

Türkiye’ de Teşvikli Sözleşmelerin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma

Zeynep Sütemen¹, S. Ümit Dikmen²

Özet

Gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde kullanılan Teşvikli Sözleşmeler, projenin maliyetini veya süresini azaltmak veya performansı arttırmak amacıyla uygulanmaktadır. Burada esas hedef sözleşme taraflarının bir kazan-kazan ilişkisi oluşturulmasıdır. Bu sözleşme çeşidi bu ülkelerde hem özel sektör hem de kamu sektörü tarafından oldukça yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Diğer taraftan, ülkemizde bu sözleşme çeşidi, özellikle de kamu tarafından çok az tercih edilmektedir. Teşvikli Sözleşmelerin az tercih edilmesiyle ilgili birçok neden bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı bir anket çalışması ile Türkiye’de Teşvikli Sözleşmelerin kullanımının araştırılması ve bu bağlamda olası sözleşme taraflarının konuya olan yaklaşımlarının belirlenmesidir.

Anahtar kelimeler: Sözleşmeler, Teşvikli Sözleşmeler, Gelişmekte olan ülkeler, Türkiye

Giriş

Sözleşme, Türk hukuk çevrelerinde genel olarak, iki veya daha çok kişinin, aralarında bir hukuki bağ yaratmak, bu bağı değiştirmek veya ortadan kaldırmak amacıyla, karşılıklı ve birbirine uygun iradelerini beyan ederek yaptığı hukuki işlem şeklinde tanımlanmaktadır. Uher ve Devenport (2002) daha yalın bir ifade ile “sözleşme” terimi için “Geçerli bir sözleşme, iki veya daha fazla taraflar arasında yapılan, kanunların uygulanacağı yasal hak ve yükümlülüklerin oluşturulduğu bir anlaşma” ifadesini kullanmıştır. Bu ifadelerle göre bir inşaat sözleşmenin içermesi gereken maddeler,

- İşin makul bir zamanda tamamlanması
- İşin bitiminde ödemenin yapılması
- İşin makul kalite bir işçilik ile yapılması

olarak sıralanabilir (Uher ve Devenport 2002). Diğer bir deyişle, proje yönetiminin temel kavramlarından olan demir üçgenin üç ayağının da, yani, kapsam, bütçe ve zamanın sözleşmeye yansıtılması gereği vardır. Bu bağlamda, günümüzün karmaşık iş ve teknoloji çevresinde, tarafların ihtiyaçlarına cevap verebilecek farklı kapsam ve

¹ Beksam Proje, İstanbul, E-mail: zeynepstmn@beksamproje.com

² İstanbul Kültür Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, İstanbul,
Tel: (212) 498 47 18, E-Posta: u.dikmen@iku.edu.tr

nitelikte sözleşmeler yapma gereği vardır (Lock, 2007). Bu nedenle farklı şekilde sınıflandırılabilen çok sayıda sözleşme türü mevcuttur.

Özel bir sözleşme türü olan Teşvikli Sözleşmeler, iş sahiplerinin öngörülenden daha kısa zamanda veya daha az maliyetle veya daha yüksek performans sağlayacak bir ürün elde etmesini sağlamak amacıyla yükleniciye belirli teşvikler sunar şekilde tasarlanmıştır. Bu bağlamda Teşvikli Sözleşmeler, genel olarak maliyet, süre ve performansa bağlı teşvikli sözleşmeler olarak kendi içinde üç alt gruba ayrılırlar. Bazen sözleşmenin karmaşıklığına göre sözleşme bu teşviklerden birden fazlasını içerebilir. Teşvikli sözleşmelerin kurguları oldukça basittir. Hedeflerin işveren lehine aşılması halinde, işverence yükleniciyi sözleşme bedelinin dışında ama sözleşme içerisinde belirlenmiş bir prim ödenir. Bu prim, işin başında belirlenen süreden daha kısa sürede bitirilmesi, işin sözleşmede öngörülen maliyetten daha düşük tamamlanması gibi hedeflerin işveren lehine aşılmasına göre belirlenir. Asıl amaç taraflar arasında kazan – kazan durumunun oluşmasını sağlamaktır. Konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılan çok sayıda değerli yayınlarda bulunabilir (Ashley and Workman, 1986; Bower et al., 2002; Fleming, 2003; Gilbreath, 1992; Gordon 1994; Hinze, 2001).

