

# *TÜRK MÜŞAVİR MÜHENDİSLER ve MİMARLAR BİRLİĞİ*

*Müşavir Mühendislik Sektörü Geliştirme Projesi*

*25-26 Mart 2009, Ankara*

*"KALİTE + BEDEL AĞIRLIKLIL  
İHALELERDE TEKNİK MÜŞAVİR  
SEÇİM KRİTERLERİ"*

*Fatma Çölaşan*

*GEN-TES Ltd.Şti. / ODTM A.Ş.  
www.gen-tes.com.tr*

# ***YARARLANILAN KAYNAKLAR***

*FIDIC Müşavir Mühendisler Uluslararası Federasyonu*

*Dünya Bankası*

*Asya Kalkınma Bankası*

*Afrika Kalkınma Bankası*

*Avrupa Yatırım Bankası*

# *MÜŞAVİR SEÇİMİNİN ÖNEMİ*

*Teknik Müşavirlik Endüstrisi, nüfusu giderek artan dünyada, doğal çevreye zarar vermeden yaşam kalitesini yükseltmek için gerekli olan alt yapının planlama, tasarım, yapım, kontrol ve yönetim hizmetlerinden sorumludur. Mal Sahibi veya İşveren Müşavir seçerken aslında projenin yaşam süresince verilebilecek en önemli kararı verir, yatırımın başarı serüveni çoğu zaman o projede çalışacak en muktedir, deneyimli ve güvenilir müşavirin uygun bir bedel karşılığı angaje edilebilmesine bağlıdır. Dünya Bankası, “İşverenler Müşavir seçiminin önemini ve seçilen müşavirin projenin toplam kalitesine etkisini iyi anlamalıdır” demektedir.*

# *Teknik Müşavirlik (TM) Hizmetleri*

*Yatırım Planlama Çalışmaları  
Fizibilite Etüdüleri, ÇED Raporları  
Sondaj ve Zemin Etüdüleri, Topoğrafya  
Mimarlık/Mühendislik Tasarım Hizmetleri  
Tasarım Kontrolluğu  
İhale Dosyası Hazırlanması  
Teklif Değerlendirme  
İnşaat Kontrolluğu  
İnşaat ve Proje Yönetimi, Kalite Yönetimi  
Sözleşme Yönetimi, Maliyet Yönetimi  
İşletmeye Alma Danışmanlığı  
Tesislerin Doğru Kullanımı İçin Teknik Eğitim  
Değerlendirme Hizmetleri vb.*

# ***BAZI ÖNEMLİ TANIMLAR***

*Yerli Müşavirlik Şirketi (Yerli İstekli) : İhale dilecek işin bulunduğu ülkenin yasalarına göre kurulmuş ve sermayesinin %50'sinden fazlası o ülkenin vatandaşlarına ait olan şirket*

*Yabancı Müşavirlik Şirketi: Yukarıdaki iki kriterin hiçbirine uymayan müşavirlik şirketi*

*Yerel Yabancı Şirket: İhale edilecek işin yapılacağı ülkede, o ülkenin yasalarına göre kurulmuş; fakat Yerli Şirket olmanın sermaye koşuluna uymayan müşavirlik şirketi*

# **BAZI ÖNEMLİ TANIMLAR**

*Anlaşma: İşveren ile Müşavir arasında imzalanan Teknik Mişavirlik hizmeti kontratı*

*Sözleşme: İşveren ile Yapım Yüklenicisi arasında imzalanan yapım hizmeti kontratı*

