



Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri
Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr

TAMİRİ MÜMKÜN MAKİNELERİN HURDA OLARAK PİYASAYA SATIŞI İDDİASI: İLK DERECE MAHKEMESİNDEN İSTİNAFA UZANAN BİR DAVA İNCELEMESİ

Yazı dizimizin dördüncüsündeyiz. Şirket ve ticaret hayatında ortaya çıkan uygunsuzlukları ve ihtilafları içeren dava dosyalarını incelemeye devam ediyorum. Eğitim verdiğim şirketlerde yöneticilerden en sık duyduğum cümlelerden biri, **"Bizde asla böyle şeyler olmaz"** sözüdür. Oysa mahkemelere yansıyan binlerce dosya, iş hayatının gerçeklerini bütün açıklığıyla ortaya koymaktadır.

Şirketinizi korumak da geliştirmek de sizin elinizde.

Satınalma ve tedarik zinciri operasyonlarında yaşanan suistimal, yolsuzluk ve sözleşme kaynaklı uyumsuzluklar, şirketlere yalnızca doğrudan zarar vermez. Konu yargıya taşındığında; ilk derece mahkemesi, istinaf ve Yargıtay aşamalarında yıllara yayılabilen süreçler, avukatlık ücretleri, bilirkişi giderleri, yargılama masrafları, gecikme etkileri ve yönetim zamanı kaybıyla birlikte toplam maliyeti katlayarak büyütür.

Buna karşılık, zamanında alınan eğitim ve danışmanlık desteği; kurumsal yapıyı güçlendiren, olası kayıpları azaltan ve şirketi ileri taşıyan stratejik bir yatırım olarak öne çıkar.

Profesyonel rehberlik ile harcama analizlerinizi, kategori yönetiminizi ve iş akışlarınızı güçlendirebilir; kontrol noktalarını netleştirebilir, prosedürlerinizi standardize edebilir ve riskleri ortaya çıkmadan önce yönetebilirsiniz.

1. Stratejik Satınalma Operasyonlarında Makine ve Teçhizat Yönetimi

Tüm şirketlerimizde makine ve teçhizat harcamaları, stratejik satın alma uygulamalarının en önemli alanlarından biridir. Makine ve teçhizat alımında fiyat, kalite, teknik özellikler, yedek parça, garanti, servis, tedarikçi firma seçimi ve yatırımın geri dönüşü gibi başlıklara büyük dikkat gösteriyoruz.

Peki aynı özeni, bu varlıkların **bakım ve onarım** süreçlerinde, teknik hizmet alımlarında ve özellikle **hurdaya ayırma / elden çıkarma** kararlarında da gösterebiliyor muyuz?

Bu yazımın özünde bu soruya odaklanıp sonuçlarını birlikte tartışacağız.

2. Makine Yaşam Döngüsünde Bakım, Onarım ve Hurda Riskleri

Makine ve ekipman yatırımlarında ayrıntılı teknik değerlendirmeler yapan, onay mekanizmaları kuran ve maliyetleri dikkatle izleyen şirketler; aynı varlıkların kullanım ömrü boyunca bakım, onarım, servis yönlendirme ve hurda süreçlerinde çoğu zaman aynı disiplin düzeyini koruyamayabiliyor. Oysa bu sürecin de ilk aşamadaki gibi titizlikle yürütülmesi gerekiyor. Bazen risk tam da burada büyüyor. Çünkü teknik servis kararları, hurdaya ayırma onayları ve teknik hizmet sağlayıcılarla (tamir-bakım firmaları) kurulan ilişkiler; yalnızca operasyonel verimlilik değil, aynı zamanda **iç kontrol, denetim izi ve suistimal / yolsuzluk riski** bakımından da kritik sonuçlar doğuruyor.

