yavru dağıtımı yapılmaktadır.

2.1.10.9. Koçuş Tarım İşletmesi (Aksaray)

Koçuş tarım işletmesi çalışmalarına, 1938 yılında Niğde’de olan Devlet Ziraat İşletmeleri Grup Amirliğince paletli traktörler kullanılmış büyük bir bölümü bataklık olan arazi iyileştirmeleriyle faaliyetlerine başlamıştır. Devlet Ziraat İşletmelerine bağlı olarak 1950 yılına kadar bu faaliyetlerine devam etmiştir. 01.03.1950 tarihinde 5433 sayılı kanunla “Koçuş Devlet Üretim Çiftliği” adını almıştır. 1984 yılında ise inekhaneler ve haralar DÜÇ’ler ile birleşmesi sonucunda o tarihten bu zamana kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. Toplam arazi varlığı 25.490 dönümdür. TİGEM işletmeleri içinde kültür altı arazi varlığı temel alındığında en fazla sulu tarım alanına sahip işletme Koçuş Tarım İşletmesidir. Kültür altı arazinin %90 oranında sulama yapılmaktadır. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır: ²²⁶

2.1.10.9.1. Tarımsal Faaliyetler

TİGEM’ler içinde kültür altı arazi varlığına göre en fazla sulu tarım alanına ait işletme Koçuş Tarım İşletmesidir. Kültür altı arazsinin %90’ı (18.854 dönüm) sulama yapılmaktadır. Sulu tarım yapılan alanlarda tohumluk amaçlı buğday, arpa, korunga ve fiğ üretimleri yapılmakta, 908 dönüm kuru tarım alanındaysa hububat-nadas sistemi uygulanmaktadır. TİGEM işletmelerindeki yonca tohumluğu mahsul üretimlerinin tamamı işletmede toplanmakta ve en son teknolojiye sahip “ Deküstütör Tesisi”nde yonca tohumluğu hazırlanarak, Türkiye’nin tüm bölgelerine dağıtımı sağlanmaktadır. Yonca üretimi ve dağıtımı bakımından Koçuş Tarım İşletmesi Türkiye’de sembol haline gelmiştir.

2.1.10.9.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Koçuş işletmesi, Türkiye’de ilklere de imza atmıştır. Hayvancılık alanında daha da büyük gelişmeler gösterme yolunda adımlar atılmaktadır. Bunlar aşağıda anlatılmıştır.

²²⁶ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 231-239.

Yurtdışından getirilmiş hayvanların çevreye uyumu sağlanmış ve süt verimi yüksek hayvanlar seçilerek çoğaltılmıştır. Şuan işletmede 3120 baş sığırı bulunmaktadır. Konuklar işletmesinde Türkiye’de ilk olan 60 başlık rotary sağım sistemi bulunmaktadır. Son yıllarda işletmeye çok büyük yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Bunlara şu şekilde örnek gösterilebilir: 4000 tonluk silaj deposu, 8 adet 250’şer tonluk ot sondurması, 1 adet 300 başlık genç hayvan ahır, 2 adet 125’er baş genç hayvan ahır, 1 adet koruma kontrol binası

2.1.10.10. Konuklar Tarım İşletmesi (Konya / Sarayönü)

1942’de kamulaştırılan işletmede, 1943’de Özden Teknik Tarım Okulu açılmış, buna paralel olarak Zirai Kombina durumuna gelmiştir. Devlet Üretme Çiftliği olana dek işletme Özden Çiftliği olarak isimlendirilmiştir. 01.03.1950 tarih 5433 sayılı kanunla kurulmuş olan Devlet Üretme Çiftliği Genel Müdürlüğüne bağlı Konuklar Devlet Üretme Çiftliği olarak faaliyetlerine sürdürmeye devam etmiştir. 1951 yılında Zirai Alet Makine Kullanımı ve Tamir Bakımı üzerine eğitim veren Makinist Okulu açılmış, bu okullar 1983’e dek eğitimlerine devam etmiş daha sonrasında Çumra’ya taşınmıştır. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nün teorik ve pratik eğitimlerin yürütüleceği tarımsal ihtisas işletmesi olarak faaliyet göstermektedir. Toplam arazi büyüklüğü 44.173 dönümdür. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²²⁷

2.1.10.10.1. Tarımsal Faaliyetler

İşletmede şuan 4500 dönüm arazi de sulu tarım yapılmakta ve silaj mısır, ayçiçeği, meyvecilik faaliyetleri yapılmaktadır ayrıca üretilen yem bitkileri hayvancılık ünitesinde kullanılmaktadır.

İşletmede 400 dönüm park ağaç ve 730 dönüm koruyucu orman şeridi bulunmaktadır. 2008 yılında 560 dönüm de alternatifli yarı sabit sulama sistemi kurulmuş, 2011 yılında da 3 adet araştırma kuyusu açılmıştır.

2.1.10.10.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Konuklar işletmesi sadece büyükbaş hayvancılık faaliyetleri yürütmektedir. İşletme geçmişte tavukçuluk, balıkçılık dahi yapmasına rağmen günümüzde sadece büyükbaş faaliyetleri yürütülmektedir.

2010 yılına dek esmer ırkıyla beraber damızlık süt sığırcılığı çalışmaları yapılan işletmede modern tesisler yapılana kadar üretime ara verilmiş, dana öncelerden inşa edilmiş

²²⁷ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 231-239.

tesislerde 900 baş erkek sığırla besi faaliyetlerine başlanmış ve değerlendirilmiştir. Mevcut işletmede 1000 den fazla sığır bulunmaktadır.

2.1.10.11. Malya Tarım İşletmesi (Kırşehir)

Malya işletmesi, 1942 yılında Malya Zirai Kombina İşletmesi olarak Zirai Kombinalar Teşkilatının Yerköy Grup Amirliğine bağlı olarak kurulmuştur. Malya Zirai Kombina İşletmesi olarak, Malya çölü diye tabir edilen ve mera olarak kullanılan 210.000 dönümlük boş hazine arazileri üstünde çalışmalarına başlamıştır. 01.03.1950 tarih 5433 sayılı kanunla kurulan Devlet Üretme Çiftliği Genel Müdürlüğüne bağlı Malya Devlet Üretme Çiftliği olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1984 yılında Haralar ve İnekhanelerin Devlet Üretme Çiftlikleri ile birleştirilmesi sonucunda, o tarihten bu zamana kadar Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı “Malya Tarım İşletmesi Müdürlüğü” ismiyle çalışmalarını sürdürmeye devam etmektedir. İşletme arazileri içinde bulunan Seyfe gölü aynı zamanda kuş cenneti olarak anılmakta ve çok farklı türde canlı hayvan bulundurmaktadır. Orta Kızılırmak havzasında bulunmaktadır. İşletmede her yıl hububat verimliliği ile ilgili deneyler yapmaktadır. Yapılan deney sonucunda elde edilen bulgulara göre ekim çeşidi arttırılmaktadır. Bu yöntemle üretilen buğday Bayraktar-2000 çeşidi yörede çiftçilikle uğraşanlar tarafından çok rağbet görmektedir.²²⁸

Toplam arazisi 208.851 dönümdür. Bölgede hayvancılığın kaba yem ihtiyacını işletme karşılamaktadır. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²²⁹

2.1.10.11.1. Tarımsal Faaliyetler

Yem ihtiyacı amacıyla daha çok yem bitkisi olma özelliğine sahip yonca ve tohumluk amaçlı buğday, arpa üretimi yapılmaktadır. Kuru tarım yapılan alanlarda hububat-nadas-yem bitkileri münavebe sistemi uygulanmakta olup, tohumluk amaçlı buğday ve arpa üretim faaliyetleri yapılmaktadır. İşletme hayvanlarının tüm yem ihtiyacını kendisi karşılamaktadır. 2010’da toplam 10 bin ton kapasiteli çelik silo yapımı gerçekleştirilmiş, 18 adet güçlü traktör alınarak makine gücü yenilenmiş, bu traktörlerde kullanılmak çok sayıda pulluk ve ekim makinesi alınarak büyümeye gitmiştir. İşletmede her yıl hububat verimliliği ile ilgili deneyler yapmaktadır. Yapılan deney sonucunda elde edilen bulgulara göre ekim çeşidi arttırılmaktadır. Bu yöntemle üretilen buğday Bayraktar-2000 çeşidi yörede çiftçilikle uğraşanlar tarafından çok rağbet görmektedir.

²²⁸ <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/50f76c7a-12c3-4786-8c28—0b33298cd8c0> (erişim tarihi: 14.07.2019)

²²⁹ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 231-239.

2.1.10.11.2. Hayvancılık Faaliyetleri

İşletmede sadece koyunculuk faaliyetleri yürütmektedir. İşletmede akkaraman ve Malya ırkı koyun yetiştiriciliği faaliyeti yürütülmektedir. Akkaraman koyunu, et verimi çok yüksek, kötü iklim şartlarına karşı dayanıklı, yeni koyunlara nazaran iri ve sağlam yapılı bir koyun ırkıdır, analık içgüdüğü gelişmiştir.

Malya koyunu, Anadolu Merinosu ile Akkaraman Koyunun melezlenmesiyle elde edilmiş yağlı kuyruklu iklim şartlarına karşı dayanıklı, iri ve sağlam yapılı bir koyun ırkıdır. Şuan işletmede gerçekleştirilen yatırımlarla 6000 ana baş koyun vardır.

2.1.10.12. Polatlı Tarım İşletmesi (Ankara/ Polatlı)

Polatlı Tarım işletmesi 1937 yılına Zirai Kombinalar İdaresi adında kuruma bağlı olarak “ Polatlı Grubu” altında step grubu ismi çatısında step özelliğindeki hazine arazisi üzerine kurulmuştur. 1950 yılında 5433 sayılı kanun ile kurulmuş olan Devlet Üretim Çiftliği (DÜÇ) Genel Müdürlüğüne bağlı olarak Polatlı Devlet Üretim Çiftliği olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1984 yılında Haralar ve İnekhanelerin Devlet Üretim Çiftlikleri ile birleştirilmesi sonucunda, o tarihten bu zamana kadar Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı “ Polatlı Tarım İşletmesi Müdürlüğü” adı altında faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. İşletmenin bulunduğu bölgede iklim tipi karasal iklimdir. Toplam arazi 216.975 dönümdür. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²³⁰

2.1.10.12.1. Tarımsal Faaliyetler

Kuru tarım alanlarında buğday-nadas-yem bitkileri münavebe sistemi uygulanmaktadır. Tohumluk amaçlı buğday, fiğ ve yonca üretimleri yapılmaktadır. Sulu tarım arazilerinde ise hayvancılık kısmının yem ihtiyacını karşılamak amacı taşınmaktadır.

2.1.10.12.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Polatlı işletmesi sığırcılık ve koyunculuk faaliyetleri yürütmektedir. Son zamanlarda hayvancılık tesislerinde modernize ve yenileme çalışmaları yapılmıştır. Anadolu merinosu olarak bilinen koyunculuk faaliyetlerinde işletmede gerçekleştirmektedir. Büyükbaş faaliyetlerinde daha çok süt sığırcılığı yapılmaktadır.

²³⁰ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 281-285.

2.1.10.12.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

İşletmede 500 ana olmak üzere toplam 1000 baş Siyah-Alaca ile damızlık süt sığırcılığı yapılmaktadır. İşletmenin sığır yetiştiriciliğinin iyileştirilmesi amacıyla son yıllarda gerçekleştirilen büyük yatırımlar arasında tesislerin arasındaki enerji nakil hatlarının ve 6 km'lik su hattının yenilenmesi ile sığırcılık sitesine dezenfeksiyon sisteminin kurulumu gösterilmektedir.

2.1.10.12.2.2. Koyunculuk Faaliyetleri

İşletmede koyun ırklarından Anadolu Merinosu ile Polatlı Koyun yetiştiriciliği yapılmaktadır. Anadolu merinosu, kombine verimli bir koyundur ve melezdır. Anadolu merinosu bölgeye iyi uyum sağlamış dayanıklı ve hastalıklara karşı dirençli bir ırktır. Kuzu verimi ise Polatlı koyununa göre daha yüksektir. Polatlı koyunu da melez bir koyun ırkıdır. Verimli ve yaşama gücü yüksek, karkas kalitesi iyi uzun yağsız kuyruklu bir koyun ırkıdır. Polatlı işletmesi koyun ırkı olarak 10.000 başa ulaşmıştır.

2.1.10.13. Sultansuyu Tarım İşletmesi (Malatya / Akçadağ)

İşletme, 1865'de Sultansuyu Çiftlikat-ı Hümayun ismi altında kurulmuş ordunun binek, at, keçe, yapağı gibi hayvansal ürün isteklerini karşılama görevi 1908'e kadar devam ettirmiştir. Yine 1908'de meşrutiyetin ilanı ile hazineye intikali sağlanmış, 1915'e gelindiğinde hâlâ hara merkezi olarak faaliyet sürdüren Aziziye Kışlası ve yakınlarındaki 500 dönüm olan arazide tay deposu tesis edilmiş ve ilk olarak Hara ismini almıştır. Bu kurulumunu 1924'te kapatılarak yerine topçu alayı kurulmuştur. 1928'e kadar hizmetini devam ettiren topçu alayı kaldırıldıktan sonra çöl karakterine sahip safkan Arap atı yetiştirilmesiyle Türkiye atlarının kan değişikliğini tesis etmek ve orduya hafif süvari bineği atı yetiştirmek için yüksek vekiller heyetinin 29.07.1928 tarih ve 6943 sayılı kararnameyle Sultansuyu Harası kurularak faaliyetlere başlamıştır. 1984 yılına gelindiğinde Haralar ve İnekhanelerin, Devlet Üretme Çiftlikleriyle birleşmesiyle Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı Sultansuyu Tarım İşletmesi olarak faaliyetlerine başlamış ve hâlâ devam etmektedir. Toplam arazi miktarı 25.852 dönümdür. İşletme Osmanlı'nın döneminde başlanmış olan at yetiştiriciliğine, 2013 yılı itibarıyla 114 baş kısarak ve 15 baş aygır ile devam etmektedir. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²³¹

²³¹ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 300-305.

2.1.10.13.1. Tarımsal Faaliyetler

İşletmenin sulu tarım arazilerinde hububat, silaj mısır, yonca ve çayırotu üretim faaliyeti yürütülmektedir. Bölge iklimsel olarak karasal olmasından ötürü 6-7 bin dönüm arazide nadaslı tarım sistem uygulanmaktadır. Bahçe tesisleri de sulu tarım alanı içindedir. Bahçelerinde ise 750 dönüm kayısı, 425 dönüm badem ve 15 dönüm ceviz tesisi inşa edilmiştir. Kayısı tesislerinde bölgeye uygun tüm kayısı çeşitleri bulunmaktadır. Hayvancılık şubesinin tüm yem ihtiyacını işletme kendisi karşılamaktadır.

2.1.10.13.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Sultansuyu işletmesi de Anadolu ve Karacabey işletmeleri gibi at yetiştiriciliği ile ön planda olan işletmedir. Bunun yanında diğer hayvancılık alanlarında da yenileme çalışmaları yapmaktadır.

2.1.10.13.2.1. Sığırcılık Faaliyetleri

İşletmede Esmer ve Limousin ırkı ile sığırcılık faaliyetleri sürdürülmektedir. Şuan işletmede 600'den fazla sığır bulunmaktadır. 2000'in başlarında modern sığırcılık tesisi inşa edilmiş ve gelişme sağlanmıştır.

2.1.10.13.2.2. Safkan Arap Atı Yetiştiriciliği

Sultansuyu Tarım İşletmesi, mükemmel seviyede Arap atı yetiştirmekte olup 1928 yılında, Güney Doğu Anadolu bölgelerinin Safkan Arap aygırı gereksinimini temin etmek amacıyla Sultansuyu kenarındaki Aziziye kışlasında faaliyete başlamıştır. Günümüzde 114 baş kısarak ve 15 baş aygırla faaliyetlerini sürdürmektedir. Irak'tan 1932'de ithal edilen 2. Seklavi isimli aygır, Türkiye'deki haralarda kullanılan safkan Arap atlarının görsel güzelliğinin en üst seviyeye çıkmasında önde gelen babalardan birisi olması sebebiyle Baba Seklavi unvanına sahiptir. Dumanali, Arap Ali, Ersoylu, Savatlı, Eyvah, Alaz, Hastay, Devirhan, Sulo gibi birçok at Sultansuyu işletmesinde yetiştirilerek Türk atçılığının gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır.

2.1.10.13.2.3. Döl Kontrol Laboratuvarı

TİGEM'in elinde bulundurduğu üstün vasıflı damızlık sığırlarının üreticilere devriyle beraber Türkiye'deki sığır dengesinin sağlama, ıslah etme ve genetik ilerleme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faaliyetlerle birlikte yüksek genetik potansiyeli olan sperma üretimi için 2011 yılında Döl Kontrol Laboratuvarı hizmete açılmıştır. Takip eden senelerde 1 milyon dozun üretilmesi hedeflenmektedir. Üretilmesine izin verilen 14 boğadan,

2012 yılına gelindiğinde 300 bin doz üretilmiştir. Üretilen spermalarla 6 işletmedeki toplamda olan 600 düve tohumlanmıştır.

2.1.10.14. Türkgeldi Tarım İşletmesi (Kırklareli / Lüleburgaz)

İşletme, 1936 yılında Hacı Sadık ve İzzet Bey isimli kişilerden satın alınarak devlet tohum ve örnek çiftliği olarak kurulmuştur. 1938'e kadar faaliyetini sürdürmüştür. 1938'de ise 3308 sayılı kanun ile kurulan devlet ziraat işletmeleri kurumuna bağlanarak faaliyetini sürdürmüştür. 01.03.1950 tarih 5433 sayılı kanunla kurulan Devlet Üretim Çiftliği Genel Müdürlüğüne bağlı Türkgeldi Devlet Üretim Çiftliği olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 1984 yılında Haralar ve İnekhanelerin Devlet Üretim Çiftlikleri ile birleştirilmesi sonucunda, o tarihten bu zamana kadar Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı "Türkgeldi Tarım İşletmesi Müdürlüğü" adı altında faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Trakya bölgesinde bulunan tek işletmesi olması sebebiyle tohumculuk ve hayvancılık faaliyetleri ile bölgedeki çiftçilerle iletişim halinde olup onlara her türlü destek sağlanmaktadır. Toplam arazisi 18.244 dönümdür. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²³²

2.1.10.14.1. Tarımsal Faaliyetler

TİGEM'in Trakya bölgesindeki tek işletmesi olması sebebiyle ağırlıklı olarak bu bölgenin buğday tohumluk ihtiyacını karşılamak amacıyla buğday, münavebe bitkileri olarak isse ayçiçeği ve tohumluk fiğ, hayvancılığın kaba yem ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. İşletmedeki bütün hayvanların yem ihtiyacını işletme kendisi karşılamaktadır.

İşletmede 2008 yılından bu zamana kadar 1 adet derin kuyu açılmış, güneş enerjisi sistemi ve 7 adet 250'şer tonluk ot sundurması inşa edilmiş, 11 adet muhtelif güçte traktör, 2 adet gübre serpme makinesi, 3 adet balya makinesi, 5 adet 10 tonluk damperli römork, 2 adet hububat ekim makinesi, 2 adet endüstri bitkileri ekim makinesi, 3 adet kulaklı pulluk, kendi yürür ilaçlama makinesi, kepçe ve forklift alınmıştır.

2.1.10.14.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Türkgeldi işletmesinde sadece sığircılık faaliyetleri yürütülmektedir. Birçok modernize ve yenileşme ile ilgili çalışmalar yapılarak verimi ve aynı zamanda hayvan sayısını arttırmıştır.

İşletmede bölgeye uyumlu hale gelmiş 1150 ana kadro olmak üzere toplamda 2050 baş Siyah-Alaca ırkı ile damızlık süt sığircılığı yapılmaktadır. İşletmede bulunan sığırların menşei

²³² Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 327-331.

ise 2003 yılından sonra Sarımsaklı Şeker, Afyon Şeker Çiftlikleri ve Gökçeada Tarım İşletmesinden getirilen sığırlar ve genel anlamda 2011-2012 yıllarında ABD'den getirilen sığırlardan meydana gelmektedir. Son zamanlarda yapılan yatırımlarla Genel Müdürlük tarafından “ Hayvancılığı Geliştirme ve Otamasyon Projesi” kapsamında işletmeye yeni bir tesis inşa edilmiştir. Kurulan yeni tesis 2200 baş kapasitelidir. Bilgisayar yönlendirilmiş sağım sistemi kurulmuştur. Modern ahırlar, buzağı barınakları, yemleme mekanizasyon sistemi kurulmuştur.

2.1.10.15. Ulaş Tarım İşletmesi (Sivas / Ulaş)

İşletme 1944'te Zirai Kombinalar ismiyle faaliyete başlayarak 01.03.1950 tarih 5433 sayılı kanunla kurulan Devlet Üretim Çiftliği Genel Müdürlüğüne bağlı Ulaş Devlet Üretim Çiftliği olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 1984 yılında Haralar ve İnekhanelerin Devlet Üretim Çiftlikleri ile birleştirilmesi sonucunda, o tarihten bu zamana kadar Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak kurulan Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne bağlı “ Ulaş Tarım İşletmesi Müdürlüğü” adı altında faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Özel Sektör ile yapılan ortak çalışmalarla patates tohumu üretim yapılmaya başlanmasıyla beraber bu alandaki ithalat bağımlılığımız az da olsa azalacak, koyunculuk ortak projemizde yetiştiricilere yeni hizmetler sunulacak. Toplam arazisi 73.069 dönüme sahip bir işletmedir. Tarımsal ve hayvansal faaliyet olarak ikiye ayrılmaktadır.²³³

2.1.10.15.1. Tarımsal Faaliyetler

Bölgedeki iklim sebebiyle yetiştirilebilecek kültür sayısı bitkisi azdır. İşletme bitkisel üretim faaliyetleri toprak, iklim ve işletmenin ihtiyacı göz önüne alınarak büyük oranda kuru tarım alanlarında (48.849 dönüm) faaliyetlere devam etmektedir. Bitkisel üretim bağlamında son yıllarda önemli yatırımlar yapılmış olup 17 tane derin su kuyuları, yarı sabit ve seyyar yağmurlama sistemi tesis edilmiştir. Özel sektör ile işbirliği kurarak patates tohum üretimine geçilmiştir. Bu bölgenin patates tohum üretimi için uygun olması sebebiyle ilk seviyede 1500 dönümlük arazide başlanmış olan ortak üretim patates tohumculuğu için sulu arazilerin çoğaltılmasıyla birlikte 6000 dönüme ulaşılacaktır. Ulaş işletmesi, TİGEM'in triticales tohumculuğu yapan tek işletmesidir.

²³³ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 349-355.

2.1.10.15.2. Hayvancılık Faaliyetleri

Ulaş işletmesi diğer işletmelerden farklı olarak kangal köpeği yetiştiriciliği yapılmaktadır. Bunun yanında yöreye özgü koyunculuk yapılmaktadır.

2.1.10.15.2.1. Koyunculuk Faaliyetleri

İşletmede Kangal Akkaraman koyun ırkı yetiştirilmektedir. Bu koyun ırkı İç Anadolu ve özellikle Sivas ili çevresinde yaygınlaşmış iri vücutlu, yağlı kuyruklu, kuru iklim şartlarına uygun, uzun yürüyüşe karşı dayanıklı, içgüdüleri kuvvetli bir koyun ırkıdır. İlerleyen dönemlerde yapılacak ıslah çalışmaları ve yapılacak ağıl yatırımları ile birlikte koyun sayısı 6000'e ulaşacaktır.

2.1.10.15.2.2. Köpekçilik Faaliyetleri

Karacabey Tarım İşletmesinde olduğu gibi, genellikle Anadolu'da bulunan gen kaynaklarının muhafazası amacıyla yaklaşık olarak 100 baş Kangal ırkı köpek yetiştirme faaliyeti gerçekleştirilmektedir.

Diğer işletmelerden faaliyet olarak farklı olan bir işletmedir. Bu bağlamda diğer işletmeler gibi inek, koyun, keçi gibi hayvan yetiştiriciliği yapmasının yanında "kangal köpeği" yetiştiriciliği yapılan işletmedir.

İşletmeler içinde Sultansuyu Karacabey ve Anadolu işletmeleri gibi farklı faaliyet bakımından yarış atı yetiştirildiği gibi Ulaş Tarım İşletmesinde köpekler büyük bir titizlikle yetiştirilmektedir. Kangal köpekleri ile ilgili daha geniş bilgi TİGEM'in internet sayfasından temin edilebilir.

Karacabey işletmesinde olduğu gibi ağırlıklı olarak Anadolu'ya ait olan gen kaynaklarının korunması amacıyla yaklaşık olarak 100 ile kangal ırkı çoban köpekçiliği yapılmaktadır.²³⁴

Yetiştirilen köpekler TİGEM tarafından belirlenen bir fiyat üzerinden satılmaktadır. Köpeklerin satış fiyatları şu şekildedir:²³⁵

Ulaş Kangal Yavru Erkek ve Dişi Köpek (45 günlük - 6 aylık)= 1298 TL

Ulaş Kangal Genç Erkek ve Dişi Köpek (6 Aylık- 12 Aylık)= 1888 TL

Karacabey Akbaş Kangal Yavru Köpek= 1500 TL

Karacabey Akbaş Kangal Genç Köpek= 1750 TL

Karacabey Akbaş Kangal Ergin Köpek= 2000 TL

²³⁴ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2013: 363.

²³⁵ <https://www.tigem.gov.tr/WebUserFile/DosyaGaleri/2018/2/dcf3c11a-da88-4702-84b1-0ea958b06dda/dosya/KÖPEK%20SATIŞ%20FİYATLARI.pdf> (erişim tarihi: 24.07.2019)

TİGEM'in Satış Yaptığı Diğer Alanlar Şunlardır:

- 1- Sertifikalı tohumluk fiyatları
- 2- Taze ve dondurulmuş aygır sperma fiyatları
- 3- Damızlık fiyatları
- 4- Sosyal tesisler konaklama ücreti
- 5- Sığır sperma fiyatları
- 6- Köpekçilik satış fiyatları
- 7- Yazlık tohum satış fiyatları
- 8- Mal fiyatları

Bunların teker teker ve ayrıntılı fiyat listesi TİGEM'in resmi internet sayfasında bulunmaktadır.

2.1.10.16. Boztepe Tarım İşletmesi (Aksu/Antalya)²³⁶

İşletme, 1949 yılında Antalya / Boztepe'de Boztepe İnekhanesi olarak kurulmuştur. 1984 yılından itibaren ise TİGEM çatısı altında faaliyetlerini devam ettirmekte olan işletme Karataş tarafında kalan yerde 1989 dönüm arazi Yüksek Planlama Kararı kapsamında özel sektör müteşebbislerine 30 yıllığına kullandırılması amacıyla 2005 yılında kiraya verilmiştir. Günümüzde işletme 3474 dönüm arazide faaliyetlerine devam etmektedir. İşletme Antalya il sınırları içerisinde olup Antalya-Alanya karayolu üzerindedir. 2017 başı itibariyle 62 kişi istihdam edilmekteydi.

Tablo 2.1 Boztepe TİGEM'in Arazi Varlıklarıdır.

Arazi Varlığı	
Kültür altı Arazisi	2904 dönüm
Tarla Arazisi	1157 dönüm
Bahçe Arazisi	1747 dönüm
Kültürdışı Arazi	245 dönüm
TOPLAM	3149 dönüm

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.1'e bakılırsa Boztepe İşletmesi'nin 2904 dönüm Kültür altı Arazisi bulunmaktadır. Burada Kültür altı arazisi ne anlama geldiğini tanımlamak gerekir. Kültür altı arazisi diye isimlendirilen yerler tarla, inşaat yapımı, bağlar ve bahçeler gibi artık orman olarak

²³⁶ <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/3b09981c-aa39-497b-9c33-d39c22a0760f> (erişim tarihi: 18.07.2019)

kullanılmayacak ve malik kişiler tarafından kullanılmakta olan alanlardır. Boztepe İşletmesinin kullanmış olduğu toplam arazilerden de en az paya sahip olan Kültür Dışı arazilerdir.

2.1.10.16.1. Üretim Faaliyetleri

Kültür altı arazilerinin tamamı sulanabilmektedir. İşletme arazilerinin bir kısmında meyvecilik faaliyetleri yapılmaktadır. Bahsedilen bu alan 1840 dönümdür. Bu arazilerin 1159 dönümlük kısmında narenciye üretimi gerçekleştirilmektedir. İşletmede sertifikalı tohum üretmek amacıyla buğday, münavebe amacıyla da ikinci ürün olarak dane mısır üretimi gerçekleştirilmektedir.

2.1.10.17. Kâzımkarabekir Tarım İşletmesi²³⁷

İşletme 1953 yılında Iğdır Devlet Üretim Çiftliği olarak kurulmuş olup faaliyetlerine başlamıştır. 1984 yılından itibaren de TİGEM adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.

2.1.10.17.1. Arazi Varlıkları

Tablo 2.2 Kâzımkarabekir Tarım İşletmesi Arazi Varlıklarıdır.

Kültür altı arazi	68.723
Tarla Arazisi	0
Bahçe arazisi	510
Yem Bitkileri	441
Tabii Mera	67.772
Kültürdışı Arazi	119.148,90
TOPLAM ARAZİ	187.871,90
Sulanan Arazi Miktarı	783

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kâzımkarabekir işletmesinin kullanmış olduğu arazilerinin içinde tabii mera arazi alanı dikkat çekmektedir. Yine tablo 2.2’de dikkat çeken bir diğer yerde bu işletmede hiç tarla arazisi olmamasıdır.

²³⁷ <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/668d8754/85ab-4a95-aab0-313859527118> (erişim tarihi: 12.07.2019)

2.1.10.17.2. İklimi

20 yıllık ekiliş başına üzerine düşen yağış miktarı 224,6 mm.

İşletmede karasal iklime sahip Doğu Anadolu Bölgesinde bulunmasına rağmen ılıman iklim yapısına sahiptir.

2.1.10.17.3. Tarımsal Faaliyetleri

İşletmede hayvanların kuru ot ve kesif yem miktarını karşılamak amacıyla yonca ve fiğ kuru ot üretimleri yapılmaktadır.

2.1.10.17.4. Hayvancılık Faaliyetleri

Kâzımkarabekir işletmesinde sadece koyunculuk faaliyetleri yürütülmektedir. Daha önceleri de büyükbaş hayvancılıkta yapılmakta olup çeşitli nedenlerle bu faaliyetlerine son vermiştir.

2.1.10.17.4.1. Sığircılık Faaliyetleri

İşletme 2012 yılı itibariyle sığircılık faaliyetini sonlandırmıştır.

2.1.10.17.4.2. Koyunculuk Faaliyetleri

İşletmenin koyunculuk tesislerinde Morkaraman ırkı koyun yetiştirme faaliyetleri yapılmaktadır. DAP Bölge Kalkınma İdare Başkanlığı ile 2014 yılında gerçekleştirilen işbirliği çerçevesinde Kâzımkarabekir işletmesi DAP Bölgesi Koyunculüğünün Geliştirilmesi Projesi uygulamaya konulmuş proje kapsamında 10 yıllık süreç içerisinde bölge üreticilerine 67.000 baş üstün vasıflı Morkaraman ırkı damızlık koç ve koyunun TİGEM bünyesinden planlanmıştır.

