



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

SATINALMA YÖNETİCİSİNİN İHALELERDE ŞİRKETİ ZARARA UĞRATMA İDDİASI, DİSİPLİN SORUŞTURMASI VE SAVUNMA SÜRECİ: BİR DAVA İNCELEMESİ

Satınalma ve tedarik zinciri dünyasına ilişkin yargı kararlarını inceledikçe, iş hayatının ne kadar hassas dengeler üzerinde ilerlediğini daha net görüyoruz.

Bir tarafta insanların yıllar içinde oluşturduğu kariyerleri, mesleki itibarları ve hayat planları; diğer tarafta ise şirketlerin kurumsal yapılarını, kaynaklarını ve düzenini koruma ihtiyacı bulunuyor. Bu nedenle şirket ve çalışan arasında zaman zaman gerilim yaşanabiliyor. Böyle durumlarda hemen bir haklı ve haksız taraf aramak ise çoğu zaman sağlıklı olmuyor.

Bu makalede yer verdiğim pratik çalışma; şirket ve çalışan ilişkisini, denetim ve disiplin soruşturmasını ve sonrasındaki mahkeme sürecini birlikte değerlendirmek için önemli bir fırsat sunmaktadır. Şirketlerde bir usulsüzlük şüphesi ya da bir dedikodu doğduğunda, yönetimler çoğu zaman hızla harekete geçmek ister. Ancak süreci hızlandırırken geri dönüşü zor hatalar da yapılabilmektedir. Kurumsal hayatın en karmaşık ikilemi de burada başlar: hızlı hareket etme zorunluluğu ile adil ve ölçülü olma sorumluluğu arasında sıkışıp kalmak.

Bu yazımda tam da bu kritik noktaya odaklanmak istiyorum.

Çalışan Haklarının Korunması ve Güvenilir Kurumsal Yapı

Dava dosyamızın odağında bu sefer satınalma yöneticisi var. O nedenle ilk olarak şirketlerde satınalma mesleğinin icrasının ne denli zor olduğuna vurgu yapmak isterim. Hemen hemen tüm şirketlerde satınalma birimi, doğası gereği hem tedarikçilerin hem de iç müşterilerin (talep sahiplerinin) hem de tepe yönetimlerin hedefindedir. Zorlu bir kariyer mücadelesi olduğu kuşku götürmez. Bir taraftan işinize dört elle sarılacaksınız diğer taraftan da operasyonlarınız sürekli sorgulanacak. Hiç kolay değil.

Çamur At İzi Kalsın Yaklaşımı ve İtibar Suikastlerine Dikkat!

Birçok somut olayda görüyoruz ki, ihbar/şikâyet mekanizmaları, "Etik Hatlar" kurumsal yapının önemli bir bileşeni olarak son derece olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Yine bazı vakalarda da görüyoruz ki, bu tür mekanizmalar ideal amacından sapabilmekte, **kişisel intikam hatlarına dönüşebilmektedir.**

Kurumsal hayatta "denetim" ve "etik" mekanizmaları, pekala liyakatli bir yöneticiyi tasfiye etmek için kullanılan bir **itibar suikastı** aracı haline gelebilmektedir. Yönetimsel entrikalar ve baskı (mobbing) silahı olarak karşımıza çıkabilmektedir. "Çamur at izi kalsın" yaklaşımıyla harcanan kariyerler, sadece çalışanı değil, şirketin adalet duygusunu ve kurumsal sadakati de bitirmektedir.

Suistimal yapan bir personeli tespit etmek ne kadar gerekiyorsa, masum bir çalışanı korumak da bir o kadar onur meselesidir.

Kurumsallık, sadece usulsüzlük yapanı yakalamak değil; dürüst çalışanın ayağının kaydırılmasına engel olacak bir adalet mekanizması kurmaktır. Bu nedenle dedikodu ile somut dayanak noktaları (delil) arasındaki ayrımın farkında olmak gerekir.

Bir şirket karşı karşıya kaldığı problemleri bir vakada adalet ve ölçülülük ilkesinden asla ayrılmamalıdır. Şirket patron ve yöneticilerinin aldıkları birçok kararın arkasında duygusal reflekslerin "İbret-i alem" mantığı ile olduğunu biliyoruz. Örnek olsun, emsal teşkil etsin diye kontrolsüz aksiyonlar caydıncılıktan çok "infaz" uygulamalarını gündeme getirmektedir. İbret-i alem olsun mantığı ile hareket edip sonrasında ek zararlarla karşı karşıya kalabiliriz.

Şirket, kendi iç düzenini yeterince sağlam kurmadan; süreçlerini yazılı ve izlenebilir hale getirmeden, denetim ve disiplin mekanizmalarını sağlıklı işletmeden çalışanları işten çıkardığında ne olur? Kurumsal refleks ile yönetsel adalet arasındaki denge nasıl kurulur? Somut dava dosyası, bu soruların şirket çıkarı ile çalışanların kariyerleri ve geniş eksende hayatları arasındaki hassas çizgide yeniden düşünme imkânı vermektedir.

İç Denetim ve Hukuk Birimleri İçin Satınalma Eğitimi Neden Zorunlu Olmalı ?

Geçmişin satın alma dinamikleri ile bugünün dinamikleri arasında inanılmaz farklar var. Sürdürülebilirlik ve dijitalleşme büyük bir dalga yaratmıştır. Toplam sahip olma maliyet (TCO), harcama analizleri, tedarikçi/taşeron ilişkileri ve performans göstergeleri (KPI) başka bir noktaya taşınmıştır. Şartname, sözleşme ve ihale yönetimleri ise artık farklı bir çerçevede ele alınmaktadır. O nedenle satınalma operasyonlarına geçmişin gözlükleri ile baktığınızda sürekli hata ve ihlal yapılmış duyusuna hâkim olabilirsiniz.

