

# gündem

SAYI 3 MART 2006

**Türkiye Mütcaahhitler Birliği Başkanı  
M. Erdal EREN**

**Geçmişin Birikimleriyle  
Geleceği İnşa Ediyoruz**



# Teşekkürlerimizle...

**TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ**  
**09 Nisan 2004 - 05 Nisan 2006**

## **YÖNETİM KURULU**

### **Başkan**

**M. Erdal EREN**

### **Başkan Vekilleri**

Emre AYKAR

Yaşar EREN

Ali KANTUR

Emin SAZAK

### **Üyeler**

Erhan BOYSANOĞLU

Adnan ÇEBİ

T. Levent GÜRAY

Celal KOLOĞLU

Cengiz KÖKSAL

Ümit ÖZDEMİR

M. Kemal TANKAL

M. Necati YAĞCI

## **DENETLEME KURULU**

### **Üyeler**

Kemal Yavuz BATUM

Celal SEVER

Emin Nazim USLUEL

## **YÜKSEK DANIŞMA KURULU**

### **Başkan**

Gönül TALU

### **Başkan Vekili**

Mithat YENİGÜN

### **Üyeler**

Mehmet AYDINER

Ahmet ÇELİK

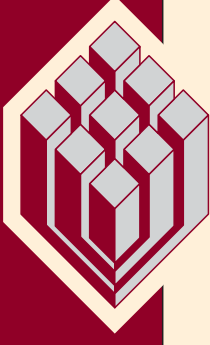
Nihat ÖZBAĞI

Yaşar ÖZKAN

Mehmet SERT

Erol ÜÇER

İdris YAMANTÜRK



## GEÇMİŞİN BİRİKİMLERİYLE GELECEĞİ İNŞA EDİYORUZ



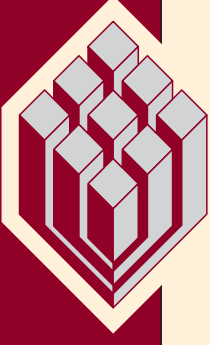
2005 yılına ulusal ve uluslararası boyutlarıyla inşaat sektörü ve Türkiye Müteahhitler Birliği olmak üzere iki farklı açıdan bakmak ve önemli olduğuna inandığım bazı gelişmeleri "TMB Gündem" in değerli okurlarıyla paylaşmak istiyorum.

Türk inşaat sektörü uzun süren bir küçülme döneminden sonra 2005'in ilk 9 aylık döneminde %19,7 ile en yüksek büyümenin gerçekleştiği sektör olmuştur. Büyüme bireysel tasarrufların konut sektörüne yönelmesinden kaynaklanmıştır. Döviz kurları ile reel faizdeki gerileme ve beraberinde uzun vadeli konut

kredilerinin cazibesi bu süreci hızlandıran faktörlerdir. 2006'da uygulanacak olan "Mortgage Sistemi" nin, ekonomik istikrarın sürmesi halinde sektörümüzdeki canlılığın en azından bir süre daha devamını sağlayabileceği düşünülmektedir. Ancak uzun vadede sürdürülebilir ve sektörümüzde faaliyet gösteren firmaların tümünü rahatlatacak bir büyümenin sinai yatırımlar ile altyapı yatırımları da canlanmadıkça mümkün olamayacağı açıktır. Bunlara rağmen, konut yapımcılarının sektöre girdi üreten imalat sanayinin ve istihdamın mevcut konut talebi artışından olumlu etkilendikleri kuşkusuzdur.

2005'in önemli bir gelişmesi de yurtdışında alınan iş tutarının 2003'ün neredeyse 3 katı olmak üzere 9,3 Milyar Dolar'a ulaşmış olmasıdır. Başarının %90'ı geçmişte de olduğu gibi TMB üyelerine aittir. Halen 80'in üzerinde TMB üyesi firma yurtdışında faaliyet göstermektedirler. "Engineering News Record" adlı uluslararası sektör dergisi tarafından her yıl yapılmakta olan değerlendirme çerçevesinde 2005'de dünyanın en büyük 225 müteahhitlik firması arasında 14 Türk firması yer almıştır. Bu firmaların tümü TMB üyeleridir.

**2005 yılında uluslararası ilişkilerde kaydedilen en önemli gelişme AB müzakere sürecinin başlamış olmasıdır. Türkiye Müteahhitler Birliği, AB üyeliğinin ülkemiz için taşıdığı önemin bilincindedir ve bu konuda üzerine düşen görevleri yerine getirmek için her türlü çabayı göstermiştir. Ancak, içinde bulunduğumuz aşamada daha önce de çeşitli vesilelerle dile getirdiğimiz bir konunun altını tekrar çizmek ve iş bitirme sürelerinin 5 yıla indirilmesi başta olmak üzere Kamu İhale Yasası'nda yapılmak istenen bazı değişikliklerin Türk müteahhitliğinin kaderini belirleyecek kadar hayati öneme sahip olduğuna dikkat çekmek gerektiğini duyuyorum.**



16 Haziran 2005'de Türkiye Mütahhitler Birliği'nin de üyesi olduğu Avrupa İnşaat Sanayi Federasyonu FIEC'in 100. Yılı kutlanmış bu vesileyle yayınlanan "FIEC Sürdürülebilirlik İlkeleri" ne TMB de imza atmıştır. İmzamız; Birliğimizin ve üyelerimizin inşaat sektöründe ekonomik yönden verimli, topluma karşı sorumlu ve çevreye saygılı bir gelişmenin sağlanabilmesi için paylarına düşen sorumlulukları yerine getireceklerinin taahhüdü anlamını taşımaktadır.

**Geçtiğimiz dönemde, Birliğimizin gündeminde uzunca bir süre yer almış konulardan bazılarında memnuniyet verici gelişmeler kaydedilmiştir.** Bunlar: Teminat Mektubu Garanti Fonu kurulmasına ilişkin olarak Başbakanın talimatıyla başlatılmış olan çalışma; Kurumlar Vergisi oranının %20'ye indirilmesi kararı; yurtdışı müteahhitlikte ihtiyaç duyduğumuz Akreditasyon Sisteminin altyapısını oluşturmak üzere "Yurtdışı Müteahhitlik ve Teknik Müşavirlik Hizmetleri Rejimi Karar Taslağı"nın Bakanlar Kuruluna, yurtiçinde müteahhitlik yapacak olanların yetkinliğinin denetimi için 40 milletvekili tarafından hazırlanmış olan kanun teklifinin ise TBMM'ye sunulmuş olması; hükümetin inşaat sektörünün istihdam potansiyelinin önemini kavramışlığı ve sektördeki büyümeyi "Mortgage" Yasasını uygulamaya koyarak sürdürmekteki kararlılığıdır. Stopaj oranının indirilmesi gibi bizleri direkt olarak ilgilendiren düzenlemelerle ilgili beklentilerimiz ve söz konusu yasal düzenlemelerin maddelerine ilişkin öneri ve eleştiri hakkımız saklı kalmak kaydıyla, siyasetçiler ile bürokratların ihtiyaçları gidermek için yola çıkmış olmalarının önemli olduğuna inanıyoruz. Özel sektör yatırımlarının canlanması ve AB sürecinde beklenen yabancı sermaye girişinin gerçekleşebilmesi için işgücü maliyetlerinin düşürülmesi başta olmak üzere vergi yükünü hafifletici diğer önlemlerin de alınması gerektiği kuşkusuzdur. TMB bu yöndeki girişimlerini sürdürmektedir.

**2005'te, hem Türk inşaat sektöründe** hem de Birliğimizin kurumsal belleğinde derin izler bırakacağına inandığım en önemli faaliyetimiz "TMB Kurum Tarihi Araştırması" nın tamamlanmış ve Genel Kurulumuz öncesinde "İnşaatçıların Tarihi - Türkiye'de Müteahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Mütahhitler Birliği" başlıklı bir kitap halinde yayınlanmış olmasıdır.

**Eğitim programlarımızı çeşitlendirmemiz ve uluslararası deneyim sahibi yabancı uzmanlardan eğitici olarak yararlanmaya başlamamız üyelerimizin bu programlara gösterdikleri ilgiyi büyük ölçüde arttırmıştır.** Şubat 2005 - Şubat 2006 dönemindeki 6 eğitim seminerimize 247 kişinin katılmış olması bizi memnun etmiştir.

**2006, seçim sürecinin başlaması nedeniyle ülkemiz için bir çok yönden önemli bir yıl olacaktır.** Türkiye Mütahhitler Birliği bu süreçte yaşanacakların ülke yararı doğrultusunda işlemesi için takip ve uyarı görevini yerine getirmeye devam edecektir.

**2006 Birliğimiz için de seçim yılıdır. Genel Kurulumuzu takiben sorumluluklarımızı yeni yönetim kurulumuza devretmiş olacağız.** TMB bayrağını önümüzdeki dönemde taşıyacak olan arkadaşlarımızın başarılı olmaları için hep birlikte çaba göstermeye devam edeceğiz.

**Geçmişimizin birikimlerini geleceğimizin mimarlarına aktarmanın en önemli görevlerimizden olduğuna, Türkiye Mütahhitler Birliği'nin yoluna her zaman bu bilinç içerisinde ve üyelerinin başarılarından aldığı güçle devam edeceğine inanıyorum.**

Saygılarımla

**M. Erdal EREN**

Türkiye Mütahhitler Birliği Başkanı

# TMMB

## gündem

Yılda bir yayınlanan ücretsiz dağıtılan sektörel ve mesleki dergi

Sayı: 03 Tarih: Mart 2006

**Türkiye Müteahhitler Birliği Adına Sahibi**  
M. Erdal EREN

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü**  
Haluk BÜYÜKBAŞ

**Yayın Koordinatörü**  
Leyla ÖZHAN

**Yayın Hazırlık Grubu**  
Murat METE  
Sinan ALPAY

**Grafik Tasarım**  
STB Tasarım Hizmetleri

**Baskı**  
REKMAV

**Dağıtım**  
**Türkiye Müteahhitler Birliği**  
Nihal HASKATAR

**Reklam ve Abonelik**  
Ücretsiz dağıtılan bir dergidir  
Bağış karşılığında reklam kabul edebilir

**İletişim**  
Türkiye Müteahhitler Birliği  
Ahmet Mithat Efendi Sokak 21  
06550 Çankaya - ANKARA  
Tel. 0 312 4414483  
Faks.0 312 4400253  
www.tmb.org.tr  
tmb@tmb.org.tr

Tüm yayın hakları Türkiye Müteahhitler Birliğine ait olup yazılar iktibas edilemez.

Reklamların sorumluluğu firmalara, yazılardaki ve söyleşilerdeki görüşler sahiplerine aittir.

## İÇİNDEKİLER

<b>BAŞKANIN SUNUŞU</b>	<b>1</b>	
<b>SİZE HALKIM ADINA, MİLLETİM ADINA, DEVLETİM ADINA VE KENDİM ADINA MİNNET VE ŞÜKRANLARIMI SUNUYORUM</b> Süleyman DEMİREL, T.C. Dokuzuncu Cumhurbaşkanı	<b>4</b>	
<b>YORUM - ANALİZ</b>	<b>İNŞAAT SEKTÖRÜ - TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ VE GEÇMİŞTEN, GELECEĞE BAKIŞ</b> Haluk BÜYÜKBAŞ	<b>8</b>
	<b>MORTGAGE SİSTEMİ</b> Doğan CANSIZLAR	<b>13</b>
	<b>VERGİ SİSTEMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI</b> Osman ARIOĞLU	<b>15</b>
	<b>TÜRK VERGİ SİSTEMİNİN SORUNLARI VE TMMB'NİN GİRİŞİMLERİ</b> Mehmet F. ÖKTEN	<b>20</b>
	<b>2005 YILINDA İNŞAAT SEKTÖRÜ</b> Doç. Dr. Erhan ASLANOĞLU	<b>26</b>
<b>İNŞAAT - AVRUPA</b>	<b>ORTA VE DOĞU AVRUPA ÜLKELERİNDE (CEEC) KAMU - ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI (PPP)</b> Frank KEHLENBACH	<b>32</b>
	<b>AVRUPA İNŞAAT SEKTÖRÜNDE GELECEĞİN ARAŞTIRMA VE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME İHTİYAÇLARI</b> Avrupa Yapı Araştırması Enstitüleri Ağı (ENBRI) Çeviri: Leyla ÖZHAN	<b>36</b>
<b>TMMB'DEN KISA KISA</b>	<b>SON BİR YILDAN KESİTLER</b>	<b>42</b>
		
<b>TMMB EĞİTİM FAALİYETLERİ</b>	<b>21. YÜZYILDA TÜRK MÜTEAHHİTLERİNİN ULUSLARARASI MÜTEAHHİTLİK HİZMETLERİNDEKİ BAŞARILARINDA FİDİC SÖZLEŞME ŞARTLARININ ÖNEMİ</b> David HESLETT	<b>50</b>
	<b>RİSK YÖNETİMİ VE BASEL II'NİN KREDİ KULLANANLARA ETKİLERİ</b> Reha UZ	<b>52</b>
	<b>BİRLİKTE ÇALIŞAN AİLE BİREYLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR</b> Haluk ALACAKLIOĞLU	<b>55</b>
	<b>TÜRKİYE'DE ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR</b> Murat KURAL, Kaan KIRTAY	<b>60</b>
	<b>HERŞEY KONTROL ALTINDA !</b> İdil TÜRKMENOĞLU	<b>62</b>
	<b>"STRES YÖNETİMİ"</b> Prof. Dr. Üstün DÖKMEN	<b>66</b>
<b>BASIN - YAYIN</b>	<b>BASINDA TMMB</b>	<b>68</b>
	<b>TMMB YAYINLARI 2004-2005</b>	<b>72</b>

“MEDENİYET DENEN ŞEYİ YAPAN SİZLERE  
BİRİSİNİN TEŞEKKÜR ETMESİ LAZIM.

SANIYORUM Kİ BU GÖREV BANA DÜŞÜYOR.

SİZE HALKIM ADINA, MİLLETİM ADINA,  
DEVLETİM ADINA VE KENDİ ADIMA MİNNET  
VE ŞÜKRANLARIMI SUNUYORUM ”

Süleyman DEMİREL  
T.C. Dokuzuncu Cumhurbaşkanı

Bugün  
Türkiye'nin bir  
imar ve inşa  
gücü var;  
dünya imar ve  
inşa güçleri  
içerisinde  
10'uncusu. Bu  
gurur verici  
değil mi  
Türkiye  
Cumhuriyeti  
için?

22 Mart 2006'da Türkiye Mütahhitler Birliği'nin “İnşaatçıların Tarihi - Türkiye'de Mütahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Mütahhitler Birliği” adlı kitabının tanıtımı amacıyla düzenlenmiş olan toplantıda T.C. Dokuzuncu Cumhurbaşkanı Sayın Süleyman DEMİREL tarafından yapılmış olan konuşmanın metni aşağıda sunulmaktadır.

**Türkiye Mütahhitler Birliği Başkanı M. Erdal EREN:**

“İnşaatçıların Tarihi” konulu bir toplantı yaparken, özellikle son 50 yılda hayata geçirdiğimiz en önemli eserlerde imzası bulunan Dokuzuncu Cumhurbaşkanımız tabii ki şeref konuğumuz olmalıydı. Hepinizin tahmin ettiği gibi hiç tereddüt etmeden katılmayı kabul ettiler. Şimdi de lütfedip sizlere, bizlere hitap etmeleri için kendilerine kürsüyü arz ediyorum efendim.

**T.C. Dokuzuncu Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL:**

Değerli Misafirler,

Hepinizi sevgiyle saygıyla selamlıyorum.

Türkiye Mütahhitler Birliği'nin böylesine güzel bir toplantıya beni de davet etmiş olmasından dolayı kendilerine, Sayın Erdal Eren ve arkadaşlarına teşekkür ediyorum.

Türk mütahhitliğinin, Türk inşaatçılığının tarihinin yazılması fikrinden dolayı kendilerini kutluyorum ve Türk Tarih Vakfının uzmanlarını da tebrik ediyorum. Meydana getirdikleri eserin içine bakmadan çok güzel bir eser olduğu kanaatindeyim. O hissi, esasen burada verilen kısa izahattan da almış bulunuyorum.

Ziya Paşa, “Diyar-ı Küfrü gezdim, beldeler, kaşaneler gördüm; dolaştım Mülk-ü İslamı viraneler gördüm” demiş. Türkiye Cumhuriyeti'nin, Büyük Atatürk'ün kurduğu Türkiye Cumhuriyeti'nin ve bu Cumhuriyet'in kurucusu Büyük Atatürk'ün en başta gelen hedefi, kendi ülkesine viraneler ülkesi, harabeler ülkesi denilmesinden duyduğu ıstırapı ortadan kaldırmaktı. Mamur ve müreffeh Türkiye, yani inşa edilmiş, zenginleşmiş ve uygar ülkelerin seviyesine erişmiş bir Türkiye idi Türkiye Cumhuriyeti'nin hedefi. Bu kendiliğinden olmazdı. Yaparsanız yapılırdı. Yapmak, yani imar ve inşa



dediğimiz olay Türkiye Cumhuriyeti'nin, Türk milletinin uygarlık için yaptığı mücadelede en başta gelen gayretlerinden birisidir. Bu gayretlerin içerisinde faydalı ömrümün tümünde bulundum ve 50 seneyi aşan süre içerisinde Türkiye Cumhuriyeti'nin, 80 senelik Türkiye Cumhuriyeti'nin 50 senesine şahadet ediyorum. Bunun içerisinde yönetici olarak, siyasetçi olarak, mühendis olarak ve çok kısa bir süre müteahhit olarak bulunmuş olmanın da sevinci içerisindeyim.

Evet, bu viraneler ülkesi Türkiye imar ve inşa edilmiş midir \* edilmiştir. Nasıl edilmiştir?

İzmir'den Aydın'a gidemeyen bir Türkiye, en ufak bir kasabasından şehrin merkezine gidemeyen Türkiye bugün eğer Aralık'tan Karaburun'a veya Karaburun'dan Aralık'a bir uzun günün içerisinde asfalt yoldan gidiyorsa ve bugün Fırat Nehri üzerinde yapılan barajlarla, barajların suyundan çıkan elektriği hem Hakkari, hem Edirne yakıyorsa ve bugün 26 tane nehir havzası üzerinde geçilemeyen hiçbir ırmak yoksa, yani dünkü Selçukluların ve Osmanlıların bıraktığı taş köprülerin yanında, bir Malabadi köprüsünün yanında bir Fırat köprüsü, bir Dicle köprüsü, yüzlerce, binlerce köprü varsa ve bu ülkede binlerce hastane varsa, 77 tane üniversitenin kampusu varsa ve 4 milyon evi bulunan Türkiye'nin bugün 16 milyon evi varsa ve 25 bin fabrikası varsa ve Türkiye'nin bugün yüzlerce hava meydanı, limanı varsa bütün bunların hepsi imar ve inşa hamlesinin neticeleridir.

Değerli arkadaşlarım, değerli misafirler, bir şey daha ilâve edeyim: Türkiye'nin bugün 8 bin kilometre demiryolu var; bu 8 bin kilometre demiryolunun 4 bin kilometresi yine Cumhuriyetindir, 4 bin kilometresi daha önceki zamandan kalmadır.

İşte, hiçbir şeyi olmayan Türkiye'nin her şeyi var.

Bunda kim var ? Bunda Cumhuriyetin kendisi var. Eğer Cumhuriyet bir medeniyet, bir uygarlık, bir kalkınma, bir imar inşa devrini açmasaydı ve bu ülkenin insanların ıstırabına, yoksulluğuna, fukaralığına kaderdir deyip bunu ortadan kaldırmanın yollarını aramasaydı, o azimle ortaya çıkmazdı bugün Türkiye yine uyuyan bir Türkiye olur, "ne yapalım"a cevap bulamazdı.



Türkiye'yi imar ve inşa etmek için zannetmeyin ki Türkiye'nin kaynakları vardı. Kaynak birinci derecede önemli değildi. Kaynağı da yoktu. Ama birinci derecede önemli olan bu kaynak, yani kaynağı nereden bulsun, bulamazdı. Bu kaynağı işe çevirecek güçler lâzımdı. Ve Cumhuriyetin başında Türkiye'yi imar edecek ne yönetici var, ne mühendis var, ne teknisyen var, hiçbir şey yok. Türkiye imar ve inşa edildiği zaman, merhum Vehbi Koç'un hatıratında da göreceğiniz gibi: Ankara'da Numune Hastanesi yapılacak 30'lu yılların başında, kendisine, "Git, bir Alaman bul gel yanına ortak olarak da o zaman bunu sana verelim" diyeceklerdir. Türkiye demiryollarının büyük bir kısmını Alman müteahhitler yapmıştır. 30'lu yıllardan söz ediyorum.

Türkiye'de 40'lı yılların sonuna geldiğimiz zaman, Nafia Vekâletinde 1949'da göreve başladığımız vakit genç bir mühendis olarak, Allah rahmet eylesin, değerli Ali Talip Güran Yüksek Fen Heyeti Başkanıydı. Çok gün görmüş güzel bir insandı. Bize dedi ki: "Çocuklar buldozer gelmiş, gidip şu buldozeri bir görelim." 1949'da Türkiye buldozeri çok görülecek bir şey gibi görüyordu. Ve biz 1950'de Seyhan Barajı inşaatına girişeceğimiz zaman bu barajı kim yapacaktı? Bu barajı yapacak Türkiye'de kimse yoktu. Ve dışarılardan müteahhit getirdik, şart koştuk bizim müteahhitlerimizle ortaklık yapacaksınız diye. Ve bakınız ne oldu? Bu 60 bin kilometre yolu Türk müteahhitleri yaptı, bunun üzerinde yüzlerce tüneli Türk müteahhitleri açtı. Yapılmış demiryollarının büyük bir kısmını Türk müteahhitleri yaptı, köprüleri Türk müteahhitleri yaptı. 209 tane barajı, bugün hâlen işletmede bulunan 209 barajın hepsini aşağı yukarı, 50'li yılların başındakiler müstesna Türk müteahhitleri yaptı. Ve yüzlerce hastaneyi, yüzlerce fabrikayı, yüzlerce meskeni, binlerce, on binlerce, milyonlarca meskeni Türk müteahhitleri yaptı.

Mamur Türkiye yapılmıştır. Birbirinden güzel şehirler, kasabalar olmuştur. 1,5 milyon nüfuslu İstanbul 12 milyon nüfusa geldi. Ve başlangıçta 23 bin, 1950'li yıllarda 100 bin, 150 bin nüfusu olan Ankara 4 milyona geldi. Evet, böylece büyüyen, 12 milyondan 70 milyona çıkan Türkiye aynı zamanda büyümekle kalmadı, yeni bir elbise giydi, elbisesi dar geldi, dar elbiseyi çıkardı genişini giydi.

Burada Türk imar ve inşa gücünün, yani sizlerin çok büyük rolünüz vardır.

Bütün bu hikâyeyi, Cumhuriyet denen efsanenin içerisinde sizin rolünüzü anlatmak için söyledim. Ve ben, bu ülkenin imar ve inşasında 50 seneden fazla koşmuş birisi olarak sizin ne sıkıntılar içerisinde



bu işlerin içerisinde olduğunuzu bilirim. Ne kadar büyük sıkıntılar çekmişsinizdir bilirim. Ama bunların hepsini aştınız. Bugün Türkiye'nin bir imar ve inşa gücü var; dünya imar ve inşa güçleri içerisinde 10'uncusu. Bu gurur verici değil mi Türkiye Cumhuriyeti için? Biz dünyada gayri-safi millî hâsıla bakımından 18'inciyiz, 10'uncuya inmeye çalışıyoruz; yani şimdiden 10'unculukta imar ve inşadaki yerimizi bulmuşuz. Irak'ta, Suudi Arabistan'da, Libya'da, bugün Afrika'nın diğer ülkelerinde, ama bilhassa Orta Asya'da, Kafkaslar'da, Pakistan'da, velhasıl dünyanın pek çok ülkesinde imar ve inşa gücümüz, kendi ülkesini imar ve inşa etmeye ilaveten buralarda medeniyete hizmet etmektedirler. İnsanlığa hizmet etmektedirler. Sibiry'a da insanlığa hizmet etmektedirler.

Onun içindir ki iki şeyi söylemek istiyorum: birincisi Türk mühendisliği, Türk müteahhitliği, Türk iş adamı, Türk müteşebbisi ve Türk işçisi, Türk teknisyeni gerçekten Cumhuriyete lâıyk bir başarıyı göstermiştir. Medeniyet yarışında görevlerini yapmıştır. Sizler medeniyet yarışında görevlerinizi yaptınız, Türkiye'ye karşı görevinizi de yaptınız. Yalnız, Türkiye'nin imar ve inşası bitmiş değildir; Türkiye imar ve inşayı durduramaz ve dün aradığımız güç bugün vardır. Bu güce, Türkiye'yi imar ve inşada daha çok ileriye götürmek için yeni imkânlar sağlamak lâızımdır, "hadi yapmaya devam edin" demek lâızımdır. Yapmak bitmiyor yapmak, yapmaya devam etmek lâızımdır.

"İmkânlarımız yok" u tanımam. Türkiye'de yaptığımız çok şeyleri imkânlarımız olarak yapmadık, imkânları yaratarak yaptık. Onun içindir ki, sizin göreviniz bitmemiştir. Yalnız, sanıyorum ki birisine bir görev düşüyor. Bu Türkiye'yi bir medeni ülke, her şekilde bir uygar ülke hâline getiren ve milletimizin refah ve saadetine hizmet eden, bunca güzel hizmetleri yapan, içinde çalışacağı fabrikayı yapan, tarlasını sulayacağı kanalı, barajı yapan, üstünden geçeceği yolu, köprüyü yapan ve indiği hava meydanını yapan, içinde oturduğu oteli yapan, yani medeniyet denen şeyi yapan, bu işleri yapan sizlere birisinin teşekkür etmesi lâızım; sanıyorum ki bu görev bana düşüyor.

Kimseyin elinden bana düşen görevi alıyor değilim, ama ben bu ülkede Umum Müdür, Başbakan, muhalefet lideri, milletvekili, Cumhurbaşkanı olarak 50 sene sizlerle beraber koştum. Allah şahittir ki bütün dertlerinize de çare olmaya çalıştım elimde kuvvet olduğu yerde. Sizlere haksızlık yapılmasına hep karşı çıktım ve uygar manada sizlerin hizmetlerinizi gördüm, anladım, teşvik ettim. Sanıyorum ki bu hizmeti, yani size teşekkür borcunu halkım adına, milletim adına, devletim adına ve kendi adıma size milletimin devletimin ve kendimin minnet ve şükranlarımı sunuyorum.

Hepinizi sevgi ve saygıyla selâmlıyorum.

(ALKIŞLAR)

**TMB Başkanı M. Erdal EREN:**

Bu plakette bizi şereflendirdiğiniz için Müteahhitler Birliğinin sizin için yazılmış küçük bir anı yazısı var.

**T.C. Dokuzuncu Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL:**

Çok teşekkür ederim Erdal, çok memnun oldum.

**TMB Başkanı M. Erdal EREN:**

Bütün meslektaşlarım adına şükranlarımızı sunuyorum, bizi onurlandırdınız efendim.

**T.C. Dokuzuncu Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL:**

Hepinize, Türkiye hudutları içinde ve dışında yapmakta olduğunuz hizmetlerde başarı diliyorum, hepimizi sevgiyle, saygıyla selâmlıyorum.

(ALKIŞLAR)

**Sizler medeniyet yarışında görevlerinizi yaptınız, Türkiye'ye karşı görevinizi de yaptınız. Yalnız, Türkiye'nin imar ve inşası bitmiş değildir; Türkiye imar ve inşayı durduramaz ve dün aradığımız güç bugün vardır. Bu güce, Türkiye'yi imar ve inşada daha çok ileriye götürmek için yeni imkânlar sağlamak lâızımdır, "hadi yapmaya devam edin" demek lâızımdır. Yapmak bitmiyor yapmak, yapmaya devam etmek lâızımdır.**

# İNŞAAT SEKTÖRÜ TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ VE GEÇMİŞTEN, GELECEĞE BAKIŞ



**Haluk BÜYÜKBAŞ**  
Türkiye Mütcahhitler Birliği  
Genel Sekreteri

Türkiye Mütcahhitler Birliği'nin 54. yılında Türk İnşaat Sektörü ve üyelerimiz olarak nerede duruyor ve geleceğe nasıl bakıyoruz?

1980'lerin ikinci yarısında öncelikle siyasi kararlılıkla desteklenen ve ekonomi hayatımıza giren iki kuruluşun, Toplu Konut İdaresi ve Kamu Ortaklığı İdaresi (daha sonra Özelleştirme İdaresi) gündeme getirdiği yeni finansal enstrümanlar ile çeşitlenerek ivmelenen yaygın bir yatırım hamlesi Türkiye'yi her konuda, hem toplu konut, hem de altyapı projelerinde (otoyol, baraj ve içme suyu vb.) gerçek bir şantiyeye çevirmişti.

Bu dönem, 1980'lerde başlayan ve kapalı ekonomiden, serbest pazar ekonomisine geçmek konusunda önemli bir karar veren Türkiye'nin batı standartları ve uygulamaları ile tanıştığı önemli bir dönemdi. Bu dönem aynı zamanda, üyelerimizin uluslararası büyüklük ve standartlardaki projelerde aktif ve etkin biçimde görev aldığı, yerli-yabancı işbirliği ve beraber iş yapma kültürünü edindiği, banka kredileri, metrekare sertifikaları, gelir ortaklığı senetleri %45 senetlerini tanıdığı, yerli yabancı banka finansmanlarını öğrendiği bir süreç olmuştur. 90'lı yılların ortalarına kadar azalarak devam eden bu süreç üyelerimizin pek çoğunun iç pazarda önemli bir deneyim ve birikim kazanması sonucunu da beraberinde getirmiştir.

2005 yılında yurtdışında bir yılda 9.3 milyar ABD Doları tutarında yeni projelere imza atabiliyor ve İnşaat sektörü olarak Turizmde sonra en çok döviz getiren sektör olarak görülüyorsa bunda söz konusu dönemde kazanılan tecrübelerin ve iş bitirmelerin büyük önemi vardır.

## YURT İÇİ PAZAR

Bugün ne yazık ki 1980'lerin yurt içi pazar dinamiklerinin çok uzağındayız.

Sektör 2004'de % 4,6,; 2005'in ilk 9 aylık döneminde % 19,7 büyümüş olmasına rağmen, bu gelişme 1994 - 2004 arasındaki 10 yıllık dönemde %22'4 'lük bir küçülme ile adeta dibe vurmuş olan sektörün kayıplarını telafi etmekten hala uzaktır.

İnşaat sektörünün yurtiçindeki performansını rakamsal ve niteliksel gelişme olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirmekte yarar vardır.

İnşaatın 3 ana alt sektörünü konut, sanayi yatırımlar ve altyapı yatırımları oluşturmaktadır. Bugün, mevcut büyümeyi sağlayan bir numaralı faktör **konut sektöründeki canlanmadır**. Bu canlanma son zamanlarda bankalarımızca sunulmakta olan düşük faizli ve uzun vadeli konut kredilerinin bireysel tasarrufları konut sektörüne yönelmesinden kaynaklanmaktadır. 2005'de tahsis edilen bireysel konut kredileri 2004'e kıyasla %300 oranında artmıştır.

2005 Ocak-Eylül döneminde satılan emlak sayısında geçen yılın aynı dönemine göre %15,3 artış görülmüştür. Mevcut arz ve talep değerlendirmesi profili düşük gelir gruplarının konut sahibi olduklarını değil, daha çok üst ve ortanın üstü gelir gruplarının yatırım amaçlı olarak ikinci ve üçüncü konutlarını satın almakta olduklarını göstermektedir. Söz konusu büyüme trendi bu özelliği nedeniyle makro ekonomik istikrara son derecede duyarlıdır.

Diğer taraftan son günlerde basında "konut satın alımları durakladı" şeklinde haber ve yorumlar yer almaya başlamıştır. Sadece üst gelir grubunun beklentilerine ve alım gücüne göre biçimlenecek bir konut arzının sınırlı bir tüketici kesimine hitap edeceği ve bu tür konutlarda oluşacak arz şişkinliğinin üreticileri zor durumda bırakacağı açıktır. Dolayısıyla konut sektöründeki ivmenin ucuz arsa temini başta olmak üzere maliyet düşürücü ek araçlar devreye girmedikçe uzun süre devam ettirilmesi olanaksızdır.

**Bugün, mevcut büyümeyi  
sağlayan bir numaralı faktör  
konut sektöründeki  
canlanmadır.**

İnşaat sektöründeki gelişmenin uzun dönemdeki sürdürülebilirliği ise büyümenin altyapı ve sınıai üretim ağırlıklı tabanının genişlemesi ile mümkündür. Bu da kamunun yatırım ödeneklerinin artırılmasını ve kamu-özel sektör ortaklığına dayalı finansman modellerine işlerlik kazandırılmasını gerektirmektedir.

Halen kamu finansmanına dayalı büyük altyapı yatırımlarındaki duraklama devam etmektedir. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında kamu yatırımlarının artırılmasının öngörülmesine karşın son yıllardaki uygulama tam tersi yönde gelişmiş ve kamu yatırımlarının GSYİH'ya oranı sürekli gerilemiştir.

2006 Yılı Yatırım Programında kamu yatırımlarına ilişkin olarak: **ulaşım altyapısının geliştirilmesi, enerji ihtiyacının en verimli şekilde karşılanması, enerjide arz güvenliğinin sağlanması, tarımsal sulama projelerine önem verilmesi, bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması** gibi konuların yer aldığı görülmektedir. Buna karşın 2006 program hedefinde kamu yatırımlarında 1998 fiyatlarıyla 2005'e kıyasla %2,2 azalma da görmekteyiz. 2006'da kamu yatırımlarının reel olarak azalması hedeflendiği gibi kamu yatırımları içinde tarım ve enerjinin payları da azalmıştır. Bu durum Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planının ve 2006 Programının temel ilkeleri ile çelişki içerisinde.

İnşaat sektörünün performansı yapı üretimindeki kalite açısından değerlendirildiğinde her hangi bir gelişme kaydedilmesi bir yana, kalitesizliğe neden olan faktörlerin varlıklarını, birbirlerini olumsuz yönde karşılıklı olarak besleyerek sürdürdükleri görülmektedir. Bunlar Kamu ihale sisteminde "aşırı düşük teklifler", Yapı Denetimi Sistemi, Mesleki Sorumluluk Sigortası, müteahhitler başta olmak üzere yapı üretiminde rol alanlar için Mesleki Yetkinlik Belgelendirmesi konularındaki mevzuat ve uygulama boşluklarıdır. Yurtiçi ihalelerdeki fiyat kırma yarışının bu mevzuat boşluklarından da yararlanarak artmaya devam etmesi kalitesizliği daha da tırmandırmakta, nitelikli üretim yapan firmaların iç piyasadan giderek artan oranda dışlanmasına yol açmaktadır.

## YURT DIŞI MÜTEAHHİTLİK HİZMETLERİ

2001 krizi ile son derece daralan İç Pazar ve sektördeki oyuncuların ulaştıkları seviye Türk Müteahhitlik sektörünün yeniden ve ağırlıklı olarak yurtdışı hedefine yönelmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bu arada 11 Eylül ile değişen dünya konjonktürü ve buna bağlı olarak dünya genelinde yer değiştiren yabancı sermaye ve hızla yükselen



petrol fiyatları, özellikle Türk inşaat sektörünün hedef alanındaki ülkelerde, Kuzey Afrika, Arabistan yarımadası, Eski Sovyet Cumhuriyetleri, Rusya ve Doğu Bloku ülkeleri gibi pazarlarda yeniden altyapı ve konut projelerini, yeni sınıai tesislerini gündeme getirmektedir. Bu ülkelerdeki kapital birikimine bağlı olarak sosyal ve ekonomik yatırımlar üyelerimize yeni pazarlar açmaktadır.

Diğer taraftan, hiçbir yetkinlik belgelendirmesine tabi olmayan taahhüt sektöründe yurtiçi ihalelerde karşılaşılan aşırı fiyat kırma yarışının, kaliteden ödün vermeyen firmaları yurtiçinde iş alamaz hale getirmiş olması da, bu firmaların çabalarını yurtdışındaki işlere yoğunlaştırmalarına yol açmıştır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, sadece **2005 yılında yurtdışında imzalanan yeni proje tutarı 9,3 milyar ABD Doları olmuş, müteahhitlerimizin yurtdışında 2005 sonu**

**itibariyle gerçekleştirdikleri toplam iş hacmi 70 milyar ABD Dolar'ını aşmıştır.** 2003 yılındaki 3,4 milyar ABD Doları tutarındaki iş hacmi son iki yıllık süreçte yaklaşık 3 kat artmış ve 2005 yılbaşındaki 7 Milyar Dolar'lık hedef %33 oranında aşılarak 9.3 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

Ancak, yurtdışındaki iş hacmi ile müteahhit karının ve dolayısıyla yurtiçine giren döviz miktarının aynı oranlarda artmadığı gözden kaçırılmamalıdır. 2004 yılında dış müteahhitlik hizmetleri aracılığı ile ülkeye giren döviz miktarı 724 Milyon Dolar olmuş, 2005'te ise bu meblağ 874 Milyon ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. Yurtiçinde iş yapamaz hale gelen müteahhitlerimiz, yurtdışındaki işleri, geçmiştekinden çok daha düşük kar marjlarına ve can güvenliği dahil daha büyük risklere razı olarak üstlenmektedirler.

Müteahhitlerimizin halen yurtdışında aldıkları iş tutarı, ülkeye kar olarak transfer edebildikleri meblağ ve yurt dışında yarattıkları istihdam gerçek potansiyellerinin çok gerisindedir. Teminat mektubu sorununun çözülmesi halinde 2006 yılı için belirlenmiş olan 12 Milyar Dolar'lık hedefin ve 2007 için hedeflenen 15 Milyar Dolar'ın da aşılması ve yaratılan net döviz girdisi ile istihdamın katlanması mümkündür.

Yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde iş türleri itibariyle: endüstriyel tesisler, yol-köprü-tünel, petro-kimya tesisleri ve havaalanları gibi yüksek düzeyde uzmanlaşma, proje yönetimi becerisi ve ileri teknoloji gerektiren proje türlerinin ağırlığı artmaktadır. Konut projelerinin yurtdışı işler içerisinde geçmişte birinci sırada olan ağırlığı büyük ölçüde azalmıştır. Alınan işler küçük projelerden büyük ve teknoloji ağırlıklı projelere doğru ilerlemektedir. Pazar çeşitlenmesi devam etmektedir. Geleneksel pazarlardaki faaliyetlerin yanı sıra Afrika, Latin Amerika ve Güneydoğu Asya ülkelerine artan bir ilgi mevcuttur.

Yerli ve yabancı firmalarla konsorsiyumlara ve iş ortaklıklarına yönelik ve beraberinde küresel düzeyde markalaşma eğilimi mevcuttur. **TMB üyeleri eskiden müteahhit olarak iş yaptıkları ülkelerde şimdilerde büyük projelerin yatırım ve işletmesini üstlenen “yatırımcı” konumuna gelmişlerdir.**

Coğrafi bölgelere göre önemli farklılıklar göstermesine karşın inşaat sektöründe dünya genelinde beklenen büyümenin 2004 - 2012 dönemi için yılda ortalama %5 olacağı tahmin edilmektedir.

Türk müteahhitlerinin yıllık iş hacmi itibariyle 2004 ve 2005 yıllarında bir önceki yıllara kıyasla

kaydettikleri ve sırasıyla %70 ve %60 olan artışlar uluslararası iş hacmindeki paylarının hızlı bir artış trendi içerisinde olduğunu göstermektedir.