3. Sektörden Gelen Bir Deneyim

Bu çerçevede, **Stratejik Satınalma** eğitimlerimin birinde karşılaştığım bir soru, konunun neden yalnızca teknik bir mesele değil; aynı zamanda satınalma, kayıt disiplini ve kurumsal hafıza meselesi olduğunu çok net biçimde ortaya koymuştu:

Anekdöt:

Yönetici:

— "Firma makine envanterini çıkarmak satınalma biriminin sorumluluğunda mı?"

Ben de doğal olarak sordum:

— "Ne oldu, biraz anlatır mısınız?"

Şöyle devam etti:

– “Makinelerimizden biri bozulunca tamir-bakım ekibi cihazı ilgili firmaya göndermiş. Bir süre sonra firmadan geri dönüş geldi: **‘Bu bizim ürettiğimiz makine değil’** dediler. Makinenin nereden geldiğine, kim tarafından satın alındığına, hangi tarihte işletmeye girdiğine ilişkin doğru dürüst bir kayıt bulamadık. Üzerinde belirgin bir marka, etiket ya da izlenebilir bir bilgi de yoktu. Patron da konuyu öğrendi. Bunun üzerine yönetim bize döndü ve “Tüm demirbaşları, makine ve teçhizatı siz satın alıyorsunuz; o halde envanteri siz çıkarın, riskleri değerlendirin ve bana rapor hazırlayın” dedi. Açıkçası moralimiz çok bozuldu.”

Biraz daha konuşunca hikâyenin arka planı da açılmaya başladı:

Yönetici:

– “Şirket büyürken farklı yerlere taşınmış. Eski ortaklar döneminde Bursa’dan ikinci el makineler alınmış. Şehir içinden Organize Sanayi Bölgesi’ne geçilmiş. Geçmişe dönük ne düzgün bir kayıt var ne de iz sürülebiliyor.

Tamir-bakım birimimiz var; ama iş dönüp dolaşp yine satın almaya geliyor.”

Bu kısa diyalog bile tek başına çok şey anlatıyor. Yöneticimizin eğitim esnasında verdiği bu örnek, “makineyi satın almak” ile “makine-ekipmanın kullanım ömrü boyunca verimli yönetimi” arasındaki farkı gösteriyor. Sorunlar üretim aksamaya uğraması, makinenin arızalanması gibi kriz anlarında çok sert biçimde kendisini gösterebilmektedir.

4. Makine Yönetiminde Özensizlikten Suistimal Şüphesine Adım Adım

Bu yazıda inceleyeceğimiz dava dosyası tam bu noktada önem kazanıyor. Tamiri mümkün makine ve parçaların hurda olarak piyasaya satıldığı iddiası üzerinden şekillenen bu dosya, ilk bakışta bir iş akdi feshi ve işe iade uyumsuzluğu gibi görünebilir. Süreci, istinaf aşamasında farklı yönleriyle değerlendirme imkânı bulacağız.

Oysa operasyonların kökeninde;

- hurdaya ayırma kararlarının nasıl alındığı,
 - teknik servis firmaları ile ilişkilerin nasıl yönetildiği,
 - görev ve sorumluluk sınırlarının ne kadar net olduğu,
 - ihbar karşısında şirketin nasıl hareket ettiği ve
 - somut delil ile şüphe arasındaki çizginin nasıl yönetildiğini
- örnek bir dosya üzerinden göreceğiz.

Bu dosya, yalnızca bir mahkeme kararı değil; teknik kararların, hurda süreçlerinin, teknik hizmet sağlayıcı ilişkilerinin ve denetim kalitesinin şirketlerde nasıl bir kontrol kırılmasına dönüşebildiğini gösteren önemli bir yönetim vakasıdır.

Benzer durumlarda asıl mesele, iddiaların doğruluğundan önce, kurumun bu tür şüpheleri hangi kayıt, **hangi kontrol noktası ve hangi aksiyon planı** ile yönettiğidir. Bu yönüyle dosya, yalnızca hukuki sonuca değil; şirket içinde hangi kontrol eksikliklerinin bu süreci doğurduğuna ve benzer risklerin nasıl önlenebileceğine odaklanmayı gerektirmektedir.