Şirket içerisinde Satınalma, Denetim ve Hukuk birimleri farklı diller konuşursa zaman zaman çatışma kaçınılmazdır. Satın alma operasyon çevresinin güçlü bir dönüşüm içerisinde olduğunu diğer birimlerin bir çırpıda görmesini de beklemiyoruz. Koordinasyonun sağlanması için ortak mesleki dilin oluşması önemlidir.

Operasyonun Mutfağını Bilmeyen Denetçi, Gerçek Suistimali Göremeyebilir

İç denetim, güçlü bir "araştırma-inceleme faaliyeti" kadar bir "kanıt toplama, dosyalama ve raporlama" sürecidir. İç denetim ve hukuk ekipleri için satınalma eğitimi sadece bir gelişim fırsatı değil, denetim güvenilirliği açısından zorunlu bir başlık haline gelmiştir. Eğitim, denetim ekibine günün rekabet koşullarına uygun hareket etme, yüzeysel değil derinlemesine inceleme yapma yetkinliği kazandırır.

Bugünün iş temposunu anlayabilmek için denetim ve hukuk ekiplerine mutlaka ve mutlaka vaka tabanlı satın alma eğitimlerinin verilmesi gerektiğine inanıyorum. Satınalma eğitimi almamış bir denetim ve hukuk ekibi, her prosedür ihlalini bir suistimal, her ticari inisiyatifi bir usulsüzlük sanabilir.

Bir denetçi; stratejik satınalma, kategori yönetimi veya hayat eğrisi maliyet kavram ve uygulamalarını derinlemesine bilmiyorsa, satın almanın yaptığı bir aksiyonun "ticari bir gereklilik" mi yoksa "hileli bir yönlendirme" mi olduğunu yeterince ayırt edemeyebilir. Çarpıcı gerçek şudur: "satınalma uygulamalarını bilmeyen bir denetçi, gerçek suistimali de suistimalciyi de gözden kaçırır."

PRATİK ÇALIŞMA:

Bu çalışma, bir şirkette Satınalma Takım Yöneticisi olarak çalışan davacının iş sözleşmesinin, satınalma süreçlerinde gerekli özeni göstermediği, şirket prosedürlerine aykırı davrandığı ve şirkete zarara uğrattığı iddiasıyla feshedilmesi üzerine açılan işe iade davasına ilişkindir.

Şirket (davalı), iç denetim raporuna ve bazı ihale süreçlerinde ortaya çıktığını ileri sürdüğü zarara dayanarak feshin geçerli ve haklı nedene dayandığını savunmuştur. Dosyada işverenin ileri sürdüğü fesih nedeninin "haklı fesih" ağırlığında mı, yoksa "geçerli fesih" sınırlarında mı kaldığı sorusuna da dikkat edilmelidir.

İLK DERECE MAHKEMESİ:

DAVA KONUSU: Satınalma Takım Yöneticisi olarak çalışan davacının işe iade talebi.

DAVACI İDDİA ve TALEPLERİ:

Davacı: Satınalma Takım Yöneticisi (Şirket Çalışanı-K1)

Satınalma Takım Yöneticisi (Davacı vekili) dava dilekçesinde özetle;

- o Müvekkilinin davalı şirkette "14/07/2014-13/05/2016" tarihleri arasında çalıştığını, son olarak "**Satınalma Takım Yöneticisi**" unvanıyla görev yaptığını,
- o Geçersiz ve mesnetsiz bir gerekçeyle iş sözleşmesine son verildiğini beyanla feshin geçersizliğinin tespitine müvekkilinin işe iadesine,
- o **Boşta geçen süre için 4 aylık brüt maaş** tutarında ücretine en yüksek banka mevduat faizi uygulanarak davalı firmadan tahsiline,
- o Müvekkilimizin işe iadesine karar verildiği ve davalı firma tarafından işe iade edilmediği takdirde **8 aylık brüt ücreti tutarında işe başlatmama** tazminatına hükmedilmesine karar verilmesini talep etmiştir.

Hatırlatma: 4857 sayılı İş Kanunu madde 21 kapsamında 4 ay boşta geçen süre ve 8 aylık işe başlatmama brüt ücreti talep ediliyor.

DAVALI İDDİA ve TALEPLERİ:

Davalı: F1 A.Ş. (İşveren Firma)

İşveren Firma F1 A.Ş. (Davalı) vekili cevap dilekçesinde özetle;

- o Davacının müvekkili şirkette 14/07/2014-13/05/2016 tarihleri arasında F1 bünyesinde "Satın Alma Takım Yöneticisi" olarak çalıştığını
- o 13/05/2016 tarihinde davacının işiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmediği,
- o Müvekkil şirketin zarara uğramasına sebebiyet verdiği,

- o İş akdi müvekkil şirket tarafından geçerli nedenle ve haklı nedenle fesih hakkı veren ağırlık derecesinde bir nedene dayanarak feshedildiğini,
- o Fesihte keyfi davranılmadığını, feshin kaçınılmaz olduğunu beyanla davanın reddine karar verilmesini talep etmiştir.