İnşaat sektöründe özellikle de gelişmiş ülkelerde kamu tarafından yaygın bir şekilde kullanılan Teşvikli Sözleşmeler, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha az tercih edilir bir sözleşme türüdür. Bunun arkasında birçok sebep olabilir. Bu sebeplerin bazıları iş kültüründen kaynaklanıyor olsa da, bazıları da yasal sistemden kaynaklı olabilmektedir.

Türkiye, kişi başına düşen 10.000 USD'nin (TUIK, 2011) üzerinde bir GSMH (Gayrisafi Milli Hasıla) ile hızla gelişmekte olan bir ülkedir. Türkiye'nin, kişi başına düşen bu miktar ile gelişmekte olan ülkelerin üst sıralarında olduğu sayılmaktadır. Buna rağmen Türkiye'de Teşvikli Sözleşmelerin kullanımı oldukça sınırlıdır. Bazı Yap-İşlet-Devret projelerinde kullanımı kabul görmüş olsa da çok nadir kullanıldığı belirtilebilir. Bu iki olgu konunun incelemesi açısından iyi bir neden oluşturmaktadır.

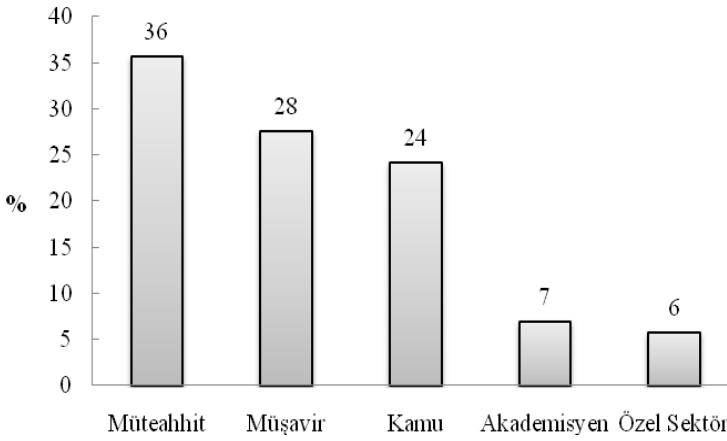
Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de inşaat sektöründeki tarafların bu tip sözleşmelere olan yaklaşımlarını tespit etmektir.

Çalışma Yöntemi

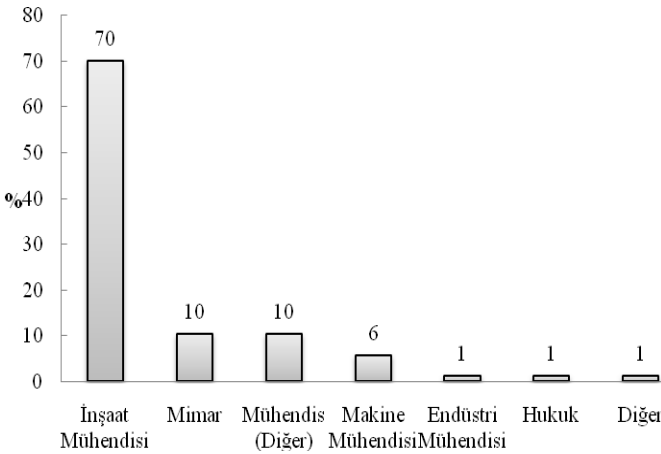
Araştırma bir anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla hazırlanan anket 4 bölüm halinde düzenlenmiş olan toplam 28 sorudan oluşmaktadır (Sütemen, 2011). Anketler cevaplanması amacıyla kamu kuruluşlarına, müteahhitlik şirketlerine, akademisyenlere, inşaat sektörü dışında faaliyet gösteren özel sektördeki firmalara (sanayi holdingleri gibi yatırımcı firmalara) ve proje yönetimi ve/ya da kalite kontrol alanlarında faaliyet gösteren müşavirlik firmalarına gönderilmiştir. Anket çalışması 125 kişiye yöneltilmiş ve 87 adet dönüş alınmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulacaktır.