## **İNŞAAT SEKTÖRÜNDE 2006 BEKLENTİLERİ**

Önümüzdeki dönemde gerek makro ekonomik dengelerde, gerekse inşaat sektörü üzerinde olağan dışı etkiler yaratabilecek herhangi bir kriz şimdilik ufukta görünmemektedir. Bu durumda, normal şartlarda inşaat sektörünün performansını yakından etkileyen şu 8 faktörü irdelemek gerekir:

### **Siyasi konjonktür:**

Geçmiş deneyimler, Türkiye'nin 2006'dan itibaren seçimler dönemine gireceğini göstermektedir. 2006 itibarı ile artık gelecek yıl seçim olacağı realitesi vardır. Cumhurbaşkanlığı seçiminden başlayarak milletvekili seçimlerine kadar hükümetin önünde 15 aylık bir süre olacaktır.

Bu kısa sürede en önemli konu istihdam yaratılmasıdır. Yatırım ödeneklerinin kıtlığı dikkate alındığında amaca giden en estirme yol, inşaat sektöründeki canlılığı bireysel tasarrufları konut sektörüne yönlendirecek araçları uygulamak suretiyle devam ettirmektir. Hükümetin konut inşaatı yatırımlarının hem ekonomik büyümeye katkı sağlama hem de işsizliğe çare üretme potansiyelini kullanmakta kararlı görünmesi kısa dönemde sektör açısından olumludur.

### **Bireysel tasarrufların konut yatırımlarına dönüşme eğilimi:**

Makro ekonomik istikrarın devam etmesi, faizlerin ve döviz kurlarının yükselmemesi ve konut talebini tabana yayacak sosyal politikaların uygulanması halinde bireysel tasarrufların konut yatırımlarına yönelmesi devam edecek ve inşaat sektörünü canlandırıcı etkilerini sürdürecektir. 2006'da yürürlüğe girecek olan “İpotek Karşılığı Konut Kredisi Sistemi” bu süreci, hızlandırıcı rol oynayabilecektir.

### **Kamunun 2006 yatırım bütçesi ve ödeneklerin dağıtımında uygulayacağı yaklaşım:**

2006 konsolide bütçesinde yatırımlara ayrılan ödenek 10,7 Milyar YTL'dir. Merkezi Yönetim Bütçe ödeneklerindeki meblağ ise 12,4 Milyar YTL'dir. 2006'da yatırıma ayrılan meblağın konsolide bütçeye oranı %6,8'dir. Bu oranın 1993'de %11,74, 1994'de ise %8,5 olduğu ve 2005'de %6,7 olarak gerçekleştiği dikkate alındığında bütçede yatırımlara verilen ağırlığın hala 1993'ün gerisinde olduğu görülmektedir.

**TMB üyeleri eskiden müteahhit olarak iş yaptıkları ülkelerde şimdilerde büyük projelerin yatırım ve işletmesini üstlenen “yatırımcı” konumuna gelmişlerdir.**

Kamu yatırım ödeneklerinin miktar itibariyle 2006'da, altyapı yatırımlarında kayda değer bir canlılık yaratacak düzeyde olmadığı açıktır. Bu durumda sektörün altyapı bileşeninde kaydedilecek gelişme kamu-özel sektör ortaklığına dayalı alternatif finansman modellerine ne ölçüde işlerlik kazandırılacağı ile doğrudan ilişkili olmaya devam edecektir.

### **Özel sektörün yatırım eğilimi:**

2005'in ilk 9 ayında özel sektör yatırımlarında %15,9 artış kaydedilmiştir. Kurumlar Vergisinin %30'dan %20'ye indirilecek olması ve bireysel konut kredilerinin cazibesi ve "Mortgage Sistemi" nin hayata geçirilecek olması nedeniyle özel sektör yatırımlarının 2006'da da artması beklenmektedir.

### **Yabancı sermayenin Türkiye'de doğrudan yatırım yapma eğilimi:**

Politik stabilizasyon, düşük enflasyon ve bunlara bağlı olarak gelişen ekonomik ortam Türkiye'yi bölgemizin en çok yatırım yapılabilir ülkeleri arasına sokmuştur.

Ancak, yine de Türkiye'ye gelen yabancı sermaye doğrudan sabit sermaye yatırımı yerine, portföy yatırımlarına, özelleştirmelere, gayrimenkul alımlarına ilgi göstermekte ve daha çok sıcak para olarak girme eğilimini devam ettirmektedir.

Kurumlar Vergisi oranındaki indirim, istihdam üzerindeki vergi yükünün azaltılmasına çalışılması ve halen tartışılmakta olan bölgesel asgari ücret uygulaması gibi yatırıma özendirici önlemlerin yabancı sermayenin doğrudan yatırımlara yönelmesi açısından olumlu etkiler yaratması beklenmektedir.

### **AB sürecinde yaşanacak gelişmeler:**

AB ile müzakere sürecine girilmiş olması Türkiye'ye AB fonlarının ve yabancı sermayenin girişini arttırıcı etkiler yaratacak ve bu yönüyle yatırım ortamını olumlu etkileyebilecektir.

AB üyeliğine hazırlanma sürecinin, yurt içindeki inşaat taahhüt işlerinin yabancı firmalara artan oranlarda açılmasına neden olacağını, yerli inşaat şirketlerini finans gücü, teknoloji ve beşeri sermaye boyutlarıyla çok donanımlı yabancı rakiplerle karşı karşıya bırakacağını ve gerekli önlemlerin zamanında alınmaması halinde pazar paylarını yabancılara kaptırmaları ile sonuçlanabileceğini de göz önünde tutmak gerekmektedir.

Tarama sürecinin devamı olarak Kamu İhale Yasası'nda yapılması gündemde olan değişiklikler



bu açıdan özellikle kaygı vericidir. Bunlardan birincisi iş bitirme sürelerinin 15 yıldan 5 yıla indirilmesi, diğeri ise yerel firmalar lehine işleyen %15'lik avantajın ortadan kaldırılmasıdır.

### **Özelleştirmelerden elde edilen kaynakların yatırıma tahsis edilmesi**

1980'lerdeki siyasi felsefe ve Kamu Ortaklığı İdaresinin kuruluş mantığı, devletin bir tarafta özelleştirme yapması, diğer taraftan bu suretle elde edilen gelirlerin Bütçe dışında toplanarak, maaş veya borç ödemelerinde kullanılmadan ve doğrudan yatırımlara kanalize edilerek istihdam yaratılması idi. Aksi durumda yapılan özelleştirmeler, evdeki gümüşlerin satılarak kamunun yüksek personel giderleri ve borçlar için kullanılması mantığını getirir.

2000'li yıllarda uygulanmakta olan IMF Programı ise borç ödemelerini tüm harcama kalemlerinin önüne çıkartarak, borç yükünün GSMH'a olan oranının kabul edilebilir noktalara çekilmesini gündeme getirmektedir. O yıllardan bugüne değişmeyen tek olgu Türkiye'deki genç nüfus ve bu genç nüfusa yeni istihdam yaratılması ihtiyacının artarak devam etmesidir.

**Özelleştirmeler yoluyla yaratılan ek kaynakların hangi kalemlerde ve ne oranda kullanılacağı son derece önemlidir. Türkiye Müteahhitler Birliği'nin beklentisi ve ümidi bu kaynakların rasyonel kriterlere dayalı öncelikler çerçevesinde ve istihdam arttırıcı yatırımlara tahsis edilmesidir.**

### **Kamunun sektörün gelişmesini engelleyici sorunlara çözüm üretmekteki performansı;**

Kamunun politika geliştirme ve uygulama

performansı, inşaat sektörünün gelişmesini kapsam, büyüme hızı ve üretimde kalite boyutlarıyla belirleyecek olan bir numaralı anahtar faktör olmaya devam edecektir. Makro ekonomik istikrarın sürmesi, yapısal reformların tamamlanması, alternatif finansman modellerine işlerlik kazandırılması, AB sürecinin pozitif etkilerinden azami ölçüde yararlanılması, beraberinde getireceği tehditlere karşı önlem alınması, kamu alımlarında aşırı düşük teklif sorununa çözüm üretilmesi ve mesleki yetkinlik denetimi başta olmak üzere yapı üretiminde kaliteyi arttırıcı düzenlemelerin yapılması öncelikli konular arasında yer almaktadır.

## TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ

Türkiye Müteahhitler Birliği'nin 3 önemli işlevinden birincisi, bir sivil toplum örgütü olarak, Birliğin ve üyelerinin faaliyette buldukları makro çevrenin siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik boyutlarıyla üyelerinin amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilecekleri şekilde biçimlenmesine katkı sağlamaktır. Bu işlevi yüksek bir toplumsal sorumluluk bilinciyle yerine getirmek, inşaat sektöründe çağdaş meslek standartlarına uygun ve sürdürülebilir bir gelişmenin başarılmasına katkıda bulunmaktır.

İkincisi, Hem ulusal hem de uluslararası konjonktürü sürekli değerlendirmek, fırsat ve tehditleri önceden görmek, bunların ışığında üyelerinin rekabet gücünü arttıracak ve onlara gerekli donanımı kazandıracak çalışmalar yapmaktır.

Üçüncüsü, TMB'yi Kurum olarak toplumdaki ve inşaat sektöründeki gelişmelere liderlik edebilecek güçlü ve saygın bir konuma ulaştırmaktır.

TMB 2004-2005 faaliyetleri ana hatlarıyla değerlendirildiğinde: imaj yönetimine, bilimsel araştırmalara, sektörün geleceğini görmeyi amaçlayan stratejik planlanma çalışmalarına, akademik çevrelerle ve diğer STK'larla proje bazında işbirliğine, TMB üyelerinin rekabet gücünü arttırıcı eğitim faaliyetlerine, toplumsal sorumluluk projelerine, yayın üretimine, kamu sektöründeki karar vericileri bilgilendirmeyi ve kararlarını etkilemeyi hedefleyen halkla ilişkiler faaliyetlerine özellikle önem verildiği görülmektedir.

### GELECEĞE BAKIŞ

İçinde bulunduğumuz aşamada ise "geleceğe daha çok odaklanmak"; dünyaya, AB sürecine, Türkiye'ye ve inşaat sektöründeki global trendlere daha yakından bakmak ve bunların faaliyet alanımızdaki olası yansımalarını günü gününe değerlendirmek zamanıdır diyoruz.

Dünyada ve Türkiye'de olup bitenleri ve 16 Haziran 2005'de TMB olarak altına imza atmış olduğumuz "FIEC Sürdürülebilirlik İlkeleri" ni anımsadığımızda geleceğimizi biçimlendirecek en önemli stratejik hedefin siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel, inşaat sektörü ve rekabet gücü boyutlarının tümü dahil olmak üzere **sürdürülebilirlik** ve bunun için yapılması gerekenler olduğuna inanıyoruz. 2006 faaliyetlerimizi bu eksen üzerinde geliştirmeye çalışacağız.



# MORTGAGE SİSTEMİ



**Doğan CANSIZLAR**  
Sermaye Piyasası  
Kurulu Başkanı

Konut finansman sistemi, tasarruf fazlası olup bunu değerlendirmek isteyen tasarruf sahiplerinin ellerindeki paraların, kredi kuruluşları aracılığıyla konut sahibi olmak isteyen kişilere aktarılmasını sağlayan sistemdir. En basit hali ile sistemde tüketiciler, kredi kuruluşları ve tasarruf sahipleri yer almaktadır. Kredi kuruluşları tasarruf sahiplerinden topladıkları paraları, kredi olarak tüketicilere kullanmaktadır.

İpotekli konut finansmanı sisteminin gelişmesi için faiz oranlarının düşmesi büyük önem taşımakta olup, son dönemde ülkemiz ekonomisinde yaşanan istikrar bu yönde önemli bir katkı yapmaktadır. Ancak ipotekli konut finansmanı sisteminin gelişmesi için faiz oranlarının azalmasının yanı sıra yasal altyapıda da bazı değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla Sermaye Piyasası Kurulu tarafından bir kanun taslağı hazırlanmış bulunmaktadır. Bu taslağa İcra ve İflas Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu, Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun, Finansal Kiralama Kanunu ve çeşitli vergi kanunlarında değişiklikler öngörülmektedir. Bu taslağın yasallaşması ile ortaya çıkacak sistemin mevcut konut kredilerinden farklı yönlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Bitmiş konut, yarım kalmış konut ve konut projeleri bu sistemden faydalanacaktır.
- Konut kredileri hem sabit faizli hem de değişken faizli olarak verilebilecektir. Şu anda sadece sabit faizli verilebilmektedir.
- Sabit faizli kredilerde kredi verenler tüketicinin vadesinden önce ödeme yapması halinde erken ödeme ücreti uygulayabilecektir. Şu anda tüketiciler herhangi bir ücret ödemediği erken ödeme yapabilmekte ve kredilerini kapatabilmektedir.
- Kredi verenlerin müteahhitlerle birlikte

düzenlediği kampanyalarda, evin teslim edilmemesi ve evdeki ayıplar karşısında tüketicie karşı müteahhit ile birlikte olan sorumluluğu verdiği kredi tutarı ile sınırlandırılmaktadır. Şu anda bu sorumluluk sınırsızdır, yani kredi veren tüketicinin tüm zararını karşılamakla yükümlüdür.

- İpotekle teminat altına alınmış kredilerde, icra iflas prosedüründe kredi veren lehine değişiklikler yapılarak ödenmeyen kredilerin tahsili hızlandırılmaktadır.
- Konut kredilerinde BSMV alınmayacaktır. Şu anda ödenen faizin %5'i kadar BSMV alınmaktadır.
- Mevduat, yatırım ve katılım bankalarının (ÖFK'ların) yanı sıra tüketici finansman şirketleri de tüketicilere konut kredisi verebilecek ve finansal kiralama şirketleri konutları tüketicilere finansal kiralayabileceklerdir.
- Kredi verenler menkul kıymet ihraçları ile sermaye piyasasından kaynak temin edebilecektir.
- Kredi verenler "İpotek Finansmanı Kuruluşları" olarak isimlendirilen ve "toptancı" olarak faaliyet gösterecek olan kuruluşlardan kaynak temin edebilecektir.

Ülkemiz ipotekli konut finansmanı konusunda önemli bir potansiyel taşımaktadır. Benzer ülkelerde konut kredilerinin milli gelire oranı %10-%15'ler civarında iken, ülkemizde bu oran %1'in altındadır. Bu potansiyelin gerçekleşmesi ve konut kredilerinin yaygınlaşması halinde bu konut talebinin artmasında ve dolayısıyla inşaat sektörünün büyümesinde önemli bir rol oynayacaktır. Son dönemde faiz oranlarının düşmesi ile birlikte artan konut talebinin de etkisiyle, sistem henüz devreye girmeden, inşaat sektörü yıllık %20 civarında bir büyüme göstermiştir. Yasal düzenlemelerin de tamamlanması ile birlikte ipotekli konut kredilerinin yaygınlaşması, ekonomimizin lokomotif niteliğindeki inşaat sektörümüzün büyümeye devam etmesini sağlayacaktır.

Diğer taraftan ipotekli konut finansman sisteminin hayata geçmesi ile birlikte ihraç edilecek ipotekli sermaye piyasası araçları, yatırımcılar için alternatif yatırım araçları olacak

**Benzer  
ülkelerde konut  
kredilerinin  
milli gelire  
oranı  
%10-%15'ler  
civarında iken,  
ülkümüzde  
bu oran %1'in  
altındadır.**

ve finans sistemimizin genişlemesine ve derinleşmesine katkıda bulunacaktır. Mevcut durumda özel sektör borçlanma senedi ihraç edilmemekte, ihraç edilen ve borsalarda işlem gören devlet iç borçlanma senetlerinin vadeleri ise ancak bir senenin biraz üzerine çıkabilmektedir. Daha uzun vadeli bir sermaye piyasası aracının bulunmaması, finansal işlemleri bu vadelerle kısıtlamakta, daha uzun vadelere yönelik beklenti oluşturmak ve fiyatlama yapmak mümkün olamamaktadır. İpotekli konut finansmanı sistemi çerçevesinde ihraç edilecek sermaye piyasası araçlarının vadeleri, kişilerin kullandıkları konut kredilerinin vadelerine paralel bir şekilde oluşacaktır, Sistemin gelişmesi ile birlikte yurtdışındaki örneklere benzer bir şekilde ülkemiz finansal piyasalarında da uzun vadeli menkul kıymetler işlem görebilecektir. Uzun vadeli sermaye piyasası araçlarının piyasamızda işlem görmesi, piyasa aktörlerinin uzun vadelerde önlerini görebilmelerini ve riskleri ölçebilmelerini sağlayacaktır. Piyasanın bu şekilde gelişmesi, vadeli işlem piyasalarının canlanmasından, emeklilik fonlarının ihtiyaç duydukları uzun vadeli yatırım araçlarına ulaşabilmelerine kadar geniş bir yelpazede olumlu etkilerini gösterecektir.

Yapılan yasal değişikliklerin tüketiciler açısından ortaya çıkacak en önemli etkisi, alternatif finansman araçlarının kullanılmaya başlanması ve bankaların yanı sıra mevduat toplamayan finansman şirketlerinin de konut kredisi vermeye başlaması ile birlikte faiz oranlarının düşecek olmasıdır. Ancak faiz oranlarında yaşanacak bu düşüş birden bire ortaya çıkmayacak ve zaman içerisinde kendisini hissettirmeye başlayacaktır.



Tüketicileri kanun çıkar çıkmaz etkileyecek bir diğer konu ise alternatif konut kredisi türlerinin hayata geçecek olmasıdır. Mevcut durumda tüketicilerin korunması hakkındaki kanun kredileri sınırlamakta ve sadece sabit faizli kredilere izin vermektedir. Bir tüketici istese bile değişken faizli kredi kullanamamaktadır. Taslağın yasalaşması ile birlikte isteyen tüketiciler değişken faizli kredi kullanma seçeneğine kavuşacaktır. Mevcut fon kaynaklarının yarattığı vade uyumsuzluğu ve faiz oranı riski nedeniyle bankalar uzun vadeli sabit faizli kredilerde faiz oranlarını aşağıya çekememektedirler. Değişken faizli krediler bankalara önemli bir esneklik sağlayacak ve bankaların daha düşük faiz oranlarından kredi verebilmesini sağlayacaktır. Değişken faizli kredilerin tüketiciler açısından getirdiği bazı riskler bulunmakla birlikte taslakta yer tavan faiz oranı belirleme ve sözleşme öncesi bilgilendirme yükümlülükleri bu riskleri sınırlamayı ve tüketicilerin aldıkları riskler hakkında bilgi sahibi olarak karar vermelerini sağlayacaktır.

Sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için en önemli koşul ekonomik istikrarın devam etmesidir. Diğer önemli bir konu ise konut ve arsa arzı ile ilgilidir. İpotekli konut finansmanı özü itibarıyla konut talebini destekleyen bir finansman sistemidir. Ancak sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve artan talebin konut fiyatlarında aşırı değerlenme yaratmaması için konut arzının da desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle kamu arazilerinin piyasaya arz edilmesi ve altyapılı arsa üretiminin hızlandırılması bu açıdan büyük önem taşımaktadır. Anılan koşulların gerçekleşmemesi tabii ki sistemden beklenen faydaların gerçekleşmemesine neden olacaktır. Ekonomik istikrarın olmadığı bir ülkede sağlıklı bir konut finansman sisteminden bahsetmek mümkün değildir. Diğer yandan konut arzını destekleyecek tedbirlerin alınmaması halinde mevcut konutların aşırı değerlenmesi riski mevcuttur. Yeni konut üretilemez ise artan talep mevcut konutların fiyatlarının artmasına neden olacak ve orta ve dar gelir gruplarındaki ailelerin ev sahibi olması güçleşecektir.

Sonuç olarak ipotekli konut finansman sisteminden beklenen faydaların sağlanabilmesi için ekonomiyi kontrol eden kurumların son yıllarda başarıyla uyguladıkları politikalarına devam etmeleri, diğer taraftan kamu arazilerini ellerinde bulunduran Toplu Konut İdaresi ve belediyelerin bu arazileri müteahhitlerin kullanımına açması ve belediyelerin yeni yerleşim bölgelerinde altyapılı arsa üretimi için gereken çalışmaları aksatmadan devam ettirmesi büyük önem taşımaktadır.



# VERGİ SİSTEMİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI



**Osman ARIOĞLU**  
Gelir İdaresi Başkanı

Devletin sunduğu hizmetlerin en önemli finansman kaynağı olan vergi, yatırım, tasarruf, büyüme, gelir dağılımı başta olmak üzere birçok makroekonomik göstere üzerinde etkili olması özelliğiyle de önemli bir maliye politikası aracıdır. Bu özellik vergi ile ilgili konuların sosyal ve ekonomik yapıdaki gelişmeler paralelinde sürekli olarak gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Aynı şekilde, vergi sistemindeki değişikliklerin de sosyal ve ekonomik alana doğrudan yansımalarının olması kaçınılmazdır. Bu nedenle vergi konusundaki düzenleme ve uygulamalar azami hassasiyet gerektirmektedir.

Vergi sistemi konusundaki temel vizyonumuz anlaşılabilir ve saydam bir vergi mevzuatı, öngörülebilir bir vergi yükü ve güçlü ve etkin bir vergi idaresi ilkelerine dayanmaktadır. Vergi politikamızın temel amacı da büyüme ve istihdam politikalarını destekleyici, kayıt dışı ekonomiyi azaltıcı ve aynı zamanda makroekonomik politikalarla uyumlu, etkin ve basit bir vergilendirme sisteminin oluşturulmasıdır.

Bu çerçevede orta vadede önceliklerimizi;

- Vergi tabanının genişletilmesi,
  - Kayıtdışılığın ve vergi kaçakçılığının azaltılması,
  - Vergi oranlarının düşürülmesi,
  - Vergi sisteminin basitleştirilmesi,
- şeklinde belirlemiş bulunuyoruz.

Bu öncelikleri hayata geçirmek için vergi sistemini; sade, tüm mükellefleri aynı ölçüde kavrayan, nispi fiyat mekanizmasını bozmayacak, özellikle yatırımcılar için vergileme alanında öngörülebilirliği artıracak, düşük oranlı bir sisteme dönüştürme yolunda gerekli çalışmalar yapılmakta olup, bunlar aşağıda ana başlıklar itibariyle özetlenmiştir.

## A-VERGİ SİSTEMİNİN YAPILANDIRILMASI

Sistemik bir yaklaşım gerektiren kayıt dışı ile mücadele için vergi sisteminin yukarıda belirtilen ilkeler çerçevesinde dizayn edilmesinin yanı sıra etkin bir vergi idaresine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda, "Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" ile gelir idaresinin yapılandırılması konusunda ilk adım atılmıştır. Bu kanun uyarınca, yetki alanı içinde ekonomik faaliyetleri ve gelişmeleri yakından takip etmek, sektör ve mükellef gruplarının ihtiyaçlarına

**Orta vadede önceliklerimiz;  
vergi tabanının genişletilmesi,  
kayıtdışılığın ve vergi kaçakçılığının  
azaltılması,  
vergi oranlarının düşürülmesi ve  
vergi sisteminin basitleştirilmesidir.**

uygun hizmetleri en iyi şekilde sunmak amacıyla doğrudan gelir idaresine bağlı olarak 29 ilde vergi dairesi başkanlıkları kurularak 16 Eylül 2005 tarihi itibariyle faaliyete geçirilmişlerdir. Söz konusu gelişmelerle eş zamanlı olarak Gelir İdaresinin teknolojik altyapısını güçlendirmeye dönük çalışmalar da sürdürülmektedir.

Diğer taraftan, vergi sisteminin yapılandırılması belirli bir süreç ve strateji çerçevesinde yürütülmektedir. Bu stratejinin üç aşaması bulunmaktadır.

Stratejinin birinci aşaması ekonomide güven ortamını sağlayacak vergisel düzenlemelerin yapılması ile tamamlanmıştır. Bu aşama da ekonomide güven ortamını sağlamak, mükellefler ile idare arasındaki ihtilafları çözmek ve yıllardan beri birikmiş borç tutarını tahsil edilebilir hale getirmek için "Vergi Barışı" uygulaması hayata geçirilmiştir. Böylece,

ekonomide bir uzlaşma ortamı yaratılmış, kriz ortamının mükellefler üzerinde yarattığı tahribat hafifletilmiş, vergi idaresindeki on binlerle ifade edilen ihtilaflı dosya sayısı azaltılmıştır. Bu hedeflere büyük ölçüde ulaşılmış, ayrıca 4,7 katrilyon liralık bir tahsilat yapılarak kamunun finansmanı için önemli bir kaynak yaratılmıştır.

**Kayıt dışı ekonomi, oluşturduğu sosyal sorunların yanı sıra vergilendirilmediği için kamu gelirlerinde önemli kayıplara yol açmakta ve ekonominin etkin olarak işlemlerini engellemektedir.**

Stratejinin ikinci aşaması; vergi sistemindeki yapısal sorunların giderilmesi, vergi idaresinin çağdaş ve etkin bir yapıya kavuşturulması, mükellef ihtiyaçlarının karşılanması, sürdürülebilir bir büyüme ve istihdam artışı için

yatırım ortamının iyileştirilmesi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yarattığı imkanların vergilendirmede kullanılmasını sağlayacak düzenlemeleri içermektedir. Stratejimizin üçüncü ve son aşaması ana vergi kanunlarının yeniden yazımı ve vergi sisteminin yeniden yapılandırılması olarak tespit edilmiş olup, yazının ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



İkinci aşama kapsamında yapılanları aşağıda özetlemek mümkündür:

**1-TEMEL DÜZENLEMELER:**

- Mükelleflerin gerçek kazançları üzerinden vergilendirilmesini gerekse yatırımların önünü açan bir düzenleme olan enflasyon muhasebesine geçilmiştir.
- Gelişmişlik düzeyi göreceli olarak düşük illerimiz için yatırım ve istihdam teşvikleri getirilmiştir. Bu kapsamda, gelişmişlik düzeyi göreceli olarak düşük illerimizde faaliyette

bulunan mükelleflere; Gelir vergisi stopajı teşviki, Sigorta primi işveren paylarında teşvik, Bedelsiz yatırım yeri tahsisi, Enerji desteği yönünde destekler getirilmiştir.

- Yatırım indirimi istisnası yeniden düzenlenmiş, yatırım indirimi üzerinden yapılan tevkifat kaldırılmış, istisna teşvik belgesi olmaksızın otomatik işler hale getirilmiş, bölgesel ve sektörel ayrımlara son verilerek, uygulamanın daha etkin ve basit hale getirilmesi amaçlanmıştır. İhracat ve döviz kazandırıcı faaliyetlerle ilgili teşviklerde basit, etkin ve otomatik işler hale getirilmiştir.
- Kurum kazançları üzerindeki vergi yükü düşürülmüştür.
- Eğitim ve sağlık alanlarında önemli vergisel teşvikler sağlanmıştır. Özel eğitim kurumlarının eğitim sistemi içindeki payının artırılabilmesi amacıyla yeni kurulacak olan özel okullar için vergi istisnası getirilmiştir. Aynı zamanda, okul ve hastane yapılıp bağışlayanların bu amaçla yapmış oldukları harcamalarının tamamının gider olarak indirilmesi imkanı getirilmiş, bilgisayar destekli eğitim için yapılacak bilgisayar bağışları KDV'den tamamen istisna tutulmuştur.
- Yine benzer şekilde teknoloji bölgelerinde yapılan yatırımlar sonucu elde edilecek kazançlar vergiden istisna edilmiş, genel olarak bütün kurumların araştırma geliştirme harcamalarının % 40'ının vergi matrahından indirilebilmesi imkanı getirilmiştir. Bu şekilde araştırma geliştirme faaliyetleri ve yeni teknolojilerin oluşturulması önemli ölçüde teşvik edilmiştir.
- Yatırımcılar bakımından önemli bir maliyet unsuru olan damga vergisi ve harçların uygulama alanı önemli ölçüde daraltılmış, özellikle bankacılık alanındaki işlemler damga vergisi kapsamı dışına çıkarılmıştır. Ayrıca, mükellefler bakımından önemli bir külfet yaratan damga pulu yapılaştırma yöntemi ile verginin ödenmesi de tamamen ortadan kaldırılmıştır.
- Yurt dışında yatırım yapan vatandaşlarımızın bu yatırımlarının getirilerinin Türkiye'ye getirmelerinin önündeki en önemli vergi engeli, bu kazançların Türkiye'ye getirilmesi durumunda vergiden istisna edileceği yönündeki düzenleme ile tamamen ortadan kaldırılmıştır. 2004 yılında yürürlüğe giren bu düzenleme sonucu yurt dışından ülkemize bir yıllık süre içinde aktarılan kazanç tutarı 1 milyar YTL civarındadır.

- Yine benzer şekilde yabancı yatırımcıların Türkiye'yi üs olarak kullanıp Türkiye ile güçlü ekonomik ve siyasi bağları bulunan ülkelere yatırım yapmalarına imkan sağlayabilmek için, bu yatırımlardan elde edilen kazançların Türkiye üzerinden yabancı yatırımcının ülkesine vergisiz olarak aktarılabilmesine imkan sağlayan düzenlemeler de yapılmıştır.

## 2-VERGİ ORANLARININ DÜŞÜRÜLMESİ VE VERGİ TABANININ GENİŞLETİLMESİ YÖNÜNDEKİ DÜZENLEMELER:

Vergi oranlarının düşürülmesi ve vatandaş için katlanılabilir bir vergi yükü oluşturulması bakımından da önemli adımlar atılmıştır. Bu kapsamda,

- Kurum kazançları üzerindeki vergi yükü % 65'lerden % 45'e çekilmiştir.
- Kurumlar vergisi oranı rekabet koşulları da göz önünde bulundurularak % 33'ten % 30'a indirilmiştir.
- Gelir Vergisinde azami vergi oranı ücretler için % 40'tan % 35'e, diğer gelirler için ise % 45'ten % 40'a çekilmiştir.
- Vatandaşımızı yakından ilgilendiren temel gıda maddeleri, sağlık ve eğitimde önemli KDV oran indirimleri yapılmış; ilaç, sağlık hizmetleri, eğitim hizmetlerinde kullanılan araç-gereçler ve daha önce yüksek orandan vergiye tabi tutulan bazı temel gıda maddeleri için KDV oranı % 18'den % 8'e indirilmiştir.
- Verginin tabana yayılması, vergide basitliğin sağlanması ve geleceğe yönelik tereddütlerin giderilmesi amacıyla da 1 / 1 /2006 tarihinden itibaren tüm finansal ürünlerin %15'lik düz bir oranda vergilendirilmesi yönünde düzenleme yapılmıştır.

## 3-KAYITDIŞI EKONOMİYLE MÜCADELE ANLAMINDA YAPILAN DÜZENLEMELER:

Kayıt dışı ekonomi dünya genelinde bir çok ülkeyi tehdit eden bir unsur olmuştur. Oluşturduğu sosyal sorunların yanı sıra vergilendirilmediği için kamu gelirlerinde önemli kayıplara yol açmakta ve ekonominin etkin olarak işlemlerini engellemektedir.

Bu nedenle, kayıt dışı ekonomiyle mücadele etmek İdaremizin temel öncelikleri arasında yer almıştır. Bu kapsamda;

- Nakit ekonomisinin daraltılması ve ödemelerin kaydileştirilmesi amacıyla belirli bir tutarın üzerindeki ödemelerin bankacılık sistemi

aracılığı ile gerçekleştirilmesi zorunlu hale getirilmiştir.

- Hamiline çekin izlenebilmesi için gerekli yasal düzenlemeler hazırlanmaktadır.
- 01 Kasım 2005 tarihinden itibaren, benzin istasyonlarında kullanılan pompalara yazarkasa bağlanması mecburiyeti getirilmiştir.
- Mükelleflere internet ortamında elektronik beyanname, bildirim ve eklerini gönderme imkanı getirilmiştir.
- Kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması amacıyla **BİLGİSAYARLI DENETİMİN** gerçekleştirilmesini sağlamak için teknolojik alt yapı kurulmakta; bu amaçla merkezde toplanacak bilgilerle mükellef beyanları, oluşturulan **VERİ AMBARI (VERİA)**nda karşılaştırılacaktır.

**Vergi mevzuatının yalın ve anlaşılabilir hale getirilmesi, vergi uygulamalarında açıklık, bütünlük ve kolaylık sağlayarak hem mükelleflerin vergi mevzuatına uyumunu hem de vergi idaresinin etkinlik ve verimliliğini artıracaktır. Ekonominin önünü tıkamayan istikrarlı ve öngörülebilir bir vergi sistemi aynı zamanda, yerli veya yabancı ayrımı yapılmaksızın tüm yatırımcıların önlerini görebilmelerine ve gelecek planlaması yapabilmelerine imkan sağlayacaktır.**

- Bunlara ilaveten kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması amacıyla 1995 yılında başlayan "**Vergi Kimlik Numarası**" uygulaması ile bugüne kadar 38 milyondan fazla kişiye vergi kimlik numarası verilmiş bulunmaktadır.
- Stratejimizin üçüncü ve son aşamasında yapılacak düzenlemeleri "**Vergi Mevzuatının Sadeleştirilmesi ve Yeniden Yazımı**" ile "**Gelir Ve Kurumlar Vergisinde Oran İndirimi**" başlıkları altında aşağıda özetlemek mümkündür:

**Vergi oranlarında yapılan indirim, Türkiye'ye komşu bulunan ve Avrupa birliğine tam üye olmuş ya da olacak ülkeler ile ülkemizin, yabancı sermaye yatırımlarını çekebilmesi bakımından rekabet etme kapasitesini büyük ölçüde artıracaktır.**

## **B-VERGİ MEVZUATININ SADELEŞTİRİLMESİ VE YENİDEN YAZIMI**

Vergi sisteminin basitleştirilmesi ve anlaşılabilir hale getirilmesi, mevcut vergi mevzuatının baştan ele alınarak yeniden yazılması ile mümkün olabilecektir. Vergi mevzuatının yalın ve anlaşılabilir hale getirilmesi, vergi uygulamalarında açıklık, bütünlük ve kolaylık sağlayarak hem mükelleflerin vergi mevzuatına uyumunu hem de vergi idaresinin etkinlik ve verimliliğini artıracaktır. Ekonominin önünü tıkamayan istikrarlı ve öngörülebilir bir vergi sistemi aynı zamanda, yerli veya yabancı ayrımı yapılmaksızın tüm yatırımcıların önlerini görebilmelerine ve gelecek planlaması yapabilmelerine imkan sağlayacaktır.

Bu amaçla Gelir İdareemiz, Vergi Konseyi ile birlikte bir proje başlatmış bulunmaktadır. İlk aşamada kurumlar vergisi, daha sonra gelir vergisi ve vergi usul kanunlarının yeniden yazımı tamamlanarak kanunlaştırılıp, daha yalın ve uygulaması kolay bir sistem oluşturulması en kısa sürede gerçekleştirilecektir.

Bu çerçevede kurumlar vergisi kanunu gözden geçirilerek yeniden yazılarak TBMM'ne sevk edilmiştir.

Kurumlar vergisi tasarısı ile getirilen düzenlemelerden başlıcaları şunlardır:

- Kanun dilinin sade, anlaşılabilir ve basit olmasına özen gösterilmiştir.
- Uygulanmayan güncelliği kalmamış hükümlerden arındırılarak, daha sistematik ve kurum kazancına ilişkin hükümlerin bu kanunda toplanmasına azami gayret gösterilmiştir.
- Kanunda yer alan istisna ve muafiyet maddeleri gözden geçirilerek, hem yeni bir formatta düzenlenecek hem de günün koşullarında gereksiz olan istisna ve muafiyetlerin kaldırılması öngörülmektedir.
- Örtülü sermaye ve örtülü kazanç dağıtımı gibi uygulamalar başta olmak üzere, kanunda yer alan ve mükellefle idare arasında sürekli anlaşmazlığa neden olan müesseseler, günün koşulları ve gelişmiş ülke örnekleri de dikkate alınarak objektif kriterlere uygun şekilde yeniden düzenlenmiştir.
- Vergi cennetlerinde yerleşik firmaların bu bölgelere, Türkiye'den rahatlıkla kar transferi yapmalarını engelleyecek düzenlemeler yapılmaktadır. Bu bölgelerde kurulu firmalar tarafından düzenlenerek Türkiye'deki kurumlar vergisi mükelleflerinin hesaplarına intikal ettirilecek faturalar üzerinden vergi kesintisi yapılması öngörülmektedir.

## **C-GELİR VE KURUMLAR VERGİSİNDE ORAN İNDİRİMİ**

Yüksek vergi oranlarının, yatırım ve istihdamın önünde engel olarak durmasını kabul etmek mümkün değildir. Bu nedenle daha önce Sayın Başbakanımız tarafından da kamuoyuna açıklanan gelir üzerinden alınan vergilere ilişkin "oran indirimi" mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bir zorunluluk olarak önümüze çıkmaktadır.

Bu çerçevede, müteşebbisimizin etrafımızdaki ülkelerle rekabet koşullarını iyileştirmek ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını teşvik etmek amacıyla, bütçe disiplini ve ekonomik veriler de dikkate alınmak suretiyle halen %30 olarak uygulanmakta olan kurumlar vergisi oranı ise %20 seviyesine çekilmektedir. Bu Türk Gelir İdaresi tarihinde en kapsamlı indirimi ifade etmektedir. Bu indirimle birlikte ülkemiz OECD ülkeleri arasında kurumlar vergisi oranı en düşük 5 inci ülke konumuna gelmektedir.

Ayrıca, gelir vergisi mükellefleri için uygulanan tarifede de değişikliğe gidilmekte, beyanname ile beyan edilen gelirler üzerinden, %20 den başlayıp %40 a kadar yükselen 5 dilimli ve artan oranlı tarife yapısı, ücret gelirlerine paralel olacak şekilde %15' ten başlayıp %35 te sona eren 4 dilimli tarife yapısına dönüştürülmektedir. Böylelikle, hem tarife yapısı dünya uygulamalarına daha uygun hale getirilmekte, hemde beyanname veren mükellefler için, vergi oranında 5 puanlık bir indirimle gidilmektedir.

OECD verilerine göre, kurumların dağıttığı kar payları üzerindeki vergi yükünün OECD ortalaması 2000 yılında yüzde 50 iken Türkiye'de bu oran yüzde 65 seviyesinde idi. 2003 yılında yapılan değişiklikle bu ağır yük yüzde 44 seviyesine çekilmiştir. Şimdi yapılan oran indirimleri sonrası ise, OECD ortalaması yüzde 44.2 seviyesinde iken Türkiye'deki yük yüzde 34 seviyesine gerilemektedir. Böylece Türkiye, OECD ülkeleri arasında en düşük yüke sahip beşinci ülke konumuna gelmektedir.

Diğer taraftan, yapılacak bu oran indirimleri çağdaş ülke uygulamalarına paralel olarak halihazırda uygulanan yatırım indirimi istisnasının da kaldırılmasını gündeme getirmektedir. Bu yapılırken, yatırıma devam eden veya birikmiş yatırım indirimi bulunan mükellefler için 3 yıllık bir geçiş süresi öngörülmüştür. Yatırım indirimi istisnasının kaldırılması, mükelleflerin sadece vergi avantajından yararlanabilmek için yatırım yapması yerine, yatırımın gelecekteki getirisini dikkate alarak daha verimli alanlara yönelmesini ve ekonomik gerekçelerle yatırım yapmaya karar vermesini sağlamaya yöneliktir. Esasen kurumlar

vergisi oranında yapılan radikal indirimin altında yatan temel düşünce de müteşebbisin hem kaynak maliyetinin azaltılması ve hem de rasyonel olarak yatırım kararı alınmasını sağlamaktır. Yabancı yatırımcı bakımından da, mevzuatı açık, sade, istikrarlı ve düşük oranlı bir bir yatırım ülkesi konumuna gelinmesini sağlanmalıdır. Bu durum, aynı zamanda kaynakların daha verimli ve optimal kullanılmasına da hizmet edecek olup, vergi yatırım kararlarının verilmesinde başat rol almaktan çıkıp, çağdaş ülkelerde olduğu biçimiyle yatırım kararlarının alınmasında vergi nötr pozisyonda bulunacak ve piyasa ekonomisinin işleyişini bozucu etkileri ortadan kalkmış olacaktır.