İLK DERECE MAHKEMESİ KARAR ÖZETİ:

Mahkemece;

- o "Davacıya 13/05/2016 tarihinde yapılan fesih bildiriminde, **iş yerinde denetim yapıldığı, denetim sonucunda şirketin prosedür ve prensiplerine uyulmadığı** bu nedenle şirketin zarar uğradığı, davacının da takım yöneticisi olarak **beklenen özenin gösterilmediği** bu nedenle iş akdinin İş Kanununun 17.maddesi kapsamında fesih edildiği anlaşılmıştır.
- o Tarafların iddiası ve tanık beyanlarına göre iş yerinde **ihale ve doğrudan temin konularında usulsüzlük yapıldığı** ve ihmalkâr davranıldığı iddialarının araştırılması için denetim yapıldığı,
- o Yapılan denetim sonucunda davacının ihmalkâr davrandığının tespit edildiği yani fesih gerekçesinin denetim sonucunda ortaya çıktığı,
- o Denetimden sonra raporda yer alan ve davacıya kusur olarak isnat edilen davranışlar ve fesihe dayanak denetim raporu hakkında **davacının savunmasının alınmadığı.**
- o Davalı her ne kadar yapılan denetimde davacının savunmasının alındığını ileri sürmüş ise de, davacının denetim esnasında denetmen tarafından olayın aydınlatılması amacıyla beyanının alındığı,
- o Denetim sırasında davacıya isnat edilen bir fiilin olmadığı ve kusurlarının neler olduğunun belli olmadığı,
- o Beyan alınırken davacıya sorulan sorularda suçlayıcı bir ifade kullanılmaması, denetim raporunun 39.sayfasında davacı hakkında **disiplin soruşturmasının yapılması yönünde görüş bildirildiği,**
- o Yani ifade alınırken davacı hakkında yürütülen **disiplin soruşturmasının da bulunmadığı, dikkate alındığında denetmen tarafında alınan beyanın savunma olarak nitelendirilemeyeceği,**
- o Davacının feshe konu davranışları nedeniyle savunması alınmadığından **feshin geçerli nedene dayanmadığı** anlaşılmakla aşağıdaki şekilde hüküm kurmak gerekmiştir."

gerekçesiyle davanın kabulüne karar verilmiştir.

İSTİNAF SEBEPLERİ ve GEREKÇELERİ:

Davalı vekili istinaf dilekçesinde özetle;

- Davanın genişletilmesi gibi bir durumun bulunmadığını, çünkü cevap dilekçesinde davacının iş akdine aykırılık oluşturan davranışlarının feshin haklı ve geçerli sebeplerini oluşturduğunun belirtildiğini, 30. Hukuk Dairesinin kararı sonrasında alınan 19.08.2019 tarihli bilirkişi raporunda yapılan ihaleler kapsamında müvekkili şirketin zararın oluşmasında satınalma takım yöneticisi olan davacı K1'nun kusurlu olduğunun tespit edildiğini, bu nedenle Haklı Fesih Sebebinin varlığının Bilirkişi raporuyla tespit edildiğini, yazılı fesih bildiriminde hangi nedene dayanıldığına açıkça belirtilmiş olmasa dahi cevap dilekçesinde bu hususun belirtildiğini,

- o Davacının görevini özen sorumluluğuyla yapmayarak müvekkili bünyesindeki Satın Alma Prosedürü'nün 3.3.15 (Ticari Değerlendirme) ve
- o 3.3.21 (Fatura Onayı) maddelerine aykırı davrandığı için kusurlu olduğunu ve geçerli fesih sebebinin bulunduğu,
- o Davacının iş akdini ihlal ederek şirketin maddi zarara uğramasına sebebiyet verdiğini ve sözleşmeye aykırı davranışlarda bulunduğunu,
- o Müvekkilini bu denli büyük bir zarara uğratan işçiye sadece basit bir uyarı veya ihtarda bulunmanın diğer çalışanların üzerinde bırakacağı olumsuz etki göz önüne alındığında hayatın olağan akışına aykırı olduğunu,
- o Ayrıca davacının müvekkil şirket tarafından alınan ifadesinde de görevini özen yükümlülüğüne uygun olarak yapmadığını ve kendi yükümlülüklerini yerine getirmeye dair ikrar niteliğinde ifadelerinin bulunduğunu,
- o Feshin haklı nedene dayandığı durumlarda savunma alma zorunluluğunun bulunmadığını,
- o Ayrıca müvekkil şirket tarafından yürütülen disiplin soruşturması kapsamında davacının ifadesi alınmış olduğu için ayrıca bir savunma almaya da gerek bulunmadığını,
- o Haklı fesih sebebinin varlığı gözetilmeyerek savunma ve açık fesih sebebi olmadığından bahisle verilen kararın hatalı olduğunu,
- o Müvekkili şirketin güveninin sarsıldığı, davacının sadakat yükümlülüğüne aykırı davranarak şirket aleyhine hareket ettiğinin açıkça ortada olduğunu beyanla kararın kaldırılmasını talep etmiştir.

ileri sürerek kararın kaldırılmasını talep etmiştir

KARAR:

Üye hâkim tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra HMK 355. Madde düzenlemesine göre, kamu düzenine aykırılık halleri hariç, istinaf dilekçesinde belirtilen sebepler ile sınırlı olmak üzere yapılan inceleme sonunda;

