



Kamu Alımları

Sözleşme Yönetimi

İÇİNDEKİLER

- [Sözleşme yönetimi süreci](#)
- [Uygulamada sözleşme yönetimi](#)
- [Sözleşme sonrası performans gözden geçirmesi](#)
- [Ek bilgi](#)

Yayın izni SIGMA Program Başkanı Karen Hill tarafından verilmiştir

Giriş

Bir ihale makamı bir müteşebbis ile sözleşme yaptığında, düzenlemelerin kendi akışına bırakılması düşünülemez; hem ihale makamı hem de müteşebbisin sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlamak üzere bu düzenlemelerin yönetilmesi zorunludur. Sözleşmeler çoğunlukla karmaşıktır, sözleşmelerde birden çok aktöre yer verilebilmektedir, bu sözleşmeler uzun bir süre boyunca yürürlükte kalabilmektedir ve pek çok kaynağın tüketilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, sözleşmelerin düzgün bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bir müteşebbisin ihale makamının ilerlemeyi izlemediğinin farkına varması halinde, söz konusu müteşebbis dikkatsiz bir tutum sergileyebilecek ve sözleşme performansı kabul edilebilir seviyenin altına düşecektir veya sözleşmede hükme bağlanmayan değişiklikler meydana gelebilecek ve talep edilebilecektir.

Sözleşme yönetimi süreci

Sözleşme yönetimi faaliyetleri genel anlamda üç alana ayrılabilir: performans yönetimi, ilişki yönetimi ve sözleşme idaresi.

- Performans yönetimi çerçevesinde sipariş edilen kalemlerin sözleşmede belirtilen gereken kalite ve performans seviyesinde yerine getirilmesi sağlanmaktadır. Performans yönetimi aşağıdaki kalemlerin mahiyeti, miktarı ve kalitesinin kontrol edilmesini kapsayabilmektedir:
 - tedarik edilen mallar - teslimat esnasında ve, uygunluğuna göre, imalat esnasında da;
 - gerçekleştirilen yapım işleri - tasarımlar ve çizimlere uygunluk ile işçilik ve malzeme kalitesi de dahil olmak üzere;
 - yürütülen hizmetler - gerekli hizmet düzeyleri ve terminlerin yerine getirildiğinin kontrol edilmesi de dahil olmak üzere.
- **İlişki yönetimi** ile gerilimlerin çözüme kavuşturulması veya azaltılması ve muhtemel sorunların erkenden tespit edilmesinin yanı sıra gelişime dönük fırsatların belirlenmesi amacıyla müteşebbis ve ihale makamı arasındaki ilişkinin açık ve yapıcı bir şekilde sürdürülmesi hedeflenmektedir. İlişkilerin sözleşme süresince tamamen profesyonellik esasına dayalı olması ve sorunların yönetimi ile ihtilafların çözümü açısından profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesi zorunludur.
- **Sözleşme idaresi** sözleşme süresi boyunca sözleşmenin ve belgelerde müsaade edilen değişikliklerin resmi yönetişimini kapsamaktadır. Bu sözleşme yönetimi alanı çerçevesinde, sözleşmenin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine ilişkin günlük hususların ele alınması sağlanmaktadır.

Uygulamada sözleşme yönetimi

İlişki yönetimi: Sözleşme düzenlemeleri ile ihale makamı ve müteşebbis arasında belirli seviyede bağımlılığın kaçınılmaz olarak bulunduğu bir ilişki oluşturulmaktadır. Bu ilişkinin etkili bir şekilde sürdürülmesi ihale makamının çıkarınadır, çünkü erken fesih maliyetleri ve müteşebbisin düşük performansı ve planlanmayan değişikliklerin sonuçları son derece olumsuzdur. Başarıyla ilgili üç faktör şu şekildedir:

- karşılıklı güven ve anlayış;
- açık olmak ve iletişimin mükemmel olması;
- performansın yönetimine ilişkin ortak bir yaklaşım.

