

**İSTANBUL \*\*. İŞ MAHKEMESİ SAYIN HÂKİMLİĞİNE  
BİLİRKİŞİ RAPORU**

**ESAS NO** : 20\*\*/11117  
**DAVACI** : X  
**VEKİLİ** : Av. Y  
**DAVALI** : Y  
**VEKİLİ** : Av.X  
**KONU** : Davacı iddia ve davalı savunmaları, toplanan deliller ve dosya içeriği incelenerek, 00.00.20\*\* tarihli ara karar uyarınca hazırlanan bilirkişi raporudur.

**1) İDDİA VE TALEP**

Davacı, 00.00.20\*\* tarihli dava dilekçesi ile özetle; davacının 00.00.20\*\* tarihinde işe başladığını, iş akdinin geçersiz olarak feshedildiği 00.00.20\*\* tarihine kadar, en üst seviyede özveri göstererek işinin tüm gereklerine hakim olarak çalıştığını, davacının iş akdinin "...00.00.20\*\* tarih ve 111/1 sayılı karar gereği, personel performans değerlendirme formları, birim sorumluları tarafından hazırlanan bölüm raporları, birim yetkilileri ile yapılan mülakatlar ve yeninden yapılanma programı doğrultusunda Genel Sekreterlikçe alınan rapor ile 48942949.251.04/37280 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü inceleme raporu birlikte değerlendirildi; bu iki raporda da belirtildiği üzere, personel maliyetlerinin Y'nin gelirlerinden ayrılan toplam genel sekreterlik payının %60'ını geçmesi ve bu durumun kurumun mali açıdan acze düşmesine sebep olması ve eser sahiplerinin mali haklarına zarar..." bahisle alınan karar doğrultusunda ve karar içeriğinde belirtilen nedenlerle, Y Yönetim Kurulunun 00.00.20\*\* tarih ve 111/1 sayılı kararı ile İş Kanununun 18. Maddesinde belirtilen sebepler uyarınca feshedildiğini ve davacıya tebliğ edildiğini, işverenin fesih gerekçesine esas olmak üzere "personel performans değerlendirmesi" dayanaklı yapılan çalışma olduğunu, davacının savunmasının alınmadığını, işverenin subjektif değerlendirmeler neticesinde iş akdinin feshedildiğini, gösterilen ekonomik aciz sebebinin gerçeği yansıtmadığını, Y'nin 20\*\* ve 20\*\* yıllarına ilişkin olan ve denetim kurulu tarafından hazırlanan raporlara göre, ekonomik aciz olmadığını, meslek birliğinin 00 Haziran 20\*\* itibariyle yapılan ve Temmuz 20\*\* tarihli denetim raporuna göre, 3. Maddesinde Y'nin bankalardaki varlık toplamının 37.536.626,74 TL olduğunu, 10. Maddesinde 00.00.20\*\* tarihi ile 00.00.20\*\* tarihi arasındaki gelirler toplamının 13.917.037,18 TL olduğunu, 20. Maddede işlerin sürekliliği ve yeterliliğin artırılması için her birime 2 personel alınması gerektiğinin belirlendiğini, Y'nin halen Başkanlığı'nın yapan T.Y'nin basın kuruluşlarına yaptığı resmi açıklamalarda da X'in gelir fazlası ile kapattığının kamuoyuna açıklandığını, davacının işten çıkarılmasına neden olarak gösterilen ekonomik aciz gerekçesinin yanlış ve yanıltıcı olduğunu, işverenin işletmesel karar çerçevesinde ölçülü davranmayarak feshin son çare olması ilkesine aykırı davrandığını iddia ederek feshin geçersizliğine ve davacının işe iadesine karar verilmesini istemiştir.

**2) SAVUNMA VE CEVAP**

Davalı, 00.00.20\*\* tarihli cevap dilekçesi ile özetle; davalı işverenin 5846 sayılı Yasanın 42/B maddesi gereği T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığının "idari ve mali denetimine" tabi olan bir meslek birliği olduğunu, 00.00.20\*\* tarihinde kaleme alınan ve 00.00.20\*\* tarihinden incelemenin yapıldığı tarihe kadar olan dönemi kapsayan Teftiş Kurulu Başkanlığı Raporunda X'in gider fazlasının