- Davacının iş akdi; **"F1 A.Ş. Satınalma Departmanında Denetim Birimi tarafından satınalma süreci ile ilgili kapsamlı bir denetim yapılmıştır.**
- Söz konusu denetim sonucunda Şirketin mevcut prosedür ve prensiplerinin gerektirdiği şekilde uygulanmadığı ve şirketin söz konusu süreçlerin etkin yürütülmemesinden kaynaklı olarak zarara uğradığı tespit edilmiş olup, şirketin satınalma takım yöneticisi olarak, satınalma süreçlerini yönetiminiz esnasında, deneyim ve nitelikleriniz doğrultusunda sizden beklenen özeni göstermediğiniz anlaşılmaktadır.
- Bu durum **F2 Topluluğu İş Etiği Kurallarını Destekleyen Politikalar arasında yer alan Çıkar Çatışma Politikası'nın "Çalışanların yetkilerini kendisinden beklenen özen dışında kullanarak Şirkete zarar vermesi kabul edilemez"** ifadesi ile de çelişmektedir. Dolayısıyla, hem F2 iş etiği ve şirket prosedürlerinde belirtilen kuralları gereken özeni göstermeyerek ihlal etmiş, hem de iş sözleşmesinin en önemli unsuru olan güven ilişkisini zedelemiş bulunmaktasınız. Bu nedenle iş sözleşmeniz, İş Kanunu'nun 17. ve devamı maddeleri uyarınca, kıdem-ihtar tazminatı ve diğer tüm yasal haklarınız ödenmek suretiyle 13.05.2016 tarihi itibarı ile feshedilmiştir" **yazılı bildirim ile feshedilmiştir.**
- 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 ekte olduğunu"** beyan ettikleri,
- Davacının çıkış bildirgesi kuruma (4) Belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı sebep bildirilmeden feshi olarak bildirilmiştir.
- Davalı cevap dilekçesi ile davacının iş akdinin geçerli nedenle ve haklı nedenle fesih hakkı veren ağır hak derecesinde bir nedene dayanarak feshedildiğini beyan etmiştir.
- Davacının eyleminin davalı işverene haklı fesih imkanı vermesi karşısında, yerel mahkeme ve bölge adliye mahkemesinin karar gerekçelerinde yer aldığı üzere, esasen davacıdan savunma alınması gerektiği, davalı işverenin iyi niyetle haklı fesih imkanını kullanmamasının, bu bakımdan aleyhine yorumlanamayacağı, aksi halde davalının iyi niyetli yaklaşımının cezalandırılmış olacağı gözetildiğinde, fesih geçerli nedene dayandığı anlaşıldığından davacının işe iade talebinin reddi yerine, yazılı gerekçelerle kabulü hatalıdır. **(Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 24.05.2018 tarih 2017/25553 Esas-2018/11649 Karar sayılı ilamı)**

- Dairemizin 29.11.2018 tarihli 2017/4226 Esas-2018/1853 Karar sayılı kaldırma kararı sonrasında İlk Derece Mahkemesince yaptırılan bilirkişi incelemesi sonrasında Makine Mühendisi bilirkişi tarafından verilen 19.08.2019 tarihli raporda davacının **Jeneratör Bakım Onarım ve Araç Bakım Onarım ihalesi ve araç kiralama, yer altı kablo ve kuşkonmaz ihalelerinde meydana gelen zarardan sorumluluğunun bulunduğu**, zarar paylaşımının eşit veya görev derecesine göre yapılmasının takdirinin mahkemede olduğunun bildirildiği görülmüştür.
- İlk derece mahkemesince; Dairemiz kararlarına ve Yargıtay kararlarına atıf yapılarak, davacının feshe konu davranışları nedeniyle **savunması alınmadığından fesih geçerli nedene dayanmadığından bahisle davacının işe iadesine karar verilmiştir.**
- İlk Derece Mahkemesi kararında atıf yapılan Dairemiz kararlarının eldeki dava dosyasına emsal nitelikte olmadıkları, ancak, davalı işverence yapılan fesih bildiriminde özen yükümlülüğü ve güven ilişkisinin zedelendiğinden bahsedilerek İş Kanunu 17 ve devamı maddeleri uyarınca fesih işleminin yapıldığı, davalı tarafından, davacının, fesih bildiriminde belirtilen özen yükümlülüğü ve güven ilişkisini zedeleyen eylemlerinin denetimi açısından, **ihale sürecine ilişkin evrakların sunulmadığı, sadece iç denetim raporunun ibraz edildiği, bilirkişi tarafından iç denetim raporundaki açıklamalardan hareketle tespitlerin yapıldığı, ancak denetime dayanak belge ve örnekleri sunulmadığından davalı** işverence oluşan zarar ve bundan davacının sorumlu olduğu hususu ve dolayısıyla fesih geçerli nedenle yapıldığı hususu **ispatlanamadığından** davacının işe iadesine ilişkin olan İlk Derece Mahkemesi kararının sonuç itibarıyla dosya kapsamına uygun olduğu anlaşılmakla, kamu düzenine aykırılık bulunmayan karara yönelik davalı tarafından yapılan istinaf başvurusunun reddine karar verilmesi gerekmiştir.

HÜKÜM:

Yukarıda açıklanan nedenlerle; Davalının istinaf başvurusunun 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu 353 / 1-b-1 maddesi gereğince **ESASTAN REDDİNE, ...** 05/02/2020 tarihinde oy birliğiyle karar verildi.

Not: "Kişisel verilerden arındırılmıştır".

TARTIŞMA SORULARI:

Şirket satınalma operasyonlarına, çalışan ilişkileri ve devamında denetim ve disiplin soruşturması süreçlerine biraz daha yakından bakalım. İhale süreçleri, yönetici sorumluluğu, iç denetim raporları, disiplin soruşturmaları ve ispat yükü üzerinden bu dosyayı birlikte değerlendirelim.

1. İlk aşamada satınalma operasyonlarının meslek odağında ilerleyelim.

Söz konusu davada şirket (işveren), çalışanın Satınalma Prosedürünün **3.3.15 Ticari Değerlendirme ve 3.3.21 Fatura Onayı** maddelerine aykırı uygulamaları fesih gerekçesi olarak ileri sürmektedir.

