

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE’DEKİ PROJE YÖNETİM FİRMALARININ
CMAA STANDARDI SÖZLEŞME UYGULAMASI
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mimar Seda CÖMERTPAY

**FBE Mimarlık Anabilim Dalı Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Güven ŞENER (YTÜ)

İSTANBUL, 2011

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	1
1.2 Çalışmanın Yöntemi	2
1.3 Çalışmanın Kapsamı	2
2. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA İNŞAAT SÖZLEŞMELERİ	5
2.1 Sözleşme Kavramı	5
2.2 İnşaat Sözleşmesi Kavramı	6
2.2.1 Uluslararası İnşaat Sözleşmeleri	9
2.2.2 Ulusal İnşaat Sözleşmeleri	11
2.3 İnşaat Sözleşmesinin Katılımcıları	14
2.4 Sözleşme Türleri	14
2.5 Sözleşme Dokümanları	19
2.5.1 Değişiklik Talimatı	20
2.5.2 Sözleşme	22
2.5.3 Şartnameler	23
2.5.4 Çizimler	24
2.6 İnşaat Sözleşmesinin Genel Şartları	25
2.6.1 Kamu İhale Kurumu (KİK) Genel Şartnamesi	27
2.6.2 Amerikalı Mimarlar Birliği (AIA) Genel Şartları	28
2.6.3 Birleşik Mühendisler Sözleşme Dokümanları Komitesi (EJCDC) Genel Şartları	29
2.7 İnşaat Sözleşmesinin Bütünleyici Genel Şartları	31
2.8 İnşaat Sözleşmelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	32
3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SÖZLEŞME YÖNETİMİ	34
3.1 Profesyonel Proje Yönetim Standartlarına Göre Sözleşme Yönetimi Kavramı	35
3.2 CMAA Standardına Göre Sözleşme Uygulaması	39
3.2.1 Ön Tasarım Evresi	41
3.2.2 Tasarım Evresi	41
3.2.3 İhale ve Satın Alma Evresi	42
3.2.4 Yapım Evresi	43

3.2.5	Yapım Sonrası Evre.....	45
4.	TÜRKİYE’DEKİ PROJE YÖNETİM FİRMALARININ CMAA STANDARDI SÖZLEŞME UYGULAMASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI	47
4.1	Türkiye’de Proje Yönetim Hizmeti Veren Firmalara Genel Bakış.....	47
4.2	Alan Araştırmasının Amacı.....	48
4.3	Alan Araştırmasında Hedef Kitlenin Belirlenmesi	48
4.4	Alan Araştırmasının Kapsamı	49
4.5	Alan Araştırmasının Sonuçları	50
4.5.1	Birinci Bölüm: Firma Bilgileri.....	50
4.5.2	İkinci Bölüm: Sözleşme Yönetimi	56
4.6	Alan Araştırmasının Değerlendirilmesi.....	61
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	66
5.1	Sonuç.....	66
5.2	Öneriler.....	70
	KAYNAKLAR	71
	EKLER	74
Ek 1	Türkiye’deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı Sözleşme Uygulaması Açısından Değerlendirilmesi Anketi.....	75
	ÖZGEÇMİŞ	82

KISALTMA LİSTESİ

ACEC	The American Council of Engineering Companies
AGC	The Associated General Contractors of America
ASCE	The American Society of Civil Engineers
CMAA	Construction Management Association of America
EJCDC	Engineers Joint Contract Documents Committee
FIDIC	International Federation of Consulting Engineers
KİK	Kamu İhale Kurumu
NSPE	The National Society of Professional Engineers
PEPP	Professional Engineers in Private Practice
PMBOK	Project Management Body of Knowledge

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1 İnşaat projesinin katılımcıları arasında kurulabilecek sözleşmesel ilişkiler.....	16
Şekil 2.2 Geleneksel sistemde katılımcılar arasındaki ilişki.....	18
Şekil 2.3 Zeyilname ve değişiklik talimatı ile yapılan değişiklik zamanları	21
Şekil 4.1 Firmaların faaliyet gösterdiği alan.....	51
Şekil 4.2 Firmaların Türkiye’de inşaat sektöründe hizmet süresi	51
Şekil 4.3 Firmaların uluslararası inşaat sektöründe hizmet süresi	52
Şekil 4.4 Firmaların Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetimi hizmet süresi	52
Şekil 4.5 Firmaların uluslararası inşaat sektöründe proje yönetimi hizmet süresi	53
Şekil 4.6 Firmaların Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti verdiği proje sayısı	53
Şekil 4.7 Firmaların uluslararası inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti verdiği proje sayısı	54
Şekil 4.8 Firmaların yabancı kökenli olma durumu	54
Şekil 4.9 Firmaların proje yönetim faaliyetlerinde çalışan merkez ofis personel sayısı	55
Şekil 4.10 Firmaların proje yönetim faaliyetlerinde çalışan şantiye personel sayısı.....	55
Şekil 4.11 Ön tasarım evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri	56
Şekil 4.12 Tasarım evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri	57
Şekil 4.13 İhale ve satın alma evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri	58
Şekil 4.14 Yapım evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri	59
Şekil 4.15 Yapım sonrası evre sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri.....	61
Şekil 4.16 Türkiye’deki proje yönetim firmalarının sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri	63

ÖNSÖZ

Tezimin hazırlanması sürecinde bana deneyimlerini ve bilgilerini aktaran, çalışmamda beni doğru şekilde yönlendiren ve yüksek lisans öğrenimim boyunca benden yapıcı desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Güven Şener'e, hayatım boyunca her anımda yanımda olan ve bana verdikleri sonsuz güvenle her hedefime ulaşmamı sağlayan anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

İlk çalışmaya başladığım günden bugüne kadar yüksek lisans eğitimime destek olan, bilgi ve deneyimleriyle mesleki anlamda kendimi geliştirmemi sağlayan, başta Erdem Cem Gülkurusu olmak üzere, tüm Diem Mühendislik Mimarlık ailesine şükranlarımı sunarım.

Bu tez çalışmasının tüm meslektaşlarıma yararlı olmasını dilerim.

ÖZET

İnşaat sektörü, tüm dünyada ülke ekonomilerinin önemli bir payını oluşturmaktadır. Farklı üretim tiplerinin eş zamanlı uygulandığı bir sektör olan inşaat sektörü, seri üretim, piyasa için üretim ve mal sahibi için üretim gibi, proje tipi üretimin söz konusu olduğu bir sektördür. Ayrıca, karmaşık yapılı heterojen bir sektör olan inşaat sektöründe, risk faktörü çok yüksektir. İnşaat projelerinin beklenen süre, maliyet ve kalitede başarıyla tamamlanabilmesi için, yüksek risk faktörünü en aza indirmek gerekir. İnşaat projelerinde başarı sürecindeki ilk adım, detaylı ürün tanımının yapıldığı hukuki bir sözleşme ile katılımcıların bir araya gelmesidir. İnşaat sözleşmelerinde ürün tanımı sözleşme dokümanları ile yapılmaktadır. Sözleşmelerin doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlenmesi, yorumlanması ve uygulanması profesyonel bir yönetim sürecini gerektirmektedir. Bu süreç, “Sözleşme Yönetimi” sürecidir. Sözleşme yönetiminin amacı, projenin en az sapmayla ve olabildiğince sözleşme dokümanlarına uygun olarak tamamlanmasını sağlamaktır.

Günümüzde inşaat sektöründe başarılı bir üretimin, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak bütünleşik bir proje yönetim anlayışı ile mümkün olduğu bilinmektedir. Sözleşme yönetimi, proje yönetiminden bağımsız bir süreç olmayıp, proje yönetiminin uygulanmasına bağlıdır.

Bu tez çalışmasının amacı, inşaat sektöründe sözleşme yönetimin önemine dikkat çekmek ve inşaat projelerinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında sözleşme yönetiminin rolünü belirlemektir. Türkiye’de inşaat sektöründe sözleşme yönetiminin uygulama yeterliliğinin tespit edilmesi amacıyla, Türkiye’deki proje yönetim firmalarının hazırlanan anket çalışmasına katılması sağlanmıştır. Bu firmaların CMAA’ın yayımladığı “İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı”na göre sözleşme uygulaması açısından değerlendirilerek, projenin başlangıcından bitimine kadar ele alınan tüm evrelerinde, sözleşme yönetimi sürecini etkili kullanıp kullanmadıkları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular ve değerlendirmelere tez çalışmasında yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sözleşme yönetimi, CMAA, proje yönetim firmaları, proje yönetim standartları, inşaat sektörü.

ABSTRACT

In today's world construction industry is an important part of economies of countries all around the world, as it affects the wide range of markets. Different production types can be applied at the same time in construction industry, which includes the production for project type, such as sequence production, production for market and production for owner. Furthermore, there is a highly risk factor because construction industry is a complex and heterogeneous sector. To complete the construction projects within expected time, cost and quality limits, the risk factor should be reduced. Construction contract is a mutually binding legal agreement that obligates the contractor to provide the specified products, services and obligates the owner to pay the contractor. These contracts define the product by contract documents. Fair preparation, interpretation and application of these documents require an administration process. This process is "Contract Administration". The aim of construction administration is ensuring the completion of project with minimum deviation from contract requirements.

Today we know that using resources of a project efficiently for a successful production can be ensured by applying an integrated project management. Contract administration is a process of a project management and performing contract administration relies up on project management.

The aim of this study is to point to contract administration in construction industry and to determine the role of the contract administration for the successful completion of the construction projects. For this purpose, the project management companies in Turkey were provided to participate to the survey application and the usage of effective contract administration process was analyzed according to the "Standard Construction Management Services and Practice" published by CMAA, by evaluating the contract implementation at all phases from the beginning to the end of the project taken into consideration. The results and evaluations which were gained in inquiries are given way to in the thesis studies.

Keywords: Contract administration, CMAA, project management companies, project management standards, construction industry.

1. GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Amacı

Proje, mal sahibinin amaçlarını gerçekleştirmek için konsept oluşturma, tasarım ve yapımın sonuna kadar geçen süreçtir. (Sorguç, 2002) Bu süreç, bünyesinde mal sahibi, mimar, mühendis, yüklenici gibi pek çok tarafı barındırmaktadır.

İnşaat projelerinde başarı, tüm katılımcıların uyum içinde çalıştıkları ve sonuç üründen tatmin oldukları bir tamamlama ile mümkün olmaktadır. Tatmin edici tamamlama ise, inşaat projesi hedeflerinin açıkça belirlenmesi ve bu amaçla bir araya gelen katılımcıların beklentilerinin sağlanması ile mümkün olmaktadır. (Yurt, 2005)

Başarılı proje, sonunda çözülmeyen bir anlaşmazlık kalmayan, mal sahibinin beklediği sonuçları aldığı ve sağlanan hizmetlerle tatmin olduğu projedir. Başarı sürecindeki ilk adım, detaylı ürün tanımının yapıldığı hukuki bir sözleşme ile katılımcıların bir araya gelmesidir. İnşaat sözleşmelerinde ürün tanımı, şartnameler ve çizimler aracılığı ile yapılmaktadır.

Sözleşmelerin doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlenmesi, yorumlanması ve uygulanması, profesyonel bir yönetim sürecini gerektirmektedir. Bu süreç, “Sözleşme Yönetimi” sürecidir. Sözleşme yönetiminin amacı, projenin en az sapmayla ve olabildiğince sözleşme dokümanlarına uygun olarak tamamlanmasını sağlamaktır. (Liebing, 1998)

Bir inşaat projesinde, mal sahibinin hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak bir tamamlama, sözleşme yönetiminde yer alan aşağıdaki proje evrelerinin bütünlük bir yönetim anlayışı ile ele alınmasını gerektirmektedir:

- Ön Tasarım Evresi
- Tasarım Evresi
- İhale ve Satın Alma Evresi
- Yapım Evresi
- Yapım Sonrası Evre

CMAA (ABD İnşaat Proje Yöneticileri Birliği) tarafından hazırlanan “İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı”nın içerdiği bu proje evreleri ile sözleşme yönetimi, bir projenin başlangıcından bitişine kadar etkinlik kazanmaktadır. Bu standart, Amerika’da birçok eyalette yasal olarak inşaat projeleri yönetimini düzenleyen kaynak olarak

kabul edilmektedir. Ayrıca, dünya genelinde pek çok ülke tarafından kabul görmektedir ve uygulanmaktadır.

Türkiye’de genel kabul görmüş bir profesyonel proje yönetim kuruluğu veya profesyonel proje yönetim standardı bulunmamaktadır. Bu sebeple, ülkemizde gerçekleştirilen proje yönetim çalışmaları, dolayısıyla sözleşme yönetimi uygulamaları, belirli bir standarda göre yapılmamaktadır.

Bu konudaki ilgi ve çabalar, meslek odaları tarafından yürütülen çalışmalar ve üniversitelerin proje yönetimi ile ilgili bölümlerinde yapılan araştırmalar ile sınırlı kalmaktadır. Meslek odalarının çalışmaları kapsamında “İnşaat Mühendisleri Odası” tarafından yayınlanmış olan “İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı” bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı, inşaat sektöründe sözleşme yönetimin önemine dikkat çekmek ve inşaat projelerinin başarılı bir şekilde tamamlanmasında sözleşme yönetiminin rolünü belirlemek üzere, Türkiye’deki proje yönetim firmalarının CMAA standardı sözleşme uygulaması açısından değerlendirilerek, projenin başlangıcından bitimine kadar ele alınan tüm evrelerinde, sözleşme yönetimi sürecini etkili kullanıp kullanmadıklarının incelenmesidir.

1.2 Çalışmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasının konusu olan sözleşme yönetimi kavramı incelenirken, sözleşme kavramı ve bu kavramın içeriğini oluşturan tüm bileşenler dikkate alınmıştır. Bu amaçla, konu ile ilgili geniş bir literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda, Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti sağlayan firmaların, sözleşme yönetimi konusundaki mevcut uygulamalarını ve sözleşme uygulaması hakkındaki düşüncelerini almak için sorular oluşturulmuştur. Bu sorular kullanılarak hazırlanan anket formu ile Türkiye’de faaliyet gösteren ve proje yönetim hizmeti veren firmaları kapsayan hedef kitlesine bu anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerle ülkemizde sözleşme yönetiminin ne ölçüde kullanıldığı değerlendirilmiştir.

1.3 Çalışmanın Kapsamı

Beş bölümden oluşan tez çalışmasının birinci bölümü, araştırmanın amacını, yöntemini ve içeriğini kapsamaktadır.

İkinci bölümde, sözleşme yönetiminin en önemli girdisi olan inşaat projelerinde katılımcıların ilişkilerinin düzenlendiği ve ürün tanımının yapıldığı sözleşmeler incelenmiştir. Sözleşmeler ilk önce kavramsal olarak ele alınmış, daha sonra inşaat sözleşmelerinin yapısına değinilerek, katılımcıları, türleri ve içerdiği dokümanlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, sözleşme yönetimi kavramı incelenerek, belirli kuruluşların profesyonel proje yönetim standartlarına göre sözleşme yönetimi yaklaşımlarına değinilmiştir. Sözleşme yönetimi konusunda çalışmaları ve yayınları bulunan başlıca kuruluşlar aşağıda belirtilmiştir:

- Amerikalı Mimarlar Birliği – AIA (American Institute of Architects)
- Birleşik Mühendisler Sözleşme Dokümanları Komitesi - EJCDC (Engineers Joint Contract Documents Committee)
- Proje Yönetimi Enstitüsü – PMI (Project Management Institute)
- ABD İnşaat Yöneticileri Birliği – CMAA (Construction Management Association of America)

Bu kuruluşların sözleşme yönetimini uygulama farklılıklarına kısaca değinildikten sonra, CMAA kuruluşunun sözleşme yönetim anlayışı ayrıntılı olarak incelenmiştir. CMAA'nın sözleşme uygulamasının detaylı olarak incelenmesinin üç temel nedeni bulunmaktadır:

1. Sözleşme yönetiminin projenin başlangıcından bitimine kadar uygulama gerekliliğinin, bu standartta yer alan 5 adet proje evresiyle uygulanan bütünleşik proje yönetim sistemi ile örtüşmesi.
2. CMAA'nın inşaat sektörüne özgün biçimde hazırladığı bu standart sayesinde, söz konusu diğer profesyonel proje yönetim standartlarının inşaatla uyulanma çabasının ortadan kalkmış olması.
3. Dünya genelinde bilinir olması ve pek çok ülke tarafından kabul görüp uygulanması.

Dördüncü bölümde ise, Türkiye'de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti veren firmalarla, CMAA standardı esaslarına göre sözleşme yönetiminin uygulama düzeyinin incelendiği bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında, 1993 yılında ABD İnşaat Yöneticileri Birliği (CMAA) tarafından hazırlanmış olan "Standard Construction Management Services and Practice" ve 2002 yılında "İnşaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı" adıyla ülkemizde yayınlanan Türkçe çevirisi, bu çalışmada temel değerlendirme kriteri olarak ele

alınmıştır. Bu bölüm kapsamında, alan araştırmasının amacı, yöntemi, kapsamı, bulguları ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tez çalışmasının son bölümü olan beşinci bölümde, alan araştırması sonucunda Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti veren firmaların, CMAA standardı esaslarına göre sözleşme yönetimini uygulama düzeylerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Sunulan bu çalışmanın hazırlanması sürecinde bilgi, deneyim ve desteklerinden yararlanan kişiler önsözde belirtilmiş, faydalanılan tüm literatürlere ise kaynaklar bölümünde yer verilmiştir.

2. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA İNŞAAT SÖZLEŞMELERİ

Bu bölüm altında, inşaat projelerinde katılımcıların ilişkilerinin düzenlendiği ve ürün tanımının yapıldığı, sözleşme yönetiminin en önemli girdisi olan sözleşmeler incelenmiştir. Öncelikle sözleşme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için, sözleşmeler hukuki açıdan ele alınmıştır. Daha sonra inşaat sözleşmesi kavramının tanımı ve yapısı açıklanmıştır. Bu amaçla ülkelerin ulusal ve uluslararası hukuka bağlı olarak düzenlediği standart inşaat sözleşmesi formları (tip sözleşmeler) ve yapım işleri genel şartları ele alınmıştır. İnşaat sözleşmesinin katılımcıları ile bu katılımcılar arasındaki ilişkilere ve bunlara bağlı olarak sözleşme türlerine değinilmiştir. İnşaat sözleşmelerinin bir parçası olan standart sözleşme dokümanlarının neler olduğuna ve açıklamalarına yer verilmiştir. İnşaat sözleşmeleri ve uygulamaları için, genel şartların önemi büyüktür. Bu sebeple, inşaat sektörünün geliştirilmesi ve ortak bir dil oluşturulması amacıyla olan kuruluşların yayınladığı genel şartnameler ve bütünüleyici genel şartlar da bu bölümde incelenmiştir.

2.1 Sözleşme Kavramı

Basitçe sözleşme, bir kişinin diğer kişiye bir şeyin karşılığı olarak belirli bir hedefi veya hizmeti uygulaması ya da sağlaması için, iki ya da daha fazla katılımcı arasında gerçekleşen anlaşmadır. (Gould ve Joyce, 2000) Sözleşme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için, öncelikle hukuki açıdan ele alınması gerekmektedir.

Bir sözleşmenin meydana gelebilmesi için olan iki irade açıklamasından zaman bakımından önce yapılabilecek icap, bu açıklamayı yapan tarafa da mucip denir. İcap, sözleşmenin doğmasını sağlamak üzere teklifte bulunmak demektir. İcap tek taraflı olup, karşı tarafa varması gereklidir. Mucip, Borçlar Kanunu Madde 9’da öngörülen şartlara uymak kaydı ile icabından dönebilir. Pratik olarak mucip, ancak icap kabulcüyeye varmadan önce onu geri alabilir. Bir sözleşme “hukuksal olarak bağlayıcı olarak bir muvafakattir, anlaşmadır.” Bütün sözleşmeler bir anlaşma, muvafakat ihtiva etmelidir; fakat bütün anlaşmalar, sözleşmeleri meydana getiremez ve teşkil etmez. İfa, borç ilişkisi olan işin borçlu tarafından alacaklıya karşı yerine getirilmesi ve böylece borcun sona erdirilmesidir. İfa ile borçlu borcundan kurtulmakta, alacaklı alacağını almakta ve sonuçta taraflar arasındaki borç ilişkisi ortadan kalkmaktadır. İfanın hüküm ifade edebilmesi için, borçlunun taahhüt ettiği işi belirlenen yer ve zamanda yerine getirmiş olması gereklidir. (Akbıyıklı, 2009)

Bu hukuki tanımdan yola çıkılarak, sözleşmenin genellikle iki taraf arasında gerçekleştirilen ve kanuni yaptırımını olan bir anlaşma olduğu söylenebilir. Bazı durumlarda, sözleşme çıkarlarına bağlı olarak üçüncü şahıs sözleşmeleri de yapılabilir. Taraflar arasında sözleşme imzalandıktan sonra, kendi aralarında çözemeyecekleri sorunlar ortaya çıkabilir. Sözleşme, anlaşmazlıkların çözülmesi için yargı yoluna başvurulduğu takdirde, tarafları mahkemede koruyacak ve anlaşmazlıkları çözecek bağlayıcı özelliği olan anlaşmadır.

Bir başka deyişle sözleşme, iki taraf arasında, yasal bir çerçevede standartlaşmış şartlardan ve çoğunlukla değişikliklerden oluşan, her durumda, üründe, ilişkide, olayda, uyuşmazlıkta, hükümde, sonuçta ve sürekli değişebilen finansal şartlar altında öngörü, tarif, yönetim anlamına gelen şartlar takımıdır. Çok sınırlı kaynak, zaman ve sonuçlar birleşiminde koruma sağlayan, başarılı ve tatmin edici bir tamamlama için çok sayıda başka anlaşmalara bağlı olan bir anlaşmadır.

Sözleşme, konusu, amacı, idare ve yüklenici olarak taraflara yüklediği hal ve yükümlülüklerle ait hükümleri ve düzenleniş itibariyle yürürlükteki yasalara uygun ve hukuken geçerli olması gerekmektedir. (Uyanık, 2004)

Bir sözleşme, çok iyi araştırılmış ve yazılmış olsa dahi, anlaşmazlık çıkması olasıdır. Bu nedenle, bir sözleşme her şeyi kapsayamazken, terimler ve şartlar mümkün olduğu kadar açık bir şekilde ifade edilmelidir.

2.2 İnşaat Sözleşmesi Kavramı

İnşaat projelerinde pek çok taraf ve taraflar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan, inşaat sözleşmesi, vekalet sözleşmesi, kredi sözleşmesi ve hizmet sözleşmesi gibi birçok sözleşme tipi vardır. Yüklenici ile mal sahibi arasında yapılan sözleşme inşaat sözleşmesi olup, projenin yapımını ilgilendirir. (Aksay, 2008)

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 4. maddesine göre, sözleşme mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinde idare ile yüklenici arasında yapılan yazılı anlaşmadır.

İnşaat sözleşmeleri, Borçlar Kanunu'nun 355. ve 371. Maddelerine, Türk Ticaret Kanunu'nun işletme ve tacirle ilgili tüm maddelerine, Medeni Kanun'a ve Kamu İhale Kanunu'nun tüm maddelerine bağlı olarak değerlendirilir. İnşaat sözleşmesi, müteahhidin, İşveren'in ödemeyi borçlandığı bir bedel karşılığında taşınmaz bir yapı eseri meydana getirip, bunu teslim etmeyi borçlandığı bir sözleşmedir. Niteliği itibarı ile inşaat sözleşmesi, bir eser sözleşmesidir

(istisna akdi). Borçlar Kanunu Madde 355'teki tanıma göre: "İstisna bir akitir ki onunla bir taraf (müteahhit), diğer tarafın (işveren) vermeyi taahhüt eylediği semen (Roma Hukuku'nda bir şeyin bedeli) mukabilinde bir şeyin imalini iltizam eder." İstisna akdi, iş sahibinin ödemeyi taahhüt ettiği ücret karşılığında, müteahhidin bir eser meydana getirmeyi ve teslim etmeyi üstlendiği iki tarafa borç yükleyen bir akit olması nedeniyle karşılıklı olarak akit serbestisi uyarınca düzenlenir (Borçlar Kanunu Madde 19). İstisna akdi tarafları arasında meydana gelen anlaşmazlıklar, öncelikle anlaştıkları akit hükümleri çerçevesinde ve Borçlar Kanunu'nun istisna akdini düzenleyen 355. ve 357. Maddeleri hükümleri doğrultusunda çözümlenir.

Eser sözleşmesinde yüklenicinin belirli borçları vardır. Bu borçlar:

1. İş sadakat ve özenle yapma borcu
 2. İş kendisi yapmak veya kendi yönetimi altında yaptırmak borcu
 3. Araç gereç ve malzemeye ilişkin borçlar
 4. Genel ihbar yükümlülüğü
 5. İşe zamanında başlama ve devam etme borçları
 6. Eseri teslim borcu
 7. Ayıba karşı tekeffül (ayıbı üstlenme) borcu
- (Akbiyıklı, 2009)

İnşaat sözleşmelerinde yüklenicinin mal sahibine karşı borçları açıkça belirtilmelidir. Sözleşme uygulamasında taraflar arasında anlaşmazlık çıkmasını önlemek için, tarafların görev, yetki ve sorumlulukları sözleşme şartlarında tanımlanmalıdır.

İnşaat sözleşmelerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. İnşaat sözleşmesi karşılıklı olup, sözleşmeyi yapan iki tarafa da borç yükler. Bu borç, yüklenici için yapıyı meydana getirme borcu, mal sahibi için ise ödemeyi yapma borcudur.
2. İnşaat sözleşmesi ani edimli bir sözleşmedir. Bunun sebebi, mal sahibinin edimdeki menfaati eserin ona teslimiyle meydana geldiğindendir. Fakat yüklenicinin edimi, yalnızca eser tesliminden ibaret olmayıp, eserin yapımı esnasında akdi bir ilişki vardır. Bundan dolayı, inşaat sözleşmeleri sürekli sözleşme benzeri sözleşme olarak nitelendirilip, bu doğrultuda kurallar uygulanabilir.

3. İnşaat sözleşmesi, sonuç borcu doğuran bir sözleşmedir. Önemli olan, eserin zamanında ve eksiksiz olarak mal sahibine teslim edilmesidir. Yüklenici mal sahibinden bağımsız çalışmaktadır.
4. İnşaat sözleşmesi, özel hukuk sözleşmesidir. Sözleşme kurulmasına kadar kamu hukuku kuralları geçerliken, sözleşme kurulduktan sonra özel hukuk kuralları uygulanır. (Korkmaz, 2004)

Bir sözleşme uygulanmış ya da uygulayıcı olabilir. Eğer sözleşmede yazarlar, taraflarca uygun bir şekilde yerine getirildiyse, sözleşme uygulanmıştır. Yüklenici uygulamayı bitirdiğinde ve mal sahibinden parasını aldığı anda, sözleşme o zaman tamamen uygulanmış olur. Eğer sözleşmede belirtilen işin bir kısmı hala bitirilmeden duruyorsa, tek taraf için ya da her iki taraf için de sözleşme uygulayıcıdır.

Sözleşme iki yönlü ya da tek yönlü olabilir. Taraflarca hazırlanan sözleşmede, karşılıklı sözler verilirse, bu sözleşme iki yönlüdür. Taraflardan biri sözler verir, diğer taraf söz dışında değişiklikler yaparsa, bu sözleşme tek yönlüdür.

Bir sözleşme açık ya da ima edilmiş olabilir. Sözleşmedeki sözlü ya da yazılı ifadeler anlaşılır, kısa, belirgin ve kesin ise, bu açık sözleşmedir. İma edilmiş sözleşmede ise, sözleşmedeki ifadeler açıkça belirtilmemiştir, ancak çıkarılan sonuç itibari ile saptanmaktadır.

Düzenlenecek inşaat sözleşmelerinde, özellikle gerçekleştirilmesi sürecinde karşılıklı hak ve yükümlülükler ayrıntılı olarak tanımlanmalı, gerekli olanı kapsamalı ve gereksiz olan yer almamalıdır. Bu çerçevede;

1. Sözleşme yeteri kadar açık ve anlaşılır olmalıdır.
2. Sözleşmede kullanılan dil, tüm yazım kurallarına uymalıdır.
3. Sözleşme, bir sözleşmede bulunması gereken tüm hususları kapsamalıdır.
4. Sözleşme gereksiz ayrıntıdan kaçınmalıdır.
5. Sözleşme bir bütünlük teşkil etmelidir.
6. Sözleşme ilgili yasal hüküm ve kavramlara uygun olmalıdır.
7. Sözleşmede tarafların istek ve amaçları yeterince gözetilmelidir.
8. Sözleşmede tarafların hak ve yükümlülükleri tam olarak ifade edilmelidir. (Uyanık, 2004)

Mal sahibi, proje yöneticisi ve yüklenicinin sözleşmeyi algılamaları arasında fark vardır. Yüklenici sözleşmeyi, mal sahibine yönelik tek taraflı bir araç olarak algılar. Buna karşılık, mal sahibi ve proje yöneticisi ise, sözleşmeyi adil ve tarafsız olarak algılar.