## SONUÇ

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki büyük ilerlemelerin yanı sıra yasal düzenlemelerin gevşetilmesi sermayenin uluslararası alanda hareket kabiliyetini önemli ölçüde arttırmıştır. Ülkelerin daha çok yatırım ve sermaye çekme yarışı içine girmeleri, vergiyi ve özellikle de kurumlar vergisini küresel ölçekte rekabetin yaşandığı alanlardan biri haline getirmiştir. Bu

haline gelmiştir. Vergi oranları benzer durumda olan ülkeler açısından daha da önem kazanmaktadır. Bu itibarla, gelir ve kurumlar vergisinde yapılan oran indirimin önemli bir rekabet avantajı sağlayacağına inanıyoruz.

Vergi oranlarında yapılan indirim, Türkiye'ye komşu bulunan ve Avrupa Birliği'ne tam üye olmuş ya da olacak ülkeler ile ülkemizin, yabancı sermaye yatırımlarını çekebilmesi bakımından rekabet etme kapasitesini büyük ölçüde arttıracaktır.

Öte yandan yapılacak oran indiriminin, mükelleflerimizin vergi oranlarının yüksekliğini gerekçe göstererek kayıt dışına yönelmelerini engelleyeceğini ve bu gerekçelere son vereceğini ümit ediyoruz. Yapılan bu iyileştirmelere rağmen, kayıt dışı çalışmaya devam edecek olan mükelleflerin en ağır şekilde cezalandırılması gerekliliği ise kamu vicdanında hakettiği yeri bulacaktır.

Şüphesiz kayıt dışının sadece vergi oran indirimleriyle önlenemeyeceğinin bilincindeyiz. Zaten bu bilinçle vergi alanında atılan adımlarımız belli bir strateji çerçevesinde



rekabete paralel olarak, bir taraftan vergi oranlarında ve özellikle de kurumlar vergisi oranlarında önemli indirimler yapılırken diğer taraftan da vergi tabanının genişletilmesine yönelik adımlar atılmaktadır. Böylece, yatırımları özendiren düşük oranlı ancak geniş tabanlı bir vergi sistemine doğru bir eğilim yaşanmaktadır.

Doğrudan yabancı yatırımlar açısından, ekonomik ve siyasi istikrar, pazar büyüklüğü, altyapının kalitesi, ucuz ve nitelikli iş gücü, öngörülebilirlik gibi çok sayıda faktör önem taşımaktadır. Bununla birlikte, vergi sistemi ve oranları, özellikle de kurumlar vergisi oranları da yatırım kararları açısından önemli bir gösterge

yürütülmekte olup, bir yandan idari organizasyon ve teknolojik alt yapıyı güçlendirmeye çalışırken, diğer taraftan da mevzuat alanında köklü değişiklikler uygulamaya sokulmaktadır.

Artık tüm mükelleflerimize duyurumuz; onlar bizim müşterimiz, biz ise onların ortağıyız. Teknolojik altyapımız sayesinde kendilerine eskisinden çok daha yakınız ama işlerine de o denli yardımcıyız. Vergi kayıp ve kaçağı konusunda eski alışkanlıklarına devam edenleri ise süratli bir şekilde tespit edebilecek konumdayız. Tüm mükelleflerimizle işbirliği içerisinde istikrarlı büyüyen Türkiye için el ele yürümeye kararlıyız.

# TÜRK VERGİ SİSTEMİNİN SORUNLARI VE TMB'NİN GİRİŞİMLERİ

**Mehmet F.ÖKTEN**  
Yeminli Mali Müşavir

Türk Vergi Sistemi uygulanan vergi oranları itibarıyla vergiyi taşıyabilir olmaktan çıkarmakta ve adeta yatırım yapanları cezalandırmaktadır. Küreselleşen dünyamızda sermayenin kazandığı hareket yeteneği vergi oranlarının **belirlenmesinde** diğer ülkelerde uygulanan oranların, **ve beraberinde** yatırımı özendirici önlemlerin mutlaka dikkate **alınmasını** zorunlu kılmaktadır. Bugünün dünyasında vergi sistemlerinin oluşturulmasında ülkelerin egemenliği bir anlamda sınırlandırılmıştır.

**Bu yazının amacı,** Türkiye Mütahhitler Birliği'nin Maliye Bakanlığı, Bakanlıklar Arası Koordinasyon Kurulu, Vergi Konseyi, TOBB ve diğer kamu ve özel kuruluşlar nezdinde Türk Vergi Sistemi ile ilgili olarak gündeme getirdiği ve çözüm arayışında olduğu **sorunları "TMB Gündem" okurları ile paylaşmaktır.**

## 1. VERGİ ORANLARININ YÜKSEKLİĞİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Küreselleşen dünyamızda vergi sistemlerinin dünyadaki gelişmeleri izlemeksizin oluşturulması mümkün değildir. Çağdaş anlamda vergi sistemlerinde gelir ve kurumlar vergilerinin oranları düşürülmekte hatta gelir vergisinde tek oranlı vergilendirme hayata geçirilmektedir.

Avrupa Birliği'ne yeni katılmış ülkelerin kurumlar ve gelir vergisi oranları yukarıda belirttiğimiz trendi açıkça göstermektedir.

Ülke Adı	Kurumlar Vergisi Oranı	Gelir Vergisi Oranı
Macaristan	12	18-38
Letonya	15	25
Litvanya	15	33
Polonya	19	40
Slovakya	19	19
Slovenya	25	16-50
G.Kıbrıs	10	20-30
Çek Cumhuriyeti	24	15-32
Estonya	0	24
Malta	4,25-35	15-35

Avrupa Birliği'ne aday ülkelerden Bulgaristan, Kurumlar Vergisi oranını %15'e, Romanya ise %16'ya indirmiştir. ABD'de Kurumlar Vergisi oranı %15-%35 oranında 5 kademeli olarak, İngiltere'de %10-39 arasında 3 kademeli olarak, İsviçre'de ise %8,5-%35 arasındaki oranlarda alınmaktadır.

Gelir Vergisi uygulamalarında genel ilke, en az geçim indirimi olarak bir indirimden sonra vergilendirme yapılması yönündedir. Örneğin İngiltere'de evli çiftlerin 7.100 Sterlin'e, Almanya'da 15.329 Euro'ya, ABD'de 10.000 Dolara kadar olan gelirden vergi alınmamaktadır. Gelir Vergisi tarifeleri ise İngiltere ve ABD'de %10 dan başlamaktadır.<sup>(1)</sup>

Türkiye'de ise Kurumlar Vergisi oranı %30'dur.

<sup>(1)</sup> Prof. Şükrü Kızılot'un Hürriyet Gazetesinin 20 ve 22 Eylül 2005 günlerinde yayınlanan makaleleri

Gelir Vergisi açısından ise ücret dışındaki gelir unsurları herhangi bir indirim yapılmaksızın %20-40 arasında vergiye tabi tutulmaktadır. Ayrıca Kurumlar açısından Kurumlar Vergisi dışında kar dağıtımında uygulanan %10 oranında bir vergi kesintisi söz konusudur.

Bütün bu hususlar dikkate alındığında, Türkiye'de vergi oranlarının mutlaka düşürülmesi ve vergi yükünün taşınabilir hale getirilmesi gerektiği açıktır. Unutmamak gerekir ki vergi oranlarının yüksekliği kayıt dışılığın en önemli nedenlerinden birisidir.

**Bu açıdan yaklaşıldığında; Kurumlar Vergisi oranının %30'dan %20'ye indiren Gelir Vergisi oranlarını %15-%35 arasında tesbit eden yeni yasal düzenlemelere ilişkin Kanun Tasarılarının son derece olumlu olduğu düşünülmektedir.**

- Bilindiği gibi, yıllara yaygın inşaat taahhüt işlerinde hak ediş bedelleri üzerinden %5 oranında vergi tevkifatı yapılmaktadır. İşin bitiminde doğacak kazanç üzerinden ödenmesi gereken vergiye mahsuben yapılan ve Kurumlar Vergisi oranının %50 olduğu dönemde bu %50 oranına göre belirlenmiş olan bu tevkifat oranının halen %30 oranında uygulanmakta olan Kurumlar Vergisine göre belirlenmesi zorunludur.

Uygulanmakta olan %5 oranındaki vergi tevkifatı %30 olan Kurumlar Vergisi oranına göre yıllara yaygın bir inşaat taahhüt işinin %20 karlı olarak bitirileceği gibi gerçek dışı bir varsayım içerdiği, %5 tevkifat oranının Kurumlar Vergisinin %50 olduğu dönemde tespit edildiği, Kurumlar Vergisi oranının %25 olduğu 1980 yılı öncesinde yıllara yaygın inşaat işlerinde hakedişlerden yapılan vergi tevkifatı oranının %2 olduğu göz önünde bulundurulduğunda vergi tevkifatı oranının uygulanan Kurumlar Vergisi oranına paralel hale getirilmesi ve %2 - %3 oranında belirlenmesi gerektiği açıkça görülmektedir. **Kaldı ki Kurumlar Vergisi ve Gelir Vergisi oranlarında yapılacak indirimlerle birlikte bu indirimlere paralel olarak söz konusu vergilere mahsuben yapılan vergi tevkifatlarına ilişkin oranların yıllara sari inşaat taahhüt işlerinde**

**uygulanan vergi tevkifat oranlarında indirilmesi hem vergi tekniği hem de hukuk mantığı açısından zorunlu olacaktır.**

- Yıllara yaygın inşaat taahhüt işlerinde Katma Değer Vergisi ile ilgili olarak 89 ve 91 seri numaralı Katma Değer Vergisi Genel Tebliği ile getirilen %6 lık vergi tevkifatı uygulaması girdileri nedeniyle katma değer vergisi ödeyen inşaat sektöründeki kurum ve kuruluşlara adeta ek bir finansman yükü getirilmiştir.

**Türkiye'de vergi oranlarının mutlaka düşürülmesi ve vergi yükünün taşınabilir hale getirilmesi gerektiği açıktır. Unutmamak gerekir ki vergi oranlarının yüksekliği kayıt dışılığın en önemli nedenlerinden birisidir.**

Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından vergi tevkifatından doğan Katma Değer Vergilerinin iade ve mahsubunda ortaya çıkan güçlüklerin giderilmesi için Maliye Bakanlığı nezdinde yapılan girişimler sonucunda iade ve mahsup işlemlerinde getirilen bazı kolaylıklara karşın sorun tam anlamıyla giderilmiş değildir. Çözüm, Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından yıllardır gündeme getirildiği gibi, yalnızca genel ve katma bütçeli idareler ile belediyelere ve il özel idarelerine karşı taahhüt edilen inşaat işlerinde uygulanacak katma değer vergisi oranının %12'ye indirilmesindedir. Böylece bir yandan kamuya yatırımlar için ek kaynak yaratılmış olurken diğer yandan ödemelerdeki gecikmelerden kaynaklanan sorunlar da aşılmış olacaktır.

- Katma Değer Vergisi, net alanı 150m<sup>2</sup> ye kadar olan konut teslimleri ile kanunla kurulmuş sosyal güvenlik kurumları ile belediyelere yapılan bu nitelikteki konutlara ilişkin inşaat işlerinde %1 olarak uygulanmakta net alan

150m2'yi aştığında oran %18'e yükselmektedir. Konut sektöründe görülen canlanmanın sürdürülmesi farklı taleplerin karşılanabilmesi ve gerçek fiyatların kayda alınabilmesi için net alanı 150m2 ile 250m2 arasında olan konut teslimleri ile kanunla kurulan sosyal güvenlik kurumları ve belediyelere yapılan bu nitelikteki konutlara ilişkin inşaat işlerine uygulanan Katma Değer Vergisi oranının %18'den %8'e indirilmesi uygun olacaktır.

Damga Vergisinde temel amaç hasılat değil, işlemlerin belgeye bağlanmasını özendirmek olmalıdır. Yüksek oranlı damga vergisi uygulamaları mükellefleri belgeden uzaklaştırmakta sözleşmelerin kayda girmesine engel olmaktadır.

- Özellikle konut ihtiyacını karşılamak sağlıklı bir yapılaşmayı gerçekleştirmek, herkesi uygun koşullarla konut sahibi yapabilmek amacıyla



- Sözleşmelere, kamu tarafından ödenen avans ve hakedişlere, ihale kararlarına uygulanan Damga Vergisi oranları son derece yüksektir. Düzenlenen kağıda bağlı olarak doğan ve kamu kurumları ile olan ilişkilerde tamamı özel kurum ve kuruluşlarca karşılanan Damga Vergisi, finansman ve maliyet açısından son derece önemlidir.

Sözleşmelere ilişkin olarak getirilen Damga Vergisi sınırına karşın, özellikle kamuya üstlenilen işler nedeniyle hem sözleşme bedeli, hem alınan avans tutarı, hem her hakediş bedeli üzerinden damga vergi ödenmesi, sözleşmelerde kamu kurumlarının asıl nüsha olarak talep ettikleri sözleşme örneklerinin ayrı ayrı damga vergisine tabi olması aşırı bir vergi yükü doğurmaktadır.

Damga Vergisi oranları düşürülmeli kamu idarelerine bırakılan sözleşme asıl nüshaları noterlere bırakılan nüshalar gibi damga vergisinden istisna edilmelidir.

Aynı durum özel inşaatlar için de geçerlidir. Konut ve işyeri inşaatlarında inşaatı yapan ile alıcı arasındaki sözleşmelerin Damga Vergisinden istisna edilmesi bir yandan belge düzenini sağlayacak öte yandan özellikle özel konut ve işyeri satışlarında bedelin düşük gösterilmesinden kaynaklanan vergi kayıplarını önleyecektir.

son zamanlarda gündeme gelen "Mortgage Sistemi" ile ilgili hazırlıklar, banka sisteminin konut kredilerinde görülen gelişmeler son derece olumludur. Ancak bu sistemlerin işleyebilmesi için Harçlar Kanunu'nda düzenleme yapılmalı inşaat işleri ile ilgili olarak:

- ifraz işlemlerine
  - ipotek tesislerine
  - yeniden inşa edilecek bina ve tesislere
  - gayrimenkul ve gayrimenkul hükmündeki hakların tesis ve devrine
  - irtifak hakkı tesis ve devrine
  - mal karşılığı kuru mülkiyetin tesisine
- yönelik harçların oranları düşürülmelidir. Yüksek oranlı tapu harçları kayıt dışılığı özendirir. Harçların özellikle yeni inşa edilmiş olan gayrimenkuller için düşük oranda uygulanması kayıt dışılığı azaltacak gayrimenkullerin gerçek değerlerinin tapuda gösterilmesini ve tapu harçlarının bu gerçek değerler üzerinden alınmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde, ipotek için alınan harçların inşaat işi ile uğraşanlar için düşük tutulması temel çekici sektör olan inşaat sektörünün gelişmesini kolaylaştıracaktır.
- İpotekli Konut Kredisi Sistemi** (Mortgage Sistemi) ile satışların artması satış bedellerinin gerçek değerlerle kayda alınması bir yandan Gelir, Kurumlar ve Katma değer vergilerini artırırken, harçların gerçek değerler üzerinden alınması suretiyle harçlar açısından ortaya çıkacak gelir kaybını önleyecek kayıt dışılıkla



mücadelede son derece önemli bir rol oynayacaktır.<sup>(1)</sup>

## 2. VERGİ UYGULAMALARINDAN DOĞAN SORUNLAR

İnşaat faaliyeti, karmaşık yapısı, hacmi, başlangıç-bitim dönemleri, kar veya zararın oluşumu gibi son derece **özellikli** bir alan olmasına karşın mevcut vergi düzenlemeleri sektörün ihtiyacına cevap verememekte uygulamada sorunlara, uyuşmazlıklara yol açmaktadır.<sup>(2)</sup>

Bu nedenle, vergi kanunlarında ve uygulamaya ilişkin genel tebliğlerde gerekli düzenlemeler yapılarak bu konulara çözüm getirilmelidir.

Görüş ve önerilerimiz aşağıda belirtilmiştir:

- Yıllara yaygın inşaat taahhüt işlerinde, mükelleflere önceden **belirtilmek** kaydıyla her bir proje bazında kazancın yıllık esasa veya işin bitimine göre beyan edilebilmesi için **seçim hakkı** tanınmalıdır.
- Yıllara yaygın inşaat taahhüt işlerinin **mükelleflerce** ayrı defterlerde izlenmesi sağlanmalıdır.
- Gerek yıllara yaygın inşaat taahhüt işlerinde gerek konut veya işyeri inşaat ve satımı işlerinde o inşaat işi ile ilgili gelir ve giderlerin, konut veya işyeri inşaatlarında satışı yapılan birim ile ilgili gelir ve giderlerin (kur farkı, vade farkı ve faiz gibi) işin bitiminde veya satış anında gelir veya maliyet unsuru olarak dikkate alınması sağlanmalıdır.
- Yıllara yaygın inşaat işlerinde yıllar itibariyle yapılan vergi tevkifatı oranında bir kar payının ortaklara avans kar payı olarak dağıtılması imkanı getirilmeli, bu dağıtım örtülü kazanç dağıtımı sayılmamalıdır.

Özellikle büyük ölçekli projelerde inşaat işleri ortak girişimler çerçevesinde yapılmakta, birden fazla ihtisas firması ortak girişimler kurarak ihalelere girmekte ve almaktadırlar. İhaleyi alan ortak girişim, projenin özelliğine bağlı olarak kendi içinde ihtisas konularına göre yeniden işbölümü yapmakta ortaklarına iş vermektedir. Burada söz konusu olan, inşaat taahhüt işinin belirli bir ilave karla üstlenilmesi değil ihtisas alanları itibariyle ortak girişimin sorumluluğunun bölüşülmesidir. Uygulamada sorun yaratan bu durum, yıllara yaygın inşaat işleri için kurulacak adi ortaklıklara ve bu

ortaklıkların kendi ortaklarına yaptıracakları inşaat işlerinde uygulanacak vergi tevkifatı yarıya indirilerek giderilmelidir.<sup>(3)</sup>

## 3. YURT DIŞINDA YAPILAN İNŞAAT İŞLERİ İLE İLGİLİ VERGİLENDİRME SORUNLARI

Bilindiği gibi Türk müteahhitleri **2005 sonu** itibariyle dünyanın 63 ülkesinde toplam tutarı 75 Milyar ABD Dolarına **yaklaşan** iş üstlenmişlerdir. Gerçekleştirilen proje sayısı 3000'i aşmıştır. **2004 yılında üstlenilen iş tutarının 5,8 Milyar ABD Doları olduğu dikkate alındığında, 2005'te gerçekleşen 9,3 Milyar Dolarlık iş hacmi bir önceki yıla göre %60'lık bir artış kaydedilmesi anlamına gelmektedir.**

Türk müteahhitlerin yurt dışı ihalelere katılma açısından bankacılık sektörüne dönük olarak teminat mektubu temininden, yurt dışına gönderilecek işçiler açısından sosyal güvenlik mevzuatına **kadar uzanan** pek çok soruna karşın uluslararası alanda gösterdiği bu performans ülkemiz ekonomisi açısından **büyük önem taşımaktadır.**

Bu konuda **TMB'nin Maliye Bakanlığı ve YDMH Koordinasyon Kurulu başta olmak üzere ilgili makamlar nezdinde yapmış olduğu girişimler sonucunda** 4842 sayılı kanunla

**İnşaat faaliyeti, karmaşık yapısı, hacmi, başlangıç-bitim dönemleri, kar veya zararın oluşumu gibi son derece özellikli bir alan olmasına karşın mevcut vergi düzenlemeleri sektörün ihtiyacına cevap verememekte uygulamada sorunlara, uyuşmazlıklara yol açmaktadır.**

01.01.2004 tarihinden itibaren yurt dışında yapılan inşaat işlerinden doğan kazançlara ilişkin istisnanın sürekli hali getirilmiş olması ve istisna uygulaması için zorunlu olan hasılatın asgari %15'inin kambiyo mevzuatı gereği Türkiye'ye getirilmiş olması şartının kaldırılması çok olumlu bir gelişme olmuştur.

<sup>(1)-(2)</sup> Vergi Konseyi Sektör Alt Çalışma Grubu Raporu gerekçeleri

<sup>(3)</sup> Vergi Konseyi Alt Çalışma Grubu Raporu madde gerekçesi

Yurt dışında yapılan inşaat işleri ile ilgili olarak uygulamada ortaya çıkan diğer bazı sorunların da çözümlenmesi gerekmektedir. Bu sorunlar ve önerilen çözüm yolları aşağıda özetlenmiştir.

- Bilindiği gibi Kurumlar Vergisi Kanununda 5228 sayılı kanunla yapılan değişiklik ile eklenen mükerrer 14 ncü Maddenin 1nci fıkrasının (a) bendinde tam mükellefiyette yurt dışı faaliyetlerden doğan zararların belirli koşullarla Türkiye'de vergi matrahının tespitinde gider olarak indirilebileceği belirtilmiş ancak Türkiye'de Kurumlar Vergisinden istisna edilen **kazançlarla** ilgili yurt dışı zararların yurt içindeki kazançlardan indirilemeyeceği hükme bağlanmıştır. Bu

## Yapılacak düzenleme ile inşaat işiyle uğraşanların üzerlerinde inşaat yaparak satmak amacıyla bulundukları gayrimenkullerin Emlak Vergisinden muaf tutulmasının yararlı ve zorunlu olduğu düşünülmektedir.

düzenleme yurt dışında yapılan ve Kurumlar Vergisinden istisna edilen inşaat, onarım ve montaj işleri ile teknik hizmetlerden sağlanan kazançlar nedeniyle yurt dışında bu tür faaliyet gösteren kurumlar açısından son derecede sakıncalı ve adaletsizdir. Yurt dışında birden fazla inşaat, onarım ve montaj işi yapan bir kurum bir işten elde ettiği örneğin 100 YTL. lik kazanç vergiden istisna edilirken o kurumun bir başka iş nedeniyle doğan örneğin 1000 YTL. lik zararı Türkiye'de indirim konusu yapılamayacaktır. böyle bir uygulamanın adil olduğu düşünülemez. İstisna kapsamı dışındaki faaliyetlerden elde edilen ve Türkiye'de vergiye tabi bulunan kazançlar üzerinden o ülkede ödenen Kurumlar Vergisi ve benzeri vergilerin Türkiye'de hesaplanan Kurumlar Vergisinden mahsup edildiği; bu faaliyetler sonucu doğan zararların Türkiye'de matrahtan indirim konusu yapıldığı göz önüne alındığında, inşaat sektörünü yurt dışı için özendirme amacı taşıyan istisnanın tümüyle anlamsız kaldığı, özendirme değil cezalandırmaya yol açtığı sonucu doğmaktadır. Bu haksızlık mutlaka giderilmelidir.

- Uygulamada bazı ülkeler, o ülkede yapılacak

inşaat, onarım, montaj işleri ve teknik hizmetler ile ilgili olarak ihaleyi alacak yabancı kurum ve kuruluşların o ülkedeki şirket kuruluşları ile veya kendi ülke vatandaş veya şirketleri ile ortaklık kurmalarını zorunlu tutmaktadır. Bu durumda yurt dışında yapılan iş inşaat, onarım, montaj işi veya teknik hizmet olmakla birlikte vergi sistemimiz açısından elde edilen kazancın niteliği değişerek ortaklık payı veya iştirak kazancına dönüşmekte ve istisnanın uygulanabilmesi açısından tereddütler doğmaktadır.

Yapılacak düzenleme ile yurt dışındaki ülkelerin mevzuat veya uygulamasından doğan zorunlu durumlarda kurulacak şirket veya ortaklıklar vasıtasıyla yapılan aynı nitelikteki işlerden elde edilecek kazançların da, yurt dışı inşaat ve teknik faaliyetlerden sağlanan kazançlar kapsamında Kurumlar Vergisinden müstesna olduğuna açıklık getirilmelidir.<sup>(2)</sup>

### Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan yeni Kurumlar Vergisi Kanunu Tasarısında bu sorunu çözen düzenlemelere yer verilmiş olması gerçekçi bir yaklaşım olmuştur.

Yurt dışında yapılan inşaat işleri ve teknik hizmetlerde istisna uygulaması açısından kazancın elde edildiği ve Türkiye'de genel netice hesaplarına intikal ettirilmesi gereken tarihin faaliyette bulunulan ülkenin kambiyo mevzuatı çerçevesinde kazancın transfer edilebilir hale geldiği tarih olarak kabul edilmelidir.

- Yurt dışında ayrılan amortismandan oluşan fon istisna kazanç kapsamında değerlendirilmelidir.
- Kurumlar Vergisinin 8 nci Maddesinin son fıkrasında yer alan “vergiden istisna edilen kazançlara ilişkin ödemelerin kurum kazancının tespitinde gider olarak indirilmesi kabul edilemez” hükmünün yurt dışındaki inşaat, onarım ve montaj işleri ile teknik hizmetlerden sağlanan kazançların Türkiye'de genel netice hesaplarına intikal ettiği tarihe kadar olan giderleri kapsadığına bu tarihten sonra o işle ilgili olarak doğabilecek giderlerin örneğin yurt dışındaki faaliyet ile ilgili olarak alınan ancak işin bitiminden sonra ödenmesine devam edilen kredi faizlerinin gelir vergisi kanununun 40/1, Kurumlar Vergisi Kanununun 13. Maddeleri kapsamında gider kaydedilebileceğine açıklık getirilmelidir.
- Yurt dışındaki inşaat, onarım ve montaj işleri ile ilgili şantiyeler ile merkez arasındaki mal veya

<sup>(2)</sup> Vergi Konseyi Sektör Alt Çalışma Grubu Raporu Madde Gerekçeleri

hizmet ihracı dışında kalan ve münhasıran finansmana dönük para hareketlerinden kaynaklanan alacak ve borç tutarlarının değerlendirilmesinden doğan kur gelir ve giderlerinin Türkiye'de vergi matrahını etkilemeyeceği açıklığa kavuşturulmalıdır.

- Yurt dışına yapılacak inşaat, onarım ve montaj işleri veya teknik hizmetler için geçici olarak ihraç edilecek makine ve teçhizat nedeniyle ihraç ve Türkiye'ye geri getirme anında gümrük mevzuatı açısından düzenlenmesi gereken fatura ve yapılması gereken değerlendirmelerin vergi uygulamalarında dikkate alınmayacağına ve geri getirilen makine ve teçhizatın amortismanına kaldığı yerden devam edileceğine açıklık kazandırılmalıdır.
- Yurt dışındaki inşaat, onarım ve montaj işleri ile teknik hizmetler ile ilgili olarak Türkiye'de yapılan giderler dışında kalan müşterek nitelikteki genel giderlerden faaliyette bulunulan ülke mevzuatı veya o ülke ile yapılan vergi anlaşmasına göre ayrılan ve o ülkede gider kaydı mümkün olan dışında pay ayrılmasının mümkün olmadığına açıklık getirilmelidir.
- Yurt dışındaki işyerlerinde çalıştırılan Türk vatandaşı işçilerin ücretlerinin bir bölümünün Türkiye'de kendilerine veya ailelerine ödenen ve Türkiye'de gider kaydedilmeyerek yurt dışındaki işyerine dekont edilen paralar nedeniyle Türkiye'de vergi tevkifatı yapılmayacağı hususuna açıklık getirilmelidir.

Kısaca özetlemeye çalıştığımız bu hususların bir bölümü yasal düzenlemeyi gerektirmekte ise de büyük bir bölümü Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanacak bir genel tebliğ ile yapılabilecek konumdadır.

#### 4. EMLAK VERGİSİ İLE İLGİLİ SORUNLAR

Bilindiği gibi Emlak Vergisi bir servet vergisidir. Arazi, arsa ve bina maliklerinden veya bunları malik gibi tasarruf edenlerden alınmaktadır.

Bu bağlamda arazi, arsa veya bina gibi taşınmazlara malik veya kullanıcı olmak gibi bir niyet taşımayan inşaat sektöründeki kurum ve kuruluşların stoklarında üzerinde inşaat yaparak satmak amacıyla bulundurdıkları arazi ve arsalar ile inşa ettikleri ve fakat henüz satmadıkları binalar ticari **emtia** niteliğindedir. Bu nedenle sözü edilen **gayrimenkullerin** emlak vergisine tabi tutulması stok maliyetlerini artırmakta satış **fiyatını** olumsuz etkilemektedir. yapılacak düzenleme ile inşaat işiyle uğraşanların **üzerlerinde** inşaat yaparak satmak amacıyla bulundurdıkları gayrimenkullerin Emlak

Vergisinden muaf tutulmasının yararlı ve zorunlu olduğu düşünülmektedir.

#### 5. 4325 SAYILI KANUN İLE İLGİLİ SORUNLAR

Bilindiği gibi 4325 sayılı kanun kapsamında olağan üstü hal bölgesindeki iller ile kalkınmada öncelikli iller için getirilen teşvik tedbirleri arasında kanunda öngörülen koşullarla belirli süre ile bu illerdeki faaliyetlerden sağlanan kazançların gelir ve kurumlar vergilerinden istisna edilmesi veya indirimli oranlarla vergiye tabi tutulması sağlanmıştır.

Ancak yıllara sari inşaat işleri ile ilgili olarak yapılmakta olan vergi **tevkifatı** oranında indirim yapılması ile ilgili olarak uygulamada Maliye Bakanlığının yaptığı yorumdan kaynaklanan sorun devam etmektedir.

Öte yandan ödenek yetersizliği veya ihale makamının edimlerini zamanında yerine getirmemesi nedeniyle sözleşmede öngörülen bitim süresinin uzaması nedeniyle 4325 sayılı kanunda öngörülen süreden sonra bitirilebilen inşaat taahhüt işlerinin istisna veya indirimli oran uygulamasının dışında bırakılması son derece haksız bir durum yaratmaktadır.

Bu konuda yapılacak düzenlemeler ile vergi tevkifatının indirimli oran üzerinden yapılması ve

**Ödenek yetersizliği veya ihale makamının edimlerini zamanında yerine getirmemesi nedeniyle sözleşmede öngörülen bitim süresinin uzaması nedeniyle 4325 sayılı kanunda öngörülen süreden sonra bitirilebilen inşaat taahhüt işlerinin istisna veya indirimli oran uygulamasının dışında bırakılması son derece haksız bir durum yaratmaktadır.**

müteahhit kurum ve kuruluşların elinde olmayan nedenlerle 4325 sayılı kanunda öngörülen süreden sonra bitirilebilen işlerle ilgili olarak istisna veya indirimin uygulandığı dönemlerde doğan kazanç istisna veya indirimin uygulanması sağlanmalıdır.

# 2005 YILINDA İNŞAAT SEKTÖRÜ



**Doç. Dr. Erhan ASLANOĞLU**

Marmara Üniversitesi  
İngilizce İktisat Bölümü  
easlan@marmara.edu.tr

2001 krizinin arkasından ekonomi büyümesine rağmen daralmasını sürdüren inşaat sektörü, 2004 yılında toparlanma sürecine girdikten sonra 2005 yılında çok büyük bir hızla büyümeye başladı. İnşaat sektörü 2005 yılında Türkiye ekonomisinin en hızlı büyüyen sektörü olduğu gibi, eriştiği hızla ekonomik büyümenin hedeflendiği gibi yüzde 5 olmasına en büyük katkısı sağlayan sektörlerin başında geldi. Doğrudan ve dolaylı olarak GSMH'ye katkısı yüzde 30'lara ulaştığı tahmin edilen inşaat sektörü böylece potansiyelini de ortaya çıkarmaya başladı.

Aşağıdaki tablo Türkiye ekonomisinin son beş yıllık büyüme performansını farklı sektörler açısından veriyor. Tablodan da izlenebileceği gibi Türkiye Ekonomisi 2001 krizinin ardından hızlı bir büyüme sürecine geçmesine rağmen inşaat sektörü bunu takip eden iki yılda da daralmayı sürdürmüştür. Aslında bu dönemde daralan tek sektör inşaat değil. Bunun yanında, madencilik ve mali müesseseler de daralmayı sürdürmüştür. Bu dönemde büyümeyi sağlayan sektörler esas olarak ihracata dayalı sanayi sektörü ile ticaret ve ulaştırma sektörleri olmuş. 2004 yılı ile beraber inşaat, madencilik ve mali müesseseler de büyüme sürecine dahil olmuş.

## Büyüme Hızları

Sektörler	2001	2002	2003	2004	2005-1	2005-02	2005-03	2005-9A
Tarım	-6,5	7,1	-2,5	2,0	0,0	0,1	<b>6,4</b>	<b>4,5</b>
Sanayi	-7,5	9,4	7,8	9,4	5,5	3,9	<b>5,6</b>	<b>5,0</b>
Maden	-8,8	-4,4	-2,9	2,6	17,5	15,8	<b>3,6</b>	<b>11,2</b>
İmalat	-8,1	10,4	8,6	10,1	5,3	3,2	<b>5,4</b>	<b>4,6</b>
Enerji	-2,1	8,0	5,7	6,1	3,7	3,4	<b>8,3</b>	<b>6,0</b>
İnşaat	-5,5	-4,9	-9,0	4,6	16,5	22,2	<b>19,7</b>	<b>19,7</b>
Ticaret	-9,4	10,7	8,1	12,8	5,8	4,3	<b>7,1</b>	<b>5,8</b>
Ulaştırma	-5,3	5,4	8,4	6,8	1,6	2,2	<b>7,4</b>	<b>3,9</b>
Mali Müesseseler	-9,9	-7,1	-6,3	1,1	0,7	0,3	<b>-0,5</b>	<b>0,1</b>
Serbest Meslek ve Hizmetler	-7,6	7,4	5,2	8,0	4,7	4,1	<b>7,1</b>	<b>5,5</b>
Sektörler Toplamı	-6,9	7,4	5,1	8,2	4,8	4,1	<b>6,8</b>	<b>5,4</b>
Devlet Hizmetleri	1,6	0,7	0,8	1,2	-0,6	0,4	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>
Kar Amacı Ol.Öz. Hiz. Kur.	0,2	0,6	-1,0	0,2	-1,3	0,1	<b>-0,2</b>	<b>-0,4</b>
İthalat Vergisi	-25,1	23,0	22,6	26,2	8,4	8,7	<b>14,1</b>	<b>10,5</b>
<b>GSYİH</b>	<b>-7,5</b>	<b>7,8</b>	<b>5,8</b>	<b>8,9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,2</b>	<b>7,0</b>	<b>5,5</b>
<b>GSMH</b>	<b>-9,5</b>	<b>7,8</b>	<b>5,9</b>	<b>9,9</b>	<b>5,3</b>	<b>3,4</b>	<b>7,3</b>	<b>5,5</b>

Kaynak: DİE

İnşaat sektörünün krizin hemen arkasından toparlanamamasının ardında üç temel neden bulunuyordu. Birincisi, faizin çok yüksek olduğu, yüzde 70-80'ler civarında seyrettiği bir ortamda özel sektör için yatırım yapmak çok cazip değildi. İkincisi, krizin etkisiyle gerileyen reel gelirler ya da kişi başına GSMH rakamları gelir esnekliği yüksek olan konut talebini olumsuz etkiliyordu. Üçüncüsü, kamu sektörünün yapması gereken tasarruflar nedeniyle azalan alt yapı yatırımlarıydı. 2004 yılı ile beraber bu faktörler tersine dönmeye başlayınca inşaat sektörü de canlanmaya başladı. 2005 yılında ise inşaat sektörünün reel büyüme hızı yüzde 20'ler gibi çok büyük oranlara dayandı.

2001 krizinin hemen ardından gelen üç yılda Türkiye ekonomisinin ortalama büyüme hızı yüzde 8'lere yaklaştı. 2300 \$ seviyelerine gerileyen kişi başına gelir seviyesi 4000 \$'ın üzerine çıktı. Yüzde 70-80 civarında seyreden nominal faizler 2005 yılı başında yüzde 19'lara, yüzde 25'lerde seyreden reel faizler yüzde 10'lara geriledi. Bu ortamın yarattığı konut talebini, kullanılan kredilerden de izlemek mümkün. 2004 yılının Ocak ayında 1,6 milyar YTL düzeyinde olan ferdi konut kredilerinin Kasım 2005 döneminde 10,7 milyar YTL'ye çıktığını, yani yaklaşık 7 kat arttığını görüyoruz (TCMB, 2005). Aynı dönemde enflasyonun yüzde 17 civarında olduğunu düşünenecek olursak, artışın reel olarak ne kadar güçlü olduğunu tahayyül edebiliriz. Ocak 2004 döneminde konut kredilerinin toplam banka kredileri içindeki payı yüzde 2,4'dü. Bu oran Kasım 2005 tarihinde yüzde 7,6 seviyesine çıktı (TCMB, 2005). Diğer taraftan son bir yılda konut kredilerindeki artış yüzde 100'ün üzerindedir. Bu verilerden konut sektörünün ekonomideki talebe artan bir hızda katkı yaptığını net bir şekilde görmek mümkündür. Kredi miktarı arttıkça risklerde artmaya başlar. Eğer riskler gerçekleşmeye başladıysa, kredilerin dolayısıyla talebin aynı hızda büyümesi zorlaşır. Tasfiye olacak krediler bilgisi risklerin gerçekleşmesi hakkında bir fikir verir. Ocak 2004 döneminde tasfiye olacak konut kredilerinin toplam tasfiye olacak krediler içindeki payı yüzde 0'dı. Bu oran Kasım 2005'de yüzde 0,1 oldu. Diğer taraftan, toplam konut kredileri içinde de tasfiye olacak konut kredilerinin payı yüzde 0,15. Bu oranlar şu an için oldukça düşük. Konut kredilerinin geri ödemesinde sorun olmadığını görüyoruz. Talep olduğu müddetçe arz yönlü bir sorun ihtimali az görünüyor. Mortgage (İpotekli Konut Kredisi) sisteminin devreye girmek üzere olduğunu düşünürsek, talep artışının devam etme ihtimalinin güçlü olduğu söylemek çok yanlış olmayacaktır.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun yayınladığı yapı ruhsatı ve yapı kullanma izin belgeleri de konut üretim ve talebi açısından 2006 yılının 2005 yılı gibi güçlü olacağına işaret ediyor. 2005 yılının ilk 9 aylık verilerine göre alınan yapı ruhsatı bir önceki yılın aynı dönemine göre hem bina adedi hem de metrekare açısından yüzde 45'e yakın artış göstermiş. 2004 yılının aynı dönemindeki artış yüzde 50'ler seviyesindeydi. Bu artış ağırlıklı olarak 2005 yılının katma değerine yansdı. 2005 yılının artışı da 2006 yılına yansacaktır. Bu trendi yapı kullanma izin belgelerinden de izlemek mümkün. Aşağıdaki tablodan da izlenebileceği gibi yapı kullanma izin belgeleri 2005 yılının ilk dokuz ayında bir önceki yılın aynı dönemine göre bina adedi olarak yüzde 41,7, yüzölçümü olarak yüzde 51,7 artış

**İnşaat sektörünün krizin hemen arkasından toparlanamamasının ardında üç temel neden bulunuyordu. Birincisi, faizin çok yüksek olduğu, yüzde 70-80'ler civarında seyrettiği bir ortamda özel sektör için yatırım yapmak çok cazip değildi. İkincisi, krizin etkisiyle gerileyen reel gelirler ya da kişi başına GSMH rakamları gelir esnekliği yüksek olan konut talebini olumsuz etkiliyordu. Üçüncüsü, kamu sektörünün yapması gereken tasarruflar nedeniyle azalan alt yapı yatırımlarıydı.**

göstermiş. Halbuki aynı veriler 2004 yılının aynı döneminde yüzde 3'ler civarındaydı. Özetle, konut sektöründeki canlanmanın ilk işareti alınan yapı ruhsatlarıyla 2004 yılında çıkmış, 2005 yılında da gerçekleştirmeler başlamıştır. Veriler benzer bir eğilimin 2006 yılında da devam edeceğine işaret ediyor.

