

Yapı Üretiminde Sözleşme Yönetimine Genel Bir Bakış

M.Emin Öcal¹

Nuran Kaya¹

ÖZET

Bu çalışmada, sözleşme yönetiminin yapı üretimindeki yeri ve öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Bu çerçevede, bir projeyi gerçekleştirme kararı sonrası ortaya çıkan sözleşmeye, tarafların organizasyonları arasında ve kendi içlerinde sağlıklı işlerlik kazandırabilmeleri için sözleşme yönetimi kavramı genel kapsamlı olarak ele alınmıştır.

1. GİRİŞ

Sözleşme, genel olarak, bir işin gerçekleştirilmesi sürecinde rol alacak tarafların yetki ve sorumluluklarının belirlendiği yazılı bir belge olarak tanımlanmaktadır. Uygulamada, sözleşme çoğunlukla, işin başlamasını sağlayan ve sadece bu aşamada üzerinde durulması gereken bir döküman olarak algılanmaktadır. Oysa, sözleşme, işin her aşamasını doğrudan ilgilendirmektedir. Bu bağlamda, başlangıçta sözleşme tipinin uygunluğu ve içeriğinin yeterliliği çok önemli olmakla birlikte, proje hedeflerine ulaşmada tek başına yeterli değildir. Çünkü, sözleşmenin tüm boyutlarıyla hayata geçirilmesi, sözleşmeye katılan tarafların, sözleşme yönetimi anlayışını organizasyonlarında hakim kılmalarına bağlıdır.

¹ ÇÜ, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, 01330, Balcalı, Adana.

Sözleşme yönetimi, tarafların, aşağıdaki faaliyetlerini kapsar:

- Sözleşme stratejisinin belirlenmesi ve buna uygun sözleşme içeriğinin oluşturulması,
- Sözleşme yapısı ve içeriğine uygun organizasyon ve raporlama sisteminin oluşturulması,
- Organizasyonlar içinde sözleşmede öngörülen yetki ve sorumlulukların tanımlanarak izlenmesi,
- Uygulamada karşılaşılan, sözleşmeyi etkileyecek değişiklik ve aksamlara çözüm üretilerek sözleşme planının revize edilmesi,
- Proje tamamlandığında sözleşme kaynaklı başarı veya başarısızlık nedenlerinin değerlendirilmesi.

Bütün bu işlevleri gerektirmesi nedeniyle sözleşme yönetimi yapı üretimine karar verilmesiyle başlayan ve ürünün teslimiyle sonuçlanan dinamik bir süreçtir.

İnşaat sektörünün kendine özgü koşulları nedeniyle, sözleşme yönetiminin, yapı projelerinin yönetiminde çok daha önemli bir yere sahip olması gerekmektedir. Ancak, ülkemizde, sözleşme kavramı, yapı üretiminde, ifade edilen kapsamda ele alınmamaktadır. Bu durum, inşaat sektöründe, kalitesiz üretime, taraflar arasında anlaşmazlıklara, süre ve maliyet gibi proje hedeflerine ulaşılamamasına neden olmaktadır.

Belirtilen nedenle bu çalışmada, sözleşme yönetimi kavramının yapı üretiminde yerleşmesine zemin hazırlamak amacıyla, sözleşme yönetim sürecinin işleyişi incelenmeye çalışılmıştır.

2. SÖZLEŞME YÖNETİM SÜRECİ

Sözleşme yönetimi, projenin tüm aşamalarında kesintisiz olarak devam eden dinamik bir süreçtir. Bu süreç, birbiriyle ilişkili ve ardışık dört alt sürecin toplamıdır. Bunlar, sözleşmenin;

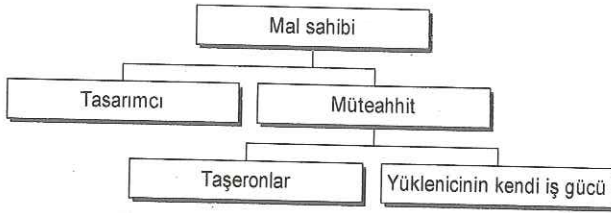
- Şekillendirilmesi,
- Kazanılması,
- Uygulanması,
- Değerlendirilmesi süreçleridir.