Sözleşme koşulları, katılımcılar arasındaki etkili işbirliğini engelleyerek bazı ihtimaller ortaya çıktığında ve bu beklenmeyen ihtimaller işbirliğinin tüm üyeleri için olumsuz sonuçlar doğurduğunda, katılımcıların haklarını belirleme etkisine sahiptir.

Sözleşmeler, haklara göre ya özeldir ya da geneldir. İşbirliğini engelleyecek beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında, hem projenin hem de proje katılımcılarının yararına olacak şekilde sorun çözülmalıdır.

İnşaat sözleşmelerinde, mal sahibinin ve yüklenicinin görev ve sorumlulukları belirtilir. Görev ve sorumlulukların belirtilmesi demek, tarafların üstlerine aldıkları risklerin belirlenmesi demektir. Sözleşme koşulları ile taraflar, karşı karşıya oldukları risk kaynaklarını bilir ve gerekli önlemleri alırlar. Bu koşullar ile sonradan ortaya çıkacak anlaşmazlıklar minimum düzeye indirgenmiş olmaktadır. (Aksay, 2008)

2.2.1 Uluslararası İnşaat Sözleşmeleri

Standart sözleşme dokümanları, inşaat sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından, katılımcılar arasındaki yasal ilişkilerin, dengeli bir şekilde oluşmasını sağlamak amacıyla hazırlanan dokümanlardır. (Yurt, 2005)

Bu amaçla, dünya çapında standartlaşmış, inşaat sektöründe çalışanların ortak iş kaygılarını paylaşan ulusal ve uluslararası kurumlardan bazıları şunlardır:

- Uluslararası Danışman Mühendisler Federasyonu (International Federation of Consulting Engineers – FIDIC)
- Amerikalı Mimarlar Birliği (American Institute of Architects – AIA)
- Birleşik Mühendisler Sözleşme Dokümanları Komitesi (Engineers Joint Construction Documents Committee – EJCDC)

FIDIC (International Federation of Consulting Engineers), üyelerinin mesleki ahlak kurallarına uymayı kabul ettiği, ulusal müşavir-mühendislik birliklerinden oluşan uluslar arası bir federasyondur. FIDIC'in amacı, müşavir mühendisler endüstrisine küresel anlamda yol göstermek, müşavir mühendislerin imajını arttırmak, ticari işlerle bağlantılı olan ihtilaflarda

yetkili olmak, küresel ve geçerli müşavir mühendisler endüstrisinin gelişmesini ilerletmek, kaliteyi yükseltmek, aktif olarak ahlaki ve mesleki standartları sürdürmek, ortak meslek yararları geliştirmek, kalıcı gelişmeler için strateji belirlemek ve bu doğrultuda küreselleşmeye uyum sağlamaktır. FIDIC kuralları, İngiltere’de bulunan İnşaat Mühendisleri Odası (Institution of Civil Engineers –ICE) kurallarından esinlenerek hazırlanmıştır.

FIDIC, inşaat projeleri için standart sözleşme düzenlemeye 1957 yılında başlamıştır. FIDIC’e her ülkeden ancak bir temsilci atanabilmektedir. Türk Müşavir/Mühendisler Mimarlar Birliği, 1987 yılında birliğe üye olarak, birliğin Türkiye’deki temsilciliğini üstlenmiştir. FIDIC yayınlarının her türlü hak ve imtiyazına sahiptir. FIDIC, bugün dünya teknik müşavirlik kurallarını belirleyen ve Dünya Bankası, Kalkınma Bankaları gibi uluslararası finans kuruluşlarını yönlendiren tek ve en önemli uluslararası mühendislik ve teknik danışmanlık örgütüdür. (Akbiyıklı, 2009)

FIDIC genel ve özel şartları, benzer pek çok kuruluşun hazırladığı dokümanlar gibi, mal sahibi ve yüklenici için, özellikle uluslararası ihalelerde kolaylık sağlamak amacıyla hazırlanan tavsiye niteliğindeki standart dokümanlardır. Bu dokümanların tek başlarına hiçbir hukuki değeri olmayıp, sözleşmenin eki oldukları anda hukuki değer kazanır ve bağlayıcı olurlar. Taraflar, sözleşmelerine bu hükümleri aynen ekleyebilecekleri gibi, diledikleri değişiklikleri yaparak da bu metinlerden yararlanabilirler. (Aksay, 2008)

FIDIC tip sözleşmeleri 6 tanedir:

1. İnşaat İşleri Sözleşme ve İdari Şartnamesi (Condition of Contract for Construction): Kırmızı Kitap
2. Tasarla-İnşa Et-Anahtar Teslimi İşler için sözleşme (Condition of Contract for Design-Build and Turnkey): Turuncu Kitap
3. Donanım İşleri ve Tasarla-Yap Modeli İşler İçin İnşaat Sözleşmesi Şartnamesi (Condition of Contract for Plant and Design-Build): Sarı Kitap
4. Mühendislik-Satın Alma-Yapım/Anahtar Teslimi Projeler İçin İnşaat Sözleşmesi Şartnamesi (Condition of Contract for EPC/Turnkey): Gümüş/Gri Kitap
5. Kısa Formlu Sözleşme (Short Form of Contract): Yeşil Kitap
9. İşveren Müşavir Örnek Hizmet Sözleşmesi (Employer-Consultant form of Contract): Beyaz Kitap

Müşavir ile işveren arasındaki anlaşmaları düzenleyen sözleşme tipi Beyaz Kitap hariç diğer sözleşmeler, yüklenici ile işveren arasındaki yapı ve sorumlulukların dağılımı olarak farklı anlaşmalar düzenler. (Akbiyıklı, 2009)

FIDIC ve yayınladığı standart dokümanlar ile ilgili detaylı bilgiye www.fidic.org internet adresinden ulaşılabilir.

2.2.2 Ulusal İnşaat Sözleşmeleri

Her ülkenin ulusal ve uluslararası hukuka bağlı olarak düzenlediği tip sözleşmeleri ve yapım işleri genel şartları bulunmaktadır. Bu standart dokümanlar, ulusal projelerde geçerlidir ve yapım işlerinin yasal olarak düzenlenmesini sağlar. (Yurt, 2005)

Yapı yasaları ve şartnamelerinin günümüz koşullarına uydurulması, standart hale getirilmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de mevzuat, dönemin koşullarına kendisini uydurmak için zaman zaman değişiklik gösterme zorunluluğu taşımaktadır.

Türkiye’de inşaat sözleşmelerine, yasalara ve ihalelere bir düzenleme getirmek ve inşaat sektörünü bu standarda bağlı kılmak amacıyla, Kamu İhale Kurumu (KİK) kurulmuş ve oluşturulan Kamu İhale Kurumu Yasası 01.01.2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu’nun 53-a maddesine göre, verilen görevleri yapmak üzere kurulan Kamu İhale Kurumu, Kamu İhale Kurulu, Başkanlık ve hizmet birimlerinden oluşur. Kamu İhale Kanunu’nun 53-b maddesine göre, Kamu İhale Kanunu’na ve Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu’na ilişkin bütün mevzuatı, standart ihale dokümanlarını ve tip sözleşmeleri hazırlamak, geliştirmek ve uygulamayı yönlendirmek, bu kurumun görevidir.

KİK ve yasaları ile ilgili detaylı bilgiye, www.kik.gov.tr internet adresinden ulaşılabilir.

4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu’nun 5. Maddesine göre, bu kanunun uygulanmasında uygulama birliği sağlamak üzere, mal veya hizmet alımları ile yapım işlerine ilişkin tip sözleşmeler, resmi gazetede yayımlanır. Bu maddenin ikinci fıkrasına göre, idarelerce yapılacak sözleşmeler tip sözleşme hükümleri esas alınarak düzenlenir.

Ülkemizde yapı mevzuatının geliştirilmiş bir standardı yoktur. Bu yapı yasaları ve şartnameler, kısmen yayınlanmış olduğu resmi gazetelerde ve kısmen de bakanlıkların yayınlarında birbirinden ayrı olarak birikmektedir. Halbuki bu yasa, yönetmelik ve

şartnameler birbirine bağıllık arz etmekte ve birinde yapılan değışiklik diğlerini de etkilemektedir. (Akçalı, 2006)

4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'nun 7. maddesine göre, sözleşmede yer alması zorunlu hususlar şunlardır:

- İşin adı, niteliğı, türü ve miktarı, hizmetlerde iş tanımı.
- İdarenin adı ve adresi.
- Yüklenicinin adı veya ticaret unvanı, tebligata esas adresi.
- Varsa alt yüklenicilere ilişkin bilgiler ve sorumlulukları.
- Sözleşmenin bedeli, türü ve süresi.
- Ödeme yeri ve şartlarıyla avans verilir verilmeyeceğı, verilecekse şartları ve miktarı.
- Sözleşme konusu işler için ödenecekse fiyat farkının ne şekilde ödeneceğı.
- Ulaşım, sigorta, vergi, resim ve harç giderlerinin hangisinin sözleşme bedeline dahil olacağı.
- Vergi, resim ve harçlar ile sözleşmeyle ilgili diğ giderlerin kimin tarafından ödeneceğı.
- Montaj, işletmeye alma, eğitim, bakım-onarım, yedek parça gibi destek hizmetlerine ait şartlar.
- Kesin teminat miktarı ile kesin teminatın iadesine ait şartlar.
- Garanti istenilen hallerde süresi ve garantiye ilişkin şartlar.
- İşin yapılma yeri, teslim etme ve teslim alma şekli ve şartları.
- Gecikme halinde alınacak cezalar.
- Mücbir sebepler ve süre uzatımı verilebilme şartları, sözleşme kapsamında yaptırılacak iş artışları ile iş eksilişi durumunda karşılıklı yükümlölükler.
- Denetim, muayene ve kabul işlemlerine ilişkin şartlar.
- Yapım işlerinde iş ve işyerinin sigortalanması ile yapı denetimi ve sorumluluğına ilişkin şartlar.
- Sözleşmede değışiklik yapılma şartları.
- Sözleşmenin feshine ilişkin şartlar.
- Yüklenicinin sözleşme konusu iş ile ilgili çalıştıracağı personele ilişkin sorumlulukları.
- İhale dokümanında yer alan bütün belgelerin sözleşmenin eki olduğı.
- Anlaşmazlıkların çözümü.

Kamu İhale Kanunu, Mal sahibi - Yüklenici sözleşmelerine ilişkin 2 farklı standart sözleşme formu, 1 genel şartname ve 3 farklı idari şartname hazırlamıştır. KİK tarafından hazırlanan bu sözleşme dokümanları aşağıdaki gibidir:

- Anahtar Teslimi Götürü Bedel İşler İçin Yapım İşlerine Ait Tip Sözleşme
- Teklif Birim Fiyatlı İşler İçin Yapım İşlerine Ait Tip Sözleşme
- Yapım İşleri Genel Şartnamesi
- Açık İhale Usulü İle İhale Edilen Yapım İşlerinde Uygulanacak Tip İdari Şartname
- Belli İstekliler Arasında İhale Usulü İle İhale Edilen Yapım İşlerinde Uygulanacak Tip İdari Şartname
- Pazarlık Usulü İle İhale Edilen Yapım İşlerinde Uygulanacak Tip İdari Şartname

Bu dokümanlardan, Anahtar Teslimi Götürü Bedel İşler İçin Yapım İşlerine Ait Tip Sözleşme Ek 1’de, Teklif Birim Fiyatlı İşler İçin Yapım İşlerine Ait Tip Sözleşme Ek 2’de ve Yapım İşleri Genel Şartnamesi Ek 3’te verilmiştir.

Amerika’da standart sözleşme dokümanları hazırlayıp yayımlayan ulusal birçok kuruluş bulunmaktadır. Dokümanları yaygın olarak kullanılan üç kuruluş şunlardır:

- Birleşmiş Genel Yükleniciler (The Associated General Contractors of America – AGC)
- Amerikalı Mimarlar Birliği (American Institute of Architects – AIA)
- Birleşik Mühendisler Sözleşme Dokümanları Komitesi (Engineers Joint Construction Documents Committee – EJCDC)

Bu kuruluşlar, yayımladıkları dokümanlarla ilgili mal sahiplerinin, mühendislerin, alt yüklenicilerin, kefillerin, avukatların, sigortacıların ve diğer katılımcıların deneyimlerinden faydalanarak, bu dokümanların eksiksiz bir biçimde tamamlanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. [3]

AIA ve AGC tipi sözleşme dokümanları, projelerin büyüklüğüne ve çeşidine göre belirlenen sözleşme formlarına sahiptir. Bu formlar, sözleşme katılımcılarının ihtiyaçlarını korumaya yönelik dengelemeyi sağlasa da, AIA formları mimarı; AGC formları ise yükleniciyi desteklemektedir. Standart formlar, inşaat sözleşmelerinin başlangıç noktası olarak görev almaktadır. Daha sonra belirli bir projenin çeşitli ihtiyaçlarına uyum sağlayarak şekillenirler. Ayrıca çoğu sözleşmede, standart AIA ve AGC sözleşme dokümanları, mal sahibinin avantajı

için değiştirilmiştir. İnşaat sözleşmesindeki bu tarafsız ayrılma, yapım sürecinde katılımcılar arasındaki sorumluluğu korur ve aralarında aktarılmasını sağlar. (Slausan, 2005)

2.3 İnşaat Sözleşmesinin Katılımcıları

Bir inşaat projesinin başarıyla tamamlanması için mal sahibi, tasarım profesyonelleri, proje yöneticileri, yükleniciler ve tedarikçiler gibi çok sayıda katılımcının, iyi bir koordinasyon ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Bu katılımcılardan herhangi biri beklenen performansı gösteremezse, projedeki diğer katılımcıların performansı da kötü yönde etkilenir.

Projenin tüm katılımcıları, sadece kendilerinin değil, diğer katılımcıların da projeye yönelik bakış açılarını anlamalı ve saygı göstermelidir. (Liebing, 1998)

Bu sebeple, bir inşaat sözleşmesini etkileyen en önemli faktör, inşaat projesinin katılımcılarıdır.

Bir inşaat projesinin katılımcıları ve kısaca görev tanımları aşağıdaki gibidir:

1. Mal sahibi: Yatırım yapan ve bir proje ekibi oluşturulmasını sağlayarak yapım sürecini başlatan katılımcıdır.
2. Tasarımcı: Genellikle mimar ya da mühendis olup, yapının tasarımı için hizmet veren ya da danışmanlık hizmeti veren katılımcıdır.
3. Tasarımcıya hizmet veren diğer uzmanlar: Tasarım aşamasında tasarımcı tarafından projeye dahil edilen ve tasarımcıya kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili hizmetleri veren katılımcılardır.
4. Yüklenici: İnşaat projesinin sözleşme, plan ve şartnamelere uygun biçimde yapım işini üstlenen ve bu amaçla işgücü, malzeme veya ekipman sağlayarak bunları yöneten katılımcıdır.
5. Yapım yöneticisi: Mal sahibinin resmi danışmanı olarak, projenin organizasyonundan ve yönetiminden sorumlu olan ve tüm yapım süreci boyunca mal sahibine yapım yöntemi, maliyet, tasarım ya da uygulama ile ilgili danışmanlık hizmeti veren katılımcıdır.
6. Alt yüklenici: Yapım işlerinin bir kısmını, yüklenicinin kabulü ile üstlenen katılımcıdır.
7. Alt alt yüklenici: Yapım işlerinin bir kısmını, alt yüklenicinin kabulü ile üstlenen katılımcıdır.
8. Tedarikçiler: Mal sahibine, yükleniciye ve alt yükleniciye hizmet, malzeme veya ekipman sağlayan katılımcıdır.

10. Danışmanlar: Çeşitli konularda uzmanlaşmış ve danışmanlık hizmeti veren katılımcılardır.

Bu temel katılımcılar dışında, bir inşaat projesine bankalar, belediyeler ve hukukçular da katılmaktadır. (Yurt, 2005)

2.4 Sözleşme Türleri

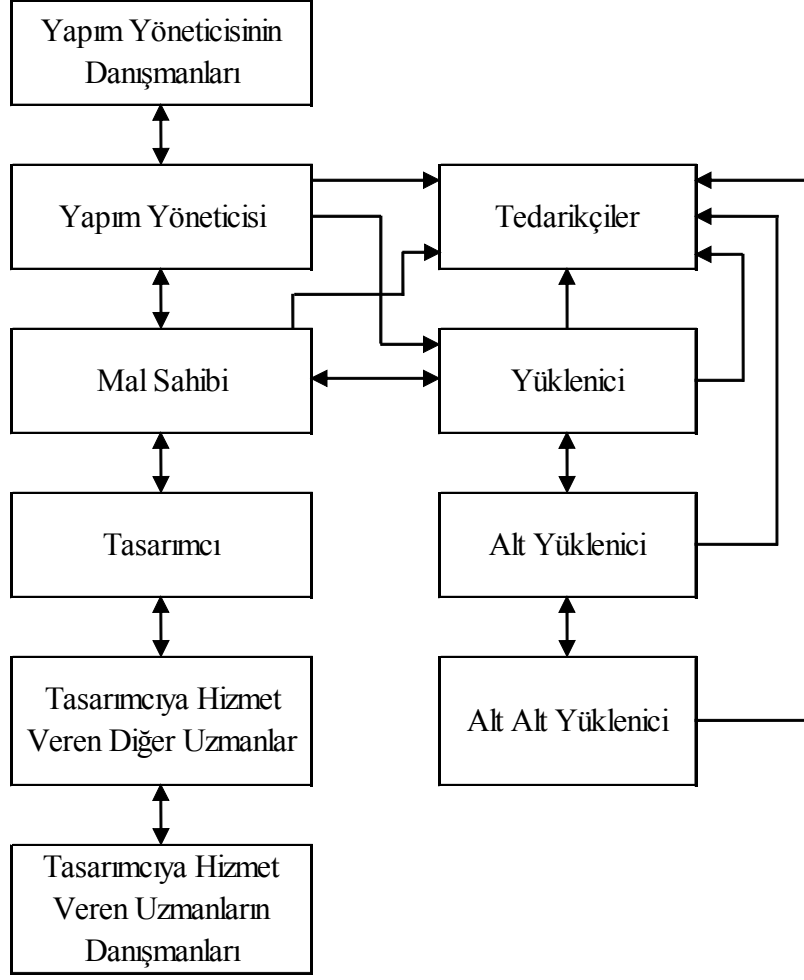
Proje için bir risk oluşturmaması sebebiyle sözleşme türü, mal sahibi açısından önemli bir seçimdir. İnşaat sözleşmeleri, yapısı gereği farklı bileşenler içermektedir. Bu bileşenlere göre de inşaat sözleşmelerinin çeşitli şekillerde sınıflandırılması mümkündür. Bunlar:

- Katılımcılara göre sınıflandırma
- Ödeme türüne göre sınıflandırma

Katılımcılara göre sınıflandırmada temel unsur, projeye katılacak olan tarafların rolleri ve bu rollerin oluşturduğu sözleşmenin konusudur. Bir inşaat projesi için çok sayıda katılımcının bir araya gelmesi ve bu katılımcıların görev, sorumluluk ve haklarını belirlemeleri amacıyla sözleşme imzalamaları, katılımcıların arasındaki sözleşmesel ilişkileri oluşturmaktadır. (Yalçın, 2004)

Bir önceki bölümde belirtilmiş olan inşaat projesinin katılımcıları, inşaat projelerinin karmaşık yapısı dolayısıyla, birbirlerinin görev, sorumluluk ve haklarını, inşaat sözleşmeleri aracılığıyla belirlemektedirler.

Şekil 2.1’de inşaat projesinin katılımcıları arasında kurulabilecek sözleşmesel ilişkiler gösterilmiştir.



Şekil 2.1 İnşaat projesinin katılımcıları arasında kurulabilecek sözleşmesel ilişkiler (Yalçın, 2004)

Bu tablonun amacı, çeşitli projelerde aralarında sözleşme imzalayabilecek katılımcıların toplu olarak gösterilmesidir.

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, çeşitli inşaat projelerinde, projenin özelliklerine göre şu sözleşmeler yapılabilir:

- Mal Sahibi – Yüklenici Sözleşmeleri
- Mal Sahibi – Tasarımcı Sözleşmeleri
- Mal Sahibi – Yapım Yöneticisi Sözleşmeleri
- Mal Sahibi – Tedarikçi Sözleşmeleri
- Tasarımcı – Tasarımcıya Hizmet Veren Diğer Uzmanlar Sözleşmeleri

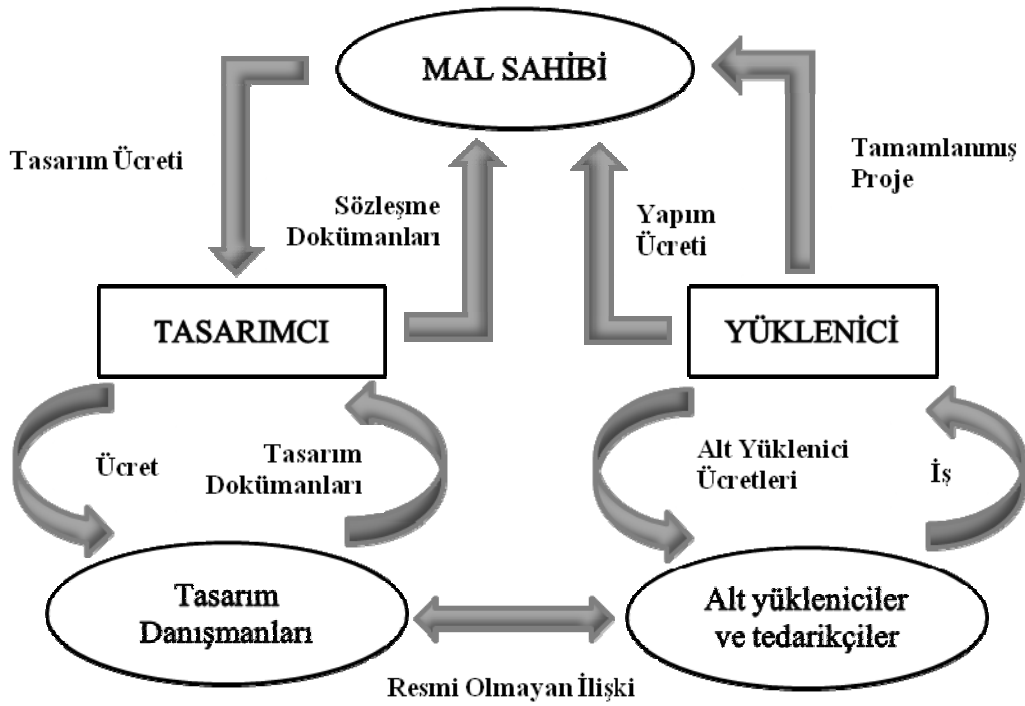
- Tasarımcıya Hizmet Veren Diğer Uzmanlar – Tasarımcıya Hizmet Veren Uzmanların Danışmanları Sözleşmeleri
- Yapım Yöneticisi – Yüklenici Sözleşmeleri
- Yapım Yöneticisi – Yapım Yöneticisinin Danışmanları Sözleşmeleri
- Yapım Yöneticisi – Tedarikçi Sözleşmeleri
- Yüklenici – Alt Yüklenici Sözleşmeleri
- Alt Yüklenici – Alt Alt Yüklenici Sözleşmeleri
- Alt Yüklenici – Tedarikçi Sözleşmeleri
- Alt Alt Yüklenici – Tedarikçi Sözleşmeleri

Yapılan sözleşmenin türü ne olursa olsun, inşaat proje yöneticisi projenin tüm evrelerinde profesyonel proje yönetim hizmeti verir. Sözleşme, verilen hizmetlerin kapsamını ve tarafların ilişkilerini belirler. (Sorguç, 2002)

Bu tez çalışmasında ele alınacak olan sözleşme türü, mal sahibi – yüklenici sözleşmesidir. Mal sahibi – yüklenici sözleşmesinin konusu, inşaat işinin gerçekleştirilmesidir. Mal sahibi – yüklenici sözleşmesinde, yüklenicinin niteliği ve hizmet türü, sözleşmesel ilişkileri de değiştirmektedir. Bu sözleşme türünde, genel yüklenici olması durumunda yüklenici, işlerin belli kısımlarını yaptırabilmek için alt yüklenicilerle anlaşır. Bazı dar kapsamlı işlerde mal sahibi ve yükleniciden başka katılımcı gerekemeyebilir. Bu tip işlerin dışındaki yapım projelerinde, genellikle sürece başka katılımcılar da dahil olur. Ancak bir yapım projesinde, mal sahibinin genel yüklenici olması gerekliliği söz konusu değildir. Bu durumda, mal sahibi işlerin gerçekleştirilebilmesi için birçok yüklenici ile de ana sözleşme imzalayabilmektedir.

Mal sahibi – yüklenici arasındaki sözleşmesel ilişkiyi içeren en temel sistem “Geleneksel Sistem” ya da “Genel Yüklenicilik Sistemi” olarak bilinen proje teslim sistemidir. Geleneksel proje teslim sistemine göre, mal sahibi ile yüklenici işin yapılmasına yönelik bir sözleşme imzalarlar. Yüklenici, bu sözleşmeye istinaden yaptığı işin karşılığı olarak, anlaşılan ödeme türüne göre yapım ücretini mal sahibinden alır. Mal sahibi, yüklenici ve tasarımcıdan oluşan 3 ana aktöre ek olarak, inşaat projesinin özelliklerine göre başka katılımcılar da söz konusu olabilir. (Yalçın, 2004)

Şekil 2.2’de geleneksel sistemde yer alan katılımcılar arasındaki ilişkiyi görmek mümkündür.



Şekil 2.2 Geleneksel sistemde katılımcılar arasındaki ilişki (Gould ve Joyce, 2000)

Sözleşmelerin sınıflandırılmasında bir diğeri de yükleniciye yapılacak ödeme şekline göre sınıflandırmadır. Bir inşaat projesinin katılımcılarının tümü için en hassas süreç, ödeme sürecidir. Tüm katılımcıların, proje sürecinde belirli bir risk taşıdığı düşünülecek olursa, katılımcıların bu konu hakkındaki endişelerini anlamak mümkündür.

Mal sahibinin, yükleniciye iş bitiminden önce fazla ödeme yapmak ve teminat olarak yeteri kadar tutarı içerde tutamamak gibi endişeleri vardır. Bunun yanında, yüklenici ve alt yüklenicilerin ise nakit ödemeler konusunda endişeleri vardır. Çünkü nakit akışındaki herhangi bir gecikme, yüklenici ve alt yüklenicilerin projeyi finanse etmesini güç duruma sokar. Bu durum yüklenicilerin iflası ile sonuçlanabilir. (Fisher vd., 2005)

Ödeme türüne göre sınıflandırmada temel unsur, mal sahibinin yükleniciye işin bedelini ne şekilde ödeyeceğidir. Her ödeme türünün, projelere göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yüzden yüklenici, işin hangi ödeme türüne göre ihale edileceğini öğrenip, risklerini araştırmakta ve uygun bulurlarsa işe girişmektedir. Bu sebeple ödeme türüne göre sınıflandırma daha önemlidir. (Yalçın, 2004)

Ödeme türüne göre inşaat sözleşmeleri 3'e ayrılır:

1. Götürü bedel sözleşmeleri
2. Birim fiyat sözleşmeleri
3. Maliyet artı kar sözleşmeleri

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 6. maddesine göre yapılan ihaleler sonucunda;

- Yapım işlerinde; uygulama projeleri ve bunlara ilişkin mahal listelerine dayalı olarak, işin tamamı için isteklinin teklif ettiği toplam bedel üzerinden anahtar teslimi götürü bedel sözleşme,
- Mal veya hizmet alımı işlerinde; ayrıntılı özellikleri ve miktarı idarece belirlenen işin tamamı için isteklinin teklif ettiği toplam bedel üzerinden götürü bedel sözleşme,
- Yapım işlerinde; önce veya kesin projelere ve bunlara ilişkin mahal listeleri ile birim fiyat tariflerine, mal veya hizmet alımı işlerinde ise işin ayrıntılı özelliklerine dayalı olarak; idarece hazırlanmış cetvelde yer alan her bir iş kaleminin miktarı ile bu iş kalemleri için istekli tarafından teklif edilen birim fiyatların çarpımı sonucu bulunan toplam bedel üzerinden birim fiyat sözleşme düzenlenir.

Her bir sözleşme türünün, kendine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Mal sahibinin ihtiyaçlarına ve o anki koşullara göre hangi sözleşmenin kullanılacağına karar verilir.