# ***YAPIM SİSTEMLERİ***

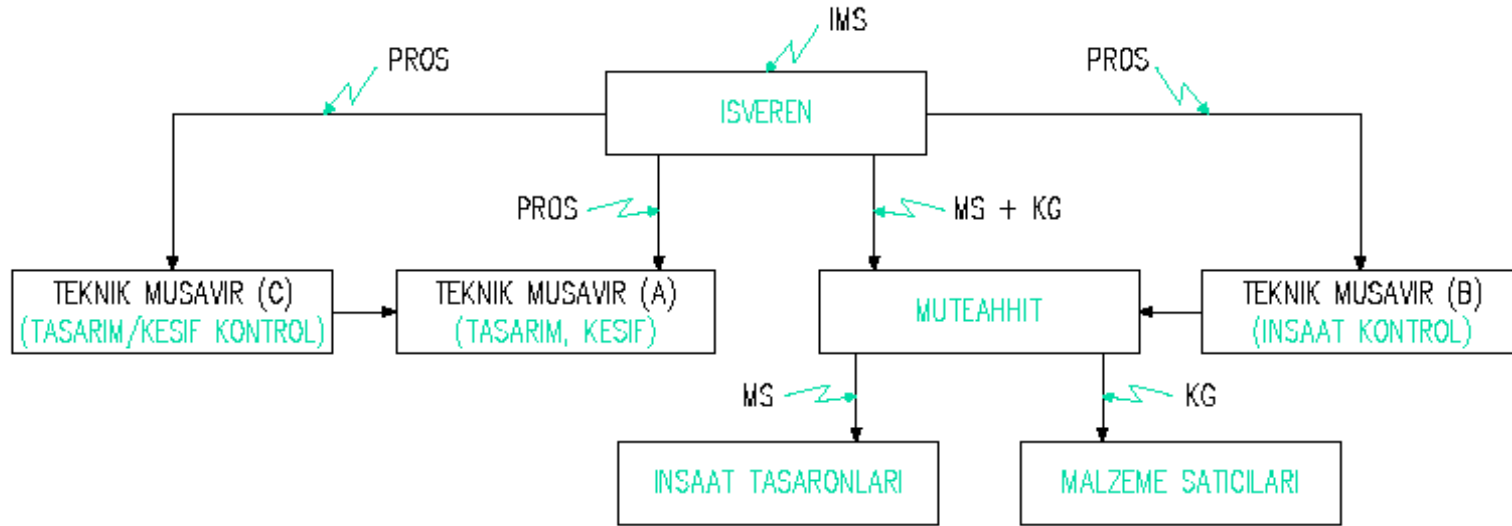
Geleneksel Sistem

Tasarla-Yap Sistemi

Özel Finans Sistemleri

# Geleneksel Model (PROS = MSS)

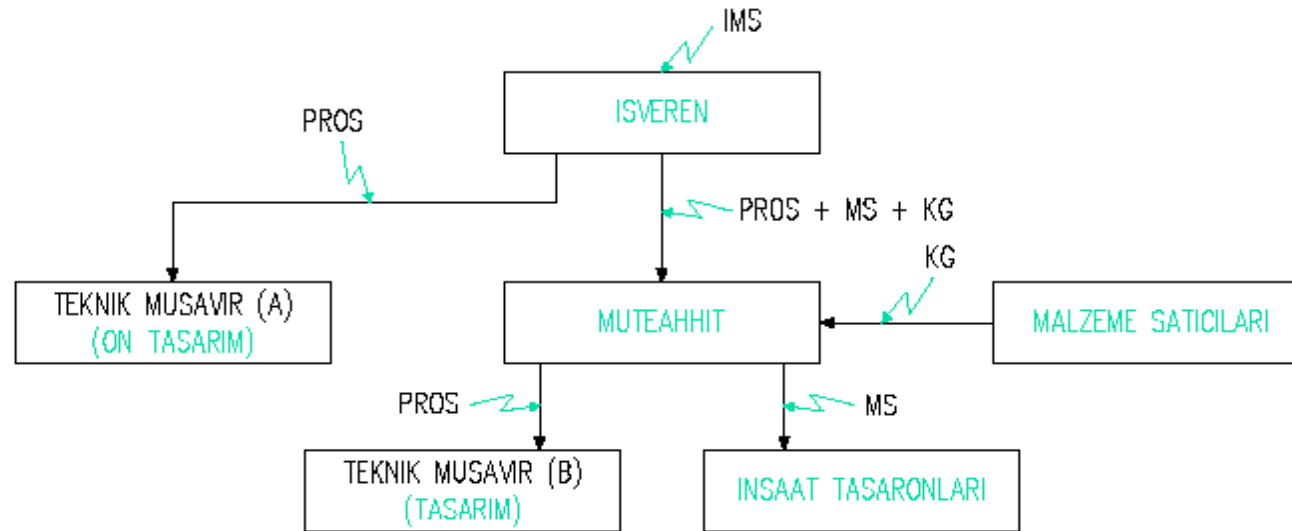
SIGORTA ÇESİTLERİ VE TEKNİK MUSAVİRLERİN ROLÜ  
YAPI ELDE ETME MODELİ: GELENEKSEL (CONVENTIONAL)