bulunduğu, gider fazlasının da üyelerine ait topladığı teliften karşılandığının tespit edildiğini, raporda ayrıca X'in yıllar itibariyle Genel Sekreterlik faaliyet giderlerinin, Genel Sekreterlik gelirlerinin hangi oranda karşıladığı yıllar itibariyle belirtilerek, bu faaliyet giderleri arasında en büyük miktarı Birlik personel giderleri olduğunun ifade edildiğini, bu durumun "c)personel giderlerinin Birliğinizin en büyük gider kalemi olduğu, hatta 20\*\* yılına kadar Birliğinizin ana geliri olan Birlik paylarının, personel giderlerini dahi karşılamaz durumda olduğunu, Birliğinizin halen 52'si merkez olmak üzere 54 personel istihdam ettiği, bu personelin nitelik ve nicelik ile ilgili kapsamlı bir değerlendirmeye gerek olmasa da çalışanların muvafakatını da almak kaydı ile Birliğinizin içinde bulunduğu mali kriz aşılıncaya kadar personel ücretlerine artış yapılmaması, hatta belli miktarda indirim yapılması hususlarının personelin bağlı bulunduğu sendika ile müzakere edilmesinin" ifade edildiğini, Bakan onayına bağlanan ve raporda belirtilen hususlarda gerekli işlemlerin X tarafından ivedilikle yerine getirilmesi ve sonuçları hakkında Bakanlığa bilgi verilmesinin bildirildiğini, 00.00.20\*\* tarih ve 11/1 sayı ile hazırlanan Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın İnceleme Raporunda mali sorunlara çözüm bulunmasını temine gelir artırıcı politikalar yanında; C/6-1) Birliğin faaliyet giderlerinin %60-65'ini teşkil eden personel giderlerinin mutlaka azaltılması gerektiği...istihdam edilen personel sayısında tasarrufa gidilmesi, C/6-8) Fayda/maliyet analizi yapılarak Birliğin şubelerine ihtiyaç olup olmadığının değerlendirilmesi, bu yönde Yönetimce hazırlanacak bir raporun karar alınmak üzere Genel Kurula sunulması...gerekmekte olup bu tedbirlerin alınarak uygulanmasının yararlı olacağının bildirildiğini, X'in 20\*\* yılında da faaliyet giderleri için 470.532,73 TL gelirinden fazla bir harcaması olduğunu, inceleme raporunun \*\*. Olağan Genel Kurulda okunarak üyelere bilgi verildiğini, yapılan genel kurul sonrasında seçilen üst organlar ve üyelerinin X'in mali yapısına değinen Bakanlık raporları doğrultusunda inceleme ve araştırmalar yaptığını, kurulan komisyonun 00.00.20\*\* tarihli raporlarını X Yönetim Kuruluna sunduklarını, raporda 1-Kurumun Genel Sekreterlik payını aşacak hiçbir harcama yapılmamalıdır. 2- Getirisi personel maliyetinin üzerinde olan birimlerde maaşlar ve personel sayıları gelir gider dengesine uygun olarak revize edilmelidir. 3-İhtiyaç fazlası personel tespit edilerek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. 4- X şubelerinin durumu maliyet ve kuruma getirdiği fayda durumuna göre yeniden değerlendirilmeli. 5-Personele verilen ikramiyeler değerlendirilerek X lehine yeniden düzenlenmelidir. 6. Personelin sosyal haklarına ilişkin ödemeler geçirilerek kurum lehine yeniden düzenlenmelidir. Konularının bile getirildiğini, komisyon raporunun X Yönetim Kurulunun 00.00.20\*\* tarih ve 111/1 karar no ile gündeme alındığını ve X Yönetim Kurulunun 00.00.20\*\* tarih ve 111/1 Kararı ile konu hakkında ayrıntılı rapor hazırlamak üzere X Genel Sekreterliğinin görevlendirildiğini, davacının 00.00.20\*\*-00.00.20\*\* tarihleri arasında çalıştığını, davacının X Dağıtım Biriminde uzman olarak çalıştığını, davacının yapmakta olduğu iş ve işlemlerin çalıştığı dağıtım birimindeki diğer personeller tarafından da yapıldığını, Bakanlık raporları, X Yönetim Kurulu üyelerinin talepleri ve X Denetleme Kurulunun talebi doğrultusunda Yönetim Kurulu Kararı ile oluşturulan komisyonun çalışmaları neticesinde yaptığı tespitler karşısında özellikle X'in içinde bulunduğu mali durumun ve faaliyet gider fazlalığının somur bir gerçek olduğu; özellikle personel azaltılmasının zorunlu ve ivedilikle X tarafından yerine getirilmesinin Bakanlık tarafından ısrarla vurgulanması karşısında Yönetim Kurulunca alınan kadro azaltılması kararı çerçevesinde davacının iş akdinin haklı ve geçerli nedenle feshedildiğini, kadro azaltılması ihtiyacı ortaya çıktığında iş sözleşmesi feshedilecek kişilerin tespitinde, bir çok kriter yanında, kuruma katkı, kendini geliştirme, sicilinde bulunan disiplin cezaları gibi objektif bazı sosyal seçim kriterlerine de dayanılacağını, davalı işverenin içinde bulunduğu ekonomik güçlükler nedeniyle Kurumun münfesihi olmasının önlenebilmesi amacıyla alınan tasarruf tedbirleri çerçevesinde, davacının da çalıştığı dağıtım biriminde kadro azaltılmasında bu kriterlerin dikkate alınarak seçim yapıldığını, davacının sicilinde çeşitli disiplin cezaları bulunduğunu, 20\*\* yılında davacıya X İş Yeri Kurulu tarafından ceza