Sizce bir satınalma yöneticisinin prosedürleri yeterince bilmediğini ve buna aykırı hareket ettiğini söylemek kolay mıdır? Prosedüre aykırı hareket etmenin şirket ve çalışan açısından sonuçlarını değerlendiriniz.

2. İhale süreçlerinde "şirketin zarara uğratıldığı" iddiası yer almaktadır:

"Jeneratör Bakım Onarım ve Araç Bakım Onarım ihalesi ve araç kiralama, yer altı kablo ve kuşkonmaz ihalelerinde meydana gelen zarardan sorumluluğunun bulunduğu dikkat çekmektedir" ifadesinden ne anlamalıyız?

Birden fazla ihale veya işlem varsa, her biri için sorumluluk ve zarar ilişkisi ayrı ayrı gösterilmeli midir?

3. İç denetim ve ispat boyutu:

Şirket içinde hazırlanan bir iç denetim raporu sizce tek başına yeterli midir? Bu raporun güçlü kabul edilebilmesi için ihale dosyaları, teklif kayıtları, onay akışları, görev tanımları ve somut zarar hesabı ile desteklenmesi gerekir mi? "Kanaat" ile "ispat" arasındaki farkı bu dosya üzerinden tartışınız.

4. Disiplin soruşturması:

Denetim sürecinde yapılan görüşmeler ile disiplin soruşturması aynı şey midir? Şirketinizde benzer bir olay yaşansa, disiplin süreci nasıl başlatılır, savunma nasıl alınır ve süreç nasıl kayıt altına alınır? Açıklayınız.

5. Bu vakada sizce asıl sorun hangi aşamada ortaya çıktı?

İhale sürecinde mi, yönetici sorumluluğunda mı, iç denetim raporunda mı, yoksa disiplin sürecinde mi?

Şirket ihale süreçlerindeki hatalı uygulamaları, varsa usulsüzlükleri neden zamanında fark edilmedi? Kısaca değerlendiriniz.

6. Şirket, fesihden önce çalışana denetim raporundaki her bir ihale bulgusunu içeren detaylı bir soru listesi gönderip yazılı savunma isteseydi ve mahkemeye iç denetim raporu ve kanıtları (ihale dosyaları, prosedür vd.) birlikte sunsaydı sonuç ne olurdu? Tartışınız.

OLAY İNCELEMESİ ve KAZANIMLAR

Şirketlerde ihale ve teklif toplama süreçleri, yalnızca uygun fiyatı bulmaya yönelik teknik bir satınalma faaliyeti değildir. Bu süreçler aynı zamanda şeffaflık, izlenebilirlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleriyle birlikte yönetilmesi gereken kritik karar alanlarıdır. Bu nedenle satınalma ihalelerinde ortaya çıkan bir zarar iddiası, yalnızca sonuca bakılarak değil; sürecin nasıl işlediği, kararların nasıl alındığı ve sorumluluğun kimde toplandığı üzerinden değerlendirilmelidir.

Dosyanın merkezinde, satınalma ihalelerinde ortaya çıktığı ileri sürülen şirket zararının hangi işlem, hangi ihmal ve hangi sorumluluk alanı üzerinden ele alınacağı sorusu vardır. Bu tür iddialar, yalnızca iç denetim raporuna ya da genel kanaate bırakılmamalıdır. İhale evrakı, teklif kayıtları, onay akışı, görev tanımları, somut işlem örnekleri ve zarar hesabı birlikte değerlendirilmelidir. Dosyanın dikkat çeken yönlerinden biri de şirket içindeki denetim bulguları ile mahkeme önünde aranan ispat düzeyi arasındaki farktır. İç denetim raporu önemli bir başlangıçtır; ancak tek başına yeterli görülmebilir.

Bu pratik çalışmanın en önemli kazanımı şudur: Satınalma ihalelerinde ortaya çıkan zarar iddiaları yalnızca sonuç üzerinden değil, süreç, belge ve sorumluluk zinciri üzerinden ele alınmalıdır. Konu sadece bir çalışan davranışı ya da disiplin meselesi olarak görülmemelidir. Aynı zamanda iç kontrol yapısı, prosedürlerin işlerliği, yönetsel gözetim ve şirketin değerlendirme kapasitesi bakımından da okunmalıdır. Yazılı bir ihale prosedürünün bulunması önemlidir; ancak asıl mesele bu prosedürlerin gerçek işleyiş içinde ne kadar tutarlı uygulandığıdır.

Disiplin Soruşturması ve Dava Süreçlerinde Elinizi Güçlendirmenin Yolu Satınalma Operasyonlarını Anlamaktan Geçer

Disiplin soruşturmasıyla eş zamanlı "aceleci" fesihlerin arkasında, üst yönetimin "**soruna hemen müdahale ettik, problemi hemen temizledik**" düşüncesi gelmektedir. Kontrolsüz ilerleyen süreçlerde ister istemez panik moduna geçilme ve hata yapma riski hemen her zaman vardır. Bu da beraberinde birçok problemi ve ek maliyetleri meydana getirir. O nedenle hızlıca **günah keçisi arama**, bir an evvel ilgili çalışana "suçlu" ilan edip kapının önüne koyma telaşından vazgeçilmelidir. Mevzuata uygun hareket etmek, çalışanın da haklarına saygı gösterip, sürecin adımlarını profesyonelce adım adım uygulamak daha akılcı sonuçlar üretecektir.

Şirketlerde ortaya çıkan usulsüzlük, zarar, görev ihmal ya da prosedüre aykırılık iddialarında en kritik aşamalardan biri kuşkusuz **disiplin soruşturmalarıdır**.