- PROS --- PROFESYONEL SORUMLULUK SİGORTASI  
MS --- MUTEAHHİTLİK SİGORTALARI (Performans, Ucuncu Kisi vs.)  
IMS --- İSVEREN MÜLK SİGORTASI  
KG --- KALİTE GARANTİLERİ (ISO 9000 vs.)

# Tasarla-Yap Modeli (PROS = MSS)

SIGORTA ÇESİTLERİ VE TEKNİK MUSAVİRLERİN ROLÜ  
YAPI ELDE ETME MODELİ: TASARLA-YAP (DESIGN-BUILD)



- PROS --- PROFESYONEL SORUMLULUK SİGORTASI  
MS --- MUTEAHHİTLİK SİGORTALARI (Performans, Üçüncü Kişi vs.)  
IMS --- İSVEREN MÜLK SİGORTASI  
KG --- KALİTE GARANTİLERİ (ISO 9000 vs.)

# *DÜNYADA KULLANILMAKTA OLAN MÜŞAVİR SEÇİM YÖNTEMLERİ*

## **1. Kalite Esaslı Seçim (QBS)**

*Bu yöntem kullanıldığında İşveren, Müşavirin profesyonel yeterlik ve deneyim, yönetsel beceri, kaynaklar, bağımsızlık, adaletli bedel politikası, dürüstlük ve kalite yönetimi gibi özelliklerini değerlendirir*

## **2. Kalite+Bedel Esaslı Seçim (QCBS)**

*QBS sisteminde anlatılan değerlere ilave olarak, ihalesi yapılan projenin hizmet bedeli de kalite ile birlikte değerlendirilir.*

### 3. Diğer Seçim Sistemleri

**a.Bütçe Yöntemi** : Daha çok strateji çalışmaları, fizibilite etüdüleri gibi hizmetlerde kullanılır. Hizmetin bütçesi önceden bildirilir ve Müşavir daha sonra sadece kalite esasına göre seçilir.

**b.Tasarım yarışması**: Çok büyük ve önemli projeler için kullanılır. Yarışmaya katılanlardan tasarım ile birlikte hizmet bedelini de teklif etmeleri istenir.

**c. Pazarlık Usulü**: Küçük bir müşavirlik grubu kaliteleri gözönüne alınarak seçilirler ve bedel teklifi vermeleri için davet edilirler. Yöntem genellikle dejenere olarak uygulanır ve fiyat düşürme turları yapılarak sona kalan en düşük bedelin sahibi seçilir.

### *3. Diğer Seçim Sistemleri*

**d. Bedel Esaslı Seçim:** İşveren gazete ilanı vb. kanalıyla duyuru yapar, gerekli gördüğü resmi evraka sahip müşavirleri teklif vermeye davet eder. Sayı kısıtlaması yoktur. Evrakı tamam olan müşavirler içinden en düşük teklif sahibi seçilir. Bu yöntem işverenin büyük riskler almasına ve uzun vadede uygulamanın yapıldığı ülkenin teknik müşavirlik endüstrisinin büyük ölçüde zayıflamasına neden olur.

**e. Tek Kaynaktan Seçim:** Ülkenin yasaları uygun olduğu takdirde, bu yöntem düşük bütçeli projeler için kullanılır ve işverenin daha önce yaptırdığı hizmetlerde memnun kaldığı müşavirler, veya yetki verilen bir kurumun hazırladığı listede bulunan müşavirler vb. teklif vermeye davet edilirler. Bu yöntem ayrıca daha önce ihale edilmiş bir hizmetin uzantısı olan ilave hizmet için kullanılabilir.