Tüm TİGEM İşletmelerinde Yapılan Sulama, Mekanizasyon ve Teknolojik Yatırımlar Hakkında:

Tüm işletmelerde son zamanlarda modernizasyon çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar yüzlerce milyon liraya varan yatırımlar şeklinde gerçekleşmektedir. Yapılan yatırımlar büyük projeler ile gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen projelerin sonuçlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:²³⁸

- Toprak işleme faaliyetlerinde birim yakıt tüketimini azaltarak, iş verimi %50-%260 arasında artış sağlanmıştır.
- İkileme faaliyetlerinde birim yakıt tüketimi %20-%30 kadar azalmıştır, iş başarısı %100 ile %200'lere varan başarı sağlanmıştır.

²³⁸ Muzaffer Çelik ile TİGEM üzerine söyleyişi, 02.07.2019, Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü İdare Binası, Antalya.

- Hububat ekimlerinde birim akaryakıt tüketimi %15-%40 arasında azalma olmuştur, iş başarısı %90-% 176 artmıştır.
- İlaçlama faaliyetlerinde akaryakıt tüketimi %40-%50 arasında tasarruf sağlanmıştır, iş başarısında %650'lere varan artış sağlanmıştır.
- Gübreleme faaliyetlerinde akaryakıt tüketimi %20 oranında azalma gözlenmiş buna karşılık iş veriminde ise %180 oranında artış sağlanmıştır.

Ayrıca işletmeler hakkında verilen bilgilerden hareketle TİGEM'de hayvancılık alanında da çok büyük yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Bunlardan başlıcaları şu şekilde sıralamak mümkündür: Yeni tesislerin inşası, Otomasyon çalışmaları, Irkların ıslah edilmesi, Laboratuvarlar kurularak gen kaynakları üzerinde araştırmalar yapılması, Traktör gibi makine ve teçhizatlarının modernize edilmesi ve yenilerinin alınmasıdır.

2.1.11. TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı²³⁹

TİGEM'in kurumsal olarak işleyişi ve yönetim anlayışı stratejilerinin içerik yapısı ve sayılarının tespitinde etkili olmuştur. TİGEM'in hem inceleme alanları hem de özel olarak tespit edilmiş stratejileri analiz edilerek TİGEM için şu stratejik konular belirlenmiştir: Bitkisel üretim, hayvansal üretim, kurumsal yapılandırma.

TİGEM için ulaşılmak istenen amaç ve hedefler katılımcı bir süreçle belirlenmiş ve uygulanacak süreç başlamıştır. Durum analizleri yapılarak analiz sonucuna göre toplantılar gerçekleştirilmiş, yapılandırma çalışmaları çeşitli atölye çalışmaları yapılmıştır. Bu süreçte 10. Kalkınma Planında, hükümet programı, TİGEM ana statüsü, kurumsal mevzuat türü belgeler ve yönlendirici dokümanlar esas olarak ele alınmış ve yer verilmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde TİGEM için 3 stratejik alanda 5 amaç çerçevesinde 28 hedef belirlenmiştir.

Tablo 2.3 TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı

Sıra	Stratejik Alan	Amaç Sayısı	Hedef Sayısı
1	Bitkisel Üretim	1	10
2	Hayvansal Üretim	1	6
3	Kurumsal Yapılandırma	3	12
	TOPLAM	5	28

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

²³⁹ <https://www.tigem.gov.tr/WebUserFile/BirimSayfasi/04163bac-81b5-6829-9d09-a573963326a2/571792dd-ef45-4072afb7-f400f208261b.pdf> (erişim tarihi: 02.07.2019).

TİGEM 2015-2019 Stratejik Planı ve tablo 2.3'e bakıldığında toplam amaç sayısı 5 ve hedef sayısı 28 olduğu görülmektedir. En fazla amaç ve hedef olan stratejik alan ise kurumsal yapılandırma ile ilgili alanlardır.

2.1.11.1.Bitkisel Üretim İçin Amaç ve Hedefler

Bitkisel üretimde verimliliği, çeşitliliği ve kaliteyi arttırmak için çalışmalar yapılmaktadır.

2.1.11.1.1. Amaç

Onuncu kalkınma planının “Tarım ve Gıda” başlığı altında 756’ncı amaç ve hedeflerde, toplumun yeterli ve dengeli beslenmeyi esas alan, verimliliği arttırıcı talep ve isteklere tam cevap verebilen, alt yapı gibi sorunları aşmış, doğal kaynakları da verimli kullanan bir tarım sektörünün oluşturulması amaçlanmıştır.

2.1.11.1.2. Hedefler

Sulu tarım yapılabilen arazileri arttırmak, mevcut durumdaki sulama arazileri basınçlı sulama sistemlerine dönüştürülecek. (proje yatırım maliyeti 289.500 TL)

Tohum hazırlama tesislerinde kapasite arttırılacak ve var olan tesislerin modernize edilme çalışmaları yapılacaktır.

Üretimi gerçekleştirecek olan mahsullerin daha sterilize koşullardan korunması amacıyla modern anlamda tesisler inşa edilecek

İlave olarak alınacak traktör, makine ve vb. alet edevat ile devam edilen faaliyetlerde etkinlik arttırılacak

Direk ekim yöntemiyle gerçekleştirilen tarımsal alanlar arttırılacak

Sertifikalı hububat tohum üretimi her yıl arttırılarak devam edilecektir.

Yem bitkileri tohumluk üretimi arttırılacak

Tohumluk sertifikasyon laboratuvarı kurulacak.

Bitkisel üretimde, hububat, dane mısır, ay çiçeği ve kırmızı mercimek üretimleri arttırılarak devam edilecektir.

2.1.11.2.Hayvansal Üretim Amaç ve Hedefler

Hayvansal üretimi geliştirmek ana amaç olarak görülmektedir. Türkiye’nin hayvancılığının gelişmesi için faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Kaliteli damızlık üretimi için yeni sığırcılık tesisleri de kurulmuştur.

2.1.11.2.1. Amaç

Onuncu kalkınma planının 771. Maddesinde, hayvancılıkta etçi tip sığır ve koyun yetiştirilmesine önem verilmesi, bölgesel plan ve programlar yapılmasının devamı belirtilmiştir. Hem tarımsal hem de gıda güvenliği konularında ki gelişmeler ve hedeflerde 2006 yılında sığır varlığı içerisinde saf kültür ırkı oranının 2018’de %56’ya çıkarılması hedeflenmektedir.

2.1.11.2.2. Hedefler

Sığircılık alanında uzmanlaşması hedeflenen 12 işletmede damızlık kapasitesi arttırılacaktır.

Bu işletmeler şunlardır: Altınova Tarım İşletmesi, Anadolu Tarım İşletmesi, Ceylanpınar Tarım İşletmesi, Çukurova Tarım İşletmesi, Dalaman Tarım İşletmesi, Gökhöyük Tarım İşletmesi, Gözlü Tarım İşletmesi, Karacabey Tarım İşletmesi, Koçaş Tarım İşletmesi, Polatlı Tarım İşletmesi, Sultansuyu Tarım İşletmesi ve Türkgeldi Tarım İşletmesinde toplamda 18.000 baş kapasite hedeflenmektedir.

Koyunculuk alanında uzmanlaşması hedeflenen 9 işletmede damızlık kapasitesi arttırılacaktır.

Bu işletmeler şunlardır: Altınova Tarım İşletmesi, Ceylanpınar Tarım İşletmesi, Gökhöyük Tarım İşletmesi, Gözlü Tarım İşletmesi, Karacabey Tarım İşletmesi, Kâzımkarabekir Tarım İşletmesi, Malya Tarım İşletmesi, Ulaş Tarım İşletmesi işletmelerinde toplamda 96.000 baş kapasite hedeflenmektedir.

Kâzımkarabekir işletmesinde DAP bölgesi koyunculüğün geliştirme projesi hayata geçirilecektir.

Devam ettirilen döl kontrol projesi kapsamında 2016 yılından itibaren sperma satışına başlanacaktır.

Safkan Arap atı genetik özellikleri geliştirilerek tanıtımı yapılacak ve yaygınlaştırılacaktır.

TİGEM bünyesinde yetiştirilen Ankara Tiftik Keçisi, Kangal ve Akbaş çoban köpeği ve Asya ceylanı gen kaynakları muhafaza edilerek devamlılığı sağlanmalıdır.

2.1.11.3. Kurumsal Yapılandırma

İnsan kaynağı bütün kurumlar için çok önemlidir. TİGEM’de insan kaynaklarında niteliği ve verimliliği arttırmak için çalışmalar yapılmaktadır.

2.1.11.3.1. Amaç

İnsan kaynaklarında nitelik ve verimliliği arttırmak. Onuncu Kalkınma Planının 379., 380., 381. Maddelerinde değinilen TİGEM’de hizmet kalitesinin ve verimliliğin yükseltilmesi için hizmet içi eğitim uygulamalarının yaygınlaştırılması, personelin bilgi ve becerilerinin artırılması ve performansının artırılması amaçlanmıştır. Ar-ge faaliyetlerine daha çok önem verilmelidir. Yeniden yapılanma çalışmaları yapılacaktır.

2.1.11.3.2. Hedefler

Personele mesleki, iş güvenliği, yabancı dil, alanında kendini geliştirme ve kurum kültürü ile ilgili bilgilendirme yapılarak bilgi birikimleri arttırılmalıdır.

Personelin motivasyonunu arttırıcı faaliyetlerde bulunulmalıdır.

Genel müdürlük, Ceylanpınar Tarım İşletmesi ve Gözlü Tarım İşletmesinde yapılandırılan AR-GE hayata geçirilmelidir.

Her yıl en az 2 adet hububat, yem bitkileri ve diğer ürünlere ait çeşitler üretim izni denemelerine alınacaktır.

Bitkisel üretim çeşit, etkinlik ve uyum sürecine her sene Türkiye’deki her coğrafi bölgeyi temsil edecek şekilde kurulacaktır.

Araştırma kurum ve kuruluşlarıyla beraber uyum ve işbirliği içerisinde yeni hayvan ırkları ile ilgili çalışmalar yaparak proje yapacaktır.

TİGEM yeniden yapılanma raporu kapsamında Yüksek Planlama Kurulu kararları çerçevesinde uzun süreli olarak kiraya verilmesi planlanan iki işletme uzun süreli, Kâzımkarabekir işletmesi de 75.000 dekar arazisi iştirak modeli ile kiraya verilecektir. Organizasyon yapısı yeniden düzenlenecektir. Bilişim sistemlerine ağırlık verilecektir.

2.1.12. TİGEM’in Türk Tarımında ki Payı ve Önemi²⁴⁰

Son zamanlarda yaşanan iklim değişikliği ve dünya nüfusunun hızla artması ve tarım alanlarının sınırlı olması, tarım sektörünü öncelikli sektör haline getirmiş ve tarımsal üretimde verim artışını zorunlu hale gelmiştir. Tarımsal üretimde, verimlilik artışının sağlanması konusunda ise temel girdilerden kaliteli tohumluk ve damızlık üretimi ile bunların kullanımının yaygınlaştırılması önemlidir. TİGEM, çiftçimizin kaliteli ürün kaynağı olan, tohumluk ve damızlık üretim noktasında temel girdiler sağlamaktadır. Tarım işletmeciliğinde geniş bir bilgi birikimine sahip olan kurum, bu yolla tarım ve tarıma dayalı sanayiye çok büyük bir katma değer sağlamaktadır.

²⁴⁰ <https://www.tigem.gov.tr/WebUserFile/DosyaGaleri/2018/2/3af5c95c-cefe-4d84-887e-8761ba23ffe4/dosya/TİGEM%20STRATEJİK%20PLANI%202019-2023.pdf> (erişim tarihi: 19.12.2019)

Özel sektör firmalarıyla, işbirliği içerisinde tohum üretim alanları 150.000 dönüme yaklaşmış durumdadır. Türkiye’deki mercimek üretiminin yaklaşık %70’i, TİGEM arazilerinde üretilmektedir. Türkiye gen kaynaklarının korunması için 1027 çeşitte Ata tohumlarının çoğaltılması ve tanımlanması konusunda çalışmalar yapılacağı, 2019-2023 stratejik raporunda yer almaktadır. Bitkisel üretim de 1.000.000 dönümden fazla sulu tarım yapılarak ülke tarımına çok büyük katkı sağlamaktadır. Yine bitkisel üretimde TİGEM tescilli çeşit sayısı 7’den 12 ‘ye çıkarılmıştır. Hububat, dane mısır, ayçiçek ve mercimek üretim kapasitesi daha fazla arttırılacaktır. Hububat, yem bitkileri ve diğer ürünlere ait çeşit üretim izni denemelerine alınmaya başlanmış, çeşitlilik arttırılmak hedeflenmektedir. Ceylanpınar işletmesinde TÜBİTAK ile sağlanan işbirliği çerçevesinde uygulamaya konulan “ Milli Güneş Enerjisi Santrali Projesi” kapsamında çalışmalar yapılmakta, Türkiye’de enerji sektörüne katkı sağlarken, işletme üretimlerindeki enerji ihtiyacını da güneş enerji santralinden karşılamayı hedeflemektedir. Türkiye hububat üretiminin he miktar, hem de kalite olarak arttırılması amacıyla ihtiyaç duyulan sertifikalı tohumluk ihtiyacının çok büyük kısmını da TİGEM karşılamaktadır. Yerli tohum Türkiye’nin en büyük tarım sorunu olmakla beraber milli bir meseledir. TİGEM, tek başına bu meseleyi azaltmayı hedeflemektedir. TİGEM arazilerinin 3.277.199 dönümlük kısmını işlemekte, 329.771 dönümlük kısmı uzun süreli (30 yıl) kiralamada olduğundan toplam 3.601. 970 dönümlük alanda faaliyetlerini sürdürmektedir. Üretim alanında Türkiye’deki en büyük kuruluştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TARIMDA DEVLET POLİTİKALARI AÇISINDAN DÜNYA ÖRNEKLERİ VE TİGEM'İN KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ UYGULANAN İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Kamu özel işbirlikleri, günümüzde Türkiye ve birçok dünya ülkesinde daha da yaygın hale gelmeye başlamıştır. Tarımda kamu özel işbirliği ile ilgili modeli uygulayan Türkiye’de ilk kurum olan TİGEM’de bu modeli profesyonel şekilde uygulamaktadır.

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve yönteminden bahsedilecektir. Bunu yanı sıra, TİGEM bir tarım kuruluşu olduğu için, bazı Avrupa ülkeleri, İsrail ve ABD’deki tarıma değinilmiştir. TİGEM’in kamu özel işbirliği uygulamaları hakkında geniş bilgilendirmeler yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, tüm dünyada giderek yaygınlaşan KÖİ modelinin tarımsal işletmelerde uygulanabilirliğinin Türkiye tarımı TİGEM modeli üzerinde gerçekleştirilen durum analizi ile ortaya konulmasıdır. TİGEM’in tarım kuruluşu olması sebebiyle çalışmada tarımın önemine de vurgu yapmak amaçlanmıştır. TİGEM ve TİGEM bünyesindeki KÖİ çerçevesindeki bazı işletmelerin devlet tarımı içindeki yerinin ve öneminin anlaşılabilmesi için bazı Avrupa ülkeleri, İsrail ve ABD’de yapılan devlet tarımı anlatılmıştır. TİGEM’in Türkiye ve Afrika ülkesi Sudan’da kamu özel işbirliği uygulamaları bu bakış açısıyla ele alınmıştır. TİGEM’in yapmış olduğu sözleşme şekilleri ve KÖİ modeliyle kiralanmış olan işletmelerle ilgili durum analizi yapılarak devlet tarımında KÖİ modeli tartışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye ve birçok ülkedeki KÖİ uygulamaları hakkında bilgilendirmeler yapılarak, Türkiye’deki KÖİ uygulamalarına katkı sağlaması ve devlet tarımının tarımın öneminin ortaya konulması, ülke ekonomisine daha fazla katkı sağlaması için çeşitli ülkeler ile kıyaslama yapma imkânı sağlaması açısından yapılan çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışma ile TİGEM gibi önemli bir kurumun tanıtılmış ve TİGEM’in gelişmesi için yapılması gereken şeyler tespit edilerek gelişmesine ne gibi katkılar sunulabileceği ortaya konulmuştur.

Çalışmada TİGEM’in uygulamış olduğu KÖİ modelleriyle ilgili bilgi verilerek tanıtımına katkı sağlanmıştır. Bu nedenle yapılan çalışmayla, bilgilendirmeler, tespitler ve

analizler sonucunda, TİGEM'e gereken önemin verileceği ve gelişmesi için çalışmalar yapılacağı, Türkiye'deki kamu özel işbirliği uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca alanında, Türkiye'deki ilk çalışma olması açısından da konu ile ve TİGEM'le ilgili akademik çalışmalar açısından bir mihenk taşı olacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilk olarak KÖİ ile ilgili birçok kitap ve makalelerden okumalar yapılarak ve internetten kaynaklar taratılarak çalışmanın literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ana konusunu oluşturan TİGEM ve TİGEM'in kamu özel işbirliği modelleriyle ilgili en doğru ve net bilgi temini için TİGEM genel müdürlüğüne (Çankaya/Ankara) gidilerek özel izinle bilgi temin edilmiş ve belirli çıkarımlar yapılmıştır. Ayrıca kamu özel işbirliği ile ilgili röportaj da yapılmıştır. Durum analizini temel olan bilgiler birincil elden ve resmi kaynaklardan sağlanmıştır.

3.4. Devlet Tarımı İle İlgili Dünya Uygulama Örnekleri Literatür Taraması

Bilindiği üzere kamu özel işbirliği modeli Türkiye gibi birçok ülkede de kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için uygulanmaktadır. Kavramsal anlamda kimi ülkelerde daha yeni iken, özellikle gelişmiş ülkelerde çok eskiye dayanmaktadır. Türkiye'de ise kamu özel işbirliği alanında 1910'lara dayanmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'de yaygın KÖİ uygulaması 1980'lerin sonlarına dayanmaktadır. TİGEM'de KÖİ uygulamasının ilk örneği Kazova Tarım İşletmesi ile uygulamaya girmiştir. Daha sonra bunu Bala Tarım İşletmesi izlemektedir. Bu bölümde Türkiye ve gelişmiş bazı ülkelerdeki devlet tarımı ve devlet tarımında kamu özel işbirliği uygulamalarına ilişkin uygulamalar araştırılmakta ve sonra Türkiye'deki uygulamalar anlatıldıktan sonra Türkiye ve diğer ülkeler arasındaki karşılaştırmalar bir tablo halinde özetlenmiştir. İngiltere, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Fransa örnek ülke olarak incelenmiştir.

3.4.1. Türkiye'deki Tarım Sektörü ile Bazı Avrupa Ülkeleri, İsrail ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Tarım Sektörünün Analizinin Yapılması

İnsanoğlunun en temel ihtiyacı olan ve beslenme ile ilgili her şeyin temeli toprağa dayanmaktadır. Yani en temel ihtiyaçlar tarımsal faaliyetler sonucunda gerçekleşir. Bu ihtiyaçları gerçekleştirirken ülkeler hem ülke halkının ihtiyaçlarını yerine getirirken hem de tarımsal faaliyetler sonucu kâr etme amacı gütmektedir. Bunun içinde tarım faaliyetlerini en verimli şekilde nasıl sağlanacağı üzerine çalışılmalıdır. Bu kısımda hem Türkiye hem de bazı

Avrupa Ülkeleri, İsrail ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tarım sektörünün analizinin yapılmıştır.

3.4.1.1. Türkiye'de Tarım Sektörü

Türkiye ve özellikle Anadolu'da tarih boyunca birçok uygarlık kurulmuştur. Bu uygarlıklar, bölgenin çeşitliliği gibi nedenle çok çeşitli tarımsal faaliyetlerle uğraşmıştır. Bu uygarlıklardan en önemlileri ise; Asurlar, Hititliler, Selçuklular ve Osmanlılardır. Sadece bu açıdan bile bakıldığında Türkiye coğrafyasında tarımın geçmişi Avrupa ve ABD'ye göre çok daha eskidir.

Türkiye'de tarımın önemi görece azalmış olmakla birlikte, hala yurtiçi gıda ihtiyacının tedariki, sanayi sektörüne girdi temin edilmesi, ihracat ve oluşturduğu istihdam imkânları bakımından günümüzde de büyük önem arz etmektedir. Cumhuriyetin kurulduğunda tarım sektörünün GSMH içindeki oranı, %42,8 seviyesindeyken, 1970'li yıllara gelindiğinde %36, 1980'li yıllarda %25, 1990'lı yıllarda %16 dolaylarında seyretmiştir. 2000 yılında bu oran %13,5'e, 2003 yılında 12,6 seviyelerine gerilemiştir.²⁴¹

Türkiye'de tarımın GSMH içerisindeki oranı 2013 yılında %5,3'e, 2014 yılında %5,5'e ve 2015 yılında %6'ya yükselmiştir. 2016 yılında % 5,6'ya ve 2017 yılında %4,5'e kadar tekrar düşmüş ve 2018 yılında tekrardan yükselerek %6,2 ye yükselmiştir.²⁴²

Türkiye'de 2016 yılında toplam 65,2 milyon ton tahıl ve diğer bitkisel ürün üretimi gerçekleştirilmiş iken 30,3 milyon ton sebze üretimi ve 19 milyon ton meyve üretimi gerçekleştirilmiştir.²⁴³

Uluslararası Standart Ticaret Sınıflaması raporlarına göre; ithalatın yaklaşık %4'ünü, ihracatın ise % 7-9'unu tarım ürünlerinden meydana gelmektedir. Uluslararası Sanayi Sınıflaması raporlarına göreyse, tarımsal ürünlerin ithalat oranı %10, ihracattaki oranı %10,3 olarak gerçekleşmektedir. Genel ihracat dengesi bakımından, son yıllara bakıldığında tarım sektörünün, net ihracatçı durumundan net ithalatçı durumuna doğru yöneldiği gözlemlenmektedir. Tüketimdeki tutumların farklılaşması, eğitimdeki ve gelirdeki artışındaki görülen değişiklikler, tarımsal ürünlerdeki ithalatta artışlara sebebiyet vermiştir. Tarımsal ürünlerin toplam ithalatındaki ki oran 1980 yılında %0,6 olarak gerçekleşirken, 2003 yılındaysa gıda ve içeceklerle beraber %11'e çıkmıştır. Türkiye; Avrupa Birliği ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri en başta olmak üzere birçok ülkeye fındık, kuru incir, çekirdeksiz kuru üzüm, Antep

²⁴¹ https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/yayinlar/turkiyede_tarim.pdf (erişim tarihi: 19.12.2019).

²⁴² <https://www.devplan.org/GSMH/Tur/GSMH-04.pdf> (erişim tarihi: 19.12.2019).

²⁴³ https://www.gtb.gov.tr/data/5a4fbca9ddee7d1fa8b6c0aa/GTB_EKONOM%C4%B0%20SUNUMU_05.01.2018.pdf (erişim tarihi: 17.12.2019)

fıstığı, kuru kayısı, tütün, zeytinyağı, pamuk, baklagil, yaş meyve-sebze ihracatı yapmaktadır. Türkiye bu ürünlerin ihracatında dünyanın başta gelen ülkeleri içerisinde yer almaktadır. Yurtdışına gönderilen tarımsal ürünlerden fazlaları ise şu şekildedir; buğday, mısır, pirinç, yağlı tohumlar, pamuk, canlı hayvan ve et gelmektedir.²⁴⁴ TİGEM tarımsal damızlık ve tohum üretiminde, öncü tarımda Türkiye'nin önemli kuruluşlarından biridir.

3.4.1.2. İngiltere’de Tarım

Üretimde verimlilikte artış ve uygun üretim durumlarına göre İngiltere'nin tarım sektörü, İngiltere'nin toplamdaki gıda gereksinimini ortalama olarak %66'sını karşılamaktadır. Ülkenin iklim olarak ılıman olması ve yıl içinde orantılı şekilde dağılmış olan yağışlardan İngiltere'nin çok geniş tarım ürünü yelpazesi vardır. Hem de üretim sezonu çok uzun sürelidir. Diğer sektörlerin göreceli olarak yüksek olması nedeniyle, İngiltere’de ormancılık ve balıkçılıkla birlikte, tarım sektörü ülke GSYİH’sinin %1’inden daha az bir kısımdan meydana gelmektedir. Tarım sektöründe çalışan nüfusun ise toplam nüfusa oranı %2’si seviyesindedir. Avrupa Birliği oranı %5’tir. İngiltere’deki oran pek çok gelişmiş ülke ortalamasından aşağıdadır. İngiltere’de kurulmuş olan çiftlikler, ortalama 700 dönümdür. Bu büyüklükteki bir alan Avrupa Birliği standartlarına kıyasla epey büyük kabul edilmektedir. Verimlilik seviyesinin yüksek olmasına rağmen İngiltere tarım sektörü son yıllarda hem fiyatların düşmüş olması, hem de değerli olan döviz kurları nedeniyle büyük bir kriz yaşamaktadır. Bu kriz durumu tarımla uğraşanların gelirlerinin azalmasına sebep olmaktadır.²⁴⁵ İngiltere’de devlet tarımı özel sektör tarım işletmelerine devlet desteği şeklindedir.

3.4.1.3. Almanya’da Tarım

Günümüzde ülke GSYİH’sinin %0,6’sını oluşturmuş olsa da tarım, ormancılık ve balıkçılık Almanya’nın sosyal teşkilatlanması açısından değerini korumaktadır. Almanya gıdada %70 seviyesinde kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Hususi olarak doğu-batı ayrımı olmak üzere ülkenin bölgeleri arasında tarımsal yapılanma çok büyük çeşitlilikler göstermektedir. Batı Almanya’da kişilerin kendi işlettikleri çiftlikler söz söylemede güç sahibiyken, doğu Almanya’da eski sosyalist kooperatiflerin devamı olarak kabul edilen büyük tarım işletmeleri söz söylemede güç sahibidir. Bununla birlikte sonucunda Doğu Almanya’daki

²⁴⁴https://www.gtb.gov.tr/data/5a4fbca9ddee7d1fa8b6c0aa/MTB_EKONOM%C4%B0%20SUNUMU_05.01.2018.pdf (erişim tarihi: 17.12.2019)

²⁴⁵<https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/ingiltere/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 19.12.2019)

tarım topraklarının %93'lük bölümü yüz ölçümü 1000 dönüm üzerinde olan çiftliklerin eliyle kullanılırken, çiftlik büyüklükleri ortalama olarak 1882 dönümdür. Bu ortalama Batı Almanya'da 312 dönümdür. Almanya'nın tarım politikası, Avrupa Birliği'nin ortak tarım politikası etrafında şekillenmektedir. Ülkede organik tarımın önemi de giderek artmaktadır.²⁴⁶

3.4.1.4. Fransa'da Tarım²⁴⁷

Fransa'nın uygun durumdaki coğrafi durumu ve iklim özellikleri sayesinde, kişi başına 5 dönüm düşen geniş ve verimli tarım topraklarına sahiptir. Fransa Avrupa Birliği ülkeleri arasında birinci sırada olan tarım ülkesidir. Öne çıkan tarım ürünleri, tahıl, şeker pancarı, şarap, meyve ve sebze, süt ürünleriyle birtakım hayvansal ürünlerdir. ABD'den sonra dünyanın en büyük tarım ürünü ihraç eden ülke Fransa'dır. Ancak tarımın ekonomi içindeki değeri giderek geriye doğru ilerlemektedir. Genel olarak Fransa'da tarım işletmelerinin alanı küçüktür. Ortalama olarak 320.000 işletmenin alanı 200 dönümden azdır. Söz konusu işletmeler toplam tarım arazilerinin %7'sinden azını elinde tutmaktadır. Avrupa Birliği'nin Orta Tarım Politikası çerçevesinde ise fonlardan daha ziyade geniş arazili işletmeler yararlanabilmektedir. Fransa'nın tarım sektörü, rekabet bozan olarak bilinen ve disiplin altında olan Ortak Tarım Politikası fiyat desteklerinden büyük ölçüde faydalanmakta ve dolaylı olarak liberallerin eleştirilerinin hedefi haline gelmektedir. Günümüzde ise bu destekler Dünya Ticaret Örgütü'nün kuralları çerçevesinde azalmıştır, ancak Fransa için bu desteklerin büyük önemi vardır. Fransa açısından tarım, önemli bir sektördür.