## Yapı Ruhsatı ve Yapı Kullanma İzin Belgeleri

	Yapı Ruhsatı			Yapı Kullanma İzin Belgesi		
	2005-9	2004-9	Değişim (%)	2005-9	2004-9	Değişim (%)
Bina Sayısı	70 521	49 329	43	37 796	26 667	41,7
Yüzölçümü (m <sup>2</sup> )	65 325 065	45 376 853	44	30 440 749	20 061 068	51,7

Kaynak:TUIK

İnşaat sektörünün büyümeye katkısı bazı inşaat malzemeleri üretim ve ihracat rakamlarından da izlenmektedir. Örneğin, aylık imalat sanayi verilerine göre, çimento üretiminin Ocak Kasım 2005 döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 9 civarında daha fazla olduğu gözleniyor. Aynı dönemde düz cam üretimi de yüzde 5 civarında artış göstermiş. İnşaat malzemeleri ihracat rakamlarına baktığımızda da yine en yüksek artışların, toprak, taş, çimento, demir çelik gibi ürünlerde olduğunu görüyoruz. Çimento grubundaki artış yüzde 21,1'i, demir çelik grubunda ise yüzde 24,7'yi bulmuş. Mobilya ihracatı yüzde 12 artarken, seramik ve cam ürünleri ihracatı aynı dönemde sırasıyla yüzde 6,9 ve yüzde 3,5 artış göstermiş.

## Bazı İnşaat Malzemelerinin Üretim ve İhracat Verileri

Üretim	Ocak-Kasım 2004	Ocak-Kasım 2005	Değişim (%)
Çimento (Ton)	35407072	38584305	9,0
Düz Cam (m <sup>2</sup> )	701661	736960	5,0
Karo Fayans	147208218	434987544	195,5

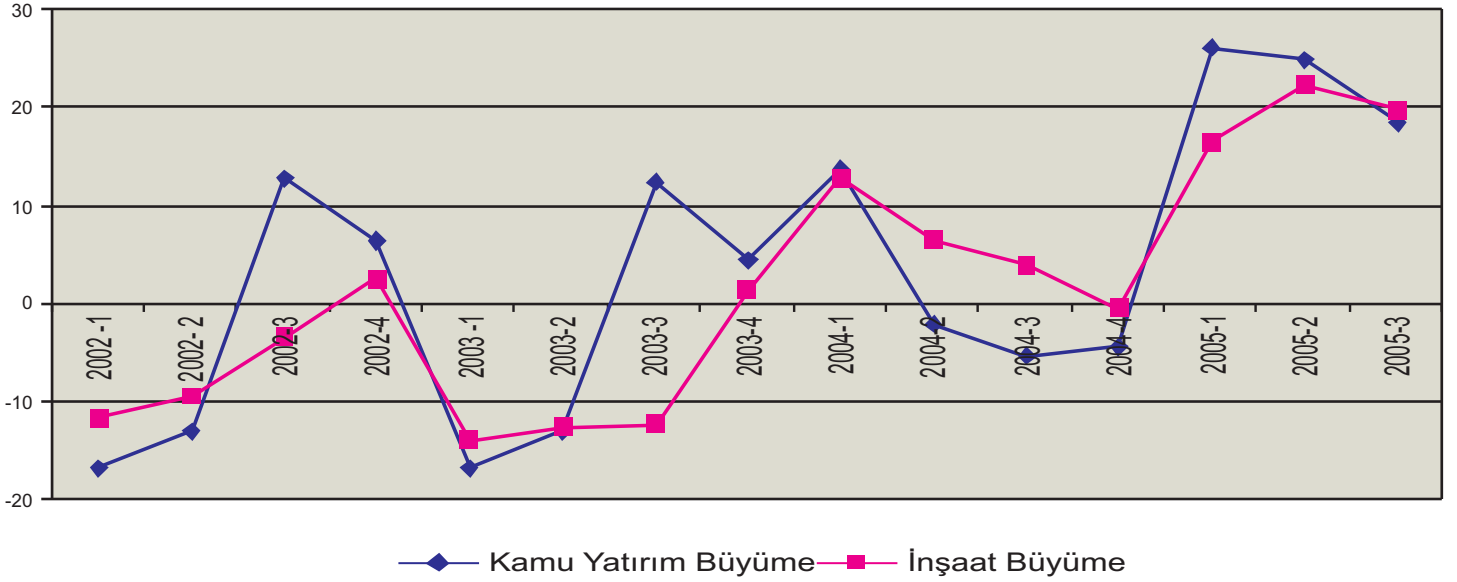
### İhracat (mil.\$)

Seramik Ürünleri	581,95	622,08	6,9
Cam ve Cam Eşya	557.191	576.895	3,5
Demir ve Çelik	1.965.588	2.450.124	24,7
Toprak ve Taşlar	835.199	1.019.651	22,1
Çimento, Alçı	514	622	21,1
Mobilya	766,893	859,028	12,0

Kaynak : TUIK

İnşaat sektöründe 2005 yılında izlenen hızlı büyümede kamu altyapı yatırımlarının önemli katkısı olmaya başladığını belirtmiştik. Kamu yatırımları ile inşaat sektörü katma değeri büyüme oranlarını 2002-2005 yılları için gösteren aşağıdaki grafik bahsedilen ilişkiyi oldukça açık bir şekilde ortaya koyuyor. Özellikle 2005 yılında kamu yatırımlarının önceki yıllara göre daha hızlı artış gösterdiğini, bunun da diğer faktörlerle birlikte inşaat sektörünü olumlu etkilediğini görüyoruz.

### Kamu Yatırımları ve İnşaat Sektörü Katma Değeri Büyüme Oranları (%) 2002 - 2005



2005 yılına kadar mali disiplinin bir parçası olarak özellikle kamu yatırım harcamaları ve kamu tüketiminde maksimum tasarruf yapılmaya çalışıldı. Altyapıya yönelik birçok yatırımın ödeneği serbest bırakılmadı. Dolayısıyla, 2002 -2005 yılları arasında faiz dışı fazla hedefini tutturmaya dayanan sıkı maliye politikaları bütçe dengeleri ve kamu borç stokunun seyri konusunda çok pozitif gelişmelere yol açtı. Özellikle faizlerin düşmesiyle sağlanan tasarruflar bütçe esnekliğini arttırdı ve bu durum 2005 yılı bütçe gerçekleştirmelerine yansdı. Yatırım ödeneklerinin hem daha önceden serbest bırakılması hem de tamamına yakınının kullanılması inşaat sektörünün iş hacmini arttırdı. Fakat burada önemli bir nokta bu harcamaların Karadeniz otoyolu gibi önemli bazı projelere yoğunlaşmasıdır. Bu durum sektöre katkı sağlasa bile, firma bazında olumlu etkisi daha sınırlı olmuştur.

2006 yılı bütçe hedeflerini 2005 yılı ile konsolide bütçe bazında karşılaştırdığımızda yatırım harcamalarının nominal olarak yüzde 9,57, reel olarak ise yüzde 2,60 artacağını görüyoruz. 2006 yılı ile devreye girecek olan merkezi yönetim bütçesinde yedek ödeneklerin de kullanılmasıyla gerçekleşecek artış muhtemelen daha fazla olacaktır. Daha geniş anlamda yatırımların sektörel dağılımına baktığımızda yine ağırlığın ulaştırma sektöründe olacağını görüyoruz. 2006 yılı yatırımlarının yaklaşık yüzde 30,9'si ulaştırma, yüzde 14,2'si ise enerji sektörüne planlanmış durumda. Aşağıdaki tablo 2005-2006 kamu yatırımlarının sektörel tahsisi ve yıllık değişimini detaylı olarak veriyor. (DPT, 2005).

**Son bir yılda konut kredilerindeki artış yüzde 100'ün üzerindedir. Bu verilerden konut sektörünün ekonomideki talebe artan bir hızda katkı yaptığını net bir şekilde görmek mümkündür.**

Buna göre 2006 yılında yatırım tahsisinde en fazla artış madencilik, otoyollar, havayolları, turizm, çeşitli kamu hizmetleri, eğitim ve teknolojik araştırma sektörlerinde görünüyor. İçme suyu, kanalizasyon ve payı büyük olmasına rağmen karayolları gibi alt yapı yatırımlarında sınırlı artışlar öngörülüyor. Genel içindeki payı büyük olmasına rağmen enerji sektöründe hafif bir düşüş izleniyor.

## Toplam Kamu Yatırım Tahsislerinin Sektörel Dağılımı (Cari Fiyatlarla, Bin YTL)

Setörler	2005 Tahsis	% Pay	2006 Tahsis	% Pay	2005-06 Artış (%)
<b>Tarım</b>	1,174,602	7,8	1,336,200	7,6	13,8
Sulama	860,866	5,7	1,030,000	5,9	19,6
Ormancılık	166,965	1,1	132,05	0,8	-20,9
Diğer	146,771	1,0	174,15	1,0	18,7
<b>Madencilik</b>	506,008	3,3	640,15	3,7	26,5
<b>İmalat</b>	374,725	2,5	421,145	2,4	12,4
<b>Enerji</b>	2,671,198	17,7	2,489,125	14,2	-6,8
<b>Ulaştırma</b>	4,772,473	31,6	5,417,501	30,9	13,5
Demiryolu	1,235,210	8,2	1,331,800	7,6	7,8
Denizyolu	95,15	0,6	78,531	0,4	-17,5
Havayolu	653,046	4,3	869,25	5,0	33,1
Karayolu	1,683,524	11,1	1,697,320	9,7	0,8
Otoyollar	604,885	4,0	930	5,3	53,7
Boru Hattı	450	3,0	480	2,7	6,7
Haberleşme	50,658	0,3	30,6	0,2	-39,6
<b>Turizm</b>	96,374	0,6	114,1	0,7	18,4
<b>Konut</b>	92,606	0,6	105,5	0,6	13,9
<b>Eğitim</b>	2,046,860	13,6	2,449,302	14,0	19,7
İlk ve Gen. Orta Öğret.	901,95	6,0	932,417	5,3	3,4
Mesleki ve Teknik Eğitim	299,202	2,0	323,718	1,8	8,2
Yüksek Öğretim	537,648	3,5	745,336	4,3	38,6
Kültür	209,755	1,4	268,079	1,5	27,8
Beden Eğitimi	98,305	0,7	179,752	1,0	82,9
<b>Sağlık</b>	1,186,304	7,9	1,244,694	7,1	4,9
<b>Diğer Kamu Hizmetleri</b>	2,184,805	14,5	3,292,927	18,8	50,7
<b>DKH-İktisadi</b>	1,017,542	6,7	1,653,884	9,4	62,5
Genel İdare	594,646	3,9	1,123,209	6,4	88,9
Güvenlik	286,437	1,9	338	1,9	18
Harita ve Kadastro	103,659	0,7	145,575	0,8	40,4
Ticaret	32,8	0,2	47,101	0,3	43,6
<b>DKH-Sosyal</b>	1,167,263	7,7	1,639,043	9,4	40,4
İçmesuyu	429,415	2,8	436	2,5	1,5
Kanalizasyon	393,962	2,6	406,884	2,3	3,3
Kırsal Alan Planlaması	934	0,0	18,45	0,1	1875,4
Belediye Hizmetleri	34,404	0,2	36,614	0,2	6,4
Yerleşme - Şehirleşme	30,024	0,2	12,312	0,1	-59
Çevre	5,373	0,0	7,03	0,0	30,8
Esnaf ve Sanatkar	4,55	0,0	10,879	0,1	139,1
Teknolojik Araştırma	194,746	1,3	635,865	3,6	226,5
Sosyal Hizmetler	73,855	0,5	75,009	0,4	1,6
<b>İktisadi Sektörler Toplamı</b>	10,612,923	70,3	12,072,105	68,9	13,7
<b>Sosyal Hizmetler Toplamı</b>	4,493,033	29,7	5,438,539	31,1	21
<b>Genel Toplam</b>	<b>15,105,956</b>	<b>100,0</b>	<b>17,510,644</b>	<b>100,0</b>	<b>15,9</b>

Kaynak:DPT, 2005



Yatırım tahsisi gerçekleşmeyi garantilemiyor. Fakat, 2005 yılı ile beraber yatırım ödenekleri arasında kaydırmalar olsa bile, ödeneklerin büyük oranda kullanıldığını biliyoruz. Sonuç olarak, belli sektörlerde yoğunlaşsa bile yatırım tahsislerinde geçtiğimiz yıllara göre reel artışlar olduğunu söyleyebiliriz.

2005 yılında inşaat sektörü sadece içeride değil dışarıdaki iş hacminde de önemli artışlar göstermiştir. Birkaç yıl önce yurt dışında alınan iş hacmi 3-4 milyar dolar'lar seviyesindeyken 2005 yılında bu oran 9 milyar doların üzerine çıkmış görünüyor. Alınan bu işlerin önümüzdeki yıllarda cari işlemler dengesine katkısı çok daha net olarak ortaya çıkacaktır. 2005 yılı Ocak-Kasım döneminde bu rakam 800 milyon dolar civarında gerçekleşmiştir. Bu bir önceki yıla göre yüzde 20'ye yakın bir artış anlamına gelmektedir. Döviz dengelerinin gittikçe hassaslaştığı Türkiye ekonomisi için inşaat sektörünün önemi sadece büyüme değil döviz girdisi açısından da artmaktadır.

2004 yılında yayınlanan (Güneş, Aslanoğlu, Çelik, 2004) çalışmamızda inşaat sektörünün istikrarlı büyüebilmesi için Türkiye'nin düşük enflasyon ortamında yaşamaya alışması ve AB müzakere sürecinin önemini vurgulamıştık. 2005 yılındaki gelişmelerin bu faktörlerin önemini daha da fazla ortaya koyduğunu düşünüyoruz. Mali disipline dayalı ekonomi politikaları enflasyonun düşüşüne büyük katkıda bulunmuştur. Enflasyonun düşmesi nominal faiz oranlarını hızla aşağı çekmiş ve beklentileri pozitif etkileyerek özel yatırım artışını getirmiştir. Geçmişte kamu harcamalarındaki artış nasıl özel yatırımları dışlamışsa şimdi tam tersi olmakta özel yatırımlar artmaktadır. Bu inşaat sektörünü pozitif etkilemektedir. Aynı zamanda düşen faizler ve büyüyen ekonomi konut talebini arttırmaktadır. Düşen faizler bütçe açığını makul seviyelere yakınlaştırdığından, mali disiplin kademeli olarak gevşetilmekte, bundan en fazla yatırımlar, dolayısıyla inşaat sektörü fayda görmektedir.



Mali disiplinin kararlı bir şekilde sürdürülmesi beklentileri pozitif yönde etkilemiştir. Beklentileri pozitif yönde etkileyen bir başka gelişme ise AB ile müzakere sürecine başlanmasıdır. Elbette müzakere sürecinin nasıl sonuçlanacağı, kesintiye uğrayıp uğramayacağı şimdiden belli değildir. Fakat, bunun başlamış olmasının dahi beklentileri pozitif etkileyeceği tahmin ediliyordu. Bu beklentinin temel nedeni Türkiye ekonomisinin daha istikrarlı olacağı ve uzun dönemde Türkiye'deki kişi başına gelirin AB ülkeleri ortalamasına yaklaşacağıdır. Bu beklentinin ilk sonuçları 2005 yılında alınmaya başlandı ve Türkiye'deki yatırım rakamlarına ve büyüme oranlarına yansdı.

Sonuç olarak, Türkiye ekonomisinde mali disiplin ve buna bağlı olarak düşük enflasyon ile AB süreci devam ederse, inşaat sektörünün istikrarlı büyümesi devam edecektir. Elbette, düşük enflasyon ve AB sürecinin tersine dönmesi durumunda inşaat sektörü bundan olumsuz etkilenir. Önümüzdeki dönemde sektöre ilişkin riskler, sektörün kendisinden daha çok Türkiye ve Dünya ekonomisindeki gelişmelerle daha fazla alakalıdır. Örneğin, Türkiye ekonomisinin önündeki en büyük risklerden birisi artan cari işlemler açığıdır. Dinamikleri geçmişten farklı olsa bile bu sorun orta dönemde Türkiye ekonomisini büyüme ve kur hareketleri açısından olumsuz etkileyebilir. Bu durum inşaat sektörüne de olumsuz yansır. Ya da ABD ekonomisindeki riskler nedeniyle, başta ABD ve Çin olmak üzere dünya ekonomisinde sert bir yavaşlama görülebilir ve bu durum Türkiye'yi de olumsuz etkiler. Ortadoğu bölgesinde artacak gerilim ve kuş gribinin şimdiden öngöremeyeceğimiz gelişimi Türkiye ekonomisini, dolayısıyla inşaat sektörünü büyüme açısından çok olumsuz etkileyebilir. Bu ve benzeri risklerin yakından izlenmesi gerekiyor. Riski tahmin etmek güç, burada en fazla söyleyebileceğimiz kısa dönemde riskli senaryoların olasılığının risksiz senaryolara göre daha düşük olmasıdır.

## Kaynaklar

- DPT (2005), Ekonomik Hedefler ve Yatırımlar, 2006, www.dpt.gov.tr  
Güneş, Aslanoğlu, Çelik (2004), İnşaat Sektörü Stratejik Planı, TMB Yayın No:12  
TCMB (2005), Bankacılık Verileri, www.tcmb.gov.tr  
TÜİK (2005), Üç Aylık GSMH Verileri, www.die.gov.tr  
TÜİK (2005), Aylık Sanayi Üretim İstatistikleri, www.die.gov.tr  
TÜİK (2005), Aylık Dış Ticaret Verileri, www.die.gov.tr

## ORTA VE DOĞU AVRUPA ÜLKELERİNDE (CEEC) KAMU - ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIKLARI (PPP)



**Frank KEHLENBACH**

Avrupa Uluslararası  
Müteahhitler Birliği  
(EIC) Direktörü

### Giriş

Günümüzün Avrupa İnşaat Sektöründe, Kamu-Özel Sektör Ortaklıkları (PPP) ulusal inşaat pazarlarında şimdiden büyük bir paya sahiptir. İngiltere, İspanya veya Portekiz pazarlarına daha yakından bakıldığında, PPP'lerin veya İngiltere söz konusu olduğunda PFI projelerinin şimdiden AB Üyesi Ülkelerin altyapı yatırımlarının önemli bir kısmını oluşturduğu görülecektir. Bu olgunlaşmış PPP pazarlarına ilaveten, Yunanistan, Fransa, Almanya, Avusturya ve İtalya gibi diğer Batı Avrupa ülkelerinde de, sadece altyapı sektöründe değil, bina sektöründe de ortaya yeni fırsatlar çıkmaktadır. Son olarak, PPP kavramı Orta ve Doğu Avrupa (CEEC) ülkelerinin bazılarında da benimsenmiş ve bölgede büyük projeler bu yöntemle uygulamaya konulmuştur (örneğin Macaristan, Polonya ve Hırvatistan'da).

PPP'ye yönelme zorunluluğu, öncelikle kamu fonlarının altyapı yatırımlarını karşılamakta çoğunlukla sınırlı olmasının, diğer taraftan kamu hizmetlerinin kalite ve etkinliğini artırma çabalarının sonucudur. Avrupa Komisyonu "PPP Rehberi"nde (PPP Guidelines) PPP modellerinde özel sektör için dört temel rol belirlemiştir:

- ek sermaye tedarik etmek;
- alternatif işletme ve uygulama becerileri sağlamak;
- tüketiciye ve genel olarak kamuya katma değer yaratmak;
- ihtiyaçları daha iyi belirlemeyi ve kaynakları optimal kullanabilmeyi sağlamak.

Böylelikle, bir yandan, sadece Avrupa'da değil tüm dünyada, giderek artan sayıda ülke, PPP kavramı çerçevesinde altyapı yatırımlarını başarıyla gerçekleştirirken, diğer yandan siyasi,

makroekonomik veya yasal olmak üzere bir dizi soruna bağlı olarak uygulamada bazı başarısızlıkların yaşanmış olduğu da göz önünde tutulmalıdır. Bu makalede Kamu-Özel Sektör Ortaklıklarının, şu anda Avrupa'nın gelişmesi açısından özellikle önem taşıyan bir alanda, AB'nin Yeni Üyeleri olan CEEC ülkelerinde incelenmesine çalışılacaktır.

### CEEC ülkelerinde altyapı yatırımı ihtiyacı

Orta ve Doğu Avrupa (CEEC) ülkelerinde tüm sektörlerdeki büyük altyapı ihtiyacı ile kamunun gerekli yatırımları finanse etme kapasitesi arasında büyüyen bir uçurum olduğu Avrupa Komisyonu tarafından çeşitli zamanlarda vurgulanmıştır. Ulaşım altyapısı için rakamlar masaya çok açık bir biçimde konulmuştur. Ekim 1999'da, "TINA Raporu" olarak bilinen çalışma CEEC ülkelerinde bir Trans-Avrupa Ulaşım Şebekesinin 2015 yılına kadarki maliyetini 44 milyar Euro olarak belirlemiştir. 37 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir. Bu meblağın 80 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir. Bu meblağın 80 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir. Bu meblağın 80 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir.

Haziran 2003'de, genişlemiş Avrupa Birliğinde Trans-Avrupa Ulaşım Şebekesinin finansmanı konulu "Van Miert" Raporunda ulaşım sektöründeki öncelikli projelerin toplam maliyetinin 2020 yılına kadar yaklaşık 220 milyar Euro olacağı tahmin edilmiştir. Bu meblağın 80 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir. Bu meblağın 80 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir. Bu meblağın 80 milyar Euro olarak tahmin edilmiştir.

Ulusal hükümet fonlarının - ve AB'ye yeni üye olmuş ülkelere verilen AB fonlarının tüm maliyetleri karşılamak için gerekli olan meblağa hiçbir zaman yaklaşamayacağı açıktır. Bu nedenle hem Komisyonun, hem de ulusal hükümetlerin umudu maliyetin %20 kadarının özel sektör tarafından finanse edilebilmesidir. Bu amaca ulaşmak için, Avrupa Komisyonu, Avrupa Yatırım Bankasıyla yakın işbirliği içerisinde, imtiyaz hakları, altyapı hizmetlerinin bedelinin ödenmesi ve yeni kredi teminatı mekanizmalarının kurulması konularında, uygun yasal ve kurumsal çerçeveyi oluşturmak suretiyle PPP'leri özendirme hedeflemektedir.



Masada bazı güzel öneriler vardır, ancak bunların Bakanlar Kurulu ve dolayısıyla ulusal hükümetler tarafından politik olarak kabul edilmeleri gerekmektedir. Birliğin 2007-2013 Mali Perspektiflerinin uygulamaya geçmesiyle birlikte AB'nin PPPlere desteğinin artması ümit edilmektedir.

Bu makalenin devamında PPP projelerinin CEEC bölgesinde başarıyla uygulanma olanakları incelenecektir.

### CEEC Bölgesi için PPP Fırsatları

PPP projeleri için CEEC ülkelerindeki genel görünüm olumludur. Finansal yönden bakıldığında, CEEC Avrupa Birliğinin Yapısal (Structural) ve Uyum (Cohesion) Fonlarından büyük para transferleri beklemektedir. Yasal açıdan bakıldığında, CEEC'nin genel risk profili AB'ye girdiğinden ve "acquis communautaire" olarak adlandırılan AB müktesebatını uygulamaya başladığından beri iyileşmiştir. Ekonomik açıdan CEEC ülkeleri son yıllarda PPP projeleri için çok önemli bir ön koşul olan, sağlıklı işleyen serbest piyasa ekonomilerine sahip olduklarını kanıtlamışlardır. Son olarak, AB'nin Trans-Avrupa Ulaşım Şebekesi programı çerçevesinde, proje bazında, önemli proje değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bunlara ek olarak Komisyonun Bölgesel Gelişme Genel Müdürlüğü (DG REGIO) da "Başarılı PPPler için Yol Gösterici İlkeler" (Mart 2003) ve "PPP Vaka Analizinde Kaynak Kitap" (Haziran 2004) adındaki yayınlarıyla CEEC ülkelerine değerli bilgiler aktarmıştır. Kısacası, elde potansiyel yatırımcıların dikkatini çekecek pek çok faktör bulunmaktadır.

### CEEC Ülkelerinde PPP'nin Güçlükleri

Hükümetlerin özel sektör katılımını istiyor görünmelerine karşın, CEEC bölgesindeki deneyimler de, PPP modeli ile yapılan yeni yatırımların uygulamaya konulması sırasında güçlüklerle karşılaşıldığını göstermiştir. En önemli husus, hem teklif verenlerin hem de yatırımcıların karmaşık yasal ve kurumsal proje yapılarıyla karşı karşıya kalmaları ve sıklıkla ağır siyasi, mali ve ticari riskler üstlenmeleridir. Bu

riskler uygun biçimde yumuşatılmadıkça veya teminat ve kârlar ile dengelenmedikçe, proje bankalarca kabul görmeyecek ve dolayısıyla gerçekleştirilebilir olmayacaktır. CEEC bölgesinde PPP konusunda karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- PPPler için güçlü ve güvenilir bir yasal çerçeve her yerde mevcut değildir veya daha sınanmamıştır. (örneğin: iflas veya muhasebe yasaları);
- Kamunun taahhütlerinin uygulamaya konulması bazı durumlarda zor olmuştur;
- Açık ve şeffaf kamu alımı yasaları her zaman mevcut değildir ve bu konudaki yeni AB mevzuatı (Competitive Dialogue) henüz denenmemiş ve test edilmemiştir;
- Halen geçiş döneminde bulunan ekonomilerde projelerin gelir akışını korumak ve güvence altına almak en önemli sorundur.
- Siyasi istikrarsızlık ve değişim sürekli gündemdedir;
- AB fonlarının projelerin finansmanının bir bölümünü karşılamak üzere hibe şeklinde kullanılması konusu henüz olgunlaşmamıştır.

### ÜLKE DENEYİMLERİ

Mevcut durumda PPP projelerindeki ülke deneyimleri CEEC ülkeleri arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Bazı yeni AB üyesi ülkelerde PPP kavramının ulusal mevzuata dahil edilip edilmemesi veya edilecekse nasıl edileceği tartışmaları hala devam ederken, diğer bazıları şimdiden bazı PPP projelerini veya ihalelerini tamamlamış durumdadırlar. İşte çeşitli ülkelerdeki mevcut durumlara ilişkin kısa gözlemler:



#### Çek Cumhuriyeti

PPPlerin uygulanması konusunda uzun bir iç tartışma döneminden sonra, Çek Hükümeti 2004 yılı başında özel sektör finansmanlı altyapı projelerinin geliştirilmesini kolaylaştıracak yasal ve kurumsal çerçevenin oluşturulmasını öngören PPP Politika Dokümanını onaylamıştır. Yasalarla ilgili süreç devam ederken, söz konusu mevzuat değişikliklerinin 2006 yılının ilk çeyreğinde yürürlüğe girmesi beklenmektedir. Halen birkaç PPP pilot projesi gündemdedir: şehir merkezini Prag Ruzyně Havaalanına bağlayan demiryolunun

**Masada bazı güzel öneriler vardır, ancak bunların Bakanlar Kurulu ve dolayısıyla ulusal hükümetler tarafından politik olarak kabul edilmeleri gerekmektedir.**

**“BOT/PPP EIC Beyaz Kitabı” başarılı BOT/PPP projeleri için, siyasi, mali, ekonomik ve yasal gereksinimler çerçevesinde, yatırımcı ve imtiyaz sahibi olarak faaliyet göstermiş olan EIC üye firmalarının kapsamlı uzmanlığını yansıtmaktadır.**

inşaatı, işletmesi ve bakımı; D3 otoyolunun iki bölümü (30 km uzunluğundaki Tabot- Bosice bölümünün inşası, bakımı ve işletmesi gibi) ve son olarak bir hapisane ile adliye binasının inşaatı, bakımı ve işletmesi.



### Macaristan

PPP felsefesi, Macar mevzuatı ile ekonomik sistemine ağırlıklı olarak imtiyazlı yol projelerinde olmak üzere, 1990'ların başında girmiştir. 1991 tarihli Macar İmtiyazlar Yasası, imtiyaz verilerek gerçekleştirilebilecek faaliyetleri ayrıntılı biçimde tanımlamıştır. Macar otoyol programının ilk döneminde, gelirlerin imtiyaz yoluyla ve kullanıcı ödemeleri ile güvence altına alınmasının öngörülmüş olmasında karşın, M1-M15 ve M5 otoyollarında yaşanan bazı problemlerden sonra, Macar Hükümeti başka ödeme mekanizmalarının daha uygun olabileceği sonucuna varmıştır. M6 otoyol genişletme projesinde olduğu gibi yeni projelerde kullanıma sunum ödemeleri (availability payments) yapılmıştır. M6 otoyolunun inşaatı paralelinde, Macar Hükümeti M5 otoyolunun imtiyazında değişiklik yapmayı ve risk paylaşımı içeren PPP mekanizmaları kullanmayı da değerlendirmiştir. Bu bağlamda, Mart 2004'de Macar Hükümeti ile yatırımcılar M5 otoyolunun ulusal sistemin bir parçası olması ve Macar Otoyollar Müdürlüğü'nün proje firmasının mülkiyetini elde etmesi konusunda mutabakat sağlamışlardır. Yeni sahibinin otoyolu 2030 yılına kadar işletmesi ve kullanıcılarca ödenen geçiş ücretlerinin yerini aylık bazda yapılacak kullanıma sunum ödemesinin (availability payment) alması söz konusudur.



### Polonya

Polonya Parlamentosu Haziran 2005'de, özel sermayenin kullanımını teşvik etmek ve halka katma değerini özel sermaye aracılığıyla aktarılmasını kolaylaştırmak için, PPP Yasasını kabul etmiştir. Bu yeni yasa PPP işlemlerinde izlenecek prosedürü belirlemede, özel sektör ortağının seçilmesinde uygulanacak şartlar ile PPP kontratının kapsamını ayrıntılı biçimde tanımlamaktadır. PPP projeleri bir özel sektör kuruluşu veya kamu tarafından başlatılabilmektedir. Her iki durumda da Kamunun potansiyel faydalar ile maliyetleri değerlendirmek için projenin detaylı analizini yapması gerekmektedir. Bu analizin, söz konusu PPP projesinin devlet bütçesinden finansman gerektireceğini ortaya koyması durumunda, projenin uygulanabilmesi için Polonya Maliye Bakanının onay vermesi gerekmektedir.

Polonya hükümeti 2010 yılı sonuna kadar, modern bir şebeke yaratmak amacıyla tüm ulaşım sektörlerinin gelişimini yenilemeyi ve

dengelemeyi planlamaktadır. Bu program 1 680 km otoyol, 1 530 km karayolu, 105 çevre yolunu ve ayrıca, demiryolu şebekelerinin yolcu taşımacılığı için saatte 160 km hız ve yük taşımacılığı için saatte 120 km hız yapılabilecek şekilde modernize edilmesini kapsamaktadır. Bu program ayrıca örneğin A1, A2 ve A4 otoyollarının kısmi modernizasyonu gibi bazı imtiyazlar da öngörmektedir. 19. Karayolunun PPP pilot projesi, yol kaplamasının iyileştirilmesi ve sağlamlaştırılmasını ve ayrıca dört yeni geçidin ve iki yeni bölümün inşaatını kapsamaktadır. Ancak, PPP'lerin Polonya'ya özgü bazı örneklerinde hükümet daha sonra Bakım & İşletme için imtiyaz vermeyi planlansa da, yeni yatırımın inşaatının kamu kaynaklarıyla finanse edilmesi şeklindedir. Bu tip PPP lerde, belirli bir yatırımda planlanma, inşaat, bakım ve işletim süreçlerinin entegre edilmesinden doğan olağan verimlilik artışının elde edilip edilemeyeceğini gözlemlemek ilginç olacaktır.



### Romanya

Romanya'da PPP anlaşmalarının kullanılması henüz başlangıç aşamasındadır. PPP projeleri 16/2002 sayılı hükümet Kararnamesine ihtiyaçlara göre yapılan eklemelerle ve istisnalarla düzenlenmektedir. Çeşitli PPP sözleşmeleri ve bunları dahil etmek için gerekli prosedürler, 621/2002 sayılı hükümet kararıyla onaylanmış olan, mevzuatın uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar kapsamında belirlenmiştir. Romen yasası, tek görevi, kamusal bir yapının tasarımı, finansmanı, inşaatı, işletmesi, bakımı ve ortaklığın devamında transferi olan bir proje firmasının özel yatırımcı ve kamu kuruluşu tarafından kurulmasına izin vermektedir. Bir PPP sözleşmesinin sonunda, proje sonucunda yapılmış kamu malının Romen devletine herhangi bir yükümlülük veya külfet getirmeksizin geri verilmesi gerekmektedir. Ancak, projelerde siyasilere taahhütlerinden kaynaklanan sorunlar ve mevzuattaki çelişkiler nedeniyle bazı gecikmeler görülmüştür.

### BOT/PPP Hakkında EIC Beyaz Kitabı

Avrupa Uluslararası Müteahhitler Birliği (EIC) Nisan 2003'de, hem kamu sektörü, hem de uluslararası yatırımcılar ve kreditorler için, özel sektör tarafından geliştirilen altyapı projelerinin etkin biçimde hazırlanması ve uygulanmasına yardımcı olmak amacıyla bir kitap yayınlamıştır. Bu “BOT/PPP EIC Beyaz Kitabı” başarılı BOT/PPP projeleri için, siyasi, mali, ekonomik ve yasal gereksinimler çerçevesinde, yatırımcı ve imtiyaz sahibi olarak faaliyet göstermiş olan EIC üye firmalarının kapsamlı uzmanlığını yansıtmaktadır. EIC bu kapsamda, proje çevresinin, hazırlık aşamasının ve ihale

prosedürlerinin öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve ayrıca çeşitli finansman kaynakları ile ilgili taraflar arasındaki risk dağılımını ilişkilendirmek üzere “21 Anahtar Tavsiye” geliştirmiştir.

Belirli bir kamu hizmetinin etkin biçimde yerine getirilmesini sağlamak gibi temel bir sorumluluğu yüklenmekle imtiyaz sahibinin oynadığı rolün çok önemli olduğu göz önünde tutulmalıdır. Bir kamu hizmetinin imtiyaz sahibi firma veya onun müteahhitleri, hizmet sunucuları ve tedarikçileri aracılığı ile yerine getirilmesi ve işletilmesi gibi bir sorumluluğu yüklenmek için özel sektörün projenin yapılabilirliğini çok farklı açılardan değerlendirmesi gerekmektedir. Her bir PPP projesinin başarısı, ana ekonomik, finansal ve teknik parametrelerin açık, şeffaf ve iyi tanımlanmış rekabete açık bir ihale prosedürü çerçevesinde objektif ve kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır.

Özel sektörün katılımı bu değerlendirmenin sonucuna bağlıdır. Esas olarak, özel sektör ortağı (örneğin aşağıda sunulanlar gibi) bazı ön koşulların varlığından emin olmak isteyecektir:

- Eksiksiz, istikrarlı ve saydam bir yasal çerçeve;
- Her çeşit ayrımcılık engellerinin kaldırılmış olması: Çarpık pazar, ağır vergi yükümlülükleri, ayrımcılık doğuran yeterlik şartları, sermaye hareketleri ve yabancı yatırımlar üzerindeki kısıtlamalar, iş gücü kompozisyonuna ilişkin yerel tercihler, vs.
- Adayların seçimi ve ihalenin verilmesinde işlevsel, ayrıntılı, saydam ve ayrımcılık yapmayan prosedürler.
- Ortaklar arasında risklerin tanımlanması ve dağılımı için açıkça ifade edilmiş prensipler.
- Otoyol projelerinde trafik yeterliliği, yol ücretinin kullanıcılar tarafından kabul edilirliliği, kamu finansmanının yeterliliği gibi hususların kanıtlanması da dahil olmak üzere projenin mali açıdan gerçekleştirilebilirliğinin teyidi.
- Kontratın idare tarafından feshedilmesi durumunda kamu merciinin gerekli tazminatları ödeyeceğinin teminat altına alınması. Diğer taraftan, özel sektör ortaklarının sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmemeleri durumunda sözleşmede

öngörüldüğü şekilde onlara da cezai işlemlerin uygulanması gerekmektedir.

- İhtilafların hızlı biçimde çözülmesi için uluslararası tahkim mekanizmalarına dayalı sistemlerin kurulması.

Diğer bir deyimle: Eğer bir hükümet özel sektör parasını çekmek istiyorsa zaten işin özü de budur - uzun vadeli bir PPP projesini özel sektör için çekici kılacak koşulları da sunmalıdır.

## Sonuç

PPP kavramının proje hazırlama ve proje yönetimi açılarından içerdiği güçlükler nedeniyle son yıllarda, bazı CEEC hükümetleri -AB Komisyonunun Bölgesel Gelişme Genel Müdürlüğünün de (DG REGIO) yardımıyla - PPPlerin olumlu ve olumsuz yönlerini incelemişlerdir. Birçok analizden sonra, şu sonuca varılabilmektedir: Bu bölgede PPP projelerinin önündeki en büyük engel kapsamlı ve doğru ekonomik tavsiyelerin eksikliği değildir. Çünkü tam tersine bu tavsiyeler bol miktarda mevcuttur. - Asıl sorun uygulamadır.

Mevcut durumda çok önemli iki siyasi engel bulunmaktadır: Birincisi, pek çok ülkenin kamu sektöründe risk alabilmek gerekli eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme yoktur. İkincisi, pek çok ülkede, alınan kararların uzun vadedeki sonuçlarının hesabı sorulmamaktadır.

“EIC Beyaz Kitabının” sonunda da belirtildiği gibi: “PPP kavramının başarılı olabilmesi için, kamu sektöründe yeni becerilerin, ticari risk ve kamu riski arasında yeni bir risk paylaşımı felsefesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Proje finansmanında özel fonlar büyük bir yer tutacaksa, kamu sektörünün bu anlaşmaların yapılması esnasında bankacıların kullandığı mali enstrümanları iyi anlaması şarttır.”

PPP projelerinin Avrupa'nın, altyapısını daha hızlı ve etkin biçimde geliştirmesine yardımcı olacağı gerçeği dikkate alınarak, hükümetlerin vatandaşlarına tüm kıtayı bağlayan yüksek kaliteli bir altyapı şebekesini sunmak için zaman içerisinde bu sorunlarla başa çıkmayı öğrenecekleri ümit edilmektedir.