2.5 Sözleşme Dokümanları

Bir projenin gelişiminde, sözleşme dokümanları önemli rol oynar. Sözleşme dokümanları, mal sahibinin projeye yönelik hayali ile o hayalin gerçekleştirilmesi arasında köprü oluşturur.

Çoğu projede mal sahibi, proje yöneticisi, tasarımcı ve yükleniciler farklı firma veya şahıslardan oluşur. Daha önce birlikte bir projede yer almamış olma ihtimalleri yüksek olan bu katılımcılar arasındaki bağı, sözleşme dokümanları sağlar.

İnşaat sözleşmesi dokümanları şunları içermektedir:

- İnşaat sözleşmesi
- Çizimler
- Genel şartlar
- Bütünleyici şartlar
- Teknik şartnameler
- Değişiklik talimatı (Hinze,1993)

Standart sözleşme dokümanları, projeye dahil olan tüm katılımcılar açısından adil ve eşit görev dağılımının olduğu bir çalışma ortamı yaratabilmek için, sektörde faaliyet gösteren çeşitli kuruluşların bünyesinde oluşturdukları komitelere atanan, sektörle ilgili yoğun tecrübeleri bulunan uzman kişiler tarafından, içinde bulundukları zamanın şartlarına göre hazırlanan dokümanlardır.

Bu dokümanların en büyük avantajı, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler tarafından hazırlanmaları sebebiyle, tarafların anlaşmazlığa düşmeden işi tamamlamasını ve böylece kişilerin zaman ve para kaybetmesini önlemesidir. Ayrıca, sözleşme dokümanları mal sahibi ile yüklenici arasındaki iletişimi sağlamaları sebebiyle de önem teşkil etmektedir.

Standart sözleşme dokümanları, ihale sürecine ve yapım sürecine yönelik pek çok dokümanı kapsar. Bu dokümanların her biri işin istenen biçimde gerçekleştirilmesi için doğru kişinin seçiminden, işin bitirilmesine kadar olan süreçteki farklı işlere ve mal sahibinin farklı gereksinimlerine yönelik hazırlanan önemli dokümanlardır. (Yurt, 2009)

Sözleşme dokümanlarının yaptırım gücü birbirinden farklıdır. Bu sebeple, aralarında öncelik sırası bulunmaktadır. Sözleşme dokümanları öncelik sırasına göre aşağıda verilmiştir:

1. İnşaat sözleşmesi
2. Şartnameler
3. Çizimler

Bir sözleşmede, üstünlük bakımından değişiklikler, sözleşmenin kendisinden önce gelir. Çünkü değişikliklerde belirtilen şartlar, ilk sözleşmede belirtilen şartlardan üstündür. Aynı şekilde bütünüleyici genel şartlar, genel şartlardan daha önceliklidir. (Fisk, 1992)

Bu bölümde, sözleşme dokümanlarının her biri, öncelik sırasına göre incelenecektir.

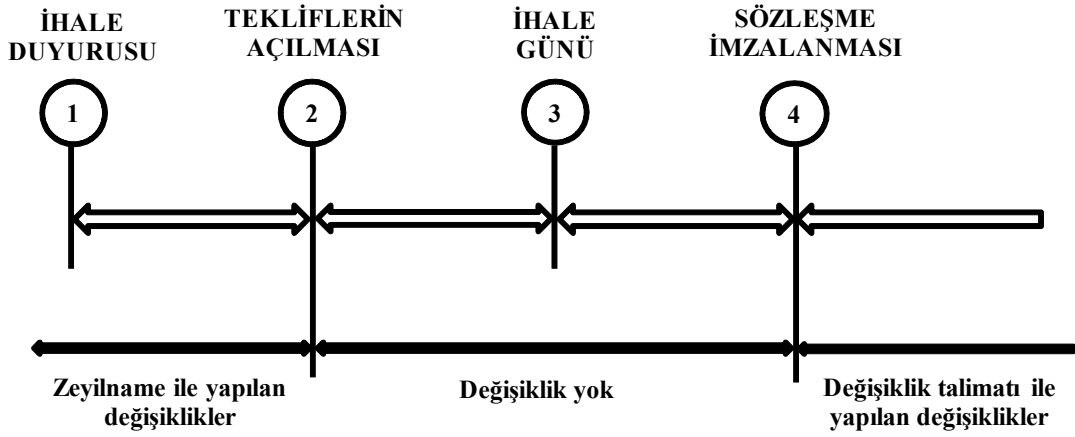
2.5.1 Değişiklik Talimatı

Mimarlar ve mühendisler bir projeyi tasarlamak için uzun zaman harcasalar da, çoğu zaman değişiklikler ortaya çıkar. Bu değişikliklerden bazıları, dikkatsizlik sonucu tasarıma dahil edilmemiş kalemler sebebiyle gerekebilir. Bazıları da, mal sahibi tarafından yapılması istenen değişiklikler olabilir.

Değişiklik talimatı, sözleşmeye yapılan eklemeler, çıkarmalar veya değişiklikler ile sözleşme tarafları arasında yazılı anlaşma veya talimatlar olup, bunlara “sözleşme değişikliği” adı da verilmektedir. (Sorguç, 2002)

Değişiklik talimatı, tekliflerin açılması sürecinde oluşur. Ancak bu şekilde, işin ihale edilmesinden sonra sözleşme maddelerinde değişiklik yapılması yasal olmaktadır. Değişiklik, tekliflerin açılması ile oluşursa “değişiklik talimatı”, teklifler açılmadan önce oluşmuşsa “zeyilname” olarak adlandırılır. (Fisk, 1992)

Şekil 2.3’te yukarıda söz edilen zaman-değişiklik ilişkisi anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2.3 Zeyilname ve değişiklik talimatı ile yapılan değişiklik zamanları (Fisk, 1992)

Sözleşmelerdeki değişiklikler 3 ana sebepten ortaya çıkmaktadır:

1. Mal sahibinin ihtiyaçlarında değişiklik olması durumunda, sözleşme kapsamı artırılır veya azaltılır.
2. Sözleşme imzalandıktan sonra beklenmeyen durumların ortaya çıkması sonucu, işin farklı şekilde uygulanması gerekir.
3. Sözleşme dokümanlarındaki ihmaller veya belirtilen şekilde inşa edilemeyen tasarım özellikleri sebebiyle, tasarımın düzeltilip uygulanması gerekir. (Gould ve Joyce, 2000)

İnşaat projelerinde değişiklikler olabileceğinden, sözleşme tarafları değişiklik taleplerini kapsayan sözleşme şartları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Değişiklik talepleri ile alakalı sözleşme hükümlerinin özel ifadeleri çok önemlidir.

Değişiklik talimatı sözleşmenin aslından oluşan bir düzeltmedir. Bir sözleşme için önceden gerekli olan şeyleri karşılamalıdır. Tipik bir sözleşmeden, değişiklik talimatını ayıran şey, yüklenicinin uygulayacağı değişikliğe, mal sahibinin sözleşme imzalandıktan sonra karar vermesidir.

Pratikte uygulama amacı, mal sahibine sözleşme imzalandıktan sonra ve yapım evresinde değişiklik yapma hakkı tanımaktır. Değişiklikler, çizimlerde ya da şartnamelerde bulunan hataları düzeltmek amacıyla gerçekleştirilebilirler. Ya da mal sahibi ya da mimar/mühendis tarafından geliştirilen yüklenici önerilerinin doğrudan sonucu olabilirler. Değişiklik talimatı ile sözleşme tutarı, ödeme takvimi, iş bitimi, ya da çizimler ile şartnamelerde değişiklik yapılabilir.

Mal sahibi sözleşme şartlarında bir değişiklik yaptığında, sözleşme süresi ve tutarı da değişebilir. Sözleşme tutarını ya da süreyi arttırmayla sonuçlanan değişiklikler olduğunda, yapısal değişiklik ortaya çıkar. Sözleşme dokümanlarının yetersiz ve belirsiz olması ve mal sahibinin yüklenici üzerindeki etkiyi fark edememesi durumunda, yapısal değişiklik ortaya çıkar. (Werderitsch ve Krebs, 2002)

2.5.2 Sözleşme

İnşaat sözleşmelerine detaylı olarak “İnşaat Sözleşmesi Kavramı” başlığı altında değinilmiştir. Sözleşme, yapım sürecinin başlatılması için taraflarca imzalanır. Çizimler, şartnameler ve yüklenicinin fiyat teklifine göre düzenlenmiştir. İnşaat sözleşmelerinde bulunması gereken başlıca konular aşağıdadır:

- Taraflara ilişkin bilgiler
- İşin tanımı
- İşin başlangıç ve bitiş tarihleri
- Sözleşme tutarı
- Maddi tazminatlara ilişkin bilgiler
- Hakedişlere ilişkin bilgiler
- Teminata ilişkin bilgiler
- Sözleşmenin sona ermesi ya da askıya alınmasına ilişkin bilgiler
- Sözleşme eklerine ilişkin bilgiler

2.5.3 Şartnameler

Şartnameler, sözleşme dokümanlarının önemli bir parçası olup, inşaat projelerinin yapımı için gerekli niteliksel verilerdir. Gerekliliklerin, ölçülerin ve malzemelerin detaylı olarak tanımlanması anlamına gelir. Şartname dosyasında bulunması gereken dokümanlar aşağıda verilmiştir:

- Zeyilname
- Yüklenicinin fiyat teklifi
- Sözleşme tutarı ve senet
- Bütünleyici genel şartlar
- İhale davet duyurusu
- Teklif verenlerin bilgilendirilmesi
- Genel şartlar
- Teknik şartnameler
- Standart şartnameler

Şartnamelerin en önemli kısımları, genel ve bütünleyici şartlardır. Bu şartlar, “İnşaat Sözleşmesinin Genel Şartları” ve “İnşaat Sözleşmesinin Bütünleyici Genel Şartları” başlıkları altında detaylı olarak açıklanmıştır.

Genel şartlar, projenin yapım evresinde şartlara göre değişebilen kuralları belirleyen en önemli şartnamelerdir. AIA, EJCDC, FIDIC gibi kuruluşlarca genel şartlar hazırlanmıştır. Genel şartlar, inşaat sektörünün kabul edilmiş tekniklerine bağlı olarak, inşaat sözleşmesinin şartlarını uygulamak amacıyla, davranış ve prosedürleri belirlemektedir. Bu şartlar, resmi sözleşme ya da anlaşmanın gerekliliklerini idare etmek ve düzenlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bütünleyici genel şartlar ise, genel şartların iyileştirilmesini sağlamaktadır. Genel şartlarda sadece prosedür ve sorumluluk ile ilgili maddeler yer alırken, bütünleyici genel şartlarda aynı konuyla ilgili maddi tazminatların miktarı, senetlerin miktarı, sigorta miktarı gibi özel gereksinimler de eklenmektedir. (Fisk, 1992)

Şartname dokümanlarından bir diğeri de, teknik şartnamelerdir. Teknik şartnamelerde, projenin kalitesi ile ilgili açıklamalar yazılır. Malzeme, ekipman ve iş gücü projeye dahil edilerek detaylandırılır. (Gould ve Joyce, 2000)

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 12. maddesine göre, ihale konusu mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin her türlü özelliğini belirten idari ve teknik şartnamelerin idarelerce hazırlanması esastır. İhale konusu mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin teknik kriterlerine, ihale dokümanının bir parçası olan teknik şartnamelerde yer verilir. Belirlenecek teknik kriterler, verimliliği ve fonksiyonelliği sağlamaya yönelik olacak, rekabeti engelleyici hususlar içermeyecek ve bütün istekliler için fırsat eşitliği sağlayacaktır. Bu şartnamelerde teknik özelliklere ve tanımlamalara yer verilir.

Teknik şartnameler bir projenin niteleyici kalemelerini içermek durumundadır. Bu bilgiler, çizimlerde kolaylıkla gösterilemez. Teknik şartnameler ile çizimler arasında farklılık ya da zıtlık olması, inşaat projelerinde meydana gelen önemli bir sorundur. Teknik şartnameyi hazırlayan kişi ile tasarımı yapan kişi çoğunlukla farklı olduğundan, bu sorun kolayca ortaya çıkabilir. Bu sebeple, teknik şartnameleri hazırlayan kişi ya tasarım ekibinden olmalı ya da tasarım ekibiyle iletişim halinde olmalıdır. (Hinze, 1993)

2.5.4 Çizimler

Çizimler, işin gerçekleştirilmesi için proje elemanlarının yer, biçim ve boyutlarını gösteren çizelgelerdir. (Sorguç, 2002)

Çizimler, inşaat sözleşmesi dokümanlarının önemli bir bileşenidir. Hayal edilen projenin fiziksel, niteliksel veya görsel ifadesi olup, projenin inşa edilmesi için gerekli olan düzenlemeleri, ölçüleri, geometrisini, yapım detaylarını, malzemeleri ve proje hakkında diğer bilgileri gösteren dokümanlardır.

Çizimler, inşaat projesinin uygulanması sırasında takip edilecek fiziksel sıraya göre gruplanırlar. Bu gruplar aşağıdaki gibidir:

- Genel bilgi ve iş sahası
- Strüktürel çizimler
- Mimari çizimler
- Tesisat çizimleri
- Isıtma, klima ve havalandırma çizimleri
- Elektrik çizimleri

(Hinze, 1993)

İnşaat projeleri bir mimar ya da mühendis tarafından tasarlanır ve yüklenicinin çizimler ile şartnameleri uygulamasıyla inşa edilir. Ancak projelerde, çizimlerde ayrıntılı olarak açıklanmayan detaylarla karşılaşmak mümkündür. Çoğu yüklenici, uygulamadaki bu detayların çözülerek tamamlanması ve sahadaki sorunları çözme konularında yeteneklidir.

Çoğu inşaat projesinde yükleniciler, sözleşme dokümanı olarak kullanılan proje çizimlerinde yer almayan ve tasarım detaylarını çözme konusundaki planlarını gösteren çizimleri sağlamak durumundadırlar. Bu çizimler, imalat çizimleri olup, alt yükleniciler tarafından işin ne şekilde yapılacağını gösterir.

İmalat çizimleri sürecinde bazı anlaşmazlıklar çıkabilir. Mimarlar, imalat çizimlerini sadece proje tasarımına uygun olması için incelerken, detayların yeterliliği konusunda yasal sorumluluktan kaçınmaya çalışırlar. Alt yükleniciler ve yüklenicilere göre, sözleşme dokümanı olarak kullanılan proje çizimleri kadar, imalat çizimleri de aynı yasal etkiyi vermelidir. İmalat çizimlerinin incelenmesinin tamamlanma süresi, alt yükleniciler için önem teşkil eder. Çünkü imalat çizimleri incelenmeden, alt yükleniciler işe başlayamaz. (Fisher vd., 2005)

2.6 İnşaat Sözleşmesinin Genel Şartları

Standart sözleşme dokümanları, sözleşmeler, genel şartlar, ihale dokümanları ve sözleşme idaresi dokümanlarından oluşmaktadır. Bu dokümanlardan sözleşmeler ve genel şartların önemi büyüktür. Çünkü bu dokümanlar, işin amacı, yeri ve kapsamı ile ilgili bilgilerin yanında, ödeme şekli, katılımcıların görev ve sorumlulukları gibi önemli konuları da kapsamaktadır. (Yalçın, 2004)

Genel şartlar, inşaat sözleşmesinin önemli bir parçasıdır ve projenin uygulanacağı kuralları özetler. Mal sahibi, proje yöneticisi ve yüklenicilerin hakları, yetkileri ve yükümlülükleri, genel şartlarla belirlenir.

Sözleşme çerçevesindeki şartnamenin genel hükümlerini içeren bu bölüm, projenin nasıl gerçekleştirileceğini, tarafların hak, sorumluluk ve ilişkilerini gösterir. Bu evrakta geçici inşaat, sigorta ve şantiye yönetim bürosu sağlama gibi yükümlülükler de bulunur. (Sorguç, 2002)

Farklı kuruluşlar tarafından çeşitli standart genel şartlar hazırlanmıştır. Günümüzde yaygın bir şekilde kullanılan genel şartlardan bazıları şunlardır:

- AIA - Amerikalı Mimarlar Birliği (American Institute of Architects) tarafından hazırlanan genel şartlar
- AGC – Birleşmiş Genel Yükleniciler (Associated General Contractors) ve ASCE – Amerikalı İnşaat Mühendisleri Topluluğu (American Society of Civil Engineers) tarafından hazırlanan genel şartlar
- ABD hükümeti tarafından hazırlanan genel şartlar (federal edinme yasaları)
- EJCDC - Birleşik Mühendisler Sözleşme Dokümanları Komitesi (Engineers Joint Contract Documents Committee) tarafından hazırlanan genel şartlar (NSPE – Ulusal Uzman Mühendisler Topluluğu - National Society of Professional Engineers, ACEC – Amerikalı Uzman Mühendisler Birliği – American Consulting Engineers Council, ASCE - Amerikalı İnşaat Mühendisleri Topluluğu - American Society of Civil Engineers, CSI – Yapım Şartnameleri Enstitüsü – Construction Specification Institute)

İnşaat projelerinde çoğunlukla AIA tarafından hazırlanan AIA Document A201 dokümanı kullanılmaktadır. (Hinze, 1993)

Bu kuruluşların hazırladığı standart genel şartnameler incelendiğinde, projenin katılımcıları göz önüne alınarak 5 gruba ayrıldığı görülmektedir. Bu gruplar şunlardır:

1. Mal Sahibi – Yüklenici Sözleşmesi ve Genel Şartnameleri
2. Mal Sahibi – Mimar/Mühendis Sözleşmesi ve Genel Şartnameleri
3. Mal Sahibi – Yapım Yöneticisi Sözleşmesi ve Genel Şartnameleri
4. Mimar – Diğer Disiplinler Sözleşmesi ve Genel Şartnameleri
5. Yüklenici - Alt Yüklenici Sözleşmesi ve Genel Şartnameleri

Yapılan inceleme sonucunda, bu kuruluşların standart genel şartnameleri hazırlarken göz önünde bulundurdıkları 8 parametrenin bulunduğu gözlenmiştir. Bu parametreler aşağıda verilmiştir:

1. Projenin kapsamı
2. Projenin büyüklüğü
3. Ödeme yöntemi
4. Hizmet türü
5. Doküman tipi
6. Risk dağılımı
7. Ek katılımcıların varlığı

8. Yer

(Yalçın, 2004)

Yapım sürecine dahil olan çoğu katılımcı, standart genel şartları kullanmayı tercih etmektedir. Standart şartnamelerde olduğu gibi, standart genel şartlar tüm katılımcılar için bilinir olduğundan, ifade tarzı da kolayca anlaşılmaktadır. Böylece, uygulamadaki her iş için yeniden tasarlanmak zorunda olmayışı, zaman ve güçten tasarruf sağlar. (Hinze, 1993)

Bu tez çalışmasında mal sahibi – yüklenici sözleşmesi ele alındığı için, genel şartnamelerden de sadece mal sahibi – yüklenici sözleşmesinin genel şartnameleri incelenecektir.

2.6.1 Kamu İhale Kurumu (KİK) Genel Şartnamesi

Kamu İhale Kanunu, mal sahibi – yüklenici sözleşmelerine ilişkin bir genel şartname hazırlamıştır. Bu genel şartname, Yapım İşleri Genel Şartnamesi'dir.

Yapım İşleri Genel Şartnamesi'nin 1. Maddesine göre, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 53. Maddesinin (b) fıkrasının ikinci bendine dayanılarak hazırlanmış olan bu genel şartnamenin amacı, iş sahibi idareler tarafından 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'na göre sözleşmeye bağlanan her türlü yapım işinin yürütülmesinde uygulanacak genel esasları tespit etmektir.

Yapım İşleri Genel Şartnamesi'nin 2. Maddesine göre, bu genel şartname, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'na tabi idareler tarafından bu kanun hükümlerine göre ihalesi yapılan ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'na göre anahtar teslimi götürü bedel veya birim fiyat sözleşmeye bağlanan yapım işlerini kapsar.

KİK Yapım İşleri Genel Şartnamesi, özetle aşağıdaki verileri içermektedir:

1. Amaç
2. Kapsam
3. Başlıklar ve yorum
4. Tanımlar
5. Bildirimler, olurlar, onaylar, belgeler ve tespitler
6. İşyerinin yükleniciye teslimi
7. Yüklenicinin kendi ihtiyacı için kullanacağı yerler
8. Malzeme ocakları

9. İş ve işyerlerinin korunması ve sigortalanması
10. İşyerlerinin temizlenmesi ve tesislerin kaldırılması
11. Projelerin yükleniciye teslimi
12. Projelerin uygulanması
13. Projelerin tesliminde gecikme olması
14. İşlerin denetimi
15. İş programı
16. İşin yürütülmesi için gerekli personel ve araçlar
17. Alt yüklenicilerin çalıştırılması ve sorumlulukları
18. Sözleşme kapsamında yaptırabilecek ilave işler, iş eksilişi ve işin tasfiyesi
19. Sözleşmede bulunmayan işlerin birim fiyatının tespiti
20. Sözleşme ve eklerine uymayan işler
21. Hatalı, kusurlu ve eksik işler
22. Yüklenici bakım ve düzeltme sorumlulukları
23. Yüklenicinin kusuru dışındaki hasar ve zararlar
24. Yükleniciye ait giderler
25. Ataşmanlar ve ilgili defterler
26. İşin süresi ve sürenin uzatılması
27. Malzeme ocaklarının kullanılması, yıkma ve kazılar
28. Yüklenicinin çalıştırdığı personel
29. Hakediş raporları
30. Kabul işlemleri
31. Sözleşmenin devri
32. Sözleşmenin feshi ve tasfiye durumları
33. Anlaşmazlıkların çözümü

2.6.2 Amerikalı Mimarlar Birliği (AIA) Genel Şartları

AIA, inşaat projeleri için 100'den fazla standart sözleşme dokümanına sahiptir. Mal sahibi – yüklenici sözleşmelerine ilişkin standart sözleşme dokümanları da bulunmaktadır.

AIA kuruluşu 2007 yılında, A101 Mal sahibi – Yüklenici Sözleşmesi'nin ve A201 İnşaat Sözleşmesi Genel Şartlarının yeni versiyonları hazırlanmıştır. Ayrıca yine 2007 yılında, AIA tarafından mal sahibi ve yüklenici arasında standart tip sözleşme ve genel şartlardan oluşan ConsensusDocs 200 formu hazırlanmıştır. (Weisberg, 2008)

A201-2007 İnşaat Sözleşmesi Genel Şartları, büyük bir projede sözleşmenin tamamlayıcısı rolünü üstlenmiş ve mal sahibi – yüklenici sözleşmesine dahil edilmiştir. Bu genel şartlar, mal sahibi, yüklenici ve mimar arasındaki ilişkileri, hakları ve sorumlulukları ortaya koyar. Mimar, mal sahibi ve yüklenicinin imzaladığı sözleşmede taraf olmasa da, sözleşme dokümanlarının hazırlanmasına katılır ve genel şartlarda belirtilen yapım aşamasındaki görev ve sorumluluklarını yerine getirir. (www.aia.org)

AIA standart sözleşme dokümanları, Amerika Birleşmiş Genel Yükleniciler (AGC) kuruluşu tarafından onaylanmıştır.

A201-2007 İnşaat Sözleşmesi Genel Şartları'nın içeriği aşağıdaki gibidir:

1. Genel şartlar (Terimlerin tanımlanması)
2. Mal sahibi (Haklar ve yükümlülükler)
3. Yüklenici (Yükümlülükler)
4. Mimar (Sözleşme Yönetimi)
5. Alt yükleniciler
6. Mal sahibi ya da ayrı yükleniciler tarafından inşaatın yapılması (Karşılıklı sorumluluklar)
7. İşteki değişiklikler
8. Zaman (Ertelemeler, uzatmalar; ilerleme ve tamamlama)
9. Ödemeler ve tamamlama (Ödeme yönetimi)
10. Kişilerin ve malların korunması (Yüklenici tarafından)
11. Sigorta ve teminatlar
12. İşin sunulması ve düzeltmeler
13. Çeşitli şartlar (Kanunlar, uyarı, kontroller)
14. Sözleşmenin askıya alınması ya da kapatılması
15. Hak talepleri ve anlaşmazlıklar

2.6.3 Birleşik Mühendisler Sözleşme Dokümanları Komitesi (EJCDC) Genel Şartları

EJCDC standart sözleşme dokümanları, tüm inşaat yapı işlerinde kullanılmasının yanında, Amerika'da özellikle altyapı projeleri için hazırlanmıştır. EJCDC'ye göre, bu standart sözleşme dokümanlarının inşaat ve mühendislik projelerinde kullanılması, tüm katılımcıların yararına olacaktır.

EJCDC, inşaat projelerinde kullanılmak üzere yayınlanan çeşitli standart sözleşme formları ve sözleşme dokümanları, bu kuruluşu oluşturan çok sayıda mimar, mühendis, mal sahibi, yüklenici ve yapım işleri ile alakalı diğer profesyonellerin bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak hazırlanmaktadır. [1]

EJCDC, mal sahibi – yüklenici sözleşmesinde taraflar arasındaki koşulları belirlemek amacı ile “C-700 İnşaat Sözleşmesinin Standart Genel Şartları (2002)” dokümanını hazırlamıştır. Bu genel şartların içeriği aşağıdaki gibidir:

1. Senet ve sigorta düzenlemeleri
2. Ara ve son ödemeler
3. İşin tamamlanması
4. Mühendisin yapım esnasındaki sorumlulukları
5. Mal sahibinin sorumlulukları
6. Yüklenicinin görev ve sorumlulukları
7. Altyapı ve arazi şartları
8. İş değişiklikleri
9. Sözleşme tutarının değişmesi
10. Sözleşme süresinin değişmesi
11. Kefalet ve garanti
12. Kusurlu işin düzeltilmesi veya reddedilmesi
13. İşin askıya alınması veya feshi
14. Anlaşmazlıkların çözülmesi.

[9]

EJCDC genel şartları, profesyonel mühendisler ve yüklenicilerden oluşan 4 önemli kuruluşun ortaklığı ile hazırlanmıştır. Bu kuruluşlar:

- Amerikalı Uzman Mühendisler Birliği (The American Council of Engineering Companies - ACEC)
- Ulusal Uzman Mühendisler Topluluğu / Özel Uygulamalar Profesyonel Mühendisleri (The National Society of Professional Engineers / Professional Engineers in Private Practice – NSPE / PEPP)
- Amerikalı İnşaat Mühendisleri Birliği / Yapım Enstitüsü (The American Society of Civil Engineers / Construction Institute - ASCE)

- Amerika Birleşmiş Genel Yükleniciler (The Associated General Contractors of America - AGC)

[6]

Bu kuruluşlar ve standart sözleşme dokümanları ile ilgili detaylı bilgiye, www.ejcdc.org, www.agc.org, www.nspe.org, www.acec.org, www.asce.org web sayfalarından ulaşılabilir.

2.7 İnşaat Sözleşmesinin Bütünleyici Genel Şartları

Genel şartları tamamlamayı amaçlayan ve projeye özel olan bütünleyici şartlar, geçerli ücretlerle ilgili koşullar ve ilave sigorta şartları gibi mal sahibinin ek ihtiyaçlarını içermektedir. (Gould ve Joyce, 2000)

Bütünleyici genel şartlar, genel şartların iyileştirilmesini sağlar. Böylece daha özel olma eğilimindedir. Bütünleyici şartların başlıkları aşağıdaki gibidir:

- Yükleniciye teslim edilecek sözleşme doküman kopyalarının sayısı
- Mal sahibinin sağladığı bilginin incelenme biçimi
- Mal sahibinin sağlayacağı malzemeler
- Kullanılacak malzemeye vekil oluşturacak malzemelerin özellikleri
- Sigorta koşulundaki değişiklikler
- Yapımın aşamalarıyla ilgili koşullar
- Sahanın kontrolü
- İşin başlama süresi
- Projenin güvenliği ile ilgili koşullar
- Geçici tesisler için koşullar
- İmalat çizimlerinin sunulması ile ilgili özel prosedürler
- Maliyet raporlama koşulları
- İş programı koşulları
- İş akışı kontrolü koşulları
- Kültürel ya da tarihsel değer taşıyan buluntulara rastlama

(Hinze, 1993)

Bazı durumlarda, genel şartlarda yer alan bazı başlıklar, bütünleyici genel şartlarda da yer almaktadır. Genel şartlarda sadece prosedür ve sorumluluk ile ilgili maddeler yer alırken,

bütünleyici genel şartlarda aynı konuyla ilgili maddi tazminatların miktarı, senetlerin miktarı, sigorta miktarı gibi özel gereksinimler de eklenmektedir.

2.8 İnşaat Sözleşmelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Sözleşmeyi imzalayan taraflar, sözleşmenin tüm şartlarını kabul etmiş demektir. Bu sebeple, ileride anlaşmazlık ile sonuçlanan durumlarla karşılaşılması için, sözleşmenin imzalanmadan önce dikkatlice okunması gerekmektedir.