Bu süreçlerde yürütülen faaliyetler küçük detaylarda bazı farklılıklar gösterse de genelde aşağıda ifade edilen kapsamda ele alınmaktadır.

2.1 Sözleşmenin Şekillendirilmesi Süreci

İNŞAAT MÜHÜRİNDİSLERİ ODASI
İZMİR ŞUBESİ

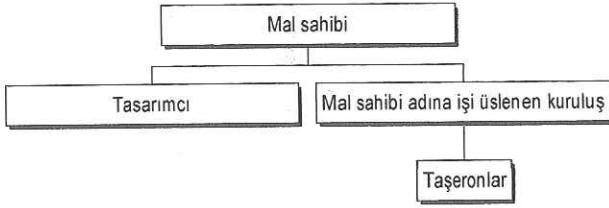
Sözleşme tipi, taraflar arasında risklerin paylaşımı ve transferi ile işverenin proje aşamasında yapacağı hazırlık çalışmalarının kapsamı açısından oldukça önemlidir. Diğer taraftan, inşaatın gerçekleştirilmesinde izlenecek Şekil 1a,b,c 'de genel olarak verilen ve bir çok alternatifi mevcut olan yöntemler de sözleşme şeklini doğrudan etkileyen diğer bir faktördür (The Business Roundtable,1999).



Şekil 1a. Geleneksel iş yürütme yaklaşımı

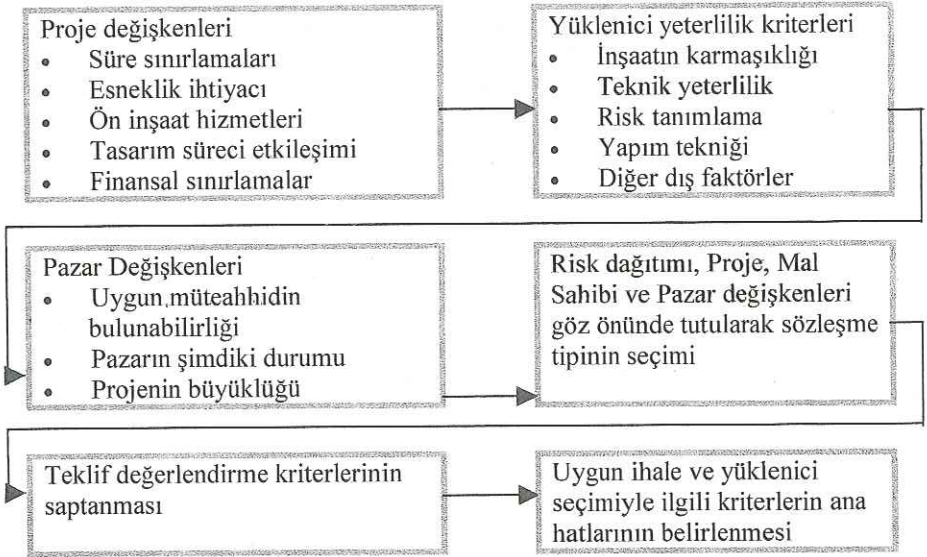


Şekil 1b Tasarım ve inşaat yürütme sorumluluğunun aynı kuruluşta olması



Şekil 1c Tasarım ve inşaat yürütme sorumluluğunun farklı kuruluşlarda olması

Sözleşmenin şekillendirilmesi süreci, işveren tarafından tasarlanan bir süreçtir. Bu süreçte, mal sahibi veya onun adına proje yönetimini üslenen kuruluş, Şekil 2'deki sistematik içerisinde hareket ederek, gerekli kriterleri dikkate alarak sözleşme ön hazırlığını yapmaktadır (Gordon, 1994).