Bu Dosyada büyük çaplı bir sözleşme süresince sözleşme yönetimi süreçlerine ilişkin bir özet sağlanmaktadır. Bu özetle açıklamalara yer verilmektedir, ancak özet tüm hususları kapsamamaktadır; bazı süreçler tüm sözleşmeler açısından gerekli olmazken, diğer süreçlere ise bazı durumlarda önem arz etmelerine karşın bu dosya kapsamında yer verilememektedir, çünkü ilgili süreçler yönetilmekte olan sözleşmenin mahiyetine bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Başlangıç toplantısı: Büyük ölçekli ihalelerde, ihalenin resmi olarak bir istekli üzerinde bırakılmasından hemen sonra resmi bir başlangıç toplantısı yapmak iyi bir uygulamadır. Bu toplantı hem müteşebbisin hem de ihale makamının temsilcilerinin akdedilen sözleşme kapsamında ilk kez bir araya gelmesini sağlamaktadır. Taraflar daha önce de buluşmuş olabilir, ancak söz konusu temas taraflar ihale sürecindeyken gerçekleşmiş bir temastan ibarettir. Bu toplantıda, iki tarafın da rekabetçi bir yaklaşımdan iş birliğine dayalı bir yaklaşıma geçmesi önem arz etmektedir - taraflar başarılı bir sonuca ulaşmak istediğinden sözleşmenin geçerli olduğu süre boyunca birlikte çalışacaktır. Toplantının hedefleri şunları kapsamaktadır:

- sözleşmeye müdahil herkesin görevleri ve sorumluluklarının anlaşılması;
- uygulama ve/veya proje planının görüşülmesi;
- sözleşmenin yürütülmesini etkileyen konuların görüşülmesi;
- kontrol mekanizmalarının görüşülmesi.

Bu toplantının ilişki yönetimi açısından önemli olmasına karşın, toplantının şartname veya diğer gereksinimlere ya da sözleşme koşullarına ilişkin değişiklikler yapılması hususunda bir fırsat olarak görülmemesi gereklidir. Olmazsa olmaz bir durumla karşılaşılması halinde, bu konular bu amaçla sözleşmede tayin edilen, üzerinde önceden mutabakata varılan usuller uyarınca ve Kamu Alımları Direktifi¹ çerçevesinde müsaade edilen sözleşme değişiklik hükümlerine uygun olarak ele alınacaktır (aşağı bakınız).

Devamlı sözleşme yönetimi: Müteşebbis sözleşmeyi üzerinde mutabık kalınan kapsamda uygulayacaktır. Bu husus ihale makamına mallar ve malzemelerin teslim edilmesi veya hizmetlerin sağlanması veya yapım işlerinin gerçekleştirilmesini kapsayabilmektedir. Önemli işlevlerden biri taraflardan her birinin tespit edilir edilmez sorunları dile getirmesinin ve bu şekilde, diğer tarafın bu sorunları ciddiye alması ve ivedi şekilde ele almasının sağlanmasıdır. Devamlı sözleşme yönetimi aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli faaliyetlerin idaresini kapsamaktadır:

- değişiklik kontrolü
- ücretler ve masrafların izlenmesi
- sipariş prosedürleri
- alım ve kabul prosedürleri
- ödeme prosedürleri
- bütçe prosedürleri
- kaynak yönetimi ve planlaması

¹ 2004/18/EC sayılı Direktifi yürürlükten kaldıran 2014/24/EU sayılı ve 26 Şubat 2014 tarihli Kamu Alımları Direktifi.

- operasyonel raporlama ve yönetim raporlaması
- varlık yönetimi
- ilerleme toplantıları.

İhale makamlarına yukarıda belirtilen faaliyetlere ilişkin standart prosedürlerinin bulunması ve standart prosedürlerin yetersiz veya kifayetsiz kalabileceği büyük çaplı ya da karmaşık sözleşmeler ile ilgili olarak diğer yetkili makamların tavsiyelerine başvurması önerilmektedir.

Sorun kaydı: Sorun kaydı sözleşmenin uygulanması esnasında ortaya çıkan sorunların kaydedilmesi ve yönetilmesi açısından faydalı bir mekanizmadır. Sorun kaydında tespit edilen sorunlarla birlikte bu sorunların ele alınmasına yönelik olarak gerçekleştirilen eylemler kaydedilmektedir. Bu şekilde çözülemeyen sorunlara yönelik olarak sözleşmede bir ihtilaf çözüm prosedürünün hükme bağlanması gereklidir.