# **KALİTE + BEDEL ESASLI SEÇİM**

## **1. Ana özellikler**

*Bu yöntem isteklilerin teknik yeterliklerini, hizmet bedelleri ile birlikte uygun rekabet ortamında değerlendirir. Bedel teklifin bir parçasıdır fakat dikkatli ele alınmalıdır.*

*Sistemin en çok uygulanan çeşidi, kalite ve fiyatın ayrı ayrı puanlandırıldığı “Çift Zarf Usulü”dür.*

*Çok önemli olan bir husus, ilgili yasaya bağlı yönetmeliklerin **İşveren'in kolayca anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde** kaleme alınmış ve ihale sürecine uygun sıra takip ediyor olmasıdır.*

# **KALİTE + BEDEL ESASLI SEÇİM**

## **1. Ana özellikler (devam)**

*Kalite ve fiyata verilecek puanlama ağırlık yüzdeleri her projenin kendi özelliğine göre saptanır.FIDIC bu sistemle yapılacak ihalelerde fiyat ağırlığının %5-10 arasında tutulmasını, basit ve anlaşılır müşavirlik hizmetlerinde ise en fazla %20'ye çıkarılmasını önermektedir. Yine FIDIC tarafından yapılan araştırmalar; fiyat ağırlığının %20'nin üzerinde olması, ihale yönteminin kendiliğinden "Bedel Ağırlıklı Seçim" e dönüştüğünü kanıtlamaktadır. Kalite ağırlığı hiçbir zaman %80'den az olmamalıdır.*

## **2. Duyuru ve Ön Yeterlik (Uzun Liste)**

*İşveren ihale duyurularını gazetelerde, diğer medya organlarında veya internet sitesinde yayımlayarak isteklilerin İlgili Beyanı vermelerini ister. Buna alternatif olarak , söz konusu ülkenin yasaları izin veriyorsa, başka kaynaklar kullanılarak da uzun liste hazırlanabilir.*

*Uluslararası ihale yapılması gerektiğinde, duyurular yabancı basına ve internet sitelerine de verilir.*

## **2. Duyuru ve Ön Yeterlik (Uzun Liste) (devam)**

*İstenilen bilgiler, firmanın uygun olup olmadığını İşvren'e anlatacak kapsamda olmalıdır. Çok fazla sayıda ve içerik olarak karmaşık evrakın talep edilmesi müşavirleri ihaleye girmekten vazgeçirebilir; ayrıca kendilerini gereğinden fazla yormak uygun olmaz. Başvurular için genellikle 30 gün kadar süre verilir ve bu süre sonunda Kısa Liste hazırlama çalışmalarına başlanır.*

*Kısa Liste başvurusu yapan firmalardan, Kısa Liste'ye girdikleri takdirde teklif vereceklerinin taahhüdü ilk başvuru sırasında istenmelidir.*

*Ön yeterlik koşulları, alınacak hizmetin nitelik ve niceliğine uygun olmalı, yapılacak işin gereğinden fazla koşul öne sürülmemelidir.*

### 3. Kısa Liste

*İşveren başvuru dosyalarını inceler ve yeterli görülen müşavirlerden oluşan bir Kısa Liste hazırlar. Kısa Liste 3-7 adet firmadan oluşmalıdır. Normal olarak karmaşık projeler için 3-4, daha basit projeler için 4-5 firma seçmek uygundur. Uluslararası projelerde, değişik ülkelerin müşavirlerini listeye almak uygun olur.*

*Dünya Bankası 6'dan fazla müşavire yeterlik vermemek için iki sebep söylemektedir:*

- 1. Seçici kurul için 6'dan fazla teklif değerlendirmek zordur: sonuç genellikle yanlış ve adaletsiz olabilir*
- 2. Teklif hazırlamak zaman alan ve pahalı bir süreç olduğundan, 6'dan fazla firmayı bu şekilde bir çalışmaya teşvik etmek haksızlık olur.*