Son dakika ilaveleri veya elle yazılan şartlarla anlaşma değiştirilmiş olabilir. Ya da sözleşmede belirsiz ifadeler kullanılmış olabilir. Bu gibi durumlarda, sözleşmenin detaylıca gözden geçirilmemesi girişimcilere, yüklenicilere ve alt yüklenicilere mal olabilir.

Sözleşme metninde, eklerin sözleşmeye dahil olduğu ve taraflarca bütünüyle kabul edildiği belirtilmelidir. (Uyanık, 2004)

İşin amacı, inşaat sözleşmelerinin en önemli kısmıdır. Amaç tanımlamadaki problemi önlemek için tasarım uzmanları, ana yüklenici ve alt yükleniciler tarafından bitirilmiş olması beklenen tüm işin detaylarını, sözleşmeyi ve sözleşme dokümanlarını hazırlayan kişi çok dikkatli tanımlamalıdır. (Levine, 2009)

Sözleşmede, işin kapsamını ve gerekliliklerini gözden geçirmek ve tanımlamak çok önemlidir. Sözleşme kapsamında yapılan değişiklikler, amacın yeniden yazıldığı yerde, sözleşmede gizlenmiş şekilde, şartnamelerde ya da standartlar bölümüne birleştirilmiş olabilir. Alt yüklenicinin, mal sahibi - yüklenici sözleşmesini kapsamı doğrultusunda gözden geçirebilmesi için, mal sahibi - yüklenici sözleşmesinin ve sözleşme dokümanlarının bir kopyasını sağlaması gerekmektedir.

İnşaatın tamamlanma süresi, sözleşmede kesin bir şekilde belirtilmelidir. İş bitimi için kararlaştırılmış bir süre yoksa yasal yollara başvurulduğunda, uygun bir zaman belirlenecektir.

Çoğu sözleşme, anlaşmazlık çözümü için bir teknik içermektedir. Anlaşmazlık çözümü ile ilgili sözleşme şartlarının önemi, yüklenicinin uyumundaki başarısızlık sonucunda bazı haklarını kaybetmesinden ileri gelir. Sözleşme imzalanmadan önce, anlaşmazlık olası olsa bile, bu konuyla ilgili sözleşme maddeleri gözden geçirilmelidir. (Slausan, 2005)

Sözleşme taraflarının, sözleşmeyi okuduktan sonra yaptıkları yorumun farklı olması, anlaşmazlıklara sebep olabilir. Bu nedenle, sözleşme hazırlayan kişinin açık ve net bir dil kullanması, olumsuz ve kötümser bir bakış açısını göz önünde bulundurması, tekrarlardan kaçınması, dikkat etmesi gereken önemli unsurlardandır. Buna rağmen sözleşmeler, her zaman istenilen açıklıkta ve kesinlikte olmayabilir. Bu tür anlaşmazlıkların oluşmaması için tarafların hakiki ve müşterek maksatlarını belirtmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, tarafların yaptıkları irade beyanlarının açıklığa ve kesinliğe kavuşması için gerçek maksatlarının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Aksi halde, sözleşmenin hukuki yorumunda, tarafların yanılarak veya kasıtlı olarak maksatlarını gizlemek için kullandıkları tabirlere ve isimlere bakılmamaktadır. Sonuç olarak, sözleşme hakim tarafından yorumlanırken, sözleşmeyi hangi tarafın hazırladığı ve tarafların sözleşme hazırlarken ne derecede iyi niyetli davrandığı sorgulanmaktadır. Amaç; hak, yükümlülük ve sorumlulukların doğru şekilde paylaşıldığı sözleşmeler hazırlatılıp, uygulatılabilmesidir. (Korkmaz, 2004)

İyi niyet ve adil anlaşma, her sözleşmede olması gereken bir durumdur. Katılımcılar, sözleşmenin amacını yerine getirmek için işbirliği yapmak zorundadır.

3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE SÖZLEŞME YÖNETİMİ

Sözleşme yönetim süreci, proje yönetiminin disiplinler arası yaklaşımı en fazla gerektiren bölümlerinden biridir.

İnşaatın başlangıcından teslimine kadar olan süreçte, sözleşme işin her aşamasını doğrudan ilgilendirdiğinden, sözleşme yönetimi etkinlik kazanır. Sözleşme yönetimi, taraflarca imzalanan şekli ile sözleşmenin yürümesi ve uygulamada doğabilecek sözleşme anlaşmazlıklarının minimum düzeye indirilmesini sağlayarak, inşaatın sözleşmede kabul edilen süre, kalite ve maliyette tamamlanmasını garanti eden dinamik bir süreçtir. (Uyanık, 2004)

Sözleşme yönetiminin temel amacı, kabul edilmiş politika ve stratejiler çerçevesinde, belirlenmiş süreyi aşmadan ve anlaşmazlığa düşmeden, sözleşmenin hedefe ulaşmasını etkin bir şekilde sağlamaktır.

Sözleşme yönetiminin bazı temel fonksiyonları bulunmaktadır. Bu temel fonksiyonlara göre sözleşme yönetimi;

- Sözleşme uygunluğunu göstermelidir.
- Tasarım konseptine bağlı bir uygulama sağlamalıdır.
- Karşılıklı bilgi alışverişini arttırmalıdır.
- Maliyet, iş programı ve değişiklikleri göstermelidir.
- Yapım sürecinin sürekliliğini sağlamalıdır.
- Her seviyede uyum/işbirliği sağlamalıdır.
- Çözüm odaklı olmalıdır.

(Liebing, 1998)

Sözleşme yönetiminde, sözleşme uygulamasının başlangıcından sonuçlanmasına kadar geçen süre içerisinde, karar verme, planlama, örgütleme (yönlendirme), iletişim, müzakere ve değerlendirme gibi işlevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, bir sözleşmeyi yönetecek kişilerin yönetim bilgi ve becerisine sahip uzman kişilerden meydana gelmesine özen gösterilmelidir. Sözleşme uygulaması aşamasında karşılaşılan olumlu ve olumsuz durumlar ile bunların sebepleri, daha sonraki inşaatlara deneyim oluşturmak için analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir. İstatistiksel veriler halinde, sorunların çözüm yöntemleri sebep-sonuç ilişkisi içinde arşivlenmelidir. (Uyanık, 2004)

Sözleşme yönetiminde işlemler şeffaftır. Yüklenici ihaleye girerken, neler istendiğini, kendi teklifinin nasıl bir elemenden geçeceğini, nasıl değerlendirileceğini ve en uygun teklifin nasıl belirleneceğini bilir. İşveren, genellikle işi kendisi kontrol etmez, hatta yönetmez. Bu görevi profesyonel bir proje yöneticisine verir. Proje yöneticisi, sözleşme sınırları içinde bağımsız davranır ve her iki tarafın sözleşme kapsamında haklarını koruyarak, işin hızlı ve adaletli şekilde sürdürülmesini sağlar.

Herhangi bir uyuşmazlık durumunda, her iki taraf da ne yapacağını bilir ve uyuşmazlık durumunda bile işleri zamanında bitirerek, kurumsal ve toplumsal zararları önlerler. Sorunlar çözülürken taraflar eşit konumdadır. İşveren, sözleşmeden gelen haklarını kullanır. Ancak başka baskı unsurları kullanmaz. İşveren ile uyuşmazlığa düşmüş ve bunu sözleşme usullerine göre çözmüş olan diğer paydaşlar, sözleşme ve yasalar kapsamının dışında zarar görmezler. (Akbiyıklı, 2009)

Bu bölüm altında, AIA, EJCDC, PMI kuruluşlarının profesyonel proje yönetim standartlarına göre sözleşme yönetimi kavramı incelenmiştir. Tez çalışmasının konusunu oluşturan CMAA standardına göre sözleşme uygulaması ise, inşaat projesinin içerdiği Ön Tasarım Evresi, Tasarım Evresi, İhale ve Satın Alma Evresi, Yapım Evresi ve Yapım Sonrası Evrelerinde incelenmekte ve detaylı olarak anlatılmaktadır.

3.1 Profesyonel Proje Yönetim Standartlarına Göre Sözleşme Yönetimi Kavramı

AIA, EJCDC, PMI ve CMAA profesyonel proje yönetim standartlarına göre sözleşme yönetiminin incelenmesinden önce, bu standartlarda sözleşme yönetiminin nasıl tanımlandığının anlaşılması gerekmektedir. Her bir standarttan ortaya çıkan sözleşme yönetimi tanımlamaları aşağıda yer almaktadır:

- CMAA yaklaşımına göre sözleşme yönetimi, bilinen sistem, politika ve prosedürlere dayalı olarak sözleşme koşullarının yerine getirilmesidir.
- AIA ve EJCDC yaklaşımlarına göre sözleşme yönetimi, projenin başlangıcından tamamlanmasına kadar sözleşmesel uygunluğun sağlanmasıdır.
- PMI yaklaşımına göre sözleşme yönetimi ise, satıcı (yüklenici) performansı ile sözleşme gerekliliklerinin uyum içinde ilerlemesini sağlama sürecidir.

AIA ve EJCDC yaklaşımlarına göre, başarılı bir sözleşme yönetiminin 3 temel bileşeni vardır:

1. Tam, doğru, iyi koordine edilmiş, açık bir şekilde planlanmış ve tanımlanmış, iyi hazırlanmış bir doküman takımı.
2. Dokümanlarda belirtilen her işe, sözleşme şartlarının uygulanması kararı.
3. Ticari katılımcıların eğitim ve uzmanlıklarını kapsayan ticari ilişkilerin iyi bilinmesi ve saygı gösterilmesi.

(Liebing, 1998)

Bu üç bileşen, sözleşme yönetimi olmadan projenin başarı ile tamamlanmasının mümkün olmayacağını göstergesidir.

AIA ve EJCDC yaklaşımlarına göre, projenin mal sahibine teslim edilmesinin 6 temel bileşeni vardır:

1. Proje yönetimi
2. Tasarım ve dokümantasyon
3. Sözleşme yapılması
4. Yapım
5. Yapım koordinasyonu
6. Sözleşme yönetimi

Bu 6 bileşen, mal sahibinin projeye yönelik beklentilerini sağlamak için gerekli şartlardan oluşmaktadır. Mal sahibi – yüklenici sözleşmelerinde, tüm sürecin ve bu bileşenlerin sözleşmeye uygunluğu, ancak sözleşme yönetimi ile gerçekleşebilir. (Liebing, 1998)

İnşaat projesinin başarılı bir şekilde tamamlanması, tüm yapım süreçlerinin verilerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Sözleşme yönetimi, ayrı bir süreç olarak, tüm yapım süreçlerinin verilerini inceler, kontrol eder ve kullanır. Sözleşme yönetimi, proje katılımcılarının tüm süreçten ve sonuç üründen memnun olmalarını sağlama yöntemidir.

AIA yaklaşımına göre, sözleşmeye yönetiminin katılımcıları şunlardır:

1. Mal sahibi
2. Tasarım profesyonelleri (Danışmanlar)
3. Yapım yöneticileri
4. Hükümet yetkilileri (Yapı müfettişleri)
5. Yükleniciler (Kontrolör/Proje yöneticileri, Alt yükleniciler)
6. Kredi kurumları/ajansları

7. Ürün imalatçıları

AIA kuruluşuna göre, sözleşme yönetiminin her inşaat projesine uyarlanabilecek bir sistemi yoktur. Proje türü değiştikçe, uygulanacak sözleşme yönetimi programı da değişmektedir. Sözleşme yönetimi sürecinin uygulanması, mal sahibinin isteğine bağlıdır. AIA ve EJCDC standartları, mal sahibinin vereceği karardan sonra devreye girer. Sözleşme yönetim hizmetini sağlayabilecek en uygun kişiler, tasarım profesyonelleri olarak rol üstlenen mimar ya da mühendislerdir. Sözleşme yöneticisi, mal sahibinin bir temsilcisidir. Mal sahibi adına proje ile ilgili gözlem ve kontrolleri yaparak, işin sözleşme hükümlerine uygun gidip gitmediğini kontrol eder. Sözleşme yöneticisi bu hizmeti, AIA ve EJCDC gibi standart sözleşme dokümanlarında belirtilen sözleşme yönetimi hükümlerine bağlı olarak gerçekleştirir. (Liebing, 1998)

Profesyonel proje yönetim standartlarıyla ilgili daha önceden yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların büyük çoğunluğunun PMI desteği ile Amerika'da yapıldığı görülmektedir. PMBOK standardı, Amerika'da proje yönetim hizmeti veren şirketlerin tamamında bilinmektedir. (Thomas ve Mullaly, 2008)

PMI kuruluşunun yayımladığı PMBOK, inşaat projelerini alıcı – satıcı ilişkisinde ele almaktadır. Uygulama alanına bağlı olarak satıcı, yüklenici, alt yüklenici, hizmet sağlayıcı ya da tedarikçi olabilir. Projedeki pozisyonuna bağlı olarak alıcı ise, müşteri, ana yüklenici, yüklenici, organizasyon kurucu, kamu kurumu, hizmet isteğinde bulunan olarak adlandırılabilir. Alıcı – satıcı ilişkisi, satın almanın planlamasından sözleşme düzenlemesine ve sözleşmenin kapatılmasına kadar yönetilmesini gerektirir.

Tedarik, satın almayı da kapsayan, bu satın alma için gerekli sözleşme sürecini ve yönetimini sağlayan bir yönetim sürecidir. Yani tedarik her aşamasında sözleşme ilişkilerinden ve sözleşme uygulama süreçlerinden bahsedebiliriz. Tedarik yönetimi sürecinin her verisi sözleşmesel uygunluğun kontrolü için bir girdidir. Bu nedenle PMBOK, sözleşme yönetimini tedarik yönetiminin bir alt süreci olarak ele almaktadır. (Yurt, 2005)

PMBOK'a göre, proje tedarik yönetimi süreçleri, alıcı ve satıcı arasındaki yasal dokümanlar olan sözleşmeleri içermektedir. Sözleşme, mahkemede tarafların haklarını koruyacak yasal ilişkidir. Sözleşme dokümanında aşağıdaki konular yer almaktadır:

- İşin ve teslimin ifadesi

- İş programı
- Performans raporlama
- Performans periyodu
- Görevler ve sorumluluklar
- Satıcının yeri ve performansı
- Maliyet
- Ödeme zamanları
- Yer teslimi
- Kontrol ve kabul şartları
- Garanti
- Ürün desteği
- Yükümlülük sınırlama
- Ücret ve teminat
- Cezalar
- Teşvik
- Sigorta ve teminat mektupları
- Alt yüklenici onayları
- Değişiklik talebi
- İş bitimi ve alternatif anlaşmazlık çözümleri (ADR) mekanizmaları.

PMI yaklaşımına göre sözleşme, satıcının belirli ürün, hizmet veya sonuçları sağlamasını; alıcının ise, parasal veya diğer değerli düşüncelerini sağlamasını zorunlu kılan, tarafları bağlayıcı bir anlaşmayı temsil eder. Sözleşme, bazı şartlar içermek ile birlikte, alıcının belirlediği ve satıcının sağlayacağı ya da uygulayacağı maddeleri birleştirebilir. Uygulama alanına bağlı olarak sözleşme, bir anlaşma, bir alt sözleşme ya da bir sipariş formu olarak da adlandırılabilir.

Alıcı ve satıcı arasında sözleşme imzalanması, ürün ve hizmet açısından doğabilecek risklerin her iki taraf ile paylaşılması ve yönetilmesi anlamına gelir. Sözleşme şartları, satıcının yönetim süreçlerinde anahtar girdiler haline gelirler.

Sözleşmesel ilişkilerin doğal yapısı, proje yönetim ekibinin sözleşme yönetiminden ve yasal uygulamalarından sorumlu olmasını gerektirir. Birden çok yüklenicinin yer aldığı büyük projelerde sözleşme yönetimi, farklı yüklenicilerin ortak bir şekilde yönetilmesi demektir.

CMAA kuruluşunun hazırladığı “İnşaat (Proje) Yönetimin Hizmet ve Uygulama Standardı”, proje yöneticisinin üstlendiği görevleri ve sözleşmesel raporlamaları kapsayan sözleşme yönetimini, bütünlük bir proje yönetim süreci içinde ele almaktadır. Bir sonraki başlık altında, CMAA yaklaşımına göre sözleşme yönetimi detaylı olarak incelenecektir. CMAA standardının detaylı incelenmesinin amacı, ABD İnşaat Yöneticileri Birliği tarafından inşaata özgün biçimde ve inşaat projelerinin tüm aşamalarına uygun olarak hazırlanan bu standardın, diğer kuruluşların standartlarında yer alan genel esasları, inşaata uyarlama çabasıdan kurtarmış olmasıdır.

Ele alınan tüm yaklaşımların kıyaslaması yapılacak olursa, PMI ve CMAA standartları, sözleşme yönetimini bütünlük bir proje yönetim sürecinde ele alırken, AIA ve EJCDC standartlarında sözleşme yönetimi daha geleneksel bir yaklaşımla, yani ayrı bir süreç olarak değerlendirilmiştir. İncelenen tüm standartlardaki ortak düşünce, sözleşme yönetiminin, projenin başlangıcından bitimine kadar, yani sözleşmenin imzalanması ve kapatılması arasında geçen süreçte, iş performansı ile sözleşme hükümleri arasındaki uyumun sağlanması olduğunu söyleyebiliriz.

Bu standartlar dışında, Almanya ve İsviçre’de 9 farklı profesyonel proje yönetim standardının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. (Ahlemann, Teuteberg ve Vogelsang, 2009)

Ayrıca, Çin’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren proje yönetim firmalarının profesyonel proje yönetim standartlarının kullanımı incelendiğinde, bu standartların yaygın olarak kullanıldığını görmek mümkündür.

3.2 CMAA Standardına Göre Sözleşme Uygulaması

ABD İnşaat Yöneticileri Birliği (CMAA), yatırım ve inşaat projeleri ile programlarının yönetiminde liderliği, profesyonelliği ve mükemmeliyeti yükselterek geliştirmeyi sağlamak amacıyla, 1982 yılında Amerika’da faaliyet göstermeye başlayan bir proje yönetimi kuruluşudur.

Bünyesinde yatırımcı, mühendis, mimar, yüklenici, eğitimci, araştırmacı ve öğrencilerden oluşan 6000’in üzerinde bireysel ve kurumsal üye barındıran CMAA, yatırım ve inşaat projeleri ile programlarının yönetilmesinde kabul edilen otorite haline gelmek için Amerika’da eğitimler gerçekleştirmekte ve konferanslar düzenlenmektedir. Ayrıca, inşaat proje yöneticilerine yönelik sertifika programları yürütmekte ve inşaat projeleri yönetim bilgi

alanlarını topladığı “İnşaat (Proje) Yönetimi Hizmet ve Uygulama Standardı” (Standard Construction Management Services and Practice) adlı profesyonel proje yönetim standardını geliştirmektedir. [5] Bu standart, Amerika’da birçok eyalette yasal olarak inşaat projeleri yönetimini düzenleyen kaynak olarak kabul edilmektedir.

Türkiye’de ise, meslek odalarının proje yönetim faaliyetleri konusundaki çalışmaları kapsamında, “İnşaat Mühendisleri Odası” tarafından yayınlanmış olan, CMAA’nın “İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı” bulunmaktadır.

Günümüzde inşaat sektöründe başarılı bir üretimin, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak bütünlüklü bir proje yönetim anlayışı ile mümkün olduğu bilinmektedir. Bu amaçla CMAA tarafından oluşturulan ve dünyanın birçok ülkesinde kabul görerek kullanılan “İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı”, aşağıdaki 6 temel işlevi kapsamaktadır:

1. Genel proje yönetimi
2. Maliyet yönetimi
3. Süre yönetimi
4. Kalite yönetimi
5. Sözleşme uygulaması
6. İş güvenliği yönetimi

CMAA standardı, içerdiği 6 temel işlevden biri olan sözleşme uygulamasını bu bütünlüklü proje yönetim sürecinde ele almaktadır. Bu standarda göre, bilinen sistem, politika ve prosedürlere dayalı olarak, sözleşme koşullarının yerine getirilmesi anlamına gelen sözleşme uygulaması, diğer işlevlerde de görüldüğü gibi, 5 evreden oluşmaktadır:

1. Ön Tasarım Evresi
2. Tasarım Evresi
3. İhale ve Satın Alma Evresi
4. Yapım Evresi
5. Yapım Sonrası Evre

CMAA standardında yer alan sözleşme uygulamasının bu 5 evre çerçevesinde anlatılacağı bu bölümde, inşaat proje yöneticisinin projenin yürürlükte olduğu dönem içinde üstlendiği yönetimsel görevlere ve tüm yapım sözleşmelerinde gerekli olan raporlamalara değinilecektir.

Bu amaçla, ABD İnşaat Yöneticileri Birliği (CMAA) tarafından 1993 yılında hazırlanmış ve 2002 yılında İTÜ İnşaat Fakültesi Yapı İşletmesi Anabilim Dalı tarafından Türkçeye çevrilmiş olan “İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı” adlı kaynak kullanılacaktır.

3.2.1 Ön Tasarım Evresi

Bu evrede proje yöneticisi, tasarımcı tarafından mal sahibinin onayına sunulanların akışını kaydetme ve denetleme konusunda prosedürler geliştirmeli ve proje süresince mal sahibi, tasarımcı ve yüklenici arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistem ve prosedürlerini oluşturmalıdır. (Sorguç, 2002)

Ekip üyeleri arasındaki iletişim ve bilgi akışı kontrol altına alınmalı, bilgilerin kimlere aktarılacağı ve nerede, ne şekilde muhafaza edileceği belirlenmelidir.

3.2.2 Tasarım Evresi

Tasarım evresinin hedefi, mal sahibi tarafından belirlenen maliyet, kalite ve süre gereksinimi göz önüne alınarak, mevcut piyasa koşullarına uygun, düşük maliyet ve yüksek kalitede bir projenin tüm dokümantasyonunun hazırlanmasıdır.

Bu evre süresince inşaat proje yöneticisi, tasarımın ilerlemesini sağlamak amacıyla, proje ekibinin tüm üyelerine bilgi akışı sağlayan bir sistem kurar. Ayrıca proje yöneticisinin, proje hedefleri karşısında beklenen ve mevcut engeller konusunda ekip üyelerini bilgilendirme ve alınacak önlemler ile ilgili görevi bulunmaktadır.

Tasarım inceleme toplantılarında, tasarımlar ile ilgili açıklamaların ve mal sahibi onaylarının akışını sağlamalıdır. Toplantı tutanaklarının yazılı biçimde hazırlanıp dağıtılması önemlidir.

Proje yöneticisinin bu evredeki en önemli görevlerinden birisi de, aylık periyotlarla iş programı izleme raporunun hazırlanmasıdır. Bu raporun amacı, kritik tarihleri göz önüne alarak ve iş programını izleyerek, proje ile ilgili planlanan ve gerçekleşen gelişmeleri karşılaştırmaktır. İş programı izleme raporu, gecikmelerin giderilmesi konusunda önerileri ve orijinal ya da revize planlarda oluşan değişiklikleri içermelidir. (Sorguç, 2002)

Projenin maliyet tahmini ve gerçekleşen maliyetin karşılaştırılması olanağını sağlayan proje maliyet raporunun hazırlanması önemlidir. Proje süresince maliyet ile ilgili tüm değişiklikler,

bu karşılaştırmanın üzerine sürekli kaydedilmelidir. Zaman ve/veya maliyeti etkileyen sapmalar için bütçe eki veya zeyilname düzenlenir.

3.2.3 İhale ve Satın Alma Evresi

Bu evrede hedef, her iş için yüksek kalitede, düşük maliyetli ve belirlenen sürede projeyi gerçekleştirecek yüklenicinin belirlenmesidir.

Projeye ilgili her sözleşme için, öncelikle iş kalemlerinin dökümü çıkarılmalıdır. Teknik bilgi, onay, teklif verme, değerlendirme ve ihale tarihleri belirlenmelidir.

Proje yöneticisi, teklif sahipleri listesini oluşturur ve tekliflerin değerlendirme kriterlerini belirler. Bu aşamada, sözleşmenin ihale dosyası hazırlanır ve mal sahibinin onayına sunulur. Teklif sahiplerinin ilgisini çekmek için kampanyalar başlatılarak, gelen bilgiler düzenli biçimde kaydedilmelidir. (Sorguç, 2002)

Açık ihale duyurularında, işin kapsamı, programı ve ihale dosyası ile ilgili adımlar açıkça belirlenmelidir. İhale dosyasının dağıtımı denetlenmeli ve hareketlerin kaydı tutulmalıdır.

Gerektiği durumlarda zeyilnamenin gecikmeden yayınlanması için prosedürler geliştirilmeli, proje ekibi üyelerine zeyilname hakkında bilgilendirme yapılmalıdır. Yüklenicilere söz konusu zeyilnamenin ulaştırılması ve yüklenicilerin inceleme ve yanıtlanması için yeterli süre tanınmalıdır.

Katılımcılara proje ile ilgili iş programları, şantiyeye erişim, zaman kısıtları, mal sahibinin yönetsel koşulları ve proje üzerinde teknik bilgiler vermek amacıyla, ihale öncesi konferanslar düzenlenmelidir. Teklif sahiplerinin soruları, tekliflerin alınmasından önce yazılı olarak yanıtlanmalı ve saha koşullarının görülebilmesi için gezi düzenlenmelidir.

Yüklenicilerden alınan teklifler, resmi bir prosedüre göre kaydedilmelidir. Tüm teklifler belirlenen zamanda açılmalı ve teklif karşılaştırma formuna kaydedilmelidir. Teklifler ihtiyaç ve fiyat yönünden değerlendirilirken, tasarımcıdan istenebilecek teknik inceleme ile koordine edilmelidir. İhalenin verilmesi ile ilgili olarak, inşaat proje yöneticisinin yaptığı her öneri yazılı olmalı ve karar gerekçeleri, teklif fotokopileri ve karşılaştırmaları eklenmelidir. (Sorguç, 2002)

İhalenin verileceği yüklenici ile proje yöneticisi sözleşme üzerine bir toplantı yapmalıdır. Bu toplantı sonucunda, alınan teklifte bir hata olmadığı doğrulanmalı ve yüklenici ruhsat

koşulları, gerekli sigorta evrakı, işgücü beyanları, kalite sorunları ve sözleşme evrakındaki özel koşullar konusunda bilgilendirilmelidir. Teklifi onaylanan yüklenici ile inşaat sözleşmesi uygulanmalıdır. Proje yöneticisi, mal sahibi adına yükleniciye işe başlama emri vermelidir.

İş programı izleme raporu hazırlanmalı ve bu raporda öngörülen teklif tarihleri ile gerçekleşen tarihler karşılaştırılmalıdır. Öngörülen proje bütçesi ile fiili maliyet rakamlarının karşılaştırılması için, proje maliyet raporu hazırlanmalıdır. Ayrıca aylık periyotlarda nakit akışı raporları da hazırlanmalıdır. (Sorguç, 2002)

3.2.4 Yapım Evresi

Yapım evresinin hedefi, işin öngörülen kalite, süre, maliyet ve kapsamda tamamlanması için yapılacakların planlanması ve yürütülmesi ile yapım sürecinin daha etkin ve daha hızlı gerçekleştirilmesidir.

İhaleyi alan yükleniciyi, işe başlamadan önce, uygulama prosedürleri konusunda bilgilendirmek amacıyla, proje ekip üyeleri ile yapım öncesi bilgilendirme toplantısı düzenlenmeli ve toplantı tutanakları taraflara dağıtılmalıdır. Mal sahibine ait ekipman ve malzeme montajdan sorumlu yükleniciye tahsis edilmeli ve yüklenici tarafından gerekli yapı ruhsatları, iş gücü taahhütleri ve maddi teminatlar sağlanmalıdır.

Yapım evresi boyunca etkin ve hızlı bir iletişim prosedürü kurulmalıdır. Şantiye iletişim prosedürleri, adres rehberi, iletişim akış şeması, yüklenici yazışma dosyası, sorumluluk ve yetki zinciri, onaya sunum akış şeması ve kayıt defteri, iş (değişiklik emirleri), koordinasyon toplantıları, kalite güvencesi / kalite kontrol, uygulama çizimleri, alternatifler, talimat ve raporlar, maliyet ve iş programı performans verilerini kapsamalıdır. (Sorguç, 2002)

Yapım çalışmalarını etkin biçimde yönetebilmek için, inşaat proje yöneticisi, yüklenici şantiye üst düzey personeli, tasarımcı ve mal sahibinin katılımıyla şantiye toplantıları düzenlenmelidir. Bu toplantılarda yüklenicilerin orta ve uzun vadeli planları ve proje ekip üyelerinin birbirleri ile ilgili sorunları değerlendirilerek, kayıt altına alınmalı ve tutanaklar taraflara dağıtılmalıdır.