3.4.1.5. Amerika Birleşik Devletleri'nde Tarım

ABD tarım üretim değeri, Çin ve Hindistan sonra üçüncü sıradadır. Tarımın GSYİH'deki payı düşük de olsa, ziraatçılar ekonomik ve politik gücünü korumaktadır. 2002'de ABD tarımının pazar değeri 200 milyar doların üzerine çıkmış ve artarak devam etmiştir. 200 milyar doların içinde, 45 milyar doları sığır ve buzağı, yaklaşık 40 milyar dolarlık kısmı mısır ve buğday gibi tarım ürünleri ile soya fasulyesi gibi yağ çıkarılan tohumlar, 24 milyar dolarlık kısmı kümes hayvanları ve yumurta, 20 milyar dolarlık kısmı süt ve süt ürünleri, 12 milyar dolarlık kısmı yaban domuzu ve evcil domuz üzerinden elde edilmektedir. ABD'de 2 milyondan fazla çiftlik bulunmaktadır. 2 milyon çiftliğin çok altında olan çiftlik şirketleri olsa

²⁴⁶ <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/almanya/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 19.12.2019)

²⁴⁷ <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/fransa/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 19.12.2019)

da piyasaya hâkim konumdadır. ABD'nin genel ticari açığı olmasına rağmen, tarımda ise ticari fazlası vardır. ABD zirai üretiminin dörtte biri ihraç edilmektedir.²⁴⁸

ABD'de tarım ve hayvancılık GSYİH'nin %1'ini oluşturmakla beraber küresel ölçekle kıyaslandığında önemli bir üretim potansiyeli söz konusudur. Tarımsal ürün ihracatı, toplam üretimde büyük bir potansiyele sahiptir. İhraç edilen mallar; mısır, soya fasulyesi, tütün, buğday, pamuk, sorgum patates, pirinç ve yulaftır. ABD'li üreticiler dünya mısır ve soya üretiminin %40'ını oluşturmaktayken, sorgum patates üretiminin de %25'ini oluşturmaktadır. Bu güçlü üretim yapısıyla ABD, dünyanın en büyük gıda ihracatçısı konumuna gelmektedir.²⁴⁹

3.4.1.6. Hollanda'da Tarım

Hollanda toprak alanları dar olması ve yoğun nüfusu nedeniyle kişi başına düşen alan miktar bakımından küçük bir ülkedir. Ancak tarımda uygulanan yüksek modern teknolojiler sayesinde Hollanda, Avrupa'da tarım ürünü ihraç eden ülkeler arasında ikinci sıradadır. Tarım işletmeleri genel olarak çok küçüktür. Geleneksel olarak güçlü bir tarım sektörüne sahip olan Hollanda dönüm başına alınan yüksek verimin nedeni, araştırma ve geliştirme çalışmalarına verilen önemdir. Küçük bir ülke olduğu halde yıllık ürün veriminde ulaşılan muhteşem sonuç, üretimdeki yüksek kalitenin neticesidir. Tarım ürünü ihracatında dünyada ABD ve Fransa'dan sonra değer olarak (55 milyar dolar) 3. Sırada bulunmaktadır. Hollanda tarım üretiminde ortalama % 60'ını yurtdışına göndermektedir. Hollanda'da toplam alanın %69'unu tarım üretimi için ayrılmıştır. Hollanda, yılda ortalama 11 milyar kg süt üretimi ile dünyada birinci sırada yer almaktadır. Üretilen süt miktarının yarısını da peynir üretiminde kullanmaktadır. Hollanda'da 1990'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar gelişmiş olan bir diğer üretim alanı da organik tarımdır. Hollanda'da içecek, gıda ve tütün endüstrisinde tarım ve bahçecilik ürünlerinin bir kısmı girdi olarak kullanılmaktadır. Unilever gibi dünyada önde gelen çok çokuluslu bir şirketin merkezinde Hollanda'da bulunmaktadır. Ülkede tarım ve çiftlik için gerekli olan ekipmanla beraber tohumlama, seracılık, paketlenme ve tasarım teknikleri de oldukça gelişmiş seviyededir.²⁵⁰

3.4.1.7. İsrail'de Tarım

İsrail'de tarım, uygunsuz şartlara karşı yapılan uzun ve zorlu bir mücadelenin sonucunda, kıt su ve sürülebilir araziden maksimum ölçüde faydalanmanın başarılı bir

²⁴⁸ https://www.usemb-ankara.org.tr/USA_Economy_Brief/final/page3.html (erişim tarihi:19.12.2019)

²⁴⁹ <https://www.deik.org.tr/uploads/deik-amerika-birlesik-devletleri-ulke-bulteni-mart-2012.pdf> (erişim tarihi: 19.12.2019)

²⁵⁰ <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/hollanda/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 15.12.2019)

örneğidir. İsrail'in tarım sektöründeki başarısı, çiftçiler ile devlet aracılığıyla desteklenen araştırmacıların tarımın bütün alanlarında, teknolojiye ilerlemelerde, geliştirilen sulama teknikleri ile yenilikçi agro-mekanik malzemelerin geliştirilmesi ve uygulamasında gösterdikleri işbirliğinden kaynaklanmaktadır. İsrail arazisinin yaklaşık olarak $\frac{1}{4}$ 'ü tarıma uygundur. İsrail'in kuruluş yılı olan 1948'den günümüze, ekilmiş olan araziler büyük oranda arttırmıştır. İsrail'de tarımsal üretimde büyük bir değişim yaşanmış; kuru tarıma dayalı üretim yapısı hızlı bir değişim sürecine girmiş ve sulu tarıma yönelik yoğun bir modernizasyona gidilmiştir. Temelini, İsrail'de kırsal bölgelerde kurulmuş olan kooperatif tarım köyleri (moşhav) ve İsrail'de ortaklaşa kullanılan yerleşim yerlerindeki (kibbutzlar) oluşturduğu söz konusu kooperatif düzenine dayanan yöntemler, günümüzde de devam etmektedirler. Küçük toprak sahiplerinin oluşturduğu moşhav sisteminde her çiftçi kendi toprağını işlemekte ve kendi üretiminden sorumlu olmakta; fakat sosyal güvenliği ve ürünün pazarlanması bu kolektif yapı içerisinde sağlanmaktadır. 1995 yılı itibariyle yaklaşık 411 moşhav 160.000 kişiyi kapsamaktadır. Kaynakların, işgücünün, kâr ve zararın ortak mülkiyetine ve paylaşımına dayalı kibbutz sistemi ise kolektif bir şirket gibi olup her üyenin en iyi olduğu konuda çalışmasının beklendiği bir yapıdır. Bu yapı altında faaliyet gösterenlere hizmetleri karşılığı herhangi bir ücret ödenmemekte, fakat kişi ihtiyaç duyduğu tüm mal ve hizmetleri yine herhangi bir ödeme yapmadan temin edebilmektedir. Sonuç olarak kibbutzlar, gönüllü katılımın, çok taraflı sorumluluğun ve eşit hakların bulunduğu bir sistemdir. 1995 yılı itibariyle, ülkede yer alan yaklaşık 410 kibbutz da 122.500 kişi yaşamakta olup bu rakam ülke toplam nüfusunun %2,7'sine karşılık gelmektedir. Kibbutz teşebbüsleri tarımsal faaliyetler ile ilişkili olarak plastik ve kauçuk sanayini de bünyesinde barındırmaktadır. Ülkede tarım arazilerini sulamak için kullanılacak suyun idaresi için su projesi gerçekleştirerek "Su İdaresi" kurulmuştur. Ulusal su projesinin temeli Taberiya Gölü'nden Tel-Aviv yaklaşan Rash Hoayin'e kadar varan ana kanaldır. İsrail, deniz suyunu kullanılabilir hale getirerek önemli başarılar elde etmiştir. Hatta bu şekilde bazı tarım ürünleri yetiştirebilmiştir. İsrail'in yetiştirdiği arpa, patates, mısır, buğday, pamuk, yer fıstığı en önde olduğu tarım ürünleridir. Bunların yanı sıra Akdeniz ikliminin etkili olduğu meyve ve sebze çeşitleri de yetiştirilmekte olup; narenciye türleri ile domates önemli tarım ürünleridir. Çiçekçilik ürünlerine ilgi de son yıllarda artış göstermektedir. İsrail, Antalya bölgesinde ki Kadriye'de 1980'lerde dahi çiçekçilik seraları kurmuştur. İsrail'de yetiştirilen çiçeklerin büyük bir bölümü özellikle AB ülkelerine ihraç edilmektedir. Bu sayede ülkeye döviz geliri sağlanmaktadır. İsrail'in kurmuş olduğu "Çiçek Pazarlama Odası" paketleme tesislerinin

sayısı önemli oranda artmıştır. Tarımsal aletler ve araçlar sanayisinde, üretim dalı olarak sulama sistemleri açısından önemli bir yol kat etmiştir.²⁵¹

3.4.2. Ülke Tarımları Karşılaştırmalı Analizi

Ülkelerin tarım sektörleri ile ilgili analizini ve karşılaştırmasını şu şekilde yapmak mümkündür: Tarım sektöründe her ülkenin kendi GSYİH oranları içinde en büyük paya sahip ülke Türkiye'dir. Türkiye'de diğer ülkelerden farklı olarak devlet bünyesinde tarım işletmeleri bulunmakta ve üretime katkı sunmaktadır. Ülke nüfusuna oranla en fazla tarım alanına sahip ülke ise Fransa'dır. Kişi başına yaklaşık 5 dönüm tarım arazisi düşmektedir. Birçok tarım işletmesi olmasına rağmen alanları çok küçüktür. Amerika Birleşik Devletleri, gıda ihracatı ve üretimi bakımından dünyanın en önde gelen 3 ülkesinden biridir. Ayrıca ABD, mısır ve soya üretiminde dünyadaki tüm üretimlerin yaklaşık yarısına yakını tek başına üretmektedir. Amerikalı üreticiler, diğer ülkelerdeki üreticilere göre çok daha güçlüdür ve söz hakkına sahiptir. Çünkü piyasaya hâkim konumdadır. Hemen hemen tüm ülkelerde olduğu gibi ABD'nin de ticaret açığı bulunmaktayken sektörel bazda tarım fazlası bulunmaktadır. GSYİH içerisinde tarım sektörünün en az paya sahip ülkesi Almanya'dır. Almanya, ülke gıda ihtiyacının %70'ni karşılama kapasitesine sahiptir. Batı Almanya ile Doğu Almanya'yı kıyaslamak gerekirse, Batı Almanya'da tarım daha fazla gelişmiştir. Aileler tarafından işletilen çiftlikler söz sahibiyken, Doğu Almanya'da eski sosyalist kooperatiflerin devamı olan tarım işletmeleri etkilidir. İngiltere, diğer Avrupa ülkelerine oranla tarım sektörünün en az geliştiği ülkedir. İngiltere, ülke gıda ihtiyacının yaklaşık olarak %66'sını karşılamaktadır. İngiltere'de tarım sektörü ile uğraşan nüfus oranı, toplam nüfus oranının %2'sidir. Diğer Avrupa ülkelerinde bu oran ortalama olarak %5 düzeyindedir. Türkiye'de de bu oran çok daha fazladır. Türkiye'de devlet eliyle kurulmuş birçok tarım işletmeleri ve kuruluşları vardır. Diğer ülkelerde bu şekilde bir sistem bulunmamaktadır. Kamu özel işbirliği açısından da araştırıldığında Türkiye dışındaki devletlerde tarım sektörüyle ilgili kamu özel işbirliği yapıldığına dair herhangi bir şey tespit edilememiştir. Avrupa ülkeleri ve ABD gibi devletlerde daha çok ulaştırma, alt yapı ve enerji sektörü ile ilgili kamu özel işbirliği çalışmaları yapılmaktadır. Türkiye'de ise, kamu özel işbirliği sektörü ile ilgili yoğun olarak hem işletmenin bütününde hem de tarım işletmelerinde sektör bazında işbirliği yapan ilk ve en büyük kurum, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM)'dür. TİGEM, bazı işletmelerinde sektörel bazda özel sektör ile işbirliği yaparak KÖİ çalışmaları yapmaktadır. Örneğin; Dalaman Tarım İşletmesi ile Karacabey Tarım İşletmesi bu şekildedir. Karacabey ile Dalaman işletmelerinde tohumculuk ile ilgili KÖİ çalışmaları

²⁵¹ Demir, 2007: 43-45.

yapılmaktadır. Yine TİGEM toplamda yaklaşık 15.000 dönüm arazisi olan 2 işletmesini bütün halinde KÖİ çerçevesinde özelleştirmiştir.

Tablo 3.1 Ülkelerin devlet tarım uygulamaları ve KÖİ ile devlet tarımı

Ülkeler	Devlet Tarımı	KÖİ İle Devlet Tarımı	Devletin Tarımı Uygulama Şekli
Türkiye	Var (TİGEM)	Var (TİGEM tarafından yapılmakta)	-İşletme -Özel sektöre destek şeklinde
İngiltere	Yok	Yok	Özel sektöre destek şeklinde
Fransa	Yok	Yok	Özel sektöre destek şeklinde
Amerika Birleşik Devletleri	Yok	Yok	Özel sektöre destek şeklinde
Almanya	Yok	Yok	Özel sektöre destek şeklinde
İsrail	Var	Yok	-İşletme -Özel sektöre destek şeklinde
Hollanda	Var	Yok	-İşletme -Özel sektöre destek şeklinde

Kaynak: İlgili ülke incelemeleri sonucu yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.1 incelendiğinde tüm inceleme yapılan devletlerde ya doğrudan ya da dolaylı olarak tarım sektörü ile ilgili faaliyetler yürütülmektedir. Ancak yukarıdaki yapılan karşılaştırmada da görüleceği üzere tespit edilen ve KÖİ çerçevesinde faaliyet yürüten tek ülke Türkiye olduğu görülmektedir. Hem yukarıda yapılan karşılaştırma ve tablo 3.1'den de görüleceği üzere tarım işletmesi olarakta doğrudan tarım yapan devletlerde Türkiye dışında İsrail ve Hollanda olduğu görülmektedir.

3.5. Türkiye'nin Güney Afrika Ülkesi Sudan İle Kamu Özel İşbirliği Çalışması ve TİGEM

TİGEM, ülke sınırları dışında da faaliyetlerine devam etmektedir. Bu amaçla 2012 yılında Afrika kıtasında bulunan Sudan'la ilişkiler çerçevesinde tarım işletmesi kurulmuş olup, kamu özel işbirliği modeli çerçevesinde çalışmalar yapılmaktadır.

3.5.1. Türkiye-Sudan İkili Tarımsal İşbirliği ve İşbirliğine İlişkin Anlaşma Kapsamında Yürütülen Çalışmalar²⁵²

Kamu özel işbirliği çerçevesinde Güney Afrika’da ilk çalışma yapan kurum Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM)’dür.

Başka ülkelerdeki tarım arazilerinden faydalanılması uygulaması pek çok gelişmiş olan ülkeler tarafından gıda güvenliği ve güvenilirliğin sağlanması açısından gerçekleştirilmektedir. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Türkiye’nin Afrika ülkeleri ile olan olumlu ve “kazan-kazan” düşüncesinin olduğu tarımsal ilişkilerin ikili işbirlikleriyle tüm tarafların gelişmesine katkı sağlamasını amaçlamaktadır. Bu görüş çerçevesinde, Türkiye ile Sudan arasındaki tarımsal üretim ve ticaretin arttırılması amacıyla imzalanan ve 19.11.2015 tarihinde yasal işlemleri gerçekleşen Anlaşma ile; TİGEM ile Sudan Tarım ve Orman Bakanlığı ortaklığında bir şirketin kurulması, ortak şirket sayesinde Sudanda 12.500 dönüm arazide örnek çiftlik tesisi, Türkiye’deki özel sektör firmalarının, Sudanda 5 bölgede 780.500 dönüm arazide tarımsal yatırım yapılmasının özendirilmesi, hedeflenmektedir.

Bu zamana kadar yapılan çalışmalarda; Ortak şirket kurulmasındaki çalışmalarda son seviyeye gelmiştir. Örnek çiftlik kurulacak yerdeki arazi belirlenmiş, arazideki toprağın analiz edilmesi sağlanmış, örnek çiftlik fizibilite raporları hazırlanmıştır. Ortak şirket kurulmasına ilişkin Bakanlar Kurulu kararı 15.03.2018 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Bundan sonraki süreçte; %20 oranında Sudan, %80 oranında ise Türk tarafının temsiline dayanan bir ortak şirket kurulmasıyla alakalı çalışmalar mümkün olan en kısa sürede tamamlanacaktır. Çiftlik yapmayla ilgili örnekler için yatırımlar 2018 yılında başlatılacaktır. Türk-Özel sektör firmaları Sudanda tarım alanı oluşturma projelerinde yer almak için ve davet edileceklerdir.

Projenin uygulanması ile; İklim sebebiyle Türkiye’de üretimi yapılamayan ve dışarıdan getirilmek zorunda kalınan tarım ürünlerinin büyük çoğunluğunun proje kapsamında üretilmesi sağlanacaktır. Üretimi gerçekleştirilecek tarım ürünleri çoğunlukla 3’üncü ülkelere gönderilecektir. İlk olarak tekstil sanayisi olmak üzere Türkiye’nin tarıma bağlı sanayisinin gereksinim hissettiği tarımsal hammadde ihtiyacının giderilmesi teminat altına alınacak ve hazırlanmış olan tarımsal ürünlerde yurtdışına satışı gerçekleştirilecektir. Sudan’daki tarım sektörünün gelişmesine katkı sağlanacaktır.

²⁵² <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/af20f1f0-b98f-4a00-8284-2a17c253b4c5> (erişim tarihi: 04.07.2019)

3.5.2. Türk-Sudan Uluslararası Tarım ve Hayvancılık Anonim Şirket İsmiyle Bağlı Ortaklık Kurulması Hakkında Karar²⁵³

17.01.2018 tarihli karar 2018/11226 sayılı kararında bağlı ortaklığına nasıl kurulacağına yer verilmiş olup; 09.11.2015 tarihli ve 2015/8234 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla kabul edilen “Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Sudan Cumhuriyeti hükümeti arasında İkili Tarımsal İşbirliği ve Ortaklığına İlişkin Anlaşma’da yer alan amaçları yerine getirmek amacıyla, sermayesinin %80’i oranında Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü’ne ve %20’si de Sudan tarafını temsilen yetkili kuruluşa ait olan “Türk Sudan Uluslararası Tarım ve Hayvancılık Anonim Şirketi” adıyla bağlı ortaklık kurulmasına karar verilmiştir.

17.01.2018 tarihli karar 2018/11226 sayılı kararında ana sözleşmede şunlar belirtilmelidir; söz konusu bağlı ortaklığın amacı, faaliyet konularının kapsamı, organları, merkezi, sermayesi ve ilgili diğer hususlar ana sözleşmesinde belirtilir.

Bağlı ortaklığın esas sözleşmesine göre teşkilatlanması, bu kararın yürürlüğe girmesinden itibaren 1 yılda tamamlanır.

Alınan kararların yönetilmesi ise Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nün ilgili olduğu bakan tarafından yürütülür.

3.5.3. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti İle Sudan Cumhuriyeti Hükümeti Arasında İkili Tarımsal İşbirliği ve Ortaklığına İlişkin Anlaşma²⁵⁴

Türkiye Cumhuriyeti hükümeti ile Sudan Cumhuriyeti hükümeti arasında artık taraflar “Türkiye” ve “Sudan” olarak isimlendirilecektir.

İki ülke arasında tarımsal üretimin ve ticaretin artırılması amacıyla Sudan’da tarımsal işletmeler kurulması, Sudan kaynaklarına ve tarımsal olarak yaptığı faaliyetlerine daha akılcı bir yöntemle yaklaşarak,

Gelişmekte olan ikili ticaret ile ekonomik işbirliğinin büyük potansiyeli dikkate alınıp,

Hayvancılık dâhil tarımsal işbirliğinin geliştirilmesi ve daha detaylandırılması, taraflar arasında güvenliliğin sağlanıp kalkınmanın temini amacıyla, ortak tarım şirketinin kurulmasının yararına vurgu yapılarak,

Sudan’da tarımsal işletmeler kurulmasının ve Türk özel sektörünün de Sudan’da tarımsal faaliyet göstermesinin sağlanmasının, daha uzun vadeli işbirliği için önemli olduğu gözetilerek,

²⁵³ www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/03/20180315-2.pdf (erişim tarihi: 04.07..2019)

²⁵⁴ www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/11/2015/1119-1.pdf (erişim tarihi: 05.07.2019)

Türkiye tarafından Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Sudan tarafından ise Tarım ve Sulama Bakanlığının katılımıyla

Sudan’da kurulacak tarımsal işletmeler ve Sudan’daki tarımsal gücün Türk girişimcilere kullanılmasına ilişkin olarak aşağıdaki hususlarda anlaşmışlardır: Şirketin amacı, Sudan’da tarımsal üretim, hayvancılık faaliyetleri, bunlarla bağlantılı endüstriyel tesisler kurmak ve pazarlama, depolama, ihracat, ithalat ve ticaret yapabilecek sosyal yaşam alanları kurmaktır. Şirketin merkezi Türkiye, asıl şube Sudan’da olup başka ülkelerde de şube açabilecektir. Şirket merkezi ve şirketin şubeleri bulundukları ülkenin yasalarına göre yönetileceklerdir. Şirketin işleyiş ve kuruluşuna göre doğacak çelişki durumunda izlenecek yol haritası ana sözleşmede yer alacaktır. Şirketin her türlü faaliyetleri ile personelin aldığı ücretleri ve daha birçok gelire her türlü vergiden muafiyet sağlanacaktır. Şirketin süresi yasal kuruluş tarihinden itibaren 35 sene olup, bu süreyi taraflar uzatma hakkına sahiptir. Şirketin kuruluş sermayesi 10 milyon dolardır. İki ülke arasında kurulacak bu şirkette Türkiye %80 oranında Sudan %20 oranında ortaklık hissesine sahiptir. Sudan tarafı sermaye karşılığı olarak arazi kira bedelini koyacaktır. Arazi kira bedelini taraflar kendi aralarında belirleyecektir. Şirket sermayesi, şirketin elde etmiş olduğu karın paylaşımı hususu şirket ana sözleşmesinde belirtilecektir. Şirketin Türkiye Cumhuriyeti tarafını Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü (TİGEM), Sudan Cumhuriyeti tarafını ise Sudan Tarım ve Sulama Bakanlığı temsil edecektir. Şirket her iki tarafın sermaye payına göre 5 üyeden meydana gelen yönetim kurulu tarafından yönetilecek, yönetim kurulu başkanı ile şirketin genel müdürü Türk tarafınca belirlenecek yönetim kurulu başkanının yardımcısı Türk, genel müdür yardımcısını ise Sudan tarafı belirleyebilecektir. Yönetim kurulu kararlarının alınma usul ve esasları şirket ana sözleşmesince belirlenecektir. Şirketin feshedilmesi durumunda varlıkların durumu, alacaklar, borçlar, vb. konular şirket ana sözleşmesinde belirtilecektir. Şirket ana sözleşmesi anlaşmada belirlenen hükümler çerçevesinde hazırlanacaktır. Bütün maddelerden anlaşılacağı üzere Sudan ile yapılan tarımsal işbirliği anlaşması her şey yasal zemine oturtulmuştur. Türk girişimcilerin risk olmadan Sudan’da yatırım yapması için esaslar belirlenmiştir. Kurulacak şirketlerin yapısı, kuruluş şekilleri, ortaklık oranları, şirket ömrü ve ömrünün uzatılma şekilleri, olumsuz durumlara karşı nasıl yol ve yöntem alınacağı vb. her ayrıntı belirlenmiştir.

İki ülke birbirlerinin karşılaştırmalı üstünlüklerini ve ekonomik durumlarını dikkate alarak şirketin tarımsal üretim ve ticaretinin arttırılması için çalışacaklardır.

3.6. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Kamu Özel İşbirliği Modeli Çerçevesinde Kiraya Verilen İşletmeler

Çeşitli nedenlerle bazı işletmelerin kârlılıklarında azalma meydana gelmiştir. İşletmelerin kiraya verilmesi veya iştirake verilmesinin sebepleri arasında en önemlisi kârlılıklarının azalması ve devletin sırtına kambur hale gelmeye başlamasıdır. TİGEM'in gerçekleştirdiği faaliyetlerinde de farklılıklar oluşmuştur.

3.6.1. TİGEM Kiralama Modeli²⁵⁵

TİGEM gibi KİT'ler de kâr amacıyla kurulmuşlardır. Çeşitli nedenlerle bu amaca ulaşamayabilmektedirler. İşte tam da bu noktada TİGEM gibi KİT'ler de özelleştirme ve kiralama modeline yönelmektedirler.

3.6.1.1. İşletmelerin Kiraya Verilme Nedenleri

Bazı işletmeler zamanında sınır bölgelerinde güvenliği sağlamak amacıyla kasıtlı olarak kurulmuştur. Bu amaçla kurulmuş olan işletmelerin oranı %54 dolaylarındadır. Daha sonra ise çiftlikler, tohum, fide ve damızlık hayvan gibi temel girdilerin üretimi ve çiftçilikle uğraşanlara dağıtılmasını üstlenmiştir. Özel sektörün güçlenmeye başlaması ve tarım meslek liselerinin de Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmasıyla bazı işletmelerin varlık nedeni ortadan kalkmıştır.

3.6.1.1.1. Devletin Sahada Bulunma Zorunluluğu

Devletin adalet ve güvenlik hizmeti sunması asli görevidir. Bunun dışında; ekonomik faaliyetleri destekleyen, kollayan bir güç olarak her zaman sahada olması gerekmektedir. Bu görevini de TİGEM benzeri kuruluşlar aracılığıyla çok farklı araçlarla yerine getirebileceği anlaşılmıştır. Bu çerçevede TİGEM benzeri büyük kurumlar, ellerinde bulunan ve ekonomiye kazandırılmayan ve gerekli olan verimliliği sağlayamamış kurum ve kuruluşları, gerek kiralama yoluyla, gerekse ekonomiye tekrar kazandırarak yeni istihdam alanı yaratmayı amaçlamalıdır. TİGEM bu düşünceyle faaliyet göstermekte ve özel sektörün damızlık hayvan ve hububat tohumluğu üretiminde de destek vermektedir.

3.6.1.1.2. Özel Sektörün Arazi Talebinin Karşıllanması

Son yıllarda, tarım sektöründe faaliyette bulunan özel sektör, özel kişilerin ellerinde bulunan arazilerin aşırı pahalı olması ve istenilen büyüklükte de olmaması ve devletin elindeki büyük arazilerin bir kısmının da kullanılamamasından dolayı yatırım yapamamaktadır.

²⁵⁵ TİGEM Tarafından Kiraya Verilen İşletmelerin Değerlendirilmesi ve Tarımsal Potansiyellerin Değerlendirilmesi ve Tarımsal Potansiyellerin Tespiti, (2010), 50-56.

Ekonomik yönden güçlü olan özel girişimcilerin önünü açmak ülke ekonomisine de büyük katkı sağlayacaktır.

3.6.2. İştirak Modeli

TİGEM iştirak kurma çalışmalarında Yüksek Planlama Kurulu kararındaki şartları göz önünde bulundurmıştır. İlan edilen metinlerde, ortaklık şartları Yüksek Planlama Kurulu kararı çerçevesinde ilan edilmiştir. TİGEM için geliştirilen iştirak işlemlerinin sınırları, bir yandan 233 sayılı KHK’de gösterildiği şekilde, diğer yandan da YPK’nin 14.12.1999 tarihindeki T.46 sayılı kararı ile belirlenmiştir. Şirket tarımsal verimliliği, üretimi arttırmak amacıyla üretim yaparak katkı sağlayacaktır. Ayrıca yapacak olduğu üretimin gerektirdiği tesisleri inşa edecek ve ürettiklerini pazarlama yoluna gidecektir. Kira bedeli iki ana unsurdan meydana gelmektedir:

Birinci ana unsur, iştirake, yani kiraya verilen gayrimenkuller üzerine yapılacak yatırımlardır. Bunlar kira sözleşmesinde de çerçevesi çizildiği gibi, kira müddeti sonunda kullanılabilecek ve gerekirse güncellenmiş şekilde TİGEM’e bırakılacak sabit yatırımlardır. Yap-İşlet-Devret modeline benzeyen bu durum, kira bedelinin ana unsurunu oluşturmaktadır.

İkinci unsur, belirlenen maktu kira bedelidir. Burada uygulanan ortak yöntem ve ortak seçiminde ölçü alınan kriter, maktu bedelin miktarından daha fazla kurulacak olan şirkete konulacak TİGEM iştirak payının karşılanma zamanıdır.

3.6.3. Uzun Süreli Kiralama ve İştirak Süreçleri

Yüksek Planlama Kurulu, 24.12.1999 tarih ve 99/T-46 sayılı kararıyla, tarımsal faaliyetler içerisinde kalmak, tekelleşmeye imkân vermemek, parasal sermaye koymamak, anonim şirket biçiminde yapılanmak ve şirketin kuruluşu ile ilgili sonuç için tekrar YPK’ye başvurmak şartıyla TİGEM-Özel sektör ortaklığında iştirakler kurulması amacıyla TİGEM yönetim kurulunu yetkilendirmiştir. Verilmiş kararlar beraber, yapısal olan sorunlardan dolayı tam olarak verim alınamayan, artan maliyetler nedeniyle TİGEM Genel Müdürlüğü’nün kararlılığını negatif yönlü etkileyen bazı işletmeler kapatılarak ana statüde belirtilen amaç doğrultusunda kullanmak şartıyla, işletme hakkının devredilmesi veya kiralanması yoluna gidilmesine TİGEM Yönetim Kurulu karar vermiştir.

Bir ilan metni yayınlanarak ihaleye katılacaklara sunulan dosyada, şartname ve sözleşmeler ile işletmelerin kiraya verme şekilleri, işletme bilgileri ve teknik detaylara yer verilmiş, ön yeterliliğin öncesinde ihaleye katılacaklara geniş anlamda bilgilendirmeler yapılmıştır. Proje ve belgelerini ilan metninde belirtilen gün ve saatte teslim eden firmaların, sundukları projeler ve gerekli olan belgeler, Ziraat Bankası, Kalkınma Bankası ve TİGEM

uzmanlarından oluşan “Değerlendirme ve Ön Yeterlilik Verme Komisyonu” tarafından incelenmiştir. Gerekli olan bütün kriterler incelendiğinde 100 üzerinden 70 puan alma şartına bağlanmış, yeterli olan istekli sayısının 3 firmanın altına düşmesi durumunda rekabet oluşması amacıyla 60 puan şartına bağlanarak bu puana ulaşan projeler kabul edilmiştir.

Projeler ve diğer tüm mali kalemler incelendiğinde ön yeterlilik alan firmalar, kiralama ihalesine katılmış, yapılan kira ihalesinde en yüksek kira bedelini teklif eden firma veya kişi ile sözleşme imzalanarak kiralama süreci başlatılmıştır.

Yüksek Planlama Kurulu tarafından verilen 04.07.2003 tarih ve 2003/T-13 sayılı terkin kararı doğrultusunda yürütülen çalışmalar ile; 2004 yılında 7 işletme (Acıpayam, Çiçekdağı, Gelemen, Gökçeada, Göle, Hafik, İnanlı), 2005 yılında 5 işletme (Boztepe (kısmen), Kahramanmaraş, Altındere, Manisa ve Turunçgiller), 2006 yılında ise 1 işletme (Kumkale) 30 yıllığına kiraya verilmiştir.

Uzun süreli olarak kiraya verilen işletmeler üzerinde kira sözleşmesi, ihale şartnamesi gibi gerekli mali ve idari denetimi tesis etmek amacıyla ihtiyaç olan şeklin düzenlenmesi için oluşturulan komisyonca hazırlanmış olan “Kiraya Verilen İşletmelerin Denetim Rehberi”, yönetim kurulunun 13.10.2005 tarih ve 22/233 sayılı kararıyla yürürlüğe konulmuş, 2007 yılında da Emlak ve İştirakler Daire Başkanlığı kuruluşu gerçekleşmiştir.

3.6.4. Kiralamanın Meşruiyeti

Kiralanan işletmelerin TİGEM Ana Statüsünde belirtilen usul ve esaslara göre faaliyetlerini yürütme şartı bulunmaktadır. İşletmelerin kiralınması veya devri konusunda TİGEM Yönetim Kurulu yetkilidir. Bu yetki Yüksek Planlama Kurulu tarafından belirlenmiştir. Yüksek Planlama Kurulu’nun 14.12.1999 tarih, 99/T-40 sayılı ve 04.07.2003 tarih, 2003/T-13 sayılı kararları yasal dayanağa dayanmaktadır. Kalkınma Planı ve 2008 programında tarımsal yapının etkin şekilde kullanımı başlığı altında “TİGEM arazilerinin özel işletmelere kullandırılması” istenmiştir. Tabii ki bu kullandırma ihtiyaç fazlası alanlar içindir. Dünyadaki gelişmiş ülkelerde üretim odaklı devlet çiftliği yapısı bulunmaktadır. Model Türkiye’de hızlı gelişme sağlamıştır. Bununla beraber Türkiye’de tarım arazilerinin %1’i olan TİGEM gibi bir kuruluş dünyanın hiçbir yerinde yoktur. Tarım artık küresel boyut kazanmıştır ve devletin bu konudaki işlev ve görevleri değişkenlik göstermektedir. TİGEM arazilerinin büyüklüğü özel sektörü cezbetmektedir. TİGEM’in bütün alanlara yatırım yapamaması, atıl durumda arazilerinin varlığı gibi problemleri devam etmektedir. Özel tarım işletmelerinin Türkiye’nin gelişmeye devam eden tarımsal yapısına katkı sunması istenmektedir. Değişen rekabet koşullarında kar marjı düşmektedir.

3.6.5. Kiraya Verilen İşletmeler

Yüksek Planlama Kurulu tarafından verilen 04.07.2003 tarih ve 2003/T-13 sayılı terkin kararı doğrultusunda yürütülen çalışmalar ile; 2004 yılında 7 işletme (Acıpayam, Çiçekdağı, Gelemen, Gökçeada, Göle, Hafik, İnanlı), 2005 yılında 5 işletme (Boztepe (kısmen), Kahramanmaraş, Altındere, Manisa ve Turunçgiller), 2006 yılında ise 2 işletme (Kumkale, Turunçgiller) 30 yıllığına kiraya verilmiştir. 2011 yılında 1 işletme (Alpaslan) 2012 yılında 4 işletme (Atatürk, Hatay, Sakarya ve Tahirova), 2015 yılında 1 işletme (Karaköy).