PRATİK ÇALIŞMA:

Örnek Olay İncelemesi:

Kısaca, şirket; teknik servis ve hurdaya ayırma süreçlerinde usulsüzlük yapıldığını, tamiri mümkün makine ve parçaların hurdaya ayrılarak piyasada satıldığını, bu süreçte çalışanı (teknik servis uzmanı) ile dış hizmet sağlayıcı (teknik firma) arasında menfaat ilişkisi bulunduğunu ileri sürmektedir.

Teknik servis uzmanı olan şirket çalışanı ise bu iddiaları reddederek, hakkında somut ve yeterli delil bulunmadığını, bu nedenle iş sözleşmesinin haksız biçimde feshedildiğini savunmaktadır.

İLK DERECE MAHKEMESİ:

DAVA KONUSU: Şirket demirbaşlarının (makine ve aksamın) hurdaya ayrılmasında istismar ve usulsüzlük yapıldığı gerekçesi ile sözleşme feshi ve işe iade talebi.

Not: “Kişisel verilerden arındırılmıştır”.

DAVACI İDDİA ve TALEPLERİ:

Davacı: Teknik Servis Uzmanı (Şirket Çalışanı)

- Davacının 10/2004 tarihinden itibaren **teknik servis uzmanı** olarak çalıştığı,
- İş akdinin /12/2015 tarihinde feshedildiği,
- Davacının teknik uzman olarak çalıştığı davalı işyerinde hurdaya çıkarma ve hizmet alımı konusunda uygulanan **yazılı prosedürün bulunmadığı**,
- Davacıya tebliğ edilmiş **görev tanımının bulunmadığı**,
- Yapılan **işlemlerin müdürün kontrol ve denetimi altında olduğu**,
- **Hurdaya çıkarılacak ürünlerin 3 kişi tarafından belirlendiği, belge ve faturaların olduğu**,
- Çalıştığı süre içinde görev ve sorumluluklarını **ihlal ettiğine dair ihtar ve uyarıda bulunmadığı**,
- Davacının işyerindeki kıdemi ve aynı işte uzun yıllar süren çalışma şekli ve sistemin işleyiş şekline göre iş akdinin feshinin haklı nedene dayanmadığı

Davacı vekili dava dilekçesinde özetle; **feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir.**

DAVALI İDDİA ve TALEPLERİ:

Davalı: ABC A.Ş. (İşveren Firma)

İşveren Firma ABC A.Ş. (Davalı) vekili cevap dilekçesinde özetle;

- Davalı işveren tarafından ... Noterliği 23/11/2015 tarihinde keşide edilen ihtarname ile davacının sorumluluğu altındaki bölgede yürütülen iş ve işletme ile ilgili **bir kısım ihbarlar** neticesinde,
- Yapılan denetim sonucu Ekim 2015 döneminde kullanım ömrü bittiği gerekçesiyle bir kısım **makine ve aksamın hurdaya ayrılmasında istismar ve usulsüzlükler bulunduğunun tespit edildiği,**
- Bu tutum ve davranışlar ile şirketin maddi zarara uğramasına, itibar kaybına sebebiyet verildiğinden bahisle iş aklının **4857 sayılı İş Kanununun 25/II-(e) hükmü** uyarınca 22/12/2015 tarihi itibarıyla **feshedildiğinin** bildirildiği

İLK DERECE MAHKEMESİ KARAR

ÖZETİ:

Mahkemece;