Sözleşme dokümanlarını içeren sözleşme dosyası, yüklenici bilgi alma istekleri, mal sahibi talimatları, tasarımcı talimatları, onaya sunulanlar ve onaylananlar, değişen koşullar, talepler, toplantı tutanakları, proje ile ilgili periyodik raporlar, günlük şantiye raporları, hakediş

talepleri ve fotoğraflardan oluşan tüm dokümanların sağlanması, saklanması ve dağıtılması konusunda bir kayıt sistemi oluşturulmalıdır. (Sorguç, 2002)

Proje yöneticisinin şantiyeden sorumlu elemanları tarafından, hava durumu, çalışan yükleniciler ve her yüklenicide çalışan işçi sayısı, proje ziyaretçileri, getirilen önemli malzeme ve ekipmanlar, her yüklenicinin yaptığı çalışmaların genel açıklaması ve ortaya çıkan özgün sorunların irdelenmesi, bunların çözümü ya da çözülmesi konusunda verilen talimatlar, projedeki fiili ya da olası gecikmeler, yüklenicinin şantiyedeki ekipmanları ve bunların kullanım miktarını içeren şantiye günlük raporları hazırlanmalıdır.

Proje yöneticisi kalite için gerekli prosedürleri hazırlayarak uygulanmalı ve her yüklenicinin kendi kalitesinden sorumlu olduğu sözleşmede belirtilmelidir. Yüklenicilerden kalite koşullarını nasıl yerine getireceği ile ilgili bir kalite kontrol programı istenmelidir. Sözleşme koşullarını yerine getirmek için her programın şartnamelerinde zorunlu teftişler, test veya prosedürler bulunmalıdır. Sözleşme maddelerine aykırı iş olması durumunda, yükleniciye uygun olmayan işin duyurulması ve hatanın düzeltilmesi durumu araştırılmalı, mal sahibi ve tasarımcı bilgilendirilmeli, tasarımcı yardımıyla işin yıkıp yaparak mı, onararak mı, yoksa nefaset indirimiyle kabul edilerek mi düzeltilebileceği belirlenmeli, aykırı iş için yükleniciye hakediş ödenmemeli, etkin çözüme ulaşmak için iş takip edilmelidir. Sözleşmeye aykırı işlerde, “Boz ve yeniden yap”, “Onar” veya “Olduğu gibi kabul et” çözüm yollarının analiz ve fiyatlandırılması gecikmeden yapılmalı ve alınan karar ödeme koşulları ile birlikte yükleniciye bildirilmelidir. (Sorguç, 2002)

Yüklenicilerin iş güvenliği programı geliştirip uygulaması sağlanmalı ve bu iş güvenliği programlarının koordine edilip edilmediği denetlenmelidir.

Aylık periyotlarda, tamamlanan işleri ve mevcut durumu gösteren iş değişiklik emirleri raporu hazırlanmalı ve bu raporda değişikliklerin ilk ve mevcut maliyet ve master iş programı üzerindeki etkileri belirtilmelidir.

Mal sahibinin isteği üzerine sözleşmede bulunmayan işlerle ilgili maliyet kayıtları günlük raporlar halinde tutulmalıdır. Proje yöneticisi tarafından onaylanan bu evrak, yüklenicinin yapmış olduğu iş karşılığı veya geçici hakediş talebinin eki niteliğindedir. (Sorguç, 2002)

En az aylık periyotta nakit akış raporu hazırlanmalıdır. Bu raporlar maliyetteki büyük değişimlere, iş programı ve işin çapındaki değişikliklere zamanında tepki vermeli ve mal sahibini bu konuda bilgilendirmelidir.

Proje yöneticisi, sözleşmeye uygun tamamlanmış işler karşılığında yüklenicilere ödeme yapılması konusunda bir hakediş düzeni oluşturulmalıdır.

İş programı izleme raporları, proje maliyeti özel raporları, nakit akışı projeksiyon raporları, yapım iş programı raporları ve hakediş raporları düzenli olarak hazırlanmalı, proje ekip üyeleri tarafından incelenmeli ve her ay güncelleme yapılmalıdır. Bu evrede ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşturulması açısından, sorun raporları hazırlanmalı ve proje ekibi üyelerine iletilmelidir. Yazılı günlük raporlar dışında, işin ilerleyişinin belgelenmesi, evrak sorunları veya olası ek taleplerin kayıt altına alınması için bir fotoğraf dokümantasyon programı hazırlanmalıdır. Bu görsel kayıtlara açıklama ve tarih yazılmalıdır. (Sorguç, 2002)

Proje yöneticisi, yüklenicinin ödeme ile ilgili olarak mal sahibine yönelttikleri ek talepler ile ilgili dokümantasyon çalışması yapmalıdır.

Her proje için arşiv çizimlerinin toplanması ve yapılması gerekenler konusunda prosedür hazırlanmalı, son hakediş talebi onaylanmadan önce üzeri etiketli çizimler tasarımcıya gönderilmeli ve ortaya çıkan değişiklikler sonucu yapılan güncellemeleri içermelidir.

3.2.5 Yapım Sonrası Evre

Yüklenicilerden, yapım boyunca montajını yaptıkları ekipman ve sistemlerin işletim prosedürleri istenmelidir. Proje tamamlanmadan önce, proje yöneticisi bu prosedürleri derlemelidir. Ayrıca tüm yedek parça ve garanti belgelerinde istenen nitelikler belirlenmelidir. (Sorguç, 2002)

Yapının kullanıma açılması için tüm koşullar yerine getirilmeli, gerekli izin ve ruhsatlar alınmalıdır. Yapıya yerleşecek olan personele gerekli eğitim verilmelidir.

Eksik işler listesinde yer alan işlerin tamamlanmasının ardından, tasarımcı ve mal sahibi ile birlikte yapı ziyaret edilmeli ve yapının gereğine uygun bir biçimde yapılmış olduğuna karar verildiği takdirde, yazılı kesin kabulden sonra yükleniciye son ödeme yapılmalıdır.

Proje yöneticisi, kesin kabul belgesi, eksik işler listesindeki işlerin tamamlandığına dair belge, ihtiyati haczin kaldırılmasına dair belge, garanti belgeleri ve son ödeme başvuru belgesini sözleşme sona ermeden önce yüklenicilerden temin etmelidir.

Kesin kabulden sonra proje yöneticisi, ilerde çıkabilecek sorunlar sebebiyle, sözleşme imzalanan tüm yüklenicilerin iletişim bilgilerinin yer aldığı bir listeyi mal sahibine sunmalıdır. (Sorguç, 2002)

Tasarım ve yapım aşamasında hazırlanan tüm raporlar, bir proje öyküsü raporunda özetlenmelidir. Proje öyküsü raporu, işin resmi kesin kabulünü ve garanti başlangıç tarihlerini içermelidir.

4. TÜRKİYE’DEKİ PROJE YÖNETİM FİRMALARININ CMAA STANDARDI SÖZLEŞME UYGULAMASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE ALAN ARAŞTIRMASI

Türkiye’de inşaat sektöründe hizmet veren proje yönetim firmalarının CMAA standardı sözleşme uygulaması açısından değerlendirilmesi amacıyla, araştırma kapsamında bir alan araştırılması yürütülmüştür. Bu bölüm altında, yapılan anket çalışmasında verilen yanıtlara bağlı olarak elde edilen veriler aktarılmakta ve yorumlanmaktadır. Tez çalışmasının altıncı bölümü olan sonuç kısmında yer alan değerlendirmelerde, bu bölümdeki sonuç ve yorumlar temel alınmıştır.

4.1 Türkiye’de Proje Yönetim Hizmeti Veren Firmalara Genel Bakış

Diğer ülkelere oranla, Türkiye’de inşaat proje yönetimi yavaş bir gelişim göstermiştir. Bugün dünyada inşaat sektöründeki gelişmelere bakıldığında, 1960-1970’lerde ortaya çıkan yönetim alanındaki gelişmelerin sonucu olarak, özellikle de ABD’de inşaat firmalarının, yüklenicilik hizmetlerinden daha ziyade, inşaat projelerinin yönetimi hizmetlerine yöneldiği görülmektedir. Aynı şekilde, Avrupa ve Asya’da var olan proje yönetim kuruluşlarının etkisiyle, proje yönetim hizmetleri belirli standartlara göre gerçekleştirilmektedir.

Türkiye’de inşaat sektörüne özgü proje yönetimi kuruluşlarının ve bunlara bağlı olarak gelişen standartların olmaması sebebiyle, Türk inşaat sektöründe uygulamada karşılaşılan eksikliklerin büyük çoğunluğunun, özellikle yönetim ile ilgili problemlerden kaynaklandığını ve mevcut yapım yönetimi eğitiminin, bu eksiklikleri karşılamada yetersiz kaldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

20. yy başlarında neredeyse durma noktasına gelmiş olan inşaat sektörü, günümüze kadar büyük gelişmeler göstermiş olmasına rağmen, proje yönetimi konusunda kapsamlı ilerlemeler gerçekleştirilememiştir. Türkiye’de proje yönetim hizmeti veren firmaların Türkiye’de bir pazarı henüz bulunmamaktadır. Bu firmalar sayıca oldukça azdır. Bu firmaların sözleşme yönetimini etkin bir şekilde uygulayıp uygulamadıkları tartışma konusudur.

Türkiye’de yasal olarak inşaat proje yönetim hizmetlerini düzenleyen ve denetleyen herhangi bir kurum, yasa, yönetmelik veya standart geliştiren profesyonel bir kuruluş bulunmamaktadır. En önemlisi ise, Türkiye’de proje yönetim işlevinin tam ve doğru olarak anlaşılamamasıdır. Yurt dışında proje yönetiminin gelişimi incelendiğinde, devlet yatırımlarında projelerin verimli ve etkin olarak üretilebilmesi için proje yönetimi

hizmetlerinin zorunlu kılındığı görülmektedir. Buna bağlı olarak da proje yönetiminin yasalarla düzenlendiği ve standartlarla belirlendiği anlaşılmaktadır. Türkiye’de bu sürecin yaşanması için gereken en büyük itici güç olan “talep”, henüz sadece özel sektör tarafından geliştirilen büyük yatırımlarda görülmektedir. Sektör ve devlet arasındaki işbirliği henüz istenen düzeye ulaşmamıştır. Kamu projelerinde çok kısıtlı alınan proje yönetim hizmetleri, dünya genelinde hızla gelişen proje yönetim anlayışıyla örtüşmemektedir. Bu sorunun aşılmasında en büyük sorumluluk, Türkiye’nin en büyük inşaat yatırımlarını gerçekleştiren devlete düşmektedir. Tüm kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlamak için güncel proje yönetim bilgilerinin ve uygulamalarının kullanımını desteklemeli ve en iyi uygulamaların gerçekleştirilmesi için bu hizmetleri düzenlemelidir. (Ata, 2010) Bu durumda, Türkiye’de proje yönetim hizmeti veren firmalar, sözleşme yönetimini de belirli standartlara göre uygulamadığı görülmektedir. Yapılan anket çalışmasında, Türkiye’de proje yönetim hizmeti veren firmaların sözleşme yönetimini ne ölçüde uygulayıp uygulamadıklarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

4.2 Alan Araştırmasının Amacı

Uygulanan anket, Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti veren firmaların, CMAA standardına göre sözleşme uygulamasını kullanım düzeylerini anlamayı hedeflemektedir. Bu araştırma kapsamında, anket uygulanan proje yönetim firmalarının, projenin başlangıcından bitimine kadar ele alınan tüm evrelerinde, sözleşme yönetimi sürecini etkili kullanıp kullanmadıkları incelenmiştir.

Anketin amacı, sözleşme yönetiminin proje yönetim firmalarında uygulama yeterliliğinin tespit edilmesi, Türkiye’de sözleşme yönetiminin uygulanması açısından problemleri önlerin ortaya çıkarılması ve bu sebeple katılımcıların gerçek beklenti ve tecrübelerini, tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirerek, bu tez çalışmasının sonucunda elde edilen verilerle yapılan değerlendirmenin açıklanmasıdır.

4.3 Alan Araştırmasında Hedef Kitlenin Belirlenmesi

Türkiye’de inşaat sektöründe faaliyet gösteren proje yönetim firmalarına uygulanan alan araştırmasının hedef kitlesi belirlenirken, proje yönetim departmanları bulunan proje yönetim firmalarına, danışmanlık firmalarına, mimarlık ofislerine, yüklenici firmalara ve yatırımcı firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda tespit edilen firmalar, alan araştırmasının hedef kitlesini oluşturmuştur.

Hedef kitlenin belirlenmesinden sonra, bu firmaların yapılacak alan araştırması hakkında bilgilendirilmeleri amacıyla, tespit edilen 30 adet firmaya gerek telefon, gerekse e-posta aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu firmalardan 23'üne ulaşılmıştır. Bu 23 firmadan yetkililer alan araştırması hakkında bilgilendirilerek, araştırmaya katılımları sağlanmaya çalışılmıştır. Anket formu e-posta yolu ile firma yetkililerine gönderilmiştir. Anket formunu inceleyen 16 firmadan olumlu ya da olumsuz geri dönüş alınmıştır. 16 firmadan, 12 tanesi alan araştırmasına katılmayı kabul etmiş, 4 tanesi ise firma bilgilerini dışarıya aktarmalarının yasak olduğunu gerekçe göstererek araştırmaya katılmak istememiştir.

2010 yılının Haziran ve Temmuz ayları arasındaki süreçte, 12 firmanın yetkilileri anket formunu doldurarak e-posta yoluyla iletmışlerdir.

Elde edilen anketlerdeki tüm yanıtlar değerlendirilmiş, sağlıklı veya yetersiz bilgiye rastlanmaması sebebiyle, 12 yanıtlanmış anket de değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu nedenle, alan araştırmasına katılan hedef kitledeki proje yönetim firması sayısı 12 olarak belirlenmiştir.

Anketi yanıtlayan firma yetkililerinin, proje evrelerinde aktif görev alan ve sözleşme yönetimi sürecinde aktif rol oynayan kişiler olmasına dikkat edilmiştir. Anketi yanıtlayan firma yetkililerinin tamamı, alan araştırmasının sonuçları konusunda bilgilendirilmek istemişlerdir.

4.4 Alan Araştırmasının Kapsamı

Bu alan araştırmasına benzer, daha önce uygulanmış araştırmalar, çalışmaya örnek teşkil etmesi açısından incelenmiştir. Ata (2009) ve Yıldız (2004), bu araştırmaya temel oluşturmuştur.

Hazırlanan anket formu yapısal olarak 3 ana bölümden oluşmuştur. Ankette yer alan bölümler şunlardır:

- 1. Bölüm: Firma bilgileri
- 2. Bölüm: Sözleşme yönetimi
- 3. Bölüm: Katılımcı bilgileri

Birinci bölüm, toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Katılımcının çalıştığı proje yönetim firmasının özelliklerini, geçmişini ve kapasitesini anlamak amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci bölümde yer alan tablo, CMAA standardı sözleşme uygulaması temel alınarak oluşturulmuştur. Tablo, toplamda 79 sorudan oluşmakta olup, her bir soruya katılımcılardan evet ya da hayır cevaplarının verilmesi istenmektedir. Bu bölüm, projenin başlangıcından bitimine kadar tüm evrelerinde değerlendirilen proje yönetim firmalarında sözleşme yönetiminin ne ölçüde uygulandığının anlaşılması için hazırlanmıştır.

Anketin son bölümü olan üçüncü bölümde, katılımcılardan ad-soyad, e-posta ve çalıştıkları firmanın adını yazmaları ve hem yanıtladıkları anket soruları, hem de konu ile ilgili düşüncelerini belirtmeleri beklenmektedir.

Katılımcılara uygulanan anket formu Ek 4'te verilmiştir.

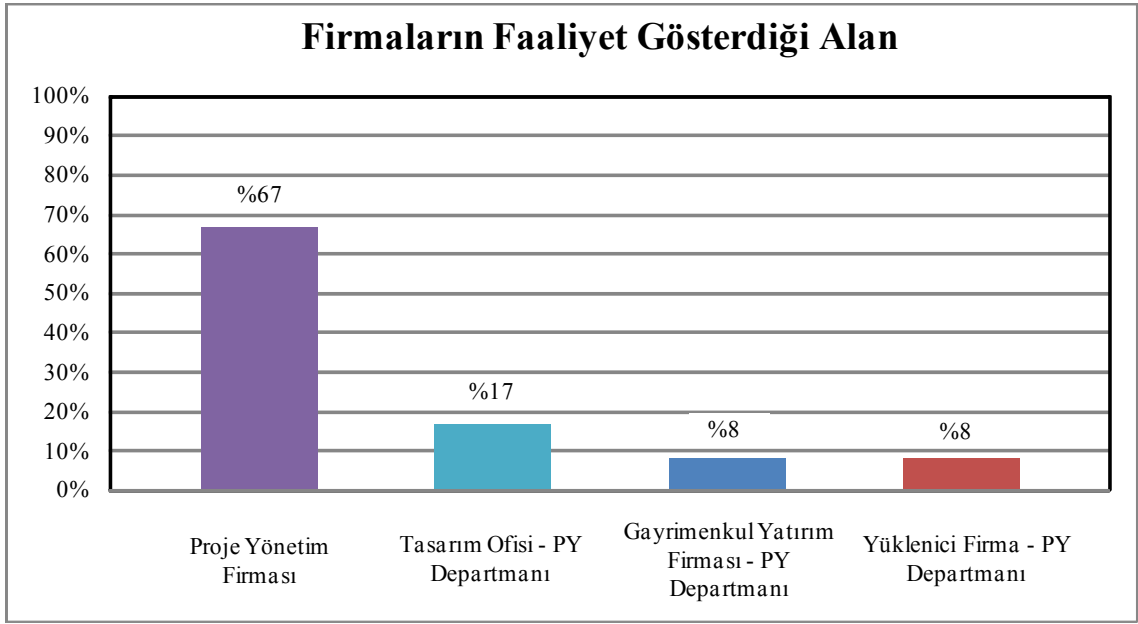
4.5 Alan Araştırmasının Sonuçları

Alan araştırması sonucunda elde edilen veriler, anket formunda yer aldığı sıra ile açıklanmaktadır.

4.5.1 Birinci Bölüm: Firma Bilgileri

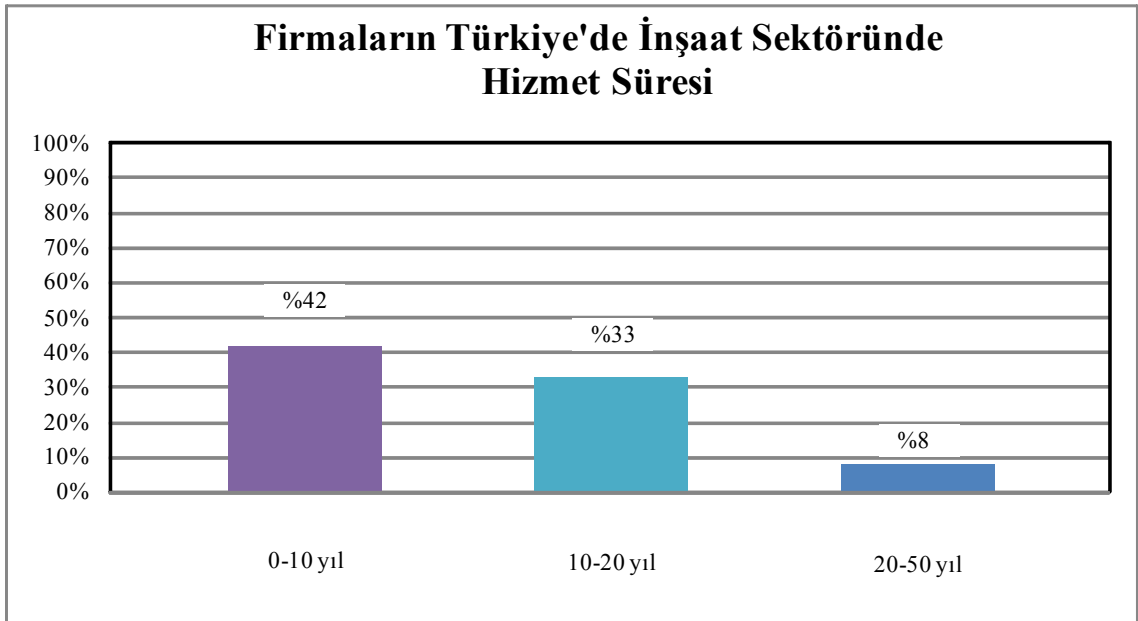
Birinci bölümde, alan araştırması kapsamında katılımcı firma hakkında bilgi sahibi olmak için sorulan 6 adet soru bulunmaktadır.

İlk olarak katılımcıya, çalıştığı firmanın hangi alanda faaliyet gösterdiği sorulmuştur. Buna göre, katılımcı firmalardan %67'si kendini proje yönetim firması olarak tanımlamıştır. Diğer firmalardan %17'si tasarım ofisi – PY departmanı, %8'i gayrimenkul yatırım firması – PY departmanı ve %8'i de yüklenici firma – PY departmanı olarak tanıtmıştır. Soruya verilen yanıtların yüzdesel durumları Şekil 4.1'de görülebilir.

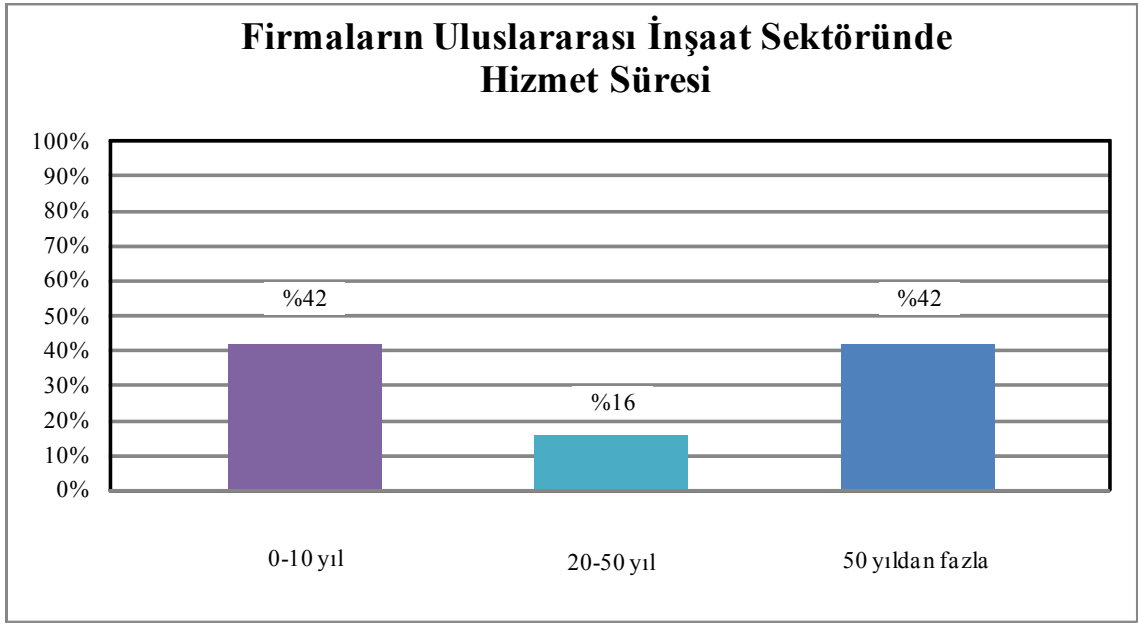


Şekil 4.1 Firmaların faaliyet gösterdiği alan

İkinci soruda, katılımcı firmaların Türkiye ve uluslararası inşaat sektöründeki faaliyet süreleri sorulmuştur. Buna göre, katılımcı firmalardan %42'si 0-10 yıl, %33'ü 10-20 yıl, %25'i ise 20-50 yıl boyunca Türkiye'de inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Katılımcı firmalardan %42'si 0-10 yıl, %16'sı 20-50 yıl, %42'si ise 50 yıl ve üzeri süredir inşaat sektöründe uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Soruya verilen yanıtların yüzdesel durumları Şekil 4.2 ve Şekil 4.3'te görülebilir.

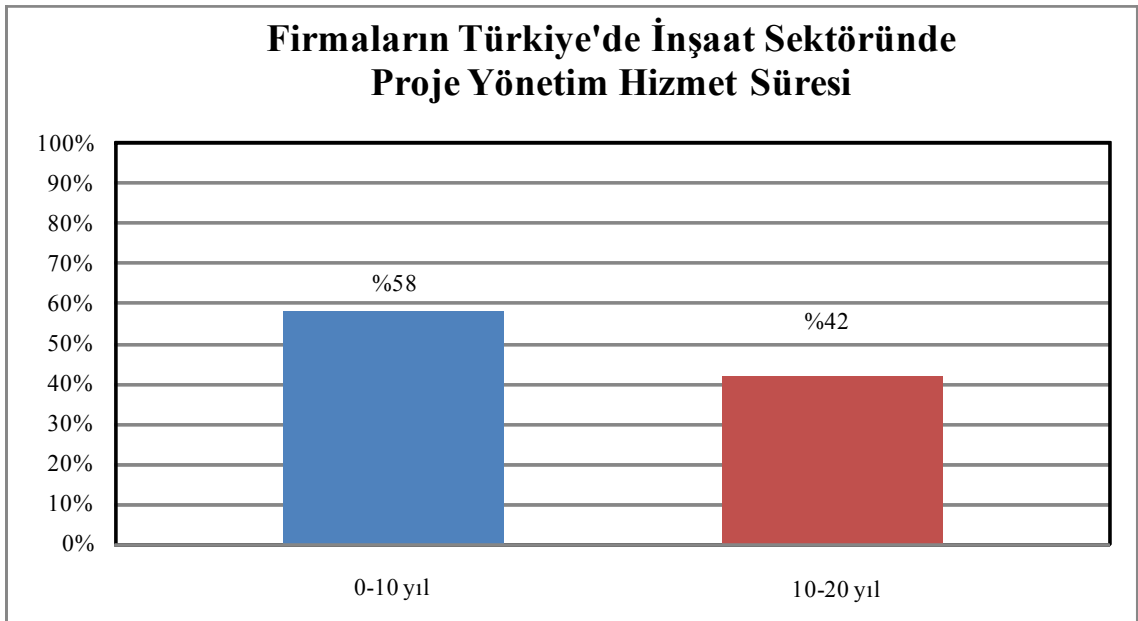


Şekil 4.2 Firmaların Türkiye'de inşaat sektöründe hizmet süresi

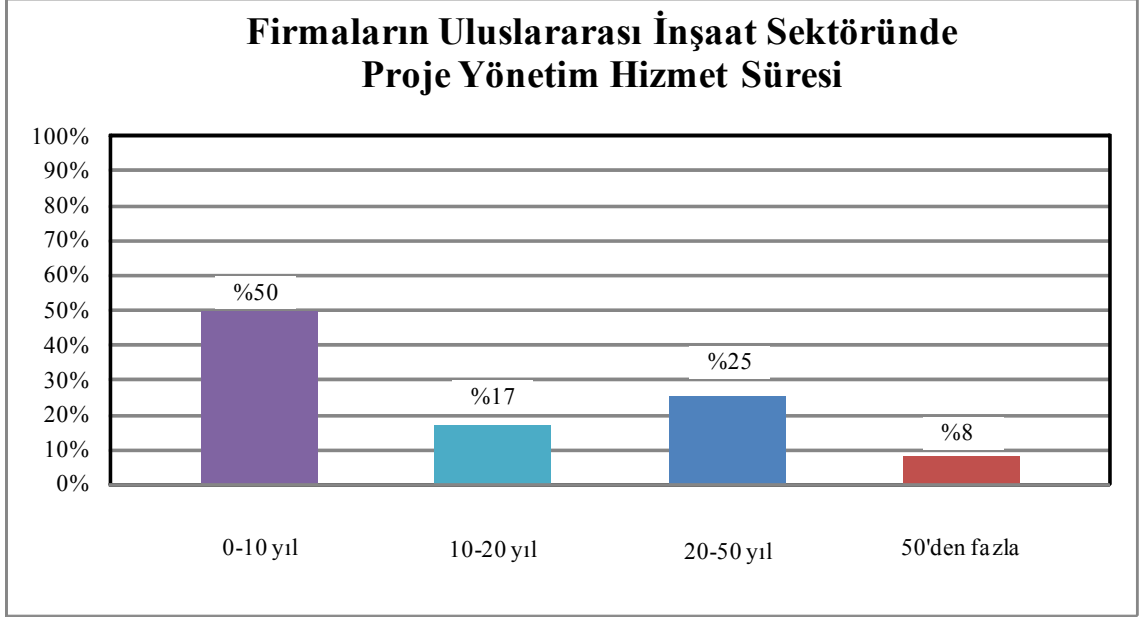


Şekil 4.3 Firmaların uluslararası inşaat sektöründe hizmet süresi

Üçüncü soruda, katılımcı firmaların Türkiye ve uluslararası inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti verdikleri süre sorulmaktadır. Buna göre, katılımcı firmalardan %58'i 0-10 yıl, %42'si ise 10-20 yıldır Türkiye'de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti vermektedir. Bu firmalardan %50'si 0-10 yıl, %17'si 10-20 yıl, %25'i 20-50 yıl ve %8'i 50 yıldan fazladır uluslararası alanda inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti vermektedir. Şekil 4.4 ve Şekil 4.5'ten görüleceği gibi, katılımcı firmaların büyük çoğunluğunun faaliyetlerinin son 10 yıl içerisinde olduğu görülmektedir.