Gözden geçirme toplantıları: Sözleşme tarafları arasındaki gözden geçirme toplantıları bilhassa bir sözleşmenin karmaşık bir mahiyeti olduğunda veya sözleşme birkaç yıla yayıldığında, bu sözleşmenin kontrol altında tutulmasının pratik yöntemlerinden biridir. Gözden geçirme toplantılarının (varsa) sıklığı ve kapsamı sözleşmenin mahiyetine dayalı olarak farklılık gösterecektir. Gözden geçirme toplantıları sözleşmenin yürütülmesi esnasında sözleşme tarafları arasında kullanılacak faydalı iletişim yöntemlerinden biridir ve gözden geçirme toplantılarının yapılmaması sonucu olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Toplantılara iyi bir hazırlık yapılması, toplantılarda önemli konulara odaklanılması ve toplantıların çok fazla zaman almaması gerekir.

Gözden geçirme toplantılarının diğer faydalanıcılar veya paydaşlar için değil, sözleşme tarafları için bir görüşme ortamı olması amaçlanmaktadır. Büyük çaplı altyapı projelerinin söz konusu olduğu bazı hallerde, diğer faydalanıcılar veya paydaşlara projenin mevcut performansı hakkında danışılmaktadır veya bilgi verilmektedir. Bu süreç gözden geçirme toplantılarından ayrı bir süreçtir.

Sözleşme performansına ilişkin kontroller: Kontrol hayati önem taşımaktadır, ancak ölçme yapılmaksızın kontrol yapılması imkansızdır. Bu nedenle, açık ve etkili bir sözleşme performansı ölçümü gereklidir. Kontrollerin:

- sözleşmenin özünüyle tam alakalı olması;
- müteşebbis ve ihale makamı tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi;
- ölçülebilir olması;
- uygulama açısından makul olması;
- maliyetten daha fazla fayda sağlama konusunda güvenilir olması;
- sert ve yumuşak tedbirleri yansıtabilmesi;
- faydalı bilgi sağlama hususunda uygun olması gerekir.

Yüksek düzeyde ve/veya özet düzeyinde zamanında raporlama geç kalınmış doğru bir bilgilendirmeden çok daha etkilidir. Elde edilen bilgilerin kendiliğinden veya kararlar ve faaliyetlere dayanak oluşturacak bilgiler sağlamak üzere işlenebilmesi açısından faydalı olması önemlidir. İhale görevlilerine yalnızca bilgi elde etme ve raporlamanın mümkün olması nedeniyle gerçekleştirilen çok sayıda kontrolden ziyade az sayıda etkili kontrolün gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir.

Sözleşme performansına ilişkin kontrollerin ihale bir istekli üzerinde bırakılmadan önce sözleşme ihtiyaçları belirlenirken ve sözleşme sonuçlarına karar verilirken ihale sürecinin erken bir safhasında dikkate alınması ve uygulanması gerekmektedir. Diğer hususlar ve örnekler için bkz. SIGMA Kamu Alımları Dosyası 21, *Performans Ölçümü*.

Hizmet seviyesi anlaşmaları: Hizmet seviyesi anlaşmaları sözleşme kontrolü sağlanmasına ilişkin mükemmel yöntemlerden biridir. Hizmetlere ilişkin gereken ve üzerinde mutabık kalınan kalite ve sunum gereksinimlerinin açık bir şekilde belirtilmesi suretiyle, hem ihale makamı hem de müteşebbis hizmetlerin sunum ve desteği hususunda hangi hedeflerin yakalanması gerektiğini bilip anlamaktadır. İşleme kapasitesi, müsaitliği, teknik sorunlar arasındaki ortalama süre veya enerji tüketimi gibi hususlar açısından gereksinimlerin ifade edilebileceği ekipman veya hizmet performansı açısından da benzer yaklaşımlar uygulanabilmektedir. Gereklî hizmet seviyeleri ve, bu bağlamda, sağlanacak hizmete ilişkin beklenen performans ve kalitenin yanı sıra düşük performansın sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bir anlaşmanın oluşturulması gerekir. Bu gereksinimler sözleşmeye (çoğunlukla ekler halinde) derç edilmektedir ve performans ölçüm kontrollerine dahil edilmektedir. Performans kontrollerinde olduğu gibi, bu hizmet seviyelerinin de çeşitli alternatifler ve bunların maliyetleri ile faydalarının incelendiği ve isteklilerden ne istendiğine ve, nihai olarak, ihalenin üzerinde bırakılacağı yükleniciye dair bir karar alındığı erken bir ihale aşamasında belirlenmesi gerekir.