Katılımcıların Profili

Anket çalışmasının birinci bölümünde katılımcıların profillerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Alınan cevaplar Şekil 1'de özetlenmiştir. Katılımcı sayılarına bakıldığında, Şekil 1.a'dan da görülebileceği gibi, kamu, müteahhitlik ve müşavirlik firmalarından katılımcıların sayısında iyi bir denge vardır. Öte yandan inşaat sektörü dışında faaliyet gösteren özel sektörden katılım oldukça düşük kalmıştır. Özel sektör katılımcıları ve akademisyenleri çıkardığımızda, kalan 3 grubun toplam katılımcılar arasındaki oranı karşılaştırılabilir seviyededir. Katılım, %41 müteahhitlik firmalarından, %31 müşavirlik firmalarından ve %28 kamudan şeklinde gerçekleşmiştir. Özel sektör katılımcılarının sayısı az olduğundan dolayı, çalışmanın ileriki kısımlarında kamu sektöründe teşvikli sözleşmelerin kullanımı üzerinde durulacaktır.



a. Anket katılımcıların çalıştığı kurumların niteliği



b. Katılımcıların mesleki dağılımı

Şekil 1. Anket katılımcıların çalıştığı kurumların niteliği ve meslekleri

Şekil 1.b’de gösterilen sonuçlara göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%70) inşaat mühendisleri oluşturmaktadır. Türkiye’deki inşaat sektöründe sözleşmelerin inşaat mühendisleri tarafından hazırlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi oldukça yaygın olduğunu göstermektedir. Bir ihtilaf ya da mahkemelik bir durum olmadıkça avukatların inşaat sözleşmelerine katılımı nadiren gerçekleşmektedir.

Katılımcıların Görev Aldıkları Kurumlar

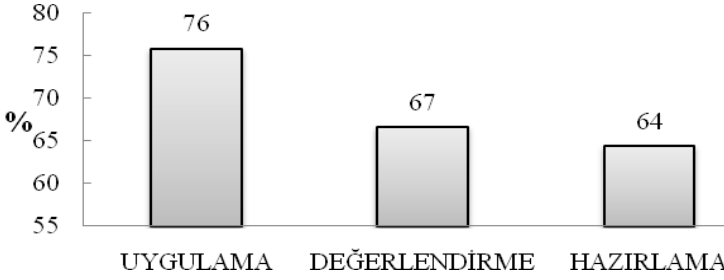
Ankette katılımcılara görev aldıkları kurumlarının profili sorulmuştur. Tablo 1’de sunulduğu gibi, katılımcıların görev aldıkları kurumlar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Ancak katılımcıların büyük bir çoğunluğunu, yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren müteahhitlik firmaları ve müşavirlik firmalarında görev yapan kişiler oluşturmaktadır. Kamuda ise ankete cevap veren kişilerin çoğunluğunu belediyelerde görev yapan kişiler oluşturmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların görev aldıkları kurumların profilleri

Kamu & Üniversite	Adet	%
Bakanlık (veya bakanlığa bağlı teşkilat)	1	1
BİT	1	1
İl Özel İdaresi	5	6
Üniversite	5	6
Belediye	14	16
İnşaat Sektörü		
Yatırımcı Firmalar (GYO vb.)	2	2
Yapı Denetim	2	2
Müteahhit (Yurtiçinde faaliyet gösteren)	5	6
Tasarım	5	6
Proje Yönetimi	20	23
Müteahhit (Yurtdışında faaliyet gösteren)	21	24
İnşaat Sektörü Dışındaki Özel Sektör		
Sanayi Kuruluşu	3	3
Holding	3	3

Katılımcıların Deneyimleri

Ankette katılımcılara ayrıca sözleşmelerle ilgili deneyimleri sorulmuştur. Şekil 2’den de görüleceği gibi katılımcılar sözleşmelerle ilgili hazırlama, değerlendirme ya da uygulama gibi aşamalarda deneyimleri vardır. Sonuçlar daha detaylı incelendiğinde bazı katılımcıların iki ya da üç aşamayı da gerçekleştirdiği görülmüştür.



Şekil 2. Katılımcıların sözleşmelerle ilgili deneyimleri

Ancak katılımcılara Teşvikli Sözleşmelerle ilgili bilgi düzeyleri sorulduğunda Tablo 2’de de gösterildiği gibi katılımcıların %42’si (%30+%12) bu konuyla ilgili kısıtlı bilgiye sahip olduklarını ya da hiç bilgileri olmadıklarını belirtmişlerdir. Sonuçlar kamu ve özel sektör olarak incelendiğinde, kamuda çalışanların Teşvikli Sözleşmelerle ilgili bilgi düzeylerinin özel sektör çalışanlarına göre çok daha kısıtlı olduğu açıkça görülmüştür. Bunun temel nedeni olarak müteahhit ve müşavir firmaların kamuya nazaran daha fazla yurtdışı tecrübesine sahip olmaları gösterilebilir.