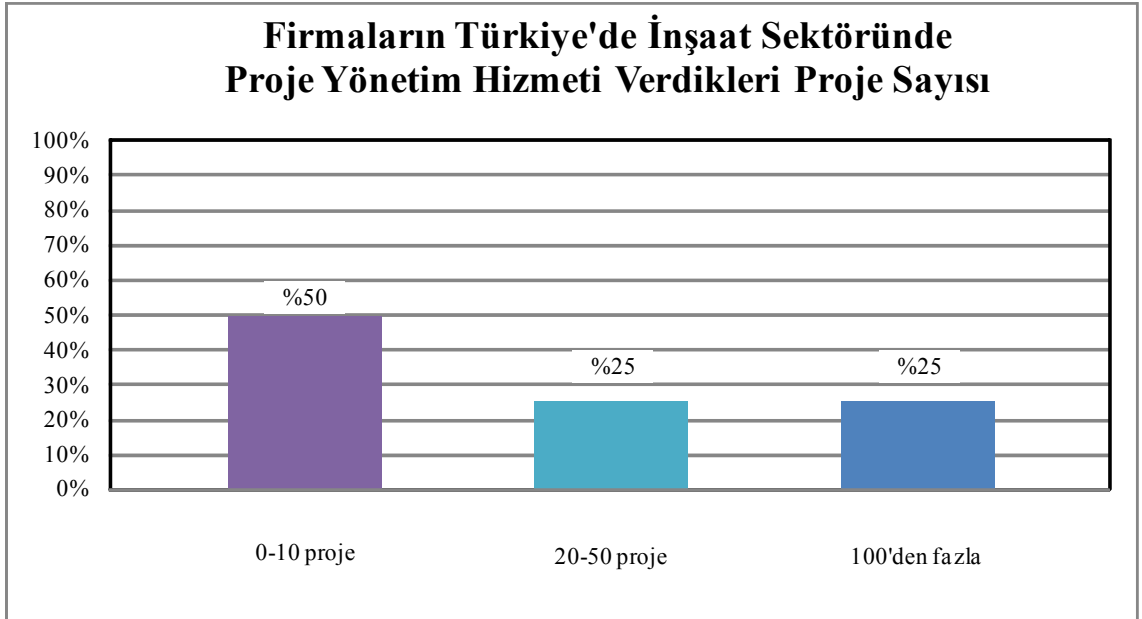


Şekil 4.4 Firmaların Türkiye'de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti süresi

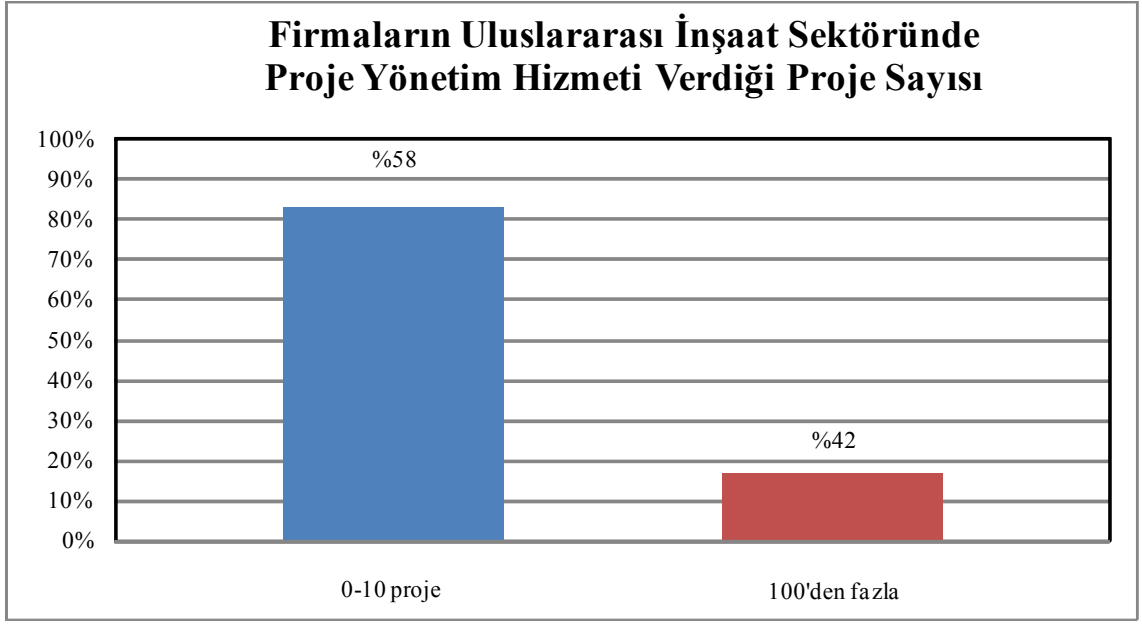


Şekil 4.5 Firmaların uluslararası inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti süresi

Dördüncü soruda, firmaların hem Türkiye’de hem de uluslararası alanda proje yönetim hizmeti verdikleri proje sayısı sorulmuştur. Buna göre, firmalardan %50’si 0-10 proje, %25’i 20-50 proje ve %25’i 100’den fazla projede Türkiye’de proje yönetim hizmeti vermiştir. Uluslararası alanda ise, firmalardan %83’ü 0-10 proje ve %17’si 100’den fazla projede proje yönetim hizmeti vermiştir. Şekil 4.6 ve Şekil 4.7’den de görülebileceği gibi, katılımcı firmaların büyük çoğunluğunun 10 projeye kadar proje yönetim hizmeti verdikleri görülmektedir.



Şekil 4.6 Firmaların Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti verdiği proje sayısı



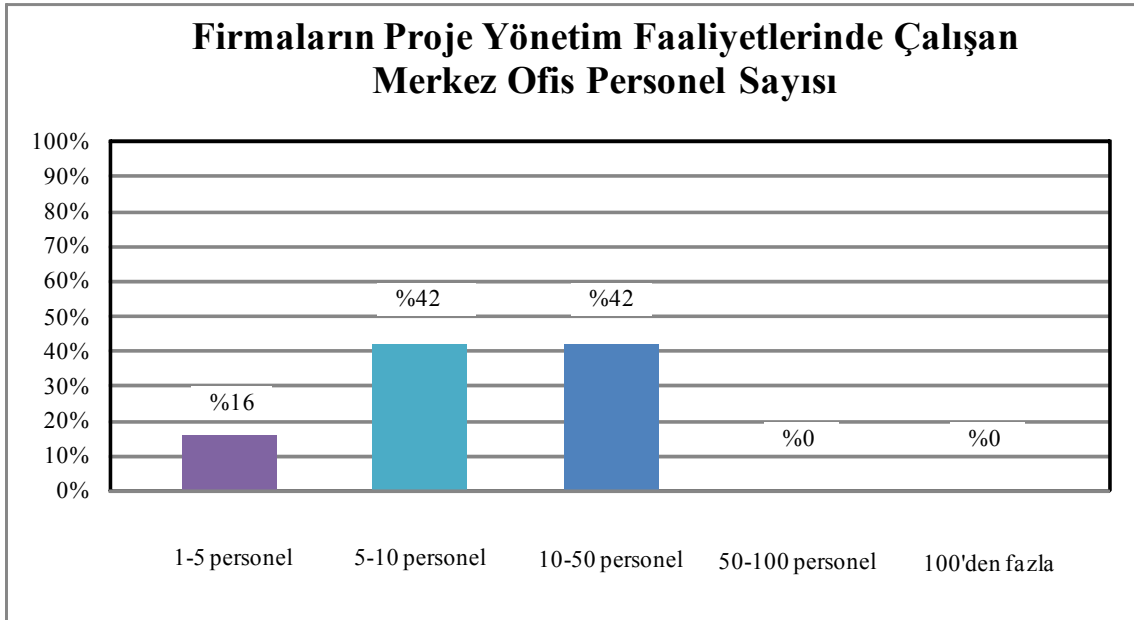
Şekil 4.7 Firmaların uluslararası inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti verdiği proje sayısı

Beşinci soruda, katılımcı firmaların yabancı kökenli olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre, anketi yanıtlayan firmalardan yarısının yabancı kökenli olduğu görülmektedir. Bu firmaların büyük çoğunluğu, Türkiye’de 0-10 yıldır proje yönetim alanında faaliyet göstermektedir. Bu durumun, Türkiye’deki proje yönetiminin son 10 yılda gelişimi ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Şekil 4.8’de yabancı kökenli firmaların yüzdesel grafiği görülmektedir.

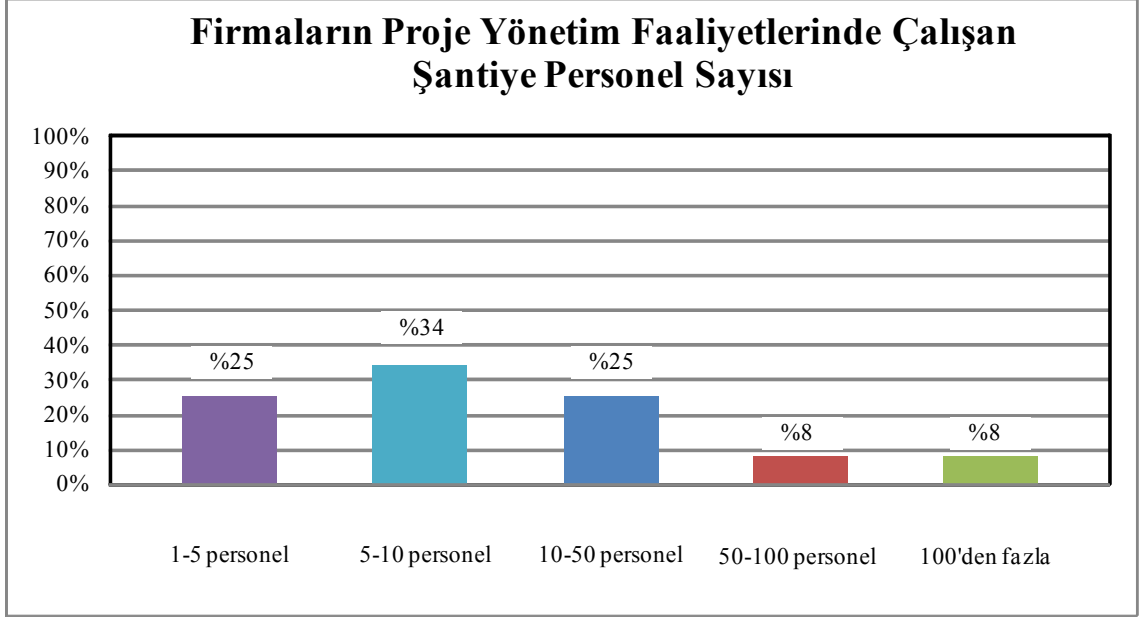


Şekil 4.8 Firmaların yabancı kökenli olma durumu

Birinci bölümün son sorusu olan altıncı soruda, alan araştırmasına katılan firmaların büyüklüklerinin anlaşılabilmesi için, firmalarda proje yönetim hizmetlerinde çalışan personel sayısı sorulmuştur. Soru ikiye ayrılarak, merkez ofis çalışanları ve şantiyelerde çalışan personel sayısı şeklinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Buna göre, katılımcı firmalarda merkez ofis çalışanlarının büyük çoğunluğunun 5-50 kişi arasında olduğu görülmektedir. Şekil 4.9'da merkez ofis personel sayısını görmek mümkündür. Şantiyelerde çalışan personellere bakıldığında, firmalardan %25'inin 1-5 personeli, %34'ünün 5-10 personeli, %25'inin 10-50 personeli, %8'inin 50-100 personeli ve %8'inin 100'den fazla personeli bulunmaktadır. Şekil 4.10'da şantiye personel sayısını görmek mümkündür.



Şekil 4.9 Firmaların proje yönetim faaliyetlerinde çalışan merkez ofis personel sayısı



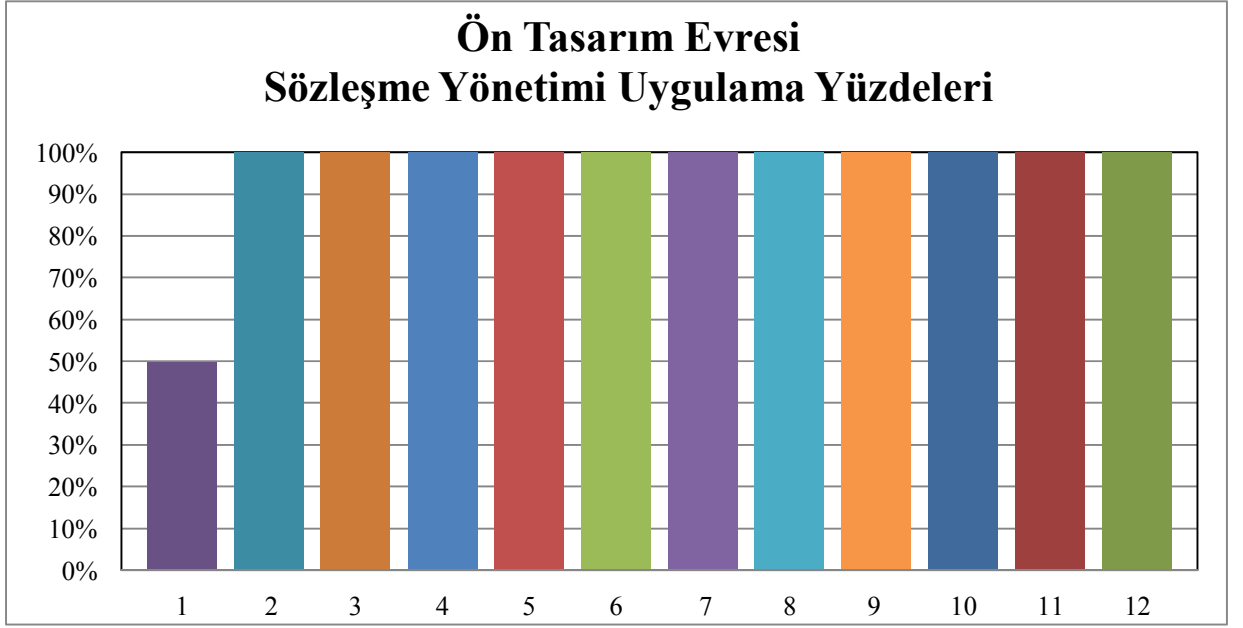
Şekil 4.10 Firmaların proje yönetim faaliyetlerinde çalışan şantiye personel sayısı

4.5.2 İkinci Bölüm: Sözleşme Yönetimi

Anketin “Sözleşme Yönetimi” başlıklı ikinci bölümü, projenin başlangıcından bitimine kadar tüm evrelerinde değerlendirilen proje yönetim firmalarında sözleşme yönetiminin ne ölçüde uygulandığının anlaşılması için hazırlanmış olup, 76 sorudan oluşan bir tablo içermektedir. Bu tabloda yer alan sorular için katılımcı firmalardan “evet/hayır” şeklinde yanıt alınması sağlanmıştır.

Tabloda ilk kısmı, sözleşme uygulamasında “Ön Tasarım Evresi”ne ait sorular oluşturmaktadır. Bu kısımda toplam 2 soru bulunmaktadır.

Katılımcı firmaların, ön tasarım evresinde sözleşme yönetimini uygulama yüzdeleri, Şekil 4.11’de görülmektedir.



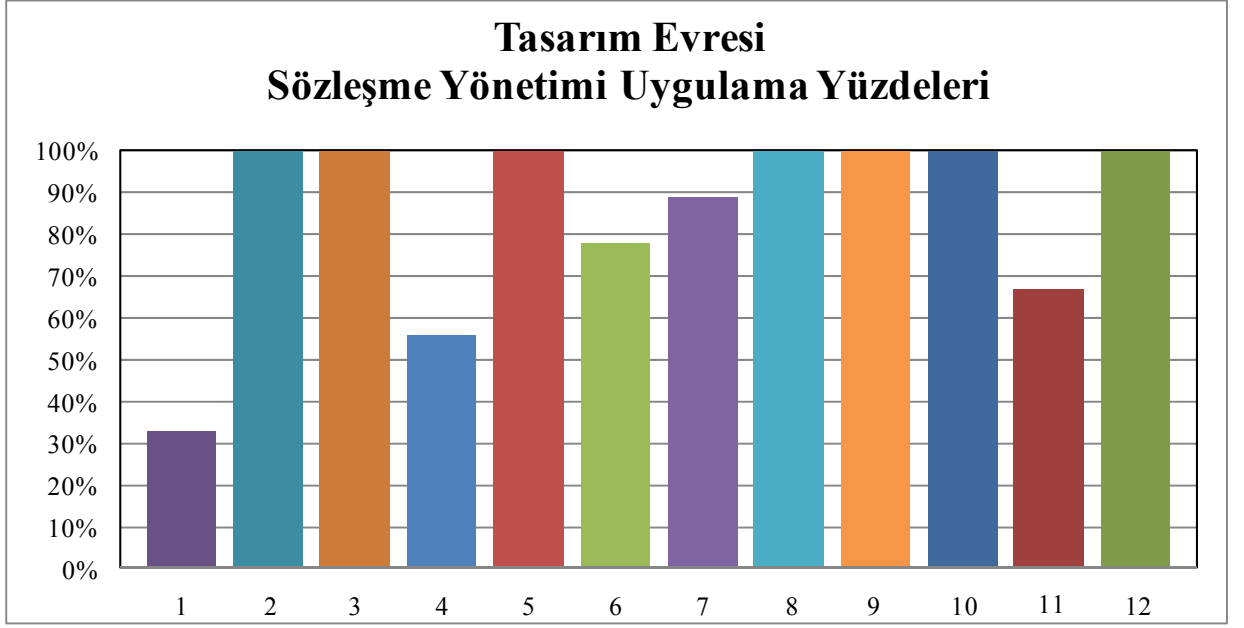
Şekil 4.11 Ön tasarım evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri

Firmaların verdiği yanıtlara göre oluşturulan yüzdesel değerlere bakılacak olursa, katılımcı firmaların ön tasarım evresinde sözleşme yönetimini uygulamalarında aşağıdaki sonuçlara varılabilir:

- Katılımcı 12 firma tarafından, tasarımcı tarafından mal sahibinin onayına sunulanların akışını kaydetme ve denetleme konusunda prosedürler geliştirildiğini,
- 1 firma dışındaki tüm katılımcı firmalar tarafından, proje süresince mal sahibi ve tasarımcı arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistem ve prosedürlerinin oluşturulduğunu söylemek mümkündür.

Tablonun ikinci kısmını, sözleşme yönetimi “Tasarım Evresi”ne ait sorular oluşturmaktadır. Bu kısımda toplam 9 soru bulunmaktadır.

Katılımcı firmaların, tasarım evresinde sözleşme yönetimini uygulama yüzdeleri, Şekil 4.12’de görülmektedir.



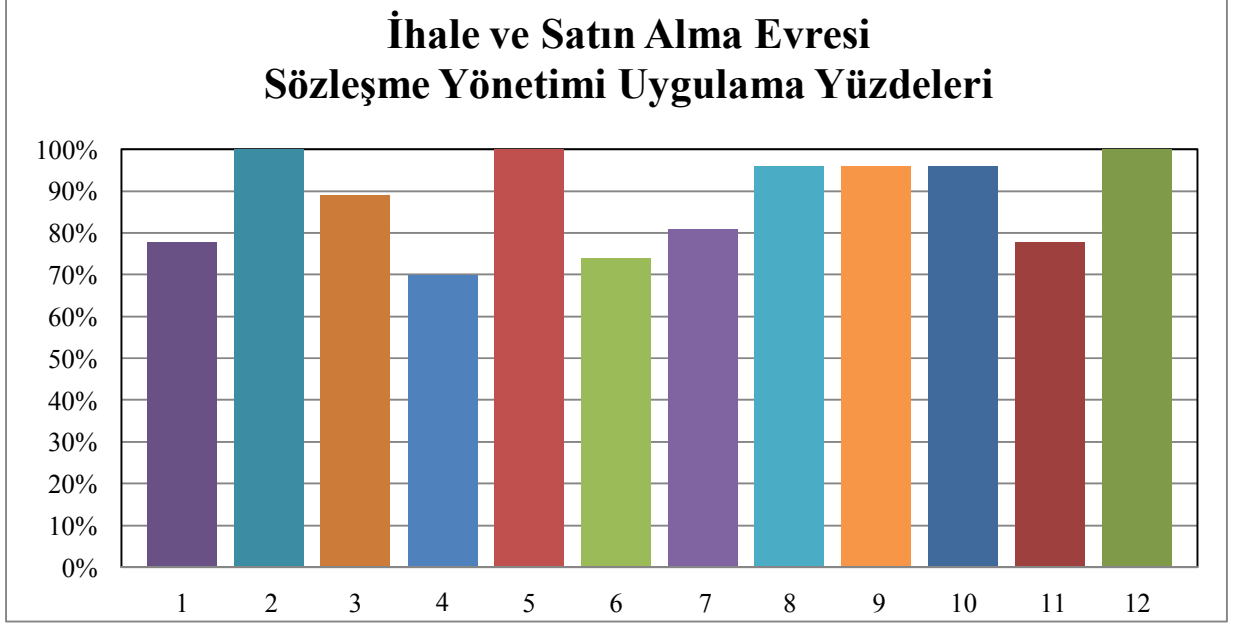
Şekil 4.12 Tasarım evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri

Firmaların bu kısma verdiği yanıtlara göre oluşturulan yüzdesel değerlere bakıldığında, karşılaşılan sonuç şöyledir:

- Katılımcı 7 firmanın, mal sahibi tarafından belirlenen maliyet, kalite ve süre gereksinimi göz önüne alınarak, mevcut piyasa koşullarına uygun, düşük maliyet ve yüksek kalitede bir projenin tüm dokümantasyonun hazırlanması konusunda, yani tasarım evresinde sözleşme yönetimi açısından başarılı oldukları söylenebilir.
- Diğer katılımcı firmalarda, iş programı izleme raporunun hazırlanması ve bütçe eki veya zeyilname düzenlenmesinde eksiklikler görülmektedir.
- Katılımcı 1 firmada ise diğer firmaların aksine, proje ekibi arasında bilgi ve iletişim sisteminin kontrol altına alınması konusunda eksiklik görülmektedir.

Tabloda üçüncü kısmı, sözleşme uygulamasında “İhale ve Satın Alma Evresi”ne ait sorular oluşturmaktadır. Bu kısımda toplam 27 soru bulunmaktadır.

Katılımcı firmaların, tasarım evresinde sözleşme yönetimini uygulama yüzdeleri, Şekil 4.13’te görülmektedir.



Şekil 4.13 İhale ve satın alma evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri

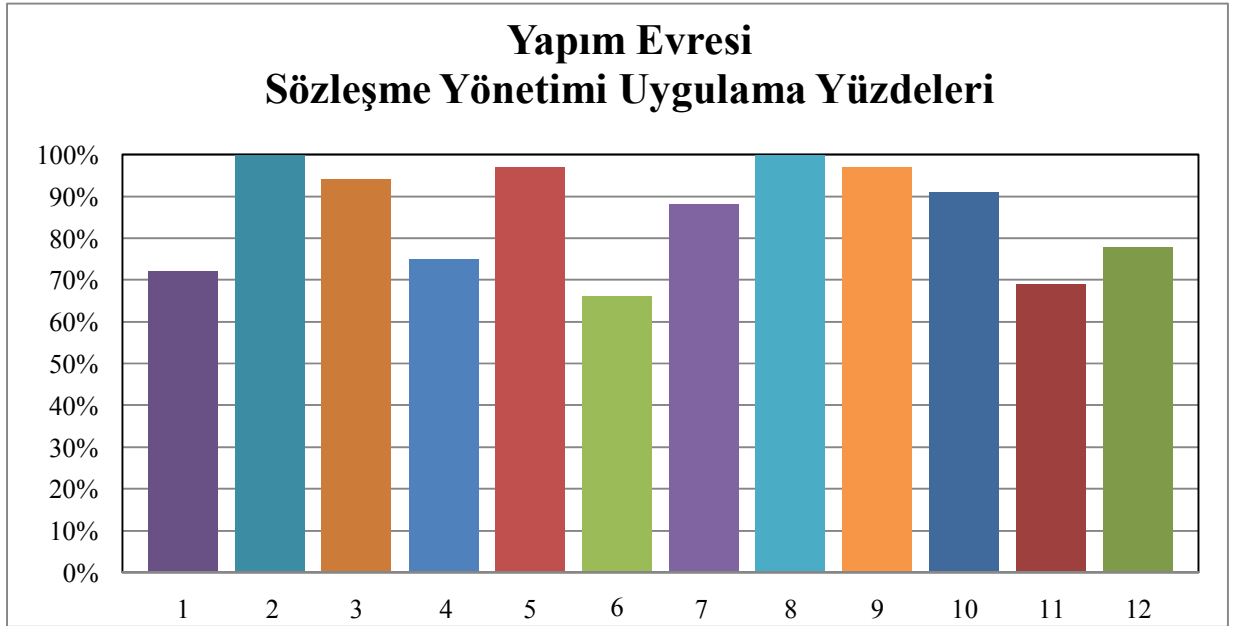
Katılımcı firmaların bu kısma verdiği yanıtlara göre oluşturulan yüzdesel değerler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar çıkarılmaktadır:

- Katılımcı 12 firmadan 3 tanesi, ihale ve satın alma evresinde sözleşme uygulamasının tüm gerekliliklerini yerine getirmektedir. Yani bu evrenin hedefi olan, yüksek kalitede, düşük maliyetli ve belirlenen sürede projeyi gerçekleştirecek yüklenicinin belirlenmesi sürecini doğru bir şekilde gerçekleştirmektedirler.
- Diğer firmaların aksine, 2 firmanın iş kalemlerinin dökümünü çıkarmada tasarım bilgileri, iş programı ve yerel sözleşme uygulamaları gibi konulara dikkat etmedikleri görülmektedir.
- 5 firma, projeyi uygulayacak yüklenicileri belirlemek amacıyla teklife davet kampanyası düzenlememektedir.
- 2 firma, teklif verme döneminde gereken durumlarda zeyilname yayınlanması konusunda prosedürler oluşturmamaktadır.
- 3 firma, ihaleye katılan yüklenicilerle teklif öncesi toplantı düzenlememektedir.
- 3 firma, teklif sahipleri ile saha gezisi yapmamaktadır.
- 3 firma, tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında tasarımcıdan istenen teknik inceleme ile gerekli koordinasyonu sağlamamaktadır.

- 2 firma, ihalenin verilmesi ile ilgili tüm çalışmaları ve önerileri yazılı olarak kayda almamaktadır.
- 4 firmada çalışan proje yöneticileri, mal sahibi adına işe başlama emri vermemektedir.
- Bazı firmalarda, teklif sahiplerinden gelen bilgilerin kaydedilmesi, ihale dosyalarının dağıtılması, oluşturulan zeyilnamenin yüklenicilere ulaştırılması, alınan tekliflerin kaydedilmesi, öngörülen ihale aşaması tarihleriyle gerçekleşen tarihlerin karşılaştırılması konularında eksiklikler bulunmaktadır.

Tabloda dördüncü kısmı, sözleşme uygulamasında “Yapım Evresi”ne ait sorular oluşturmaktadır. Bu kısımda toplam 32 soru bulunmaktadır.

Katılımcı firmaların, tasarım evresinde sözleşme yönetimini uygulama yüzdeleri, Şekil 4.14’te görülmektedir.