**PPP projelerinin önündeki en büyük engel kapsamlı ve doğru ekonomik tavsiyelerin eksikliği değildir; asıl sorun uygulamadır.**

## Avrupa Uluslararası Müteahhitler Birliği (EIC)

*EIC, uluslararası inşaat faaliyetlerine ilişkin tüm hususlarda Avrupa inşaat sanayiinin çıkarlarını temsil etmektedir. Bu görevi yerine getirmek amacıyla, EIC, yurtdışında inşaat çalışmaları için faaliyet gösteren uluslararası ve diğer kurumlar ile ilişkiler sürdürmektedir. Mesleki bir kuruluş olarak, üyelerine, deneyimlerini paylaşmaları ve fikir alışverişinde bulunmaları yönünde bir platform sunmaktadır. EIC, FIEC ile yakın işbirliği olan bağımsız yasal bir birlikdir. Her iki federasyon da birbirlerini tamamlayıcı roller üstlenmektedir. FIEC'in, Avrupa'ya entegrasyon süreci çerçevesinde ve Avrupa Birliği kuruluşları ile yakın temas içerisinde bulunarak Avrupa İnşaat Sanayii için bir sözcü görevini üstlenmesi yanında, EIC'nin misyonu, öncelikle uluslararası Avrupa müteahhitlerinin faaliyetlerine etki eden politik, ekonomik ve yasal koşulları iyileştirme yönünde çalışmalar yapmaktır.*

# AVRUPA İNŞAAT SEKTÖRÜNDE GELECEĞİN ARAŞTIRMA VE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME İHTİYAÇLARI

## Avrupa Yapı Araştırması Enstitüleri Ağı (ENBRI)

Kısaltılmış Çeviri: **Leyla ÖZHAN**  
TMB Genel Sekreter Yrd.

*Bu yazı ENBRI - Avrupa Yapı Araştırması Enstitüleri Ağı (European Network of Building Research Institutes) tarafından hazırlanmış ve Türkiye Mühendisler Birliğine FIEC-Avrupa İnşaat Sanayii Federasyonu tarafından iletilmiş olan rapordan alınmıştır.*

### ENBRI VE AMAÇLARI:

ENBRI 1988'de Avrupa'nın önde gelen yapı ve inşaat araştırması enstitülerini bir araya getirmek amacıyla kurulmuştur. Halen, her biri ülkesinin ENBRI'deki tek temsilcisi olan 21 üyesi bulunmaktadır.

ENBRI üyeleri inşaat ve yapı çevre (built environment) ile ilgili çok çeşitli araştırma ve buluşlar üzerinde faaliyet göstermekte ve seçkin araştırma tesislerini yönetmektedirler. Ayrıca, buldukları ülkelerde araştırma sonuçlarının yayın, seminer ve diğer araçlarla inşaat sektörüne iletilmesinde çok önemli rol oynamaktadırlar. Bunların da ötesinde ENBRI üyeleri yönetmeliklerin, standartların ve uygulamaya dönük kuralların belirlenmesinde bilgilendirici ve yönlendirici işlevleri yerine getirmek suretiyle

kamu kuruluşları ile yakın işbirliği içerisinde çalışmaktadırlar. Bu nedenlerle, inşaat ve yapılar konusunda araştırmayı ve yeni buluşları özendirmek üzere araştırmacılar, inşaat sektörü ve kamuoyu arasında önemli bir aracı ve köprü konumunda bulunmaktadır. Her ENBRI üyesi inşaat sektörünün tüm paydaşları ile yakın ilişkiler içerisinde çalışmakta; kullanıcıya dönük ve çok disiplinli araştırma yeteneklerinden oluşan kendisine özgü bir portföye sahip bulunmaktadır.

ENBRI'nin amaçları:

- Üyelerinin yapı çevrenin rekabet gücünün, sürdürülebilirliğinin ve güvenliğinin geliştirilmesine olan katkılarını arttırmak üzere üyeleri, Avrupa Komisyonu ve Avrupa inşaat sektörü paydaşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- Avrupa, bölgesel ve ulusal düzeylerde inşaat ve yapı çevre üzerine yapılacak araştırmaların sağlayacağı yararları tanıtmak.
- Politika üretkenleri ve genel kamuoyunu yapı çevre ile ilgili araştırmalar ve buluşlar konusunda bilgilendirmek.

Bu amaçlara ulaşmanın temel unsurları yapı çevreyi geliştirmek üzere araştırma, yeni buluşlar ve bilgi transferidir.

Bu raporda ENBRI üyelerinin bilgi ve deneyimlerine dayalı olarak:

- İnşaat sektörünün karşı karşıya bulunduğu güçlüklerin özetlenmesine;
- ENBRI üyelerinin yeteneklerinin bu güçlüklerle başa çıkılmasında nasıl artı değer yaratacaklarının ortaya konulmasına;
- ENBRI'nin inşaat sektörü AR-GE faaliyetleri ile ilgili olarak Avrupa stratejilerinin geliştirilmesinde diğer kuruluşlarla birlikte çalışmaya olan kararlılığının teyid edilmesi ve inşaat sektörü paydaşlarına Avrupa'daki yapı çevre kalitesinin yükseltilmesini amaçlayan sonuçların sunulmasına çalışılmıştır.



### **İnşaatın karşısındaki güçlükler:**

“İnşaat” genellikle yapıyı çevrenin yaratılmasına, bakım onarımına ve işletilmesine katkıda bulunan faaliyetlerin tümünü kapsayan bir şekilde ele alınmaktadır. Söz konusu özelliği ile, sadece konut ve diğer binaların veya altyapının tasarım ve inşasından ibaret olmayıp, aynı zamanda onların onarımını, yenilenmesini, yıkımını, geri dönüştürülmesini ve yapı malzemesi üretimini de kapsamaktadır. İnşaat 1000 Milyar Euro tutarında cirosu olan bir ana sektördür. Avrupa GSYİH'sının %10'undan fazlasını oluşturmakta ve 12 milyon kadar kişiye iş yaratmaktadır.

Ancak inşaat sektörünün dolaylı etkileri çok daha geniştir. Yapılı çevrenin kalitesi ve kullanılabilirliği bireylerin, kuruluşların ve genelde toplumun davranışlarını ve performansını etkilemektedir. Sıklıkla kullanılan bir rakam bir binanın yaşam süresi içerisinde ortaya çıkan maliyetlerin ilk yatırım tutarının 200 katı kadar olduğu ve tasarımdaki küçük bir iyileştirme ile elde edilecek verimliliğin kendisini kat kat geriye ödeyeceğidir. Bir diğer örnek, kentsel alanların tasarım biçiminin suç ve anti-sosyal davranışları artırıcı veya caydırıcı rol oynayabildiğidir. Bütünüyle, bu dolaylı etkileri yaratmak suretiyle yapı çevre, ekonomik ve sosyal çevre üzerinde, sağladığı doğrudan ekonomik katkının çok üzerinde bir itici güç rolü oynamaktadır.

Diğer taraftan, inşaat, sürdürülebilir gelişmenin başarılmasında merkezi konumdadır. Sektörün kaynak kullanımı hammadde ve su kaynakları itibarıyla toplam kullanımın %40'ına tekabül etmekte; yarattığı atıklar ise toplam katı, sıvı ve gaz atıkların %50'sini oluşturmaktadır. Günümüzde sektörün karşı karşıya bulunduğu çevre konuları: enerji verimliliğinin artırılması suretiyle sera etkisi yaratan gaz atıklarının azaltılması; sanayi kirliliği altındaki alanlara çözüm üretilmesi; hammadde kaynakları, yeşil alanlar ve su gibi doğal kaynakların korunması ve kentsel ihtiyaçlarla ekosistemler arasında denge kurulmasıdır. İnşaat toplam enerji sarfiyatının azaltılmasında ve alternatif enerji kaynaklarından yararlanılmasında çok önemli rol oynayabilecek bir özelliğe sahiptir.

Yapılı çevrenin yaratılması, yönetimi ve geliştirilmesi hem kısa hem de uzun dönemde sorun ve fırsatlar içermekte, bu nedenle toplumsal, çevresel ve ekonomik konuların çok geniş bir yelpazede birleştirilerek ele alınmasını gerektirmektedir. Bu konuları ele almak ekonomik gelişme ve sürdürülebilir büyüme açısından olduğu kadar Avrupa vatandaşlarının yaşam kalitelerinin yükseltilmesi açısından da önem

**“İnşaat” genellikle yapıyı çevrenin yaratılmasına, bakım onarımına ve işletilmesine katkıda bulunan faaliyetlerin tümünü kapsayan bir şekilde ele alınmaktadır.**

**Söz konusu özelliği ile, sadece konut ve diğer binaların veya altyapının tasarım ve inşasından ibaret olmayıp, aynı zamanda onların onarımını, yenilenmesini, yıkımını, geri dönüştürülmesini ve yapı malzemesi üretimini de kapsamaktadır. İnşaat 1000 Milyar Euro tutarında cirosu olan bir ana sektördür. Avrupa GSYİH'sının %10'undan fazlasını oluşturmakta ve 12 milyon kadar kişiye iş yaratmaktadır.**

taşımaktadır. İnşaat sektörünün çözüm üretmesi gereken temel sorunlardan bazıları şunlardır:

Birincisi 21.yy. insanının ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir yapı çevre yaratılmasıdır. Avrupa'da ortalama olarak, her vatandaşın yaşamının %80'i binaların içinde geçmektedir. Bu nedenle yapıların insanların rahatça yaşamalarına, iş ve serbest zaman etkinliklerini gerçekleştirmelerine elverişli bir çevre sunması önemlidir. Sağlıklı, rahat, kolay erişilebilir, kontrol edilebilir, kullanışlı ve güvenli bir iç mekan verimlilik, sağlık harcamaları ve yaşam kalitesi üzerindeki etkileri nedeniyle çok büyük ekonomik ve sosyal yararlar sağlar. Öte yandan Avrupa'nın yapı çevresi demografik bir

sorunla da karşı karşıya bulunmaktadır. 2020 yılında Avrupa nüfusunun üçte bir kadarı 60 yaşın üzerinde olacaktır. Yapılı çevre bu değişime “herkese uygun” tasarım ve uygulamayı kapsayan bir paradigma değişikliği ile yanıt vermek ve inşa edilmiş çevrenin tüm Avrupa vatandaşlarına hizmet etmesini sağlamak durumundadır.

Beklentiler giderek daha da artmaktadır. Seller (muhtemelen iklim değişikliğine bağlı), depremler, fırtınalar, yangın çıkaran patlayıcılar ve diğer terörist etkiler gibi doğal ve insanın neden olduğu dış tehlikeler konusunda yükselen bir duyarlılık mevcuttur. Toplumumuz giderek daha mobil hale gelmekte, mevcut ulaşım

alınması gerekeceği için bu açıdan büyük bir sorunla karşılaşmamız kaçınılmazdır.

Yukarıda özetlenen sosyal ve ekonomik içerikli konulara ve çevre açısından yapmamız gerekenlere ek olarak inşaat sektörü kendi iç sorunlarına da çözüm üretmek durumundadır. AB’de toplam sanayi üretiminin dörtte birini oluşturan en büyük sanayi inşaatıdır. Öte yandan sektör gittikçe artan bir küresel rekabetle karşı karşıya bulunmakta, düşük kar marjları ile çalışmakta, ağırlıklı olarak 10 kişiden daha az eleman çalıştıran küçük işletmelerden oluşmakta, imaj ve güvenlik boyutlarıyla kötü bir sicile sahip bulunmaktadır. Her üye ülkede inşaat sektöründeki istihdamın %90’ından fazlası 10’dan daha az eleman çalıştıran küçük firmalarca yaratılmaktadır. Sektörün bu nitelikleri iletişime, yeni gelişmelere ayak uydurulmasına ve yeni bilgi üretimine yatırım yapılmasını engellemektedir. İnşaat sektörünün müşterilerin, kullanıcıların ve toplumun ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilmesi ve Avrupa’da sürdürülebilir gelişmeye tam katkı sağlayabilmesi için yeni buluşları özendirici iş ortamlarına ve bunları yaratacak yeni yapılara, süreçlere ve ilişkilere ihtiyaç vardır.

## ENBRI'nin Geleceğe Yönelik Vizyonu:

**“Rekabetçi, yenilikçi, pazar odaklı,**

**tüm insanlara en iyi yaşama ve**

**çalışma şartlarını sunarak**

**kullanıcıların ve toplumun**

**ihtiyaçlarını karşılayan sürdürülebilir**

**ve bilgiye dayalı bir**

**Avrupa inşaat sektörü.”**

## ENBRI'nin Geleceğe Yönelik Vizyonu

*“Rekabetçi, yenilikçi, pazar odaklı, tüm insanlara en iyi yaşama ve çalışma şartlarını sunarak kullanıcıların ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayan sürdürülebilir ve bilgiye dayalı bir Avrupa inşaat sektörü.”*

altyapısı aşırı bir talebe, yapılar ve malzemeler ise daha büyük yüklere maruz kalmaktadır. Aynı zamanda Avrupa’nın tarihi kentlerinin ve kırsal alanların karakterini de korumak istememiz: yeni teknolojiler ve tasarım yaklaşımları kullanmak suretiyle modern ihtiyaçlarımız ile geleneksel değerlerimizi ve kültürel mirasımızı uzlaştırmamızı gerektirmektedir.

Değişim kentsel düzeyde de devam etmektedir. Günümüzde Avrupa nüfusunun %80’i kentlerde yaşamaktadır. Ancak, kirlilik ve kent merkezlerindeki düşük yapı kalitesi nedeniyle insanlar giderek artan oranlarda kent çevresindeki alanlarda yaşamayı tercih etmektedirler. Bu “kentsel yayılma” olgusu da kent merkezine günlük gidiş geliş ihtiyacını azaltacak çok işlevli yerleşmelerin yaratılması ve eski kent merkezindeki altyapı ile binaların yenilenmesi boyutlarıyla yaratıcı çözümler gerektirmektedir. Öte yandan eğer Avrupa Kyoto Anlaşması koşullarına uyacak ve sera etkisi yaratan gaz emisyonlarını önemli ölçüde azaltacak olursa sadece yeni binalara yoğunlaşmak yeterli olmayacağı ve mevcut yapı stokunda da enerji verimliliğini artırıcı önlemler

## Sorunlar Karşısında Yapılması Gerekenler- İnşaatın Dönüştürülmesi

### 1. Çevre standartlarının yükseltilmesi

Avrupa sürdürülebilir gelişmeyi benimsemiştir ve inşaat sektörünün performansı bu amacın gerçekleşmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Sektör doğal çevrenin ve kültürel mirasın korunmasında, kirlenmiş alanların restore edilmesinde su, enerji ve hammadde kaynaklarının tasarruflu kullanılmasında anahtar role sahiptir. Ayrıca kentsel yaşamın sürdürülebilirliği ve kalitesi de sanayi ve ulaşımdan kaynaklanan baskılar (gürültü, hava kalitesi vb.) altında bulunmakta ve özel bir itina gerektirmektedir. Yapılı çevrenin Avrupa enerji tüketiminin %40’ını oluşturduğu dikkate alındığında hem eski, hem de yeni yapılarda enerji verimliliğinin yükseltilmesi için aşağıdaki önlemlerin alınmasına ihtiyaç vardır.

- Yeni yapılarda enerji verimliliğini artırıcı önlemlerin alınmasının yanı sıra eski



binalarda da enerji ile ilgili teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına öncelik verilmesi

- Enerji kullanımındaki verimliliği en yüksek düzeye getirecek teknolojik ve uygulamaya dönük önlemlerin orta ve uzun dönem için alınması ve Avrupa'nın bunu dünya pazarlarında rekabetçi bir yaklaşımla teşvik etmesi (Bu yeni malzemeler, gelişmiş teknolojiler, otomasyon için çeşitli ölçeklerde ağlar ve sensörler, bağlantı ve anahtar donanımları vb. gerektirecektir).
- Yapıları enerji tüketen konumdan kendi enerjisini üretebilen maliyet etken ve enerji-pozitif duruma getirecek yeni konseptlerin geliştirilmesi (Bu, yerel pazarlarda ısınma ve elektrik için binalardan ve diğer kaynaklardan yenilenebilir enerji sağlanmasına yönelik olarak hem teknolojik, hem de kurumsal düzenlemeler gerektirecektir).

## 2. Kullanıcı ve paydaş ihtiyaçları ile beklentilerinin karşılanması

Kullanıcı, müşteri ve toplum paydaşlarının ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, yorumlanması ve karşılanması yoluyla müşteri tatmininin artırılması küresel rekabet gücünün temelini oluşturacaktır. Mevcut durumda farklı ihtiyaçların ortaya konulması için kullanılmakta olan kavram ve araçların yetersiz oluşu inşaat sektörünün performans yerine arz ve dolayısıyla fiyat odaklı işlemesine yol açmaktadır. Bu bağlamda nihai kullanıcı ile inşaatı yapan ekip arasında köprü rolü oynayan müşterinin durumu özellikle güçleşmektedir. Yapılardan beklenen performansın görsel etki, fonksiyonellik, iç mekan kalitesi, güvenlik, emniyet, esneklik, işletme maliyetleri, yaşam süresi vb. boyutlarıyla ve sonuç olarak zaman, fiyat ve "değer"le ilişkilendirilerek belirlenmesini gerektirmektedir. İnşaat sektörünün yaratılan "değer"e odaklanan bir şekilde çalışması için değerlerin doğru tespiti için gerekli bilgi ve araçların geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

## 3. İnşaat süreçlerinin ve ilişkilerinin değiştirilmesi

İnşaat çok parçalı ve çeşitli aşamalarında farklı organizasyonların rol aldığı (tasarım, şantiye işleri, işletme), bir çok tedarikçinin, taşeronun ve uzmanın hem tasarım hem de inşaat sürecine katıldıkları bir sektördür. Bu durum sorumluluk karmaşasını ve iletişim sorunlarını beraberinde getirebilmekte ve sonuçta müşteri memnuniyeti açısından risk

oluşturmaktadır. Söz konusu parçalı yapı, her bir projede kurulan ilişkilerin geçiciliği ve sektörde küçük firmaların çokluğu gibi faktörlerle birleştiğinde sektörün öğrenme sürecine, kazanılan deneyimin bir sonraki projeye veya paralel yürüyen projeler arasında aktarılmasına ve hem ürünlerde hem de süreçlerde yenilik yapabilmek için gerekli olan kolektif öğrenmeye engel oluşturmaktadır. Daha uzun dönemli ilişkiler ve proje ekiplerinin daha çok bütünleştirildiği farklı sanayi yapılanmalarına ihtiyaç vardır. Bir diğer değişim ihtiyacı, şantiye faaliyetlerinin mevcut durumundan kaynaklanmaktadır. İnşaatteki mevcut işgücü kalitesi diğer sektörlerle kıyaslandığında daha geridedir. İş kazası oranları çok yüksektir ve şantiye koşulları yetersizdir. Bunun en temel nedeni sektördeki rekabetin fiyata dayalı olmasının işgücü ve sosyal amaçlı yatırımlara engel oluşturmaktadır. Ayrıca inşaat sektöründeki verimliliğin diğer sektörlerdeki kadar hızlı artmadığını gösteren kanıtlar da mevcuttur ki, bu da yatırım potansiyelini sınırlayıcı rol oynamaktadır.



İnşaat verimliliğini arttıracaksa ve nitelikli işgücü için rekabete girecekse şantiye faaliyetlerinde de değişim gerekecektir.

Daha verimli inşaat süreçlerine giden yol, büyük ve tam donatılmış yapı bileşenlerinin şantiye dışında üretilmesi ve şantiye faaliyetlerinin yeni otomasyon ve yönlendirme (guidance) teknolojilerinden yararlanılarak mekanize edilmesi başta olmak üzere inşaat süreçlerinin rasyonalizasyonundan geçmektedir. Ancak bu yolda aşılması gereken kurumsal ve algılamadan kaynaklanan engeller vardır. 1960'ların sanayileşmiş inşaat deneyimi fakirdi. Günümüzde ise, mevcut imalat

sistemleri ile onlara eşlik eden kalite sistemleri kullanıcıların her biri için ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak nihai ürünleri sunabilmektedir.

Pek çok farklı bileşenin entegrasyonunu gerektiren bu yeni yaklaşımlar, açık bir şekilde tanımlanmış toplam sorumluluğu üstlenebilecek ve hem tedarikçi zinciri içerisinde hem de sunucu ile müşterileri arasında daha uzun vadeli birlikteliklerin inşa edilmesini sağlayacak yeni sözleşmelere ve kurumsal yapılanma türlerine yönelişi hızlandıracaktır. Bunlar genel geçer standartlar üzerine inşa edilen ICT Sistemlerinin desteğinde gerçekleşecektir. Bunlara paralel olarak risklerin daha iyi teşhisi ve yönetilmesi ile revize edilmiş kurumsal çerçeve teknolojik yeniliğin önündeki engelleri kaldıracak ve yeni teknolojilerin kullanımını özendirilecektir. ENBRI üyeleri inşaat sürecindeki ve sanayi yapısındaki temel değişimlerin kullanıcı odaklı uygulanabilir yeniliklerle yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

#### 4. Mevcut yapıyı çevrenin yenilenmesi ve geliştirilmesi

Toplumsal ve demografik değişimlerle birlikte yapıyı çevre üzerinde yeni talepler doğmaktadır. Yaş gruplarının ve yaşam biçimlerinin değişen profili, harcanabilir gelirin artması, aile ve toplum yapısındaki değişimler, yeni teknolojiler, sağlık ve güvenlik konusunda yükselen duyarlılık birleştiğinde ortaya yeni talepler çıkmaktadır. Yeni ihtiyaçların yeni yapı ve yerleşmelerde karşılanması göreceli olarak daha kolaydır. Ancak, Avrupa'daki yapıların %50'si 1945-1970 yılları arasında inşa edilmiştir. Milyarlarca Euro değerindeki bu büyük yapı stokunu yıkmak ve yerine yenisini yapmak hem sürdürülebilir değildir, hem de uygulanabilir değildir. Bu nedenle mevcut yapıların performans sınırları ve geri kalan

yaşam sürelerindeki kullanım biçimleri dikkate alınarak adaptasyonuna ve yenilenmesine ihtiyaç vardır.

Bu da sonuçta, bir yapıda yenileme veya işlev değişikliğinin maliyeti ile yapının muhtemel performansının ve kullanılabilirliğinin hassas bir şekilde irdelenmesini sağlayacak değerlendirme araçları ile süreçleri konusunda büyük bir ihtiyacı beraberinde getirmektedir. Bu araçlar malzemelerin ve yapı bileşenlerinin ömür-süreleri boyunca gösterdikleri performansa ilişkin ayrıntılı bilgi gerektirmekle kalmamakta, aynı zamanda yeni hizmet türlerinin (örneğin ısıtma sistemleri gibi), yangın yönetmelikleri gibi yeni mevzuatın gerektirdiği önlemlerin yaratacakları etkilerin ve sonuçta yaratılacak fiziki çevrenin kullanıcı ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayacağını da değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bunlara ek olarak yenileme çalışmalarının karmaşıklığı, nitelikli işgücü temini, (özellikle tarihi yapılar için) kullanıcılara ve çevreye verilecek rahatsızlık gibi konuların da dikkate alınması gerekmektedir.

ENBRI üyelerinin çok disiplinli becerileri bu tür araçlar ile değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesinde merkezi konumda olmalarını sağlamaktadır.

#### 5. Yeni malzemelerin ve teknolojilerin kullanımı

Daha dayanıklı, performansı daha yüksek ve sürdürülebilir inşaat türlerine olan ihtiyaç yapı malzemelerindeki ve yapı teknolojilerindeki yenilikleri tetikleyecektir. Geleneksel malzemeler kullanılmaya devam edilecektir, ancak, bu kullanım yeni biçimlerde ve performanslarını yükseltecek olan yeni malzemelerle birlikte olacaktır. İnşaat diğer sektörlerden pek çok teknoloji transfer etmiştir. Şimdilerde nanoteknoloji ve biyoteknolojide meydana gelen gelişmeler



sonuçta daha yüksek performanslı yapı malzemelerine yol açacaktır. Bunların örnekleri arasında yenilenebilir fiberler, inorganik malzemelere ilave edilen organik katkı maddeleri ve çevresel ters etkilere dayanma gücü yüksek yüzeyler gibi. Diğer gelişmeler, ortamdaki enerjiyi yakalayabilen ve ısı kontrollü ısı sağlayan malzemeleri getirecektir. Ahşabın karbondioksidi de tutabilen geleneksel bir yapı malzemesi olarak yeniden keşfedilmesini yıpranmaya karşı dayanıklılığını da arttıracak yaratıcı çözümler eşlik edecek ve bunlarda biyoteknolojiye dayalı gen transformasyonlarından yararlanılabilecektir.

Akıllı malzemeler ve sistemler sayesinde yapısal veya estetik özellikler ICT yetenekleriyle birleştirilebilecektir. Termal, rüzgar ve dış etki yükleri ile bunları dengeleyici tepkilerin ve merkezi bir yönetim merkezine bilgi aktarılmasının yolu açılabilir. "Akıllı yapı bileşenleri" (components with embedded intelligence) otomatik montaja ve performansın sürekli kontrolüne imkan sağlayacaktır. Yeni sensörler ve iletişim sistemleri yeni hizmetler yaratacaktır.

Pek çok malzeme ve teknoloji alanında liderlik rolü üstlenmiş olan ENBRI üyeleri bu tür gelişmelere katılacaklar ve bunları kolaylaştıracaklardır.

- ENBRI üyelerinin global teknoloji kaynaklarına olan bağlantıları teknoloji izleme programlarını uygulamalarına imkan vermekte ve diğer sektörlerdeki inşaat sektörüne uygulanabilecek teknolojileri belirlemelerini sağlamaktadır.
- ENBRI üyeleri malzemelerin ve sistemlerin kullanıcı talepleri ve çevre yükleri altındaki tepkilerini derinlemesine anlayabilmeleri yeni teknolojileri değerlendirmelerini ve adapte edebilmelerini sağlamaktadır.
- İnşaat sektöründe teknolojinin potansiyel kullanıcıları ile olan yakın ilişkileri teknoloji komisyoncuları gibi çalışmalarına olanak sağlamaktadır.

## 6. Mesleki eğitim ile iş başı eğitiminin, bilgi transferinin, kaliteli işgücünün ve inovasyonun teşvik edilmesi

İnşaat, büyük çaplı malzeme ve ürün imalatını, şantiyedeki birleştirme/montaj süreçlerini, bakım onarımı, mühendislik ve mimarlık çözümlerinin yaratıcılığını ve kentsel toplulukların sosyal gelişmesini

kucaklayan çok büyük ve çeşitlilik içeren bir sektördür. Yenilikçiliği başarmak pek çok farklı menfaatin uzlaştırılması ile yakından ilişkilidir. Bilgiye dayalı bir inşaat sanayi yeni gelişmelerin çok çeşitli firmalar ile kişilere iletilmesini gerektirmektedir. Aynı zamanda o firmaların elde ettikleri bilgileri hazmedebilmelerini ve uygulayabilmelerini de gerektirmektedir.

Bu nedenle öğrenim, işbaşında eğitim, uzmanlaşma ve eşgüdüm sektörün dönüştürülmesinde merkezi rol oynayacaktır. Yeni iletişim araçlarına ve inşaat çalışanlarının zamanında bilgilendirilmesine ihtiyaç vardır. Kültürlerin, davranışların, öğrenme

**İnşaat kendisini,  
topluma hizmet eden,  
müşterilerine, çalışanlarına ve  
paydaşlarına değer yaratan,  
insanlarına saygılı ve yaşam kalitesine  
katkıda bulunan sürdürülebilir bir  
iş alanı olarak takdim etmelidir.**

biçimlerinin, teşvik ve ödüllerin iyi anlaşılması daha yüksek iş güvenliğinin, farklı ilişkilerin ve daha tatmin edici iş ortamlarının yaratılmasının temelidir. Bunlar olmadan sektörün küresel rekabet için gerekli kalifiye işgücünü temin etmekte başarı sağlaması mümkün değildir.

Aynı zamanda sektörün sürdürülebilir gelişme ve doğal çevrenin korunması konularındaki merkezi rolünü ön plana çıkarmak suretiyle imajını geliştirmeye de ihtiyacı olacaktır. İnşaat kendisini, topluma hizmet eden, müşterilerine, çalışanlarına ve paydaşlarına değer yaratan, insanlarına saygılı ve yaşam kalitesine katkıda bulunan sürdürülebilir bir iş alanı olarak takdim etmelidir. Firmalar ile tedarikçi zincirinde yer alanlar arasında yeni işbirliği biçimlerini ve stratejik ortaklıkları gerektirmektedir. Benzeri şekilde yapılı çevrenin geliştirilmesinde uzun vadeli gelecek tasarımlarının yaratılabilmesi için kamu ile özel sektör arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi de gereklidir. Hem merkezi hem de yerel kamu kuruluşları ile kamu özel sektör ortaklıkları geliştirilmelidir. ENBRI üyeleri bu yönlerde de önemli katkılar sağlayabilmektedirler.

24 Şubat 2005

**BAŞBAKAN ERDOĞAN TMB YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİ KABUL ETTİ**

Türkiye Mühendisler Birliği'nin isteği üzerine gerçekleşen bu ziyaret sırasında TMB yetkilileri Başbakan'a, üyelerinin yurtiçi ve yurtdışındaki faaliyetleri sırasında karşılaştıkları bazı acil sorunları çözüm önerileri ile birlikte sundular.



12 Nisan 2005

**TMB, DEPREM ARAŞTIRMASI SONUÇLARININ TAKİPÇİSİ OLMAYA DEVAM EDİYOR**

2004'de "Deprem Afetiyle İlgili Kurumsal Yapılanmalar" konulu bir araştırma yaptırmış ve kitap olarak yayınlamış olan TMB, kitapta yer alan çözüm önerilerinin hem takipçisi olmaya hem de hayata geçirilmesine katkıda bulunmaya devam edeceği sözünü vermişti. TMB 12 Nisan 2005 Salı günü Birlik Merkezi'nde Yönetim Kurulu üyelerinin, araştırma ekibinin ve araştırmaya katkı sağlamış olan bürokratlar ile uzmanların katıldıkları bir izleme ve değerlendirme toplantısı gerçekleştirdi. Toplantıya Başbakanlık Proje Uygulama Birimi, Sayıştay, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Sivil Savunma Genel Müdürlüğü, Adana Bayındırlık ve İskan Müdürlüğü gibi merkezi ve yerel kamu

kuruluşlarından çok sayıda temsilcinin yanı sıra, İnşaat Mühendisleri Odası ile Yapı Denetim Kuruluşları Birliği gibi sivil toplum kuruluşlarının üst düzey yöneticileri ve ODTÜ İnşaat Mühendisliği Fakültesi öğretim üyelerinden oluşan 30 kişilik bir grup katıldı. Katılımcıların üzerinde önemle durdukları konular özetle:

"Deprem Şurası'nda alınan kararların ve TMB araştırması ile belirlenmiş olan çözüm önerilerinin uygulanmasında sistematik bir uygulama sürecine hala girilememiş olduğu; önceden önlem almak yerine afet sonrasında yara sarmak yaklaşımının devam ettiği; bunun ülke kaynaklarının heba edilmesine yol açtığı; mevzuat oluşturma sürecinde meslek kuruluşlarının görüşlerinin ya hiç alınmadığı ya da alındığı halde gereğinin yapılmadığı; sonuçta DASK örneğinde olduğu gibi uygulamada işlemeyen yasaların ortaya çıktığı; sorunların da çözümlerin de belirlenmiş olmasına karşın bunları uygulayacak iradenin var olmadığı; siyasi iradeyi harekete geçirecek en önemli gücün sivil toplum baskısı olduğu; meslek kuruluşlarının bu konuda işbirliği yaparak baskı oluşturmaları gerektiği; yapı üretiminde kalitenin artırılması sorununun yüksek gelir grubundaki azınlığın değil, dar ve orta gelirli grupların sorunu olduğu; depremle ilgili kurumsal yapının Başbakanlığa bağlı bir üst kuruluş oluşturulmak suretiyle yeniden düzenlenmesi gerektiği" oldu.

03 MAYIS 2005

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRETİM ÜYESİ  
PROF. DR. ÜSTÜN DÖKMEN'İN  
SUNDUĞU "ÖFKE YÖNETİMİ" KONULU  
EĞİTİM SEMİNERİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ**



TMB Toplantı salonunda gerçekleştirilen bu seminere TMB Üyesi firmalardan 50 kişi katıldı. Prof. Dr. Üstün DÖKMEN: "Evrım sürecinde işe yarayanlar yaşar. Toplumda da öyledir. İşlevsel olmayan davranışlar ayıklanır. Öfke duygusunun zararı yoktur. Başımıza dert açmaz. Başımızı derde sokan öfke duygusunun ifade edilme biçimleridir" dedi. Geçmiş olaylara öfkelenmenin hiçbir yararı olmadığını belirten Prof. DÖKMEN "O bana bunu dedi, ben ona şunu dedim..." düşünceleriyle öfkelenip uykuyu kaçırmamanın zihinsel gevş getirmek olduğunu belirtti.

09 Haziran 2005

**KAMU ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIĞI PANELİ  
ANKARA'DA GERÇEKLEŞTİRİLDİ**

Panelin açılış konuşmasını hazine Müsteşarı Halil İbrahim ÇANAKÇI yaptı. Panelde uygulama alanı hızla genişleyen "Kamu Özel Sektör Ortaklığı" finansman modeli tartışıldı.



16 Haziran 2005

**TMB AVRUPALI MÜTEAHHİTLERİN  
"SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLKELERİ"ne İMZA ATTI**



TMB Başkanı M. Erdal EREN: "Avrupalı meslektaşlarımızla birlikte benimsediğimiz sosyal sorumluluk, ekonomik verimlilik, çevre bilinci ve üretimde kalitenin artırılması gibi temel ilkelerden oluşan yeni vizyon, Türk inşaat sektörüne de yön vermelidir. Bunun için bir meslek kuruluşu olarak her türlü çabayı göstereceğiz" dedi. TMB Başkanı EREN, üyesi oldukları Avrupa İnşaat Sanayii Federasyonu'nun (FIEC) bir süre önce Brüksel'de yaptığı 100. Genel Kurulu'nda, inşaat ve müteahhitlik sektörleri için önümüzdeki yüzyıla yeni bir bakış açısı getirildiğini, "Sürdürülebilirlik İlkeleri" adıyla açıklanan bu bildiriye TMB olarak imza koyduklarını bildirdi.

20 Haziran 2005

**TMB  
“UZLAŞMA BECERİSİ PANELİ”  
DÜZENLEDİ**



AB sürecinde şirket evliliklerinin taşıdığı önemden hareketle 2005 yılını “Birleşmeler Yılı” olarak ilan eden TMB Türk inşaat sektöründe firmalar arası uzlaşma, birleşme ve kurumsallaşmanın özendirilmesi konusundaki yönlendirici ve bilgilendirici çalışmalarını “Türk Toplumunda Uzlaşma Becerisi” konulu bir panel ile başlattı. 20 Haziran 2005 Pazartesi günü gerçekleştirilen panelin konuk konuşmacısı CHP Genel Başkanı Deniz BAYKAL'dı. TMB Başkan Vekili Ali KANTUR tarafından yönetilen panelin konuşmacıları ODTÜ Felsefe Bölümü Başkanı Prof. Dr. Ahmet İNAM, Prof. Dr. Oğuz BABÜROĞLU ve ODTÜ İşletme Bölümü Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Alaeddin TİLEYLİOĞLU idi.

7 Eylül 2005

**TMB'DEN BOĞAZIN SULARINDA  
“DÜNYADA KALKINMA İÇİN SU”  
SEMPOZYUMU AÇILIŞ YEMEĞİ**



DSİ Genel Müdürlüğü tarafından organize edilen “Dünyada Kalkınma İçin Su” konulu uluslararası sempozyumun açılış yemeği TMB'nin ev sahipliğinde Enerji Bakanı Hilmi GÜLER'in çeşitli ülkelerden konukların, üst düzey bürokratların, basın ve TMB üyelerinin katılımıyla Swiss Hotel The Bosphorus Teknesinde ve Boğaz turu eşliğinde gerçekleştirildi.



20 Eylül 2005

**TMB BAŞKANI M. ERDAL EREN  
BASINA YAPTIĞI YAZILI AÇIKLAMADA:**

“2005'in ilk yarısındaki büyüme, 2004'ün olumsuz koşullar taşıyan ilk altı aylık dönemine kıyasla kaydedilen bir büyümedir... Rakamsal olarak bakıldığında büyüme oranları memnuniyet vericidir. Ancak, 1993 - 2003 arasındaki 10 yıllık dönemde %22,4'lük bir küçülme ile adeta dibe vurmuş olan inşaat sektörünün kayıplarını telafi etmekten hala uzaktır” dedi.

27 Eylül 2005

**KATAR KAMU İŞLERİ BAŞKANI  
MANSUR AL KHAYAREEN VE BERABERİNDEKİ  
HEYET TMB TARAFINDAN AĞIRLANDI**

Hilton Otel'de düzenlenen yemekli toplantıya konuk heyetin ve DTM'den üst düzey bürokratların yanı sıra çoğunluğu TMB üyelerinden oluşan 31 kişi katıldı. Konuk Katar Heyeti ülkelerindeki yatırımlarda TMB üyeleri ile daha geniş kapsamlı işbirliği yapmak arzusunda olduklarını belirttiler ve Katar'da faaliyette bulunan TMB üyesi firmaların temsilcilerinden sorunları ile ilgili bilgi aldılar.

05 Ekim 2005

**TMB BAŞKANI M. ERDAL EREN:  
“AB ÜYELİĞİNİ AMAÇ DEĞİL, ARAÇ OLARAK  
GÖRÜRSEK DAHA HIZLI YOL ALIRIZ”**

"Amaç: Ülkemizi çağdaş uygarlık düzeyine yükseltmek ve uygarlığın gelişmesine en güçlü katkıyı sağlar duruma getirmektir. AB müzakere sürecinde sivil toplum kuruluşları ve reel sektör temsil eden meslek kuruluşları başta olmak üzere toplumumuzun her kesimi örgütlü bir şekilde rol almalıdır."

27 Ekim 2005

**TMB, ÜYELERİ İÇİN  
“STRES YÖNETİMİ EĞİTİMİ” DÜZENLEDİ**

Türkiye Müteahhitler Birliği, üyelerine sunmakta olduğu eğitim programlarına Prof. Dr. Üstün DÖKMEN'in verdiği "Stres Yönetimi" eğitimi ile devam etti. TMB, 2005 Yılı Programı çerçevesinde 27 Ekim 2005 Perşembe günü üçüncü eğitimini gerçekleştirdi. Birlik üyeleri bu kez Prof. Dr. Üstün DÖKMEN'den iş ve özel hayatın bir parçası olan stresle nasıl başa çıkılacağı konusunda eğitim aldılar.

14 Kasım 2005

**TMB GEÇEN YIL OLDUĞU GİBİ BU YIL DA  
YURTDIŞINDAKİ YENİ GÖREVLERİNE ATANMIŞ  
OLAN T.C. BÜYÜKELÇİLERİ ONURUNA  
VEDA RESEPSİYONU DÜZENLEDİ**

TMB Başkanı M. Erdal EREN yaptığı konuşmada yurtdışındaki faaliyetleri sırasında müteahhitlik firmalarına verdikleri destek için Büyükelçilere teşekkür etti ve "desteğinizin devam etmesini, elinizin hep sırtımızda olmasını bekliyoruz" dedi. Resepsiyona katılan Dışişleri Bakanı Abdullah GÜL "Türk müteahhitlerin yurtdışındaki başarılarından gurur duyuyoruz. Ülkemizin en seçkin iş adamları olarak Türkiye'nin bayrağını sadece Türkiye'de değil dünyanın her köşesinde dalgalandırıyoruz" dedi.