Tablo 2. Teşvikli Sözleşmelerle ilgili bilgi düzeyi

	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Hiç bilgim yoktu	%13	%32	%55	%30
Çok kısıtlı	%13	%13	%10	%12
Orta	%39	%29	%25	%31
İyi	%29	%13	%5	%18
Çok iyi	%6	%13	%5	%9

Katılımcılara ayrıca Teşvikli Sözleşme kullanarak işveren, yüklenici ya da müşavir olarak kaç kez çalıştıkları sorulmuştur. Katılımcıların %67’si hiç çalışmadıklarını, sadece %7’si 1 defa, %26’sı ise birden fazla kez bu sözleşme türü ile çalıştığını belirtmiştir. Teşvikli Sözleşme ile çalışmış olan katılımcıların %76’sı ise sadece Türkiye’de çalışmıştır. Kalan katılımcılar ise bu tür sözleşme ile sadece yurtdışında ve hem yurtiçi hem yurtdışında çalışmış olarak iki gruba ayrılmıştır.

Daha önce Teşvikli Sözleşme türü ile iş yapmış katılımcılara ankette yöneltilen bir başka soru da hangi tür teşvik ile çalıştıkları olmuştur. Tablo 3’te yanıtlar işveren ve yüklenici olarak ayrı ayrı incelenmiştir.

Tablo 3. Teşvik türlerine göre katılımcıların tecrübeleri

Teşvik Türü	Müteahhit (adet)		Müşavir (adet)		Kamu (adet)	
	Yüklenici olarak	İşveren olarak	Yüklenici olarak	İşveren Olarak	Yüklenici olarak	İşveren olarak
Maliyet	8	7	1	0	--	1
Süre	4	4	2	1	--	1
Performans	1	0	2	1	--	0

Katılımcıların Teşvikli Sözleşmeler ile İlgili Görüşleri

Bu bölümde katılımcılara Teşvikli Sözleşmelerin kamu kuruluşlarınca tercih edilmemesinin olası sebebi sorulmuştur. Bu soruda katılımcılardan verilen seçeneklerden 5'ini seçmeleri talep edilmiştir. Cevaplar Tablo 4'te azalan sırada verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar %59'luk bir oranla "Kamu yatırımlarında (projelerinde) sağlıklı fizibilite (maliyet, kar/zarar) hesabının yapılmaması" konusunu bu tip sözleşme türünün kamu tarafından en önde gelen tercih edilmeme nedeni görüşündedir. Hiç şüphesiz ki, sağlıklı bir fizibilite çalışması olmadan zamandan tasarrufun ya da performans artışının takip edilebilmesinden söz etmek oldukça zordur.

Alınan cevaplar ayrı ayrı grupların görüşleri bazında incelendiğinde sonuçlar da bazı farklılıklar oluşmaktadır. Buna göre kamu sektörü çalışanları bu tür sözleşmeleri neden tercih etmediklerinin birinci nedeni olarak %70 oranında "Bağımsız, bilgili, tecrübeli ve yetkin denetim kurumları/organizasyonları eksikliği" seçeneğini gösterirken, müteahhit ve müşavir kuruluşlarında çalışanlar, sırasıyla %58 ve %70 oranında, birinci nedenin "Kamu yatırımlarında (projelerinde) sağlıklı fizibilite (maliyet, kar/zarar) hesabının yapılmaması" olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4: Teşvikli Sözleşmelerin kamu sektöründe tercih edilmeme sebepleri

Olası Tercih Edilmeme Nedenleri	%
Kamu yatırımlarında (projelerinde) sağlıklı fizibilite (maliyet, kar/zarar) hesabının yapılmaması	59
Bağımsız, bilgili, tecrübeli ve yetkin denetim kurumları/organizasyonları eksikliği	45
Sözleşmelerin karşılıklı profesyonelce yürütülmesi yerine ikili ilişkilerin öne çıkması	41
“Kabul eksigi” kavramının çok geniş ve yoruma açık olması	33
İhale ve sözleşme eki idari ve teknik şartnamelerin yetersizliği	32
Toplumumuzda kazan-kazan türü paylaşım kültürünün yerleşmemiş olması	31
Denetim kadrolarındaki eksiklik ve/veya yetersizlik	30
İhale eki tasarımların yetersizliği	29
Kalitesiz sonuç elde edilmesi endişesi	26
Bitiş tarihinin tam anlamıyla net olarak tarif edilmemesi, dolayısıyla da gerçekleşmesinin tespit edilmesindeki güçlükler	25
Uygulama için gerekli mevzuatın olmaması	24
Kamu yatırımlarında maliyetin inşaatın kesin hesabı olarak algılanması ve işletme gelirlerinin dikkate alınmaması	23
Projelerin yetersiz ödenekleri	23
İşverenlerin süreyi zaten baştan çok kısa tutmaları	21
Bu tür sözleşme yönetiminin kendilerince yeterince bilinmemesi	21
İhale yasalarının içinde yer almaması	20
Türkiye’de inşaat hukukunun olmaması	18
Suçlama veya soruşturmaya tabii tutulma çekincesi	18
Sözleşmelerin çoğu kez yeterince net ve anlaşılır olmaması	15
Sayıştay uygulamaları	9