3.6.6. Değerlendirmede Puanlama Sistemi

Değerlendirme ve Ön Yeterlilik Verme Komisyonu tarafından incelenen bütün kriterlere bakıldığında, yeterli olan istekli sayısının 3 firmanın altına düşmesi durumunda rekabet oluşması amacıyla, 60 puan şartına bağlanarak, bu puana ulaşan projeler kabul edilmiştir. Puanlama şu şekilde hesaplanır: ²⁵⁶

A-Proje		
1) Yatırım		40
a) Yatırım Tutarı		15
b) Yatırımın Tamamlanma Süresi		5
1 Yıl	5	
2 Yıl	4	
3 Yıl	3	
4 Yıl	2	
5 Yıl	1	
2) Projenin Kârlılık ve Verimliliği		5
3) Projenin Öz kaynakla Finansmanı		5
4) İstihdam		5
5) Projenin İşletmeye Uygulanabilirliği		5
B-Müştebbisin Mali Yeterliliği ve Moralite		20
C-Müştebbisin Tarımsal İş Deneyimi		10
D-Sermaye Paylaşımında Hisse Oranı (TİGEM Payı %15-25 arası)		10
E- Yıllık Kira Bedeli.....		20
TOPLAM		100

²⁵⁶ Gülbaş, M. (25.05.2019). Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Emlak ve İştirakler Şube Müdürlüğü, Ankara.

İlerleyen sayfalarda da kira sözleşmesinin nasıl olduğu ile ilgili bilgiler verilecek olup, aşağıda kamu özel işbirliği çerçevesinde kiraya verilen Bala Tarım İşletmesi ve Kazova Tarım İşletmesi hakkında bilgilere yer verilecektir.

3.6.7. Kamu Özel İşbirliği Modeli Çerçevesinde Kiraya Verilen İşletmeler

TİGEM'in, Kazova Tarım İşletmesi ile Bala Tarım İşletmesi olmak üzere iki adet KÖİ çerçevesinde kiraya verilen işletmeleri bulunmaktadır. Kazova işletmesi, Tokat ilinde kurulmuşken, Bala İşletmesi Ankara ilinde kurulmuş işletmelerdir. TİGEM, KÖİ çerçevesinde uygulama yapan ilk tarım kuruluşudur.

3.6.7.1. Bala Tarım İşletmesi (Ankara)²⁵⁷

Bala işletmesi kamu özel işbirliği ile kiraya verilen ikinci işletmedir. Bu yüzden ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.6.7.1.1. İşletmenin Yeri ve Tarihçesi

Bala Tarım İşletmesi Müdürlüğünün kuruluş tarihi, cumhuriyetin kuruluşundan yaklaşık 14 yıl sonra 1937 yılında kurulan Zirai Kombinalar idaresi ile 1938'de faaliyete geçen Devlet Ziraat İşletmelerine dayanmaktadır. Birçok işletmenin başlarda kuruluş amaçlarından olduğu gibi Bala İşletmesi de 2. Dünya Savaşı'nın yaratmış olduğu kıtlık ve ekonomik sıkıntılar ile ayrıca ordunun yiyecek ihtiyacını karşılamak üzere, boş hazine arazilerinin üzerinde üretim faaliyetlerine başlanmıştır. Bu amaçla ilk etapta 13 adet işletme kurulmuştur. Bu işletmeler şunlardır: Polatlı, Bala, Altınova, Gözlü, Konuklar, Çiçekdağı, Ulaş, Gökhöyük, Gelemen, Ceylanpınar, Koçaş, Keykubat.

18.01.1940 tarihli ve 3780 sayılı yeni kanunla 26.01.1940 tarihinde yürürlüğe giren Milli Koruma Kanunun 39. Maddesine dayanarak, 477 sayılı koordinasyon kararıyla Tarım bakanlığına atıl durumda olan arazilerde Zirai İşletmeler kurma yetkisi verilmiş alınan bu yetkiyle beraber 1941 yılından sonra "Zirai Kombinalar Dairesi Reisliği" faaliyete başlamıştır. Kurulan daire tarafından tespit edilen boş hazineler tespit edilerek 1942 de bugünkü işletmenin olduğu arazilere "Bala Grup Amirliği" adı altında işletme kurulmuş faaliyetlerine başlamıştır. O zamanlarda devletin sahip olduğu sadece üç üretim yapan kurum bulunmaktaydı. İlk önce mazisi çok eskiye dayanan Haralar ve İnekhaneler, ikinci olarak ise ulu önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün bağışlamış olduğu çiftliklerden teşkil olan Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu ve son olarak Zirai Kombinalar adında olan, buğday ve arpa üreten büyük binalardan tesislerden mahrum olan işletmeler. Haralar ve Atatürk'ten hediye çiftlikler düzenli ve her türlü bina ve tesisleri olan işletmelerdi. Zirai Kombinalar ise çok eski barakalardan oluşmuş olan ama üretim

²⁵⁷ Gülbaş, M. (25.05.2019). Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Emlak ve İştirakler Şube Müdürlüğü, Ankara.

seviyesi yüksek olan işletmeler olup arpa ve buğday üretmekteydi. Bala Tarım İşletmesi de üçüncü grupta yer alan bir işletmeydi.

Bala Grup Amirliği 1 Mart 1950 tarihinde, Zirai Kombinalar ile Devlet Ziraat İşletmelerinin birleşmesi neticesinde ismi Bala Devlet Üretim Çiftliği olarak değişmiştir. Devlet Üretim Çiftlikleri Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır.

Ülkenin ihtiyacı olan tarım ve buna dayalı olan sanayinin ihtiyaç olduğu mal ve hizmetleri üretmek amacıyla 20.06.1983 tarihinde yayınlanan 60 sayılı KHK ile Devlet Üretim Çiftlikleri Genel Müdürlüğü ile Hara ve İnekhaneler farklı bir formatta birleştirilmiş ve sonraları 08.06.1984 tarihinde kuruluşu tekrardan düzenlenmiş ve Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü kurulmuştur.

Ankara/Bala işletmesi üzerine kurulmuş olan işletme rakım seviyesi 956 olup Kumseki yayvan tepesine kurulmuştur. Hirfanlı barajına 40 km mesafede bulunmaktadır. Bala işletmesi, Yüksek Planlama Kurulu'nun aldığı kararla 10.10.2013'te uzun süreli kiraya verilmiştir.

Tablo 3.2 Bala işletmesinin arazi varlığı.

Kültür altı arazi	75.256 dönüm
Tarla arazisi	52.375 dönüm
Yem bitkileri	6.654 dönüm

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.2'ye göre Bala İşletmesinin toplam en fazla araziye sahip olan arazisi kültür altı arazileridir. Arkasından tarla arazileri gelmektedir. En az paya sahip olan arazisi de yem bitkileri olduğu görülmektedir.

3.6.7.1.2. Bala İşletmesi'nin Kiralamaya İlişkin Bilgileri

Yüksek Planlama Kurulu'nun 20.05.2008 tarihli ve 2008/T-9 sayılı kararı doğrultusunda Genel Müdürlük ile pilot olarak Canet Gıda Turizm İthalat İhracat Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve diğer kişiler arasında, 8 Temmuz 2008 tarihinde 6.000.000,00 TL sermayeli, Bala-Can Tarım ve Hayvancılık İşletmesi San. ve Tic. A.Ş. unvanlı bir şirket kurulmuş ve şirket sermayesine %20 oranında iştirak edilmiştir. TİGEM 2008 yılında şirketten 1 yıllık kira bedeli alacağı için KDV hariç 1.200.000,00 TL, kira sözleşmesinin VI/b maddesi gereğince taahhüt edilen sermayeye sayılmış ve sermaye taahhüdümüzün tamamı yerine getirilmiştir. Şirketin 31.07.2017 tarihinde yapılan olağan genel kurul toplantısı ile sermayesi 45.000.000,00 TL'den 55.000.000,00 TL'ye çıkarılmıştır.

Tablo 3.3 Ortakların Sermaye Payları ve TİGEM'in Ortaklık Payı ve Taahhüdümüze İlişkin Dokuman 31.12.2017 Tarihi İtibariyle Şu Şekildedir.²⁵⁸

ORTAĞIN ADI SOYADI VEYA TİCARET UNVANI	SAHİP OLDUĞU HİSSE TUTARI (TL)	ORTAKLIK HİSSE ORANI
BETASER A.Ş.	43.450.000,00	79%
TİGEM	11.000.000,00	20%
MAHMUT ASLAN	550.000,00	1%
TOPLAM	55.000.000,00	100%

Kaynak: TİGEM'den elde edilen bilgilerden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

İştirakin Unvanı: Bala Tarım ve Hayvancılık İşletmesi San. ve Tic. A.Ş

İştirake Sunulan Dönüm Bazlı Arazi: 83.847

Kültür altı Arazi: 62.146

İlan Tarihi: 26.08.2006

Kiralama İhalesine Katılım: 3 firma proje sunmuş, 3 firmanın projesi uygun görülmüş

Proje Teslim Tarihi: 27.10.2006

İhale Tarihi: 11.06.2008

Muhammen Kira(YTL): 0

İlk (2008 Yılı) Kira Bedeli (YTL/YIL) KDV Hariç: 1.200.000

2019 Yılı Kira Bedeli (TL/Yıl) KDV Hariç: 3.305.797.35

Öngörülen Yatırım Tutarı (TL): 25.308.000

Yapılan Yatırım Miktarı (TL) (2018 Yılı Sonu): 70.000.000

Yatırımın Gerçekleşme Oranı (%): 277

İstihdam: 95

Sözleşme Tarihi: 09.10.2008

Teslim Tarihi: 10.10.2008

2019 Yılı Kira Bedeli (TL/Yıl) KDV Hariç

Öngörülen Yatırım Tutarı (TL)

Bala işletmesini kiralayan şirketin adı Bala Tarım ve Hayvancılık İşletmesi San. ve Tic. A.Ş'dir. 2008 yılından 2018 yılı sonuna kadar yapılan yatırıma bakıldığında toplam 70.000.000 TL ve yatırımın gerçekleşme oranı %277 olduğu görülmektedir. Kiralama yapan şirketteki toplam istihdam edilen personel sayısı 95'dir.

²⁵⁸ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 2018: 131.

Bala Tarım Hayvancılık İşletmesi San. ve Tic. A.Ş. 2016 yılı gelir tablosuna göre dönem net kârı 3.260.656,86 TL'dir. Gelir tablosuna göre yurtiçi satışlarından elde edilen gelir, 10.652.064,86 TL ve toplam net satışları 12.958.348,50 TL iken satışların maliyeti de 11.545.099,045 TL'dir.²⁵⁹

3.6.7.1.3. İşletmenin Kiralamadan Önceki Faaliyet Konuları

Kiralanmadan önce yapmış olduğu son yıl olan 2007'de 666 ton buğday, 630 ton yonca kuru ot, 650 ton arpa, 15 ton yonca tohumluğu, 3980 ton silaj mısır üretimleri, 655 baş sığır ve 1497 baş koyun yetiştiriciliği yapmıştır.

İşletme kiralanmadan önce faaliyetlerini yürütmek amacıyla istihdam ettiği kişi sayısı 81 idi.

3.6.7.1.4. Firmanın Taahhütlü

800 baş süt inekçiliği, 2000 baş damızlık düve yetiştiriciliği, 4000 baş sığır besiciliği, 50 büyükbaş, 50 küçükbaş kapasiteli kesimhane, 5 ton/saat yem fabrikası, 5 ton/saat tohum temizleme ünitesi, 15.000 dönüm alanda arpa tohumculuğu, 5000 dönüm alanda buğday tohumculuğu, 5000 dönüm alanda kanola üretimi, 9500 dönüm alanda yem bitkileri üretimidir.

3.6.7.1.5. Firma Tarafından Gerçekleştirilen Yatırımlar

16.090 m boru hattı sulama sistemi, 1 adet gölet (sulama), 14 adet pivot sulama sistemi, 500 dönüm meyve tesisi (elma-armut), 600 dönüm ceviz tesisi, 1275 büyükbaş damızlık sığır, 7794 damızlık koyun, 4000 büyükbaş kapasiteli ahır, 7000 küçükbaş kapasiteli ağıl, 3x1000 koyun ağılı, 1 adet (2000 ton/ad) silaj havuzudur.

Şirketin ticaret unvanı Bala Tarım Hayvancılık İşletmesi San. ve Tic. A.Ş.'dir. Şirketin toplam sermayesi 55.000.000,00 TL'dir. Ortaklık yapısı da Kamu-Özel Ortaklığıdır.

²⁵⁹ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, (2016). 2016 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara.

Tablo 3.4 Bala İşletmesi KÖİ yapan taraflar ve hisse oranlarıyla sermaye tutarları.

Pay Sahibinin Adı	Hisse Adedi	Sermaye Tutarı
Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü	%20	14.000.000,00
BATASER A.Ş.	%79	55.300.000,00
Mahmut ARSLAN	%1	700.000
TOPLAM	100	70.000.000,00

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.4'e bakıldığında TİGEM'in toplam payı %20, BETASER A.Ş.'nin %79 ve sadece %1'lik kısmında da pay sahibi Mahmut ARSLAN'dır. Toplam sermaye tutarda 70.000.000,00 TL olduğu görülmektedir.

3.6.7.1.6. Bala Tarım İşletmesinde Tarım Yatırımcıları ile İştirak Kurulmasına Davet İlanı²⁶⁰

Yüksek Planlama Kuruluşunun vermiş olduğu karar sonucunda, TİGEM özel sektör yatırımcıları ile ortaklık kuracaktır. Davet ilanında belli başlı esaslar belirlenmiştir. Bu esasların belirlenmesinde Yüksek Planlama Kurulunun vermiş olduğu karar belirleyicidir. İştirak kurulabilmesi için şirketin türü Anonim Şirket olmalıdır. İştirakte bulunmak için TİGEM'in oranı daha öncede belirtildiği gibi %15-%25 arasında olmalıdır. Daha önce belirtildiği gibi şirket iştirak kurduğu işletmede sadece tarımsal üretim ve verimliliği sağlayarak TİGEM'in amaç ve alanlarında üretim yapacaktır. Kesinlikle tekelleşme yönünde eğilimlerden uzak olacaktır. İşletmede var olan varlıklar, iştirakte bulunacak şirkete kiralanacak ve oradan elde edilen gelir TİGEM'in sermaye katkısı olarak kabul edilecektir. Kiralama süresi 30 yıl olacak, kurulacak şirketin onayı için Yüksek Planlama Kurulan müracaat edilmesi gerekmektedir.

Davet ilanında iştirake kurmaya talip olanlardan çeşitli belgeler talep etmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır: Proje hazırlanıp sunulması, yasal ikametgâhının olması, istekli tüzel kişiye yetkili yerlerden gerekli belgeleri getirmelidir, yine istekli tüzel kişiye noter onaylı yetki belgesi ve imza sirkülerini ibraz etmiş olmalıdır, gerçek kişiye sadece noter onaylı imza sirküleri yeterlidir, ilgili yerlerden kesinleşmiş sosyal güvenlik primi ve vergi borcu olmadığına dair alınmış belge, tebligat için adres beyanı ve ayrıca irtibat numarası gereklidir, ihalelilere katılmasında bir sakınca olmadığını taahhüt etmesi gereklidir, ilan metninde

²⁶⁰ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Emlak ve İştirakler Daire Başkanlığı, Ankara.

belirtilen tüm hükümleri okuyup aynen kabul ettiğini taahhüt etmesi gerekir, müteşebbisin tarımsal alanda faaliyetlerini gösteren belgeler vermesi gerekmektedir.

Bütün bunların yanında müteşebbisler iştirak kurmak istedikleri işletme ile ilgili belgeleri ve dosyaları belli bir ücret karşılığında Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğünden temin edebilirler.

Yüksek Planlama Kurulunun 24.12.1999 tarih 99/T-46 Sayılı kararları ile TİGEM ana statüsünün 5. Maddesinde de sayılan amaç ve faaliyetler çerçevesinde hazırlanacak projelerin ve diğer tekliflerin değerlendirilirken şu kriterler baz alınmaktadır:

Değerlendirmeye Esas Kriterler

A. Proje

- 1-Yatırım tutarı
- 2- Yatırım termini
- 3- Projenin kârlılık ve verimliliği
- 4- Projenin öz kaynakla finansmanı
- 5- İstihdam
- 6- Projenin işletmeye uygulanabilirliği

B. Müteşebbisin Mali Yeterliliği ve Moralite

C. Müteşebbisin Tarımsal İş Deneyimi

D. Sermaye Paylarının Dağılımı

E. Yıllık Kira Bedeli

Bütün bunlardan sonra TİGEM tarafından değerlendirme yapılır. Yeterli olan taraflardan en yüksek puan alan ilk 3 kişi veya özel sektör ortaklık adayı olmaya hak kazanırlar. En yüksek puanı alan ortaklık adayıyla iştirak kurmaya başlanır. Ortaklık adayı olanlar projede gerçekleştirmeyi düşündükleri yatırım miktarının %1'ini geçici teminat olarak yatırırlar. İlgililere yeterlilik aldıklarını ve ortaklık adayı olduklarının kendilerine bildirilmesinden sonra 15 gün içerisinde TİGEM'e teminatlarını vermek zorundadırlar.

3.6.7.2. Kazova Tarım İşletmesi (Tokat/Turhal)²⁶¹

Kazova İşletmesi, TİGEM'in KÖİ çerçevesinde kiraya verdiği ilk işletmesidir. Bu bakımdan Kazova İşletmesinin, Kamu özel işbirliği: TİGEM Modeli alı çalışmada ayrı bir öneme sahiptir.

²⁶¹ Gülbaş, M. (25.05.2019). Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü Emlak ve İştirakler Şube Müdürlüğü, Ankara.

3.6.7.2.1. İşletmenin Yeri ve Tarihçesi

Kazova İşletmesi, Tokat iline 37 km, Turhal ilçesine 7 km mesafede bulunmakta olup 5415 dönüm arazi üzerine kurularak faaliyetlerine başlamıştır. İşletme 1938 de Kazova İnekhanesi olarak kurulmuş, 1983 yılından sonra TİGEM çatısı altında faaliyetlerine devam etmiştir.

Karadeniz geçit iklimine sahip olan işletme hayvancılık ve bitkisel üretim faaliyetlerine yoğunlaşmıştır.

Yüksek Planlama Kurulunun 26.11.2001 tarih ve 2001/T-37 sayılı karar doğrultusunda %25 TİGEM ve %75 Kazova Vasfi Diren Tarım İşletmesi A.Ş. olarak 2 sene termin süreli olarak 03.10.2003 tarihinde ise iştirak olarak kiralanmıştır.

3.6.7.2.2. Kiralama Öncesi Arazi Varlığı

Tablo 3.5 Kazova İşletmesi kiralama öncesi arazi varlığı.

Tarım Arazisi	4222
Tarla	2377
Yem Bitkileri	1370
Park-bahçe	475
Tabii Otlakıye	-
Tarım Dış Arazi	1193
TOPLAM	5415
Sulu Tarım Arazisi	1904

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kazova işletmesinin toplam tarım arazisi 4222 dönüm olduğu görülmektedir. Kazova işletmesinde tabii otlakıye hiç bulunmamaktadır. Toplam araziler içinde en az 475 dönüm arazi ile park-bahçe arazileridir.

3.6.7.2.3. Kiralama Öncesi İstihdam Durumu

Tablo 3.6 Kazova İşletmesi kiralama öncesi durumudur.

İstihdam Şekli	Miktarı
Memur	14
İşçi	27
TOPLAM	41

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kazova işletmesinde, kiralanmadan önce 14 memur ve 27 işçi toplamda 41 adet personeli bulunmaktaydı. İstihdam konusuna değinmişken, TİGEM yetkilileriyle görüşme yapıldığında işletmelerin zarar etmesindeki en büyük etkenlerden bir tanesi de personel giderleri olduğu ve hatta %60'lara varan bir gider kısmını teşkil ettiğini söylemektedirler.

3.6.7.2.4. Kiralanmadan Önceki Hayvan Varlığı

Tablo 3.7 Kazova İşletmesi kiralanmadan önceki hayvan varlığı

Cinsi	Irkı	Miktarı (baş)
Yonca	Esmer+Alaca	317

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.7'ye göre Kazova işletmesinde kiralanmadan önceki hayvan varlığı Esmer+Alaca ırkı olan 317 büyükbaş hayvan olduğu görülmektedir.

3.6.7.2.5. Kiralanmadan Önceki Bitkisel Üretim Çeşidi ve Miktarları

Tablo 3.8 Kiralanmadan önceki bitkisel üretim çeşidi ve miktarı

Cinsi	Ekiliş Miktarı (Dönüm)
Yonca	300
Silaj Mısır	500

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kazova işletmesinin kiralanmadan önceki bitkisel üretim çeşidine tablo 3.8'den de görüleceği üzere en fazla ekiliş 500 dönüm ile silaj mısır olduğu görülmektedir. Toplam 2 çeşit bitkisel üretim çeşidi bulunmaktadır.

3.6.7.2.6. Kiralamaya İlişkin Bilgiler

İştirakin Unvanı, Kazova Vasfi Diren A.Ş

İhaleyi Alan Firma: DİMES Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İştirake Açılan Arazi Varlığı (Dönüm): 5415 dönüm

Kültür altı Arazi Miktarı (Dönüm): 4222 dönüm

Kiralama İhalesine Katılım: 2 firma proje sunmuş, 1 projenin projesi uygun görülmüş

İhale Tarihi: 26.11.2001

Muhammen Kira: 0

İlk (2003 Yılı) Kira Bedeli KDV Hariç: 90.000.000

2019 Yılı Kira Bedeli KDV Hariç: 426.970,43

Öngörülen Yatırım Tutarı: 2.286.000

Yapılan Yatırım Miktarı (2018 Yılı Sonu): 18.045.221

Yatırımın Gerçekleşme Oranı (%): 789

İstihdam (Kişi-Daimi): 70

Sözleşme Tarihi: 01.09.2003

Teslim Tarihi: 03.10.2003

Kiralayan iştirak unvanı İştirakin Unvanı, Kazova Vasfi Diren A.Ş.'dir. 2019 yılı için belirlenmiş kira bedeli 426.970,43'tür. Kiralama yapıldığından 2018 yılına kadar ki yapılan yatırım miktarı 18.045.221'dir. toplam istihdam edilen personel sayısı 70'dir.

3.6.7.2.7. Firmanın Taahhütü

500 baş damızlık süt sığırcılığı, 300 dönüm fidan üretimi, arazi ıslahı ve bitkisel üretimidir.

3.6.7.2.8. Firma Tarafından Gerçekleştirilen Yatırımlar

Kiralayan Damlama sulama pompa ve ekipmanları, sondaj kuyuları dalgıç panosu 9 adet, sondaj kuyuları dalgıç panoları 4 adet, üzüm, vişne, kiraz, elma, şeftali, ahududu ve böğürtlen tesisi, kavaklık ve yoncalık tesisi, Amerikan asma anaçlık, kapasite olarak 912 olan 3 adet sağmal ahır, gübre çukuru (1900x 2 adet), 40 başlık rotary sistem sağım hane, 10.000 ton kapasiteli 5 adet silaj çukuru, buzağı merkezi (220 kulübede buzağı 100 adet dana), doğumhane önü kuru padoks, muhtelif ahırların revizyonu, doğumhanedir.

3.6.7.2.9. Kazova Vasfi Diren Tarım İşletmesi San. ve Tic. A.Ş.

Şirketin:

Sermayesi: 7.000.000,00

Ortaklık Yapısı: Kamu-Özel

Tablo 3.9 Kazova İşletmesinin Pay Sahiplerinin Hisse Adedi ve Sermaye Payları

Pay Sahibinin Adı/Unvanı	Hisse Adedi	Sermaye Tutarı (TL)
Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü	1.750.000,00	%25
DİMES Gıda San. ve Tic. A.Ş.	4.200.000,00	%60
Orhan Ziya Diren	350.000,00	%5
Ali Rıza Diren	350.000,00	%5
Erol Diren	350.000,00	%5
TOPLAM	7.000.000,00	%100

Kaynak: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nden elde edilen bilgilerden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

2017 yılı verilerine göre faaliyet kârı 2.159.630 TL olarak açıklanmıştır. Gelir tablosu hesaplarında süt, meyve satışlar, buğday satışları, fidan satışları, bal satışları, sebze satışları, sığır eti satışları, yem satışları, solucan yemi satışları gibi birçok satıştan 12.236.409 lira gelir

elde etmiştir. Hayvan satışlarından da kâr sağlayan işletme satışların neticesinde 577.543 lira kâr elde etmiştir. Gelir tablosuna yer alan giderler de üretim personel giderleri ve üretim giderleridir bu da 9.996.120 lira şeklindedir. Personel giderleri sadece üretim personel giderleri şeklinde değildir ayrıca yönetim personel giderleri mevcuttur bu da 1.608.972 lira şeklinde olmuştur.

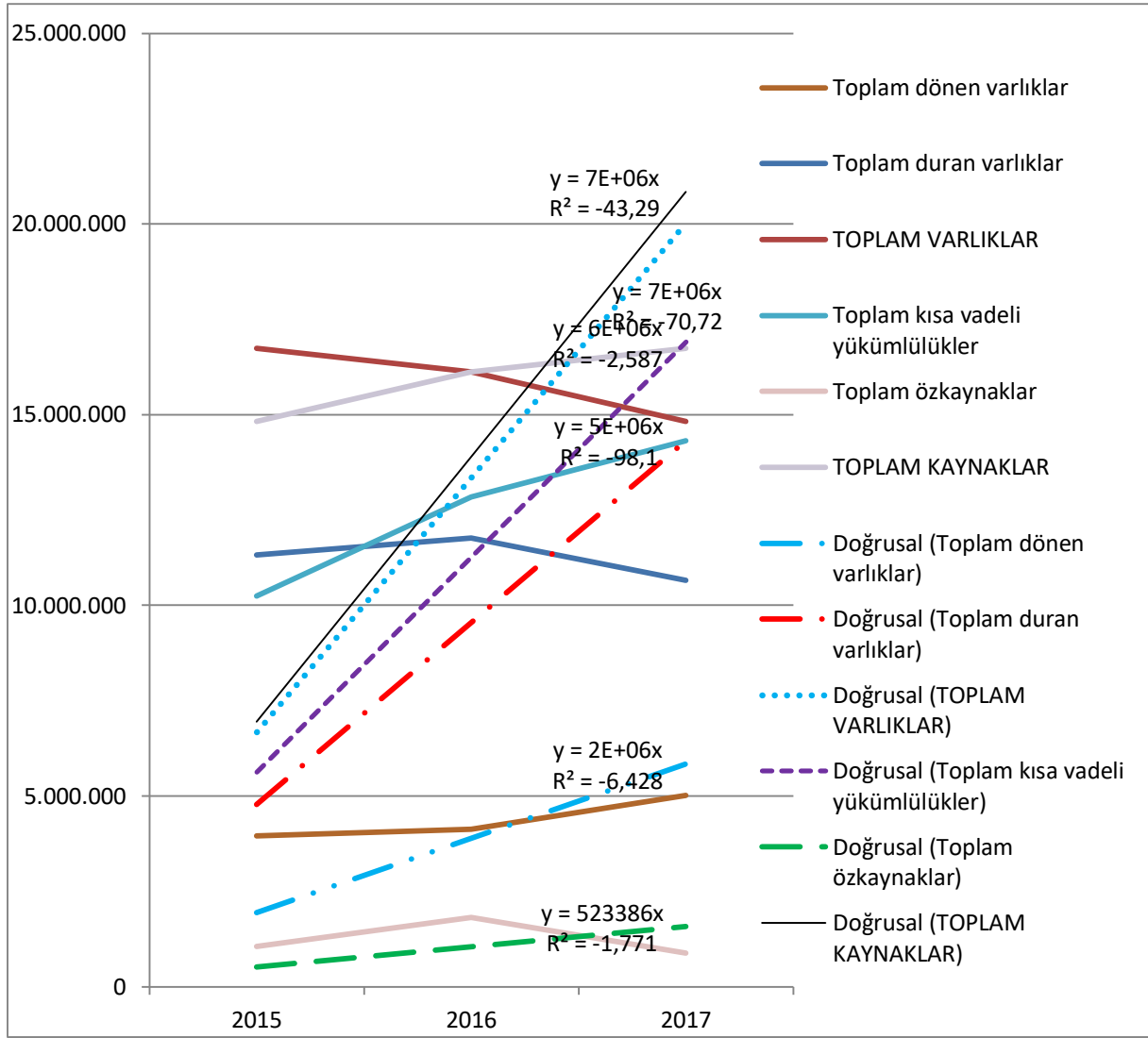
Kazova Vasfı Diren Tarım İşletmesi bağımsız denetçi tarafından 1 Ocak- 31 Aralık hesap dönemine ait finansal tablolar incelenmiş bir rapor hazırlanmıştır. Denetlenen finansal tablolar şu şekildedir: 31 Aralık 2017 tarihli finansal durum tablosu, aynı tarihte sona eren yıla ait kapsamlı gelir tablosu, aynı tarihte sona eren yıla ait öz kaynaklar değişim tablosu, aynı tarihte sona eren yıla ait nakit akış tablosu, önemli muhasebe politikalarının özetini de içeren finansal tablo dipnotlarıdır. Hazırlanan finansal tablolar, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayımlanan yorumları da kapsayan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun ve uyumlu bir şekilde hazırlanmıştır. Raporda şirketin ticaret kanunu, vergi mevzuatı ve Hazine ve Maliye Bakanlığının hazırlamış olduğu tekdüzen hesap planına uygun olarak Türk Lirası cinsinden hazırlamaktadır. Kazova Vasfı Diren Tarım İşletmesi Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Şirket veya Kazova) 2003 yılında kurulmuştur. Faaliyet alanları hayvan besiciliği ve zirai ürünlerin yetiştirilmesi alanındadır. Şirket üretmiş olduğu sütlerin hepsini Dimes Gıda Sanayi A.Ş.'ye, ürettiği meyveleriyse Dimes Gıda Sanayi A.Ş. ile Karmen Gıda Sanayi A.Ş.'ye satmaktadır. Faaliyette bulunduğu tüm arazileri, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nden kiralanmıştır. 31 Aralık 2017 tarihinden itibaren ve bu tarihte sona ermiş olan döneme ait konsolide finansal tablolar, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış olup ve 21 Mart 2018 tarihinde yayınlanması için yetki verilmiştir. Genel Kurul konsolide finansal tabloların yayımlanmasından hemen sonra değişiklik yapma yetkisine haizdir.²⁶²

²⁶² PwC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. (2018). Kazova Vasfı Diren Tarım İşletmesi Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1 Ocak-31-Aralık Hesap Dönemine Ait Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetçi Raporu. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. Ankara.