verildiğini, davacının X’da çalıştığı süreçte kendisini geliştirme yönünden bir çabasının da olmadığını, davalı X’in Bakanlık raporlarında belirlenen ve ivedilikle işlemler yapması/kararlar alması gerektiği bildirilen konularda kararlar alarak uygulamaya koyduğunu, işyerinde uygulanmakta olan ve Sosyal İş Sendikası ile X arasında akdedilen 5. Dönem TİS’in 00.00.20\*\* tarihinde sona erdiğini, sendikanın yetki alamaması nedeniyle TİS’in yenilenmediğini iddia ederek davanın reddini istemiştir.

### 3) TESPİT OLUNAN HUSUSLAR

#### I. Celp ve ibraz olunan belgeler

- a. Davalı delil listesi ekinde, Bakanlık İnceleme Raporlarının, dilekçe suretlerinin, komisyon raporlarının, Yönetim Kurulu kararlarının, fesih bildirimiminin, yetki tespiti yazısının, protokol suretlerinin sunulduğu,
- b. Davacı delil listesi ekinde, fesih bildirimiminin, denetleme kurulu raporunun, gazete haber çıktılarının sunulduğu,
- c. Davalı 00.00.20\*\* tarihli dilekçesi ekinde, işyeri özlük dosyasının sunulduğu,
- d. İŞKUR yazı cevabında, davalı işyerine ait giriş çıkışları gösterir belgelerin sunulduğu,
- e. Şişli SGM yazı cevabında, hizmet dökümünün, işe giriş çıkış bildirelerinin, aylık prim hizmet cetvellerinin, dönem bordrolarının gönderildiği,
- f. Davacının 00.00.20\*\* tarihli dilekçesi ekinde, davalı ile dava dışı A.Y İnsan Kaynakları Ltd. Şti. arasında imzalanan sözleşme sureti ile çalışan listesinin sunulduğu tespit edilmiştir.

### 4) DEĞERLENDİRME

Dosya kapsamı tetkik edildiğinde, taraflar arasındaki ihtilafın, davacının iş akdinin geçerli nedenlerle feshedilip edilmediği konularında toplandığı tespit edilmiştir.

#### A. İŞ GÜVENCESİ KAPSAMI AÇISINDAN:

4857 sayılı İş Kanunu madde 18 işe iade davasının koşullarını belirlemiştir. Maddeye göre;

*“Feshin geçerli sebebe dayandırılması*

*Madde 18 - Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.”* hükmü düzenlenmiştir.

Davacının belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalıştığı tespit edilmiştir.

SGK Hizmet Dökümünden, davacının 00.00.20\*\*-00.00.20\*\* tarihleri arasında çalıştığının, böylece davacının kıdeminin 6 aydan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Davacının iş akdinin 00.00.20\*\* tarihinde feshedilmiş olması ve davanın 00.00.20\*\* tarihinde açılmış olması sebebiyle, davanın 1 aylık yasal süre içerisinde açıldığı tespit edilmiştir.