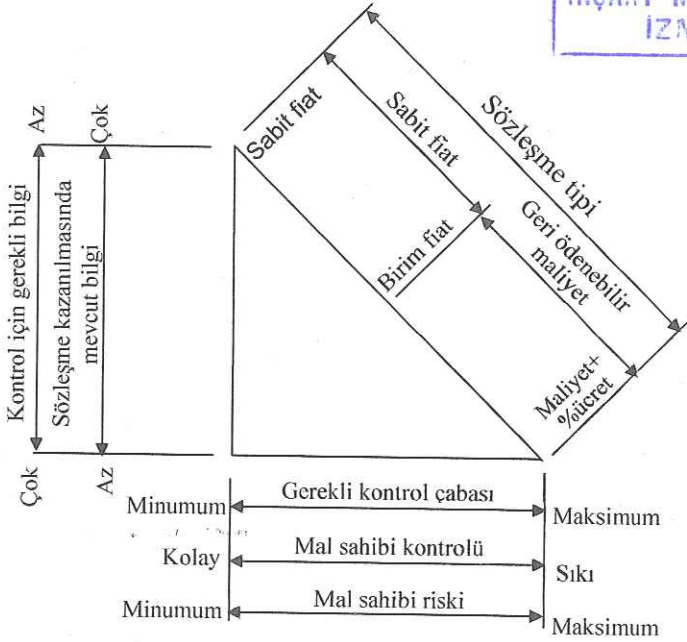


Şekil 2. Sözleşmenin şekillendirilmesi süreci akış diyagramı

Sözleşmenin şekillendirilme sürecinde, süre, maliyet ve kalite hedefleri ve bunların öncelik sıralaması sözleşmenin içeriğinin farklılaşmasına neden olan faktörlerdir. Sözleşme içeriğinde, tarafların dezavantajlarını karşılıklı olarak azaltacak, riskin paylaşımını sağlayacak titizlikle hazırlanmış teşvik edici hükümlerin bulunması proje hedeflerine ulaşmayı ko-

laylaştıracaktır (The Business Roundtable,1986). Şekil 3'de sözleşme ti-
pine göre mal sahibinin risk, kontrol ve sahip olması gereken bilgi düze-
yindeki farklılıklar görülmektedir (Construction Industry Institute,1989).
Sözleşmeler işin yürütülmesinde rehber kaynak rolündedir. Uygulamada
ise bu rehberliği proje ve teknik şartnameler yapmaktadır. Yürütme ve
uygulama birbirinden bağımsız düşünölmeyeceği için, bu dökümanların
birbiri ile tutarlı, hatasız ve eksiksiz hazırlanmış olması, başarılı bir söz-
leşme yönetimi için temel teşkil etmektedir.

İNŞAAT MÜHENDİSLERİ ODASI
İZMİR ŞUBESİ



Şekil 3. Sözleşme tipinin seçimini etkileyen faktörler.

Bu süreçte, ana hatları belirlenmiş olan kriterler göz önünde tutularak a-
şağıdaki çalışmalar yapılır (Ritz,1994).

- İhale planının hazırlanması,
- Mütcaahhit nitelik kriterlerinin kesinleştirilmesi,
- İhale ilanının hazırlanması, duyurulması,
- Tekliflerin alınması ve değerlendirilmesi,
- Sözleşme içeriğinin oluşturulması.