Tablo 3.10 Kazova İşletmesi 2015-2017 Yılları İtibariyle Bilançoları

VARLIKLAR	2015	2016	2017
Dönen Varlıklar			
Stoklar	1.949.140	2.554.587	3.103.209
Nakit ve nakit benzerleri	47.793	35.522	121.437
Ticari ve diğer alacaklar	411.111	76.089	528.550
Diğer dönen varlıklar	1.546.433	1.547.243	1.256.588
Toplam dönen varlıklar	3.954.477	4.123.441	5.009.784
Duran Varlıklar			
Canlı varlıklar	5.189.104	6.719.852	6.563.585
Maddi duran varlıklar	4.153.344	4.966.190	4.497.141
Maddi olmayan duran varlıklar	684.901	953	0
Ertelenmiş vergi varlığı	0	74.163	350.637
Toplam duran varlıklar	11.318.933	11.761.158	10.657.349
Satış amacıyla elde tutulan varlıklar	213.298	141.866	310.671
TOPLAM VARLIKLAR	16.731.818	16.116.465	14.825.124
KAYNAKLAR			
Kısa vadeli yükümlülükler			
Kısa vadeli krediler	5.112.345	7.305.675	5.875.395
Ticari ve diğer borçlar	4.028.947	4.887.700	86.433.447
Çalışanlara sağlanan faydalar	105.576	232.644	159.191
Dönem karı vergi yükümlülüğü	3.634	127.551	55.081
Diğer kısa vadeli yükümlülükler	230.737	287.563	342.385
Toplam kısa vadeli yükümlülükler	10.244.289	12.841.133	14.312.349
Uzun vadeli yükümlülükler			
Uzun vadeli krediler	3.137.208	980.718	504.056
Ticari ve diğer borçlar	0	0	274.455
Çalışanlara sağlanan faydalar ilişkin karşılıklar	330.924	482.288	760.864
Ertelenmiş vergi yükümlülüğü	50.237	0	0
Toplam uzun vadeli yükümlülükler			
Öz kaynaklar			
Ödenmiş sermaye	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Sermaye düzeltmesi farkları	81.464	81.464	81.464
Aktüeryal kayıp kazanç	3.966	-51.629	-236.488
Birikmiş zararlar	-6.022.964	-5.217.509	-5.964.882
Toplam öz kaynaklar	1.062.466	1.812.326	880.094
TOPLAM KAYNAKLAR	14.825.124	16.116.465	16.731.818

Kaynak: Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nden elde edilen bilgilerden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 3.1 2015-2017 Döneminde TİGEM'in Yapmış Olduğu Finansal Faaliyetleri Gösteren Doğru ve Eğri Grafiği.

Kaynak: TİGEM'den elde edilen bilgilerden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.10'ten faydalanılarak elde edilen şekilde 2015-2017 yıllarına ait finansal durumu göstermektedir.

Şekil 3.1'de incelenen 2015-2017 döneminde TİGEM'in yapmış olduğu finansal faaliyetlerinin gösteren doğrular ve eğriler gösterilmiştir. Toplam kaynaklar için eğim;

$$y = 7E+06X$$

$$R^2 = -43,29$$

İncelenen dönemde TİGEM toplam kaynakları negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, toplam kaynaklar için hızlı bir azalma gösterdiğini ifade etmektedir.

Toplam varlıklar için eğim;

$$y = 7E+06X$$

$$R^2 = -70,72$$

İncelenen dönemde TİGEM toplam varlıklar negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, toplam varlıklar için hızlı bir azalma gösterdiğini ifade etmektedir.

Toplam kısa vadeli yükümlülükler için eğim;

$$y = 6E+06X$$

$$R^2 = -2,587$$

İncelenen dönemde TİGEM toplam kısa vadeli yükümlülükler negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, toplam kısa vadeli yükümlülükler için hızlı bir azalma gösterdiğini ifade etmektedir.

Toplam duran varlıklar için eğim;

$$y = 5E+06X$$

$$R^2 = -98,1$$

İncelenen dönemde TİGEM toplam duran varlıklar negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, toplam duran varlıklar için hızlı bir azalma gösterdiğini ifade etmektedir.

Toplam dönen varlıklar için eğim;

$$y = 2E+06X$$

$$R^2 = -6,428$$

İncelenen dönemde TİGEM toplam dönen varlıklar negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, toplam dönen varlıklar için hızlı bir azalma gösterdiğini ifade etmektedir.

Toplam öz kaynaklar için eğim;

$$y = 523386X$$

$$R^2 = -1,771$$

İncelenen dönemde TİGEM toplam öz kaynaklar negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, toplam öz kaynaklar için hızlı bir azalma gösterdiğini ifade etmektedir.

3.6.7.3. TİGEM Kamu-Özel İşbirliği Çerçevesindeki Davet İlanında İstenen Belgelere İlave Olarak Mali Yeterlilikle İlgili İstenen Ek Belge ve Bilgiler²⁶³

Son iki dönem sonuna ait vergi dairesi/SMMM onaylanmış bilanço ve gelir tablosu, dönemin sonunda veya ara dönemle ilgili müteşebbis onaylı kesin/geçici özet mizan (100-999 arası hesap kodları dâhil), dönem sonu veya ara döneme ait olan Bankalar seviyesindeki nakit ve teminat mektubu kredilerinin limit ve risk bilgileri tablosu, son yıla ait Yeminli Mali Müşavir Raporu, kuruluş ile adres, ortak, statü, faaliyet konusu ve sermaye değişikliklerine ilişkin Türkiye Ticaret Sicil Gazeteleri, yapılacak olan yatırımların finansmanında kullanılacak öz kaynakların varlığını kanıtlayıcı bilgi ve belgeler, şirket ile alakalı broşür, katalog gibi tanıtıcı dokümanlar, firmanın kuruluşundan günümüze dek dönem içindeki, faaliyet konusu, ortakları, sermaye yapısı, faaliyet merkezi gibi konular itibariyle değişimi ve gelişimi, faaliyet konusu, faaliyet bölgesi ve tesisleri hakkında bilgi, ortaklar ve yöneticilerin özgeçmişlerine dair bilgiler, iştirak ve benzer kuruluşlar hakkında bilgi ile son iki dönemin sonuna ait olan vergi dairesi/SMMM/YMM onaylı bilanço ve gelir tablolarıdır.

3.6.8. TİGEM'in Kamu Özel İşbirliği İle Yaptığı Kira Sözleşmesi²⁶⁴

Yapılan tüm sözleşmelerde taraflar olmak zorundadır. Kira sözleşmelerindeyse bir taraf kiracı iken diğer taraf ise kiralayandır. TİGEM'de işletmelerini kiralarken doğal olarak kiralayan taraf TİGEM, kiracı ise bir anonim şirkettir. Daha öncede belirttiğim gibi TİGEM işletmelerini kiralanabilmesi için karşı tarafın mutlaka anonim şirket olması gerekmektedir.

TİGEM'in kira sözleşmelerinde ki ana başlıkları şu şekilde sıralamak mümkündür: Taraflar, kira konusu, kiralananın kullanılma şekli, tarafların birbirlerine yapacakları ihbar ve ihtarlar, kiracının hakları ve yükümlülükleri, kiralayanın hakları ve yükümlülükleri, kira bedeli ve ödenmesi, kira süresi ve sona ermesi, yatırım bedeli, tasfiye, tahkim, teminat, cezai şart, sözleşmenin yürürlüğe girmesi, kiralananın devir ve teslimidir.

Bütün ana başlıkların altını doldurmak ayrıntı gibi olsa da yapılan sözleşmelerin anlaşılması açısından başlıkların altlarını doldurmak gerekmektedir.

Öncelikle TİGEM'in kira sözleşmelerinde kira konularının bilinmesi gereklidir. Bu konular şu şekildedir: Araziler, bina ve yapılar, tesislerdir.

3.6.8.1. Kiralananın Kullanılma Şekli

Kiralanan, eki olarak kabul edilen Yüksek Planlama Kurul kararı, mevzuatta belirtilen usul ve esaslara göre, yapılan projedeki şekle göre ve hazırlanan fizibilite raporuna uygun

²⁶³ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Emlak ve İştirakler Daire Başkanlığı, Ankara.

²⁶⁴ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Emlak ve İştirakler Daire Başkanlığı, Ankara.

olarak kullanılır. Sözleşmenin en önemli esaslarından biriside kiracı, kiralayanın yazılı izni olmadıkça sözleşmeden doğan hak ve sorumlulukları üçüncü kişilere devredemez ve sözleşmeden doğan sorumlulukları yükleyemez. Aynı şekilde kısmen veya tamamen kiralayamaz, yapı ve tesisleri tahsis etme harici kullanamaz, kullandıramaz.

3.6.8.2. Kiracının Hakları ve Yükümlülükleri

Mevzuatta belirtilen usul ve esaslara göre, yapılan projedeki şekle göre ve hazırlanan fizibilite raporuna uygun olarak kullanarak yatırım yapmak zorundadır. Sözleşmede belirtilmeyen ancak işletme amacına uygun olarak faydalı ve lüzumlu görülecek olan yatırımları da TİGEM'in onayını almak kaydıyla yapabilir. Sözleşmede belirtilmiş olan tesislerin ıslahı, inşası gibi çalışmaları yatırım programına uyarak inşasını ve ıslahını gerçekleştirir. Çeşitli zaruri nedenlerle bu süre uzatılabilir. Kiracının sözleşmedeki usul ve esaslara aykırı hareket etmesi sonucu TİGEM müspet veya menfî zarara uğrarsa tazmin talebi saklıdır. TİGEM'in izni ve onayı olmadan, sözleşme usullerine aykırı iş yapılması sonucu, TİGEM sözleşmeyi feshetme hakkına sahiptir. Kiracı kiralamış olduğu işletmedeki her türlü ağacı, modern ziraat teknolojisine uygun olarak bakmak, ıslah etmek ve pazarlamakla sorumludur. Duruma göre kendi tesislerinde de değerlendirebilir. Kiracı, meyve bahçesi ve ağaçlığın vasfını kaybetmemesi ve herhangi bir değişime uğramaması için korumak, kurumuş ve eskimiş olan ağaçları keserek yerine yenilerini diker. Gayrimenkul üzerindeki ağaçların veya bahçelerin tür ve değişim hakkı TİGEM'e aittir. Kiracının imzaladığı sözleşme ekinde belirtilen fizibilite raporlarına uygun olarak gerekli sulama sistemlerini kurmak, su kuyularını açmak ve verimliliği arttıran modern ziraat tekniklerini kullanmak mecburiyetindedir. Kiracı çevre sağlığına önem vermelidir. Projelere uygun şekilde gayrimenkul üzerindeki tesisi yıkmak, yenilemek veya modernleştirmek zorundadır.

3.6.8.3. Kiralayanın Hakları ve Yükümlülükleri

Sözleşmeler imzalanmadan önce ve imza aşamasında her iki tarafta ortaya irade koyar. Belli haklar talep eder ve anlaşma sağlanırsa sözleşme imzalanır. Her şeyden önce sözleşmeler imzalanırken iki tarafta dürüstlük kurallarından ödün verilmemelidir. Taraflar azami özeni göstermek zorundadır. Bu bölümde kiralayanın yani konunun muhatabı olan TİGEM'in hak ve yükümlülüklerinden bahsedilecektir.

3.6.8.3.1. Fesih Hakkı

Kanunun cevaz verdiği ve sözleşme eklerinde bulunan ihlal edilmesi durumunda kiralayanın sözleşmeyi feshetme hakkı bulunmaktadır. Sözleşmede belirtilen müspet veya menfi sakatlık durumlarında feshetme kiralayan işbu sözleşmeyi feshedebilir. TİGEM herhangi bir aykırılık tespit ettiği durumlarda aykırılığın giderilmesi amacıyla ihtar eder ve işin önemine göre uygun bir süre verir. Verilen süre sonunda aykırılık giderilmezse TİGEM'in fesih hakkı doğar.

3.6.8.3.2. Yükümlülükleri

TİGEM, kiracının yapacağı, işletmenin amacına uygun ve kira sözleşmesine aykırı olmayan inşaat, ıslah çalışmaları ve işletmenin açılması için resmi makamların talep edeceği her türlü bilgi ve belgeyi vermek zorundadır. Kiralananla ilgili olarak işletmenin amacına uygun konularda üçüncü şahıslar aleyhine dava açmak, kiracı veya dava açma yetkisi vermek. TİGEM inceleme yaparken inceleme ve araştırma yaparken kiracının ticari sırlarını ve üretim metotlarını saklamak zorundadır.

3.6.8.3.3. Kira Bedeli ve Ödenmesi

Maktu kira bedeli, yıllık olarak ve dolar üzerinden alınır her takvim yılı başında peşin olarak ödenmektedir. Yıllık maktu kira bedeli sermaye payı karşılığında peşin ödenir. Takip eden yıllara ait maktu kira bedeli sermaye artırımlarında TİGEM payına karşılık gelecek oranda peşin, tersi durumlarda her mali yılı takip eden ay içerisinde ödenir. Kira bedeli ödemelerinde şirketin ana sözleşmesinin 6 maddesinde belirtilen hükümler uygulanır. Belirlenen kira bedeli açık bir şekilde olmalı, kesilen faturaya KDV eklenerek TİGEM'e ödenecektir. Kira bedelinin sermaye payına veya sermaye artırım payına karşılık ödenmesi durumunda da kesilecek olan faturanın KDV'si ayrı olarak TİGEM'e ödenecektir. Sözleşmede belirtilen kira bedeli sözleşme süresi içerisinde, şirketin sermaye artırımında TİGEM'in sermaye payını karşılamazsa kira miktarı sözleşme süresi için, TİGEM'in sermaye payının karşılığını karşılayacak kadar kendiliğinden artmış olarak kabul edilmektedir.

3.6.8.3.4. Kira Süresi ve Sona Ermesi

Kira sözleşmesi belirli bir yıl olarak imzalanır. Kira süresi sonunda taraflar anlaşma sağarlarsa tekrardan bir sözleşme yapılarak kiracılık ilişkisini devam ettirilebilir. Kira sözleşmesi yenilenmezse ana ve kira sözleşmeleri ekinde daha önce belirlenmiş olan projeler, fizibilite raporlarında belirtilen yatırımlar sonucu ortaya çıkacak menkul, gayrimenkul ve

eklentileri, kira sözleşmesi sonunda TİGEM'e bedelsiz olarak devredilecektir. Belirli bir tarihten başlayan her yıl bir kira dönemidir.

3.6.8.3.5. Yatırım Bedeli

Yatırım bedeli Türk Lirası üzerindendir. Sözleşmede belirtilen fizibilite raporlarında sabit yatırımlar ile işletmenin devamlılığı açısından zorunlu unsurlara yapılan veya yapılacak makine ve teçhizat gibi menkul yatırım bedelleri, telif, know-how, patent, marka, lisans gibi hak karşılığında yapılan yatırım bedelleri veya eklenti mahiyetindeki gayrimenkule (su kuyuları, yollar, kanallar, tahliye, hafriyat gibi her türlü imar ve ıslah çalışmaları) yapılan veya yapılacak olan yatırım bedellerini tarif eder. Bu sözleşme eki olan fizibilite raporlarında belirtilen yatırımların toplam bedeli TİGEM hariç şirketin kurucu ortakları tarafından karşılanarak yerine getirilir. Kiracı yapmış olduğu yatırımlara karşılık hiçbir bedel talep edemez, kira ve sair borçlarına karşılık olarak mahsup edemez. Yatırım bedeli karşılığı olarak kiracı tarafından getirilen her türlü mal ve haklar başkalarına devredilemez, üzerinde rehin ve sair hak tesis edilemez.

3.6.8.3.6. Tasfiye

Kira sözleşmesi herhangi bir nedenle sona ermesi durumunda 7 gün içerisinde işletme faaliyetlerine son verilerek kiralanan kiralayana teslim edilir. Kiracının ödemesi gereken vergi, resim, harç gibi mali yükümlülükleri ve kiracı tarafından ödenmesi gereken ve kiracı ile birlikte kiralayanında sorumlu olduğu, tazminat belirlenir. Kiracının kiralanan sözleşmeye uygun olmayan vermiş olduğu zararlar tespit edilir. Kiracının verdiği zararların sonradan ortaya çıkması durumunda kiracının sorumluluğu devam eder. Kiracının elektrik, su, gaz vs. kullanmasından doğan borçlar tespit edilir. Kiracının temin etmiş olduğu yatırım bedelinin karşılığında yatırım malları ve hakları, işletmeden çıkarılamaz bu mal ve hakların mülkiyeti bütünüyle TİGEM'e aittir. Kiracının sözleşmede belirlenen yatırım bedelleri ve normal kullanım dışında bozulan, tahrip edilen yatırım mallarının bedeli kiracı tarafından TİGEM'e ödenir. Kiracının tespit edilen bütün borçları ifa edildikten sonra teminatlar serbest bırakılır. Eğer kiracının tespit edilen borçlarını teminatlar karşılamaz ise, kiracıya ait hak ve mallar üzerinde hapis hakkı vardır.

3.6.8.3.7. Tahkim

Taraflar arasında sözleşmenin yorumlanmasından, uygulanmasından ve yerine getirilmesinden, feshinden çıkacak her türlü uyuşmazlıklar hakem kararıyla çözülür. Hakemler Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarından seçilir. Bunlar Türkiye Cumhuriyeti hukuk kurallarını

uygularlar. Hakemlere verilecek ücreti taraflar günün koşullarına göre aralarında belirler. Uyuşmazlık çıkaran taraf hakemini belirleyerek karşı tarafa bildirir ve hakemini tayin etmesini söyler. İhtarı alan taraf 10 gün içinde hakemini tayin ederek bildirir. Hakemler ihtilaf çıkaran tarafça yapılan tebligat üzerine 10 gün içinde toplanarak baş hakemi seçerler. Baş hakemin seçimiyle oluşturulmuş hakem heyeti ihtilaf çıkaran tarafa süre vererek dava açmasını söyler. Hakem heyeti dava açılmasını takiben 6 ay içinde kararını verir. Kararlar oy çokluğuyla alınır.

3.6.8.3.8. Teminat

Kiralayan anonim şirketinin TİGEM haricindeki başka kurucuları, maktu kira bedeli ifaya eklenen cezai şart ve tazminat borcu gerçekleşebilecek her türlü hasar ve zararlara karşılık olarak sözleşme eki olan fizibilite raporunda belirtilmiş olan işletme sermayesi dâhil olan toplam yatırım bedelinin %10 tutarında belirli bir ABD doları veya bunun TL karşılığını rücu, kayıtsız şartsız, ilk talep edildiğinde paraya çevrilebilir kesin teminat mektubunu, en geç bu sözleşmenin yürürlüğe girdiği tarihte idareye verecektir. Banka teminat mektupları zaman içerisinde değişen şartlara uyum sağlamak kaydıyla teminat mektubunun verildiği tarihten itibaren başlamak üzere her 12 ayda bir yenilenir. Teminat mektubunun kısmen paraya çevrilmesi için meydana gelecek eksilmeler paraya çevrilmeyi müteakip en geç 1 ay içerisinde belirtilmiş olan teminat mektubunun tamamı nakde çevrilerek irat kaydedilir. Kiracı anonim şirketin TİGEM hariç kurucu ortakları borçlara karşı müteselsilen sorumludurlar. Kurucu ortaklar herhangi bir sebeple kurucu ortaklıktan ayrılmaları durumunda B grubu hisselerini devralanların kira borcundan dolayı TİGEM'e karşı müteselsilen sorumlu olacağına dair taahhütname vermeleri zorunludur. Verilmezse yapılan hisse devri hükümsüz kalacaktır. Kira bedeli artarsa teminat miktarı da artar.

3.6.8.3.9. Cezai Şart

Maktu kira bedelinin ödenmesinde geciken kiracı, geciken kira bedelinin her ayı için %1.5'ini ifaya eklenen cezai şart olarak öder. Sözleşme eki olan fizibilite raporunda belirtilen yatırımın sözleşme terminine uygun olarak yürütülmemesi durumunda terimde belirtilen zamandaki yatırım bedelinin %1.5'ini geciken her ay için ifaya eklenen cezai şart olarak öder. Kiracı, TİGEM ile ilgili olmayan bir nedenle ve sözleşmeyi uygun olmayan bir şekilde feshederse kalan yatırım bedelini cezai şart olarak öder. TİGEM bu sözleşmenin usulüne uygun olarak yürürlüğe girmesinden itibaren 6 ay içinde kiraya verdiği gayrimenkul ve mütemmim cüzleri ile eklentilerini teslim etmemesi durumunda, 1 yıllık maktu kira bedelini ifaya eklenen cezai şart olarak kiracıya öder.

3.6.8.3.10. Sözleşmenin Yürürlüğe Girmesi

Taraflarca kararlaştırılan sözleşme, Yüksek Planlama Kurulunun onayından sonra noter aracılığıyla onaylanır. Noter masraflarının maddi sorumluluğu da kiracıdadır. Anonim şirket tüzel kişilik kazandığı anda sözleşme yürürlüğe girer.

3.6.8.3.11. Kiralananın Devir ve Teslimi

Kira konuları sözleşmenin yürürlük kazanmasından sonra TİGEM'in talebi üzerine oluşturulacak komisyon tarafından tutulacak tutanakla teslim edilir.

Geçici Madde 1- Kiraya verilen işletmenin canlı ve cansız menkul tarafların teklif ve kabulü halinde kiracıya bedeli karşılığı devredilir. Devir bedeli TİGEM tarafından kurulacak komisyonca tespit edilir. Bunlarla ilgili anlaşma protokolü sözleşme eki olur. Ekili ve dikili ürünlere yapılan toprak hazırlığı ve her türlü girdi masrafları TİGEM hariç diğer kurucu ortak veya ortaklardan peşin olarak alınır.

Tablo 3.11 Kiralayan ve kiracı tarafları

Kiralayan	Kiracı
Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü	 A.Ş.'yi temsil eden kurucu ortakları

Kaynak: TİGEM verilerinden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kiralanan işletmenin devir teslimi yapılırken kiralayan ve kiracıların açık isimleri belirtilmelidir. Tablo 3.11'de belirtildiği gibi kiralayan kurum Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü iken, kiracı işe A.Ş ticaret ortaklarıdır.

KİRACI A.Ş.'nin İŞBU KİRA SÖZLEŞMESİNDEN DOĞAN HER TÜRLÜ EDİMİNİ TAAHHÜT EDEN KURUCULAR.

3.6.8.3.12. Sözleşmeler Gerçekleşirken Davet İlanında İstenen Belgelere İlave Olarak Mali Yeterlilikle İlgili İstenen Ek Belge ve Bilgiler²⁶⁵

Son iki dönem sonuna ait vergi dairesi SMMM onaylı bilanço ve gelir tablosu fotokopileri, dönem sonu veya ara döneme ait firma onaylı kesin/geçici özet mizanı (100-999 arası hesap kodları dâhil), dönem sonu veya ara döneme ait olan bankalar nezdindeki nakit ve teminat mektubu kredilerinin limit ve risk bilgileri tablosu, son yıla ait Yeminli Mali Müşavir Raporu Kuruluş ile adres, ortak, statü, faaliyet konusu ve sermaye değişikliklerine ilişkin Türkiye Ticaret Sicil Gazeteleri, yapılacak yatırımların finansmanında kullanılacak öz

²⁶⁵ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Emlak ve İştirakler Daire Başkanlığı, Ankara.

kaynakların varlığını kanıtlar nitelikte belge ve bilgiler, firma ile ilgili broşür, katalog gibi tanıtıcı dokümanlar, firmanın kuruluşundan günümüze kadar olan dönem içindeki; faaliyet konusu, ortakları, sermaye yapısı, faaliyet merkezi gibi konular itibarıyla gelişimi ve değişimi, ortaklar ve yöneticilerin özgeçmiş bilgileri, faaliyet konusu, faaliyet bölgesi ve tesisleri hakkında bilgi, iştirak ve kardeş kuruluşlar hakkında bilgi ile son iki dönem sonuna ait vergi dairesi/SMMM/YMM onaylı bilanço ve gelir tablosudur.

3.6.9. TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi Genel Çerçevesi²⁶⁶

TİGEM sözleşmelerini gerçekleştirirken belli esas ve usullere göre yapmak zorundadır. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ve Türk Ticaret Kanunu esas olarak kabul edilmektedir.

Şirket ana sözleşmesinde de aynı kira sözleşmesinde olduğu gibi alt başlıklar bulunmakta olup bunlarında altının doldurulması gerekmektedir.

Bu alt başlıkları sırasıyla şu şekilde sıralanmaktadır: Kuruluş, şirketin unvanı, amaç ve konu, şirketin merkez ve şubeleri, şirketin süresi, sermaye ve hisse senetlerinin nev'i, hisse senetlerinin devri ve devir yasağı, yönetim kurulu ve süresi, yönetim kurulu toplantıları, şirketi temsil, ilzam ve yönetim kurulu üyelerinin görev taksimi, yönetim kurulunun ücreti, denetçiler ve görevleri, genel kuruldur. Alt başlıklar belirli bir sıraya göre sıralamakta olup eksik hususların olmamasına özen gösterilmektedir.

Toplantıda komiser bulunması, ilan hesap dönemi, kârın tespiti ve dağıtımı, ihtiyat akçesi, fesih ve tasfiye, kanuni hükümler, damga vergisi, kurucular

3.6.9.1. Kuruluş

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 1. Maddesinde;

<u>Sıra No:</u>	<u>Kurucuların Adı Soyadı</u>	<u>İkametgah Adresi</u>	<u>Uyruğu</u>
1.	Tarım İşletmeleri Gen. Müd.	Karanfil Sok. No:62	
2.		Bakanlıklar/Ankara	T.C.
3.			

Şirketin Unvanı

Şirketin unvanı Tarım İşletmesi Sanayi ve Ticaret Anonim Şirkettir.

Bu ana sözleşmenin 1. maddesinde belirtildiği gibi sırayla şirket ortaklarının adı soyadı ya da kurumun adı, ikametgah adresi ve uyruğu belirtilmelidir. Ayrıca şirketin ticaret unvanı da olmak zorundadır.

²⁶⁶ Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Emlak ve İştirakler Daire Başkanlığı, Ankara.

3.6.9.2. Amaç ve Konu

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 2. maddesinde şirketin amaç ve konusu ile ilgili hususlara değinilmektedir: Ülkenin bitkisel ve hayvansal alanda üretim yapmasını sağlamak, ıslah çalışmaları yapmak ve çeşitliliği arttırmaktadır, damızlık hayvan, tohum, fidan ve benzerleri ile ürettiği spermaları yetiştiricilere ulaşmasını sağlamak, tarımsal üretim ve verimliliği arttıracak üretim teknolojilerini yenileyerek, sulanabilir alanları sulamaya açmak verimi arttırarak kâr sağlamak, her türlü ticari ve sınai alanda kendini geliştirmek ve çeşitli araştırmalar yapmak, tarımsal üretim için her ne tesis kurulması gerekiyorsa ve pazarlama faaliyeti gerçekleştirilecekse onu sağlamaktır. TİGEM işletmelerini kiralayan firmalar, daha öncede belirtildiği gibi TİGEM kiralanacak işletmede hangi faaliyetler yapıyorsa, yine benzer faaliyetler yapmak şartıyla kiralanır. Bu maddede ona vurgu yapılmıştır.

Şirket tüm bunları yaparken asla tekelleşmeye giremez ve çiftlik turizmi gibi faaliyetlerde bulunamaz. Şirket amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyet gösterdiği bazı konular şunlardır: Ülke tarımının ve bu tarıma bağlı olan sanayiinin ihtiyacı olan mal ve hizmet üretimi, ürettiği tüm bitkisel ve hayvansal ürünleri işleyebilecek et, süt ve balıkçılıkla ilgili entegre tesisleri kurmak. Amaç ve konusuyla ilgili uluslararası piyasa ile ticaret yapmak, tarımın her türlü alanında faaliyette bulunmak, damızlık ve besi hayvanı yetiştiriciliği, küçükbaş ve büyükbaş hayvancılık, soğuk hava tesisleri kurmak ve et kombinası kurulması. Üretim yaptığı alanlarla ilgili fabrikaların kurulması, hammaddesi süt olan ürünlerin üretimi, balıkçılık faaliyetleri, şirketin konusuyla alakalı ham, mamul ve yarı mamul ambalaj maddeler üretmek, şirketin faaliyette bulunduğu alanlarla ilgili hem yurtiçinde hem de yurtdışında uluslararası kara, hava ve deniz taşımacılığı yapmak, şirket faaliyette bulunduğu alanla ilgili olarak iç ve dış piyasadan olmak üzere çeşitli vadelerle istikrazlar alabilir, şirket kendi haklarını ve bu haklarla ilgili olarak vadesi gelen alacaklarını tahsil etmek için teminat sağlanabilir, işletme ve tesislerin ihtiyacı olan elektrik veya ihtiyaç duyulacak diğer maddeleri üretmek, tohum üzerine ve bitkisel üretim faaliyetlerinde, çiçekçilik, seracılık ve sebze tohumculuğu üretimi yapmak. Kiralama sözleşmeleri düzenlenirken bunlardan hangileri yapılacaksa, sözleşmede belirtilmek zorundadır.

Bunlardan başka ilerleyen dönemlerde şirket için faydalı olabilecek alanlarda faaliyet gerçekleştirmek isterse, Yüksek Planlama Kurulunun kararlarına aykırı olmamak kaydıyla TİGEM'in uygun görüşüne başvurularak Yönetim Kurulu teklifi üzerine Genel Kurul'un onayına sunulacak ve konuyla ilgili karar alındıktan sonra olumlu olması halinde şirket yapmak istediği alanlarda da faaliyet gösterebilir.

3.6.9.3. Şirket Merkez ve Şubeleri

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 3. maddesinde; şirketin merkezi neresi olduğu ve açık adresi yazılmalıdır. Adres değişikliği yapması halinde ticaret siciline tescil, Türk Ticaret gazetesine ilan ettirilir ve ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirilir. Tescil edilmiş ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış kabul edilir.

3.6.9.4. Şirketin Süresi

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 4. maddesinde; Şirketin süresi kesin kuruluşundan başlamak üzere belli bir süre yıl olarak belirtilir. Kararlaştırılan süre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından izin alınarak değiştirilebilir.

3.6.9.5. Sermaye ve Hisse Senetlerinin Nev'i

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 5. maddesinde;

233 sayılı KHK. M.27/2 gereği TİGEM'in şirket sermayesine katılma payı sermaye artırılması halinde dahi %15'den aşağı düşürülemez.

Şirketin sermayesi belirli bir değeri vardır. Bu sermaye her biri belli bir lira kıymetinde hisseye ayrılmıştır. Şirket tüzel kişiliği aynı zamanda kiracı taşıyacağından bu işlem takas hükmündedir. Kira alacağının sermaye taahhüt borcundan fazla olması halinde TİGEM dışındaki şirket ortakları bakiye borçlarını mali yılı takip eden Ocak ayı içinde TİGEM'e öder. Kira borcunun ödenmesinden diğer kurucu ortaklar TİGEM'e karşı müşterek ve müteselsilen sorumludur. Şirket tüzel kişiliğinin ödeme imkânının olmaması hallerinde yukarıda kimlikleri belirtilen diğer kurucu ortaklar kira miktarını müşterek ve müteselsilen öderler.

Hisse senetleri A ve B grupları olarak ikiye ayrılmıştır. A grubu hisse senetleri imtiyazlı hisse senetleridir. Bu grup hisse senetlerine çeşitli imtiyazlar sağlanmaktadır: A grubu hisse senetleri şirket sermayesinin belli bir yüzdesine karşılık gelmektedir. Bu senetlerin şirket esas sermayesine oranı; sermaye artırımını veya sermaye değişikliği ile hiçbir surette değişmeyecek ve sınırlandırılmayacak şekilde hisse senetleri alımında rüçhan hakkı vardır. A grubu imtiyazlı hisse senetleri sahipleri kendi aralarından yönetim kuruluna iki ve denetim kuruluna bir üye seçme hakkına sahiptirler. Şirketin TİGEM'den kiraladığı arazilerde yapacağı esaslı değişiklikler, ıslah çalışmaları ve üzerine kuracağı tesislerle ilgili olarak TİGEM'in izninin alınması zorunludur. İleride sermayenin arttırılması veya bedelsiz pay verilmesi halinde A grubu hisselerine verilecek hisseler yine aynı imtiyazlara sahip olacaktır.