Ancak pratik iş hayatında iç denetim görüşmeleri, ön inceleme, yönetici sohbeti, bilgi toplama ve savunma alma süreçleri çoğu zaman birbirine karışabilmektedir. **Oysa disiplin soruşturması; olaya ilişkin delil, belge ve bulguların toplandığı, iddiaların somutlaştırıldığı, bu iddiaların ilgili çalışana açık ve net biçimde bildirildiği, savunmanın usulüne uygun şekilde alındığı ve tüm aşamaların kayıt altına taşındığı yapılandırılmış bir inceleme sürecidir.**

Bu nedenle bir çalışandan denetim sırasında alınan genel beyan ile disiplin soruşturması kapsamında alınan savunmanın aynı şey olmadığına dikkat edilmelidir. Aradaki fark idrak edilmediğinde, şirket içerisinde güçlü görünen bir değerlendirme, yargı önünde yazıflayabilmektedir.

Mahkeme, bu dosyada çalışanın usulüne uygun savunmasının alındığı kanaatine ulaşmamıştır. Denetim ve sonrasında yöneticiden alınan ifade ile disiplin soruşturması kapsamında alınan savunma arasındaki fark açık biçimde görülmektedir. Şirket tarafından satın alma takım yöneticisi ile ilgili olarak dile getirilen **"biz kendisini dinledik"** demek ile **"biz savunmasını usulüne uygun aldık"** demek aynı şey değildir. İstinaf sürecinde de bu konudaki zaafiyet bir kez daha ortaya çıkmış bulunmaktadır.

İş Kanunu'nda Fesih ve Usul Düzenlemeleri

Bugünün iş dünyasında fesih (iş akdinin sonlandırılması) ve beraberinde iş mahkemesi süreci birlikte anılmaktadır. Çalışan mevzuatın kendisine tanıdığı en doğal hakları, özgürce sonuna kadar arayabilmektedir. Bu aksiyon son derece doğaldır. Saygı duymak gerekir.

İş hukukunda "haklı neden" ile "geçerli neden" aynı şey değildir. Haklı neden daha ağır bir ihlale işaret ederken, geçerli neden iş ilişkisinin sürdürülmesini makul ölçüde güçleştiren durumları kapsamaktadır.

Buraya makalede yer verdiğim dava dosyası özelinde İş Kanunu'nun ilgili maddelerine yer vermek isterim.

4857 İş Kanunu İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı **Madde 25/2 Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri düzenlenmiştir.** (Madde 25/2 açıklamasını makalenin sonunda inceleyebilirsiniz.)

Derhal Fesih Hakkını Kullanma Süresi

24 ve 25 inci maddelerde gösterilen ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hallerle dayanarak işçi veya işveren için tanınmış olan sözleşmeyi fesih yetkisi, iki taraftan birinin bu çeşit davranışlarda bulunduğunu diğer tarafın öğrendiği günden başlayarak **altı (6) iş günü** geçtikten ve her halde fiilin gerçekleşmesinden itibaren **bir yıl** sonra kullanılamaz. Ancak işçinin olayda maddi çıkar sağlaması halinde bir yıllık süre uygulanmaz.

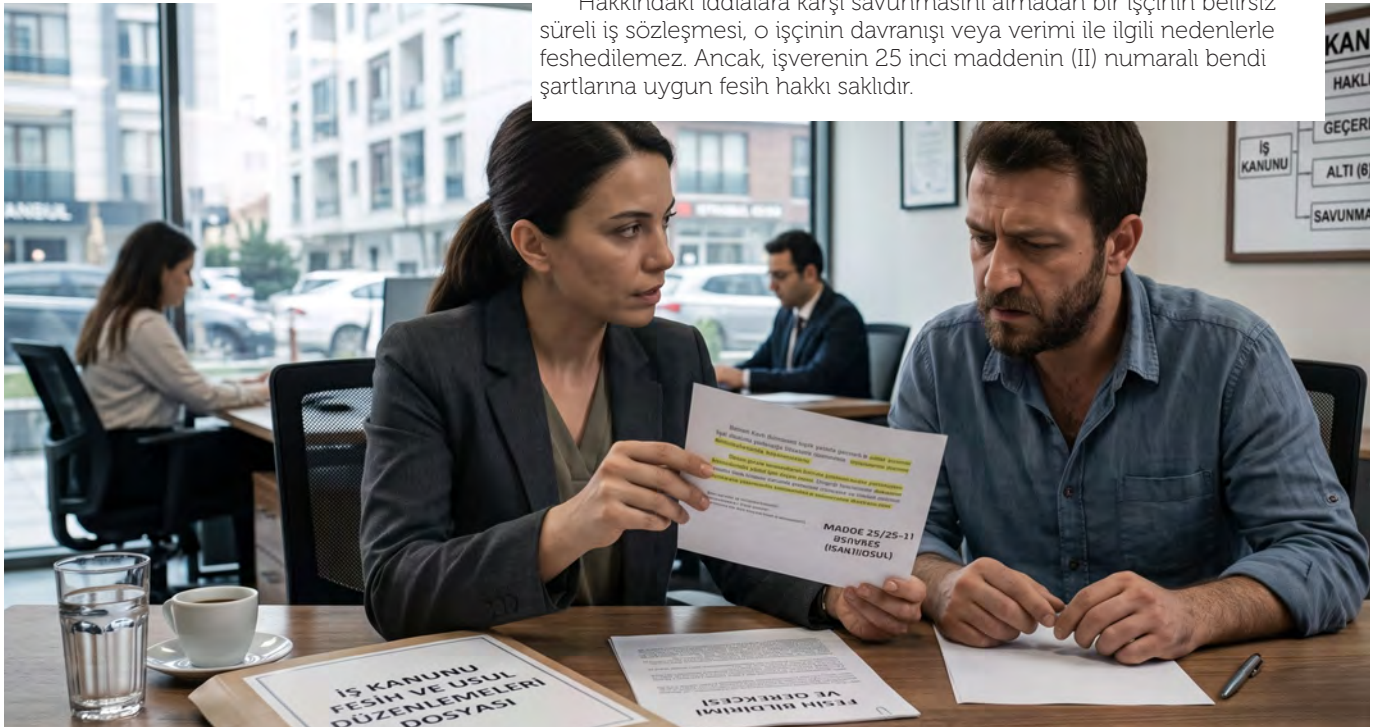
Bu haller sebebiyle işçi yahut işverenden iş sözleşmesini yukarıdaki fıkrada öngörülen süre içinde feshedenlerin diğer taraftan tazminat hakları saklıdır.