Risk ve risk yönetimi: Risk sonucun belirsizliği (olumlu bir fırsat veya olumsuz bir tehdit) olarak tanımlanabilmektedir. Sözleşme yönetimi alanında, "risk yönetimi" terimi bir sözleşmenin yürütülmesini etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve kontrol edilmesi için gereken tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Sözleşme yönetimine ilişkin çoğu risk müteşebbisin yükümlülüklerini yerine getirememesi veya tatmin edici bir kalitede yerine getirememesi ile ilgilidir.

Bu riskler şunları kapsayabilmektedir:

- müteşebbisin kapasitesinin olmaması;
- müteşebbisin kilit personelinin başka işlerde görevlendirilmesinin gerçekleştirilen yapım işleri veya sağlanan hizmetlerin kalitesini düşürmesi;
- müteşebbisin ihalenin alınmasından sonra farklı iş alanlarına odaklanması sonucunda düzenleme açısından ihale makamına yönelik katma değerin azalması veya malların teslimatı veya yapım işlerinin gerçekleştirilmesini etkilemesi;
- müteşebbisin mali durumunun ihalenin alınmasından sonra kötüye gitmesi sonucunda müteşebbisin satın alınan mallara veya hizmet seviyesine ilişkin üzerinde mutabık kalınan kalite gereksinimlerini yerine getirme kabiliyetinin tehlikeye girmesi;
- mallar veya hizmetlere ilişkin talebin beklenenden çok daha yüksek olması ve müteşebbisin taleple başa çıkamaması;
- bir hizmete yönelik talebin çok düşük kalması sonucunda ölçek ekonomilerinin kaybedilmesi ve işletme maliyetlerinin ölçsüz şekilde yükselmesi;
- ihale makamında ihale konusunda bilgili olan personelin tayininin çıkması veya kurumdan ayrılması sonucunda ilişkinin zayıflaması;
- müteşebbisin kontrolü dışındaki faktörlerin malların teslimatı veya hizmetlerin sunulmasını olumsuz yönde etkilemesi; örneğin, bir doğal afet nedeniyle tesislere erişilememesi;
- ihale makamının sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirememesi.

Algılanan ve tahmin edilen risklerin ihaleye hazırlanırken önceden belirlenmesi gerekir ve ardından, söz konusu risklere ihale dokümanlarında değinilebilecek, açık ve uygun bir sorumluluk paylaşımı belirtilebilecek ve sonuçların kabul edildiği ve anlaşıldığı ifade edilebilecektir.

Sorunlu bir durumda ihale görevlilerine yardımcı olabilecek faktörlerden biri ihale görevlilerinin müteşebbis ile kurduğu ilişkidir. İlişkinin iyi, açık, adil ve dürüstlüğe dayanan bir ilişki olması halinde, normal çalışma ilişkileri ve kontrol mekanizmaları vasıtasıyla bir risk tespit edildiğinde erken uyarı yapılması sağlanabilmektedir. İlişkinin iyi olmaması halinde, müteşebbis sorunu saklama girişiminde bulunabilecek ve bunun sonucunda, normalde daha büyük bir risk meydana gelebilecektir.

Değişiklikler: Sözleşme kayıt ve koşullarında sözleşme süresince müsaade edilen değişikliklerle başa çıkılmasına yönelik mekanizmalara yer verilmesi gerekir. Kur dalgalanma hükümleri ve fiyat endeksleme hükümleri bir değişiklik yapma gereksiniminin sözleşme kayıt ve koşulları dahilinde öngörülebileceği ve ele alınabileceği yaygın örneklerdir.