- ..04/2016 tarihinde davacı ile dava dışı F1 Teknik Hizmet Şirket yetkilisi K1 hakkında suç duyurusunda bulunulduğu,
- Dosya kapsamına uygun ..10/2017 tarihli bilirkişi kök raporu ve ..02/2018 tarihli **bilirkişi ek** raporundaki tespitler birlikte değerlendirildiğinde,
- Soruşturma neticesinde İstanbul C. Başsavcılığı ..05/2016 tarih 2016/49... sor.ve 2016/39... sayılı kararı ile kovuşturmaya yer olmadığına dair karar verildiği,
- Kovuşturmaya yer olmadığına dair karar ile tanık anlatımları,
- Olayların kronolojik gelişimi ile davacının kullanım ömrü bittiği gerekçesiyle bir kısım makine ve aksamın hurdaya ayrılmasında **istismar ve usulsüzlük yaptığı yönünde somut bilgi ve delil bulunmadığı,**
- Davacının maddi menfaat temin ettiği ilişkin davalı tarafın iddiası olmadığı gibi herhangi bir delile de rastlanılmadığı,

gerekçesiyle **feshin geçersizliğine, davacının (teknik servis uzmanının) işe iadesine ve işe iadenin mali sonuçlarından davalının (işveren şirket) sorumluluğuna** karar verilmiştir.

İSTİNAF SEBEPLERİ ve GEREKÇELERİ:

Karara karşı, davalı (ABC Şirketi / İşveren) vekili tarafından istinaf kanun yoluna başvurulmuştur.

Davalı (ABC ŞİRKETİ) vekili istinaf dilekçesinde özetle;

- a-) C. Başsavcılığı takipsizlik kararında sadece, "**olayın hukuki mesele olduğunun anlaşılması üzerine herhangi bir soruşturma yapılmaksızın kamu adına kavuşturmaya yer olmadığına**" karar verildiğini, C. Başsavcılığının vermiş olduğu bu kararın soruşturma yapılmış ve suç unsuru bulunamamış gibi değerlendirilmesinin hatalı olduğunu;
- Bilirkişi heyeti raporunun 8. sayfasının ilk paragrafında "düzenleme tarihli faturalar incelendiğinde, davacıya izafe edilebilecek bir istismar ve usulsüzlük tespit edilememiştir. Kaldı ki davacı işçinin Müdürünün kontrol ve denetiminde görev yaptığı anlaşılmaktadır" tespitinin yer aldığını,
 - Faturalarda bir usulsüzlük olmamasının davacı lehine yorumlanmaması gerektiğini,
 - Hangi malzemenin hurdaya ayrılacağına karar verme konusunda mesleki yeterliliğe ve uzmanlığa sahip tek kişinin davacı olduğunu,

gerekçesiyle **feshin geçersizliğine, davacının (teknik servis uzmanının) işe iadesine ve işe iadenin mali sonuçlarından davalının (işveren şirket) sorumluluğuna** karar verilmiştir.

- Davacının uzmanlığını ve mesleki yeterliliğini kullanarak menfaat temin ettiğini, davacının müdürünün denetiminde olmasının yapmış olduğu hukuka aykırı eylemi ortadan kaldırmayacağını,
 - Kaldı ki müdürünün demirbaşların hurdaya ayrılması kararı verirken tek referans noktasının mesleki bilgisine güvendiği davacı olduğunu;
- b-) Davacının ...12.2015 tarihli yazılı savunmasının özlük dosyası ile birlikte dosyaya sunulduğunu, İş Kanununun 25/II bendi şartlarına uygun fesih hakkı durumunda savunma almaya gerek olmadığını;
- c-) F1 Teknik Hizmet K1'e ait işyerinde çalışan **K2' in yazılı ifadesi üzerine müvekkili şirketin iddialarla ilgili hemen bir araştırma başlattığını** ve iddiaların doğru olduğunun tespit edildiğini, aynı kişinin **06.06.2017** tarihli celsede tanık olarak ifade verdiğini,
- tanığın gerek yazılı beyanında gerekse de mahkemede vermiş olduğu ifadede kesilen **faturaların içine rüşvet olarak para konulduğunu**, tamir edilmesi mümkün makina ve parçaların özellikle hurdaya ayrılarak işverenine teslim edildiğini ve bunların piyasada satılarak paraya çevrildiğini,
 - bu paradan da davacının pay aldığını beyan ettiğini; tanık K1'in kendi çalışanı K2 tarafından davacıya rüşvet verdiği iddia edilen kişi olduğunu, vermiş olduğu ifadenin kendini kurtarmaya çalışmak olduğunu;