Şekil 4.14 Yapım evresi sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri

Alan araştırmasına katılan firmaların bu kısma verdikleri yanıtlar incelendiğinde, aşağıdaki sonuçlara varılabilir:

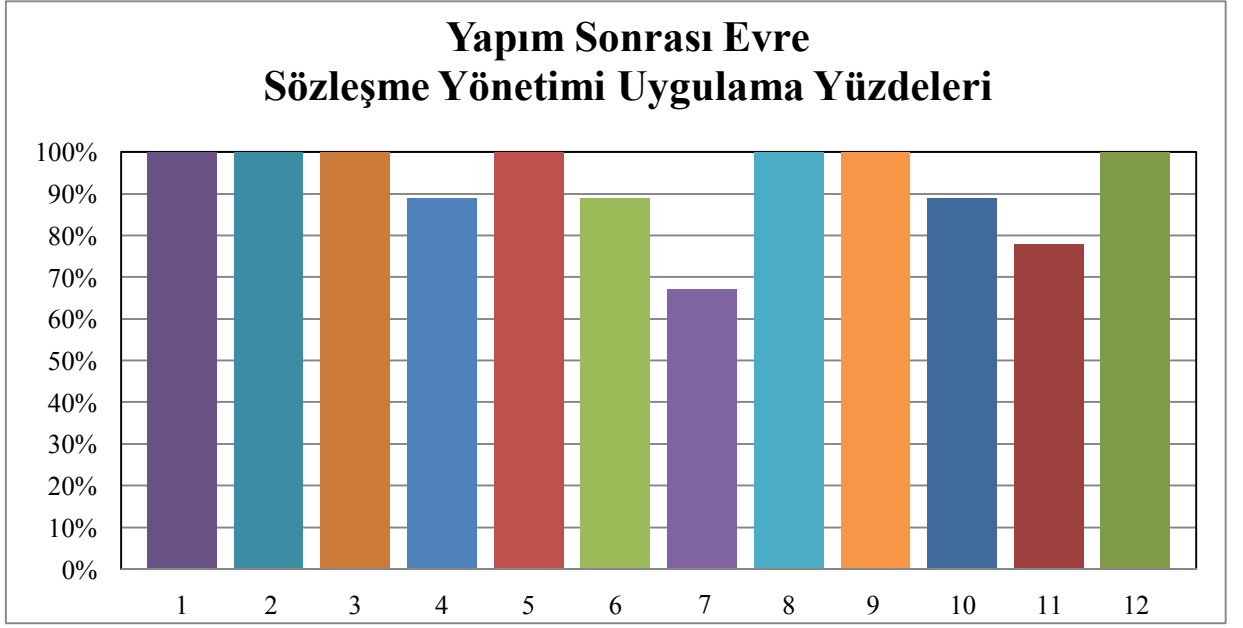
- Katılımcı 2 firmanın yapım evresinde sözleşme uygulaması gerekliliklerini doğru bir şekilde yerine getirdiği görülmektedir. Yani yapım evresinin hedefi olan, işin öngörülen kalite, süre, maliyet ve kapsamda tamamlanması için yapılacakların planlanması ve

yürütülmesi ile yapım sürecinin daha etkin ve daha hızlı gerçekleştirilmesi konusunda başarılı oldukları söylenebilir.

- 2 firma, her yükleniciye ait tüm dokümanları (yüklenici bilgi alma istekleri, mal sahibi ve tasarımcı talimatları, onaya sunulan ve onaylanan talepler, değişen koşullar, toplantı tutanakları, periyodik raporlar, günlük şantiye raporları, fotoğraflar ve hakediş talepleri) içeren bir dosya tutmamaktadır.
- 2 firma, mal sahibi tarafından alınan malzemeyi montajından sorumlu yükleniciye teslim etmemektedir.
- 3 firma, yüklenicilerden yazılı kalite kontrol programı temin etmemektedir.
- 3 firma, aykırı işlerde “Boz ve yeniden yap”, “Onar”, “Olduğu gibi kabul et” gibi çözüm yollarının analiz ve fiyatlandırma çalışmalarını yaparak kararı müşteriye bildirmemektedir.
- 3 firma tarafından yüklenicilerden iş güvenliği programı talep edilmemektedir.
- 3 firma tarafından, proje ekibine iletilerek sorunlara çözüm bulunması amacıyla, sorun raporu oluşturulmamaktadır.
- 4 firma, son hakediş talebinden önce, tüm etiketli arşiv çizimleri tasarım danışmanına ulaştırmamaktadır.
- Firmaların çoğunda, Genel İş Değişiklikleri Bildirim Raporu hazırlanması, sözleşme kapsamında bulunmayan ve yüklenicilerin yaptıkları emanet işler için maliyete ait kayıtların günlük raporlar halinde tutulması ile hakediş eki olarak işleme alınması konularında eksiklikler bulunmaktadır.

Son olarak tablodaki beşinci kısmı, sözleşme uygulamasında “Yapım Sonrası Evre”ye ait sorular oluşturmaktadır. Bu kısımda toplam 9 soru bulunmaktadır.

Katılımcı firmaların, tasarım evresinde sözleşme yönetimini uygulama yüzdeleri, Şekil 4.15’te görülmektedir.



Şekil 4.15 Yapım sonrası evre sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri

Katılımcı firmaların bu kısma verdikleri yanıtlar göz önüne alındığında, aşağıdaki sonuçları çıkarmak mümkündür:

- Ankete katılan firmalardan 7 tanesi, yapım sonrası evrede sözleşme uygulaması gerekliliklerini doğru bir şekilde yerine getirmektedir.
- 2 firmada, yapının kullanılmasına ilişkin izin ve ruhsatların alınması sistemli bir şekilde koordine edilmemektedir.
- 2 firmada, yüklenicilerin son ödemesi yazılı kesin kabulden sonra yapılmamaktadır.
- 2 firmada, Proje Öyküsü Raporu kavramı mevcut değildir.
- 1 firmada, ileride yapının kullanılmasında meydana gelebilecek sorunların çözülmesi için projeyi uygulayan yüklenicilerin iletişim bilgilerinin yer aldığı bir liste hazırlanarak mal sahibine verilmemektedir.
- Ayrıca yine 1 firmada, iş bitiminde mal sahibi ile birlikte kesin hesap hazırlanmamaktadır.

4.6 Alan Araştırmasının Değerlendirilmesi

Tez çalışmasının bu bölümünde, inşaat sektöründe faaliyet gösteren proje yönetim firmalarının CMAA standardı sözleşme uygulaması açısından değerlendirilmesinin amaçlandığı alan araştırması kapsamında elde edilen sonuçlar aktarılacaktır.

Alan araştırmasının birinci bölümünde yer alan sorular, inşaat sektöründe faaliyet gösteren proje yönetim firmalarının genel profilini çıkarmayı hedeflemektedir.

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre, alan araştırmasına katılan firmaların büyük çoğunluğu, proje yönetim hizmeti veren danışmanlık firmalarıdır. Bunun yanında, tasarım ofisi, gayrimenkul yatırım ofisi ve yüklenici firma olarak faaliyet gösteren firmaların proje yönetim departmanları da alan araştırmasına katılmışlardır. Bu firmaların faaliyet alanlarına ek olarak proje yönetim hizmeti vermeleri, proje yönetim yaklaşımının Türkiye’de yaygın olmasa da kullanıldığını göstermektedir.

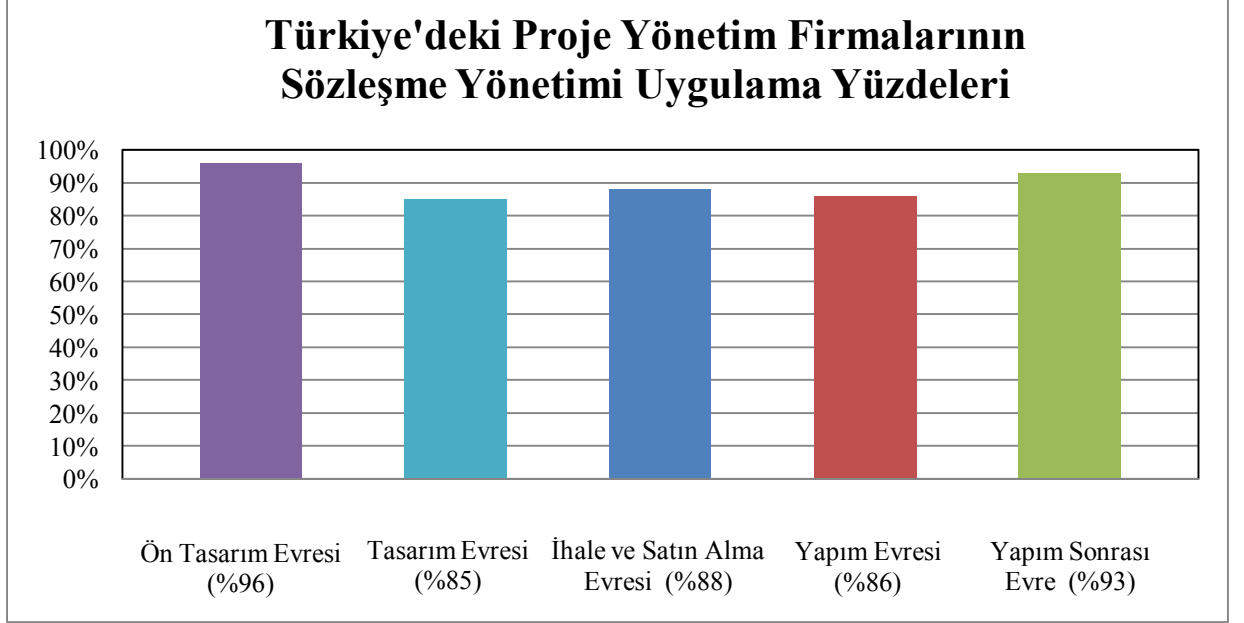
Ankete katılan firmaların inşaat sektöründeki faaliyet süreleri incelendiğinde, önemli bir kısmının Türkiye’de 20 yıla yakın, uluslararası alanda 50 yıldan fazla deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda, bu firmaların sektörün deneyimli firmaları olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcı firmaların Türkiye’de inşaat sektöründe proje yönetim hizmeti verme sürelerinin son 10 yılda yoğunlaşması ve proje yönetim hizmeti verdikleri proje sayılarının da 0-10 proje arasında olması, ülkemizde proje yönetim faaliyetlerinin geçmişinin anlaşılması için bir gösterge niteliğindedir. Bu firmaların sağladıkları proje yönetimi hizmetlerinin özellikle son 10 yıldaki artışı, proje yönetiminin Türkiye’de inşaat sektöründeki gelişimi hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca alan araştırmasına katılan firmaların yarısı yabancı kökenli olup, büyük çoğunluğunun 0-10 yıldır Türkiye’de proje yönetim hizmeti vermeleri, ülkemizde son 10 yılda proje yönetim faaliyetlerinde yaşanan gelişme ile bağlantılıdır.

Anket çalışmasına katılan firmaların personel sayıları, merkez ofis ve şantiyeler olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirilmiştir. Bu firmalarda merkez ofis/şantiyelerde çalışan personel sayıları, proje sayılarına göre değişmektedir. Firmaların hem merkez ofislerinde hem de şantiyelerinde çalışan proje yönetim ekipleri 5-50 kişi arasındadır. Böylece firmaların kapasiteleri ve iş alabilme durumları hakkında fikir yürütülebilir. Türkiye’de hala proje yönetiminin çok yaygın olarak kullanılmamasının etkisi göz önüne alındığında, personel sayılarının bununla doğru orantılı olduğu görülmektedir. Ancak son 10 yıl içinde ülkemizde proje yönetim faaliyetlerindeki gelişme, göz ardı edilmemelidir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan tablodaki sorular, projenin başlangıcından bitimine kadar tüm evrelerinde değerlendirilen proje yönetim firmalarında sözleşme yönetiminin ne ölçüde uygulandığının anlaşılması için hazırlanmıştır.

Alan araştırmasına katılan 12 firmanın bu bölüme verdikleri yanıtlara göre, CMAA standardında belirtilen 5 proje evresinde de ayrı ayrı sözleşme yönetiminin uygulama yeterliliği ortaya çıkmaktadır. Firmaların sözleşme uygulamasını etkin bir şekilde kullanıp kullanmadıkları, Şekil 4.16'da verilen yüzdesel değerlerin incelenmesiyle anlaşılmaktadır.



Şekil 4.16 Türkiye'deki proje yönetim firmalarının sözleşme yönetimi uygulama yüzdeleri

Şekil 4.16'da görüldüğü gibi, alan araştırmasına katılan proje yönetim firmaları ön tasarım evresinde %96, tasarım evresinde %85, ihale ve satın alma evresinde %88, yapım evresinde %86 ve yapım sonrası evrede %93 oranında sözleşme uygulamasını kullanmaktadır.

Anket çalışmasından elde edilen verilere dayanarak, alan araştırmasına katılan firmaların ön tasarım evresinin en önemli gerekliliği olan, tasarımcı tarafından mal sahibinin onayına sunulan tüm dokümanların akışını kaydetme ve denetleme ile ilgili prosedürler geliştirilmesi ve proje ekibi arasında iletişimi sağlayacak bir sistem kurması konularında başarılı oldukları sonucuna varılabilir. Proje ekibinin birbirinden ve hazırlanan tüm dokümanlardan haberdar olması, projenin başarıyla devam ettirilebilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

Tasarım evresinde, katılımcı firmaların büyük çoğunluğu, sözleşme yönetimini etkin bir şekilde kullanmaktadır. Firmaların bir kısmında, toplanan veriler sonucunda ortaya çıkan genel eksiklikler, iş programı izleme raporunun hazırlanması, bütçe eki veya zeyilname düzenlenmesi ve proje ekibinin tüm üyeleri arasında bilgi ve iletişim sistemi ile doküman akışının kontrol altına alınması konusunda görülmektedir. Projenin tasarım aşamasında

görülebcek bu eksiklikler, projenin uygulanması aşamasında, işin öngörülen süre ve maliyette bitirilmesi açısından sıkıntı doğurabilir.

İhale ve satın alma evresi, yüksek kalitede, uygun fiyatta, projenin gerektirdiği sürede ve istekli olarak işi gerçekleştirebilecek yükleniciler seçilmesi açısından önemlidir. Yükleniciler, mal sahibinin hayalini gerçeğe dönüştüren aktörler olduğundan, projenin başarıyla gerçekleştirilmesi için bu evrede sözleşme yönetimine önem verilmelidir. Ankete verdikleri yanıtların değerlendirilmesi sonucu, katılımcı firmaların bir kısmı bu evrede sözleşme yönetimini etkin bir şekilde uygularken, büyük çoğunluğunda sözleşme uygulaması ile ilgili belirli eksiklikler göze çarpmaktadır. Katılımcı firmalardan bazıları, ihale hazırlığı yapılırken, iş kalemlerinin dökümünü çıkarmada tasarım bilgileri, iş programı ve yerel sözleşme uygulamaları gibi konulara dikkat etmemektedir. Projeyi uygulayacak yüklenicileri belirlemek amacıyla teklife davet kampanyası düzenlenmemektedir. Teklif verme döneminde gereken durumlarda zeyilname yayınlanması konusunda prosedürler oluşturulmamaktadır.

İhaleye katılan yüklenicilerle teklif öncesi toplantı düzenlenmemektedir. Teklif sahipleri ile saha gezisi yapılmamaktadır. Bu eksiklikler göz önüne alındığında, Türkiye’de ihalelere katılan yüklenicilerin, yoğunlukla saha gezisi ve teklif öncesi toplantı yapılmadığı için, proje hakkındaki sorularını iletmediklerini söylemek mümkündür. Bu durumda yüklenicilerin, proje ile ilgili iş programları, şantiyeye erişim, zaman kısıtları, mal sahibinin yönetsel koşulları ve projeye ait teknik bilgiler verilmesi gibi bilgilerden yoksun bir şekilde ihale hazırlığı yaptıkları ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca bu evrede, teklif sahiplerinden gelen bilgilerin kaydedilmesi, ihale dosyalarının dağıtılarak yüklenicilerin tamamının dokümanları aldıklarının kontrol edilmesi, oluşturulan zeyilnamenin yüklenicilere ulaştırılması, alınan tekliflerin kaydedilmesi, öngörülen ihale aşaması tarihleriyle gerçekleşen tarihlerin karşılaştırılması konularında da eksiklikler görülmektedir. İhale ve satın alma evresindeki firmaların eksik kaldığı bu noktalar, yetersiz bilgiye sahip yüklenici seçilmesine sebep olarak, projenin etkin bir şekilde uygulanmasını zora sokabilir.

Yapım evresinde, işin kapsamı, maliyeti, kalitesi ve süresi ile ilgili mal sahibi isteklerini gerçekleştirmek için tüm işlemlerin profesyonelce planlanması ve yürütülmesi ile yapım sürecinin daha etkin ve hızlı hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Alan araştırmasına katılan firmaların büyük çoğunluğunda, bu evrede sözleşme uygulamasında bazı eksiklikler

görülmektedir. Mal sahibi tarafından alınan malzeme, montajından sorumlu yükleniciye teslim edilmemektedir. Her yükleniciye ait tüm dokümanları içeren bir dosya tutulmamaktadır. Yüklenicilerden yazılı kalite kontrol programı temin edilmemektedir. Bu durum, yüklenicilere kalite performansı ile ilgili bir denetim yapılmasına önem verilmediğini göstermektedir. Aykırı işlerde “Boz ve yeniden yap”, “Onar”, “Olduğu gibi kabul et” gibi çözüm yollarının analiz ve fiyatlandırma çalışmaları yapılarak kararı yükleniciye bildirilmemektedir. Böylece yüklenicilerin sözleşmeye aykırı bir iş yapması durumunda, hata belirlendikten sonra çözümün gecikmesi, projeye maliyet artışı olarak etki etmektedir.

Yüklenicilerden iş güvenliği programı talep edilmemektedir. Yapım sözleşmelerinde belirtildiği üzere, yükleniciler iş güvenliğinden kendileri sorumludur. Ancak proje yönetim firmasının, yüklenicileri iş güvenliği programı konusunda denetlemesi gerekmektedir. İş güvenliği kurallarına uymayan yüklenicilerin tespit edilmesi halinde, yükleniciye yazılı olarak bildirilmeli ve eksikliğin giderilmesi kontrol edilmelidir. Karşılaşılan sorunun çözülmemesi durumunda, ödeme kapsamında yüklenicinin hakedişine yansıtılmaktadır.

Proje ekibine iletilerek sorunlara çözüm bulunması amacıyla, sorun raporu oluşturulmamaktadır. Bu raporların oluşturulmaması ile birlikte, herhangi bir sorun tespit edildiği takdirde, soruna anında tepki verilerek çözüme ulaşılması zorlaşmaktadır.

Katılımcı firmaların büyük çoğunluğu tarafından, aylık periyotta Genel İş Değişiklikleri Bildirim Raporu hazırlanmamaktadır. Bunun sonucunda, değişiklik talepleri ile ilgili işlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. Böylece tazminat istekleri ortaya çıkmakta ve projede istenmeyen bir maliyete sebebiyet vermektedir.

Yapım sonrası evrede, anket çalışmasına katılan firmaların büyük çoğunluğu sözleşme uygulamasının gerekliliklerini doğru bir şekilde yerine getirmektedir. Anket sonucuna göre, katılımcı firmaların az bir kısmında, sözleşme yönetiminde bazı eksiklikler söz konusudur. Yapının kullanılmasına ilişkin izin ve ruhsatların alınması sistemli bir şekilde koordine edilmemektedir. Bu durumda yapının teslim edilmesinde yasal zorunlulukların yerine getirilmemesi sebebiyle sıkıntılı bir süreç oluşmaktadır. Bir diğer eksiklik, bazı firmalarda Proje Öyküsü Raporu kavramının mevcut olmamasıdır. İlerde yapının kullanılmasında meydana gelebilecek sorunların çözülmesi için projeyi uygulayan yüklenicilerin iletişim bilgilerinin yer aldığı bir liste hazırlanarak mal sahibine verilmemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının bu bölümünde, yapılan araştırmalar sonucunda sözleşme yönetiminin önemine değinilmekte ve Türkiye’deki proje yönetim firmalarının CMAA standardı sözleşme uygulamasına göre değerlendirilmesini amaçlayan anket çalışmasının sonuçlarını temel alan değerlendirmeler ve ulaşılan sonuçlar yer almaktadır.

5.1 Sonuç

İnşaat sektörü, ülkenin genel ekonomik yapısı içerisinde önemli paya sahip sektörlerden biridir. Birçok değişik mal ve hizmet üretimi ile olan ilişkisi, yoğun işgücü istihdamı ve sosyo-ekonomik refah seviyesine olan etkisi gibi sebepler, bu sektörün önemini arttırmaktadır. (Uyanık, 2004)

Farklı üretim tiplerinin eş zamanlı uygulandığı inşaat sektörü, seri üretim, piyasa için üretim, mal sahibi için üretim gibi proje tipi üretimin söz konusu olduğu bir sektördür. Mal sahibinin yetersiz proje ve şartnamelere dayanarak teklif istemesi, inşaat projelerinin genellikle birden fazla yükleniciyle çalışmayı gerektirmesi, üretime gereken şartlarda ara verilmesi ihtimali ve durup yeniden başlayan üretimin sebep olduğu alışkanlık kayıpları sebebiyle istenmeyen maliyet artışlarının ortaya çıkması, her türlü ihaleye girmek zorunda kalan yüklenicinin boş kapasite yaratma olasılığı ve inşaat keşiflerindeki risk unsuru gibi nedenlerle, inşaat sektörü içerisinde pek çok belirsizlik barındırmaktadır.

Karmaşık yapısı gereği belirsizliklerle dolu bu sektörde, risk faktörü oldukça yüksektir. İnşaat projelerinin öngörülen süre, kalite ve maliyette tamamlanabilmesi için, söz konusu yüksek risk faktörünü en aza indirmeyi sağlayan bir yönetim sürecine ihtiyaç vardır. Bu sürecin işleyişini, koşullarını, sınırlarını, tarafların risk ve sorumluluklarını, takibini ve kontrolünü belirleyen temel olgu, inşaat sözleşmeleridir.

Geçmişten günümüze gelen deneyimlere bakıldığında, inşaat sektöründeki uyuşmazlıkların en çok sözleşme düzenlemelerindeki hatalardan, sözleşmelerin farklı yorumlanmasından ve yanlış uygulamalardan kaynaklandığı görülmektedir. Sözleşmelerin doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlenmesi, yorumlanması ve uygulanması sözleşme yönetimini gerektirmektedir. Hazırlanan sözleşme dokümanlarının ve şartnamelerin yapım sürecinin her aşamasına cevap verebilecek nitelikte olmasının yanı sıra, devam eden yapım işinin sözleşme şartlarına uygunluğunun doğru ve dikkatli bir şekilde takip edilmesi de projenin istenen hedeflere ulaşmasında etkin bir role sahiptir.

Günümüzde inşaat sektöründe gerçekleştirilen başarılı bir üretimin, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik bir proje yönetim anlayışı ile mümkün olduğu ve sözleşme yönetiminin, proje yönetiminden bağımsız bir süreç olmadığı bilinmektedir.

Bu tez çalışmasında, sözleşme yönetiminin içeriği, önemi ve amacına dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Bu sebeple, Türkiye’de inşaat sektöründe hizmet veren proje yönetim firmalarının CMAA standardı sözleşme uygulaması açısından değerlendirilmesi ve Türkiye’de sözleşme yönetiminin uygulanması açısından problemleri yönlerin ortaya çıkarılması hedeflenerek anket çalışmasını içeren bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma süresince incelenen kaynaklarda genel bir çerçevede Türkiye’de sözleşme yönetiminin inşaat sektöründe kullanım durumunu inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında, bu konuda sektörel anlamda resmi bir kaynak, rapor veya belge bulunamamıştır. Bu sebeple, bu tez çalışması kapsamında yapılan alan araştırması ve katılımcılarla görüşmelerden elde edilen izlenimler kaynak alınarak mevcut durum değerlendirilmiştir.

Sözleşme yönetimi uygulamalarının tüm proje süreçlerine bağımlı olduğu düşünülürse, bu sürecin başarısı, diğer proje yönetim hizmetlerinin etkin olarak kullanılmasına bağlıdır. Bu sebeple, yapılan anket çalışmasının ilk bölümünde, alan araştırmasına katılan proje yönetim firmalarına proje yönetim faaliyetlerindeki kapasitelerini ortaya çıkarmak amacını taşıyan sorular yöneltilmiştir. Anketten elde edilen veriler sonucunda görülen, proje yönetim firmalarının sağladıkları proje yönetim hizmetlerinin özellikle son 10 yıldaki artışı, içerisinde sözleşme yönetim sürecini de barındıran proje yönetiminin Türkiye’de inşaat sektöründeki gelişimi hakkında bilgi vermektedir.

Anket çalışmasının ikinci bölümü ise, tamamen sözleşme yönetimini kapsamakta olup, CMAA standardı temel alınarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. 5 proje evresinde ayrı ayrı sözleşme yönetimi gerekliliklerinin uygulanıp uygulanmadığı, katılımcılara soru olarak yöneltilmiştir. Anketten elde edilen veriler sonucunda, Türkiye’deki proje yönetim firmalarının sözleşme yönetimini %90 oranında uyguladıkları görülmektedir. Anket çalışmasına katılan proje yönetim firmalarının verdikleri beyanlar doğrultusunda, bu sonuç tarafsız bir gözle çıkarılmıştır. Katılımcıların sorulara, firmalarının itibarının zedelenmemesi yönünde cevap vermiş olabilme ihtimalleri de göz önüne alınmalıdır.

Yapılan alan araştırması sonucunda, Türkiye’deki proje yönetim firmalarının sözleşme yönetimini uygulamadaki önemli eksiklikleri de ortaya çıkmaktadır. Anketten elde edilen

verilere göre, başarılı bir sözleşme yönetimi uygulanması için, CMAA standardı göz önüne alınarak, proje ve firma bazında yerine getirilmesi gerekenler aşağıda verilmiştir:

- Ön tasarım evresinde, proje yöneticisinin proje ekibi arasında iletişimi sağlayacak bir sistem kurması, proje ekibinin birbirinden ve hazırlanan tüm dokümanlardan haberdar olması, projenin başarıyla devam ettirilebilmesi açısından önem teşkil etmektedir.
- Tasarım evresinde, iş programı izleme raporunun hazırlanması, bütçe eki veya zeyilname düzenlenmesi ve proje ekibinin tüm üyeleri arasında bilgi ve iletişim sistemi ile doküman akışının kontrol altına alınması konularına dikkat edilmelidir. Projenin tasarım aşamasında görülecek bu eksiklikler, projenin uygulanması aşamasında, işin öngörülen süre ve maliyette bitirilmesi açısından sıkıntı doğurabilir.
- İhale ve satın alma evresinde, ihale hazırlığı yapılırken, iş kalemlerinin dökümünü çıkarmada tasarım bilgileri, iş programı ve yerel sözleşme uygulamaları gibi konulara dikkat edilmelidir. Projeyi uygulayacak yüklenicileri belirlemek amacıyla teklife davet kampanyası düzenlenmelidir. Teklif verme döneminde gereken durumlarda zeyilname yayınlanması konusunda prosedürler oluşturulmalıdır. İhaleye katılan yüklenicilerle teklif öncesi toplantı düzenlenmelidir. Teklif sahipleri ile saha gezisi yapılmalıdır. Bu eksiklikler göz önüne alındığında, Türkiye’de ihalelere katılan yüklenicilerin, çoğunlukla saha gezisi ve teklif öncesi toplantı yapılmadığı için, proje hakkındaki sorularını iletmediklerini söylemek mümkündür. Bu durumda yüklenicilerin, proje ile ilgili iş programları, şantiyeye erişim, zaman kısıtları, mal sahibinin yönetsel koşulları ve projeye ait teknik bilgiler verilmesi gibi bilgilerden yoksun bir şekilde ihale hazırlığı yaptıkları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu evrede, teklif sahiplerinden gelen bilgilerin kaydedilmesi, ihale dosyalarının dağıtılarak yüklenicilerin tamamının dokümanları aldıklarının kontrol edilmesi, oluşturulan zeyilnamenin yüklenicilere ulaştırılması, alınan tekliflerin kaydedilmesi, öngörülen ihale aşaması tarihleriyle gerçekleşen tarihlerin karşılaştırılması konularında da eksiklikler görülmektedir. İhale ve satın alma evresindeki firmaların eksik kaldığı bu noktalar, yetersiz bilgiye sahip yüklenici seçilmesine sebep olarak, projenin etkin bir şekilde uygulanmasını zora sokabilir.
- Yapım evresinde, mal sahibi tarafından alınan malzeme, montajından sorumlu yükleniciye teslim edilmemektedir. Her yükleniciye ait tüm dokümanları içeren bir dosya tutulmamaktadır. Yüklenicilerden yazılı kalite kontrol programı temin edilmemektedir. Bu

durum, yüklenicilere kalite performansı ile ilgili bir denetim yapılmasına önem verilmediğini göstermektedir. Aykırı işlerde “Boz ve yeniden yap”, “Onar”, “Olduğu gibi kabul et” gibi çözüm yollarının analiz ve fiyatlandırma çalışmaları yapılarak kararı yükleniciye bildirilmemektedir. Böylece yüklenicilerin sözleşmeye aykırı bir iş yapması durumunda, hata belirlendikten sonra çözümün gecikmesi, projeye maliyet artışı olarak etki etmektedir. Yüklenicilerden iş güvenliği programı talep edilmemektedir. Yapım sözleşmelerinde belirtildiği üzere, yükleniciler iş güvenliğinden kendileri sorumludur. Ancak proje yönetim firmasının, yüklenicileri iş güvenliği programı konusunda denetlemesi gerekmektedir. İş güvenliği kurallarına uymayan yüklenicilerin tespit edilmesi halinde, yükleniciye yazılı olarak bildirilmeli ve eksikliğin giderilmesi kontrol edilmelidir. Karşılaşılan sorunun çözülmemesi durumunda, ödeme kapsamında yüklenicinin hakedişine yansıtılmaktadır. Proje ekibine iletilerek sorunlara çözüm bulunması amacıyla, sorun raporu oluşturulmamaktadır. Bu raporların oluşturulmaması ile birlikte, herhangi bir sorun tespit edildiği takdirde, soruna anında tepki verilerek çözüme ulaşılması zorlaşmaktadır. Katılımcı firmaların büyük çoğunluğu tarafından, aylık periyotta Genel İş Değişiklikleri Bildirim Raporu hazırlanmamaktadır. Bunun sonucunda, değişiklik talepleri ile ilgili işlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. Böylece tazminat istekleri ortaya çıkmakta ve projede istenmeyen bir maliyete sebebiyet vermektedir.