Dosyaya gönderilen Şişli Sosyal Güvenlik Merkezi yazı cevabında, 00.00.20\*\* tarihinde davalı işyerinde çalışan işçi sayısının 60 kişi, 00.00.20\*\* tarihinde davalı işyerinde çalışan işçi sayısının 58 kişi olduğu, böylece davalı işyerinde çalışan işçi sayısının 30'dan fazla olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu veriler doğrultusunda, **takdiri Sayın Mahkemeye ait olmak üzere davacının iş güvencesi kapsamında olduğu ve dava şartlarının sağlandığı kanaatine ulaşılmıştır.**

## **B. FESHİN GEÇERLİ NEDENLERE DAYANIP DAYANMADIĞI YÖNÜNDEN:**

İşe iade davasında, feshin geçerli nedenlere dayandığı konusunda ispat külfeti işveren üzerindedir.

Dosyaya sunulan 00.00.20\*\* tarihli fesih bildiriminin incelenmesinde, davacının iş akdinin 00.00.20\*\* tarih ve 111/1 sayılı karar gereği, personel performans değerlendirme formları, birim sorumluları tarafından hazırlanan bölüm raporları, birim yetkilileri ile yapılan mülakatlar ve yeniden yapılanma programı doğrultusunda Genel Sekreterlikçe alınan rapor ile 48942949.251.04/37280 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü inceleme raporu birlikte değerlendirildi; bu iki raporda da belirtildiği üzere, personel maliyetlerinin X'in gelirlerinden ayrılan toplam genel sekreterlik payının %60'ını geçmesi ve bu durumun kurumun mali açıdan acze düşmesine sebep olması ve eser sahiplerinin mali haklarına zarar vermesi sebebi ile" feshedildiği tespit edilmiştir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, 03.04.2006 tarih, 2006/4878 Esas 2006/8253 Karar sayılı kararı ile "*...Dosya içeriğine göre, davalı işyerinde meslek lisesi/yüksek okul mezunu olan ve test/çatı operatörü olarak üretim bölümünde çalışan davacının iş sözleşmesi, davalı işveren tarafından kadro daralması sebebi gösterilerek feshedilmiştir. Görüldüğü, gibi davalı işveren fesih sebebinde, gerekçede gösterildiği şekilde, bölüm kapatma yoluna gitme, davacının hizmetine ihtiyacı kalmama ve yüksek okul mezunu nitelikli elemana gereksinimi gibi nedenlerden söz etmemiştir. İşveren fesih sebebi ile bağlıdır.*" İçtihadını benimsemiştir.

Bu durumda, işverenin, fesih bildiriminde belirttiği gerekçelerle bağlı olup, bu hususları ispatlaması gerekmektedir.

### **a. İşyeri Özlük Dosyasındaki Tespitler Açısında:**

Dosyaya sunulan 00.00.20\*\* tarihli İşyeri Kurulu Toplantı Tutanağı içeriğinden, davacının da içlerinde olduğu bir kısım çalışanın 00.00.20\*\*-00.00.20\*\* ve 00.00.20\*\*-00.00.20\*\* tarihlerinde fazla mesai sırasında işin gerektirdiğini dışında internet sitelerinde vakit geçirdiğinin tespit edildiği belirtilerek, bu kişilerin savunmalarının alınmasına karar verildiği görülmektedir.

00.00.20\*\* tarihli İşyeri Kurulu Toplantı Tutanağı içeriğinden de, 00.00.20\*\*-00.00.20\*\* ve 00.00.20\*\*-00.00.20\*\* tarihlerinde Bilgi İşlem Birimi tarafından internet raporlama sisteminde tespit edilen, yapılan işin gerektirdiğinin dışındaki internet sitelerinde vakit geçiren davacının da içlerinde olduğu bir kısım çalışanın, bu tarihlere ait ücretlerinin mahsup edilmesine, ayrıca tüm X çalışanlarının bu konuda e-posta ile uyarılmalarına karar verildiği görülmektedir.

Davacının, yukarıda bahsedilen olay haricinde, başkaca alınmış savunmasına veya davacıya uygulanmış herhangi bir cezaya rastlanmamıştır.

**b. Personel Performans Değerlendirme Formları açısından:**

Davacının iş akdinin feshine dair bildirimde, her ne kadar, personel performans değerlendirme formlarından bahsedilse de, dosya kapsamında, davacının performans değerlendirme formları ve performans anlamında hiçbir belge bulunmamaktadır.