- d-) davacı tanıklarından K3'nin hurdaya ayrılan malzemeleri satın alan başka firmanın temsilcisi olduğunu,
- Tanık beyanında muhatap olarak davacıyı bildiklerini,
 - K1 ise içlerinde davacının da bulunduğu müvekkili firma muhataplarına ödeme yaptıklarını beyan ettiğini,
 - Bu hususların savunmalarını destekler mahiyette olduğunu, hurdaya ayrılan malzemeleri satın alan başka bir firma yetkilisinin davacı ile K1 arasında yaşanan menfaat ilişkisini bilme olasılığının bulunmadığını;
- ileri sürerek kararın kaldırılmasını talep etmiştir.

GEREKÇE:

Dava, feshin geçersizliğinin tespiti ve işe iade istemine ilişkindir.

Taraflar arasındaki uyuşmazlık, feshin haklı veya geçerli nedene dayanıp dayanmadığı noktasında toplanmaktadır.

- Davalı şirkete yapılan ihbarda, **davalı şirketin teknik destek tedarikçisi dava dışı F1 Teknik Hizmet unvanlı firma ile hizmet alımı fiyatlandırılması ve muhasebeleştirilmesi konusunda istismar ve usulsüzlükler bulunduğu**,
- davalı şirket tarafından C.Başsavcılığı'na suç duyurusunda bulunduğu,
- soruşturma neticesinde kovuşturmayaya yer olmadığına karar verilmişse de, davalı şirkete ihbarda bulunan ve davalı tanığı sıfatıyla dinlenen K2'nin ifadesinde "**davacının fatura işleri ve arzaların şirkete yönlendirilmesi işini yaptığını, davalı şirkete kesilen fatura içerisine rüşvet olarak para konulduğunu**";
- davalı tanığı K4'ün ifadesinde "**depo yer kalmayınca buradaki malları hurdaya verdiklerinin, hurdaya verilmesi işini teknik departmandaki 3 kişinin belirlediğini, davacının da bunlardan birisi olduğunu, hurdaya ayrılmasında herhangi bir usulsüzlük olmadığını, teslimatları kendisinin yaptığını, fiyatlandırmadaki son sözün bu üç kişilik ekipte olduğunu**" beyan ettikleri,
- davacının hurdaya ayrılan malzemelerin tespiti, bu malzemelerin fiyatlandırılması işlemlerine ilişkin ekipte yer alması nedeniyle prosedürün işlenmesi konusunda **davalı işverenlikte şüphe olduğu**,
- davalı tanığının beyanı dikkate alındığında davalı işverenle davacı arasındaki güven ilişkisinin sarsıldığı,
- davalının davacıyla **çalışma ilişkisini sürdürmesinin beklenemeyeceği**, feshin geçerli nedene dayandığı anlaşıldığından **davanın reddi yerine yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup, davalı vekilinin istinaf başvurusunun kabulü ile aşağıdaki şekilde karar verilmiştir.**

H Ü K Ü M : Gerekçesi açıklandığı üzere;

- Davalı vekilinin istinaf başvurusunun KABULÜ İLE; HMK 353/1-b.3 maddesi gereğince, **İlk Derece Mahkemesi kararının KALDIRILMASINA;**

- DAVANIN REDDİNE;

Dair, İlk Derece Mahkemesi karar tarihinde yürürlükte bulunan 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu 8/a maddesi ile 4857 sayılı İş Kanunu 20/3. maddesi uyarınca kesin olarak, oy birliği ile karar verildi. ../04/2019

TARTIŞMA SORULARI:

İşletme operasyonlarına şimdi yakından bakalım. Satın alma ve tedarik zinciri süreçleri kadar iç kontrol ve denetim yaklaşımlarımızla konuyu etraflıca sorgulayalım.