- Yapım sonrası evrede, yapının kullanılmasına ilişkin izin ve ruhsatların alınması sistemli bir şekilde koordine edilmemektedir. Bu durumda yapının teslim edilmesinde yasal zorunlulukların yerine getirilmemesi sebebiyle sıkıntılı bir süreç oluşmaktadır. Bir diğer eksiklik, bazı firmalarda Proje Öyküsü Raporu kavramının mevcut olmamasıdır. İlerde yapının kullanılmasında meydana gelebilecek sorunların çözülmesi için projeyi uygulayan yüklenicilerin iletişim bilgilerinin yer aldığı bir liste hazırlanarak mal sahibine verilmemektedir.

CMAA standardı sözleşme uygulaması temel alınarak hazırlanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre, proje yönetim hizmeti veren firmanın temel görevleri şu şekilde özetlenebilir:

- Projenin sözleşmede hedeflenen süre, maliyet ve kalitede tamamlanması amacıyla, ön tasarım, tasarım, ihale ve satın alma, yapım ve yapım sonrası evrelerinin her birinde, sözleşme yönetimi uygulanmalıdır.

- Projenin başlangıcından bitimine kadar her sürece katılmalı ve katılımcılar arasındaki bilgi akışlarının kaydı tutulmalıdır.
- Proje evreleri boyunca proje uygulama ve raporları etkin bir şekilde denetlenip yürütülmeli, projenin gerçekleşmesi süresince başlangıçta öngörülen kalite, süre ve maliyet, gerçekleşenle karşılaştırılmalıdır.

Türkiye’de inşaat sektöründe profesyonel proje yönetim hizmetlerini denetleyen ve düzenleyen herhangi bir kurum, yasa, yönetmelik veya düzenleme bulunmamaktadır. Bu sebeple, Türkiye’de sözleşme yönetimi de belirli standartlara göre uygulanmamaktadır. Projeyi bütün olarak yönetebilmeyi sağlayan bütünleşik bir proje yönetim standardına bağlanmamış sözleşme yönetimi uygulamaları sonucunda, tez çalışmasında belirtilen anket çalışmasının sonuçlarından da görüleceği gibi, tamamen etkin bir sözleşme uygulaması söz konusu olmamaktadır. Tez çalışmasının 2. bölümünde anlatılan dünya genelinde belirli profesyonel proje yönetim standartlarına göre uygulanan sözleşme yönetimi, özellikle de inşaat projesini bir bütün olarak yönetebilmeyi sağlayan CMAA standardına göre sözleşme yönetimi, Türkiye’deki uygulamalara örnek teşkil etmeli ve Türkiye’de genel proje yönetimi ve bunun yanı sıra sözleşme yönetiminin faaliyetlerini düzenleyecek Türkiye inşaat sektörüne özgü bir standart geliştirilmelidir. Profesyonel bir standardın hazırlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü için gereken en önemli anahtardır.

5.2 Öneriler

Bu tez çalışmasında, inşaat sektöründe sözleşme yönetiminin önemine dikkat çekmek ve Türkiye’deki proje yönetim firmalarının CMAA standardı temel alınarak sözleşme yönetimini uygulama yeterliliklerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu tez çalışmasında bir anket çalışması ile değerlendirilen Türkiye’deki sözleşme yönetimi uygulamalarının, daha geniş kapsamda incelenmesi için, inşaat projelerinde proje yönetim hizmeti veren firmalarla çalışan yüklenici firmalara da uygulanması önerilmektedir. Bu bağlamda, inşaat projelerinin her iki aktörünün de sözleşme yönetimi konusundaki mevcut uygulamaları ve deneyimleri ile bu konudaki eksiklikleri ortaya çıkarılacaktır. Bu alanda yapılacak çalışmaların artmasıyla, Türkiye inşaat sektörüne özgü, ulusal bir proje yönetim standardının oluşabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahlemann, F., Teuteberg, F. ve Vogelsang, K., (2009), "Project Management Standards Diffusion and Application in Germany and Switzerland", *International Journal of Project Management*, 292-303.
- AIA, (2007), A101-2007 Standard Form of Agreement Between Owner and Contractor Where The Basis of Payment is a Stipulated Sum, AIA Publ., Washington, DC.
- AIA, (2007), A201-2007 General Conditions of the Contract for Construction, AIA Publ., Washington, DC.
- Akbıyıklı, R., (2009), İnşaat Sözleşmeleri Esasları ve Uygulamaları, Birsan Yayınevi, İstanbul.
- Akçalı, Ü., (2006), Yapı Yasaları ve Şartnameleri Dökümü, Ankara.
- Aksay, S., (2008), "İnşaat Sözleşmeleri ve Yüklenici Seçimi", Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ata, N. İ., (2009), "Türkiye’de İnşaat Sektöründe Profesyonel Proje Yönetim Standartlarının Kullanımı", Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Creech, W. D., (2006), "Financial Administration of Construction Contracts by Owners", AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, OW11.
- Creech, W. D., (2008), "Owners – Make Your GMP Contract Work Effectively", AACE International Transactions, OW11, 6 s.
- EJCDC, (2007), C-700 Standard General Conditions of the Construction Contract.
- FIDIC, (1999), Conditions of Contract for Construction Red Book, FIDIC Publ., Geneva.
- Fisher, T. S., Kirk, F., DeDonato, J., Fornaciari, S. ve Wele, J., (2005), "Top Ten Most Important Clauses of a Construction Contract", *Defense Counsel Journal*, ABI/INFORM Global, 72(3):250-265.
- Fisk, E. R., (1992), Construction Project Administration, Prentice-Hall, Inc., USA.
- Gould, F. P. ve Joyce, N. E., (2000), Construction Project Management, Prentice-Hall, Inc., USA.
- Hinze, J., (1993), Construction Contracts, McGraw-Hill, Inc., USA.
- Itani, H. A., (2009), "The Consequences of Belated Determination of Extension Claims Under FIDIC Contracts", *Cost Engineering*, ABI/INFORM Global, 51(8):24-29.
- KİK, (2003), Yapım İşleri Genel Şartnamesi, Ankara.
- KİK, (2008), 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, Ankara.
- KİK, (2008), 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, Ankara.
- Korkmaz, A., (2004), "Teklif Verme Sürecinde Olan Yükleniciler İçin İnşaat Sözleşmelerinde Risk Değerlendirme", Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Krol, J. J. P., (1993), Construction Contract Law, John Wiley & Sons, Inc., USA.

- Kurt, S., (2005), “Yapı Üretiminde Sözleşme Yönetimi ve Uluslararası Bir İnşaat Projesinin Sözleşme Yönetimi Sürecinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Levine, J., (2009), “Constructing The Construction Case: Tips, Traps and Tricks”, Dispute Resolution Journal, August-October: 62-72.
- Liebing, R. W., (1998), Construction Contracts Administration, Prentice-Hall, Inc., USA.
- Müngen, U. ve Kuruoğlu, M., (2000), “İnşaat Mühendisliğinde Yapı İşletmesi Meslek İç Eğitim İhtiyacı ve Bir Uygulama Örneği”, 2. Yapı İşletmesi Kongresi, İzmir.
- PMI, (2008), Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fourth Edition, PMI Publ., Pennsylvania.
- Slausan, N. P., (2005), “The Effectiveness of the Construction Contract”, AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, PM121.
- Sorguç, D., (2002), İnşaat (Proje) Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı, Kuruoğlu, M. (Derl.), Maya Basın Yayın, İstanbul.
- Thomas, J. L. ve Mullaly, M., (2008), PMI Research Conference, 14 July 2008, Warsaw/Poland.
- Uyanık, N., (2004), İnşaat İşlerinde Sözleşme Yönetimi (Teorik ve Pratik Bilgiler), Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Weisberg, J., (2008), The New AIA and ConsensusDocs: Beware of the Differences – The Construction Agreements, Victor O. Schinnerer & Company, Inc., USA.
- Werderitsch, A. J. ve Krebs, J. E., (2002), “Constructive Changes”, AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, CD71.
- Yayla, H., (2009), “İnşaat Sözleşmelerinde Değişiklik Talimatları Uygulamasının FIDIC, AIA ve KİK Sözleşme Formları Kapsamında Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, H., (2004), “ABD ve Türk İnşaat Sektörlerindeki Standart Sözleşme ve Genel Şartnamelerin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, Z. R., (2004), “İnşaat Proje Yönetim Sistemi Uygulama Yeterliliğini Belirleme Modeli ve Bir Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yurt, A., (2005), “Sözleşme Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi”, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

[1] www.acec.org

[2] www.agc.org

[3] www.aia.org

[4] www.asce.org

[5] www.cmaanet.org

[6] www.ejcdc.org

[7] www.fidic.org

[8] www.kik.org

[9] www.nspe.org

EKLER

Ek 1 Türkiye’deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı Sözleşme Uygulaması Açısından Değerlendirilmesi Anketi

Ek 1 Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı Sözleşme Uygulaması Açısından Değerlendirilmesi Anketi



KONUT ÜRETİMİ VE YAPIM YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Seda Cömertpay , Mimar
M : sedacomertpay@yahoo.com
T : +90 (532) 718 28 34

ANKETİN AMACI

Bu anket, Türkiye'de inşaat sektöründe hizmet veren proje yönetim firmalarının Sözleşme Yönetimi uygulamalarının, CMAA (ABD İnşaat Yöneticileri Birliği) tarafından hazırlanmış olan, "İnşaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı" açısından değerlendirilmesini hedefleyen yüksek lisans araştırmasının bir parçası olarak hazırlanmıştır.

Anketin amacı, katılımcıların gerçek beklenti ve tecrübelerini, tarafsız bir bakış açısı ile yakalayabilmek ve değerlendirme yaparak tez çalışmasında sonuç olarak yer vermektir.

AÇIKLAMALAR

Anket, toplamda 3 bölümden ve 11 sorudan oluşmaktadır. Ortalama 15 dakika sürede doldurulacağı tahmin edilmektedir. Aşağıda, her bölüm ile ilgili açıklamayı bulabilirsiniz.

1. Bölüm, 6 sorudur. Katılımcının çalıştığı firmanın özelliklerini, geçmişini ve kapasitesini anlamak için hazırlanmıştır.

2. Bölüm, 1 sorudur. Bu bölümde yer alan tabloyu doldurmanız beklenmektedir. İnşaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı'nda yer alan Sözleşme Yönetimi unsurlarının, ilgili proje evrelerinde değerlendirilen proje yönetim firmalarında ne ölçüde uygulandığını anlamak için hazırlanmıştır.

3. Bölüm, 4 sorudur. Kişisel bilgileriniz ve firma bilgilerinizi doldurmanız beklenmektedir. Anket çalışması ile ilgili düşüncelerinizi de bu bölüm altında yazabilirsiniz.

Ankette verdiğiniz kişisel bilgileriniz ve firma bilgileri, tez danışmanının haricinde üçüncü şahısların bilgisine ve kullanımına sunulmayacaktır. Araştırmanın yayınlanması durumunda, katılımcı ve firma isimleri yayın içeriğinde yer almayacaktır. Katılımcının isteğine bağlı olarak, anket sonuçları katılımcıya gönderilecektir.

Lütfen anketi tamamladıktan sonra, anket sonunda yer alan formun gönderilmesi ile ilgili açıklamayı dikkate alınız. Anket ile ilgili tüm sorularınız için, **sedacomertpay@yahoo.com** e-posta adresinden veya **532-7182834** numaralı telefondan bana ulaşarak yardım alabilirsiniz.

Bu çalışmaya ilginiz ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Seda CÖMERTPAY

Mimar,
YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

İlk Sayfa

Bir Sonraki

Bir Önceki

Son Sayfa

Page 1 of 7



**Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi**

Seda Cömertpay , Mimar
M : sedacomertpay@yahoo.com
T : +90 (532) 718 28 34

1. BÖLÜM : FİRMA BİLGİLERİ

1. Şu anda çalıştığınız firma/departman
hangi alanda faaliyet göstermektedir?

Lütfen Seçin

2. Firmanızın faaliyet süresi ne kadardır?

Türkiye :

Uluslararası :

3. Firmanız inşaat sektöründe kaç yıldır Proje Yönetimi yapmaktadır?

Türkiye :

Uluslararası :

4. Firmanız tarafından Proje Yönetimi hizmeti verilen proje sayısı nedir?

Tamamlanan

Devam Eden

Türkiye :

Türkiye :

Uluslararası :

Uluslararası :

5. Eğer yabancı bir firmada çalışıyorsanız, firmanız
kaç yıldır Türkiye'de proje yönetimi yapmaktadır?

6. Firmanızda Proje Yönetim faaliyetlerinde kaç personel çalışmaktadır?

Merkez ofis :

Şantiyeler :


Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Seda Cömertpay , Mimar
 M : sedacomertpay@yahoo.com
 T : +90 (532) 718 28 34

2. BÖLÜM : SÖZLEŞME YÖNETİMİ

7. CMAA (ABD İnşaat Yöneticileri Birliği) tarafından hazırlanan "İnşaat Proje Yönetiminin Hizmet ve Uygulama Standardı"nda yer alan Sözleşme Yönetimi unsurlarının, ilgili proje evrelerinde değerlendirilen proje yönetim firmalarında ne ölçüde uygulandığını belirtmek için, tablodaki her soruyu EVET ya da HAYIR seçeneklerinden birini seçerek yanıtlayınız.

NO	ÖN TASARIM EVRESİ	EVET	HAYIR
1	Tasarımcı tarafından mal sahibinin onayına sunulanların akışı kaydedilerek denetleniyor mu?	☐	☐
2	Mal sahibi-Tasarımcı-Yüklenici arasında bilgi alışverişini sağlayacak iletişim sistemi oluşturuluyor mu?	☐	☐
	TASARIM EVRESİ		
3	Proje ekibinin tüm üyeleri arasındaki iletişim ve bilgi akışı kontrol altına alınıyor mu?	☐	☐
4	Alınacak önlemlerle ilgili yazılı önerilerde bulunuluyor mu?	☐	☐
5	Tasarım dönemiyle ilgili incelemelerin yazılı onay, açıklama ve tutanakları derlenip, gerekli dağılımı yapılıyor mu?	☐	☐
6	İş programı izleme raporu, aylık periyotta hazırlanıyor mu?	☐	☐
7	İş programı izlenerek -özellikle kritik tarihler göz önüne alınarak- gerçekleşen ve planlanan gelişmelerin karşılaştırılması yapılıyor mu?	☐	☐
8	İş programı izleme raporu, gecikmelerin giderilmesi ve buradan kaynaklanan değişikliklerin asıl/revize planda nasıl açıklanacağı konusunda önerileri içeriyor mu?	☐	☐
9	Proje maliyet raporu hazırlanıyor mu?	☐	☐
10	Bu raporda, gerçekleşen ve tüm proje maliyet tahmini proje bütçesi ile karşılaştırılıp, ilk proje tahmininde meydana gelen değişiklikler kaydediliyor mu?	☐	☐
11	Süre ve/veya maliyeti etkileyen sapmalar için bütçe eki veya zeyilname düzenleniyor mu?	☐	☐
	İHALE VE SATINALMA (TEDARİK) EVRESİ		
12	Öncelikli olarak iş kalemlerinin dökümü çıkarılıyor mu?	☐	☐
13	İş kalemleri dökümünde tasarım bilgileri, iş programı ve yerel sözleşme uygulamaları göz önüne alınıyor mu?	☐	☐
14	Teknik inceleme, onay, teklif verme, değerlendirme ve ihale gibi işlerin anahtar tarihlerini gösteren iş programı verileri hazırlanıyor mu?	☐	☐
15	Olası teklif sahiplerinin listesi hazırlanıyor mu?	☐	☐


Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Seda Cömertpay , Mimar
 M : sedacomertpay@yahoo.com
 T : +90 (532) 718 28 34

16	Tekliflerin değerlendirme kriterleri belirleniyor mu?	☐	☐
17	Olası teklif sahiplerinin ilgisini çekmek için teklife davet kampanyası düzenleniyor mu?	☐	☐
18	Teklif sahiplerinden gelen bilgiler düzenli olarak kaydediliyor mu?	☐	☐
19	İhale duyurularında işin kapsamı, programı ve ihale dosyasının alınması ile ilgili noktalar açıkça belirtiliyor mu?	☐	☐
20	İhale dosyalarının hareketleri (dağıtımı ve geri dönüşü) ile ilgili kayıt tutuluyor mu?	☐	☐
21	Teklif verme döneminde, gerekli görülen durumlarda, gecikmeksizin zeyilname yayınlanması ile ilgili prosedürler oluşturuluyor mu?	☐	☐
22	Zeyilnamenin yüklenicilere ulaştırılması ve yüklenicilerin inceleyerek yanıtlaması için belirli bir süre öngörülüyor mu?	☐	☐
23	Katılımcılarla teklif öncesi toplantı yapılıyor mu?	☐	☐
24	Bu toplantıda iş programı, şantiye koşulları, zaman kısıtları, mal sahibinin yönetsel şartları ve proje teknik özellikleri ele alınıyor mu?	☐	☐
25	Teklif sahiplerinin soruları yazılı olarak yanıtlanıyor mu?	☐	☐
26	Teklif sahipleriyle saha gezisi düzenlenerek yerinde gözlem yapılıyor mu?	☐	☐
27	Alınan teklifler resmi bir prosedüre göre kaydediliyor mu?	☐	☐
28	Tekliflerin değerlendirilmesine yönelik bir teklif karşılaştırma formu oluşturuluyor mu?	☐	☐
29	Tekliflerin ihtiyaca ve fiyata göre değerlendirilmesi aşamasında, tasarımcıdan istenen teknik inceleme ile koordinasyon sağlanıyor mu?	☐	☐
30	Proje yöneticisi, ihalenin verilmesiyle ilgili yaptığı her öneriyi, karar gerekçeleri, teklif fotokopileri ve karşılaştırmaları ile yazılı olarak kayda almakta mıdır?	☐	☐
31	Kazanan teklif sahibinin mal sahibince onaylanmasının ardından, yapım sözleşmeleri uygulamaya geçiyor mu?	☐	☐
32	Proje yöneticisi, mal sahibi adına işe başlama emri veriyor mu?	☐	☐
33	İş programı izleme raporu hazırlanıyor mu?	☐	☐
34	Öngörülen ihale aşaması tarihleri ile gerçekleşen tarihler karşılaştırılıyor mu?	☐	☐
35	İzleme raporu bulgularına göre, yapım iş programı hazırlanıyor mu?	☐	☐
36	Proje maliyet raporu hazırlanıyor mu?	☐	☐
37	Öngörülen ihale bedeli ile gerçekleştirilen fiyat karşılaştırılıyor mu?	☐	☐
38	Aylık nakit akış raporları hazırlanıyor mu?	☐	☐


Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Seda Cömertpay , Mimar
 M : sedacomertpay@yahoo.com
 T : +90 (532) 718 28 34

	YAPIM EVRESİ		
39	Uygulama ve diğer gerekli rapor prosedürlerinin açıklanması için, ihaleyi alan yüklenici ve proje ekibi ile bir toplantı düzenleniyor mu?	☐	☐
40	Toplantı tutanakları hazırlanarak taraflara dağıtılıyor mu?	☐	☐
41	Mal sahibi tarafından alınan malzeme, montajından sorumlu yükleniciye teslim ediliyor mu?	☐	☐
42	Yüklenicinin gerekli yapı ruhsatlarını, sigorta poliçelerini, işgücü taahhütlerini ve maddi teminatlarını sağladığının kontrolü yapılıyor mu?	☐	☐
43	Şantiyede etkin iletişimin sağlanabilmesi için prosedür oluşturuluyor mu?	☐	☐
44	Yüklenicinin üst düzey şantiye personelinin, tasarım danışmanının, proje yöneticisinin ve gerektiğinde mal sahibinin katıldığı periyodik şantiye toplantıları düzenleniyor mu?	☐	☐
45	Şantiye toplantılarında, yüklenicilerin orta ve uzun vadeli planları, uygulamayla, birbirleriyle ya da proje ekibi ile ilgili sorunları değerlendirilip kayıt altına alınıyor mu?	☐	☐
46	Her yükleniciye ait sözleşme dokümanlarını, yüklenici bilgi alma isteklerini, mal sahibi talimatlarını, tasarımcı talimatlarını, onaya sunulan ve onaylanan talepleri, değişen koşulları, toplantı tutanaklarını, periyodik raporları, günlük şantiye raporlarını, hakediş taleplerini ve fotoğrafları içeren bir dosya tutuluyor mu?	☐	☐
47	Şantiyede, hava durumunu, çalışan yüklenici ve personel sayısını, ziyaretçileri, getirilen malzeme ve ekipmanları, yüklenicilerin yaptıkları çalışmaların özetini, fiili ya da olası gecikmeleri, yüklenici ekipmanlarının kullanım miktarını içeren Şantiye Günlük Raporları hazırlanıyor mu?	☐	☐
48	Her yüklenicinin yaptığı işin kalitesiyle ilgili sorumluluğu, sözleşmelerde belirtiliyor mu?	☐	☐
49	Yüklenicilerden kalite koşullarını nasıl yerine getireceklerini belirttikleri yazılı bir kalite kontrol programı temin ediliyor mu?	☐	☐
50	Koşulların yerine getirildiğinin kontrolüne yönelik denetlemeler ve testlerle ilgili prosedürler tamamlanıyor mu?	☐	☐
51	Sözleşmeye aykırı iş yapılması halinde uygulanması gerekenler prosedürlerde tanımlı mıdır?	☐	☐
52	Aykırı işlerde "Boz ve yeniden yap", "Onar", "Olduğu gibi kabul et" gibi çözüm yollarının analiz ve fiyatlandırma çalışmaları yapıp, karar yükleniciye bildiriliyor mu?	☐	☐
53	Yükleniciden yapacağı uygulamalarda kullanacağı bir iş güvenlik programı talep ediliyor mu?	☐	☐
54	Yüklenicilere ait iş güvenliği programlarının uygulamasının denetimi yapılıyor mu?	☐	☐
55	Aylık periyotlarda Genel İş Değişiklik Emirleri Raporu hazırlanıyor mu?	☐	☐


Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Seda Cömertpay , Mimar
 M : sedacomertpay@yahoo.com
 T : +90 (532) 718 28 34

56	Genel İş Değişiklikleri Raporu'nda, meydana gelen tüm değişiklik emirlerine, yapılan işlemlere ve mevcut duruma yer veriliyor mu?	☐	☐
57	Genel İş Değişiklikleri Raporu'nda değişikliklerin bütçe ve iş programına etkilerine yer veriliyor mu?	☐	☐
58	Genel İş Değişiklikleri Emirleri Raporu'nda beklenen ve mal sahibince onaylanmış değişiklik emirlerine yer veriliyor mu?	☐	☐
59	Sözleşme kapsamında yer almayan ve yüklenicilerin yaptıkları emanet işler için maliyete ait kayıtlar, günlük raporlar halinde tutuluyor mu?	☐	☐
60	Günlük raporlar, hakediş eki olarak işleme alınıyor mu?	☐	☐
61	Aylık periyotta nakit akış raporu hazırlanıyor mu?	☐	☐
62	Prosedürlerde tanımlı bir hakediş formu mevcut mudur?	☐	☐
63	İlgili hakediş formu, maliyet kalemleri dökümünü gösteriyor mu?	☐	☐
64	Yapım aşamasında iş programı izleme raporu, proje maliyetleri özel raporu, nakit akış raporu, yapım iş programı raporu ve hakediş raporları düzenli olarak proje ekibi tarafından incelenip, her ay güncelleniyor mu?	☐	☐
65	Ortaya çıkan sorunların proje ekibine iletilerek çözüm bulunması amacıyla, sorun raporları hazırlanıyor mu?	☐	☐
66	İşin ilerleyişinin ve yaşanan koşulların belgelenmesi ve kayda alınması amacıyla, açıklama ve tarih içeren görsel kayıtlar tutuluyor mu?	☐	☐
67	Yüklenicilerin ek istekleri karşısında, bu taleplerin değerlendirilmesi için dokümantasyon çalışması yapılıyor mu?	☐	☐
68	Projeye ait arşiv çizimlerinin nasıl toplanacağı ve ne yapılacağına ilişkin prosedürler hazırlanıyor mu?	☐	☐
69	Son hakediş talebinden önce tüm etiketli arşiv çizimleri tasarım danışmanına ulaştırılıyor mu?	☐	☐
70	Arşiv çizimlerinde meydana gelen tüm değişiklik ve güncellemelere yer veriliyor mu?	☐	☐
	YAPIM SONRASI EVRE		
71	Yüklenicilerden montajını yaptıkları ekipman ve sistemlerin kullanım el kitaplarıyla işletim prosedürleri isteniyor mu?	☐	☐
72	Tüm yedek parça ve garanti belgelerinde istenen niteliklerin belirlenmesi koordine ediliyor mu?	☐	☐
73	Yapının kullanılmasına yönelik izin ve ruhsatların alınması sistemli bir şekilde koordine ediliyor mu?	☐	☐
74	Kesin kabul işlemi proje yönetim ekibi tarafından yapılıyor mu?	☐	☐


Türkiye'deki Proje Yönetim Firmalarının CMAA Standardı
Sözleşme Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Seda Cömertpay , Mimar
 M : sedacomertpay@yahoo.com
 T : +90 (532) 718 28 34

75	Yüklenicilere son ödeme, yazılı kesin kabülden sonra mı yapılıyor?	☐	☐
76	Sözleşme dosyasının kapanış bölümünde kesin kabul belgeleri, eksik işler tutanağının kapatıldığına dair belge, ihtiyati haczin kaldırıldığına dair belge, garanti belgeleri ve son ödeme başvuru belgesi yer alıyor mu?	☐	☐
77	Projenin sonunda, proje yöneticisi mal sahibiyle birlikte kesin hesap hazırlıyor mu?	☐	☐
78	Yapının kullanılmasında doğabilecek sorunlarla ilgili gereken yükleniciyi geri çağırmak için malsahibine bir iletişim listesi veriliyor mu?	☐	☐
79	Tasarım ve yapım aşamasında üretilmiş tüm raporlar, Proje Öyküsü Raporu'nda özetleniyor mu?	☐	☐

3. BÖLÜM :

8. Adınız ve Soyadınız :
9. E-Posta Adresiniz (Anket sonucunun gönderilmesi için) :
10. Çalıştığınız Firmanın Adı :
11. Bu araştırma projesi ile ilgili belirtmek istediklerinizi lütfen aşağıya yazınız.

ANKETİN GÖNDERİLMESİ:

Doldurduğunuz anket PDF formatında hazırlanmıştır ve e-posta yükünü hafifletmek amacı ile sadece doldurulan alanlar gönderilecektir. Bunun için aşağıdaki "Formu Gönder" seçeneğine basınız. Bundan sonra çıkan iki seçenekten, MS Outlook veya Outlook Express gibi bir e-posta yazılımı kullanıyorsanız "Desktop Email Application" seçeneğini işaretleyin. Eğer Yahoo, Gmail, Hotmail gibi bir hesaptan internet tarayıcınız ile gönderecekseniz "Internet Email" seçeneğini işaretleyiniz ve oluşan dosyayı sedacomertpay@yahoo.com adresine gönderiniz. Gönderim ile ilgili her türlü sorunuz için aynı eposta adresinden veya (532) 718 28 34 numaralı telefondan yardım alabilirsiniz.

Formu Gönder

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi 03.10.1987

Doğum Yeri Adana

Lise 2001-2004 Başkent Üniversitesi Özel Başkent Lisesi

Lisans 2004-2008 Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
Mimarlık Bölümü

Yüksek Lisans 2008-2011 Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Anabilim Dalı
Konut Üretimi ve Yapım Yönetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar

2009-2009 Sistema Mimarlık ve İnşaat Ltd. Şti.

2010-Devam ediyor Diem Mühendislik Mimarlık İnşaat Taah. San. ve
Tic. Ltd. Şti.