### 3. Kısa Liste (devam)

*Kısa Liste hazırlanırken, İşveren ilk duyuruda belirtilen isteklere uygun olmak kaydıyla aşağıdaki özellikleri gözönüne almalıdır:*

- genel ve benzer deneyim - teknik yeterlik*
- hizmeti sonuna kadar devam ettirebilme kapasitesi - firma kaynakları*
- firmada anahtar personelin olması*
- yönetmel yetenekler*
- mali yeterlik (istenmeyebilir)*
- önceki işlerde gösterilen performans*
- firmanın bulunduğu yer*
- yabancı firmaların, yerli firmalarla “anlamalı” ortaklıklar kurmuş olmaları*
- söz konusu işte çalışacak personelin özellikleri*
- politik, sosyal ve çevresel duyarlılık*
- gerekli güvenlik koşulları*

## **4. Teklif Alma Şartnamesi**

*İşveren Kısa Liste'ye girmiş olan isteklilere ihaleye teklif vermek üzere resmi çağrı yapar. Normal olarak, başvuru yapmış fakat Kısa Liste'ye girememiş olan firmalara da durum hakkında yazılı bilgi verilir.*

*Teklif Alma Şartnamesi'nde aşağıdaki bölümler bulunmalıdır:*

- a. Resmi davet yazısı*
- b. Alınacak hizmetlerin tarifi*
- c. Teklif vereceklere talimatlar*
- d. Önerilen Anlaşma*

## *a. Resmi davet yazısı*

*Resmi davet yazısında işveren'in sözü edilen müşavirlik hizmetleri konusunda Anlaşma imzalama niyeti, projenin hangi kaynaktan finanse edileceği, teklif verilecek adres ve tarih gibi bilgiler bulunmalıdır.*

## ***b. Alınacak hizmetlerin tarifi***

*Projenin fiziksel boyutunun ve hizmet gereksinimlerinin anlatılacağı bu bölümü İşveren hazırlar. Söz konusu doküman çok ayrıntılı olmamalı; teklif verecek müşavirin kendi metodolojisini ve projenin personel gereksinimini yorumlayabileceği kadar esnek tutulmalıdır.*

*(Hizmet\_tarifinde bulunması gereken asgari bilgiler...)*

## ***c. Teklif vereceklere talimatlar***

*Talimatlar isteklilerin İşveren talepleri ile uyumlu teklif hazırlayabilmelerini teminen hazırlanacak ve bunlarla sınırlı olmamakla birlikte aşağıdaki konuları kapsayacaktır:*

*(liste)*

## **d. Önerilen Anlaşma**

*Ulusal projelerde Türk Müşavir Mühendisler ve Mimarlar Birliği yayını olan İşveren-Müşavir Tip Anlaşması (Yayın No.1); uluslararası projelerde ise FIDIC Client Consultant Model Services Agreement kullanılması önerilir; bu anlaşmalar zaman içinde denenmiş, iki tarafın çıkarlarını dengeli şekilde koruyan güvenilir metinlerdir ve kullanımı gayet kolay ayrıntılı ekleri bulunmaktadır. Kısa Liste'de yer alan müşavirlere, kullanılacak Anlaşma metni teklif alma sırasında mutlaka verilmelidir.*

## 5. Tekliflerin Hazırlanması ve Verilmesi

*Firmalara tekliflerini hazırlamaları için verilecek süre işin kapsamına göre saptanmalı fakat dört haftadan az olmamalıdır. Firmalar bu süre içinde İşveren'den ilave açıklamalar isteyebilirler. Soru sahibi müşavirlere verilecek yazılı cevaplar, sorularla birlikte tüm isteklilere de gönderilmelidir.*

*Teklifler, Teklif Alma Şartnamesi'nde talep edilen içeriğe göre hazırlanacak ve müşavir tarafından **her sayfası imzalanacaktır**. Ortak Girişim teklifleri her ortak tarafından imzalanmış olacaktır. Teknik ve mali teklifler ayrı ayrı zarflara konularak mali teklif mühürlenecek, daha sonra her iki zarf bir başka zarf içine yerleştirilecektir. Zarfların üzerlerinde, İşveren tarafından istenen bilgiler yer alacaktır.*