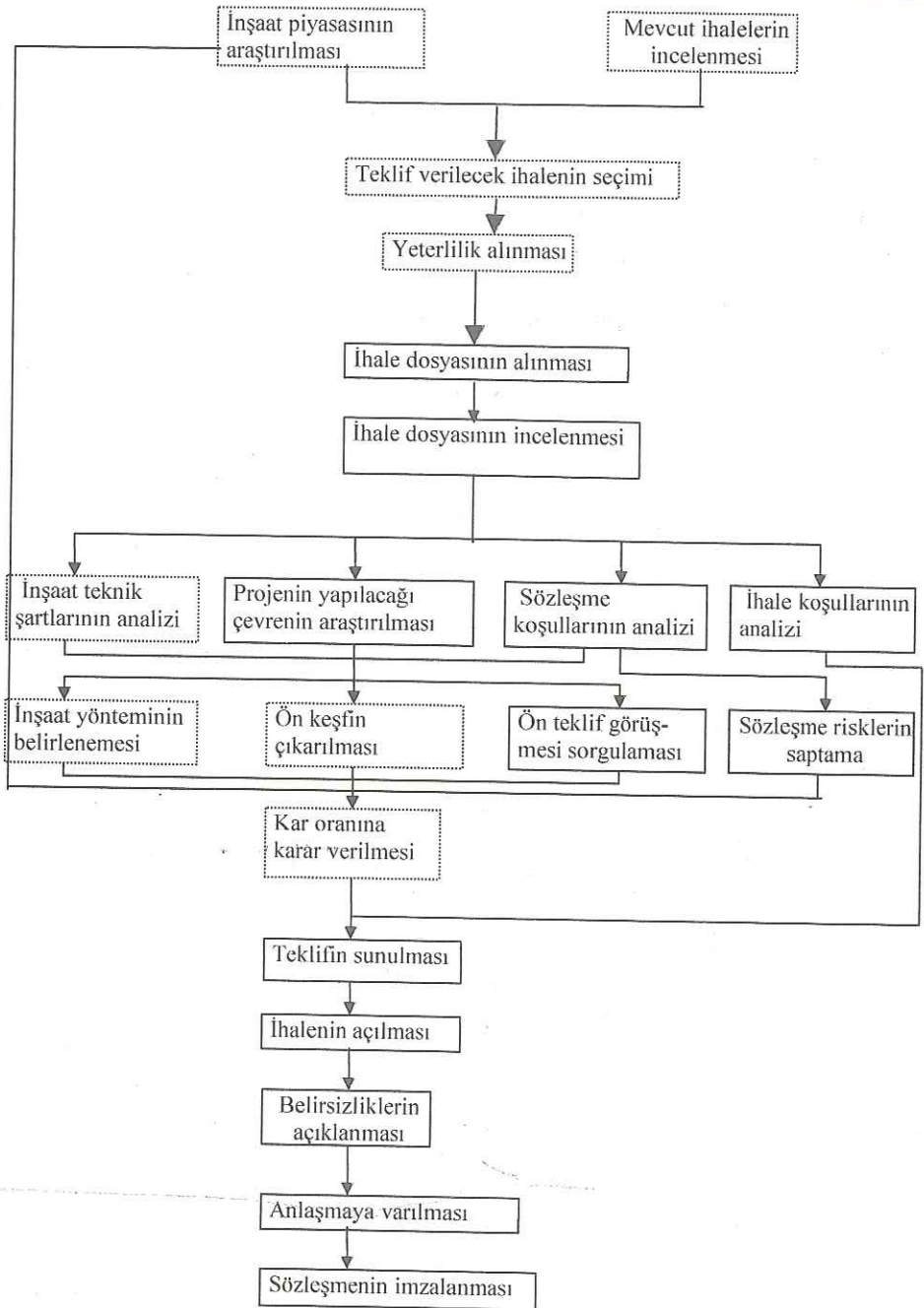
2.2 İhalenin Kazanılması Süreci

Bu süreç, sözleşme şekillendirme süreci tamamlanmış her hangi bir proje için ihaleye katılmak ve kazanmak için müteahhidin geçirdiği süreçtir. Bu aşamada yüklenici bir iş ilişkisine girmeden önce oldukça ayrıntılı ön çalışmalar yapmak durumundadır.

Müteahhit açısından bu aşamada yapılan araştırma ve yürütülen faaliyetler Şekil 4'de verilmiştir (Song, Cheng 1996).

Sözleşmenin imzalanması ile sonlanan bu süreçte, tarafların anlaşmaya varma aşamasındaki tutumlarının önemi çok büyüktür. Beklentilerin yeterli ve anlaşılır şekilde ifade edilerek açık bir iletişimin kurulması, karşılaşılabilecek sorunlara ortak problem olarak bakılmasına ve yaratıcı çözümler üretilmesine neden olacaktır. Bunun sağlanması ve proje yaşamı boyunca sürdürülebilmesi, tarafların hedeflerine daha az sorunlar yaşayarak ulaşmasını sağlayabilecektir (Cleland, 1994).