Sözleşmenin Feshinde Usul

Sözleşmenin feshinde usul Madde 19'la düzenlenmiştir.

Madde 19- İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır.

Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II) numaralı bendi şartlarına uygun fesih hakkı saklıdır.



Hemen Her Fesih Beraberinde İşe İade Davasını Gündeme Getirmektedir.

Uygulamada birçok uyuşmazlıkta temel sorun, işverenin feshi hangi kategoriye dayandırdığı ile bunu dosya içinde yeterince tutarlı ve ispatlı biçimde ortaya koyup koyamadığıdır.

Dosyanın zaman boyutunu da en az içeriği kadar öğretici olduğunu düşünüyorum. Satınalma Takım Yöneticisi Mayıs 2016 tarihinde işten çıkarılmış; buna karşılık hukuki süreç, ilk derece ve istinaf aşamalarıyla birlikte yaklaşık dört yıla yayılarak 2020 yılında lehine sonuçlanmıştır. Bu tablo, şirketlerde fesih kararlarının yalnızca alındığı günle sınırlı kalmadığını açıkça göstermektedir.

Kısa zaman aralığında bir çırpıda verilen bir karar, zayıf hazırlık, eksik savunma süreci, yetersiz belgelendirme ve koordinasyonsuz iç işleyiş nedeniyle yıllarca süren bir hukuki ve yönetsel yükü dönüşebilmektedir. Dosya bu yönüyle, yalnızca Satınalma Takım Yöneticisinin kariyeri açısından değil; şirketin iç denetim, insan kaynakları, hukuk ve yönetim kapasitesi açısından da ciddi bir kurumsallık testidir.

Tablo 1: İşçinin (Çalışanın) Beklentileri – İşverenin Riskleri

Başlık	İşçinin Beklentisi	İşverenin Riski
İşe İade Kararı	İşe dönüş imkânı	Yönetim kararının geçersiz sayılması
Boşta Geçen Süre	En çok 4 aylık ücret ve diğer haklar	Geriye dönük ücret yükü
İşe Başlatmama	4-8 aylık tazminat	Ek tazminat yükü
Kıdem / İhbar / İzin	Şartları varsa ek alacaklar	Mahsup ve fark hesaplarıyla artan maliyet
Dava Giderleri	—	Harç, bilirkişi, tebligat, karşı vekâlet ücreti
Faiz	—	Dosya uzadıkça büyüyen toplam maliyet

İşe iade dosyaları, yalnızca feshin geçerli olup olmadığına ilişkin hukuki bir tartışma değildir. Aynı zamanda işçi açısından ücret, tazminat ve özlük hakları; işveren açısından ise dava giderleri, vekâlet ücreti, bilirkişi maliyeti ve faiz yükü doğurabilen çok katmanlı bir risk alanıdır (Tablo 1).

SONUÇ

İncelediğimiz dosya, şirket ile satınalma takım yöneticisi arasındaki ilişkinin ciddi biçimde bozulduğunu göstermektedir. Şirket tarafında güven kaybı, zarar şüphesi ve prosedüre aykırılık iddiaları gündeme gelmiş; çalışanla yollar bu çerçevede ayrılmıştır. Ancak mahkeme kararlarının bütünü birlikte okunduğunda, asıl tartışma konusunun yalnızca bu iddiaların varlığı değil, bu iddiaların nasıl araştırıldığı, nasıl netleştirildiği ve nasıl belgelendirildiği olduğu görülmektedir. Dosyanın öğrettiği önemli noktalardan biri de şudur: Her zarar iddiası kendiliğinden "haklı fesih" sonucu doğurmamaktadır. Olayın niteliği, ispat gücü ve usul adımları bazen tartışmayı yalnızca "geçerli fesih" sınırlarında bırakabilmektedir.

Özellikle şirket tarafında disiplin soruşturmasının niteliği, savunma süreci ve iddiaların somutlaştırılması bakımından önemli zayıflıklar dikkat çekmektedir. Tüm dosyalarda olaylara tarafsız bakmak gerekir. O nedenle sadece şirket iddialarını değil, çalışanın savunmasını da dikkate almalıyız.

Şirket ve çalışan arasındaki ilişkilerde insanın aklına çeşitli ihtimaller de geliyor. Olayın arka planında şirket içi iletişim problemleri ya da yönetsel gerilim de olabilir. Ancak hukuk açısından asıl önemli olan, bu ihtimallerden çok, iddiaların yeterince netleştirilememiş ve güçlü biçimde desteklenememiş olmasıdır.