## 6. Tekliflerin Kabulü ve Açılması

*Teklifler teslim edildiği yerde, ilgili görevli tarafından kaydedilerek alınacaktır. Zarflar açılana kadar emniyetli bir yerde muhafaza edilecektir. Bitiş saatinden sonra verilmek istenen teklifler geri çevirilecektir.*

*Çok geçerli bir neden olmadıkça İşveren ihale tarihini ileri atmamalıdır.*

*Zarflar alındıktan sonra vakit geçirilmeden ihale komisyonu tarafından açılarak teknik değerlendirmeye başlanılacaktır. Teknik değerlendirme bitene kadar bedel teklifi zarfları açılmayacaktır. **Bazı ülkelerde bedel teklifi zarfları, açılma zamanı gelene kadar notere teslim edilmektedir.***

*Teknik değerlendirme puanları listelendikten sonra teklif sahipleri İşveren tarafından davet edilirler. Katılanların önünde, kendilerine aldıkları teknik puanlar sesli olarak okunur ve tutanak yapılır. Daha sonra, yine isteklilerin önünde mühürlü bedel teklifleri açılır; onlar da yüksek sesle okunur ve kaydedilir.*

## ***7. Tekliflerin Değerlendirilmesi***

*Tekliflerin değerlendirilmesi 3 aşamada yapılır:*

- *teknik tekliflerin değerlendirilmesi (kalite)*
- *bedel tekliflerinin değerlendirilmesi (maliyet)*
- *teknik ve bedel tekliflerinin birlikte değerlendirilmesi*

## 7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

### a. Teknik Tekliflerin Değerlendirilmesi

*İşveren tüm teklifleri Teklif alma Şartnamesi'nde tarif edilen esaslara göre değerlendirecektir. Bu süreç seçim işlemlerinin dürüslüğünü sağlayacak ve aşağıdaki aşamaları kapsayabilecektir:*

*- ihale komisyonunu kurulması*

*- daha öne kararlaştırıldığı şekilde her kriterin değerinin saptanması*

*- tekliflerin, komisyon üyelerinin herbiri tarafından ayrı ayrı ve bağımsız olarak puanlandırılması*

*- teknik puan cetvellerinin üyelere alınması ve tutanak yapılması*

## 7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

### a. Teknik Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

Proje boyutu ve karmaşıklığı gerektiriyorsa; İşveren değerlendirme sırasında müşavir şirketlerle **mülakat** yapabilir, işyerlerini **ziyaret** edebilir, firmaların **eski işverenleriyle** görüşebilir, **eski çalışmalarını** araştırabilir. Bu faaliyetler isteklileri birbirlerinden ayırmadan, **adaletli ve dürüst bir biçimde** sürdürülmelidir ve **şeffaf** olmalıdır.

Değerlendirme yapılırken kriterler genellikle alt kriterlere bölünür. Karmaşık projelerde, Metodoloji bölümüne diğerlerinden daha fazla puan verilebilir. Genel deneyim, bu özellik daha önce Kısa Liste işlemi sırasında değerlendirilmiş olduğundan, daha az puana sahip olabilir.

## 7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

### a. Teknik Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

Her kritere 1 ve 100 arasında puan verildikten sonra, puanlar ağırlık yüzdeleriyle çarpılarak skor haline getirilir. Sonuçlar bir “**rapor**” formunda yazılır. Rapor, değerlendirme sonuçlarını somut bir biçimde ele almalı, tekliflerin kuvvetli ve zayıf taraflarını açıklamalıdır. Tüm tutanaklar proje hayata geçirilip kesin kabulü yapılana kadar saklanmalıdır.