Bu sorunun ardından bir seri soru ile olası bir teşvikli sözleşme durumunda kamu yöneticilerinin sözleşme şartlarına yaklaşımlarının nasıl olacağı sorulmuştur. Bu soruların ilki süreye bağlı yapılan bir teşvikli sözleşmede kamunun yaklaşımının ne olacağı hakkındadır. Tablo 5a’dan da görüleceği gibi tarafların, bilhassa müteahhitlerin, genel olarak görüşü bu tür bir sözleşmelerde kamunun süreyi nispeten kısa tutacağı yönündedir. Bu konuda kamu çalışanları %52 oranında süre değişmez görüşü belirttikleri de %43 oranında sürenin kısa veya çok kısa tutulacağını da belirttikleridir.

Bu konuya benzer bir şekilde, performansa bağlı teşvikli sözleşmelerde kamunun olası yaklaşımı hakkında tarafların düşünceleri süreye bağlı teşvikli sözleşmelere benzer bir tablo oluşturmaktadır (Tablo 5b). Yani tarafların görüşü performans kriterlerinin kamu tarafından ağırlaştırılacağı yönündedir.

Maliyete bağlı teşvikli sözleşmelere olası yaklaşımlar ile ilgili görüşler ise diğer iki konuya nazaran bir miktar farklılık göstermektedir. Bu konuda müşavir ve müteahhit şirketlerden olan katılımcılar sırasıyla %61 ve %65 oranında kamu tarafının yaklaşımlarının oldukça katı olacağı görüşünde birleşmektedir. Kamu çalışanlarının ise bu konuda görüşü ağırlıklı olarak kamunun makul veya olumlu bir tutum izleyeceği yönündedir.

Sonuç olarak üç kriter birlikte ele alındığında görüşler daha ziyade işveren pozisyonunda olacak olan kamunun çok muhtemeldir ki bir korumacı refleks içerisinde teşviğe baz olacak sözleşme şartlarını nispeten de olsa ağırlaştıracağı yönündedir.

Tablo 5: Teşvikli Sözleşmelerde kamu sektörünün olası yaklaşımları ile ilgili görüşler

a. Süreye bağlı teşvikte olası kamu yaklaşımı

	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Süreyi çok kısa tutar	%16	%27	%24	%19
Süreyi kısa tutar	%45	%27	%19	%32
Süreyi makul tutar	%35	%32	%52	%43
Süreyi uzun tutar	%4	%9	0	%4
Süreyi çok uzun tutar	0	%5	%5	%2

b. Performansa bağlı teşvikte olası kamu yaklaşımı

	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Ölçütleri çok ağırlaştırır	%16	%35	%35	%25
Ölçütleri kısmen ağırlaştırır	%65	%43	%25	%50
Ölçütleri değiştirmez	%19	%13	%15	%16
Ölçütleri kısmen hafifletir	0	%5	%20	%7
Ölçütleri çok hafifletir	0	%4	%5	%2

c. Maliyete bağlı teşvikte olası kamu yaklaşımı

	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Çok katı ve uzlaşmaz bir tutum izler	0	%9	%16	%7
Katı bir tutum izler	%61	%65	%16	%48
Makul bir tutum izler	%26	%13	%32	%29
Olumlu bir tutum izler	%10	%9	%26	%12
Çok olumlu bir tutum izler	%3	%4	%10	%4

Yolsuzluk ve görevi kötüye kullanma bilhassa gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde büyük bir problemdir. Bundan dolayı ankette katılımcılara, Teşvikli Sözleşmelerin kullanımının yolsuzluk, görevi kötüye kullanma ve sektördeki etik değerlere nasıl etkisi olabileceği sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 6 ve 7’de gösterilmiştir. Bu sorulara alınan cevaplar oldukça farklı görüşleri yansıtmıştır. Kamu çalışanları bu tür sözleşmenin kullanılması yolsuzluk ve suistimalleri artacağı inancında olsa da müteahhitlik ve müşavirlik firmalarında görev yapan katılımcıların bunun tam aksi görüşte olduğu görülmüştür. Ayrıca müteahhitlik ve müşavirlik firmalarında görev yapan katılımcılar, bu tür sözleşmelerin sektördeki etik değerlere olumlu etki yapacağı görüşündedirler.