3.6.9.6. Hisse Senetlerinin Devri ve Devir Yasağı

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 6. maddesinde hisse senetlerinin devri ve devir yasağı hükümler belirtilmiştir. Bu hükümler şunlardır: A grubu hisse senetlerinin devri serbest olup şirketin bu devirleri pay defterine kayıttan imtina etmesi söz konusu değildir. B grubu hisse senedi sahiplerinin bu tür devirlerde ön alım hakkı vardır. B grubu hisse senetlerinin devredilmesi yatırımların bitiminden sonra mümkün hale gelmektedir. A grubu hisse senetlerinin devri yatırımların tamamlanmasından sonra mümkün olup A grubu hissedarlara teklif edildikten ve bunların ön alım hakkını kullanmayacakları anlaşıldıktan sonra yapılabilir. Aksi takdirde hisse senedi devri hükümsüz bir hal alır.

3.6.9.7. Yönetim Kurulu ve Süresi

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 7. maddesinde yönetim kurulu ve süresi ile ilgili hususlar belirtilmiştir.

TİGEM; şirket yönetim kurulunda, tüzel kişiliğine temsilen A grubu hisselerine karşılık iki üye bulundurur. TİGEM Türk Ticaret Kanunu gereğince ortakların yetkili olduğu tüm haklara kavuşmuştur. Şirketin işleri ve idaresi Genel Kurul aracılığıyla Türk Ticaret Kanunun ilgili hükümleri dairesinde a grubu hisse senedi sahipleri tarafından gösterilecek adaylar arasından 2 üye, diğer hissedarlar arasından genel kurulda seçilecek 3 üyeden oluşan 5 kişilik bir yönetim kurulu tarafından yerine getirilir. Yönetim kurulu üyeleri en çok 3 yıl için seçilebilirler. Genel kurul ihtiyaç halinde yönetim kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.

Yönetim kurulu üyeleri genel kurul tarafından belli bir usulde seçilirler. A grubu hisselerine sahip olanlardan 2 kişi ve B grubu ortaklardan 3 kişi olmak üzere oy çokluğu ile seçilir.

3.6.9.8. Yönetim Kurulu Toplantıları

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 8. Maddesinde yönetim kurulu toplantılarının nerede ve nasıl yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Yönetim kurulu şirket işlerinin görüşülmesi için istediği her zaman toplanabilir. Ancak her ay en az 1 defa toplanması zorunludur. Toplantı yapılacak yer şirketin merkezidir. Toplantıların şirketi merkezinde yapılması zorunlu değildir. Merkez dışındaki şubelerde, işletmelerin bulunduğu yerlerde veya şirket işlerinin yapılacağı bir yerde de toplanması mümkündür. Toplantılarında ve karar verirken T.T.K'nin 330. Maddesi hükümleri uygulanır.

3.6.9.9. Şirketi Temsil, İlam ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Taksimi

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 9. maddesinde şirketi temsil, ilzam ve yönetim kurulu üyelerinin görev taksimi belirtilmiştir.

Şirketin yönetimi ve dışarıya karşı temsil edilmesi yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu şirketi ilzam edecek imzalar ile bunların sayısını bir sirküler yayınlamak ve Türk Ticaret Siciline de tescil ettirerek belli ederler. Şirket temsilcileri, şirketin amaç ve konusuna ve şirketin yetkilerine giren her çeşit iş ve muameleleri şirket adına yapmaya ve şirketin ticaret unvanını kullanmaya yetkilidirler. Belli konularda yönetim kurulunun karar alabilmesi için en az 4 üyenin olumlu yönde görüş sunması gerekir.

3.6.9.10. Yönetim Kurulunun Ücreti

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 10. maddesinde yönetim kurulu üyelerinin ücretiyle ilgili hususlar belirtilmiştir.

Yönetim kurulunun üyeleri, her toplantı için belirli bir ücret almaktadır. Verilecek olan ücreti genel kurul karar verir.

3.6.9.11. Denetçiler ve Görevleri

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 11. maddesinde TİGEM denetçilerinin görevleri ve nasıl seçildikleri belirtilmiştir.

Genel kurul gerek hissedarların arasından gerekse dışarıdan en çok 3 yıl için bir veya birden fazla denetçi seçer. Bunlardan 1/3'ü A grubu hisse senedi sahipleri aracılığıyla belirlenen adayların arasından atanır. Denetçilerin sayısı 3'ü geçemez.

İlk denetçi olarak

TİGEM Temsilcisi

.....

.....

Şirketin gerçekleştirmiş olduğu yatırımlar ve şirketin hesapları her yıl TİGEM'in belirleyeceği bir bağımsız denetçi tarafından denetlenir ve raporları ortaklara verilir ve genel kurulda okunur.

3.6.9.12. Genel Kurul

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 12. maddesinde;

Genel kurul toplantılarında şu esaslar uygulanır: Davetin usulü: Genel kurullar olağan ve olağanüstü olarak toplanır. Bu toplantılara davette T.T.K'nin 355, 365, 366 ve 368. Maddeleri uygulanır. Toplantı zamanı: Olağan genel kurul şirketin hesap devresi sonundan

itibaren üç ay içinde ve yılda en az 1 defa, olağanüstü genel kurullar ise şirket işlerinin icap ettirdiği hallerde ve zamanlarda toplanır. Oy verme ve vekil tayini: olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında oy verme işlemlerinde hissedarların veya vekillerinin tek hisse için tek oyu vardır. Oylar açık oy usulüyle kullanılır. Müzakerelerin yapılması ve karar nisabı: hissedarlar arasından oy çokluğu ile divan başkanı seçilir. Genel kurul toplantılarının tutanakları her toplantıdan sonra tutanak defterlerinde korunur. Toplantı yeri: Genel kurullar şirketin merkezinin belirtildiği bir adreste veya yönetim merkezinin olduğu şehrin belli bir yerinde toplanır.

3.6.9.13.Toplantıda Komiser Bulunması

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 13. maddesinde; Gerek olağan gerekse olağanüstü genel kurul toplantılarında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı komiserinin bulunması ve toplantı zabıtlarının ilgililer ile imza etmesi şarttır. Komiserin huzurunda gerçekleştirilecek genel kurul toplantılarında alınacak olan kararların geçerlilik kazanması için komiserin imzasından geçmelidir.

3.6.9.14.İlan

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 14. maddesinde; Şirkete ait ilanlar Türk Ticaret Kanununun 37. maddesinin 4. Fıkrası saklı kalmak üzere şirketin bulunduğu yerdeki herhangi bir gazeteye ilandan 15 gün önce yapılır. Mahallinde gazete yayınlanmadığı zaman ilan en yakın yerdeki gazete ile yapılır. Genel kurulun toplantıya çağrılmasına ilişkin ilanlar ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere en az 2 hafta önce yapılması zorunludur.

3.6.9.15.Hesap Dönemi

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 11. maddesinde; Şirketin hesap yılı Ocak ayının ilk günü başlar ve Aralık ayının sonuncu günü sona erer. Ancak birinci hesap yılı şirketin kesin olarak kurulduğu tarihten itibaren başlar ve o senenin aralık ayının sonuncu günü sona erer.

3.6.9.16.Kârın Tespiti ve Dağıtımı

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 16. maddesinde; Şirketin genel masrafı ile belli amortisman bedelleri gibi şirketçe ödenmesi veya ayrılması zaruri olan miktar hesap yılı sonunda tespit edilen gelirden indirildikten sonra kalan para kârı ifade eder. Bu açıdan meydana gelecek kârdan önce %5 kanuni ihtiyat akçesi ayrılır ve kalandan

itfa edilmemiş hisse senetlerinin bedelleri ödenen kısmına %20 oranında birinci temettü verilmesine yetecek miktar çıkarılır.

3.6.9.17.İhtiyat Akçesi

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 17. maddesinde; Şirket tarafından ayrılan ihtiyat akçeleri hakkında T.T.K'nin 466 ile 467. Maddelerinin hükümleri uygulanır.

3.6.9.18.Fesih ve Tasfiye

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 18. maddesinde; Şirket, Türk Ticaret Kanununda yazılan sebeplerle infisah eder veya fesih edilmesi sağlanır. İflastan ayrı bir nedenden dolayı fesih ve infisahı halinde tasfiye genel kurulca seçilecek tasfiye memurları aracılığıyla icra edilir. Tasfiye işlemleri Türk Ticaret Kanununun ilgili hükümleri nedeniyle gerçekleştirilir.

3.6.9.19.Kanuni Hükümler

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 19. maddesinde; Bu ana sözleşmede bulunmayan hususlar hakkında Türk Ticaret Kanununun hükümleri uygulanır.

3.6.9.20.Damga Vergisi

TİGEM'in Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin geçici maddesinde; Yapılan sözleşme ile hesaplanan damga vergisi, damga vergisi kanunu hükümlerince tescil ve ilan tarihinden başlayarak 3 ay içinde vergi dairesince ödenecektir.

3.6.10. Kamu Özel İşbirliklerinin Başarısı İçin Gerekli Koşullar

Kamu özel işbirliği projelerinden paranın karşılığının alınabilmesi, pek çok koşulun bir arada bulunmasına bağlıdır. Kamu özel işbirlikleri her hizmette veya işte kullanılınca başarı ile sonuçlanacak diye bir kaide yoktur ekonomik koşulların ve siyasi iradenin istikrarlı olması, mevzuatın sade olması, idare ve özel sektörün iş yapabilecek nitelikte ve yapılacak olan işin konusu ve usulü bakımından kamu özel işbirliğine aykırı olmaması gerekir.²⁶⁷

Kamu özel işbirliklerinin başarılı olabilmesinin önündeki bazı temel sorunlar şunlardır:²⁶⁸ Kamunun ortaklık düşüncesinden uzak olmuş olması ve işletmecilik merakı, bürokrasiden ileri gelen proje izinlerinin zaman alması ve birçok kurumun yetkili olması, kurumlar arası iletişim eksikliği, kamu özel işbirliği projelerini karşılayacak seviyede bir

²⁶⁷ Evren, 2016: 111.

²⁶⁸ Güngör, 2012: 48.

mevzuatın olmaması veya çok karışık olması, projelere toplumun tepki verme olasılığının olması ve tepki olması halinde gerçekleşebilecek siyasi riskler sebebiyle kamu ve özel sektörün çekingen davranması, kamu görevlilerinin mali ve ceza sorumluluktan kaçması, tip sözleşmelerde aynı hataların tekrarlanması, kamu özel işbirliği modellerinin ve modelin uygulama alanının sektörel olarak dardır, yargı, yatırımcı ve idarenin birbirlerini anlayamaması, güçlü bir kamu, özel sektör ve sivil toplumun yokluğudur.

Kamu özel işbirliklerinin tüm kesimler tarafından başarılı diye adlandırılması ve konusu geçen diğer şartların gerçekleşmesi için gerekli şartlar; rekabet, bilgi edinme ve açıklık, mevzuat birliği ve kamu özel işbirliği projelerinde denetim mekanizmalarının kabul edilmiş ve uygulanacak olmasıdır.

3.6.10.1.Rekabet

Kamu özel işbirliklerinin özellikle kendisi rekabeti olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu olumsuzluğun en baş sebebi, yapım, işletme ve bakım gibi unsurların ayrı olarak ihale edileceği yerde tek bir ihale ile verilmesidir. İkincisi de projelerin hazırlık maliyet olarak fazla olması ve toplam maliyeti arttırması nedeniyle özellikle küçük girişimcileri sürecin dışına itmekte ve bu durum rekabeti olumsuz yönde etkilemektedir.²⁶⁹

Kamu ihale kanunun 5. Maddesinde olan hükmün amacı, birden fazla isteklinin yapabileceği işlerin bir ihalede bir araya getirilememesi, bu sayede katılımın ve rekabetin artması; idarenin ihtiyaç hissettiği mal veya hizmeti en kaliteli ve en uygun şekilde elde etmesini sağlamaktır.²⁷⁰

Kamu özel işbirlikleri projelerinin büyüklüğü, ülkedeki küçük yatırımcıların yabancı yatırımcılarla rekabet edememesine neden olabilir. Ayrıca kamu özel işbirliği projelerinde idarenin yapacağı birçok işi aynı zamanda ihale etmesi, idarenin yapacağı hizmetler ve yapım işi ihalelerinin olmamaya başlaması ve yerel şirketlerin güç kaybetmesine neden olabilmektedir. Yerel şirketler güç kaybederse ekonomide bozulmalar meydana gelir. Meydana gelecek ekonomik bozulmalar ise, mevzuata ve ihale dokümanlarına, alt yüklenicilerin yerel şirket olması, işçilerin Türk vatandaşı olması, belirli oranlarda mal ve hizmetin tedarikinin yerel şirketlerden sağlanması, ihtiyaç olan malların bazılarının yerli üretim olması, proje şirketinde yerli ortakların bulunması gibi yerli sermayeye çeşitli avantajlar sağlanmasına yönelik hükümler getirilebilir.²⁷¹

²⁶⁹ Evren, 2016: 113.

²⁷⁰ Turhan, 1996: 13.

²⁷¹ Evren, 2016: 119.

3.6.10.2. Açıklığın Sağlanması ve Bilgi Edinme Hakkının Tanınması

Açıklık ilkesi, hem ihale hukuku ilkesini hem de ihalelerin rekabet ve eşitlik ilkesini içinde barındırmaktadır.²⁷²

Yönetimlerde açıklığın tesisiyle birey, işlemin sebebini oluşturan her türlü gerekçeye ulaşabilir, bu sayede idarenin taraflı ve hukuka aykırı bir uygulama getiremediğinin farkında olup ona inanır.²⁷³

Kamu özel işbirliklerinden verimli sonuç alınabilmesi için kamuoyu desteğine ihtiyaç vardır. Kamu özel işbirliği projelerinin gerçekleştirilmesi sırasında devletin ne tür garantiler verdiği, ödeme yapılan paranın miktarını açıklayamaması, kamuoyu desteği almasının önüne geçer. Yapılan sözleşmeler kamuoyuna açık olmaması da yapılan usulsüzlükler var ise bunların ortaya çıkmasını engeller ve denetlenme olanağı kalmaz.²⁷⁴

3.6.10.2.1. Mevzuat Birliği

Mevzuat birliğinin tam olarak kavranabilmesi için mevzuatın ne olduğunu bilmek gereklidir.

Mevzuat; anayasa ve yasaların yetkili kılmış olduğu idareler tarafından çıkarılan tarafsız, bağlayıcılığa sahip ve yürürlükte bulunan yazılı kurallara denir.²⁷⁵

Kamu özel işbirliklerinin başarılı olabilmesi ve özel sektörden ilgi görmesi, modellerin, ihale sürecinin, tarafların hak, yetki ve yükümlülüklerinin mevzuatta açık bir şekilde düzenlenmiş olmasına bağlıdır. İyi bir şekilde hazırlanmış olan mevzuat, sözleşmelerdeki tarafların hak ve yetkilerini açıkça anlamalarına olanak sağlayacaktır.²⁷⁶

3.6.10.2.2. Kamu Özel İşbirliklerinde İdarenin Denetim Yetkisine Sahip Olması

Kamu özel işbirliği projelerinde kamu hizmeti tesislerinin yapımından ve işletilmesi işi özel sektöre devredilmiş olsa da hizmetin asıl sahibi ve yönetiminden sorumlu olan idaredir. Özel sektöre devredilmiş bir işin usul ve esasları idare tarafından belirlenmeli ve bu hususlara dikkat edilip edilmediği idare tarafından denetlenmelidir.

İdarenin sahip olduğu denetim yetkisi, uyulması gereken bütün esasları içine alan, borçlar yükleyen, personelin atanmasında bile idarenin yetkili olmasını sağlayan bir denetim yetkisidir.²⁷⁷

²⁷² Sezer, 2002: 157.

²⁷³ Alan, 2006: 17.

²⁷⁴ Duran, 1991: 149.

²⁷⁵ <https://www.mevzuat.gov.tr/MARastirmaKlavuzu.aspx> (erişim tarihi: 29.07.2018)

²⁷⁶ Evren, 2016: 127.

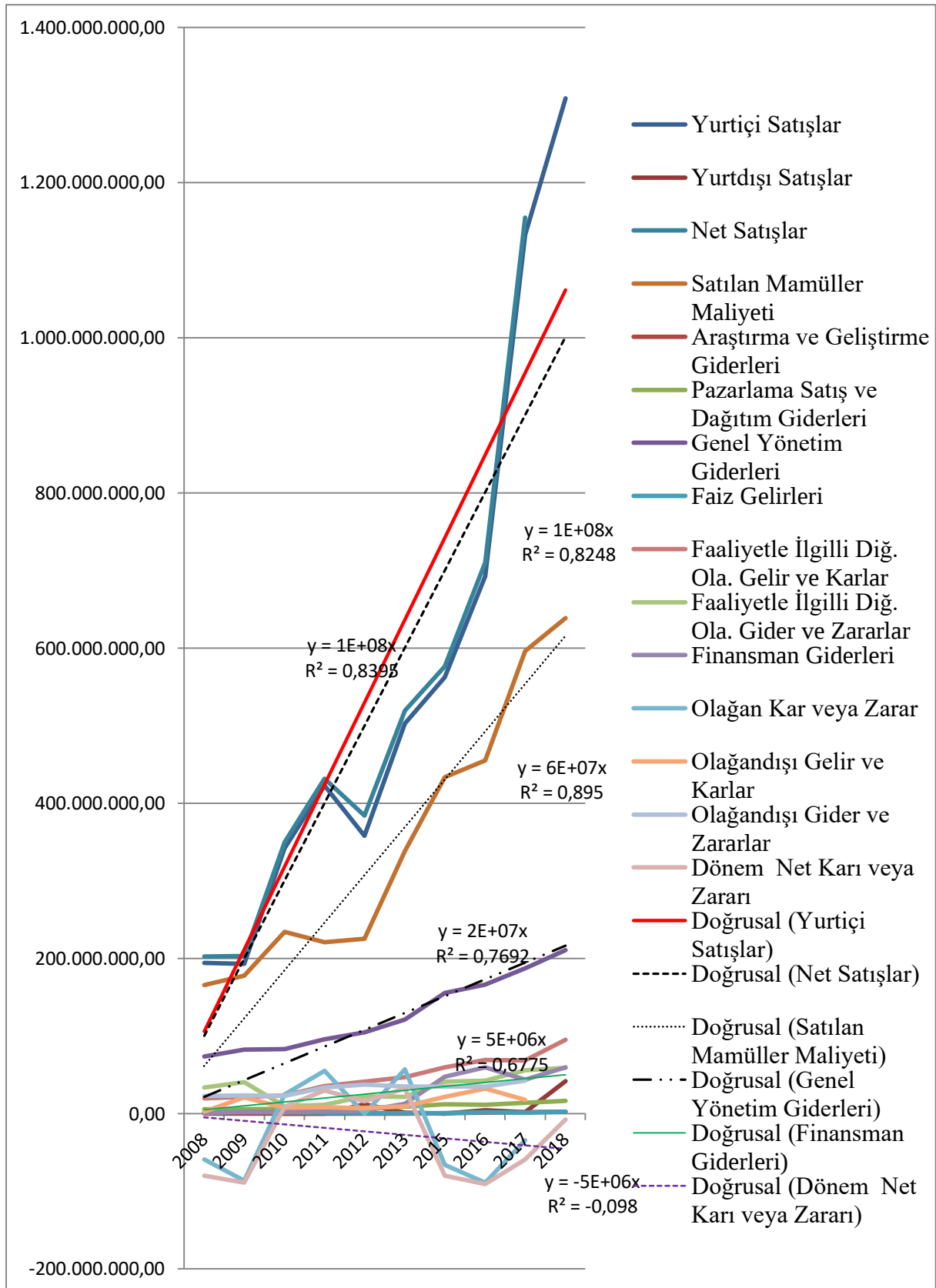
²⁷⁷ Özay, 2004: 226.

3.6.11. TİGEM (Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü) Mali Durumu ve Değerlendirilmesi

Tablo 3.12 TİGEM'in Yıllar İtibariyle Mali Durumu (2008-2018)

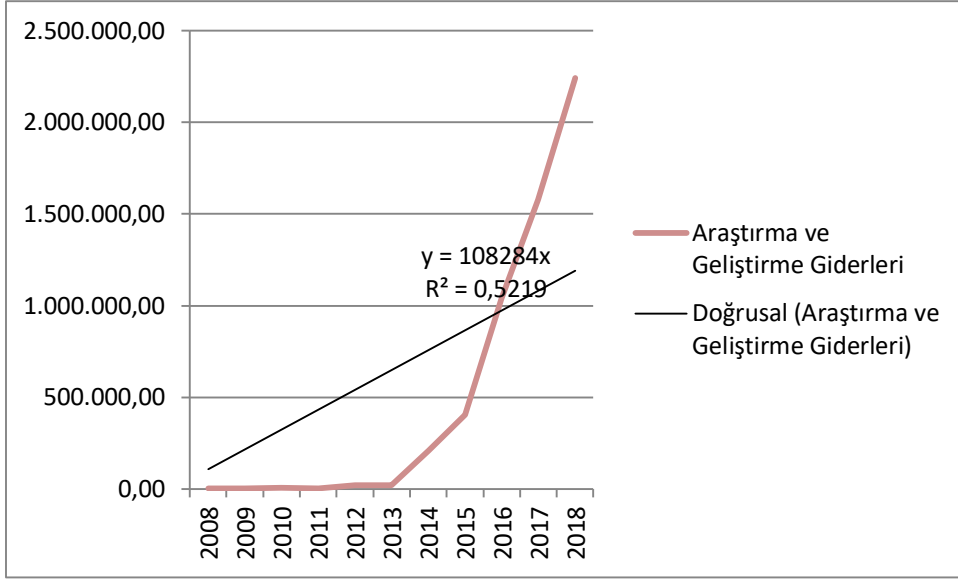
TİGEM İŞLETME GELİR TABLOSU VERİLERİ	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Yurtiçi Satışlar	194.538.522,10	193.219.576,80	341.943.228,05	422.843.268,10	358.345.274,82	502.942.625,60	483.331,18	562.810.144,28	692.738.927,25	1.132.761.704,05	1.308.942.366,00
Yurtdışı Satışlar	1.511.000,00	680.000,00	46.854,00	0	12.161.894,01	1.049.036,39	0	109.966,32	4.402.920,24	1.988.095,16	42.103.666,00
Net Satışlar	202.390.746,10	203.033.160,00	349.879.469,19	431.569.496	384.420.403,76	519.136.638,22	496.130,07	576.424.934,40	710.775.388,73	1.154.932.722,74	
Satılan Mamüller Maliyeti	165.984.278,05	177.930.564,09	234.333.177,75	221.220.531,55	225.359.724,69	338.414.263,35	399.992,76	433.991.816,01	455.036.524,35	596.085.816,11	638.459.886,00
Araştırma ve Geliştirme Giderleri	4.606,70	3.429,75	6.268,63	1.474,54	21.317,12	19.559,20	208.728	403.726,28	1.040.815,00	1.579.745,86	2.243.273,00
Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri	5.498.115,70	5.696.301,68	6.492.221,07	7.104.179,69	7.420.343,37	8.583.614,29	13.100.504	12.041.769,16	11.153.651,61	13.779.294,75	16.473.634,00
Genel Yönetim Giderleri	73.493.009,74	82.665.131,39	83.326.680,22	95.790.353,42	104.674.697,34	121.001.135,18	133.348,72	155.427.309,18	166.221.142,66	187.408.726,80	210.763.264,00
Faiz Gelirleri	1.938.209,75	1.799.829,63	2.083.830,45	1.362.377,98	474.445,73	713.269,52	297.170,73	304.012,61	1.581.035,86	1.528.626,79	2.479.817,00
Faaliyetle İlgili Diğ. Ola. Gelir ve Karlar	19.671.624,06	21.495.205,45	23.369.888,82	35.754.386,97	41.191.605,09	46.670.035,44	54.487.897	59.544.507,81	68.986.204,58	68.685.470,05	94.997.377,00
Faaliyetle İlgili Diğ. Ola. Gider ve Zararlar	33.870.363,11	40.619.137,71	9.703.843,44	11.214.781,78	22.223.350,78	21.369.278,20	52.758.056	41.363.871,72	42.662.784,77	55.985.885,93	59.256.259,00
Finansman Giderleri	491.907,51	2.340.826,84	2.110.336,00	3.204.095,38	3.762.934,38	12.600.783,30	30.806.594	47.709.611,20	59.940.565,72	44.084.289,74	59.426.236,00
Olağan Kar veya Zarar	-59.340.862,40	-86.392.931,03	24.451.780,14	55.149.554,36	46.689.663,49	56.965.694,20	-89.104.292	-66.309.480,65	-88.878.661,78	-34.406.681,25	
Olağandışı Gelir ve Karlar	2.264.587,39	21.195.984,25	7.475.099,92	8.544.371,87	6.737.612,70	9.720.781,01	22.028.470	21.452.699,84	32.408.948,05	17.656.924,87	
Olağandışı Gider ve Zararlar	23.104.889,63	23.602.852,38	23.147.605,50	33.595.325,99	37.604.387,05	34.632.892,32	57.605.464	35.017.041,96	34.626.311,80	42.596.950,57	
Dönem Net Karı veya Zararı	-80.181.164,64	-88.799.799,16	8.779.274,56	30.098.600,24	15.822.889,14	32.053.582,96	-124.681.286	-79.873.822,77	-91.096.025,53	-59.346.706,95	-7.474.722,00

Kaynak: TİGEM İdare Faaliyet Raporlarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 3.2 Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün Yıllar İtibariyle Mali Durumu (2008-2018)

Kaynak: Tablo 3.12'den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 3.3 Araştırma ve Geliştirme Giderleri

Kaynak: Tablo 3.12'den yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3.3'de incelenen 2008-2018 döneminde yıllar itibariyle TİGEM'in yapmış olduğu araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gelişimini gösteren doğrunun eğimi;

$$y = 108284x \text{ 'dir}$$

R^2 değeri ise,

$$R^2 = 0,5219 \text{ 'dur.}$$

İncelenen dönemde TİGEM AR-GE faaliyetleri pozitif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının pozitif ve yüksek olması, AR-GE için yapılan giderin hızlı bir artış gösterdiğini ifade etmektedir.

Yukarıda ki tabloda görüldüğü gibi 2008-2018 arasında ki TİGEM'in gelir tablosu özet olarak sunulmuştur. Tabloda gelir tablosu içerisinde belli bir paya sahip olan hesaplar yer almıştır. Burada TİGEM'in yapmış hangi kalemlerde hangi gerekçelerle gelir elde ettiği veya gider olarak gerçekleşen hesaplara bakılacaktır. TİGEM Türkiye'de tarihi çok eskiye dayanan köklü bir kurumdur. Hatta birçok alandaki üretimlerde en çok paya sahip olan KİT özelliğine sahip bir kurumdur.

3.6.11.1.Yurtiçi Satışlar

TİGEM'in gelir tablosu içerisinde en çok paya sahip olan kalemdir. Bu hesapta ana üretimler ve üretilen malların satışı sonucu elde edilen gelir bulunmaktadır.

TİGEM işletmeleri bulunduğu olduğu bölge ve iklime göre çeşitli üretimler gerçekleştirmektedir. Tablo 3.12'de görüldüğü üzere, TİGEM işletme gelir tablosu verilerine göre Yurtiçi Satışlar 2008 yılında 194.538.522,10, TL, 2009 yılında 193.219.576,80 TL, 2010

yılında 341.943.228,05 TL, 2011 yılında 422.843.268,10 TL, 2012 yılında 358.345.274,82 TL, 2013 yılında 502.942.625,60 TL, 2014 yılında 483.331.18 TL, 2015 yılında 562.810.144,28 TL, 2016 yılında 1.132.761.704,05 TL, 2017 yılında 1.308.942.366,00 TL, 2018 yılında 308.942.366,00 TL olarak gerçekleşmiştir.

Şekil 3.2’den de görüldüğü gibi, TİGEM Yurt içi satışlar 2008-2018 döneminde pozitif bir eğime sahiptir. Yurt içi satışlara ilişkin;

$$y = 1E+08x$$

$$R^2 = 0,8395$$

İncelenen dönemde TİGEM yurtiçi satış faaliyetleri pozitif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının pozitif ve yüksek olması, yurtiçi satışları için yapılan giderin hızlı bir artış gösterdiğini ifade etmektedir.

Yukarıda ki tabloda genel olarak TİGEM’in tüm işletmelerinin ortak gelir tablosu olduğu için genel olarak yapılan faaliyetler ile ilgili satışların neler olduğu ile ilgili bilgi verilecektir. Yurtiçi satışlarda bulunan hesap grupları şu şekildedir: Buğday satışları (Tüm işletmelerde yapılmaktadır.), dane mısır satışları, ayçiçeği satışları, antep fıstığı satışları (Ceylanpınar işletmesi), narenciye satışları (tamamına yakını dalaman, Çukurova, Boztepe işletmelerindedir.), buğday tohumu satışları (tohumculukta öncü ve lider kuruluştur.), at satışları (Karacabey, Anadolu, Sultansuyu işletmelerinde), inek sütü satışları (Boztepe haricindeki tüm işletmelerde yapılmaktadır.), sığır satışları (Boztepe haricindeki tüm işletmelerde yapılmaktadır.), koyun, sığır satışları (koyunculuk faaliyetlerinde devam eden işletmelerde koyun satışı, sığır faaliyetlerine devam eden işletmelerde de sığır satışları yapılmaktadır.), koyun sütü satışları (koyunculuk faaliyetlerinde devam eden işletmelerde yapılmaktadır.)

3.6.11.2.Yurtdışı Satışları

Yurtdışı ülkelere satışı gerçekleştirilen mallardan elde edilen gelirleri oluşturur. En çok buğday ve tohum satışları bulunmaktadır.

3.6.11.3.Satış İadeleri

Gerçekleştirilen satışlardan çeşitli nedenlerle yapılan iadeler bu kalemde bulunmaktadır.

3.6.11.4.Satış İskontoları

Satışlardan sağlanan çeşitli indirimler bulunmaktadır. Bu satışlar Yurtiçi Satışları ve Yurtdışı satışları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

3.6.11.5.Net Satışları

Yurtiçi, yurtdışı satışlarının ve diğer gelirlerden elde edilen gelirden, satış iade ve iskontolarının düşülmesi neticesinde ortaya çıkan net satış tutarını göstermektedir.

Şekil 3.2’den de görüldüğü gibi, TİGEM Net satışlar 2008-2018 döneminde pozitif bir eğime sahiptir.

$$Y=1E+08x$$

$$R^2= 0,8248$$

İncelenen dönemde TİGEM net satışlar faaliyetleri pozitif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının pozitif ve yüksek olması, net satışları için yapılan giderin hızlı bir artış gösterdiğini ifade etmektedir

3.6.11.6.Satılan Mamûller Maliyeti

Satılması için hazırlanan malların hazırlık sürecinde birçok işlemten geçmektedir. İşbu gerçekleşen işlemlerin neticesinde belirli bir üretim maliyeti oluşmaktadır. Bu maliyet satılan mamûllerin maliyetini oluşturmaktadır.

Şekil 3.2’den de görüldüğü gibi, TİGEM Net satışlar 2008-2018 döneminde pozitif bir eğime sahiptir.

$$Y=6E+07x$$

$$R^2= 0,895$$

İncelenen dönemde TİGEM satılan mamûl maliyeti pozitif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının pozitif ve yüksek olması, satılan mamûl maliyeti için yapılan giderin hızlı bir artış gösterdiğini ifade etmektedir.