Sözleşme yönetiminin proje yönetimi içerisinde yer aldığı çağdaş organizasyonlarda sözleşme tipine uygun olarak standart hale getirilmiş dokümanlar oluşturulmuştur. Bu standart dokümanların başlıcaları Amerika Mimarlar Enstitüsü (AIA), Mühendisler Ortak Sözleşme Dökümanları Komitesi (EJCDC), Amerika Müteahhitler Birliği (AGC), Amerika İnşaat Yönetim Birliği (CMAA), Amerika Tasarım-Yapım Birliği (DBA), İnşaat Mühendisleri Enstitüsü (ICE), Uluslararası Müşavir Mühendisler Federasyonu (FIDIC), gibi organizasyonlarca geliştirilmiştir (Merritt, 1983). Bu organizasyonların bazıları 1900'lü yılların başlarından itibaren bu dökümanları geliştirmeye başlamıştır ve bugün adı geçen organizasyonların çoğu, inşaat sektörünün değişen yapısına ve ihtiyaçlarına göre yeni dökümanlar geliştirmekte ve mevcut olanları da revize etmektedirler.



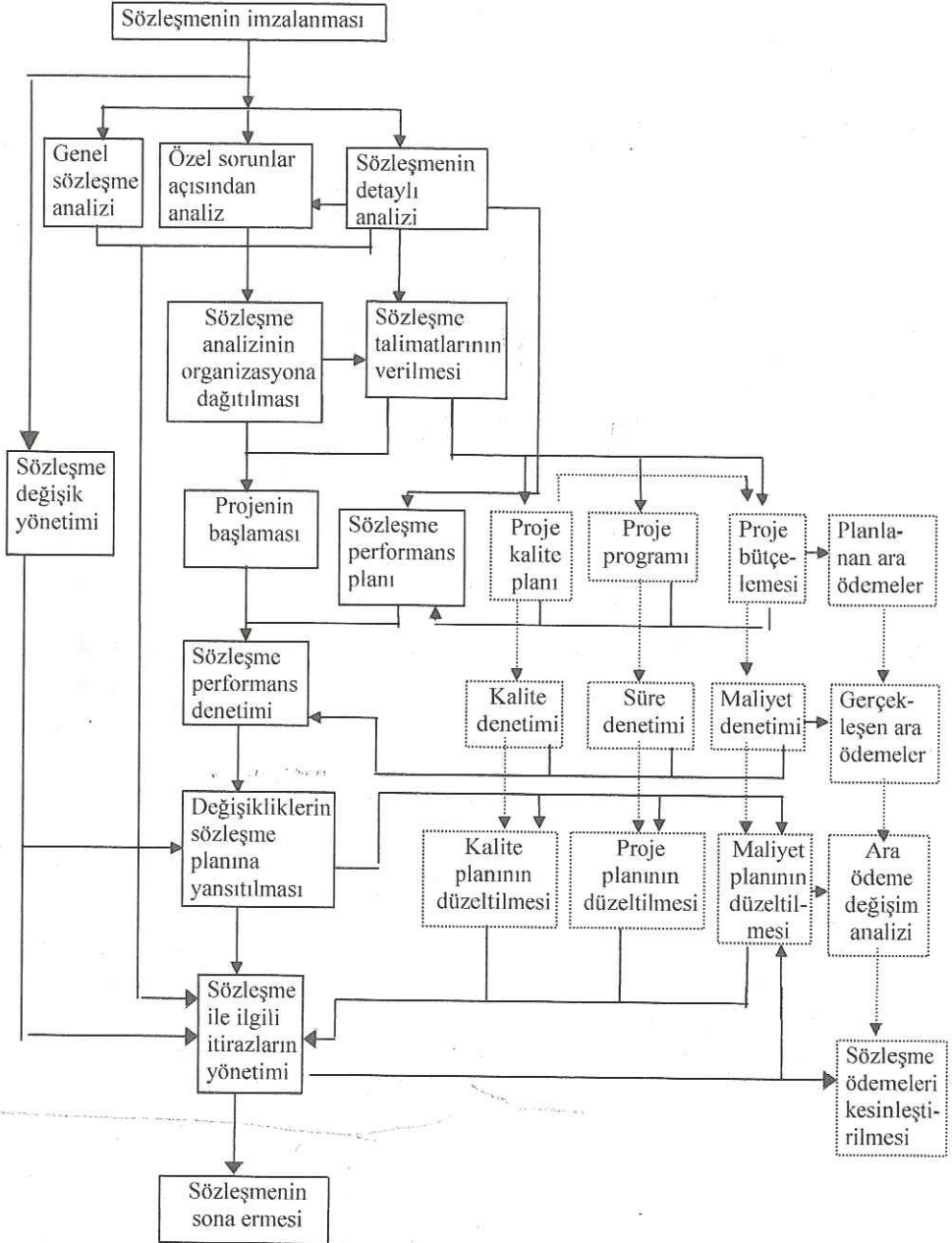
Şekil 4. İhalenin kazanılması sürecinde yürütülen faaliyetler