İhale makamlarının bilhassa önceden üzerinde mutabık kalınan ve sözleşmeye bağlı şeffaf maliyet değişikliği mekanizması dışında üzerinde mutabık kalınan bir sözleşmede değişiklik yapılma ihtimalini değerlendirirken çok dikkatli olması gerekmektedir. Sınırlı sayıdaki istisnalardan birinin geçerli olmaması halinde, bir sözleşme değişikliği sonucunda yeni bir ihalenin verilmesi gibi kayda değer bir tehlikenin ortaya çıkma durumu bulunmaktadır. Değişikliklerin büyük çaplı olması ve yeni bir ihalenin verilmesine yol açması halinde, bu yeni ihalenin Kamu Alımları Direktifi'ne uygun olması gerekir. Değişikliklerin yeni bir ihalenin verilmesi anlamına geldiği durumlarda, Kamu Alımları Direktifi, Sektörler Direktifi² veya İmtiyaz Sözleşmeleri Direktifi'nin³ hükümlerine uygun hareket edilmemesi hukuk dışı bir şekilde ihalenin doğrudan bir isteklinin üzerinde bırakılması olarak nitelendirilebilmektedir. Sözleşme değişikliklerine ilişkin daha fazla bilgi için, bkz. SIGMA Kamu Alımları Dosyası 38, *Sözleşme Değişiklikleri*.

Bilhassa yapım işlerine yönelik olarak yaygın biçimde kullanılan birtakım standart sözleşmelerin mahiyeti gereği, ihale makamının ihale konusunun mahiyeti, niceliği ve niteliğini değiştirmesini sağlayan açık ve kapsamlı hükümler bulunmaktadır. Sözleşme yönetimi açısından değerlendirildiğinde, sözleşmenin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan değişen durumların şeffaf, verimli bir şekilde ve uygun zamanda ele alınabilmesi avantajlı bir durumdur. Bu durum bu sözleşme türünün kullanımına ilişkin iyi sebeplerden biridir, ancak muhtemel değişikliklerin en alt düzeye indirilmesi için, ihale makamının sözleşme kapsamını eksiksiz bir şekilde hazırlaması ve mantıklı, ayrıntılı ve düzgün bir tasarım ortaya çıkarması önem arz etmektedir. Bunun mümkün olmaması halinde, farklı bir ihale ve sözleşme stratejisinin kullanılması gerekir. Bunun yapılmaması halinde, yukarıda atıfta bulunulan usuli ve hukuki sorunların ortaya çıkmasının yanında taraflar ve ihale sürecinin bütünlüğü sorgulanabilecektir.

Ödeme: Müteşebbislere ödeme yapılması kendi başına bir kontroldür, ancak ihale makamlarının ihale sürecinin bu aşamasında sahip olduğu yetkinin işlerini tamamlayan müteşebbislere yapılacak ödemenin haksız yere geciktirilmesi veya durdurulmasına yönelik olarak kullanılmaması gerekir. Bunun yapılması durumunda, müteşebbis ve ihale makamı arasındaki ilişki zarar görecektir. İhale makamının bakış açısından, ödeme sürecinin üç aşaması bulunmaktadır:

- 1) ödeme talebinin alınması;
- 2) eşleştirme ve yetkilendirme;
- 3) fonların aktarımı.

² 2004/17/EC sayılı Direktifi yürürlükten kaldıran 2014/25/EU sayılı ve 26 Şubat 2014 tarihli su, enerji, ulaştırma ve posta sektörlerindeki kuruluşlar tarafından yapılan alımlar hakkında Direktif.

³ 2014/23/EU sayılı ve 26 Şubat 2014 tarihli İmtiyaz Sözleşmeleri Direktifi.

Bir Üye Devletin ulusal mevzuatı uyarınca alt yüklenicilere doğrudan ödeme yapılmasına ilişkin bir seçenek sağlanması durumunda, ihale makamlarının ödeme sürecinde bu seçeneği dikkate alması gerekir.

Eşleştirme ödemenin talimata ve sözleşme kayıt ve koşullarına uygun olduğuna ve mallar, yapım işleri veya hizmetlerin, sözleşme performansına ilişkin kontrollerde gösterildiği üzere, fiilen sağlandığı veya gerçekleştirildiğine dair bir doğrulamayı kapsamaktadır.