3.6.11.7.Satılan Hizmet Maliyeti

Gelir tablosunda en çok dikkat çeken kalem satılan hizmet maliyetidir. TİGEM üretmiş olduğu malların satışını kendi personeli eliyle gerçekleştirmesi ve bu personellerin sabit bir maaşı olmasından dolayı herhangi bir maliyet oluşmamaktadır.

3.6.11.8.Araştırma ve Geliştirme Giderleri

2014 yılından sonra büyük bir ivme kazanan modernize çalışmaları neticesinde bu kalemde maliyetler artsa da 2011-2014 arasında bir artış görülmemiş dalgalı bir değişim olmuştur. İlerleyen kısımda yılların da gelir tablosu karşılaştırılacaktır. Bu kısımda yer alan hesap grupları ise şu şekildedir: İlk madde ve malzeme giderleri, işçilik giderleri, memur maaşları, dışarıdan sağlanan hizmet ve faydalardır.

3.6.11.9. Pazarlama Satış ve Dağıtım Giderleri

Bu kalemin içindeki hesap gruplarından bazıları araştırma ve geliştirme giderlerinde bulunmaktadır. Bu kalem gideri sürekli artan görünümündedir. Hesap grupları şu şekildedir: İlk madde ve malzeme giderleri, işçilik giderleri, memur maaşları, dışarıdan sağlanan hizmet ve faydaları, vergi, resim ve harç, amortisman giderleri.

3.6.11.10. Faaliyetle İlgili Diğer Olağan Gelir ve Kârlar

Her sene giderek artan bir eğilim gösteren bu kalemden kamu özel işbirliği çerçevesinde kiralanmış işletme gelirleri ve belli başlı yöntemlerle kiralanmış işletmelerin kira gelirleri ağırlıktadır. Bu kalem vasıtasıyla da kiralanmış işletmeleri toplu olarak görme imkânı sunulacak. Ayrıca kalemden iştiraklerden alınan çeşitli kira gelirleri bulunmaktadır. Kira geliri elde edilen işletmeler şu şekildedir. 2017 yılına ait kira geliridir.

Tablo 3.13 2017 Yılında Kiraya Verilen İşletmelerden Elde Edilen Kira Gelirleri (Yıllık Bazda)

Alparslan Tarım İşletmesi (Muş)	4.062.325
Atatürk Tarım İşletmesi (Yalova)	2.336.144
Acıpayam Tarım İşletmesi (Denizli)	941.952
Altındere Tarım İşletmesi (Van)	162.426
Boztepe Tarım İşletmesi (Kısmen) (Antalya)	466.880
Çiçekdağı Tarım İşletmesi (Kırşehir)	546.021
Gelemen Tarım İşletmesi (Samsun)	3.064.255
Gökçeada Tarım İşletmesi (Çanakkale)	603.538
Göle Tarım İşletmesi (Ardahan)	142.626
Hafik Tarım İşletmesi (Sivas)	89.894
Hatay Tarım İşletmesi (Hatay)	3.784.942
İnanlı Tarım İşletmesi (Tekirdağ)	2.490.442
Karaköy Tarım İşletmesi (Samsun)	2.083.231
Kumkale Tarım İşletmesi (Çanakkale)	4.156.636
Sakarya Tarım İşletmesi (Sakarya)	1.077.651
Tahirova Tarım İşletmesi (Balıkesir)	8.091.906
Turunçgiller Tarım İşletmesi (Hatay)	1.604.681
Kahramanmaraş Tarım İşletmesi (Kahramanmaraş)	4.006.230

Kaynak: TİGEM İdare faaliyet raporlarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüleceği üzere en çok kira geliri elde edilen işletme Tahirova Tarım İşletmesidir. En düşük kira geliri elde edilen işletme ise Hafik Tarım İşletmesidir.

3.6.12. Kiraya Verilen İşletmelerden Elde Edilen Kira Gelirleri

TİGEM'in arazi varlığı 3.603.741,13 dönümdür ve kiraya verilen arazilerin varlığı 329.770 dönüm olup TİGEM toplam arazi miktarının yaklaşık olarak %9,1 kadardır. Buradan da anlaşılacağı üzere kiraya verilen işletmeler genelde arazi olarak diğerlerine nispeten daha küçüktür. 2013-2017 döneminde özel sektörün yatırımlarına sunulmuş olan 20 işletmede kiracı firmalar tarafından 2017 sonu itibariyle toplam 855.187.702 TL yatırım yapılmış ve 2017 yılı için toplam KDV dâhil olmadan 40.830.699,48 TL kira bedeli elde etmiştir. Söz konusu işletmelerde 3542 daimi personel istihdam edilmiştir.

Bunlardan başka da sağlanan sosyal imkânlar neticesinde elde edilen gelirler diye devam eden faaliyetle ilgili diğer olağan gelir ve kârlar kalemine giren gelirler vardır. Kiraya verilen işletmelerin, kiralanmasındaki en büyük neden zarar etmesidir. Zarar eden işletmeyi kiraya vererek gelir elde etmektedir. 2017 verilerine göre kiraya verilen işletmelerden elde edilen toplam gelir 40 milyon TL olmuştur. Aynı şekilde iştiraklerin kiraya verilmesi neticesinde de 2.3 milyon TL gelir elde etmiştir.

TİGEM'in yıllar içerisindeki kalemlerindeki dalgalanma birçok sebebe bağlı olarak değişmektedir. Faaliyet alanı tarım ve hayvancılık olmasından dolayı da bazı dezavantajlara sahiptir. Şöyle ki; geçmiş yıllarda bazı işletmelerin inek ahırlarına hastalık bulaşması sebebiyle birçok inek telef olmuştu. Atçılık yapan işletmelerdeki aynı tür sebeplerden milyon liralık atlar telef olmuş veya sağlığını kaybetmiştir. Yine iklim değişikliklerinden de kaynaklı sebeplerden ötürü tarımsal faaliyetlerdeki verimlilik ve kârlılık düşmüştür. Hastalık bitkilere de bulaşabilmektedir. Bulaşıcı hastalıklar neticesinde çeşitli zararlar meydana gelmiştir. Bunlardan başka personel hatalarından da kaynaklanan bazı zararlar meydana gelmektedir. TİGEM bir KİT kuruluşu olmasından dolayı özel sektör ile de rekabet halinde olan kurumdur. Yukarıda ki belirttiğim nedenlerden dolayı bazı işletmelerde ciddi zararlar meydana gelmiş ve devletin sırtında kambur halini almıştır ve kiralanmalarının önü açılmış olmuştur. Bence iktisadi, mali ve idari yönden çeşitli ıslah çalışmaları yapılarak önlem alınma yoluna gidilebilirdi. Gerek personel azaltımı gerekse hastalıkların önüne geçmek amacıyla ilaçlama gibi önlemlerin daha erken alınması gibi birçok ıslah çalışmaları uygulanabilirdi. Gerekirse yurt dışından alanında Dünya'da söz sahibi bilim insanlarını davet ederek çalışmalar yaptırarak ıslah çalışmaları yapılabilirdi. İlerleyen bölümde de görüleceği gibi özel sektöre devredilen işletmeler TİGEM gibi tarım veya hayvancılık yapma zorunluluğuna rağmen edebiliyorsa demek ki TİGEM'in işletmelerinin de zarar etmesinin önüne geçilebilir.

Tablo 3.14 TİGEM'in 2017-2018 yıllarındaki gelir tablosu

	2017 (TL)	2018 (TL)	FARK
Hasılat	1.147.846.168	1.382.388.567	234.542.399
Satışların Maliyeti	977.577.168	1.122.728.150	145.150.775
Brüt Kâr/Zarar	170.268.793	259.660.417	89.391.624
Genel Yönetim Giderleri	190.091.183	210.763.264	20.672.081
Pazarlama satış Dağ. Gid.	13.779.195	16.473.634	2.694.439
Araştırma ve Geliştirme Gid.	1.579.746	2.243.273	663.527
Esas Faal. Diğer Gel	94.341.696	121.762.432	27.420.736
Esas Faal. Diğer Gid.	103.014.232	102.042.024	972.208
Yatırım Faaliyetlerinden Gel.	1.642.983	2.479.817	836.834
Finansman Giderleri	44.084.290	59.426.236	15.341.946
Finansman Gelirleri	1.995.170	0	1.995.170
Sürdürülen Faal. Vergi Öncesi Kâr/Zarar	3.425.905	-6.435.146	9.861.051
Sürdürülen Faal. Dönem Kâr/Zarar	34.680.474	-7.474.722	42.155.196
DÖNEM KÂR/ZARAR	-53.488.107	-7.474.722	46.013.385

Kaynak: TİGEM idare faaliyet raporlarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tabloda 2017 ve 2018 yıllarına ait kâr zarar durumu gösterilmiştir. Hasılatın 234.541 lira gibi yüksek bir artış eğilimi gösterilmiştir. Bu artışın çeşitli sebepleri mevcuttur. Daha önce de belirtildiği üzere de tarım ve hayvancılık sektörü iklim, hastalıklar vb. gibi birçok sebebe bağlı olarak değişiklik göstermektedir. 2018 yılında da yağışların istenen seviyede olması, hava sıcaklarının mevsim normallerinde seyretmesi gibi doğal nedenlerden ve TİGEM'in belki de en büyük gelir kaynaklarından olan yarış atı satışları ve at yarışlarından elde edilen gelirler sayesinde 2017'den yüksek gelir sağlamıştır. 2017'de benzer gelirler olsa da maliyetleri karşılamadığı ve istenen seviyede olmadığı için 2018 kadar hasılat sağlanamamıştır. TİGEM'i ayakta tutan ve TİGEM'in toplam arazi varlığının ortalama yarısına sahip olan Ceylanpınar (Şanlıurfa) işletmesinde son 20 yıllık ekiliş üzerine düşen yağış ortalaması 251 mm iken, 2017 yılında 191 mm olarak gerçekleşmiş ve üretimi olumsuz yönde etkilemiş, dolu yağışı neticesinde 8443 dönüm arazi terkin edilmiştir. Yine aynı şekilde Boztepe (Antalya) işletmesinde 2016 yılında olan son 20 yıllık ekiliş üzerine düşen yağış ortalaması 915 mm iken 2017 yılında 303 mm olmuştur. Tüm işletmelerde durum aynı olarak gerçekleşmiştir.

Özellikle 2014'te tüm işletmelerde artan yatırım faaliyetlerinin meyvesi yatırımın yapıldığı ertesi yıldan itibaren alınmaya başlamıştır. Hemen hemen tüm işletmelerde traktörlerin yenilenmesi, tarımda kullanılan yöntemlerin daha modern sistemlerle yapılması, yeni hayvancılık tesisleri, sağımlar sistemleri gibi teknolojinin getirdiği tüm olanaklar kullanılarak yatırım faaliyetleri yapılmıştır. Bunun yanında bazı işletmelerde de laboratuvarlar kurularak daha teknik çalışmalar yapılmış ve kurulan laboratuvarlarda görev alacak personelleri de eğitim

alması için yurtdışına göndermiştir. Yapılan tüm yeniliklerin sonucunda verimde de artış sağlanmıştır. 2018’de de yatırımdan elde edilen gelir 2017’de elde edilen gelirden neredeyse 1 milyon lira fark atmıştır. Genel olarak incelendiğinde 2018 yılından dönem net kârı 2017 yılına göre 46.013.385 TL fazla olmuştur.

Dönem net kâr/zarar durumuna ilişkin, Şekil 3.2’den de görüldüğü gibi, TİGEM Net satışlar 2008-2018 döneminde negatif bir eğime sahiptir.

$$y = 5E+06x$$

$$R^2 = 0,6775$$

İncelenen dönemde TİGEM dönem net kârı/zararı negatif yönde bir gelişme göstermektedir. Eğim çizgisi katsayısının negatif ve düşük olması, dönem net kârı/zararı için hızlı bir azalış gösterdiğini ifade etmektedir.

TİGEM Laboratuvar Alanları:

- Kalite Kontrol Laboratuvarları (Ankara/Merkez)
- Toprak Analiz Laboratuvarı (Ankara/Merkez)
- Tohumculuk Sertifikasyon Laboratuvarı (Ankara/Merkez)
- Boğa Sperması Üretim Laboratuvarı (Malatya/Sultansuyu)
- Aygır Sperması Üretim Laboratuvarı (Bursa/Karacabey)

3.6.13. TİGEM’in Kamu Özel İşbirliği Olarak Kiraladığı İşletmesi Kazova Tarım İşletmesi Mali Analiz

Kazova işletmesi 2003 yılında % 25 TİGEM VE % 75 Kazova Vasfi Diren Tarım İşletmesi A.Ş olmak üzere kamu özel işbirliği çerçevesinde iştirak olarak kiraya verilmiştir. İlerleyen kısımda kamu özel işbirliği verilme durumları incelenecek olup bu kısımda 2017 yılına ait faaliyetleri ile ilgili bilgi verilerek mali durum hakkında bilgi sahibi olunması sağlanacaktır.

Tablo 3.15 Kazova İşletmesinin 2017 yılında yapmış olduğu satışlardan elde ettiği gelir

SATIŞLAR	12.236.409
Süt Satışları	7.923.548
Meyve Satışları	215.826
Sebze Satışları	42.810
Bal Satışları	14.932
Tarla Bitkileri Satışı	9.562
Solucan Yemi Satışları	16.200
Buğday Satışları	1.023.916
Fidan Satışları	401.164
SGK Stopaj Teşviği	309.943
Tarım ve Hayvancılık Teşviği	1.064.101
Yem Satışları	122.602
Satış İskontaları	5.194
Sığır Eti Satışları	187.987

Kaynak: TİGEM'den elde edilen bilgilerden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda Kazova İşletmesinin 2017 yılında yapmış olduğu satışlar ve elde ettiği gelirler gösterilmiştir. 2017 yılındaki yapmış satışlardan en fazla gelir elde ettiği kalem süt satışları olduğu için onun üzerinde biraz fazla durmak gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda Kazova İşletmesindeki sağlıklı hayvan sayısı 662 iken toplam süt üretim miktarı yıllık 6.238.419 kg, sağmal başı süt üretimi günlük 26,2, süt satış fiyatının ise 1,27 olduğu görüldü.

Tabloya bakıldığında Kazova işletmesi üretim faaliyet konuları TİGEM'in faaliyet konuları ile büyük benzerlik göstermektedir. Bunun nedeni kiraya verilen işletmelerin faaliyet konuları kiraladığı işletmedeki faaliyetler ne ise aynı benzerlikte devam etme zorunluluğu olmasındandır.

Kazova işletmesinin toplam arazi miktarı 5415 dönümdür ve bu arazide buğday ekimi, yem bitkileri ekimi vb. çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. Satışlarından süttten sonra en fazla gelir elde ettiği kalem buğday satışlarıdır. Yaklaşık olarak 2300 dönüm araziye ekilmiş olan buğday satışından 1.023.916 TL gelir elde etmiştir.

Hayvancılıktan elde ettiği gelir en çok süt olsa da sığır kesimleri sonucu satışa sunulan etten de 187.937 TL gelir elde etmiştir.

Tabloda ki bir başka satış kalemi meyve satışlarıdır. Meyve bahçelerinin yapılma nedenlerinin başında Kazova işletmesinin kamu özel işbirliği çerçevesinde kiraya verdiği şirket olan Kazova Vasfi Diren Tarım İşletmesi A.Ş'nin meyve suyu üretimi yapmasındandır. Türkiye'de en çok satış yapan markalardan biri olan Dimes meyve suları da Kazova Vasfi Diren Tarım İşletmesi A.Ş'ye aittir.

Bütün bunlardan başka tablo incelendiğinde çok çeşitli üretim faaliyetleri gerçekleştirildiği ve yüksek gelir elde ettiği görülecektir.

Üretimler gerçekleştirilip satışlardan yüksek gelir edilmiş olsa da satılan malların da bir maliyeti olmaktadır. 2017 yılına ait bu maliyet 8.167.090 TL olmuştur.

3.6.13.1.Genel Üretim Giderleri

Kazova işletmesinin 2017 yılına ait genel üretim giderleri içinde üretim giderleri ile üretim personel giderleri adlı 2 grup gider bulunmaktadır.

3.6.13.1.1. Üretim giderleri:

Üretimin başladığı andan üretimin sonuna kadar yapmış olduğu giderleri kapsamaktadır. Bunların içinde en yüksek pay kuşkusuz hayvancılık üretim giderlerinden oluşmaktadır. Çünkü hayvanların günlük olarak yiyeceği saman, yonca vb. giderler, onların bakımı ve bakımı ile ilgilenen personel giderleri ve daha farklı çeşit giderleri olmaktadır. Üretim giderleri içinde 183.864 TL ile TİGEM kira gideri bulunmaktadır.

3.6.13.1.2. Üretim Personel Giderleri:

Üretim personel giderlerinde, personelin giyimi, beslenmesi, sağlık, tazminat, yemek, bordro vb. giderler bulunmaktadır. Üretim personel giderleri içinde en çok gider maaş dâhil olduğu için personel bordro kalemidir. Kazova işletmesi mevsimlik işçi çalıştırmakta olup, işçilere ödediği ücrette üretim personel giderleri kalemi içinde yer almaktadır.

Yönetim personel giderleri içinde ise araç bakım ve sigorta, bordro, seyahat ve ulaşım, tazminat, sosyal yardım motivasyon gibi giderler mevcuttur. Yine üretim personel giderlerinde olduğu gibi yönetim personel giderlerinde ki en büyük pay personel bordroya aittir.

3.6.13.2.Faaliyet Giderleri

Kazova işletmesinin 2017 yılına ait yönetim personel giderleri ve genel yönetim giderleri olmak üzere 2 grup gider bulunmaktadır.

3.6.13.2.1. Yönetim Personel Giderleri

Yönetim personel giderleri içinde ise araç bakım ve sigorta, bordro, seyahat ve ulaşım, tazminat, sosyal yardım motivasyon gibi giderler mevcuttur. Yine genel üretim giderleri içinde ki üretim personel giderlerinde olduğu gibi yönetim personel giderlerinde ki en büyük pay personel bordroya aittir.

3.6.13.2.2. Genel Yönetim Giderleri

Genel yönetim giderleri avukatlık hizmetleri, ofis giderleri, telefon, danışmanlık, amortismanlar, kıdem tazminat karşılığı gibi birçok gider olmaktadır. Bu giderlerin içinde en büyük pay 95.675 TL ile kıdem tazminat karşılığı giderleridir.

Kazova işletmesinin 2017 yılındaki faaliyet kârı, 2.159.630 TL'dir.

3.6.14. TİGEM-Özel Sektör İşbirliğinde Sertifikalı Tohum ve Fidan Üretim Alanları (Dönüm)

Tablo 3.16 TİGEM işletmelerinin yıllar itibariyle tohum ve fidan ekim alanı

İşletme Adı	2015	2016	2017
Altınova	326	13380	1042
Anadolu	1968	1332	1232
Ceylanpınar	1000	1000	12108
Çukurova	5776	6991	8320
Dalaman	2055	1442	2467
Gökhöyük	1710	1826	1718
Gözlü	9729	7574	3806
Karacabey	15057	11998	11292
Karaköy	0	0	0
Kâzımkarabekir	0	1000	10000
Konuklar	932	1742	1268
Malya	0	0	0
Sultansuyu	2435	935	1182
Tahirova	0	0	0
Ulaş	1296	1316	1578

Kaynak: TİGEM idare faaliyet raporlarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Toplam 2015 yılında 42.384 dönüm, 2016 yılında 50.536 dönüm, 2017 yılında 65.013 dönüm alanda TİGEM-KÖİ sertifikalı tohum ve fidan üretimi yapılmıştır. TİGEM'in amaçlarından biri de tohumculuktur. Bu konuyla ilgili araştırma enstitüleriyle birlikte çalışmalar yapılmaktadır. TİGEM'in özellikle son zamanlardaki sloganı "tohumculukta öncü kuruluş" tur.

Tabloda da görüleceği üzere son 3 senedir tohumculuk alanında hızla artan bir ivme göstermiştir. 2015 yılında 42 bin dönüm dolaylarında iken sadece 2 sene içinde 23 bin dönüm artarak 65 bin dönüme ulaşılmıştır.

3.6.15. TİGEM'in Uzun Süreli Kiralamada Olan İşletmelerinin 2017 Yılı Arazi Varlığı (Dönüm)

Tablo 3.17 TİGEM işletmelerinin arazi miktarı

İşletme Adı	Toplam Arazi
Alparslan Tarım İşletmesi (Muş)	65.147
Atatürk Tarım İşletmesi (Yalova)	1.541
Acıpayam Tarım İşletmesi (Denizli)	23.482
Altındere Tarım İşletmesi (Van)	20.717
Boztepe Tarım İşletmesi (Kısmen) (Antalya)	1.989
Çiçekdağı Tarım İşletmesi (Kırşehir)	16.375
Gelemen Tarım İşletmesi (Samsun)	11.958
Gökçeada Tarım İşletmesi (Çanakkale)	2.935
Göle Tarım İşletmesi (Ardahan)	13.678
Hafik Tarım İşletmesi (Sivas)	2.294
Hatay Tarım İşletmesi (Hatay)	6.409
İnanlı Tarım İşletmesi (Tekirdağ)	11.806
Karaköy Tarım İşletmesi (Samsun)	19.414
Kumkale Tarım İşletmesi (Çanakkale)	6.123
Sakarya Tarım İşletmesi (Sakarya)	32.277
Tahirova Tarım İşletmesi (Balıkesir)	10.012
Turunçgiller Tarım İşletmesi (Hatay)	2.657
Kahramanmaraş Tarım İşletmesi (Kahramanmaraş)	20.714

Kaynak: TİGEM idare faaliyet raporlarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüldüğü üzere uzun süreli kiraya verilen işletmelerden en çok araziye sahip olan işletme Alparslan Tarım İşletmesi iken en az araziye sahip olan ise 1541 dönüm arazi ile Atatürk Tarım İşletmesidir. Kiralayan işletmenin faaliyetleri TİGEM'in faaliyet konularından farklı olamaz.

SONUÇ

Kamu özel işbirliği formülü Türkiye ve dünyada yaygınlık kazanmış olmakla birlikte birçok faydası da olabilmektedir. Özel sektör ve devletin farklı sebeplerden ötürü giremediği veya girmek istemediği alanlarda kamu özel işbirliği formülü ile sorun ortadan kalkmış olmaktadır. Bu noktada da anlaşmanın büyük bir dikkat ve titizlikle yapılması gerekmektedir. TİGEM'in kamu özel işbirliği uygulama nedenlerinden birisi de bazı alanlarda teknik olarak yetersiz olmasıdır. TİGEM, kamu özel işbirliği ile kiraya verdiği işletmeleri denetleme hakkına da sahiptir.

TİGEM arazilerinin, kamu özel işbirliği veya normal kiralama yoluyla kiralanması, tarım arazisi olması nedeniyle doğru değildir. Ancak, model uygulanmadan önce fayda/maliyet analizleri doğru şekilde hesaplanmalıdır. Bir işletmenin zarar etmesi sebebiyle, kamu özel işbirliği modelini işletmelere uygulayınca kira getirisinin ne kadar olduğu belirlenmeli, kiralama yoluna gidilmezse de işletmenin faaliyetlerini revize etme veya ıslah etme yoluna gitmesi gerekmektedir. Tüm kamu özel işbirliği modellerinde benzer hassasiyetler olmalıdır. Türkiye'de kamu özel işbirliği uygulamalarının olduğu her alanda, TİGEM dahil otoyol yapımı, şehir hastanelerinin yapımı gibi işlerde verilen garantiler, uygulanacak hükümler, sağlanacak fayda, karşılaşılabilecek zorluklar, riskler vb. unsurlar en temelde sağlam bir hukuki yapı ile belirlenmesi şarttır.

Devlet Üretim Çiftlikleri, 1984 yılında Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü adını aldığı anda 37 tane tarım işletmesi bulunmaktaydı. 37 işletmesinin toplam 3.603.771 dönüm arazisi bulunmaktaydı. Günümüzde mevcut olduğu gibi bu işletmelerde de tarım ve hayvancılık yapılmaktaydı. TİGEM, KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsü) olarak kurulmuş, özel sektörle rekabet halinde olan, özerk bir yapıya sahip kurum olduğu çalışmanın en başında da belirtildi. Bu sebeple kurumun amaçlarının başında, Türkiye'deki bitkisel ve hayvansal üretimi arttırmak, üretilen ürünleri çeşitlendirerek belirli bir kalite standardına ulaştırarak yetiştirdiği tohumluk, fidan, fide ve benzeri mallar ile ürettiği damızlık hayvan ve spermaları üreticilere intikal ettirmek olsa da bunları yaparken kâr marjını da düşünmek zorundadır. TİGEM birçok kurumdan farklı olarak daima arazide işinin başında olan personeliyle üretim faaliyetlerini 24 saat esasıyla sürdüren bir kurumdur.

Kamu özel işbirliği modeli uygulanacağı anda sözleşmelerde tüm hususlar belirtilmelidir. Kamu özel işbirliği modelinde özel sektör, devletten birçok garanti ve risk transferi istemektedir. Verilen garantiler ve risk transferleri devletin yani vatandaşın sırtına

yüklenebilmektedir. Bu tip tehditlerin önüne geçmek için hesaplamalar öngörülebilir şekilde yapılmalıdır. Bu şekilde devlet büyük yük altına girmemiş olur.

Kamu İktisadi Teşebbüsü olan TİGEM, bir taraftan tarım ve tarıma dayalı olan sanayinin gereksinim duyduğu her türlü mal ve hizmetleri üretmek amacı ile kârlılık ve verimlilik esasına dayalı faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan da özel sektörün olmadığı veya yetersiz kaldığı bilhassa tohumluk ve damızlık üretim alanlarında ülkenin tarımsal üretimini sürdürebilir düzeyde tutan ve tarım sektöründe lider konumda olan kuruluştur.

Bütün bu faaliyetleri yürütürken işletmeler sene sonunda mali bilanço çıkararak kendi içinde muhasebe yapar ve aynı zamanda hazırlanan bilançoğu TİGEM Genel Müdürlüğüne gönderir. Genel müdürlükçe değerlendirilir zarar ise neden zarar ettiği, kâr ise daha fazla kârın nasıl sağlanabileceği araştırılır ve bunu her işletme kendi içinde yapar. Ama bazı sebeplerden dolayı zararın önüne geçilemediği veya önlemin geç alındığı dönemler olmuştur. Bu sebepler ne diye sorulduğunda, ilk sebep yağışlar olduğu söylenmektedir. Özellikle son yıllarda ki iklim değişiklikleri ve birçok sebepten ya kâr marjı düşmüş veya işletmelerin bazılarını zarara uğramasına neden olmuştur. TİGEM’de hem işletmeler daha fazla zarara uğramasın düşüncesi hem de bazı işletmelerin yapısal sorunlarından dolayı verimli olarak çalışmadığı, maliyetlerin işletme bütçesinin üstünde kalması gibi nedenlerle tasfiye edilmiş ve ana statüde belirtilen amaçlar ve faaliyetler doğrultusunda kullanırmak şartıyla 30 yıllığına (uzun süreli) kiraya verilmiştir.

İlk olarak kamu özel işbirliği modeli uygulamasıyla 2003 yılında Kazova Tarım İşletmesi iştirak olarak Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş.’ye ve yine aynı modelle 2008 yılında Canet Gıda Turizm İnşaat İth. İhr. San. ve Tic. A.Ş.’ye 30 yıllığına kiralanmıştır. Kazova’nın akabinde 7 işletme birden 2004 yılında kiraya verilmiş, 2005 yılında 3 işletme, 2006 yılında 1 işletme, 2011 yılında 2 işletme, 2012 yılında 4 işletme, 2015 yılında ve son olarak 2015 yılında Karaköy işletmesi 30 yıllığına kiraya verilmiştir. Bu işletmeler artık zarar etmez olmuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında bu konuda önemli olan, işletmeyi direk olarak kiraya vermek yerine çeşitli ıslah çalışmaları ve bilimsel yöntemler uygulanarak zararın asıl nedeni tespit edilerek çözümlerin yapılması gerekmektedir. Yağışın azaldığı bölgelerde yeni sulama kanalları yapılarak ve daha az su kullanarak verim elde etmek amacıyla tarımsal yöntemler uygulanmalıdır. En basiti günümüzde özel sektörde tarımla ilgili işletmelerin uyguladığı damlama sulama sistemleri ile daha az su kullanarak daha verimli sulama yapılmaktadır. Kimi işletmelerde modern sistemler uygulanmaktadır. Veyahut işletmenin olduğu bölgedeki üretilen tarımsal ürünler değişen iklim şartlarına göre değiştirilmeli, aynı üründe ısrar edilmemelidir. Hastalık gibi sorunlar varsa doğru tespit edilip etkili mücadele

yöntemleri uygulanmalıdır. Personeli bu konularda eğitmeli farklı teşvik yöntemleri uygulanmalıdır. Kiralanan işletmeler, özel sektörün faaliyetleri sonucu kâr etmiş olması, akla TİGEM neden kâr edemiyor sorusunu getiriyor. Yapılan uygulamalar ve çalışmalar titizlikle incelenmelidir. Bazı Avrupa ülkelerinde çeşitli sistemler uygulanmaktadır ve bu ülkelerin başında Hollanda gelmektedir. Türkiye’de olan tarım arazisinin çok çok altında tarım arazisi olmasına rağmen, Türkiye’nin elde ettiği verimden daha fazla verim sağlayabiliyorlar. Keza İsrail, tohum üretiyor, üretmekle kalmıyor ihracatını yapıyor ve Türkiye’nin 1 defa hasat yaptığı yerlerde İsrail 2 veya 3 hasat yapabiliyor. Yapılan bütün ıslah, modernleşme vb. sonucunda verimliliği ve kârlılığı arttırılamıyor ve hâlâ zararın önüne geçilemiyorsa kiralama yolu seçilebilir. Alınacak olan kira, kazanılacak gelirin çok üstündeyse yine de kiralama yolu seçilebilir. Ama kiralama usul ve esaslarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Ancak 2018 sonlarına doğru TİGEM’de üst düzey biri ile yapılan görüşmede 2018 raporları hazırlanmamış olsa da 2018 yılında kâra geçileceğini belirtmiştir. Hatta 2019 yılı için yeni yapılan yatırımlar sayesinde çok daha fazla kâr edileceği belirtilmiştir.

Türkiye, konum itibariyle dünyanın pek çok ülkesine göre eşsiz bir konuma sahiptir. Aynı dönem içinde ülkenin kimi bölgelerinde yaz meyve sebze üretilirken, bazı bölgelerinde ise kışlık sebze meyve üretimi yapılabilmektedir. Üretimlerin, ülkeye daha fazla katma değer sağlayabilmesi için toplu büyük tarım arazilerinin olması ve sistemli şekilde üretimlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Türkiye tarımda daha fazla ilerleme kaydetmesi için aynı zamanda, sağlam tarım politikaları belirlemesi gerekir. Üreticilere çeşitli destekler sağlaması gerekir. Bu desteklerin içinde gübre, mazot ve ilaç desteği gibi maddi desteklerle birlikte, üreticilerin tarımla ilgili bilgisini ve görgüsünü arttıracak fuarlar yapılmalı programlar düzenlenmelidir.