1. İlk aşamada satınalma operasyonlarının meslek odağında ilerleyelim. **Hurdaya çıkan makine sayısı arttıkça yeni makine alım ihtiyacı da doğmaz mı ?** Bu durumda satınalma harcamaları doğal olarak artmaz mı? Sızce bir makinenin ekonomik kullanım ömrü nasıl belirlenmeli; teknik bakım, üretim, finans ve satınalma arasında bu karar kim ya da kimler vermelidir? Bu yapı nasıl kurgulanmalıdır?

2. **Teknik hizmet sağlayıcı firmalarla kurulan ilişkilerde "suistimal riski" en çok hangi noktalarda ortaya çıkar?**

Teknik servis yönlendirme, parça değişimi, bakım faturaları, hurdaya ayırma önerileri ve piyasa değerlemesi gibi süreçlerde hangi kontrol açıkları bulunmaktadır? Değerlendiriniz.

3. **Makine ve teçhizatın yaşam döngüsü boyunca kurumsal hafıza nasıl şekillenmektedir ?**

Satınalma, teknik bakım, depo, muhasebe ve üretim birimleri arasında envanter, bakım geçmişi, servis kayıtları ve hurdaya ayırma kararlarının sahipliği nasıl tanımlanmalıdır? Analiz ediniz.

4. **Şimdi sizin şirketinize dönelim. Hurdaya ayırma kararları şirketinizde hangi teknik ve idari kontrollerden geçmektedir?**

Tek bir kişinin teknik görüşü yeterli midir; yoksa ikinci göz, komite, teknik rapor ve onay matrisi gibi ek güvence mekanizmaları var mı? Anlatınız.

5. Örnek olay / dava dosyası odağında tartışalım. Bu vakada iç kontrol ve denetim eksikliğini görüyor musunuz? Şüpheleriniz hangi aşamada doğdu? Neden zamanında fark edilemedi? Tartışınız.

6. Bu tür bir olay ortaya çıktığında şirket içinde asıl iyileştirme nereden başlamalıdır? Görev tanımları, yetki matrisi, hurda prosedürü, teknik servis tedarikçi yönetimi, envanter sistemi ve ihbar mekanizması arasında öncelik hangisi olmalıdır? Aşama aşama irdeleyiniz.

7. Hukuki süreç açısından noktalayalım.

İlk kararda beklediği sonucu alamayan bir şirket sizce nasıl hareket etmeli? **Konunun peşini bırakmayıp** süreci üst aşamaya taşıyarak hakkını aramaya devam mı etmeli, yoksa **önce içeride** eksik kayıtları, dokümantasyonu ve süreç izlerini tamamlayıp daha sağlam bir zeminde mi ilerlemeli? Kendi şirketinizden ya da sektörünüzden bir örnek üzerinden açıklayınız

OLAY İNCELEMESİ ve KAZANIMLAR:

Pratik çalışmanın ortaya koyduğu en önemli kazanım, makine ve teçhizat yönetiminin yalnızca satın alma anında değil, kullanım ömrü boyunca da stratejik biçimde izlenmesi gerektiğidir. Özellikle bakım, onarım, servis yönlendirme, parça değişimi ve hurdaya ayırma kararları, çoğu zaman günlük operasyonun doğal bir parçası gibi görünse de gerçekte ciddi maliyetler doğuran ve yeni yatırım ihtiyacını tetikleyebilen kritik karar alanlarıdır. Bu nedenle makine yaşam döngüsünün, kayıt, izlenebilirlik ve sorumluluk temelli bir yapıda yönetilmesi gerekir.

Dosyanın merkezinde, tamiri mümkün makine ve parçaların prosedüre uygun biçimde hurdaya ayrılıp ayrılmadığı sorusu bulunmaktadır. Şirket açısından bu karar, yalnızca teknik bir değerlendirme değildir; aynı zamanda maliyet, yeni yatırım ihtiyacı ve varlık yönetimi bakımından da kritik sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle bir makinenin hurdaya ayrılması, tek bir görüşe değil; teknik rapor, kayıt, kullanım geçmişi ve onay mekanizmasına dayanan bir süreç olarak ele alınmalıdır.