## 7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

### b. Fiyat Tekliflerinin Değerlendirilmesi

*Teknik tekliflerin değerlendirilmesinden hemen sonra İşveren, teklif veren firmalardan eşik değerleri geçemeyenleri haberdar eder ve bedel tekliflerinin açılmadan iade edileceğini bildirir; aynı zamanda da diğerlerini teknik puanlarını bildirmek ve bedel zarflarını açmak üzere davet eder. Mühürlü zarflar katılan tüm istekliler önünde açılacak, aynı zamanda aldıkları teknik puanlar açıklanacaktır. Bedel zarfları açıldıktan sonra, aritmetik hatalar varsa düzeltilir. Daha önce saptanmış bulunan maliyetlerle karşılaştırıldığında **aşırı düşük** olarak değerlendirilen tekliflerin sahipleri ihaleden çıkarılır. (Bu koşul daha önce Teklif Alma Şartnamesi'nde açıklanmış olmalıdır.)*

*En düşük bedel teklifine 100 puan verilir, diğer teklifler buna oranla aşağı doğru puanlandırılır. Daha sonra puanlar bedel ağırlık yüzdeleri ile çarpılarak bedel skorları bulunur.*

## 7. Tekliflerin Değerlendirilmesi (devam)

### c. Teknik teklif ve bedel teklifi puanlarının birleştirilmesi

*Firmaların toplam puanları ağırlıklı teknik ve bedel puanlarının toplamı olacaktır. Bu hesaplar da tutanağa geğirilir.*

## 8. Müşavirlik Firmasının Seçimi ve Görüşmeler

*En yüksek toplam puanı alan firma görüşmelere davet edilir. Görüşmeler sırasında, bedel zaten bir değerlendirme unsuru olduğu için **hiçbir konuda fiyat pazarlığı yapılamaz**; sadece işin nasıl yapılacağı, metodoloji, personel, İşveren katkıları vb. konular görüşülür ve karara bağlanır. Görüşmeler sırasında haksız rekabet yaratabilecek değişiklikler yapılamaz.*

*Görüşmeler sırasında anlaşmazlıklar olduğu durumlarda, İşveren görüşmelere son verir ve ikinci yüksek puanlı firmayı davet eder. İlk davet edilen firmaya bu durum somut gerekçeleri ile resmi olarak bildirilir. **İhale komisyonu hiçbir nedenle ilk seçilen firmayla tekrar görüşme başlatamaz.***

## 9. Sonuç Bildirimi

*Anlaşma imzalandıktan sonra, en kısa zamanda teklif veren tüm firmalara bildirim yapılır ve ihaleyi kazanamadıkları tebliğ edilir.*

*İsteklilerin hepsine bildirilmesi gereken konular:*

- İhaleyi kazanan Müşavirin adı ve aldığı puanlar*
- Anlaşmanın bedeli*
- Kaç teklif alındığı*

*Şeffaflık gereği ve rekabeti teşvik için, İşveren ihale sonuçlarını ulusal ve/veya yabancı gazetelerde, dergilerde ve/veya kendi sitesinde yayımlamalıdır.*

## 10.Sorgulama ve İtiraz

*İşin verilmesini takiben, aldığı sonucu irdelemek isteyen istekli, kendi dosyası ile sınırlı kalmak kaydıyla, ihale komisyonuna itiraz edebilir ve yeniden dosya tetkiki isteyebilir.İşveren bu durumda, itiraz sahibini vakit geçirmeden davet etmek zorundadır.Dosya tekrar teki edildikten sonra, sonuç ilkinden farklı çıkar ve bu durum ihaleyi kazanan firmanın değişmesine neden olursa, İşveren tüm isteklileri haberdar ederek yukarıda anlatılan işlemlere tekrar başlar.*

*İtiraz için Müşavirden bir bedel talep edilmemelidir, aksi takdirde ihalenin şeffaflığı ve güvenilirliği zedelenebilir.*

## 11. Anlaşma

Önerilen Anlaşma modeli **TürkMMMB işveren-Müşavir Tip Anlaşması**'dir veya en azından kabul görmüş standard bir Anlaşma olmalıdır. Uluslararası müşavirlik ihalelerinde ise FIDIC'in aynı adlı tip anlaşması kullanılmalıdır.

*teşekkür ederim*