TİGEM’de üretime katkı değer sağlayan Türkiye’nin güzide bir kurumudur. Türkiye’nin tüm bölgelerine dağılmış olan TİGEM işletmelerinde ülke ihtiyacına yanıt veren üretimler gerçekleştirirken, son yıllarda da tohumculuk ile ilgili çalışmalar gerçekleştirerek ülke üreticilerine kazandırmayı hedeflemektedir. TİGEM’in kuruluş felsefesi de bu şekildedir. Üretimler yaparak ve çiftçiye de teknik anlamda destek sağlayarak onların daha iyi tarım yapabilmesine yardımcı olmaktır. TİGEM tekrardan ilk kuruluşundaki mantığa uygun olarak tekrar dönüştürülmeli ve özelleştirilmemelidir. Özellikle toprak gibi sınırlı olan bir şeyi yabancı yatırımcıya hiçbir şekilde satılmamalı veya özelleştirilmemelidir. Bunun acı örneği çeşitli bölgelerimizde yaşanmıştır. Konya ovası gibi verimli tarım alanlarının bir kısmı çok yüksek ücret ödenerek İsrailli tüccarlara 1-2 seneliğine çiftçiler kiralamış ve 2 senenin sonunda eskiden

ürettikleri birçok ürünü üretemez hale gelmişlerdir. Toprakların kimyasını bozan ilaçlar ve gübreler kullanılarak toprağın verimi ve kalitesi azaltılmaktadır.

Devletin üretime doğrudan müdahale etmesi her zaman için doğru olmasa da en azından destek verilmesi gerekmektedir. TİGEM işletmeleri bütün halinde özel sektöre KÖİ çerçevesinde vermek yerine, bazı tarım işletmelerinde olduğu gibi sektör bazında (hayvancılık, tohumculuk vb.) kamu özel işbirliği modeli uygulanabilir. Yapılacak olan iş çok yüksek yatırım gerektirmese bile, sağlam hukuki zemine dayalı sözleşmeler yapılmalıdır. Sadece tarım değil hangi sektör olursa olsun kamu özel işbirliği çerçevesinde yapılacak tüm sözleşmeler çok sağlam hukuki zemine dayalı oluşturulmalıdır. Çünkü verilen garantiler özel sektörden transfer edilen riskler nedeniyle devlet bütçesi çok ağır yük altına girmektedir.

Kamu özel işbirliği modelinin hedeflenen başarıya ulaşılması için, hukuki alt yapının sağlamlığının yanında olabildiği oranda, rekabetçi piyasa şartlarının yaratılabilmesi ve ihtiyaca uygun düzenlemelerin geliştirilerek uygulamaya konulması gerekmektedir. Özel sektörün kamu hizmeti sağlamalarına iştirak etmesi öncesinde yapılacak çalışmalar hem özel sektör, hem nihai tüketici olan yurttaşlar hem de kamu idaresi için çok faydalı sonuçlar yaratabilecektir.

Kamu özel işbirliği lehinde ve aleyhinde birçok görüş olmakla beraber esasında söylenebilecek olan, kamu özel işbirliği uygulamalarının bütün sorunları gidereceği gibi bir düşünce olmamalıdır. Kamu özel işbirliği projelerinden hedeflenen sonucun alınabilmesi için olması gereken her şeyin bir arada olması gerekmektedir. Risk dağılımı taraflar arasında uygun şekilde dağıtılmalıdır. Bu konu çok önemlidir. Risk dağılımı uygun yapılmazsa, yapılan işbirliğinin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır. Kamu özel işbirliği projelerinde devlet destekleri çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlamda projeden paranın karşılığının alınabilmesi yani kamu yararının sağlanması, verilen desteğin türüne ve miktarına bağlıdır. Devlet desteklerinin bir türü olan garantiler şarta bağlı yükümlülükler olup devletin bir ödeme yapıp yapmayacağı şartın gerçekleşmesine bağlıdır. Garantilerin bünyesinde yer alan bu belirsizlik, garantilerle baş edilmesini zorlaştıran temel etkidir. Bu nedenle garanti verilirken sınırlandırılmalı, projeye uygun garantiler seçilmelidir. Garantiler açık şekilde yapılmalıdır. Verilecek olan garantiler devletin mali dengesini bozacak şekilde olmamalıdır.

Kamu özel işbirliği projelerinde, proje şirketinin gelirlerini nereden ve nasıl elde edileceği önemli bir konudur. Kural olarak borç verenler proje kendi başına gelir üretebiliyorsa borç verirler. Proje şirketine haddinden fazla destek verilmesi, borç verenlerin yani kreditorlerin uygun olmayan projelere de kredi vermesini mümkün kılar ki bu durumdan devlet zarar görür. Bu kural TİGEM içinde önemlidir. TİGEM, KÖİ çerçevesinde işletmesini verirken anlaşmaya vardığı şirketin gelirlerini neler yaparak sağlayacağını ve faaliyetlerini belirmesi gerekir.

Kamu özel işbirliği uygulamalarında sözleşmelerde açıklığın ve bilgi edinme hakkının temin edilmiş olması gerekir. Kamunun; Kamu özel işbirliği projelerinde proje şirketinin çok fazla kâr ettiğini, yolsuzluk yapıp yapılamadığını, taraflı davranıldığını, kamu yararı dışındaki gerekçelerle hareket edildiğini düşünmemesi için, projenin başından sözleşme süresinin bitimine kadar, istisnai bilgi ve belgeler dışında, bütün süreç hakkında bilgi sahibi olması gerekir.

Türkiye'nin gelişim sürecinde hızlı bir şekilde ilerleyebilmesi için alternatif finansman yollarından olan kamu özel işbirliği modelini değerlendirip uygulamaya başlaması ve sağlık gibi insan hayatını yakından ilgilendiren bir kamu hizmetini de bu modeli dâhil etmesi başarılı bir tercihtir. Öncelikli olarak devletin sağlık kamu hizmetlerinin sunumunda kamu özel işbirliği sürecinin olabilecek olumsuz etkilerinden kurtulması ve gerekli önlemleri alması gerekir. Çünkü tek başına kamu özel işbirliği kesin başarıya getiren model değildir. Kamu özel işbirliği sürecinin uzman bir birim ve deneyimli bir kadroyla iyi yönetilmesi, doğru zamanda, doğru alanlarda, doğru projeyle modelin kullanılması gerekir. Bu sayede modelde başarıya ulaşılabilir.



KAYNAKÇA

- Acartürk, E. ve Keskin, S. (2012). Türkiye’de Sağlık Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı Modeli”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 27.
- Akçay, B. (2006). “Kamu Altyapı Yatırımlarının Sermaye Piyasaları Aracılığıyla Finansmanı”. *SPK 7. Arama Konferansı*. Ankara. 3.
- Alan, N. (2006). “Bürokrasi ve İnsan Hakları”. *TBB Yayınları*, 122: 17.
- Atasoy, E. (2003). *Kıtalar ve Ülke Coğrafyası*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Atasoy, H. (2011a). *Kamu Özel İşbirlikleri ve Türkiye’de Belediyelerin Altyapı Projelerinin Finansmanında Uygulanabilirliği*. Yayımlanamamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atasoy, H. (2011b). *Kamu Özel İşbirliği ve Türkiye’de Belediyelerin Altyapı Projelerinin Finansmanında Uygulanabilirliği*. Yayımlanamamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ayanoğlu, T. (2000). “Elektrik Kamu Hizmetinden Elektrik Piyasasının Düzenlenmesine Doğru”, *İdare Hukuku ve İlimler Dergisi*, 13(1-3): 71.
- Aybay, R. (1999). Kamu Hizmeti Tahkimine Yer Yoktur. *Mülkiyeliler Birliği Derneği*, 23(217): 56.
- Ayhan, E. ve Önder, E. (2018). “Tükiye’de Sağlık Sektöründe Kamu Özel Ortaklığı”. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejiler Araştırma Dergisi*, 4(1): 112.
- Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Beydoğan, T. A. (2011). “Türk Hukukunda İmtiyaz Sözleşmelerinin Hukuki Niteliği 406 ve 5809 Sayılı Kanunlar Açısından Değerlendirilmesi”. *Ankara Barosu Dergisi*, 4: 116.
- Boz, S. S. (2013). “Kamu Özel İşbirliği Modeli”. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(2): 279.
- Budina, N., Bixi, H. P. ve Irwin, T. (2007). “Public-Private Partnership in the New Member States”. *Managing Fiscal Risks, World Bank Working Paper*, (114): 3.
- Covey, S. (2004). *Önemli İşlere Öncelik*. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Çakır, M. K. (2016). *Kamu Özel İşbirliği Kavramı ve Yeni Bir Model Yap-Kirala-Devret*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çam, E. (1995). *Siyaset Bilimine Giriş*. Der Yayınları, İstanbul.

- Çekirge, H. L. (2006). *Dünya’da ve Türkiye’de Kamu Özel Ortaklığı Uygulamaları ve Örnek Bir Projede Modelin Finansal ve Genel Avantajlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, T. (02.07.2019). *Muzaffer Çelik ile söyleyişi*. Boztepe Tarım İşletmesi Müdürlüğü İdare Binası, Antalya.
- Çoban, Y. (2014). *Türkiye Ekonomisi*. İkinci Sayfa Yayınevi, İstanbul.
- Demir, P. (2007). *İsrail’in Tarımsal Yapısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- Derbil, S. (1950). “Kamu Hizmeti”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 7(3): 28.
- Derdiyok, T. (1993). “Yap-İşlet-Devret Modeli”. *Yaklaşım Dergisi*, 9: 95.
- Dereli, E. (1998). *ABD ve Siyasal Sistemleri*. Der Yayınları, İstanbul.
- Dikmen, A. (2004). “Amerika Birleşik Devletleri”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kayaum Yayınları*, 1: 185.
- Duran, L. (1982). *İdare Hukuku Ders Notları*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Duran, L. (1991). “Yap-İşlet-Devret”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 46(1-2): 149.
- Dursun, D. (2008). *Siyaset Bilimi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eker, A.Y. (2007). “Kamu Özel Sektör Ortaklıkları”. *Bütçe Dünyası*, 2(25): 63.
- Emek, D. (2002). *Ek ve Değişiklikler İle YİD, Yİ ve Kamu Hizmeti İmtiyazı*. Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Emek, U. (2009). “Karşılaştırmalı Perspektiften Kamu Özel İşbirlikleri: Avrupa Topluluğu ve Türkiye”. *Rekabet Dergisi*, 10(1): 37-38.
- Erbaş, Ö. Yavuz, C. I Beyazıt, İ. (2012). *Soru ve Yanıtlarla Sağlıkta Kamu Özel Ortaklığı*. Türk Tabipler Birliği Yayınları, Ankara.
- Ersöz, M. (2010). *Avrupa Birliği ve Türk Hukuku Dışında Public Private Partnership Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi*. Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Evren, Ç.C. (2016). *Kamu Özel İşbirlikleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gözler, K. (2007). *İdare Hukuku*. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Gözler, K. ve Kaplan, G. (2012). *İdare Hukuku Dersleri*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Gözübüyük, S. ve Akıllıoğlu, T. (1993). *Yönetim Hukuku*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Günday, M. (2003). *İdare Hukuku*. İmaj Yayıncılık, Ankara.

- Güngör, H. (2012). *Sağlık Sektöründe Kamu Özel İşbirliği Uygulamaları ve Türkiye İçin Değerlendirme*. Uzmanlık Tezi, Kamu İhale Kurumu, Ankara.
- Gürkan, M. F. (2013). *Eğitim Kamu Hizmetinin Görülmesinde Kamu Özel Ortaklığı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürzümar, O. B. (2001). *Türk Medeni Hukukunda Üst Hakkı*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Güzelsarı, S. (2009). “Kamu Özel Ortaklıkları Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 598: 44.
- Güzelsarı, S. (2012). “Sağlık Sisteminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Özel Ortaklıkları”. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(3): 36.
- Hollman, H.W. (1977). *Small and Large Together*. Sage Publications, California.
- IMF. (2006). *Public-Private Partnerships, Government Guarantees, and Fiscal Risk*. IMF. Washington.
- Kalkınma Bakanlığı. (2012). *Dünya’da ve Türkiye’de Kamu Özel İşbirliğine İlişkin Gelişmeler*. Yatırım Programlama İzleme ve Değerlendirme Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı. (2012). *Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Kalkınma Bakanlığı. Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Kamu Özel İşbirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Kalkınma Bakanlığı. Ankara.
- Karahanoğulları, O. (2002). *Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim)*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- Karahanoğulları, O. (2011a). “Kamu Hizmetleri Piyasa İlişkisinde Dördüncü Tip: Eksik İmtiyaz (Kamu Özel Ortaklığı)”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 66(3):180.
- Karahanoğulları, O. (2011b). “Kamu Hizmetleri Piyasa İlişkisinde Dördüncü Tip: Eksik İmtiyaz (Kamu Özel Ortaklığı)”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 66(3): 179.
- Karasu, K. (2009). “Yeni Kamusal Örgütler: Kamu Yararı Şirketleri”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3):122-123
- Karluk, R.S. (1994). *Türkiye’de KİT’ler ve Özelleştirme*. Esbank Yayınları, İstanbul.
- Kerman, U. Altan, Y. Aktel, M. ve Eke, E. (2012). “Sağlık Hizmetlerinde Kamu Özel Ortaklığı Uygulaması”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 13-14.

- Keskin, S. (2011). *Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Kamu-Özel-Ortaklığı Modeli*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Keşli, A. (2008). *İngiltere ve Galler PPP Hukuku ve Sözleşmeleri*. Group Law Yayınları, İstanbul.
- Keşli, A. (2012). *(Kamu Özel Sektör İşbirliği) PPP Projelerinin Hukuki Rejimi*, Group Law Publishing Yayıncılık, İstanbul.
- Koçdemir, K. (1999). “*Almanya’da Mahalli İdareler*”. İçişleri Bakanlığı Yayınları, 2: 7-9.
- Led, S. T. and Hamming, R. (2006). *Public Private Partnerships, Government Guarantees and Fiscal Risks*, International Monetary Fund, Washington.
- Mecek, G. Doğan, M. ve Kaymaz, A. R. (2015). *Yerel Yönetim Hizmetlerinin Finansmanında ve Sunumunda Alternatif Bir Model: Kamu Özel Sektör İşbirliği Uygulamaları*. İdari ve Mali Açıdan Yerel Yönetimler (ed. Mecek, M. Doğan, M. Kaymaz, A. R.). Bekad Yayınları, Antalya.
- Nebioğlu, O. (1986). *Bir İmparatorluğunun Çöküşü ve Kapitülasyonlar*. İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Nitos, K. (2003). “Fransa” 21. yy’da Yönetim”. *İçişleri Bakanlığı Türk İdari Vakfı Yayınları*, 2: 215.
- OECD. (2006). *Public-Private Partnership: In Pursuit of Risks Sharing and Value for Money*. Paris.
- Onar, S.S. (1966). *İdare Hukuku Esasları*. Hak Kitabevi, İstanbul.
- Özalp, A. (2011). *Kamu Hizmetlerinin Gördürülmesinde İmtiyaz Usulü*. Uzmanlık Tezi, Kamu İhale Kurumu, Ankara.
- Özay, İ. (2004). *Günışığında Yönetim*. Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, (2008). *2009-2012 Strateji Raporu*. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı. Ankara.
- Öztürk, A. (2002). *Mobil Telekomünikasyon Lisan Rejimi: Dünya Örnekleri ve Türkiye Analizi*. Basılmamış Uzmanlık Tezi. Bilgi Teknoloji İletişim Kurumu, Ankara.
- Parlak, B. Caner, C. (2009). *Karşılaştırmalı Siyasal ve Yönetimsel Yapılar*. Alfa Aktüel Yayınevi, Bursa.
- Polatkan, V. (2000). *Yap-İşlet-Devret Modeli İle Ulusal ve Uluslararası Tahkim*, Yaklaşım Yayınları, Ankara.
- Sarcan, C. (2017): “*Kamu Hizmetleri Sunumunda Kamu Özel İşbirliği Modeli*”. Ekonomik ve Sosyal Düşünce Araştırma Geliştirme Vakfı, 8.

- Sarısu, A. (2009), *Kamu Özel İşbirlikleri*. Yaklaşım Yayınları, Ankara.
- Sezer, Y. (2002). “İyi İdare İçin Yönetimde ve Kamu İhalelerinde Açıklık (Şeffaflık)”. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 26: 157.
- Sharkonsky, I. (1970). *Public Administration*. Markham Publishing, Chicago.
- Sözer, A.N. (2013).”Sağlıkta Yeniden Yapılanmanın Devamı Olarak Şehir Hastaneleri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(özel sayı): 216.
- Şahin, M. ve Uysal Ö. (2012). “ Kamu Maliyesine Etkileri Açısından Kamu Özel Sektör Ortaklıkları Üzerine”. *Maliye Dergisi*, 162: 155.
- Şahin, M. ve Uysal, Ö. (2008). *Kamu Ekonomisi Perspektifinden: Kamu Özel Ortaklıkları*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Şenel Tekin, P. (2017a). “Küresel Kamu Özel Ortaklığı Uygulamaları”. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 16(2): 10.
- Şenel Tekin, P. (2017b). Küresel Kamu Özel Ortaklığı Uygulamaları ve Türkiye Sağlık Sektörü Açısından Bir Değerlendirme. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 16(2): 6.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2018). *Dünya’da ve Türkiye’de Kamu Özel İşbirliği Uygulamalarına İlişkin Gelişmeler Raporu*. Sektörler ve Kamu Yatırımları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Tan, T. (1992a). “Kamu Hizmeti İmtiyazından Yap-İşlet-Devret Modeline”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47(3-4): 307-325.
- Tan, T. (1992b). “Kamu Hizmeti İmtiyazından “ Yap-İşlet-Devret” Modeline”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47(3): 319.
- Tan, T. (2011). *İdare Hukuku*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. (2016). 2016 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara.
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. (2004) Mali İşler Daire Başkanlığı Yönergeleri. Ankara.
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. (2004). *Hukuk İşler Mevzuat El Kitabı*. TİGEM Hukuk Müşavirliği, Ankara.
- Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü. (2013). *Dünden Bugüne TİGEM*. Ayrıntı Tasarım, Ankara.
- Tekin, G. (2007). “ Kamu Özel Sektör İşbirlikleri-Kamu Özel Ortaklıkları”. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 2(122): 1.
- Tunç, G. ve Özaraç, E. (2015a). “ *Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı*”. 14-16 Ekim 2015, İzmir, 2.
- Tunç, G. ve Özaraç, E. (2015b). “ *Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı*”. 14-16 Ekim 2015, İzmir, 5.

- Turhan Kasapoğlu, M. (2011). *Kamu Özel Ortaklığının Hukuksal Niteliği İçin Sağlık Alanında Kamu Özel Ortaklığı Sempozyumu*, Türk Tabipler Birliği Yayınları, Bursa.
- Turhan, S. (1996). “Devlet İhaleleri ve Rekabetsiz İhale Uygulamaları”. *Sayıştay Dergisi*, 22: 13.
- Ulusoy, A. (2005). *Elektrik Dağıtım Özelleştirmelerine Hukuki Bakış*. Elektrik Dağıtım Hizmetleri Derneği Yayınları, Ankara.
- Uygun, B. (2013a). “Yeni Bir İlişki Türü: Kamu Özel Ortaklığı”. *Hukuk Gündemi*, 2013(2): 25.
- Uygun, B. (2013b). “Yeni Bir İlişki Türü: Kamu Özel Ortaklığı”. *Hukuk Gündemi*, 2013(2): 26.
- Uysal, Y. (2018a). “Avrupa Birliği’nin Seçilmiş Bazı Ülkelerinde ve Türkiye’de Kamu Özel İşbirliği Yatırımlarının Karşılaştırmalı Analizi”. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2): 167-168.
- Uysal, Y. (2018b). “Avrupa Ülkeleri’nin Seçilmiş Bazı Ülkelerinde ve Türkiye’de Kamu Özel İşbirliği Yatırımlarının Karşılaştırmalı Analizi”. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2): 158-173.
- Uz, A. (2007). “Kamu Özel Ortaklığı/Public-Private-Partnership (Kavram ve Hukuksal Çerçeve)”. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(1-2): 1167-1168.
- Ünüvar, R. (2008). “*İnternational PPP Platform Turkey Açılış Töreni Konuşma Metinleri*”. Ankara-İstanbul.
- Yerlikaya, G. K. (2002). *Yap-İşlet-Devret Modeli Hukuki Mahiyeti ve Vergilendirme*. Seçkin Yayınları, Ankara,
- Yescombe, E. R. (2007). *Public Private Partnership: Principles of Policy and Finance*. Elsevier Publishing, Oxford.
- Yıldırım, R. ve Avcı, M. (ed.). (2019). *İdare Hukukuna Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

İnternet Kaynakları

- Anadolu Üniversitesi, www.acikogretimadalet.com/idarenin-idari-sözleşmeleri-konusu.html (erişim tarihi: 22.11.2019)
- Ankara Üniversitesi, <https://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/38/248/2245.pdf> (erişim tarihi: 28.05.2019)
- Bu Ülke, www.buulke.com.tr/tarih-dalamandaki-bir-tuhaf-garin-hikayesi/3566 (erişim tarihi: 02.07.2019)
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, <https://www.deik.org.tr/uploads/deik-amerika-birlesik-devletleri-ulke-bulteni-mart-2012.pdf> (erişim tarihi: 19.12.2019).

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/almanya-ekonmisi.tr.mfs> (erişim tarihi: 12.12.2019).

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/amerika-birlesik-devletleri-kunyesi.tr.mfa> (erişim tarihi: 12.12.2019)

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/amerika-birlesik-devletleri-kunyesi.tr.mfs> (erişim tarihi: 12.12.2019).

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/birlesik-krallik-ekonomisi.tr.mfs> (erişim tarihi: 12.12.2019)

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/birlesik-krallik-kunyesi.tr.mfs> (erişim tarihi: 12.12.2019)

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/fransa-ekonomisi.tr.mfs> (erişim tarihi: 12.12.2019)

Dışışleri Bakanlığı, <https://www.mfa.gov.tr/fransa-kunyesi.tr.mfs> (erişim tarihi: 12.12.2019)
International Information Programs [usinfo.state.gov](https://www.usinfo.state.gov), https://www.usemb-ankara.org.tr/USA_Economy_Brief/final/page3.html (erişim tarihi:19.12.2019).

T.C Cumhurbaşkanlığı ,<https://www.koi.sbb.gov.tr> (erişim tarihi: 22.08.2019).

T.C Cumhurbaşkanlığı <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/06/20130625-33.doc> (erişim tarihi: 18.02.2019).

T.C Cumhurbaşkanlığı, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatMetin/1.5.5393.pdf> (erişim tarihi: 25.09.2019).

T.C Cumhurbaşkanlığı, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.233.pdf> (erişim tarihi: 15.12.2019).

T.C Cumhurbaşkanlığı, <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/24015.pdf> (erişim tarihi: 01.07.2019)

T.C Cumhurbaşkanlığı, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/05/Kamu_Özel_İşbirliği_Raporu-2018.pdf (erişim tarihi: 16.08.2019).

Tarım ve Orman Bakanlığı,
https://www.gtb.gov.tr/data/5a4fbca9ddee7d1fa8b6c0aa/GTB_EKONOM%C4%B0%20SUNUMU_05.01.2018.pdf (erişim tarihi: 17.12.2019).

Tarım ve Orman Bakanlığı,
https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/yayinlar/turkiyede_tarim.pdf (erişim tarihi: 19.12.2019).

- Ticaret Bakanlığı, <https://ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/hollanda/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 15.12.2019).
- Ticaret Bakanlığı, <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/almanya/ulke-profil/genel-bilgiler> (erişim tarihi: 13.12.2019).
- Ticaret Bakanlığı, <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/fransa/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- Ticaret Bakanlığı, <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/ingiltere/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- Ticaret Bakanlığı, <https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/avrupa/almanya/sektorler/genel-sektorel-bilgiler> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- TİGEM, <https://www.tigem.gov.tr> (erişim tarihi: 22.06.2019).
- TİGEM, <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/aa490bfc-34b8-4a1d-b460-5d9ac5977ea8> (erişim tarihi: 02.07.2019).
- TİGEM, <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/d846c200-ad04-4327-81c1b7272b65b3b5> (erişim tarihi: 03.07.2019).
- TİGEM, <https://www.tigem.gov.tr/WebUserFile/BirimSayfasi/04163bac-81b5-6829-9d09-a573963326a2/571792dd-ef45-4072afb7-f400f208261b.pdf> (erişim tarihi: 02.07.2019).
- TİGEM, <https://www.tigem.gov.tr/Sayfalar/Detay/aa490bfc-34b8-4a1d-b460-5d9ac5977ea8> (erişim tarihi: 13.10.2019)
- TİGEM, <https://www.tigem.gov.tr/WebUserFile/DosyaGaleri/2018/2/3af5c95c-cefe-4d84-887e-8761ba23ffe4/dosya/TİGEM%20STRATEJİK%20PLANI%202019-2023.pdf> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- Türk Dil Kurumu, <https://www.sozluk.gov.tr/?kelime=VEKİL> (erişim tarihi: 04.06.2019).
- Türk Dil Kurumu, <https://www.sozluk.gov.tr/?kelime=VEKİL> (erişim tarihi: 22.03.2019)
- Türkiye İstatistik Kurumu, <https://www.devplan.org/GSMH/Tur/GSMH-04.pdf> (erişim tarihi: 19.12.2019).
- Yalova Üniversitesi, <https://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/83/AYM-KARARI-KAMU-HİZMETİ.pdf> (erişim tarihi: 27.05.2019).

EKLER

EK 1- TÜRKİYE'DEKİ TARIM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜKLERİ



Resim 1. Altınova TİGEM'de ceylan yetiştirme faaliyetleri.



Resim 2. Altınova TİGEM'de ekim öncesi toprakların sürülmesi.



Resim 3. Altınova TİGEM'de hasattan sonra koyulan buğday siloları. Buraya koyulan buğdayların bir kısmı ihale ile satılırken bir kısmı da tohumluk amacıyla bırakılır.



Resim 4. Altınova TİGEM'de koyunculuk tesisinde kuzu süt içmekte.



Resim 5. Anadolu TİGEM merinos koyunu.



Resim 6. Anadolu TİGEM yarış atı yetiştiriciliği.



Resim 7. Boztepe TİGEM idare binası.



Resim 8. Boztepe TİGEM idare binasını çevrelemiş begonvil çiçeği.



Resim 9. Boztepe TİGEM Lojmanlar bölgesi.



Resim 10. Boztepe TİGEM portakal ağaçları.



Resim 11. Boztepe TİGEM seraların içerisi.



Resim 12. Boztepe TİGEM'de Danışman Hocam Doç. Dr. Emine KIZILTAŞ UZUNALI ile birlikte mandalina bahçesinde.



Resim 13. Boztepe TİGEM'de faaliyete yeni geçmiş son sistem seralar.



Resim 14. Boztepe TİGEM'de mandalina bahçesi ve uluslararası fuar olan Expo'nun kulesi.



Resim 15. Boztepe TİGEM'de yeni yapılmış olan seralarda yetişen meyvelerden biri olan kavun üretimi.



Resim 16. Boztepe TİGEM'de yerinde incelemeler yaparken.



Resim 17. Ceylanpınar TİGEM'de hasat yapılırken aynı anda 100 kadar biçer aynı anda başlamaktadır.



Resim 18. Ceylanpınar TİGEM'de aynı anda 80'den fazla inekten süt sağlanabilmektedir.



Resim 19. Ceylanpınar tarım işletmesi yonca hasadı yapıyor.



Resim 20. Ceylanpınar tarım işletmesinde buğday hasadı yapılıyor.



Resim 21. Ceylanpınar TİGEM'de son sistem sulama sistemleriyle sulama yapılmaktadır.



Resim 22. Ceylanpınar'da ceylan yetiştiriciliği faaliyetleri yapılmaktadır.



Resim 23. Çukurova TİGEM buğday siloları. Hasat sonrası buraya konulan buğdayların bir kısmı ihale ile satılırken bir kısmı da tohumluk olarak burada muhafaza edilmektedir.



Resim 24. Çukurova TİGEM inekhane tesisi.



Resim 25. ukurova TİGEM lojmanlar bölgesi.



Resim 26. Dalaman TİGEM İdare Binası.



Resim 27. Dalaman TİGEM.



Resim 28. Dalaman TİGEM'de buğday hasatı.



Resim 29. Dalaman TİGEM'de narenciye toplanması.



Resim 30. Gökhöyük TİGEM inekhane tesisi.



Resim 31. Gökhöyük TİGEM.



Resim 32. Gözlü TİGEM hasat.



Resim 33. Karacabey TİGEM badem ağaçları.



Resim 34. Karacabey TİGEM vefat etmiş olan atların mezarlığı.



Resim 35. Karacabey TİGEM yarış atı yetiştiriciliği.



Resim 36. Kâzımkarabekir TİGEM.



Resim 37. Koçaş TİGEM aynı anda 50'den fazla inek sağımı yapılmaktadır.



Resim 38. Koçaş TİGEM kuzuların kaldığı barınaklar.



Resim 39. Koçaş TİGEM son sistem sulama sistemleriyle sulama yapmaktadır.



Resim 40. Konuklar TİGEM nizamîyesindeyken.



Resim 41. Konuklar TİGEM idare binasındayken.



Resim 42. Konuklar TİGEM ekim öncesi toprak işleme.



Resim 43. Malya TİGEM buğday siloları. Hasat sonrası buraya konulan buğdayların bir kısmı ihale ile satılırken bir kısmı da tohumluk olarak burada muhafaza edilmektedir.



Resim 44. Malya TİGEM.



Resim 45. Polatlı TİGEM buğdayların çıkmaya başlamış hali.



Resim 46. Polatlı TİGEM inekhane tesisi.



Resim 47. Sultansuyu TİGEM at yetiştiriciliği.



Resim 48. Sultansuyu TİGEM'de laboratuvar ortamında çalışmalar yapılmaktadır.



Resim 49. Türkgeldi TİGEM.



Resim 50. Türkgeldi TİGEM'de ayçiçek yetiştiriciliği.



Resim 51. Türkgeldi TİGEM'de yonca sulaması yapılmakta.



Resim 52. Ulaş TİGEM Kangal köpeği yetiştiriciliği.



Resim 53. Ulaş TİGEM koyunculuk faaliyetleri.

EK 2- KAMU ÖZEL İŞBİRLİĞİ ÇERÇEVESİNDE KİRAYA VERİLEN TİGEM

Resim 1. Kamu Özel İşbirliği çerçevesinde kiraya verilen Bala Tarım İşletmesi hayvancılık tesisi (Bala-Can Tarım ve Hayvancılık İşletmesi A.Ş.).



Resim 2. Kamu Özel İşbirliği çerçevesinde kiraya verilen Bala Tarım İşletmesi nizamıyesi (Bala-Can Tarım ve Hayvancılık İşletmesi A.Ş.).



Resim 3. Kamu özel işbirliği çerçevesinde kiraya verilen Kazova Tarım İşletmesi hayvancılık tesisleri



Resim 4. Kazova Tarım İşletmesi veterinerlik bölümünde stajyer öğrencilere uygulamalar yaptırılıyor.



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Türker ÇELİK
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Bucak Anadolu Lisesi
LİSANS	Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anadolu Üniversitesi, Hukuk Fakültesi- Adalet
YABANCI DİL	İngilizce, Almanca
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	1- Magic Life 2- Pegasus A.Ş 3- Milli Savunma Bakanlığı
E-Posta	turkercelik15@gmail.com