Şirket yönetimi açısından öne çıkan sorular ise şunlardır: Şirketlerde makine ve teçhizat yönetimi nasıl yapılıyor? Hurdaya ayırma kararları nasıl alınıyor? Teknik servis ve dış hizmet sağlayıcı ilişkileri nasıl yönetiliyor? Yetki ve sorumluluk sınırları net mi? Bir ihbar geldiğinde şirket ne yapıyor? Somut delil ile şüphe arasındaki çizgi nasıl yönetiliyor?

Dosyada dikkat çeken bir diğer nokta, şirket içindeki teknik servis uzmanı ile dış paydaş konumundaki teknik hizmet sağlayıcısı arasındaki ilişkinin niteliğidir. İş hayatının geneline bakıldığında, tamir ve bakım süreçlerinde şirket çalışanları ile teknik firmalar arasında yakın iş teması bulunması doğaldır. Üretim; makine arzusu, parça gereksinimi ve benzeri nedenlerle kesintiye uğrayabilmektedir. Bu durumda hızlı çözüm üretilmesi beklenir. Dış paydaş konumundaki teknik destek tarafının konuyu ivedilikle sahiplenmesi ve öncelikli olarak ele alması da istenir. Ancak bu temasın, enformel ilişki boyutunda ekonomik çıkara dayalı bir zemine kayması, temel risk alanı olarak görülmelidir.

SONUÇ:

Bu vakadan şirketler açısından çıkarılması gereken sonuç, bu yorucu süreçten ve maliyetlerden doğru dersleri çıkarabilmektir. Makine-teçhizat alımına gösterdiğimiz özen ile, makinenin kullanım ömrü boyunca ortaya çıkan bakım-onarım, servis yönlendirme ve hurdaya ayırma kararlarında gösterdiğimiz özen aynı olmak zorunda. Aksi halde risk büyüyebiliyor. Bakış açımızı sadece "satın aldık mı, kaçta aldık?" sorusuyla sınırlı tutmamalı; bakım-onarım harcamalarını, servis yönlendirme kararlarını ve hurdaya ayırma sıklığını da kapsayacak şekilde genişletmeliyiz. Çünkü hurdaya çıkan her makine, çoğu zaman yeni satınalma harcamasını tetikleyen stratejik bir maliyet kalemidir.

Şirketler açısından iyileştirme gündemi çok net: Makine envanteri ve bakım geçmişini ortak bir yapıda izlenebilir olmalıdır. Görev tanımları ve yetki matrisi yazılı hâle gelmeli; hurdaya ayırma kararları, teknik raporlar, fotoğraf/seri numarası ve komisyon benzeri ikinci göz onayıyla standardize edilmelidir. Hurda satışı ve elden çıkarma süreçleri şeffaf bir teklif veya ihale mekanizmasına bağlanmalıdır. Teknik hizmet sağlayıcılarla temas noktaları da çıkar çatışması riski açısından yakından izlenmelidir.

Bu dosyanın hukuki açıdan en öğretici tarafı ise şu: Aynı olay, yargı sürecinin farklı aşamalarında bambaşka bir resme dönüşebiliyor. İlk derece mahkemesi tarafında, dosyaya sunulmuş güçlü ve net bir delil zinciri göremiyoruz. Buna karşılık teknik servis uzmanının savunması hayli güçlü: "Görev tanımım yok, yazılı prosedür yok, süreç zaten müdür kontrolünde işliyor." Şirket tarafında kurumsallaşma ve kontrol mekanizmalarındaki eksiklikler ile kayıt disiplini zayıflığı da gayet net görünüyor. Bu tabloda ilk derece mahkemesinin feshi haksız bulması ve işe iade kararı vermesi aslında hiç de şaşırtıcı değil. Davalı tarafın süreci iyi yönetemediği net biçimde görülüyor.