2.3 Sözleşmenin Uygulanma Süreci

Sözleşmenin uygulanma süreci, sözleşmenin imzalanmasından sonra başlar ve proje tamamlanmasına yönelik bütün zorunluluklar ve beklentiler tatminkar hale getirilinceye kadar devam eder. Bu süreçte tarafların kendine özgü sorumlulukları vardır. Ancak tarafların sorumlulukları birbirinden bağımsız olmayıp, birbiri ile doğrudan etkileşim halindedir. Dolayısıyla, sözleşme yönetiminin başarısı, tarafların her birinin sorumluluklarını eksiksiz yerine getirmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu bağlamda, ihale kazanıldıktan sonra müteahhit, organizasyonu içerisinde sözleşme şeklinin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için uygun prosedürler oluşturmalıdır. Mal sahibi veya vekili de yine sözleşme şeklinin gerektirdiği şartlara göre, işin uygulanma sürecini izlemeli ve kontrol etmelidir. Her iki tarafın yürütmek durumunda olduğu bu faaliyetler Şekil 5'de de görüldüğü gibi oldukça kapsamlı ve karmaşıktır (Song, Cheng, 1996). Bu bakımdan, bu kadar çok faaliyetin koordineli biçimde gerçekleştirilmesi her iki tarafın organizasyonunda sözleşme yönetimi birimi veya ekibinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

Belirtilen nedenle tarafların proje yönetimi birimleri, uygulamaya başlama aşamasında sözleşmenin hayata geçirilmesi için aşağıdaki ortak çalışmayı gerçekleştirmelidirler.

- Sözleşmenin içeriğine uygun belge ve formların türü ve içeriğinin belirlenmesi,
- Söz konusu dökümanların her iki tarafın organizasyonundaki akışının ve göreceği işlemlere yönelik prosedürün belirlenmesi,
- Proje kapsamında ve buna bağlı olarak sözleşmede meydana gelecek değişikliklerin gerçekleştirilmesinde ve sözleşmeye yansıtılmasında kullanılacak prosedürün belirlenmesi,
- Karşılaşılan anlaşmazlıkların çözümüne yönelik prosedürün belirlenmesi.