Tablo 6. Teşvikli Sözleşmelerin yolsuzluk ve suistimallere etkisi

	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Çok azalır	%16	%8	%5	%9
Azalır	%42	%38	%14	%36
Değişiklik olmaz	%23	%33	%38	%29
Artar	%19	%21	%33	%24
Çok artar	0	0	%10	%2

Tablo 7. Teşvikli Sözleşmelerin mesleki etik değerlere etkisi

Etik değerlere etki	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Çok olumsuz olur	0	0	0	0
Olumsuz olur	%10	%13	%37	%12
Değişiklik olmaz	%35	%29	%46	%34
Olumlu olur	%52	%58	%37	%53
Çok olumlu olur	%3	0	0	%1

Son olarak katılımcılara, imkânları olması durumunda Teşvikli Sözleşmeleri hangi amaçla tercih edecekleri sorulmuştur. Sonuçlar Tablo 8’de özetlenmiştir. Yine burada da farklı gruplardan farklı görüşler öne çıkmıştır. Kamu çalışanları tarafından, maliyeti düşürmek, kalite ve performansı arttırmak amaçları hemen hemen eşit oranlarda tercih edilirken, müteahhitlik firmalarında görev yapan katılımcılar en çok maliyetlerin düşürülmesi amacıyla bu tür sözleşmeleri tercih edeceklerini beyan etmişlerdir. Müşavirlik firmalarında çalışan katılımcıların tercihi ise kaliteyi arttırmak amaçlı olmuştur.

Tablo 8. Teşvikli Sözleşmelerde tercih edilecek teşvik türü

Teşvik türü	Müteahhit	Müşavir	Kamu	Tüm Katılımcılar
Maliyeti düşürmek	%42	%17	%29	%29
Performansı arttırmak	%19	%25	%29	%26
Kaliteyi arttırmak	%13	%37	%33	%26
Süreyi azaltmak	%26	%21	%9	%19

Sonuç

Türk İnşaat sektöründe olası sözleşme taraflarının Teşvikli Sözleşmelerle ilgili görüşlerini belirlemek amacı ile bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular kamu sektörünün bu tür sözleşmeler ile çalışma konusunda oldukça tutucu olduğunu göstermektedir. Öte yandan hem müteahhitlik firmalarında görev yapan katılımcılar hem de müşavirlik firmalarında çalışan katılımcılar bu tür sözleşmelerin yolsuzluk ve suiistimalleri azaltarak iş ortamını geliştireceği görüşünde birleşmişlerdir. Ayrıca yeterli sayıda nitelikli personelin olmaması bu tip sözleşme kullanımı açısından sıkıntı yaratmaktadır.

Kaynakça

- Ashley, D. B., and Workman, B. W., (1986). Incentives in Construction Contracts. A Report to the Construction Industry Institute (CII), Source Document 8, University of Texas, Austin, Texas
- Bower D., Ashby, G., Gerald, K. and Smyk, W. (2002) Incentive Mechanisms for Project Success. Journal of Management in Engineering Vol.18 No.1, January 2002: 34-43.
- Fleming, Q. W. (2003). Project Procurement Management: Contacting, Subcontracting, Teaming. FMC Press, Tustin, Kaliforniya
- Gilbreath, R. D., (1992) Managing Construction Contracts Operational Controls for Commercial Risks. John Wiley & Sons, Inc, Kanada.
- Gordon, C.M.. (1994) Choosing Appropriate Construction Contracting Method. Journal of Construction Engineering, Vol.120: 196-209.
- Hinze, J., (2001) Construction Contracts. 2nd ed., Mc Graw-Hill, New York
- Lock, D (2007) Project Management. Gower Publishing Company, Burlington.
- Sütemen, Z. (2011) Türk İnşaat Sektöründe Teşvikli Sözleşmelerin Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul
- TUIK, (2011) Türkiye İstatistik Kurumu, Ankara, www.tuik.gov.tr
- Uher, T. E., Davenport, P. (2002) Fundamentals of Building Contract Management. UNSW Press, Sydney