Kapanış: Kapanış safhasının hedefi ihale makamının satın almış olduğu malların teslimatı, yapım işlerinin gerçekleştirilmesi, malzemeler ve hizmetlerin teslimatından memnun olmasını sağlamaktır. Kapanış aşaması genelde sözleşme sonrası gözden geçirme ve tüm ihale sürecinin sürekli geliştirilmesi ile bağlantılı olarak yürütülecektir. Bu süreçte hem ihaleyi gerçekleştiren kişi hem de sözleşmeyi yöneten kişinin yanı sıra bağımsız gözden geçirme uzmanları da yer alabilir. Bu süreç ihale makamının ihale ve alım ekiplerinin proje ile ilgili olarak nasıl performans gösterdiğini belirlemek ve geleceğe yönelik hangi derslerin alındığını gözden geçirmek açısından bir fırsat sunmaktadır.

Fiili fiziksel çalışmanın tamamlanması veya malların teslim edilmesi, sözleşmenin tam anlamıyla tamamlandığı anlamına gelmemektedir. Sözleşmenin gerçekten tamamlanması için, bir garanti, muhafaza veya hasar sorumluluğu süresinin sona ermesi gerekebilmektedir. Buna karşın, bu noktaya ulaşılan kadar tamamlanacak çeşitli aşamalar bulunmaktadır. Her ihale uygulamasında bu aşamaların tamamına gerek olmayacaktır ve ihale makamlarının sözleşmenin kendine özgü gereksinimlerinin yerine getirildiği bir süreci seçmesi gerekmektedir.

Kapanışa geçilmesini sağlayan nihai aşamalar örneğin şu aşamaları kapsayabilmektedir:

- Tamamlanan gereksinime ilişkin ortak denetim.
- **Yapılacak işler listesi:** Denetim esnasında, grup bir "yapılacak işler" listesi hazırlayacaktır. Yapılacak işler tamamlanan gereksinim veya sağlanan hizmetin işlevleri üzerinde kayda değer bir etkisi bulunmayan küçük çaplı eksikliklerdir. Yapılacak işler listesi müteşebbise iletilmektedir ve bu küçük kusurların düzeltilmesi için gerçekçi tarihler üzerinde mutabakata varılmaktadır. Bir yapılacak işler listesindeki unsurlara ilişkin örnekler şu şekildedir:
 - müteşebbisler tarafından sağlanan dokümanlardaki basım hataları;
 - bir binada kapanmayan pencereler;
 - bir pilot eğitim programındaki katılımcıların hazırladığı bir geliştirme listesi;
 - düzgün bir şekilde silinmeyen ve yeni veri göstermeyen yazılım pencereleri.
- **Nihai belgelerin tamamlanması ve saklanması:** Yapım işi ihaleleri başta olmak üzere her türlü ihalede, asıl ihaledeki tüm gereksinimlerin ve bunlara ilişkin olarak üzerinde mutabık kalınan değişikliklerin açıklandığı çizelgeler, şartnameler, listeler, veri dosyaları, çizimler ve dokümanların yanı sıra fiili olarak sağlanan unsurun özelliklerinin (örneğin, bir yapım işi ihalesine yönelik "uygulama çizimleri") kayıtlarının eksiksiz olarak tutulması önem arz etmektedir. Bu gereksinimin iki sebebi bulunmaktadır: (1) müteşebbisin garanti, muhafaza veya hasar sorumluluğu süresi dahilinde gerekli her türlü eylemi yönetebilmesi gereklidir ve (2) yapım işlerinin bakımının düzgün bir şekilde yapılması ve sonrada muhtemel değişikliklerin gerekmesi halinde, değiştirilen tasarıma dayanak oluşturacak tüm bilgilerin mevcut olmasını temin etmek üzere, ihale makamının ayrıntılı tasarım ve şartnamelere ilişkin tüm bilgilere eksiksiz olarak bulundurması gerekir. Bazı sektörlerde, nihai işletmeden çıkarmaya kadar tesisin kullanım süresine ilişkin ayrıntılı kayıtlar tutulmasına yönelik yasal gereksinimler bulunabilmektedir.