Önce, uzun dava sürecinin sonunda haklı çıkan satınalma takım yöneticisi cephesinden değerlendirelim. Çalışan açısından baktığımızda, Satınalma Takım Yöneticisi 2016 yılında işten çıkarılmış, hukuki mücadelesinin sonucunu ise yaklaşık dört yıl sonra alabilmiştir. Bir çalışan açısından bu süre, yalnızca dava süresi değil; kariyer, itibar ve mesleki gelecek açısından ciddi bir belirsizlik dönemidir. Aynı zamanda doğrudan gelir kaybıdır. Böyle durumlarda yeni bir işe girmek de, psikolojik olarak toparlanmak da kolay olmamaktadır.

Şirketin ilk derece ve istinaf aşamalarına yeterince güçlü hazırlanamadığı görülmektedir. Özellikle disiplin soruşturması, savunma süreci ve iddiaların netleştirilmesi tarafında önemli eksikler vardır. Hangi işlemde neyin problemli görüldüğü satınalma takım yöneticisine açık biçimde sorulmalı, süreç yazılı yürütülmeli ve verilen cevaplar kayıt altına alınmalıydı. Dosya bu yönüyle, yalnızca bir işe iade uyuşmazlığı değil; aynı zamanda kurumsal yönetim kapasitesini de görünür hale getiren bir örnektir.

Şirket açısından ise en öğretici yönlerinden biri de şudur: Şirketin kendi içinde haklı olduğuna inanması ile bunu yargıda güçlü biçimde ortaya koyabilmesi aynı şey değildir. İç denetim, insan kaynakları, hukuk ve yönetsel hazırlığın yargı sürecinde yeterince güçlü bir bütün oluşturamadığını düşündürmektedir.

Satınalma dünyasının eskiye göre çok daha karmaşık hale geldiğini unutmamak gerekir. Şirketlerde birçok birim, satın almayı hâlâ operasyonel ve dar çerçeveli bir faaliyet olarak değerlendirme eğilimindedir. Oysa bugünün satınalma fonksiyonu; maliyet, risk, sözleşme, tedarikçi yönetimi, sürdürülebilirlik, dijital izlenebilirlik ve rekabet avantajı başlıklarının kesişiminde yer alan stratejik bir değer üretme merkezine dönüşmüştür. Bu nedenle iç denetim, insan kaynakları, hukuk ve yönetim ekiplerinin ortak bir mesleki dil geliştirmesi artık bir tercih değil, ihtiyaçtır.

Satınalma iş çevresini yeterince tanımayan yapılar; ticari gereklilik ile usulsüzlük şüphesini, süreç zafiyeti ile kişisel kusuru, denetim görüşmesi ile disiplin savunmasını birbirine karıştırabilmektedir. Şirketlerin benzer süreçlerde daha sağlam hareket edebilmesi için, iç denetim, hukuk ve satınalma ekiplerinin eğitimine yatırım yapması, dış uzmanlarla çalışması ve kurumsal değerlendirme kapasitesini güçlendirmesi artık ertelenemez bir ihtiyaçtır.

4857 İŞ KANUNU'NUN İLGİLİ MADDELERİ

4857 İş Kanunu Madde 25/2 İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı

II- Ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri:

- İş sözleşmesi yapıldığı sırada bu sözleşmenin esaslı noktalarından biri için gerekli vasıflar veya şartlar kendisinde bulunmadığı halde bunların kendisinde bulunduğunu ileri sürerek, yahut gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya sözler söyleyerek işçinin işvereni yanıltması.
- İşçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarfetmesi veya davranışlarda bulunması, yahut işverenin hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnadlarda bulunması.
- İşçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması.
- İşçinin işverene yahut onun ailesi üyelerinden birine yahut işverenin başka işçisine sataşması, işyerine sarhoş yahut uyuşturucu madde almış olarak gelmesi ya da işyerinde bu maddeleri kullanması.
- İşçinin, işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması.
- İşçinin, işyerinde, yedi günden fazla hapisle cezalandırılan ve cezası ertelenmeyen bir suç işlemesi.
- İşçinin işverenden izin almaksızın veya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına iki işgünü veya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonraki iş günü, yahut bir ayda üç işgünü işine devam etmemesi.
- İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmamakta ısrar etmesi.
- İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması.

Fesih bildirimine itiraz ve usulü

Madde 20 – İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildirimini tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle, İş Mahkemeleri Kanunu hükümleri uyarınca arabulucuya başvurmak zorundadır. Arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılmaması hâlinde, son tutanağın düzenlendiği tarihten itibaren, iki hafta içinde iş mahkemesinde dava açılabilir. Taraflar anlaşılırsa uyuşmazlık aynı sürede iş mahkemesi yerine özel hakeme de götürülebilir. Arabulucuya başvurmaksızın doğrudan dava açılması sebebiyle davanın usulden reddi hâlinde ret kararına taraflara resen tebliğ edilir. Kesinleşen ret kararının da resen tebliğinden itibaren iki hafta içinde arabulucuya başvurulabilir.

Feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür.

Dava ivedilikle sonuçlandırılır. Mahkemece verilen karar hakkında istinaf yoluna başvurulması hâlinde, bölge adliye mahkemesi ivedilikle ve kesin olarak karar verir.

Geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları

Madde 21 - İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiyen az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur.

Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler.

Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiyen en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir.

ŞİRKETİNİZİ KORUMAK DA GELİŞTİRMEK DE SİZİN ELİNİZDE.

Satınalma ve tedarik zinciri operasyonlarında yaşanan suistimal, yolsuzluk ve sözleşme kaynaklı uyuşmazlıklar, 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.

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 İndirebilirsiniz -

<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