11, 18 Kasım 2005

**TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ  
ÜYELERİNİ AB SÜRECİNE HAZIRLIYOR**

Türkiye Mütcahhitler Birliği, kurumsallaşma ve şirket birleşmeleri konularındaki bilgilendirici ve özendirici eğitim programlarıyla üyelerini AB sürecine hazırlamaya devam ediyor. TMB, üyelerine sunduğu eğitim programlarını 11 Kasım 2005'de gerçekteştirdiği "Aile şirketleri ve Kurumsallaşma" ve 18 Kasım 2005'de gerçekteştirdiği "şirket Evlilikleri" eğitimleriyle sürdürdü. Bu seminerlere TMB üyesi firmalardan 42 kişi katıldı. TMB Genel Sekreteri Haluk BÜYÜKBAŞ: "AB süreci üyelerimiz açasından Avrupalı müteahhitlerle girecekleri zorlu bir rekabet süreci anlamına gelmektedir. AB'deki finansal ve yapısal yönden çok güçlü olan rakiplere karşı firmalarımızın şansları yatay ve dikey entegrasyonlar yoluyla güçlendikleri ölçüde artabilecektir" dedi.

05 Aralık 2005

**TÜRKİYE'YE GELEN IRAK BAYINDIRLIK  
ve İSKAN BAKANı JAŐİM MOHAMMED CAFER  
ve BERABERİNDEKİ HEYET İLK ZİYARETİNİ  
TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ'NE YAPTI**

Konuk Bakan, Iraklı mühendislerin Türkiye'de eğitimi için TMB'nin katkı ve desteğini beklediğini ifade etti. TMB üyeleri, konuk heyete Irak'ta çalışan Türk firmaların, bankacılık işlemleri, teminat mektupları ve güvenlik başta olmak üzere, karşılaştıkları güçlükleri aktardılar. Konuk Bakan Jasim Mohammed CAFER, sorunların giderilmesi için karşılıklı temas ve işbirliği içerisinde olacaklarını belirtti.

10 Aralık 2005

**TMB BAŞKANI ve YÖNETİM KURULU ÜYELERİ  
MALİYE BAKANı UNAKITAN'I ZİYARET ETTİLER**

Stopaj oranının düşürülmesi; Olağanüstü Hal Bölgesi ve kalkınmada öncelikli iller için 4325 sayılı yasa ile getirilen teşviklerin yeniden düzenlenmesi; kâr dağıtımı ve örtülü kazanç uygulaması; inşaat taahhüt işlerinde yıllık beyanname verilmesi; KDV oranının düşürülmesi; kamu tarafından KDV ödemelerinin zamanında yapılması; konut yatırımcılarının emlak vergisi yükümlülüğu ve teminat mektubu dahil olmak üzere sorunlarını dile getirdiler. Bakan UNAKITAN: "Teminat mektubu sorununun çözümlü için şahsi gayret göstereceğim ve bu konuda yeni bir çalışma başlatacağım" dedi. Bakan UNAKITAN yıllara sari inşaat-taahhüt işlerine uygulanan stopaj oranının düşürülmesi ve iş süresince kâr dağıtımını yapılabilmesi konularında 2006 yılında bir düzenleme yapılması için bürokratlara talimat verdiğini ifade etti.



15,16 Aralık 2005

**TMB, “YENİ (1999) FIDIC SÖZLEŞMELERİNİN PRATİKTEKİ KULLANIMI” KONUSUNDA İKİ GÜNLÜK EĞİTİM SEMİNERİ DÜZENLEDİ**

European Construction Ventures Ltd. Genel Müdürü David Heslett tarafından Ankara Sheraton Hotel'de sunulan eğitim seminerine toplam 47 kişi katıldı. FIDIC sözleşmelerinin pratikteki uygulamaları ile ilgili ayrıntılı bilgilerin sunulduğu bu semineri TMB üyesi firmalardan gelen yönetici ve uzman düzeyindeki kişilere ilaveten, TMB'nin konukları olarak davet edilmiş olan KİK, DSİ ve TCK temsilcileri de ilgiyle izlediler.

06 Ocak 2006

**KONUK AFGANİSTAN DEVLET BAŞKANI HAMİD KARZAI TMB HEYETİNİ KABUL ETTİ**

Yapılan ziyarette TMB heyeti Afganistan'da yaşanan en önemli sıkıntılar arasında yer alan geriye dönük vergi mevzuatı uygulamaları ve Türk özel bankalarının teminat mektuplarının kabul edilmemesi ile ilgili sorunları konuk Devlet Başkanı'na aktardı ve çözüm önerilerini içeren detaylı bir bilgi notu takdim etti. KARZAI özellikle vergi uygulamalarının geriye dönük olarak işletilmesi ve diğer hususlar üzerinde bir çalışma yapılması için Afgan Maliye Bakanı'na talimat verdi.

03 Şubat 2006

**TMB, “ULUSLARARASI TAHKİM ANLAŞMAZLIKLARININ KONTROLÜ VE KAZANILMASI” KONUSU EĞİTİM SEMİNERİ DÜZENLEDİ**

Seminere TMB üyesi firmaların temsilcileri ile kamu kuruluşlarından davet edilen konuklar ve TMB uzmanları dahil toplam 34 kişi katıldı. Uluslararası Tahkim Mahkemesi Üyesi, Yeminli Hakem ve İngiliz Müşavirler ve Müteahhitler Birliği (BCCB) Üyesi Avukat Robert KNUTSON tarafından sunulan seminerde uluslararası tahkim davalarında hukuk danışmanlığı hizmeti alınırken dikkat edilmesi gereken hususlar, bu tür davalarda öncelikle atılması gereken adımlar, dava sırasında yapılması ve yapılmaması gerekenler ayrıntılı olarak ve dünyanın çeşitli ülkelerinden örneklerle anlatıldı.

04 Şubat 2006

**TMB BAŞKANI M. ERDAL EREN, GÜRCİSTAN BAŞBAKANI ZURAB NOGAİDELİ'NİN KONUK EDİLDİĞİ DEİK / TÜRK - GÜRCÜ İŞ KONSEYİ TOPLANTISI'NA KONUŞMACI OLARAK KATILDI**



Başkan EREN konuşmasında; son 12 yılda, 11 TMB üyesi firmanın, Gürcistan'da toplam bedeli 500 Milyon Dolar olan 21 proje gerçekleştirdiklerini; Gürcistan'ın hidroelektrik enerjisi potansiyelinin değerlendirilmesi; iki ülkenin enerji iletim şebekelerinin entegre edilmesi; mevcut altyapının yenilenmesi ve yeni altyapı yatırımları; Karadeniz kıyılarında ortak turizm yatırımları; Başkent Tiflis'te konut, iş merkezi, alışveriş merkezi, otel vb. projelerin gerçekleştirilmesi ve iki ülke arasında ticaretin gelişmesine önemli katkı sağlayacak olan Kars - Tiflis Demiryolu Projesi'nin en kısa sürede hayata geçirilmesi konularında TMB camiası olarak aktif rol almaya, her türlü projeyi dünya standartlarında ve tüm rakiplerden daha uygun fiyatlarla geliştirmeye ve inşa etmeye hazır olduklarını ifade etti. Gürcistan Başbakanı NOGAİDELİ, bir heyet oluşturarak gelmeleri halinde TMB üyesi müteahhitleri ülkesinde kendi özel davetileri olarak ağırlamaktan ve ülkesindeki projeler hakkında bilgilendirmekten mutluluk duyacağını ifade etti.

07 Şubat 2006

**BAŞBAKAN RECEP TAYYİP ERDOĞAN TMB BAŞKANI M. ERDAL EREN'İ KABUL ETTİ**

Görüşme sırasında Başkan EREN, Sayın Başbakan'a Türkiye Müteahhitler Birliği'nin 05 Nisan 2006 Çarşamba günü gerçekleştirilecek olan Genel Kurulu'nun açılış konuşmasını yapmaları konusundaki davetini sundu. Başbakan daveti kabul etti.

21 Şubat 2006

**TMB, "KIZILAY İLE GÜVENLİ YAŞAMI ÖĞRENIYORUM" PROJESİNE DESTEK SAĞLADI**



TMB Kızılay'ın toplumda deprem bilincini geliştirici etkinlikleri kapsamında ilköğretim okullarının 4. sınıf ve üstündeki öğrencileri ile öğretmenler için hazırlamış olduğu "Kızılay ile Güvenli Yaşamı Öğreniyorum" başlıklı eğitim materyallerinin ülke çapında üretim ve dağıtımına katkıda bulundu. Başkan M. Erdal EREN Kızılay tarafından projenin tanıtımı ve sponsorlara teşekkür amacıyla 21 Şubat 2006 Salı günü düzenlenmiş olan basın toplantısına katıldı. MEB yetkilileri ile Kızılay başkanının ve A. Mete IŞIKARA'nın da hazır buldukları toplantıda bir konuşma yapan Başkan EREN: Kızılay'ı bu denli yararlı bir proje başlattığı için kutladı ve çocuklarımıza yönelik olarak üretilmiş olan bu yayının bugüne kadar deprem konusunda üretilmiş en yararlı yayın olduğuna inandığını söyledi.

27, 28 Şubat 2006

**"FIDIC (1999) SÖZLEŞMELERİ ÇERÇEVESİNDE SÖZLEŞME DAVALARININ YÖNETİMİ VE ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMLENMESİ" KONUSU EĞİTİM SEMİNERİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ**



European Construction Ventures Ltd. Genel Müdürü, İngiliz Müşavirler ve Müteahhitler Birliği (BCCB) Üyesi ve deneyimli eğitim uzmanı David HESLETT tarafından sunulan iki günlük seminere 30 kişi katıldı. Seminerde Sözleşme Davalarının Yönetimi ve Anlaşmazlıkların Çözümlemesi konularında müteahhitlerin dikkat etmeleri gereken husular pratikten örnekler verilerek ayrıntılı olarak anlatıldı.

20 Mart 2006

### TMB BAŞKANI M. ERDAL EREN: “DÜNYANIN EN STRATEJİK DOĞAL KAYNAKLARINDAN OLAN SU KONUSUNDA ÜLKEMİZİN ULUSAL POLİTİKALARINA DESTEK VERMEYE DEVAM EDECEĞİZ”



Dünya Su Konseyi'nin (WWC) 4. Olağan Genel Kurul Toplantısı 14-15 Mart 2006 tarihlerinde Mexico City'de yapıldı. 2009 Dünya Su Forumuna ev sahipliği yapacak kentin seçilecek olması nedeniyle özellikle önem taşıyan Genel Kurul'un ikinci gününde önümüzdeki 3 yıllık dönemde görev yapacak olan yeni Yönetim Kurulu seçildi. Toplam 35 üyeden oluşan WWC Yönetim Kurulu'na 4 Türk üye adaylıklarını koydular ve tümü seçildiler. Seçilen üyeler ve temsil ettikleri kuruluşlar şöyle: Prof. Dr. Veysel EROĞLU (DSİ Genel Müdürü), H.İrfan AKER (DOLSAR Mühendislik Ltd.), Prof. Dr. Doğan ALTINBİLEK (Uluslararası Hidro-Enerji Birliği), Haluk BÜYÜKBAŞ (Türkiye Müteahhitler Birliği Genel Sekreteri).

Türkiye çeşitli ülkelerden toplam 323 üyesi bulunan Dünya Su Konseyi'nde Japonya'dan sonra en çok üye ile temsil edilen ülke konumundadır. Türkiye Müteahhitler Birliği kendisi de Dünya Su Konseyi'ne 2003'te üye olmuş ve üye firmalarını da katılmaya teşvik etmiştir. Bugün, kamu kuruluşlarımız da dahil olmak üzere Türkiye'nin Dünya Su Konseyindeki aktif üye sayısı 36'dır. Bu üyelerin dörtte üçü Türkiye Müteahhitler Birliği ile üyelerinden oluşmaktadır. WWC yeni Yönetim Kurulu 19 Mart 2006 Pazar günü yaptığı toplantıda Konseyin 2009 Genel Kurulu ve Su Forumuna ev sahipliği yapmak üzere adaylığını koymuş olan 3 kent arasından (Dubai, Katar -Doha ve İstanbul) İstanbul'u seçti.

Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı M. Erdal EREN: “Dünya Su Konseyi, en stratejik doğal kaynaklardan olan su konusunda sorunların ve çözümlerin tartışıldığı ve geleceğe yönelik politikaların geliştirildiği en önemli uluslararası kuruluştur. Birlik olarak tüm üye kuruluşlarımızla birlikte Genel Kurula katıldık ve oy kullandık. Önce Yönetim Kurulu üyeliğine adaylığını koymuş olan 4 Türk'ün tümünün seçilmesi ve daha sonra 2009 Genel Kurulu'na ev sahipliği yapmak üzere İstanbul'un seçilmesi bizi çok memnun etti. 2009 Su Forumu'nun İstanbul'da yapılması çeşitli ülkelerden Devlet Başkanları ve Bakanlar başta olmak üzere su konusunda dünyadaki tüm ilgililerden oluşan 4-5 bin kişinin İstanbul'a gelmesini sağlayacağı için ayrıca önem taşımaktadır. Dünya Su Konseyi'nin faaliyetlerine aktif bir şekilde katılmaya büyük önem veriyoruz. Bunun nedeni Türkiye Müteahhitler Birliği olarak su konusunda Türkiye'nin ulusal çıkarlarına ve resmi politikalarına destek vermek sorumluluğunu duymamızdır. Bu sorumluluğumuzun gereklerini yerine getirmeye gelecekte de kararlılıkla devam edeceğiz” dedi.

22 Mart 2006

### TMB TARAFINDAN TÜRK TARİH VAKFI'NA HAZIRLATILAN “İNŞAATÇILARIN TARİHİ” KİTABI İLE SÖZLÜ TARİH ARAŞTIRMASI TANITILDI

Ankara Sheraton Otel'de gerçekleştirilen tanıtım kokteyline başta eski Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL olmak üzere seçkin bir davetli topluluğu ile basın mensupları katıldılar. TMB Başkanı M.Erdal EREN yaptığı konuşmada “ Bu projeyi hem Türk inşaat sektörünün hem de 54 yıldır sektörün gelişmesine çok

önemli katkılarda bulunmuş olan Türkiye Müteahhitler Birliği'nin tarihine ışık tutmak ve geçmişimizin birikimlerini geleceğimizi inşa edecek olanlara aktarmak için gerçekleştirdik” dedi. Toplantı sırasında sektörün geçmişine tanıklık etmiş duayenlerle yapılmış “Sözlü Tarih” çekimlerinden anekdotları kapsayan 20 dakikalık bir film gösterisi de yapıldı. T.C Dokuzuncu Cumhurbaşkanı Süleyman DEMİREL konuşmasında “müteahhitlerimize Türk milleti adına teşekkür ediyorum” dedi.

### BUNLARI BİLİYOR MUYDUNUZ ?

2004-2005 döneminde TMB:

- ⇒ 2 haftada bir panel, konferans, brifing, gündem toplantısı vb. özel etkinlik organize etti.
- ⇒ Yurtiçi (5) ve yurtdışı (3) dahil ayda ortalama 8 toplantıya katıldı (2 yurtdışı toplantı Birlik üyelerince olmak üzere).
- ⇒ Bürokratlara, siyasilere ve STK'lara ayda ortalama 5 ziyarette bulundu.
- ⇒ Her ay bir basın bildirisi dağıttı veya bir basın toplantısı düzenledi.
- ⇒ 2 ayda bir üyelerine 4 ayda bir çalışanlarına eğitim semineri düzenledi.
- ⇒ 2 ayda bir yayın üretti ve 4 ayda bir araştırma yaptırdı.
- ⇒ Bilgilenmek ve bilgilendirmek amacıyla Ankara dışındakiler de dahil olmak üzere her 3 haftada bir üyesini işyerinde ziyaret etti.

## 21. YÜZYILDA TÜRK MÜTEAHHİTLERİNİN ULUSLARARASI MÜTEAHHİTLİK HİZMETLERİNDEKİ BAŞARILARINDA FIDIC SÖZLEŞME ŞARTLARININ ÖNEMİ



**David Heslett**  
ECV European Construction  
Ventures Ltd. Genel Müdürü

### GİRİŞ

FIDIC, merkezi Cenevre'de bulunan Uluslararası Müşavir Mühendisler Birliğidir. Yaklaşık 50 yıldır uluslararası inşaat sanayii için Tip Sözleşmeler hazırlamaktadır. Türk Müteahhitlerin çoğunluğu dünyada yüz binlerce projede kullanılmış olan ve İnşaat Mühendisliği İşleri için Sözleşme Şartlarını içeren FIDIC "Kırmızı Kitabı"nın duymuştur.

FIDIC 1999'da, yeni projelerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak üzere yeni Sözleşme Şartları geliştirmiştir. Bunlar 21. yüzyılın Sözleşme Şartlarını oluşturmaktadırlar. Bu kapsamda geliştirilen 4 doküman şunlardır:

- İnşaat Sözleşmeleri Şartları (Yeni Kırmızı Kitap)
- Tasarım-İnşaat ve Tesisler için Sözleşme Şartları (Yeni Sarı Kitap)
- EPC (Mühendislik Satın alma ve İnşaat) Anahtar Teslimi Projeler için Sözleşme Şartları (Gümüş Kitap)
- Kısa Tip Sözleşme

Yukarıda belirtilen sözleşmelerden ilk üçü benzer bir yaklaşımla düzenlenmiş olup, 20 ana madde ile 163 alt madde içermektedir. Sözleşmeler Genel Şartları kapsamaktadır. İşverenler her projeye özgü, Genel Şartların önüne geçecek olan, ancak Genel Şartlarla çalışmaması gereken Özel Şartları hazırlamakla yükümlüdürler.

Bu Sözleşmeler 1999'da yayınlanmalarından bu yana dünya çapında ve özellikle Orta ve Doğu Avrupa bölgesinde, ISPA altyapı geliştirme programı çerçevesinde, çok geniş bir şekilde kullanılmışlardır. Uluslararası Finans Kuruluşlarının (IFI'ler) da tüm inşaat projeleri için Yeni Kırmızı Kitabı kabul etmeleriyle birlikte bu belgelerin kullanımının önemli ölçüde artması

beklenmektedir. Böylelikle FIDIC Yeni Kırmızı Kitabı, Dünya Bankası ve EBRD ve Asya ve Afrika Kalkınma Bankalarının da dahil olduğu diğer 7 Banka tarafından tasarımın öncelikle İşverenin, inşaatın ise Müteahhidin sorumluluğunda olduğu tüm projelerde MDB Uyumlaştırılmış İnşaat Kontratı (MDB Harmonised Construction Contract) adı altında sürekli olarak kullanılacaktır.

### TÜRK MÜTEAHHİTLERİNİ BEKLEYEN POTANSİYEL GÜÇLÜKLER

Müteahhitlik riskli bir işdir. Öte yandan, profesyonelce ve başarıyla tamamlanan taahhüt işinin finansal getirisi de büyüktür. Müteahhitler bir sözleşmeyi üstlendiklerinde başarının anahtarı, Sözleşme Şartlarını yerine getirmek ve onlara sürekli bağlı kalmaktır.

Bu da Müteahhidin çeşitli elemanlarının sadece şartnamenin teknik gerekliliklerini değil, aynı zamanda teklif verdikleri ve kazandıkları projelerin sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerini de tam olarak anlamalarını gerektirir. Söz konusu personel aşağıda belirtilen kişilerden oluşabilir:

İdari Müdür; İnşaat Müdürleri; Maliyet Hesapları ile ilgili Üst düzey Personel; Proje Müdürleri; Ticari Müdürler; Üst Düzey Şantiye Personeli.

1999 FIDIC Kontratları Müteahhitlere, uyulmaması durumlarında onları gereksiz mali külfetlerle karşılaştırabilecek bir dizi yeni yükümlülük getirmiştir.

Teklif verme etabında, şantiye alanındaki ön inceleme ile ilgili katı yükümlülükler bulunmakta ve bunlar sadece şantiye alanını değil, bu alanın etrafındaki bölgeyi de kapsamaktadır. Bu araştırma arazinin cinsinin, hidrolik ve iklimsel özelliklerinin, Müteahhidin ulaşım için gereksinimlerinin, konaklama, elektrik, taşıma, su ve diğer girdilerinin belirlenmesini içermektedir. Özellikle yer altı durumunun "zaman ve maliyeti de göz önünde tutarak" teklif süresinde iyice incelenmesi gerekmektedir ki, bu en sık karşılaşılan anlaşmazlık konularındandır. Esasen, Gümüş Kitap'taki Sözleşme Şartlarına göre bu konuda tüm risk Müteahhide aittir.

FIDIC belgelerinin kullanımındaki diğer bir temel husus, Müteahhidin projenin yapılacağı ülkedeki yasaları, prosedürleri ve iş uygulamalarını bilmesi gerekliliğidir. Acaba kaç Müteahhit bu şartı yerine getirmektedir? Ayrıca FIDIC prosedürlerinin, Genel Şartlar, Özel Şartlarla değiştirilmediği takdirde, projenin yapıldığı ülkedeki kanunlarla çelişki içerisinde olması da sıkça karşılaşılan durumlardandır. Bu karışıklığın sorumlusu kimdir ve böyle bir durumda hangi kural geçerli olacaktır? Bunda da sıklıkla anlaşmazlık çıkmaktadır, çünkü işveren ülkenin kanunlarına uygun bir sözleşme hazırlamak zorunda olsa dahi, Müteahhit bu sözleşmedeki uyumsuzluktan veya hatadan haberdar edilmelidir.

1999 FIDIC Sözleşmelerine göre, tüm ek süre veya ek ödeme taleplerinde müteahhidin çok net ve açık bir şekilde ihbarda bulunması gerekir. Özellikle Madde 20.1 anlaşmazlıklara kaynaklık eden bir "mayın tarlası" gibidir. Bu nedenle tüm Müteahhitlerin sorumlu proje müdürlerinin FIDIC belgelerinde yer alan prosedürlerden kaynaklanabilecek mevcut veya potansiyel anlaşmazlıkları ne şekilde çözeceklerini iyi bildiklerinden emin olmaları gerekmektedir. Bunu yapamamak, haklılığını kanıtlaya bile müteahhidin tüm kazanılmış haklarını kaybetmesine neden olabilir.

Son olarak FIDIC, sözleşmelerine "Anlaşmazlık Karar Kurulu", (Dispute Adjudication Board (DAB) eklenmiştir. Bu kurul Mühendisin verdiği kararları değiştirmek, düzeltmek veya geri almak hakkına sahip olduğu gibi ayrıca, İşverenin veya Müteahhidin bildirmiş olduğu anlaşmazlıkları çözmekle de yükümlüdür. Bu uygulamanın amacı Sözleşme Tarafları arasında doğabilecek anlaşmazlıkların nispeten hızlı ve maliyet etken bir şekilde çözümlenmesidir. Müteahhitlerin DAB prosedürlerini anlamaları gerektiği gibi, durum raporları hazırlayacak ve DAB oturumlarında sunum yapabilecek nitelikte personele sahip olmaları da gerekmektedir. Normalde, bu süreçlerle avukatlar değil mühendisler uğraşmaktadırlar.

Kısacası, 1999 FIDIC Sözleşmeleri Müteahhitler için çok çeşitli yeni gereksinimleri beraberinde getirmiştir. Müteahhit söz konusu şartlar altında çalışmak üzere teklifte bulunmadan önce bu sözleşmelerde yer alan tüm hükümleri iyice anlamış olmalıdır.

### **TÜRKİYE MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ (TMB)**

Yeni FIDIC Sözleşme Şartlarının getirdiği riskler ile güçlüklerin bilinci içerisinde olan TMB Müteahhitlerin bu belgeleri anlamalarına yardımcı olmak için bir dizi eğitim semineri düzenlemiştir. Bu konuda üyelerine 2 eğitim semineri vermeleri için FIDIC konusunda uzman bir İngiliz firması olan European Construction Ventures Ltd. ile işbirliği yapmıştır.

#### **a)1999 FIDIC Sözleşme Şartlarının Pratikteki Kullanımı (15/16 Aralık 2005)**

#### **b)1999 FIDIC Sözleşme Şartları Kapsamında Taleplerin Pratikteki Yönetimi ve Anlaşmazlıkların Çözümü (27/28 Şubat 2006)**

Bu yazının yazıldığı tarihte, ilk eğitim 49 katılımcıyla gerçekleşmiş ve FIDIC belgeleri kapsamında çalışan müteahhidin yeni sorumlulukları ve riskleri konusunda alınan eğitim %90 oranında çok iyi/iyi değerlendirilmiştir.

Çok interaktif nitelikli olan ikinci kurs, daha çok Müteahhidin taleplerine ve müteahhidin sözleşmeden doğan haklarının korunmasında FIDIC Sözleşme Şartlarının yerine getirilmesinin ne denli önemli olduğuna ağırlık vermektedir.

Yüksek talep olması halinde bu kursların 2006 yılında tekrarlanması ve FIDIC belgeleriyle çalışma deneyimi olanlar için daha ileri düzeyde bir kursun düzenlenmesi mümkündür.



#### **European Construction Ventures Ltd.**

ECV 1993 yılında, uluslararası inşaat sanayiinde 25 yıllık müteahhitlik deneyimi olan 3 İngiliz Mühendis tarafından kurulmuştur. Amacı bu sektörde çalışanlara yönetim kapasitelerini geliştirmelerinde yardımcı olmaktır. ECV Türk Müteahhitlerine aşağıda belirtilen konularda hizmet sunabilir:

- "Maliyet Tahmini", "Pazarlama ve İş Geliştirme", "FIDIC Sözleşme Şartları" ve "Proje Yönetimi" dahil olmak üzere genel ve "kuruma özel" eğitim kursları;
- İhale riski analizi, sözleşme değerlendirmeleri, talep değerlendirme ve hazırlama, anlaşmazlıkların çözümlenmesi sürecine hazırlık ve uzlaştırma dahil, müteahhitlik danışmanlık hizmetleri.

Daha ayrıntılı bilgi için başvuru adresi:

**David Heslett, Genel Müdür, BSc Hons, C Eng, FICE, Tel: + 44 12 34 340 180 veya e-mail: [dheslett@aol.com](mailto:dheslett@aol.com)**

# RİSK YÖNETİMİ VE BASEL II'NİN KREDİ KULLANANLARA ETKİLERİ

## Reha UZ

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Risk Komitesi Başkanı  
ve Basel II Yönlendirme Komitesi Üyesi

*Türkiye Müteahhitler Birliği 2005'de üyeleri için 7 eğitim programı düzenledi. Bunlardan birincisi 03 Şubat 2005 günü Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Risk Komitesi Başkanı ve Basel II Yönlendirme Komitesi Üyesi Reha UZ tarafından sunuldu.*

## SEMİNERDEN ÖZET BİLGİLER:

### 1. BASEL II'NİN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDEKİ FİNANS SİSTEMİNE OLASI ETKİLERİ:

- Düşük nota sahip ve gelişmekte olan ülkelere verilen kredilerin sermaye ihtiyacını arttırması nedeniyle, kredi maliyeti artacak /miktarı ise azalacaktır.
- Bu ülkelerde bankaların sermayelerini banka dışı kanallardan sağlayarak arttırması beklenmektedir.
- Basel II'de Türkiye OECD ülkesi olmasından doğan avantajını yitirmektedir ve yurtdışı borçlanma maliyeti artmaktadır.
- Basel I'deki %0 risk ağırlığı yerine, ülke 'rating'i dikkate alınacağından bankacılık sektörü için yurtdışından gelen parasal

kaynak pahalılaşmaktadır.

•**Sonuç Olarak: Yurtiçine plase edilecek kaynağın pahalılaşması söz konusudur:**

### 2. BASEL II'DE DERECELENDİRME (RATING)

- Derecelendirme firmanın riskliliğinin belirlendiği nottur.
- İyi derecelendirme notu almış firmalar için daha düşük kredi fiyatları mümkündür.
- Finansal faktörlerin yanında niteliksel faktörler de (risklere ilişkin farkındalık, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün/hizmet gelişimi, Pazar konumu/rekabet, müşteriler/tedarikçiler gibi) iyi bir derecelendirme notu alabilmek için önemlidir.

### 3. BASEL II'YE GÖRE KOBİ, TOPLAM CİROSU AZAMI 50 MİLYON EURO OLAN İŞLETMEDİR.

### 4. BASEL II'DE FİRMALARA VERİLEN KREDİLER:

- Basel I'de: teminat yapılarına göre farklı risk ağırlığına sahiptir.
- Basel II'de: firma derecesi ve kredi işleminin risklilik seviyesine göre fiyatlanacaktır.
  - Kurumsal portföy: Dış derecelendirme kuruluşlarınca verilmiş derecelendirme/ rating (rating yoksa %100 risk ağırlığı)
  - Perakende portföy: Standart %75 risk ağırlığı



“Değişime ayak uydurmak  
firmalar için  
yaşamsal derecede  
önemlidir.”

## RİSK AĞIRLIĞININ KREDİLENDİRME SÜRECİNE ETKİSİ ÖRNEK

### Örnek: A Ltd. Şti.

X Bankasından kullanılan kredi toplamı : 500.000 YTL (<EUR 1 Milyon)

Firma Derecelendirmesi : Yok

Firma Ciro su : 800.000 YTL

Kullanılacak Kredi : 100.000 YTL, nakit

Teminat : İkamet Amaçlı Gayrimenkul İpoteği

### B Ltd. Şti.

X Bankasından kullanılan kredi toplamı : 2 Milyon YTL (>EUR 1 Milyon)

Firma Derecelendirmesi : Yok

Firma Ciro su : 700.000 YTL

Kullanılacak Kredi : 100.000 YTL, nakit

Teminat : Çek/Senet veya Ortak Kefaleti veya Grup Şirketi Kefaleti

Her iki firmada ciro > EUR 50 milyon → KOBİ

Toplam kredi bakiyeleri: A < EUR 1 milyon → Perakende portföy

B > EUR 1 milyon → Kurumsal portföy

A firması Perakende portföy → %75 risk ağırlığı

B firması Kurumsal Portföy → derecelendirme olmadığı için %100 risk ağırlığı

### Basel II'ye göre:

A firmasının teminatı (ipotek) kredi riski için risk azaltıcı bir etki gösterir.

B firmasının **teminatları kabul edilmeyecektir.**

A firması daha az kredi riskine sahiptir → daha düşük maliyetli kredi alacaktır.

## 5. KREDİLENDİRMEDE GELENEKSEL VE BASEL II YAKLAŞIMI

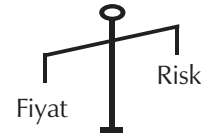
### GELENEKSEL YAKLAŞIM

İstihbarat ve analiz > Kredi tahsis > Kredi izleme

Fiyat = Fonlama maliyeti + kar payı

- Farklı değerlendirme kriterleri nedeniyle sektörde benzer bir fiyatlamaya oluşmaz.
- Kredilendirmede firma hakkındaki uzman görüşleri subjektif olabilir fiyatlamayı getirir.
- Riske göre fiyatlamaya yapılmaz.

### BASEL II YAKLAŞIMI



- “iyi” veya “kötü” kredi değil, “çok riskli” veya “az riskli” kredi vardır.
- Risklerin ölçülmesi, riske dayalı
- Riskliliğin ölçümünde 2 unsur:  
Kredi kullananın risklilik seviyesi:  
Firma derecesi (rating) ile ölçülür.  
Kredi işleminin risklilik seviyesi:  
İşlem çeşidi, teminat, vade, para birimi dikkate alınır.

## 6. BASEL II'YE UYUM - ŞEFFAFLIK

- Yüksek kayıt dışılık kredi ilişkisinde risk primini arttıracaktır.
- Şeffaflık zorunlu olmaktan öte bir kültürdür.

*DİE araştırmalarına göre 100 YTL'nin 64 YTL'si, 100 çalışanın 55,4'ü kayıt dışıdır. (2004 3.çeyrek)*

*Bankanın riskleri ölçmemesi, ölçemediği riski almak istememesi veya yüksek fiyatla alması ve risklerin yarısının kayıt dışı kalması firmanın kredi maliyetini arttırır.*

*Firmalar fiyatlama avantajlarından yararlanmak ve kolay fon bulmak için şeffaf olmak ve kayıt içinde kalmak durumundadırlar.*

## 7. BASEL II'YE UYUM - TEMİNATLAR

Mevcut durumda tercih edilen teminatlar bankaların sermaye yükünü arttıracaktır.

%50 risk ağırlığı uygulanır.

- Basel II ile teminatına ikamet amaçlı gayrimenkul ipoteği alınan krediler %35 risk ağırlığı ile değerlendirilir.
- Basel II'de ticari emlak ipoteği karşılığı verilen kredilerin (fabrika, depo vb.) teminat kapsamına alınması özel ve oldukça zorlayıcı şartlara bağlanmıştır.
- Bunlar: ülkede ticari emlak borsasının bulunması, bu borsanın geçmişe ve derinliğe sahip olması, emlakın nakde kolay çevrilmesi gibi şartlardır.

## 8. BASEL II'YE GEÇİŞ SÜRECİNDE FİRMALARA ÖNERİLER

- Firmaların esas faaliyet konularında çalışmaları
- Doğru kayıt düzeni ve şeffaflık
- Faaliyetlerinden doğan risklerini yönetmeye yönelik finansal enstrümanların kullanılması (Örneğin: forward işlemleri)
- Basel II'nin öngördüğü teminat yapısına uyum sağlanması
- İyi derecelendirme notu alabilmek için sermaye yapılarının güçlendirilmesi
- Finansal yönetimin profesyonellere verilmesi
- Kurumsal Yönetim kültürünün tüm yönetici/çalışanlara yerleştirilmesi
- Nitelikli insan kaynağına yatırım yapılması
- Basel II ile öngörülen değişimlerin etkilerinin bilinmesi

## 9. BASEL II'NİN FİRMALARA GETİRECEĞİ AVANTAJLAR

- İyi derecelendirmeye sahip firmalara diğer firmalara göre düşük maliyetli finansman avantajı
- Firmaların sermaye yapılarını güçlendirme fırsatı
- Finansal kurumlarca standart kriterlere göre objektif değerlendirme
- Kayıtdışılık önlenmesi ve artan şeffaflıkla birlikte adil rekabet ortamının sağlanması
- Uluslararası kabul görmüş mali tabloların üretilmesi ve uluslararası rekabet olanağının oluşması
- Firmalarda risk kültürünün oluşması, risklerin tanınması ve yönetilir hale gelmesi.

## BASEL II'DE TERCİH EDİLEN TEMİNATLAR

- Nakit, mevduat veya mevduat sertifikası
- Altın
- Borçlanma senetleri-rating'ine göre
- Borçlanma senetleri-rating yoksa (likit ve bankalarca çıkartılmış)
- Ana endeksteki hisse senetleri
- Yatırım Fonları
- Ana endeks dışında, fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetler
- Ana endeks dışında, fakat düzenlenmiş piyasalarda işlem gören senetleri de barındıran fonlar
- Taşınmaz mal ipoteği

## TÜRKİYE'DE PİYASADA AĞIRLIKLA TERCİH EDİLEN TEMİNATLAR

- Ortak kefaleti
- Grup şirketi kefaleti
- Müşteri çek ve senetleri

### **Basel II'de gayrimenkul ipoteği ile ilgili özel durum:**

- Basel I'de ticari / ikamet amaçlı kullanılan gayrimenkul ipoteği ayrımı yapılmaksızın

*Yapı ve Kredi Bankası Risk Komitesi, Yönetim Kurulu adına Yönetim Kurulu tarafından bankanın iç denetim ve risk yönetimi işlevinin sürdürülmesiyle görevlendirilen Yönetim Kurulu üyesine bağlıdır. Yönetim Kurulu'ndan aldığı yetkiye dayanarak risk tanımlama, ölçme, izleme, analiz, raporlama ve yönetme faaliyetlerini gerçekleştirir.*

*Banka Risk Komitesi Banka Risk Komitesi Başkanı'nın yönetiminde, Operasyonel Risk, Kredi Riski, Piyasa Riski ile Finansal Performans ve Konsolide Kuruluşlar Komiteleri'nden oluşmaktadır.*



# BİRLİKTE ÇALIŞAN AİLE BİREYLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR



**Haluk ALACAKLIOĞLU**  
Global Family  
Business Consulting

## Aile İşletmesinin İmajı

Aile işletmelerini düşündüğünüzde aklınıza ne geliyor? Dallas dizisindeki Ewing kardeşler ve onların kıskançlıkları, aç gözlülükleri ve insanı sırtından bıçaklamaları mı? Ya da ülkemizde gazetelere ve dergilere manşet olan “Dallasvari Aile Kavgası” öyküsündeki Sipahioğlu Ailesi (Tamek) mi?<sup>(1)</sup> Ya da şirket içi entrikalar yüzünden parçalanmış gerçek hayattaki gazete imparatorluğu Bingham ailesi mi? Yoksa yüz yıllık tarih olan Bezmen Ailesi mi? Birbirine düşen kardeşler ve Komili ya da Çingilloğlu mu? Babasını hapse düşüren ve şirketi elden yitiren Gucci mi? Haslar, Ülker kardeşler, Karaca ailesi, Taç Giyim, damatları işten uzaklaştırmakla çözüm arayıp başaramayan Toprak mı?

Veya semtinizdeki anne-baba, büyükanne-büyükbaba ve çocuklar, torunlar hep birlikte neşe ve ahenk içinde yemekleri hazırlayıp servis yaptıkları, temizledikleri lokanta mı?

Aklınıza hangisi gelirse gelsin, aile işletmeleri giderek daha çoğumuzun dikkatini çekmeye başlayan bir konu olmaya başladı. Daha fazla çift ve aile iş kurmaya başladıkça, aile işletmelerinin sayısı ve etkisi daha öncesiyle karşılaştırılmayacak bir hızla artmakta.

1980’den 1985’e kadar geçen sürede çiftlerin kurduğu şirketlerin sayısında % 82 artış oldu (265,380’den 482,993’e). ABD ‘de kadınların sahip olduğu şirketlerin sayısı % 63 artışla (erkeklerin sahip olduğu işlerdeki artışın

**Bir “Aile İşletmesi”ni aile üyelerinin yasal olarak kontrol ettiği bir işletme olarak tanımlarsak, dünyanın en gelişmiş pazarı A.B.D.’deki şirketlerin % 90’ı aile şirketleridir. Ülkenin gayri safi milli hâsılasının % 50’sini üretmekte ve toplam işgücünün yarısını istihdam etmekte.**

yaklaşık iki katı) 1980’de 2,5 milyondan 1986’da 4 milyonun üstüne çıkmıştır.

Buna ek olarak, II. Dünya Savaşı sonrasında kurulan aile işletmelerinin çoğunda günümüzde bir sonraki nesle iş devri krizleri yaşandığı için de aile işletmeleri dikkat çekmekte.

Bir “Aile İşletmesi”ni aile üyelerinin yasal olarak kontrol ettiği bir işletme olarak tanımlarsak, dünyanın en gelişmiş pazarı A.B.D.’deki şirketlerin % 90’ı aile şirketleridir.<sup>(2)</sup> Ülkenin gayri safi milli hâsılasının % 50’sini üretmekte ve toplam işgücünün yarısını istihdam etmekte. Bu şirketlerin çoğunda birden fazla aile üyesi çalışmaktadır. Bu rakamlar diğer gelişmiş ülkelerde de farklı değil. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere bakınca bu oranlar %99 lara varmakta - devletin/kamununun sahip olduğu ve genellikle verimsiz çalışan işletmeleri bir kenara bırakırsak...

## Problem Yaratmak mı Çözmek mi?

Aile işletmeleri modern hayatımızdaki ikilemlerin birçoğunun yanıtı da olabilir, başka ikilemler de yaratabilir. Büyük şirkette çalışmanın uzun dönemli iş sahibi olma konusunda güvenli olduğu

<sup>(1)</sup> EKONOMİST 14 Nisan 2002

<sup>(2)</sup> Family Firm Institute, ABD

geçmiş nesillere göre, acımasız şirket birleşmelerinin olduğu günümüzde birçok çalışan bu tür şirketlerde çalışırken kendilerini güvende hissetmiyorlar. Birçok kişi kendi şirketleri olursa, başlarının çaresine bakabileceklerini düşünüyorlar.