Şekil 5. Sözleşmenin uygulanma sürecinde yürütülen faaliyetler

2.4 Sözleşmenin Değerlendirilmesi Süreci

Bu süreçte, sözleşme uygulanması aşamasında yaşanan başarı ve başarısızlıklar ile bunların nedenleri, daha sonraki projelere deneyim oluşturmak için analiz edilir ve değerlendirilirler. Bu çerçevede, yapılacak proje sonrası değerlendirmeleri aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

- İhaleyi kazanma sürecinin değerlendirilmesi,
- Sözleşme performansının değerlendirilmesi,
- Sözleşme uygulama sürecinin değerlendirilmesi,
- Sözleşme içeriğinin değerlendirilmesi,
- Son değerlendirme raporunun hazırlanması.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi, bir iş ilişkisinde sözleşme düzenlenmesi sadece bir başlangıç olup, hayata geçirilmesi için projenin tüm aşamalarında referans işlevi gören sözleşmenin taraflarca izlenmesi ve gereklerinin yerine getirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Sözleşmenin bu titizlikte uygulanabilmesi için tarafların rastgele ve tek başına gayretleri yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, sözleşmenin yürütülmesiyle ilgili tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak ve işler hale getirmek amacıyla organizasyon içerisinde sözleşme yönetimi birimlerinin oluşturulması zorunludur. Bunun yanı sıra, sözleşme yönetimi kavramı ve gereklerinin inşaat sektörümüzde yerleşmesi ve gelişmesi için aşağıdaki çalışmaların yapılması gerekmektedir.

- Proje yönetiminde görev alacak elemanların, eğitim programlarında sözleşme yönetimi konusuna yer verilmeli ve ayrıntılı şekilde işlenmelidir
- Sözleşme yönetiminin yaygınlaşmasında etkin olacakları için, mal sahibi adına hareket edecek organizasyonların inşaat sektörü içerisinde daha fazla yer almaları konusunda teşvik edici düzenlemeler yapılmalıdır.
- Gerekli sözleşme dökümanlarının hazırlanması ve hazırlanmış dökümanların yasal ve işlevsel yönden uygunluklarının denetlenmesi yönünde mühendis ve mimar odaları, müteahhitler birliği gibi meslek

kuruluşlarının gayret göstermeleri ve mümkün olması halinde bilinçsiz malsahibini korumak amacıyla sözleşme denetim acentalarının oluşturulması gerekmektedir.

- Uygulamanın içerisinde yer alan kişilerin bir araya gelerek standart sözleşme dökümanları oluşturma çabaları, uygulamada karşılaşılan sözleşme kaynaklı sorunların giderilmesini sağlayacak bilgi birikiminin işler hale getirilmesine ve bilinçsiz mal sahibinin iş yürütmesindeki yasal dayanağının daha sağlam temele dayanmasına yol açacaktır.
- Sözleşme kaynaklı sorunların çözümünün, mahkemelere yansımadan sağlanması için gerektiğinde başvurulabilecek uzmanlardan oluşmuş bağımsız kurulların teşkil edilmesi ve örgütlenmesine olanak sağlayacak çabalara girilmelidir. Bu kurulların uzlaştırmacı seçenekleri sunmaları, anlaşmazlıklardan doğan proje kayıplarının daha az olmasına neden olabilecektir.
- İnşaat sözleşmelerinin uygulanmasında karşılaşılan anlaşmazlıkların yasal yoldan çözümünü sağlayacak kanunların bu sektörün niteliğine göre özelleştirilmesini sağlayacak hukuki düzenlemelere gidilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Song, Y. and Cheng, H.**, 1996, The Research of The Chinese Construction Contractors' Construction Contract Management System, CIB W89 Beijing International Conference.
- Ritz, G.J.**, 1994, Total Construction Project Management, McGraw-Hill International Edition, pp97.
- Cleland, D.I.**, 1994, Project Management, McGraw-Hill International Edition, pp 321.
- Merritt, S.F.**, 1983, Standart Handbook for Civil Engineers, McGraw-Hill International Edition, section 3-2.
- Gordon, M.C.**, 1994, Choosing Appropriate Construction Contract Method, Journal of Construction Engineering, Vol 120, No1, pp 206-207.
- Construction Industry Institute**, 1989, Source Document 44.
- The Business Roundtable**, 1986, Contractual Arrangements (CICE Report A-7), New York, pp 14.
- The Business Roundtable**, 1999, Guide for Project Delivery (White Paper), New York, pp 40-42.