- **İşletmeye alma ve testlerin tamamlanması:** Gerekmesi halinde, işletmeye alma ve testlerin yapım işleri (bina veya köprü), ekipman (araç, bilgisayar sistemi veya fotokopi makinesi) veya hizmetlerin (araç veya hava taşıtı hizmeti) mülkiyetinin ihale makamına geçirilmesi sürecinin ayrılmaz bir parçası olması gerekir. Bu sürecin amacı, ilgili unsurun aslen belirtilen amaca uygun olmasını sağlamak üzere, bu unsurun kullanımı hususunda karşılaşılan ilk sorunların ortadan kaldırılmasıdır. Karmaşık projeler açısından bakıldığında, bazı durumlarda, bu sürecin her iki tarafla yürütülmesine yönelik olarak bağımsız bir işletmeye alma mühendisi görevlendirilebilecektir.
- **Devir/ihale makamının kabulü:** Bu prosedür, müteşebbisin tamamladığı unsurun kabul edilmesine ilişkin resmi bir prosedürdür ve dokümanlarda tüm test ve işletmeye alma verileri, işletme ve bakım kılavuzları ve çizimlere yer verilmesi gerekir.
- **Garanti, muhafaza veya hasar sorumluluğu süresi:** Sözleşme kayıt ve koşullarında garanti, muhafaza veya hasar sorumluluğu süresine ilişkin bir hükme yer verilecektir. Bu süre ihale makamı tarafından yayımlanan gereksinimler ve şartnamelere göre farklılık gösterecektir. Buna karşın, bu süreç sözleşme dokümanında belirtildiği üzere kusurlu parçaların değiştirilmesi veya düzeltici eylemleri kapsayacaktır.
- **Nihai belgenin ibrazı:** Uygunluğuna göre, projenin tam anlamıyla tamamlandığı gösteren bir nihai belge ibraz edilebilecektir.
- **Nihai hesaplar üzerinde mutabık kalınması ve ödemelerin yapılması:** Nihai belge ibraz edildiğinde, vadesi gelmiş hiçbir ödemenin kalmaması gerekmektedir ve ihale görevlisinin nihai hesaplar üzerinde mutabakata varılmış olduğunu ve tüm ödemelerin yapılmış olduğunu kontrol etmesi gerekir. İhale makamı müteşebbisin alt yüklenicilerin ödemelerini yapıp yapmadığını kontrol etmek isteyebilecektir.
- Kesin teminatlar, pay akçeleri veya diğer teminat türlerinin çözülmesi.
- Sözleşmenin resmi olarak sonu.

Not: Gizlilik anlaşmaları gibi bazı sözleşme hükümleri sözleşmenin tamamlanmasının ardından da geçerliliğini koruyabilmektedir.

Sözleşme sonrası performans gözden geçirmesi ve sürekli geliştirme

Performans gözden geçirmesi mallar, yapım işleri, malzemeler ve hizmetlerin performansının teklif edilen, belirtilen ve üzerinde mutabık kalınan kriterler çerçevesinde karşılaştırılmasıdır. Halihazırda belirtildiği üzere, ölçme sözleşme sürecinin hayati unsurlarından biridir, ancak sözleşme tamamlandığında ve ihale makamları başka bir projeye başladığında, bu husus bazen unutulmaktadır. Büyük çaplı bir ihalede, sözleşme sonrası gözden geçirme süreci her zaman uygun bir araç özelliği taşımaktadır.

Sürekli geliştirme süreci kapsamında, ihale süreci ve satın alınan mallar, yapım işleri, malzemeler ve hizmetler irdelenmektedir ve gelecekteki ihaleler açısından faydalı olabilmesi açısından geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmektedir. Bir sözleşme sonrası gözden geçirme sürecinin amacı ihalenin aslen planlanan faydaları sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesidir. Ayrıca, çıkarılan derslerin kaydedilmesi, en iyi uygulamalardan istifade edilmesi ve müteşebbisin ve tüm proje yönetimi ekibinin performansının gelecekte benzer bir proje gerçekleştirildiğinde başvurulmak üzere kaydedilmesi de önemli fırsatlardan biridir.

Ek bilgi

Yayınlar

SIGMA (2015), *Kamu İhale Eğitim Kitapçığı – G Modülü*, OECD Publishing, Paris, <http://www.sigmaweb.org/publications/public-procurement-training-manual.htm>

Kamu Alımları Dosyaları

<http://www.sigmaweb.org/publications/key-public-procurement-publications.htm>

SIGMA (2016), *Performans Ölçümü*, Dosya 21, OECD Publishing, Paris