Şirket sahibi aileler işe özel avantajlar katabiliyorlar. Tipik olarak, adları bir işle bağlantılı olan aileler işin başarılı olması, daha uzun dönemli bakış açısı gibi konulara daha fazla önem verirler ve genellikle çalışanlarına değer verdikleri ortamlar yaratırlar.

İşyerinde birlikte çalışan ailenin avantajları arasında aile üyeleri için iş fırsatları, roller ve politikalarda esneklik, kişinin kendi kaderini belirlemede daha fazla kontrol sahibi olması sayılabilir. Birçok girişimci, başkaları için çalışırken yaratıcılıklarının ve para kazanma potansiyellerinin sınırlanmasından sıkılırlar. Nihayet, birçok aile birlikte çalışmanın onlara hakkında konuşulacak "ortak bir konu" sağladığını ve birbirlerine yakınlaştırdığını düşünürler.

Aynı zamanda, kişinin kendi ailesinden kişilerle çalışması çok stresli olabilir ve hem ailede hem de işyerinde problemler yaratabilir. Genellikle nesiller arası anlaşmazlıklar, rol çatışmaları, iletişim sorunları, işte rekabet ve iş ortamında yaşanan çeşitli ailevi problemlerle karşılaşılır.

**Nesiller arası anlaşmazlık** örneği olarak işin kontrolünü elinden bırakmak istemeyen 60 yaşındaki baba ile yeni ürünler ve yeni iş stratejileri yaratarak işte kendi izini bırakmak isteyen 35 yaşındaki oğlunu verebiliriz. Baba var olan durumu korumak ister; 40 yıldır işin başında olmaktan yorulmuştur. Ama kimliği işle özdeşleşmiştir ve birçok işadama gibi, işten uzaklaşırsa ne yapacağını veya kim olacağını bilemez.

Sık görülen başka bir sorun **rol çatışmasıdır**: aile üyelerini, işe katacakları değer için değil aile içindeki önemleri nedeniyle işe almak ya da iş kararlarını ona göre vermek. Bu roller genellikle çatışır.

Evde herkese bakan ve bunun için çok sevilen ama işyerinde çalışanlara yapmaları gereken işler için sorumluluk veremediği için iyi bir amir olamayan kıızı ele alalım. Birçok anne ve baba, evlatlarının işletmede bulunmasının hata olduğunu gördüklerinde kendilerini can sıkıcı bir durumun ortasında bulurlar. Ebeveyn olarak çocuklarını işten çıkarmak imkansız olmasa da çok zordur; işveren olarak yetkin olmayan bir elemanı işte tutmanın iyi bir iş uygulaması olmadığını düşünürler.

Ünlü Connecticut süpermarketinin sahibi Stew Leonard bir anısını aktarmıştır: Yönetim Kurulu Başkanı olan baba defalarca uyardığı halde işte performansını bir türlü tutturamayan, yetersiz kalan "sorunlu eleman" olan oğlunu odasına çağırır. Önünde iki şapka vardır. Birinin üstünde "İşveren" yazar. O şapkayı takar ve şöyle der: "Sizi defalarca uyardım! İşinize son verildi!" Arkasından şok halindeki oğluna bakarak ikinci şapkayı takar. Üstünde "Baba" yazmaktadır. "Oğlum, işini kaybettiğini duydum. Çok üzgünüm. Sana yardımcı olmak için ne yapabilirim?"

### **Aile işletmesi yönetmek çok zordur. Bir sürü şapka giymek gerekir**

Ailedeki iletişim sorunları da gerginlik ve yüksek maliyetli hatalar yaratıp akılcı iş uygulamalarını sekteye uğratabilir. Zaman ve para gibi ailenin ve işletmenin ortak kullandığı kaynaklar hakkında meydana gelen çatışmalar da aile işletmelerinde sorun olarak ortaya çıkabilir.

Aile işletmelerindeki birçok kız ve erkek evlat ebeveynlerinin şirketiyle "kardeş rekabeti" hissetmişlerdir: "Bazen annemin ve babamın 'iş' yiyip, içip, soluduğunu düşünüyorum. Bizi herhangi bir yere götürmeye neredeyse hiç zamanları yok. Zaman zaman işin onlar için benden daha önemli olduğunu hissediyorum!"

Aile üyelerinin bağımsız bir başarı hissi duyma yetenekleri de başka bir ikilemdir:

### **Aile ağacının gölgesindeyken, güneşte yerini bulmak zordur!**

#### **Neden bu kadar karmaşık?**

Aile işletmeleri üçlü bir sirke benzetilebilir, her sirkte farklı etkinlikler, yıldızlar ve donanım bulunur.



Bu vakadaki üç sistemde her biri kendi gereksinimleri, hedefleri ve gelişimsel aşamaları olan aile, işletme ve bireyler yer almaktadır. Her üç sistem dengede ise çatışma minimumdur. Ancak çok nadiren üçü birden dengede olur.

Böylece, çelişen aşamalar veya gereksinimler, aile işletmelerinin ve danışmanlarının sağlıklı

**En güçlü aile şirketlerinin başında şirketteki diğer kişilere duydukları saygı ve güvenden dolayı güçlerini paylaşabilen liderler vardır.**

işletmeler ve aileler sürdürmek için çözmeleri gereken zorluklar haline gelir.

Bir örneği ele alalım: (*Vaka modern dünyanın her hangi bir yerinde geçiyor olabilir*). Hamarat'lar tesisat malzemeleri satan bir dükkan işletmektedirler. İlk evlendikleri zaman, Bay Hamarat başkası için çalışan bir su tesisatçısıydı. Kendi işini kurunca Bayan Hamarat muhasebe defterlerini tutarak ve telefonlara bakarak yardım etmeye başladı. Oğulları doğunca, Bayan Hamarat işi bıraktı, artık yanında bir çırak ve tesisatçı çalıştıran Bay Hamarat'ta bir ofis elemanı işe aldı. Sonraki beş yıl içinde Bay Hamarat, tesisat malzemeleri bölümü ekleyerek işi büyüttü, çiftin bir çocukları daha oldu.

İşler büyümeye devam etti, Bayan Hamarat zaman zaman yedek olarak ofis veya stok yönetimine yardımcı oldu. Çocuklar 7-8 yaşlarına geldiğinde artık düzenli olarak dükkana gelip "yardım ediyorlardı."

Çocuklar büyüdükçe, yaz tatillerinde oğlan tesisatçılara, kız da mağazada siparişleri girerek yardım etmeyi sürdürdüler.

Oğlan babasının işini sürdürmek istediğini biliyordu bu nedenle liseden sonra babasının yanında tesisatçılık işini öğrendi. Kızın işle pek ilgisi yoktu ve bir süre okula devam etti. Çocuklar evden ayrılınca Bayan Hamarat ne yapacağını düşünmeye başladı ve tekrar işle ilgilenmeye başladı.

### AİLE GELİŞİMİNİN AŞAMALARI

1. Çift olma
2. Genç çocuklar
3. Ergenlikteki çocuklar
4. Boş yuva
5. Emeklilik
6. Dulluk

Bu noktada, aile halkasına bakıp "Boş Yuva" aşamasını görebiliriz: 44 yaşındaki anne "Orta-yaş Geçiş" aşamasındadır (bireysel yaşam aşaması), tam-zamanlı annelik görevini tamamlamıştır ve bir boşluk hissetmektedir. Bu boşluğu doldurmak için şu anda kendisi için açık ve net bir rol olmayan işle ilgilenmeye başlar.

Artık kendisini bağımsız bir yetişkin olarak gören 23 yaşındaki erkek çocuk işleri kendi yöntemleriyle yapmak istemektedir. Hayatının "Yetişkinler Dünyasına Giriş" aşamasındadır. Babanın kabulünü aramaktadır ve işi yürütmek için daha fazla yetki istemektedir ancak bunun

için gerekli yetkinliğe sahip olduğu konusunda henüz soru işaretleri vardır.

Baba 48 yaşındadır ve "Yetişkin Orta Yaşlı Hayata Giriş" aşamasındadır: oğlunun yetkinliğine henüz tam olarak güvenememektedir, bu nedenle "bebeğini" (işini) oğlunun ellerine bırakmaktan çekinmektedir.

### YETİŞKİN BİREYSEL GELİŞİM AŞAMALARI

- 17-22 Erken Yetişkinliğe Geçiş
- 22-28 Yetişkin Dünyaya Giriş
- 28-33 30 Yaş Geçişi
- 33-40 Yerleşme
- 40-45 Orta-Yaş Geçişi
- 45-50 Yetişkin Orta Yaş Başlangıcı
- 50-55 50 Yaş Geçişi
- 55-60 Yetişkin Orta Yaş Sonu
- 60-65 Geç Yetişkinlik Geçişi
- 65-80 Geç Yetişkinlik

Birçok işadamı gibi, Bay Hamarat'ta işini kontrol etme ihtiyacı duymaktadır ve işi başkalarına bırakma konusunda herhangi bir kimseye güvenmekte zorlanır. Uzun saatler çalışır ve nadiren tatile çıkar.

İşin aşaması merkezi Kontrol'den "Delege Etmeye" doğru ilerlemektedir: yani, iş artık sadece tepeden kontrol edilemeyecek kadar büyümüştür, işlerin delege edilmesi gerekir, delege edilen işin sorumlu bir biçimde yürütülmesi ve işadamlarının rahat etmesine izin vermek amacıyla kontrol noktaları belirlenmelidir. Yukarıda belirtildiği gibi, girişimciler her zaman işleri bırakma veya sistem yerleştirme konusunda başarılı olmayabilirler.

### İŞ GELİŞİMİNİN AŞAMALARI

- Yaratıcılık - Liderlik
- Yönetim - Bağımsızlık
- Delege Etme - Kontrol
- Koordinasyon - Bürokrasi
- İşbirliği - Yenilenme

**Çocuklar aile  
şirketinde tam  
zamanlı olarak  
çalışmaya  
başlamadan  
önce başka  
bir firmada  
çalışmalıdır.**

Bunların sonucu olarak, birey, aile ve iş aşamaları arasında işletmede ve özellikle Bay Hamarat tarafından yaşanan çatışmaları yaratan birçok nokta bulunmaktadır.

1. İşin gelişiminin bu aşamasında sistemlere ve kontrollere gereksinim vardır ancak aile (ve çalışanlar) bunları kurmaya hazır görünmemektedir.
2. Oğul, babası bütün kontrolü elinde tuttuğu ve ona güvenmediği için gelişiminin bu noktasında felç olmuş gibi hissetmektedir ve kızgındır. Babasıyla sürekli tartışmaktadırlar ve baba oğlunun saygısız ve nankör (nesiller arası ve roller çatışması) olduğunu düşünmektedir.
3. Annenin gelişimi ve işin gelişimi eşzamanlı değildir. İşte başka bir büro yardımcısına gerek yoktur ancak annenin becerileri işletmede başka bir yere de uygun değildir. Burada Bay Hamarat arada kalmıştır: aile fertlerini işe alır ancak bunu iyi bir yönetici olarak değil bir baba ve eş olarak yaptığının farkındadır. Bu durum ofiste morali etkiler ve konunun ele alınması gerekir.

Hamarat'lar bize iş hayatında birlikte çalışan ailelerin özel, ailevi ve işle ilgili konularını açık ve ayrı tutmaları gerektiğini görmemizde yardımcı olmuşlardır. Aile işletmelerinin sahipleri, işin ailenin tüm gereksinimlerini ve ailenin de işin tüm gereksinimlerini karşılaması gerektiğini düşündükleri zaman hiç bir sistem başarılı olamaz.

### **Aile İşletmesinde Sağlıklı Kalabilmenin Ana Hatları**

Aşağıdaki ilkeler aile işletmelerinin liderlerine her üç sistemde de "sağlık" yaratabilmeleri için yardımcı olabilir:

### **BÜTÜNLÜK**

En sağlıklı aile işletmelerinin hayatlarını ve işlerini yürütürken esas aldıkları bir takım değerler vardır. Bu değerleri sadakatle korurlar. Şirketin itibarı (ve genellikle başarısı) bu değerlerdeki kaliteye dayanır.

Aile üyeleri, ayrıca, işletmenin bir parçası olarak ve işletmeden ayrı olarak açık ve net kimlikleriyle de bütünlüklerini sergilerler. Aileyle ve işle olan bağlarından gurur duyarlar ve başka alanlara da ilgi duyarlar. Bireyin bütünlüğü her üç sistemin sağlığı için esastır.

### **1. AÇIKLIK**

Bütünlük rollerin, kuralların ve sınırların açık ve net olmasıyla kolaylaşır. Rollerin açık ve net olması her aile üyesinin yerine getireceği işlerle

ilgili açık ve net beklentilerin (genellikle yazılı görev tanımları aracılığıyla) önemine işaret eder.

Rollerle bağlantılı olarak kişiler arası sınırlar vardır. Her aile üyesinin güçlü bir kimlik duygusunun, evde rolünün ve işte rolünün olması ve her rolün açıkça tanımlanmış ve birbirine saygı gösteren roller olması önemlidir. "Açık Sınırlar" aynı zamanda ev ve iş arasındaki çizgiye de işaret eder: aile konuları evde tartışılır, iş konuları işte.

Son olarak, sağlıklı aile işletmesinin liderleri işin nasıl yürütüleceğine, aile üyelerinin işe nasıl alınacağına, vs. dair açık ve net kurallar belirlerler. Bu kurallar güven, eşitlik ve profesyonellik atmosferi yaratır.

### **2. SAYGI**

Aile işine dâhil olmak sadece akrabalığa değil karşılıklı saygıya dayalı olmalıdır. Bir aile üyesinin bu saygı olmadan işe girmesi çatışma, düşük moral ve düşük özgüven için kurulmuş bir tuzaktır. Bu nedenle, işe giren akrabanın bu iş tarafından gereksinilen kendi yeteneklerini de getirmesini öneririz.

Çocuklar aile şirketinde tam zamanlı olarak çalışmaya başlamadan önce başka bir firmada çalışmalıdır. Bu uygulama ile genellikle çocukların işlerini yürütme yöntemleri için ebeveynlerine duydukları saygı artar aynı zamanda çocuğun iş için olan değerinin artması sağlanır.

Saygının bir göstergesi paylaşılan güçtür. En güçlü aile işletmelerinin başında şirketteki diğer kişilere duydukları saygı ve güvenden dolayı güçlerini paylaşabilen liderler vardır ("paylaşmak" "eşit bölmek" demek değildir).

Buna ek olarak, her akrabanın bağımsızlığı, özel hayatı ve bireyselliği için de saygı gösterilir.

Nihayet, kendilerine ve işlerine saygı gösteren aileler, iş, aile ve bireyden oluşan "üç devirli motor"un bakımını dikkatle yapmaları gerektiğini görürler.

"Bir ekip olarak nasılız?" ve "bireysel, ailevi ve ticari hedeflerimizi tutturabiliyor muyuz?" gibi sorular sormak için zaman ayırırlar.

Öğrenerek ve gelişerek, aynı zamanda bu karmaşık sistemin sağlığını koruması için başka örgütsel gelişim stratejilerini de kullanarak birlikte zaman geçirirler.

### **3. ANLAYIŞ**

İşletmede sağlıklı aile hayatı için son madde karşılıklı anlayışla çalışmaktır.

Anlamak için gereken beceriler veya yetenekler dinlemek ve sabırdır. Eğer aile üyeleri birbirlerini (yargılamak için değil) anlamak için sabırla dinlerlerse, yanlış anlamalar ve yıkıcı çatışmalar en aza indirgenir.

Kapsamlı, tutarlı, açık, çok yönlü iletişim her işteki başarı için esastır, özellikle de aile işletmelerinde.

Aile işletmesinin genellikle göz ardı edilen bir yönü ailenin aktif olmayan ya da işletmede kullanılmayan bölümüdür. Onların da aile şirketinde neler olduğunu anlamaları ve böylece çabaları desteklemeleri ve aile toplantılarında yabancı gibi hissetmemeleri çok önemlidir.

### **BİRLİKTE ÇALIŞAN AİLELERİN YAŞADIĞI KRİZLER**

Kişinin akrabalarıyla birlikte çalışması sırasında aile içinde, işte ve/veya bireylerin özel yaşamlarında krizler yaşanabilir.

Çinlilerin "kriz"e harika bir bakış açıları vardır: bu kavram için kullandıkları sembolde "tehlike"yi ve "fırsat"ı gösteren iki karakter bulunur.

危機

Kişinin ailesiyle çalışmasının zorlukları veya tehlikeleri çoktur: fırsatlar ve karşılığında kazanılanlar da öyle. Her üç sisteme de gerekli dikkati vererek ve korunması gereken dengelere özen göstererek, aileler birlikte mucizeler yaratabilir.



© Haluk ALACAKLIOĞLU

Haluk Alacaklıoğlu Global Family Business Advisors firması başkanıdır. David Bork ve Joe Paul ile birlikte dünyanın birçok köşesinde aile şirketlerine kurumsallaşma konularında yardımcı olmaktadır. Grup olarak kırk yıla yakın zamanda 600'ü aşkın aile şirketiyle şu ana konularda çalışmaktadır:

- Nesiller arası geçiş planlaması
- Aile yönetim takımları oluşturulması
- Aile anayasası ve politikaları
- İletişim ve çelişkileri çözme yöntemleri
- Aile istihdam ve ödüllendirme politikaları
- Ailenin stratejik planı
- Ailenin ve işin durum analizi
- Etkin yönetim kurulları oluşturulması
- Kurumsal yönetim politikaları
- Aile misyonu
- Aile konseyi
- Aile ofisi yönetimi
- Aile üyelerine kişisel koçluk
- Aile toplantıları
- Aile vakfı ve hayır işleri
- Devreden kurucu kuşağa destek
- Dünyadaki en iyi uygulamaları paylaşım

# TÜRKİYE'DE ŞİRKET BİRLEŞME VE DEVRALMALARINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR



**Murat KURAL**

İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.



**Kaan KIRTAY**

2001 yılında yaşanan kriz sonrasında Türkiye, hızlı bir büyüme sürecine girmiş, istikrarlı bir şekilde uygulanan ekonomik program ve Avrupa Birliği konusunda yaşanan gelişmeler sonucunda yerli ve yabancı yatırımcılar tarafından yatırım yapılmak istenen ülkeler arasında önemli bir yere sahip olmuştur. Makroekonomik olarak beklentilerin artması mikro ekonomik açıdan da şirketleri etkilemiş olup, Türkiye'de organik olarak büyümek isteyen yatırımcıları harekete geçirdiği gibi bir başka şirket olarak veya bir başka şirketle birleşerek büyüme yolunu seçen yatırımcıları da tetiklemiştir. Tüm bu olumlu gelişmeler neticesinde, Türkiye'nin önümüzdeki yıllarda da birçok şirket birleşmesi ve devralmasına sahne olması beklenmektedir.

Geçmiş dönemlerdeki şirket birleşmeleri ve devralmalar konusunda Dünya ve Türkiye örnekleri incelendiğinde, başarılı sonuçlar kadar, başarısız sonuçlar da oldukça sık olarak görülmektedir. Öyle ki 2000 yılında tarihi rekor kırarak 3,5 trilyon ABD Dolarına ulaşan birleşme ve devralmalar pazarının sonraki yıllarda keskin bir düşüş yaşamasının sebebi incelendiğinde, yapılan birleşme ve devralmaların yalnızca %20-%50 arasında kalan bir oranının başarılı olduğunu görülmektedir. Başka bir deyişle birleşme ve devralmaların %80-%50'si başarısız olmaktadır. Başarısızlığın kaynaklarına bakıldığında ise çıkan sonuçların beklenenden çok da farklı olmadığı görülmektedir;

- Sinerjilerin getirileri konusundaki aşırı iyimserlik
- Pazar potansiyellerinin çok yüksek tahmin edilmesi
- Firma ölçeklerinin birbirinden çok farklılık arz etmesi
- Yanlış eşleşme
- Büyük firmanın devralınan firmanın temel yetkinlik alanında zayıf olması
- Ayrıntılı tetkikten kaynaklanan problemler
- Entegrasyon sürecinin yavaş işlemesi
- Uyuşmayan kültürler

Önümüzdeki dönemde Türkiye'de ağırlığı ve önemi artacak olan birleşme ve devralmalar öncesinde, bu konuda adım atmak isteyen yatırımcıların konu hakkında bilgi birikimlerini ve tecrübelerini artırması gerekmektedir. Birleşme ve devralma sürecinde alıcı veya satıcıların dikkat etmesi gereken konular şunlardır;

## Zaman Planlaması

Birleşme ve devralma süreci incelendiğinde başarılı sonuçlanan işlemlerin ortalama süresinin 6 ay ila 2 sene arasında değiştiği görülmektedir. Gerekli noktalarda gereğinden az zaman ve gayret harcamak, sürecin tamamı açısından zamanı uzatabileceği gibi başarıyı da doğrudan etkileyecektir. Alıcı ve satıcının proje boyunca genel sürece ilişkin kararlarının açık olması ve arka planda gizli bir ajandasının olması sürecin zamanı açısından oldukça önemlidir.

Bunun dışında, alım yada satım gerçekleşeceği zamanın seçimi de başarıyı doğrudan etkileyen diğer bir faktördür. Makroekonomik ve ilgili sektöre ilişkin dengelerin olumsuz gittiği bir ortamda işlem yapmak, geleceğe ilişkin beklentilerin iyimser olduğu durumlara göre oldukça zordur.

## İstatistikler incelendiği zaman en çok hata yapılan noktaların yanlış bilginmeden kaynaklandığı görülmektedir.

### Alternatif veya Rekabet Yaratılması

Satıcı taraf açısından gerekli rekabetin yaratılmaması veya alıcı tarafından alternatif yatırımların belirlenememesi yapılacak işlemi zorunlu olarak tek kaynağa bağlayacak; dolayısıyla etkili alım-satım sürecini engelleyeceği gibi pazarlık aşamasında zorluklar yaşanmasına sebep olacaktır.

### İlgi Çatışmalarının Farkına Varılamaması

Bazı işlemlerde tarafların birleşme veya devralmaya odaklanmak yerine konuya bağlı olarak değişik çıkarların peşinden koşması başarıyı doğrudan etkilemektedir. Potansiyel alıcıların satan şirketten aldıkları bilgileri rekabet avantajı olarak kullanması ve müşterilerin satıcının üzerine baskı kurması yaşanabilecek olası sorunlardır. İlgi çatışmalarının farkına varılması zaman kaybını önleyeceği gibi şirketin gizli kalması gereken bilgilerinin karşı tarafa geçmesini önleyecektir.

### Satış Sürecinin Yönetimi

Birçok şirket birleşme veya devralma sürecini kendi başına yürütmeye çalışmaktadır. Bir kısmı bu konuda başarılı olmasına rağmen, birleşme ve devralma işlemlerinin önemli ölçüde bilgi birikimi, tecrübe ve çevre gerektirmesi sebebiyle pek çoğu da işlemin sonunda hedeflerine

ulaşamamaktadır. Alıcı taraf için finansal kaynaklar sonsuz olmadığı gibi satıcı taraf için de satış işlemi yalnızca bir kere gerçekleşecektir. Dolayısıyla konu hakkında referans sahibi olan danışmanlar ile çalışmak, hem zamanlama hem de başarı anlamında sürecin etkinliğini arttıracaktır.

### Kapalı Kapılar Ardından Dinleme

İstatistikler incelendiği zaman en çok hata yapılan noktaların yanlış bilginmeden kaynaklandığı görülmektedir. Resmi olmayan kaynaklardan alınan bilgiler, ego tatmini sağlasa da proje akışını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte tek başına şirketlere göre daha fazla iletişim gücü olan danışman şirketlerden yardım alınması, bu yönden birleşme veya devralmaya taraf olan şirkete avantajlar sağlamaktadır.

Birleşme veya devralmanın başarısını doğrudan etkileyen bu konular, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayacak; ayrıca hem alıcı hem de satıcı açısından başarılı olma oranını arttıracaktır.

Birleşme ve devralma yoluyla büyümek sabır, istikrar ve tecrübe gerektiren bir süreç olup, Avrupa Birliği'ne giriş hazırlığı yaptığımız giderek artan birleşme ve devralmalar ortamında konunun önemi bir kez daha gözler önüne çıkmaktadır.



# HERŞEY KONTROL ALTINDA !



**İdil TÜRKMEÑOĞLU**  
İnsan Kaynakları ve Eğitim  
Danışmanı, Yazar  
iturkmenoglu@milliyet.com.tr

**Herşeyin kontrol altında olduğunu mu düşünüyorsunuz? O zaman, yeterince hızlı çalışmıyorsunuz demektir.**

Apple'ın CEO'su Steve Jobs öyle düşünüyor. Aslında hiçbirşey kontrol altında görünmüyor, değil mi? Gün içinde ardarda yapılan toplantılarla, toplantı yoksa araya giren müşteri ziyaretleriyle, mülakatlarla günlük takvim doluyor. Başkalarının takviminize dahil olarak kurduğu bir yaşam bu. Bu arada, yanıtlanamayan e-postalar, posta kutusunu dolup taşıyor, bazen yenilerinin gelmesini bile engelliyor.

Yapılacak işler listesindeki maddeler silinmeden yenileri ekleniyor, önemli bazı işler, teslim tarihine yetiştirilemiyor, bazıları hala yapmadığınız için baskı yaratıyor. Uzayan mesai saatleri herşeye çözüm olamıyor, konularla ilgiler artık eve gittiği için, karşı taraflar yanıtlanan e-postaları okuyamadığı için, yorgun zihnimiz artık yeterince hızlı olamadığı için... Hepsi ertesi

günün yüklerine ekleniyor... Gitgide baskı artıyor, performans düşüyor. Yarın yine hiçbir şey kontrol altında olmayacak!

Modern ofis hikayesi bu. Kontrolsüzlüğü yaratan ise çoğunlukla, ne yazık ki, Steve Jobs'ın söylediği gibi hızlı yaşamak değil. Plansız ve belirsiz yaşamak. Sağlıklı olanları da içine aniden alan, sadece kişinin kendi planlaması ile değil, çevrenin de etkisiyle iyileşmeye başlayabilecek bir hastalık. **"Kişisel yönetim alışkanlığı"** ve **"zaman kazanma hileleri"** ise bu hastalığın tedavisinde kullanılabilecek ilaçlardan.

Stephen Covey yıllar önce "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" nı tanımladı. Proaktif olmak, sonunu düşünerek işe başlamak ve öncelikli işleri öne almak şeklinde adlandırılan ilk üçü kişisel yönetimin, dolayısıyla da zaman yönetiminin anahtarları.

Kurban psikolojisinden çıkıp sorumluluğu ele alarak başlamak gerekiyor güne. Kendinizi, işinizi, zamanınızı kendinizin yöneticinize inanın. Bakış açınızı, dilinizi değiştirin. "Yapmak zorundayım" lar "istiyorum"lara, "zamanım yok" lar "bir deneyeyim" e dönüşsün. Çok isterseniz olur.

## **Kendini Doğrulayan Kehanet**

İş yaşamında da olmazları gerçekleştiren CEO'ları, hayalinin peşinde koşan girişimcileri, hırsıyla





başkalarını hiç ezmeden- sakın sakın - yükselenleri okumaya devam edeceğiz. Bütün bu başarı hikayeleri Kendini Doğrulayan Kehanet ile Psikoloji'deki adıyla Pygmalion Etkisi ile - açıklanabiliyor. Yani, birileri (ya da kendimiz) hakkındaki inançlarımız, onlara karşı nasıl davranacağımızı belirliyor, ve bu da inandığımız şekilde davranışlar görmemize sebep oluyor. Düşünce gücüyle en amansız hastalıkları yenenler varken, siz de düşünce gücünüzü kullanarak iki işi bir arada yürütemez misiniz? Hobilerinizi zaman ayırmayı beceremez misiniz?

tanımlamanız, sonra da takviminize önce onlarla ilgili işlerinizi yazmanız gerekiyor. Yoksa haftalar göz açıp kapayıncaya kadar mikro işlerle geçiyor. Ailenizle ilgilenmek, kendinizi yenilemek, check-up, büyük bir fırsat üzerine çalışmak, tatilinizi planlamak, hayalinizdeki kitabı yazmak gibi büyük taşlara, zır zır çalan telefonlar, ani ziyaretçiler, gereksiz toplantılar, ufak tefek sorunlarla mücadele nedeniyle dokunamayabilirsiniz. Ancak hayattaki büyük taşlarınıza yeteri kadar zaman ayıramazsanız, yaşamın gerçek anlamı kaybolur.

## Büyük taşlarınıza yer ayırıyor musunuz?

**Bir eğitici, kocaman bir kavanozun içine irice taş parçalarını yerleştirmiş. Yer kalmayınca yöneticilerden oluşan sınıfa sormuş: "Kavanoz doldu mu?". Sınıf, "Evet, doldu" deyince, çıkarttığı bir kova küçük çakıl taşını kavanozun tepesine dökmüş, küçük parçalar büyük taşların sağına soluna yerleşmişler. "Kavanoz şimdi doldu mu?" "Hayır dolmadı!" diye bağırmış sınıf. "Aferin" demiş hoca. Bir sürahi su çıkarıp kavanozun içine dökerken sormuş: "Bu gördüklerinizden nasıl bir ders çıkarttınız?"**

- "Günlük iş programınız ne kadar dolu olursa olsun, her zaman yeni işler için zaman bulabilirsiniz."

- "Hayır" demiş eğitici. "Eğer büyük taş parçalarını baştan kavanoza koymazsanız daha sonra asla koyamazsınız."

### Kendinizi değerlendirin

Mali tablolara yıllık, üç aylık, aylık hatta günlük bazda bakıyorsunuz, pekiyi, "zaman" kaynağınızı nasıl kullandığınızı en son ne zaman değerlendirdiniz? Bir gününüzü nasıl geçirdiğinizi biliyor musunuz? Geri dönüp her bir on dakikayı değerlendirdiğinizde o süre için size ödenen ücretin karşılığını nasıl verdiğinizi düşünüyorsunuz? Nasıl bir değer kattınız?

Geçtiğimiz gün, hafta, ay içinde sizin için gerçekten önemli olan işlere zaman ayırabilmeniz de doğru zaman yönetiminin işaretlerinden. Önce büyük taşlarınızı

### Zaman hırsızlarıyla başa çıkma

Genelde "zaman yiyiciler" sosyal faktörlerdir: ofise uğrayan arkadaşlar, bazı telefon konuşmaları, sigara odası veya çay makinası başı sohbetleri... Hepimizin böyle molalara ihtiyacı var. Ama acaba bunlar ne kadar sık toplantılara hazırlanmamızı engelliyor? Geri dönüp değerlendirdiğinizde bir müdahale gerektiğini düşünüyor musunuz?

Parkinson kuralı der ki: *Bir iş kendisine ayrılan süreye yayılır.* Bir işe başlarken yaklaşık ne kadar süreceğini planlamak ve yaklaşık o kadar süre içinde bitirmeye çalışmak gereklidir. Blok

saatlerle çalışmak ve bu süre içinde kesintileri minimuma indirmek verimi artırır. Ayrıca, "Mükemmel iyinin düşmanıdır". Yazdığımız raporun anlaşılır ve temiz olması, Edebiyat dalında Nobel Ödülü'ne aday olacak düzeyde hazırlanmasını gerektirmez...

Delegasyon önemli bir zaman yönetimi aracıdır ama genelde kullanmayı beceremeyiz. "bir işi başkasına anlatana kadar, kendim yaparım daha iyi" düşüncesine kapılırız. Halbuki bu astları eğitmek için de önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu işi yaparken harcaacağımız zamanı, ilgili kişilerin işlerini gözlerken geçirmeye çalışabiliriz.

"Yöneticiyi Yönetmek" ise Kişisel Zaman Yönetimi'nin en zor parçalarından. Verilen bir işin tam açıklamasını ve zamanlamasını öğrenmekle başlayabiliriz. Onlarca kez gelip giden, her seferinde minik parçaları düzeltilen ama bir türlü elinizden çıkamayan raporları düşünün. Bitirilen çalışmaların revizyonu istendiğinde nedenini sormak, bir sonrakinde benzeri düzenlemeleri önceden düşünebilmek açısından önemlidir.

Boşa geçirilecek vaktimiz yok. Charles Darwin, "Bir saatini bile boşa harcamaya yeltenen kişi, yaşamın değerini henüz keşfedememiştir." Demiş.

### **Erteleme hastalığı**

Yapmayı ertelediğiniz işler nedeniyle sayısız fırsat kaçırıyorsunuz belki de. Çevrenizdekiler sizin sözünüzü tutmadığınızı düşünüyor. Yöneticiniz de tembel olduğunuzu... İşlerin bir türlü yapılamaması size de yorgunluk ve stres olarak geri dönüyor... Literatür, toplumun en az

%25'inin ertelemeden muzdarip olduğunu, bu oranın bazı gruplarda %70'e kadar çıkabileceğini söylüyor. McCown ve Roberts'ın yaptıkları bir araştırmaya göre her 5 kişiden 2'si "erteleme" alışkanlığı nedeniyle bir kayıp yaşamış. Başka bir araştırma da internette gezinti yaparak geçirdiğimiz zamanın yarısını aslında işlerden kaçmak için harcadığımızı gösteriyor.

Erteleme depresyon ya da dikkat eksikliği gibi psikiyatrik sorunların işareti de olabilir. Ancak çoğunlukla kişinin kendi kendine çözebileceği bir nedeni var. Bu nedeni ortaya çıkarmak yolun yarısı. Sorunu çözmek içinse bazı taktikler uygulamalıyız:

**Çok mu gerekli?** Bu işin, aslında gerekli olmadığını düşünebilir ama kendimize itiraf edemeyebiliriz. En kötü karar kararsızlıktan iyidir. Gereksiz olduğunu hissettiğiniz işi, kendi inisiyatifinizdeyse yapılacak işler listesinden hemen silerek rahatlayın. Patronunuzun istediği bir işse de patronu ikna etmek yine sizin göreviniz.

**"Hiç yapmam istemiyorum."** O işi çok sıkıcı olduğu için sürekli erteliyor olabiliriz. Bu durumda en iyi taktik hemen üzerine gitmek. Yılbaşı kartlarınızı hemen bugün imzalayın, o sıkıcı arkadaş grubuyla yemeğe çıkmak için randevuylaşın, o sevimsiz raporu derhal bitirip görüşünüzü yazın. Sıkıcı işlerden kurtulmanın tek yolu hemen yapmaktır. Sonuna bir ödül koymaksa işi daha da hızlandırır: "Şu iş bitince, güzel bir kahve hazırlayıp ayaklarımı uzatacağım"

**"Ben bunu anlamadım."** Bazen de nasıl yapılacağını bilmediğimiz için işleri erteleriz. Elektronik cihazları, bilgisayar, cep telefonunu tam kapasite kullanmak isteriz ama kullanım kılavuzunu açar açar kaparız. O kalın kullanım kılavuzu sanki okunmasın diye yapılmıştır zaten. Sürekli ertelenen komplike işi anlamak ve öğrenmek için tek yol sormak, araştırmak. Başka birinden yardım etmesini istemek. Böyle bir durumda yapılacak işler listesine işin kendisini değil, o konuda araştırma yapma, okuma kalemlerini yazmak gerekir.

**"Zamanım yok."** Başka işler arasında bir türlü doğru zamanı ayıramayabilir yani önceliklendirme sorunu yaşıyor olabiliriz. "Zamanımı ben yönetirim" kararını vermek ve bunu uygun yaşam sürdürmek gerekiyor. Tutumumuz nasıl davranacağımızı etkiler. Yani, "buna zaman ayıracağım" düşüncesiyle yola çıkmak birinci adım. Sonrasında ise diğer işler arasında ertelediğimiz işin önem derecesini değerlendirmek ve ne zaman yapılacağını planlayarak yazmak gerekiyor.

## **Testereyi bilemeye vaktim yok**

**Odun kesmekten çok ama çok yorulmuş görünen bir marangoz varmış. Oradan geçen biri, onun haline acıyarak sormuş:**

**-Neden bu kadar yorgunsun?**

**-Testerem kör, zor oluyor.**

**-Peki, neden bilemiyorsun testereni?**

**-Vaktim yok ki, bu tahtaların kesilmesi lazım.**



**“Bu iş kaldıramayacağım kadar büyük.”** Fili ısıarak yiyin. Yapacağınız işler arasına, haftalık planınıza “kitap yaz” diye bir madde koymak o işin ertelenmesini garantiler. Kitap yazma işini parçalara bölüp, “konuyu belirle”, “karakterleri bul”, “yayınevi ile konuş” gibi yutulacak lokmalar haline getirin.

#### ALTIN YUMURTLAYAN TAVUK

Gündoğarken, sabah ezanıyla uyanın. Trafikten kaçıp, e-mailleri temizlemek için sabah sabah, kuşlar uyanmadan, yola koyulun. Başkalarının size sorarak ya da sormayarak organize ettiği toplantılara girip çıkın. Toplantı sonrasında ortaya çıkan yapmanız gereken işleri bile listeleyemeden bir başka toplantıya koşun. Hayattaki küçük veya büyük mutlulukları başkalarına delege edin. Çocuğunuzu dadı, temizliğinizi evdeki “kadın”, yemeğinizi anneniz, film festivalini izlemeyi başka insanlar üstlensin. Arkadaşlarınıza e-mail ya da SMS ile ulaşın. Sağlıklı yemek yemeyin. Çeşitli hastalıklar edinin; gözünüz şişsin, sivilceler çıksın, kalbiniz 120 kez çarpsın, kaşınınız, bir de bol bol unutun. Kendinizi parçalayın. Para kazanın. Ama harcamaya enerjiniz, zamanınız olmasın.

Altın yumurtlayan tavuktan daha çok altın almak için tavuğunun karnını keserek öldüren çiftçi kadar mı aklımız? Kendimizi ruhsal, zihinsel, fiziksel, duygusal olarak geliştirmeye zaman ayıramayacak kadar saf olmamalıyız. Sadece kitap okuyarak dinlenmek yeterli değil. Zihnimizin yanında ruhumuzu, bedenimizi ve duygularımızı beslememiz gerekli. Dengeli

biçimde kendimizi yenilemezsek nereye kadar sermayeden yiyebiliriz ki?

#### ZAMAN YÖNETİMİNE ZAMAN AYIRIN

Zamanı yönetememek bazen de “Zaman Yönetimi” tekniklerinin bilinmemesinden değil, “kendine fazlasıyla güvenmekten” ya da tekniklerin yanlış uygulanmasından kaynaklanabilir. Bisiklete binebilen herkesin araba kullanamayabileceği, veya bakkal sahibinin bir süpermarketi yönetemeyebileceği gibi. Yetki ve sorumluluklar arttıkça, problemler büyüdükçe farklı araçlar geliştirilmelidir.

Boşa yapılan işlerin azaltılması, toplantılara hazırlıklı girmek, fazla iş yükünü dağıtabilmek, projelerin gelişimini izleyebilmek, işin önem derecesine bağlı olarak ona zaman kaynağını ayırabilmek, uzun dönemli projelerin gözden kaçmasını engellemek, her günü verimli geçirmek, özetle öz-disiplini sağlamak, Kişisel Zaman Yönetiminin getireceği sonuçlardan.

Zaman yönetimine zaman ayırın. Randevuları gözden geçirmeye, toplantılara hazırlıklı gitmeye, işi başkalarına öğretmeye, yetişmeyecek gibi görünen işleri ortaklarınızla paylaşıp ertelemeye. Daha uzun vadeli düşünerek kariyer, hatta yaşam planınız yapın. Orta-uzun vadede neler yapmak istiyorsunuz, bunlar için gerekli koşullar, yapılacak işler nelerdir? Büyük taşlarınıza göz atın. Onları hemen takvime yerleştirin. Hayatı ve mutlulukları ertelemeyin.