Fakat istinaf aşamasında işin rengi değişiyor. Şirket belli ki dersine iyi çalışmış. İçeride konunun bir "şüphe" meselesini aştığına dair ipuçlarını ve yeterli kanıtları toplama imkânı elde etmiş. Üstelik hukuki sürece de daha disiplinli hazırlanmış.

İstinafta gelen tanıklıklar, iddiaların nasıl oluştuğunu, olayın arka plan örgüsünü ve şirketin neden "güven ilişkisinin sürdürülemez" kanaatine vardığını dosyada farklı bir noktaya taşıyor. Sonuçta istinaf, ilk derece kararını kaldırıp feshin geçerli nedene dayandığı yönünde değerlendirme yapıyor.

Bu tür olay incelemeleri, şirketlerde görev tanımlarını, satınalma süreçlerini, harcama analizlerini, yetki matrisini, hurda prosedürlerini, teknik servis tedarikçi yönetimini, envanter sistemini ve ihbar mekanizmasını birlikte gözden geçirmek için önemli bir fırsat sunmaktadır. Bu başlıkları önleyici bir perspektifle eğitim ve danışmanlık desteğiyle ele almanızı öneririm. Benzer olaylar yaşanmadan bir uzmanın rehberliğine başvurmak, zaman kaybını ve olası zararları azaltır. Şirket içerisinde ortak dili güçlendirir, risk farkındalığını artırır ve benzer olayların büyümeden yönetilmesine yardımcı olur.

Eğitimlerimizde çok sayıda dava dosyasını vaka formatında ele alıyor, riskleri erken aşamada görünür kılarak kurumunuza uyarlanabilir bir iyileştirme yol haritası oluşturuyoruz.

Birlikte öğrenme yolculuğu için planlamanızı bugünden yapın.

EĞİTİM ve DANIŞMANLIK:

Kurumunuzda benzer risklerin suistimale dönüşmesini önlemek ve satınalma fonksiyonunu sağlam, izlenebilir ve denetlenebilir bir kontrol yapısına kavuşturmak için eğitim ve danışmanlık hizmetlerimizle destek veriyoruz:

- Satınalma Süreçlerinde Denetim ve Suistimal Önleme Eğitimi (2 Gün)
- ISO 37001 Rüşvetle ve Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi Standardı Eğitimi
- Temel Satınalma Eğitimleri** -> Eğitim Kataloğunu indirebilirsiniz -

<https://satinalmadergisi.com/egitim.pdf>

Şirket Harcama Yönetiminde Riskler: Suistimal, Usulsüzlük ve Rüşvet

Prof. Dr. Murat ERDAL

✉ merdal@istanbul.edu.tr

Eğitim Planı

2 Gün

- Güvenilir Kurumsal Yapı İnşa Etmek
- Kontrol Noktaları ve Yönetim Zafiyetleri
- Usulsüzlük Belirtilerini Okumak
- Erken Uyarı Sinyalleri ve Kırmızı Bayraklar
- İhbar Hattı ve Bildirim Sürecini Yönetmek
- Ön İnceleme; Delil Toplama ve Belge İnceleme
- Mülakat Teknikleri ve İfade Yönetimi
- İhale ve Tedarikçi Seçiminde Riskli Alanlar
- Şüpheli İşlem ve Kirli İlişki Ağları
- Rüşvet ve Çıkar Çatışmalarını Görmek
- Yargı Süreçlerine Hazırlık:
İş, Ticaret ve Ceza Mahkemeleri
- Gerçek Örnekler ve Uygulamalı Çalışmalar

Kapsam

Yatırım projeleri (CAPEX), taşeron ve tedarikçi ilişkileri, bilgi işlem alımları, teknik ofis, bakım-onarım, idari işler, depo, lojistik, satış ve satınalma süreçleri.



0546 740 10 10



egitim@satinalmadergisi.com