Zaman hızla geçiyor... Ziya Paşa'nın dediği gibi: “Sanma ki saat çalar, bil başına tokmak vurur.”

# “STRES YÖNETİMİ”

**Prof. Dr. Üstün DÖKMEN'in**  
TMB üyelerine verdiği eğitim seminerinden notlar

**Doğumumuzla “1” i yazıyoruz.  
Yaşamımız, “1” in yanına sıfırlar  
eklemeye çalışmakla geçiyor.  
1 000 00..... Unutmayalım: “1”, yani  
biz yok olduğumuzda geride kalan  
sadece sıfırlar olacaktır.  
Doğumumuzdan biz sorumlu değiliz .  
Ama ölümümüzden ve ölme  
şeklimizden önemli ölçüde biz  
sorumlu olacağız.**

Günlük yaşamımızda stresimizi arttıran faktörlerden biri mantıklı olmak çabamızdır.

Duygularımızla başatmeden stresle başedemeyiz. Hem duygularımızla hem de düşüncelerimizle başa çıkabilmeliyiz.

## Yaşama bakışımız:

Yaşama farklı açılardan bakmak becerisini geliştirmeliyiz. Tek bakış açısı genellikle stresi yükseltir. İkinci bakış açısı en iyisi olmayabilir, ama olmasında yarar vardır. Trafik tıkanıldığında kızmak yerine, aynadan arkaya bakıp “Oh be ! En azından bazıları müşterilerimdir” diye düşünebilirsiniz. “Hem ekonomi iyi gitsin, hem de trafik olmasın” olmaz. “Hem eşim olsun hem de kavga etmesin” de olmaz.

Sokrates yönetime ters düştüğü için idama mahkum edilmişti. Belirli bir saatte zehir içecekti. Ölmeden birkaç saat önce eşi ziyaretine gelmiş, onu görünce ağlamaya başlamış. “Ah” demiş “Bu adamlar seni haksız yere öldürecekler.” (1. bakış açısı) “Haklı olsalar daha mı iyi olacaktı?” diye yanıtlamış Sokrates. (2. bakış açısı). Üstün DÖKMEN bu iki farklı bakış açısını öğrencilerine anlatırken kendisi gibi psikolog olan eşi koridordan duymuş ve seslenmiş: “Sokrat'a bak sen. Giderayak karısına laf sokuşturmuş. Kadıncağız empati beklerken felsefe yapmanın alemi mi vardı? (3. Bakış açısı)

## Duygularımız:

Karşınızdakilerin tüm duygularını hiç tartışmasız onaylamalısınız. Ama davranışlarını onaylamak zorunda değilsiniz. Evde, işte, alış verişte karşınızdakilerin duygularını hep onaylamalıyız. Oysa genellikle duyguları hep reddederiz. On dakika dinleriz sonra: “takma kafanı” deriz. Karşınızdaki de “Baş üstüne iyi ki söyledin. Şu andan itibaren takmıyorum” diyecekmiş gibi. “Bunda ağlayacak ne var?” sorusu da aynı şeydir. Duygulara önem vermeden yaşıyoruz çoğunlukla.

Birisi ölünce ilk soru genellikle: “Kaç yaşındaydı?” olur. 30 yaşındaysa “Vah vah” 93 ise “Eh üzülecek bir şey yok” . Duygulara önem vermeli ve itiraz etmemeliyiz. Davranışlara itiraz edebiliriz.

Çocuklarımızın da hayal kırıklıklarına saygı duymalı, paylaşımlı ve şefkat göstermeliyiz. Vergi verirken elimiz cebimize gitmez. Oysa oyuncak ayısını arkadaşına vermeyen çocuğumuzun yanında ahlak abidesi kesilir, “Ne kadar ayıp, paylaşmalısın oyuncağını” deriz.

Toplumlar ve bireyler farklı şekillerde motive olurlar. Amerikalı antrenör başarısız boksörü hakaret ederek motive edebilir. Japonları motive etmenin en etkili yolu utandırmaktır. Türkler genellikle iltifatla motive olurlar. Türk insanı hatırı için harikalar yaratır. Parasını verirsiniz iş yaptırılmazsınız. Bu durum işyerindeki farklı özelliklere sahip elemanlar için de geçerlidir.

## BİREYSEL FARKLILIKLARI DİKKATE ALAN KOÇLUK DİYAGRAMI

### Çalışanın motivasyon düzeyi



Beceri düzeyi ve motivasyonu yüksek elemanın verimini yükseltmenin en etkili yolu ona yetki vermektir. Buna karşın hem becerisi hem de motivasyonu zayıf olan eleman yetki verildiğinde strese girebilir zira, yönetilmeye ihtiyacı vardır. Motivasyonu güçlü becerisi ise zayıf olanın yönlendirilmesi, becerisi güçlü motivasyonu zayıf olanın motive edilmesi gerekir.

#### Kaygıyı azaltmanın yolları:

- Kaygı hakkında bilgi edinmek
- Varoluşu yaşamayı öğrenmek
- Fiziksel rahatlamayı öğrenmek
- Bilişsel rahatlamayı öğrenmek
- Yaşama düzeninde değişiklik yapmak

**“İŞ DÜNYASINDA SIFIR STRES İYİ DEĞİLDİR. AŞIRI STRES İSE TEHLİKELİDİR. BİRİSİ KOKUSUNU ALIP SİZİ AVLAYABİLİR”**

#### Stres veya tükenmişlik belirtileri:

- Sıklıkla yorgunluk hissi
- Uyku sorunları, iştahsızlık, sindirim sorunları
- Duygusal tükenmişlik
- Çok çalıştığını fakat az başarılı olduğunu düşünmek
- Alınganlık ve sinirlilik
- Yoğun ağrılar ve psikosomatik sıkıntılar
- İlişkilerde ilgisizlik
- Dostlarından ve sevdiklerinden uzaklaşma
- Mizah anlayışında azalma
- İş için daha fazla üzülmek

Yukarıdaki belirtilerden en az 8'i orta düzeyde varsa stres yüksek demektir.

#### Stresle başa çıkma yolları:

- **Strese yol açan irrasyonel düşünceleri değiştirmek**
- **Boş zaman aktivitelerine zaman ayırmak**
- **Çalışma temposunu azaltmayı / yönetmeyi öğrenmek**
- **Stresi arttıracak yeni fırsatlar karşısında “hayır” demeyi öğrenmek**
- **Yalnız kalınacak zamanlar yaratmak**
- **İnsanlara gülümsemek**
- **Yeterli dinlenmek**
- **Düzenli tatil yapmak**
- **Bir tatil bitince diğerini planlamak**

“Hayat istediklerimin hepsini vermeli, hemen vermeli ve istemediklerimi vermemeli” düşüncesi herkesin zihninde vardır. Bu düşünce irrasyondur.

Başarısızlığa üzülürken başarıya sevinmeyi ihmal etmeyin.

Canımızı sıkan şeyler olaylar değil, onları algılama biçimimizdir. Olaylar tek başlarına stres yaratmazlar. Onların yarattığı düşünceler ve ardından gelen duygulardır stres yaratan. “Bana nasıl böyle davranır?” sorusudur.

Bir olayda sorumluluğunuz varsa üstlenin. Karşınızdakini ise kendi sorumluluğu ile baş başa bırakın. Birisi size karşı pot kırıldığında bırakın o üzülün. Siz pot kırarsanız üzülmek ve sorumluluğunu alın. Bu sizi geliştirir.

İşinize, eşinize ve çocuğunuza bağlı olun, bağımlı olmayın. Herkesin sorumluluğunu üstlenmekten vazgeçin. Kenara çekilin ve bırakın size tos vuran boğa yere devrilsin.

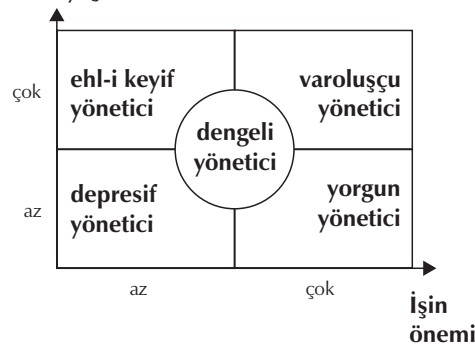


Sizi üzen bir olay karşısında: “ben bu olaya üzülmeye devam edebilirim. Buna gücüm vardır. Ben bu olaya üzülmeyebilirim de, buna da gücüm vardır” diye düşünün.

Mesleğinizi kendi iradenizle seçtiyseniz içinizdeki çocuğu yaşatabilirsiniz. Ya da hobileriniz varsa içinizdeki çocukla temasınız var demektir. Sanatta ve bilimde yenilik yapmış kişiler içinizdeki çocuğu yaşatan kişilerdir.

#### Özel yaşam ve iş dengesi:

##### Özel yaşamın önemi



Mevcut yapı stoklarına yüzde 60 oranındaki düşüşünü söyleyen Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı Erdal Eren:

# Deprem sonrasında hiçbir yasal düzenleme yapılmadı

15 Ocak 2023 - İstanbul, Türkiye

**T**ürkiye Müteahhitler Birliği Başkanı Erdal Eren, 24 Ocak'ta meydana gelen depremin ardından yapı piyasasının yaşadığı krize ilişkin görüşlerini açıkladı. Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti. Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti. Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti."



**"Yeni yapılmış binaların yıkılması"**  
Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti. Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti."

## 6 yıl geçti, ders çıkarılmadı



**6 yıl geçti, ders çıkarılmadı**  
Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti. Eren, "2023 yılı için yapı stoklarımızın yüzde 60'una kadar düşüş yaşandığını, mevcut stoklarımızın ise yüzde 30'unun bile üzerinde olduğunu belirtti."

# Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı M. Erdal Eren; Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı



M. Erdal Eren

**Dünyada hızla büyüyen bir sektör Türkiye'nin dışarıya açılan kapısı olarak değerlendiriliyor. Türkiye'nin rekabet gücünü kanıtladığı bir sektörün mevcut durumu değerlendiriliyor.**

**15 Ocak 2023 - İstanbul, Türkiye**  
Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı M. Erdal Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi. Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi. Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi.

**15 Ocak 2023 - İstanbul, Türkiye**  
Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı M. Erdal Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi. Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi. Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi.

**15 Ocak 2023 - İstanbul, Türkiye**  
Türkiye Müteahhitler Birliği Başkanı M. Erdal Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi. Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi. Eren, "Müteahhitler 4 kıtada rekabet güçlerini kanıtladı" dedi.



Yurtdışı müteahhitler dünya çapında oyma yönünde hızla ilerliyor

# Ekonominin yurtdışı kahramanları

# İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı

**15 Ocak 2023 - İstanbul, Türkiye**  
İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı. İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı. İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı.

**15 Ocak 2023 - İstanbul, Türkiye**  
İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı. İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı. İnşaat şirketlerinin yurtdışındaki işleri 10 milyar dolara dayandı.



İnşaat sektöründe çalışan işçiler

# Özelleştirme geliri yatırımlara ayrılmalı

**T**ürkiye Müteahhirlere Birliği (TMB) Başkanı Erdal Eren, özellikle son yıllarda gerçekleştirilen özelleştirmelerden yılbaşı kaynak geliriyle yatırım için de bütçelerden kaynak ayrılmasını 2006 yatırım bütçesinde

bulunması gerektiğini belirterek, özelleştirme gelirinin de bütçelerden ayrılmaması gerektiğini söyledi. Yapılan



Erdal Eren

2006 yılında önlü gelirleri 2005 yılında yapılmış olan projelerin tamamını bitirmişti. Eren, bunun bir an önce çözüme kavuşturulmasını istedi.

TMB Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Eren:

## "Sektördeki büyüme, beklentileri karşılamaktan uzak"



2005 yılında önlü gelirleri 2005 yılında yapılmış olan projelerin tamamını bitirmişti. Eren, bunun bir an önce çözüme kavuşturulmasını istedi.

2005 yılında önlü gelirleri 2005 yılında yapılmış olan projelerin tamamını bitirmişti. Eren, bunun bir an önce çözüme kavuşturulmasını istedi.

ÇATIRER Yönetim Kurulu Başkanı Uğur Tokdemir:

## "İnşaattaki büyümenin kaynağı konut projelerinde"

2005 yılında önlü gelirleri 2005 yılında yapılmış olan projelerin tamamını bitirmişti. Eren, bunun bir an önce çözüme kavuşturulmasını istedi.

2005 yılında önlü gelirleri 2005 yılında yapılmış olan projelerin tamamını bitirmişti. Eren, bunun bir an önce çözüme kavuşturulmasını istedi.

## Müteahhitlere, "teminat sorununu" çözeceğiz sözü

ANKARA - DÜNYA

başlatılacağı açıklandı  
Sorunlar neler?

**M**aliye Bakanı Kemal Unal, müteahhitlerin teminat mektubu sorununun çözümü için şahsi gayret göstereceğini belirterek, bu konuda yeni çalışma başlatılacağına açıkladı. Türkiye Müteahhirlere Birliği (TMB) Başkanı Erdal Eren ve yönetim kurulu üyeleri önceki gün Maliye Bakanı Kemal Unal'ın ziyareti etti.

Görüşme sırasında, yılbaşı sonu inşaat teminat işlemlerinde yapılan stopaj oranının düşürülmesi ve iş süreliğine kâr dağıtımının gerçekleştirilmesini konusunda 2006 yılında düzenleme yapılması için bakanlıktan talepler veren Maliye Bakanı Kemal Unal, müteahhitlerin teminat mektubu sorununun çözümü için şahsi gayret göstereceğini söyledi.

- Eren başkentteki TMB heyeti Bakan Unal'la şu sorunları ileri sürdü:
- 2006 yılından itibaren kurumlar vergisi oranının düşürülmesine paralel olarak yıllara sari inşaat teminat işlemlerinden yapılan stopaj oranının düşürülmesi
- Ölçümleri hali bölgenin ve kullanımında gerekli işlemler için 4325 sayılı yasa ile getirilen tapu işlemlerinin düzenlenmesi
- 30'er günlük ve örtülü kazanç uygulamaları
- İnşaat teminat işlemlerinde yıllık beyanname verilmesi
- KDV oranının düşürülmesi
- Kamu tarafından KDV ödemelerinin zamanında yapılması
- Konut yatırımlarının

## Müteahhitler Birliği de kalite de öncü kuruluşlardan

Türkiye Müteahhirlere Birliği 1999 yılı başında faaliyetini başlatarak inşaat sektöründe kalite de öncü kuruluşlardan biri olarak öne çıktı. Birliğin 1999 yılında faaliyetini başlatarak inşaat sektöründe kalite de öncü kuruluşlardan biri olarak öne çıktı.

gelişimin artırılması için çalışmalar yapmak olarak belirleyen TMB, sektörün de "Yüksek Kalite" kavramını benimsemiştir. Türkiye Müteahhirlere Birliği'nin, Atatürk İktisadi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde bulunan bir ofisi de bulunmaktadır.

## Müteahhitler çimentoda kartelleşmeden endişeli

Cimento fabrikası ihalelerinde verilen yüksek fiyatların, çimento fiyatlarına yansımından korkuluyor

HALAL ÇETİN / ANKARA

**T**MSF'nin satış çıkarttığı çimento fabrikalarının belirlenen minimum bedelinin azarlık satış fiyatına satılması, çimento fabrikalarının sadece harkinde hiçbir girişiminin alınmaması da dikkat çekiyor. TOKİ Başkanı Erdoğan Bayraktar başta olmak üzere müteahhitler ise çimento fiyatlarının yükselmesinden endişe ediyor.

Başbakan'a şikayet etti

TOKİ Başkanı Erdoğan Bayraktar'ın çimento fiyatlarının yüksek olmasından rahatsız olduğu belirtiyor. Bayraktar Bakanlar Kurulu toplantısında toplu olarak projelerde ilgili verdiği bilgileri, çimento fiyatlarının

yükselişini Başkan Erdoğan ve bakanlara şikayet etti.

Bayraktar'ın toplantıda "Çimento fiyatları çok yüksek. Ben bu fiyatlarla toplu konut projelerini yapmam. Müteahhitlere ücret kısmı yapılmıyor" dediği görüldü.

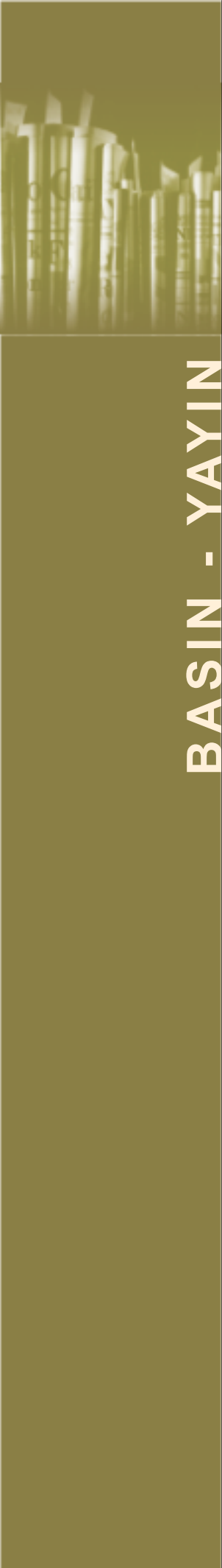
Bayraktar'ın TMSF'nin elinde bulunan çimento fabrikalarından ikisini özelleştirmeyerek TOKİ'ye maline çimento satılmasını önerdiği de görüldü. Edime Lapaşo çimento fabrikasının özelleştirilmesine Edime Orak Güneş Grubu olarak kurban AK Parti Edime Mütevakkil Ali Aygün de "İhalelerdeki yüksek minimum fiyatların zarar olarak çimento fiyatlarına yansımaları" dedi.

## İthalat serbest bırakılsın

Türkiye Müteahhirlere Birliği Başkanı Erdal Eren, çimento fabrikalarının özelleştirilmesindeki yüksek fiyatlarının



müteahhitleri etkilediğini söyledi. Erdal Eren şöyle konuştu: "Ladik çimento fabrikasının özelleştirilmesinde ilk defa sektörden olmayan bir firma olan Türklerler ihaleyi zorladı, ama alamadı. Mevcut çimento fabrikalarının sektöre yeni isimler sokulması konusunda kararlı oldukları görülüyor. Bu yüksek fiyatlarla bundan orijine oluyor." Eren, çimento ithalatının serbest bırakılmasını sektörde rahatlamaya neden olacağını söyledi.



# Akıncı müteahhitler Körfez'in kilidini açtı

Bayur, Teiden, Gama, Nuroi, Güris gibi büyük taahhüt şirketleri, milyarlarca dolarlık projeleri yaptığı Katar ve Dubai'de aldıkları işlerle Türk müteahhidlerinin de önünü açıyor



Moskova Sheraton'da Eha yapıtı

100 milyon dolarlık işler için...  
100 milyon dolarlık işler için...  
100 milyon dolarlık işler için...



## Körfez'in gözü özelleştirmede

Proje...  
Proje...  
Proje...



Emrah Düngar

## Gama 200 milyon dolarlık teklif verdi

...

# Dünyada 3 bin projeye Türk imzası

Türk müteahhitlerin iş yaptıkları ülke sayısı 63'e, toplam iş hacimleri 64 milyar dolara yükseldi. Gerçekleştirilen proje sayısı 3 bini...

# Türk müteahhitlere Afganistan müjdesi

Türkiye'de yapılabilecek olan...  
Türkiye'de yapılabilecek olan...  
Türkiye'de yapılabilecek olan...



Türk-Afgan iş ortaklığı...  
Türk-Afgan iş ortaklığı...  
Türk-Afgan iş ortaklığı...



**ERDAL EREN**  
MÜTEAHHİTLER BİRLİĞİ BAŞKANI  
SABAH İÇİN YAZDI

**Bölgesel İnanç**  
Türk müteahhitleri...  
Türk müteahhitleri...  
Türk müteahhitleri...

## 2009'yu büyümeyle

# Büyüme altyapı yatırımlarına yayılmalı

...

...

## Uzmanlık gerektiriyor

TÜRKLER 2,7 MİLYAR DOLARLA EN ÇOK RUSYA'DA İŞ ALDILAR

# Müteahhitlerin dünya çıkarması

**ANKARA (AA)** - Türk müteahhitleri geçen yıl, yurttaşların en çok iş aldığı 2,7 milyar doların Rusya Federasyonu'na, ardından Irak'ta 1,5 milyar dolarlık, Türkiye Arap Birliği'nde ise 1,1 milyar dolarlık iş aldı.  
Alınan işler, büyük projelerden büyük ve teknojen yapılar, projelere doğru ilerleyen sokaklar, petrol fiyatlarının yükselişi nedeniyle de petrol arama faaliyetleri ile ilişkili olarak ortaya çıktı.  
Dış Ticaret Bakanlığı'nın verilerine göre, Türkiye'nin geçen yıl, toplamda 957,2 milyar dolarlık iş aldığına, Türkiye'nin 574,8 milyar dolarlık iş aldığı 2008 yılında...

...





# Türk müteahhitlerin ünü dünyaya yayıldı

Yurt dışı müteahhithlik hizmetlerinde başarılı bir yıl günde kaldı. Türk müteahhitleri, 9,3 milyar dolarlık proje üstlenirken, en büyük payı Rusya'dan aldı. Rusya'yı Irak ve BAE izledi. Müteahhitleriniz işlerinde teknoloji ağırlıklı olanlar baş çekenken, 2006'da...

## HANGİ ÜLKEDEN NE KADARLIK PROJE ÜSTLENİLDİ?

G. DOĞU ÜLKELERİ 4.302.917.627		TÜRK CUMHURİYETİ 700.451.041	
USA	1.940.915.504	Rusya	400.000.000
İspanya	17.066.968	Azerbaycan	15.414.760
BAE	1.000.000.000	Yeni Zelanda	10.432.450
Kuveyt	217.277.905	Türkmenistan	273.604.425
Arjantin	50.000.000		
Ülkesiz	962.600.000		
	8.450.300		
<b>BOT ÜLKELERİ 3.507.385.815</b>		<b>2005 Proje Üstlenimi 2.602.440.811</b>	
<b>KELERİ 47.940.880</b>		Ülkesiz	
<b>LERİ 36.166.000</b>		Lümanya	
		181.000.000	
		Dünya	
		13.400.000	

## Ekonomik büyümeye en çok katkı inşaattan

İnşaat sektörünün Ocak-Eylül döneminde % 19,7 büyüdüğü beklenti Türkiye Müteahhitleri Birliği Başkanı Eren, bunda konut kredilerinin etkili olduğunu söyledi.



Türkiye Müteahhitleri Birliği Başkanı Erdal Eren, 2004 yılında inşaat sektöründe yaşanan rekor artışın Ocak-Eylül döneminde geçen yılın aynı dönemine göre % 19,7 büyüdüğüne ilişkin bir rapor yayınladığını açıkladı. Eren, "Yüksek büyüme hızına rağmen inşaat, dış ticaret büyümesinde en büyük katkıyı sağlıyor" dedi. Eren, inşaat sektörünün Ocak-Eylül döneminde geçen yılın aynı dönemine göre % 19,7 büyüdüğüne ilişkin bir rapor yayınladığını açıkladı. Eren, "Yüksek büyüme hızına rağmen inşaat, dış ticaret büyümesinde en büyük katkıyı sağlıyor" dedi.



**Tablo her an tersine dönebilir**  
Erdal Eren, Ocak-Eylül döneminde geçen yılın aynı dönemine göre % 19,7 büyüdüğüne ilişkin bir rapor yayınladığını açıkladı. Eren, "Yüksek büyüme hızına rağmen inşaat, dış ticaret büyümesinde en büyük katkıyı sağlıyor" dedi.

**ENLAK S**  
2005'te inşaat sektöründe geçen yılın aynı dönemine göre % 19,7 büyüdüğüne ilişkin bir rapor yayınladığını açıkladı. Eren, "Yüksek büyüme hızına rağmen inşaat, dış ticaret büyümesinde en büyük katkıyı sağlıyor" dedi.



## 14 Türk müteahhit firması dünya devlerinin arasında

14 Türk müteahhit firması, dünyanın en büyük inşaat firmaları arasında yer aldı. ENR dergisinin Ocak-Eylül döneminde yayınlanan listesinde yer alan Türk firmaları arasında Eren İnşaat firması da yer aldı. Eren, "Bu başarıya ulaşmamızın nedeni, kaliteli hizmetlerimizi dünya çapında sunmamızdır" dedi.

## ENR dergisinin listesinde yer alan Türk firmaları

ENR dergisinin Ocak-Eylül döneminde yayınlanan listesinde yer alan Türk firmaları arasında Eren İnşaat firması da yer aldı. Eren, "Bu başarıya ulaşmamızın nedeni, kaliteli hizmetlerimizi dünya çapında sunmamızdır" dedi.

## 'Yatırım yapılamıyor'

Eren, Türkiye'de konut inşaatı için yeterli miktarda yatırım yapılmadığını ve bu nedenle inşaat sektörünün büyümesini engellediğini söyledi.

## 75 milyar \$'lık iş

2006'da inşaat sektörüne 75 milyar dolarlık iş yapılacağı beklenmektedir. Eren, "Bu beklentiye ulaşabilmemiz için yeterli miktarda yatırım yapılmalıdır" dedi.

# 'İhale alamaz hale geldik'

AKP'nin ihale yasasını tekrar değiştirmek istemesi, müteahhitleri ayağa kaldırdı. Müteahhitler Birliği Başkanı Erdal Eren "Yabancı şirketlerin taşeronu oluruz" dedi

**MÜKÜMETİN**, ihale yasasının değiştirilmesiyle ilgili çalışmalarını müteahhitlerden teker teker, Türkiye Müteahhitleri Birliği Başkanı Erdal Eren, AB kriterleri kapsamında yabancı şirketlerin taşeron olarak çalışmalarına yönelik çalışmalarını, yabancı şirketlerin "taşeron" konumuna düşürüldüğünü söyledi.



Eren, "AB kriterleri kapsamında yabancı şirketlerin taşeron olarak çalışmalarına yönelik çalışmalarını, yabancı şirketlerin "taşeron" konumuna düşürüldüğünü söyledi. Eren, "Bu durum, inşaat sektörümüzün büyümesini engelledi" dedi.

## YABANCI ETKİSİ

Eren, "AB kriterleri kapsamında yabancı şirketlerin taşeron olarak çalışmalarına yönelik çalışmalarını, yabancı şirketlerin "taşeron" konumuna düşürüldüğünü söyledi.

Eren, "AB kriterleri kapsamında yabancı şirketlerin taşeron olarak çalışmalarına yönelik çalışmalarını, yabancı şirketlerin "taşeron" konumuna düşürüldüğünü söyledi. Eren, "Bu durum, inşaat sektörümüzün büyümesini engelledi" dedi.

Yıl	2005	2004
A	50	55
B	44	49
C	92	95
D	190	145
E	113	-
F	122	132
G	135	-
H	126	136
I	142	142
J	162	162
K	170	174
L	173	174
M	242	182
N	203	-



AKSAM Gazetesi... Eren, "AB kriterleri kapsamında yabancı şirketlerin taşeron olarak çalışmalarına yönelik çalışmalarını, yabancı şirketlerin "taşeron" konumuna düşürüldüğünü söyledi.

**TMB GÜNDEM 2004****Başkan Nihat ÖZDEMİR: “Durmayalım Düşeriz”**

TMB – UMB birleşmesinden sonraki ilk Genel Kurulun yapıldığı 9 Nisan 2004 tarihi bu yönüyle özel bir önem taşımaktadır. Genel Kurul vesilesiyle yayınlanmış olan bu dergide: Devlet Bakanı Kürşat TÜZMEN’in Bayındırlık ve İskan Bakanı Zeki Ergezen’in, FIEC Başkanı Wilhelm Küchler’in ve ABD Büyükelçisi Eric Edelman’ın TMB üyelerine mesajları, TMB’nin tarihinde ilk kez olmak üzere yaptırmış olduğu Kurumsal İtibar Araştırması’nın sonuçları, Doç. Dr. Hakan ERCAN’ın “İnşaat Sektörü Sosyal Kriz Kalkanı” ve Doç.Dr.Erhan Aslanoğlu’nun “İnşaat Sektörünün Karşı Karşıya Bulunduğu Fırsatlar ve Tehditler” konulu makaleleri, GÜRİŞ Holding Yönetim Kurulu Başkanı İdris YAMANTÜRK’ün “Büyümezseniz Küçülürsünüz” konulu yazısı yer almaktadır.

**TMB GÜNDEM 2005****Başkan M. Erdal EREN: “2005 Birleşmeler Yılı”**

“TMB Gündem” in bu sayısının özelliği geleceği görmek arayışı ile “AB ve inşaat sektörü” konusuna ağırlık verilmiş olmasıdır. Bu genel çerçeve içerisinde “İnşaat Sektörü Stratejik Planı” Araştırmasının Türkiye’nin AB üyeliği sürecinde yaşanabilecek gelişmelerin inşaat sektörü üzerindeki olası etkilerini ortaya koyan sonuçlarına, Dışişleri Bakanı Abdullah GÜL’ün dış müteahhitlik konusundaki değerlendirmelerine, AB Türkiye Temsilcisi KRETSCHMER’in ve AB’ye bir yıl önce üye olmuş 10 ülkenin Türkiye’deki temsilcileriyle yapılan söyleşilere yer verilmiştir. Derginin bir özelliği de “TMB Kurum Tarihi Araştırması” kapsamındaki Sözlü Tarih kayıtlarından alınmış ilginç anekdotlar içermesidir. Araştırma ve makaleler kapsamında Aile Şirketlerinde Süreklilik ile Kamu Yatırımlarında İsrafın Ekonomik Boyutları ele alınmıştır.

**İNŞAAT SEKTÖRÜ STRATEJİK PLANI****Prof Dr. Hurşit GÜNEŞ, Doç. Dr. Erhan ASLANOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Sadullah ÇELİK**

Bu kitapta Marmara Üniversitesi öğretim üyelerinden oluşan 3 kişilik bir araştırma ekibi tarafından Türkiye’nin AB üyelik perspektifine dayalı olarak 3 gelecek senaryosu irdelenmiş ve Türk inşaat sektörünün rekabet gücünü artırarak sürdürebilmesi için hangi stratejik hedeflere yönelmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Kitap inşaat sektöründe karar verici ve uygulayıcı olarak rol alan kamu ve özel sektör kuruluşlarının geleceği görmelerine yardımcı olacak bir yol haritası niteliğindedir.

**DEPREM VE KURUMSAL YAPILANMA -Afet Yönetimine Giriş-****Doç. Dr. Erhan KARAESMEN, Nalan BOYACI YAKUT, Endam GÜNGÖR**

Deprem afetiyle ilgili kurumsal yapılanma üzerine gözlemler, yorumlar ve öneriler içeren bu çalışmada çağdaş afet yönetimi yaklaşımı içerisinde Türkiye’deki kurumsal yapılanmanın işleyişi analiz edilmiş, sorunlar ve çözüm önerileri diğer ülkelerdeki uygulamaların ışığında ve konuyla ilgili 46 kişiyle yapılmış olan yüz yüze görüşmelerden de yararlanılarak ortaya konulmuştur. Araştırma ODTÜ çevrelerinden eleman ve uzmanların oluşturduğu ekip tarafından ve tanınmış deprem mühendisliği uzmanı Erhan KARAESMEN yönetiminde gerçekleştirilmiştir.

## SÜRDÜRÜLEBİLİR İHALE SİSTEMİ “MAVİ KİTAP”

### EIC – Avrupa Uluslararası Müteahhitler Birliği



TMB'nin 2002'den bu yana üyesi olduğu Avrupa Uluslararası Müteahhitler Birliği (EIC)'nin en önemli işlevlerinden biri, çatısı altındaki ulusal meslek kuruluşlarına deneyimlerini paylaşmaları için gerekli platformları sunmaktır. Meslek kuruluşlarının yapmaları gereken işe, bu platformlarda oluşan fikir ve ürünleri üyeleri ile paylaşmaktır. EIC tarafından Kasım 2004'de yayınlanmış olan “Sürdürülebilir İhale Sistemi” Mavi Kitabı Türkiye Müteahhitler Birliği tarafından bu görev bilinci içerisinde Türkçe'ye çevrilmiş ve inşaat sektörü mensuplarının yararlanmasına sunulmuştur.

## FIEC - EN İYİ UYGULAMALAR KILAVUZU



TMB'nin üyesi bulunduğu Avrupa Uluslararası İnşaat Sanayii Federasyonu (FIEC) tarafından Avrupa inşaat sektöründe karşılaşılan risklere karşı korunma ve kazaları önleme çalışmalarında edinilen bilgi ve deneyim birikimini bir araya getirmek amacıyla hazırlanmış ve üye meslek kuruluşlarının kullanımına sunulmuş olan bu yayın 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde: iş sağlığı ve güvenliğinin organizasyonunda uyulacak koşullar, kazalara karşı alınabilecek önlemler ve Avrupa Sosyal Diyalogunun Sonuçları; ikinci bölümde: inşaat sektöründe sağlık ve güvenliğin koordinasyonuna ilişkin en iyi uygulamalar kılavuzu; üçüncü bölümde: güvenlik ekipmanının farklı bina tür ve faaliyetlerinde en iyi şekilde nasıl kullanılacağına ilişkin örnekler yer almaktadır. Çevirisi TMB tarafından yaptırılmış olan bu yayının Türk inşaat sektöründe iş kazalarını önleyici önlemlerin alınmasına önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

## İNŞAATÇILARIN TARİHİ

### Türkiye'de Müteahhitlik Hizmetlerinin Gelişimi ve Türkiye Müteahhitler Birliği Şükrü Eftal BATMAZ, Kudret EMİROĞLU, Suha ÜNSAL



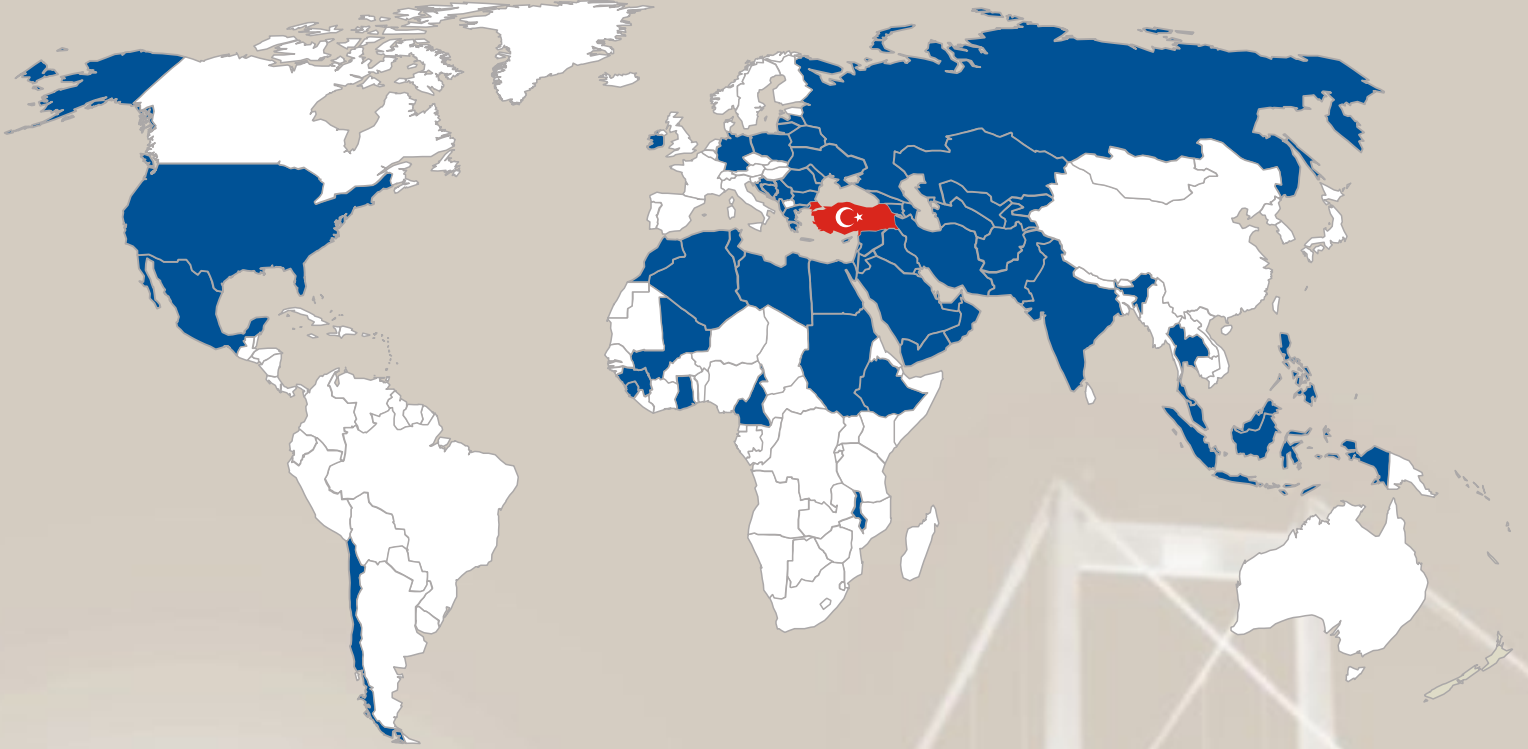
Kitap, Türk inşaat sektörünün, Türkiye'de müteahhitlik hizmetlerinin ve Türkiye Müteahhitler Birliği'nin tarihine ışık tutmak amacıyla, Türk Tarih Vakfına yaptırılmış olan kapsamlı bir araştırmanın ürünüdür. Osmanlı İmparatorluğu'nun dünya Ekonomisiyle Bütünleşme Süreci olarak ele alınan 1750-1914 döneminden başlayarak, günümüze kadar uzanan süreçte inşaat sektörünün, yurt içi ve yurtdışı boyutlarıyla müteahhitlik hizmetlerinin ve kurum olarak Türkiye Müteahhitler Birliği'nin gelişmesi analiz edilmektedir. Çoğunluğu TMB üyesi olan 45 kişiyle yapılmış olan sözlü tarih kayıtlarından da önemli ölçüde yararlanılarak hazırlanmış olan bu kitap, hem inşaat sektörünün hem de müteahhitlik hizmetlerinin tarihinin kayıt altına alınması açısından önemli bir başlangıç niteliğindedir.

## DIRECTORY OF TURKISH CONTRACTORS 2006



Türkiye Müteahhitler Birliği üyesi firmaların yurtiçinde ve dışında gerçekleştirdikleri inşaat-taahhüt işlerini tanıtan ve firmaların erişim bilgilerini kapsayan bu katalog iki yılda bir yapılan TMB Genel Kurulu öncesinde yayınlanmaktadır. Katalogta ayrıca, TMB üyelerinin işlerinin pazar grupları, ülkeler, iş türleri ve yıllar itibarıyla dağılımına ilişkin değerlendirmeler sayısal veriler eşliğinde sunulmaktadır.

**83 YILDIR TÜRKİYE'Yİ  
36 YILDIR DÜNYANIN 63 ÜLKESİNİ  
İNŞA EDİYORUZ**



**Sadece yapılar değil, ilişkiler inşa ediyoruz.  
Zamanlar, mekanlar, insanlar arasında...**



**Türkiye Müteahhitler Birliği**



Ahmet Mithat Efendi Sokak 21/3, 06500 Çankaya Ankara

Tel: (312) 440 81 22 - 441 44 83 • Faks: (312) 440 02 53 • tmb@tmb.org.tr • www.tmb.org.tr