**c. Birim Sorumluları Tarafından Hazırlanan Bölüm Raporları, Birim Yetkilileri İle Yapılan Mülakatlar Ve Yeniden Yapılanma Programı Doğrultusunda Genel Sekreterlikçe Alınan Rapor İle 48942949.251.04/37280 Sayılı Kültür Ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü İnceleme Rapor açısından:**

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın Temmuz 20\*\* tarih ve inceleme raporu başlıklı yazısı ile 00.00.20\*\* tarih ve 14/2, 59/2 sayılı inceleme raporunun ilişikte sunulduğu belirtilerek, rapordaki dava konusu ile ilgili olan kısımlarda;

“F-) Mali yapı ve işlemler;

2-) ...Her ne kadar X'in toplam borcu yıllar itibariyle artış göstermeye devam etmekteyse de, özellikle 20\*\* yılı mali tabloları incelendiğinde oransal olarak bazı iyileştirmeler görüldüğü, hatta 20\*\* yılı faaliyet giderlerinin, 20\*\* yılı seviyesinin de altına düştüğü, 20\*\* yılında Genel Sekreterlik payı faaliyet giderlerinin %39'unun karşılayabiliyorken, 20\*\* yılında %57'sini, 20\*\* yılında %60'ını, 20\*\* yılında ise %72'sini karşılar hale geldiği, aynı şekilde, 20\*\* yılında Genel Sekreterlik payı, personel maliyetlerinin %60'ını karşılayabiliyorken, 20\*\* yılında %86'sını, 20\*\* yılında %91'ini karşılar hale geldiği, 20\*\* yılında ise Genel Sekreterlik payının ilk defa personel giderlerinin yaklaşık 550.000 TL üzerinde gerçekleştiği, yine aynı şekilde 20\*\*-20\*\* yıllarını kapsayan 4 yıllık süreçte faaliyet giderleri %17 artmış olmasına rağmen Birlik gelirlerini ifade eden Genel Sekreterlik payının %120 artış gösterdiği dikkate alındığında, X'in, bu aşamada Fikir ve Sanat Eserleri Sahipleri ile Bağlantılı Hak Sahipleri Meslek Birlikleri ve Federasyonları Hakkında Tüzüğün 45'inci maddesinde yer alan ve acze düşen meslek birliklerinin kendiliğinden dağılmış sayılacağına ilişkin hükmün uygulanmasına yer olmadığı” görüşü belirtilmiştir.

Rapor sonucunda hazırlanan Eylül 20\*\* tarih ve inceleme sonucu konulu bakan onayında ise;

“F. Mali Yapı ve İşlemler

Her ne kadar birliğinizin toplam borcu yıllar itibariyle artış göstermeye devam etmekteyse de, özellikle 20\*\* yılı mali tabloları incelendiğinde oransal olarak bazı iyileşmeler görüldüğü, hatta 20\*\* yılı faaliyet giderlerinin, 20\*\* yılı seviyesinin de altına düştüğü, 20\*\* yılında Genel Sekreterlik payı faaliyet giderlerinin %39'unu karşılayabiliyorken, 20\*\* yılında %57'sini, 20\*\* yılında %60'ını, 20\*\* yılında ise %72'sini karşılar hale geldiği, aynı şekilde, 20\*\* yılında Genel Sekreterlik payı, personel maliyetinin %60'ını karşılayabiliyorken 20\*\* yılında %86'sını, 20\*\* yılında %91'ini karşılar hale geldiği, 20\*\* yılında ise Genel Sekreterlik payının ilk defa personel giderlerinin yaklaşık 550.000 TL

üzerinde gerçekleştiği, yine aynı şekilde 20\*\* -20\*\* yıllarını kapsayan 4 yıllık süreçte faaliyet giderleri %17 artmış olmasına rağmen Birlik gelirlerini ifade eden Genel Sekreterlik payının %120 artış gösterdiği dikkate alındığında, Birliğimize, bu aşamada Fikir ve Sanat Eserleri Sahipleri ile Bağlantılı Hak Sahipleri Meslek Birlikleri ve Federasyonları Hakkında Tüzüğün 45'inci maddesinde yer alan ve acze düşen meslek birliklerinin kendiliğinden dağılmış sayılacağına ilişkin hükmün uygulanmasına yer olmadığı...bu kapsamda Birliğimizin mali açığının kapatılmasına yönelik olarak bundan böyle bütün harcama kalemleri üzerinde azami tasarrufa gidilmesi gerektiği, bu amaçla;

c) Personel giderlerinin Birliğimizin en büyük gider kalemi olduğu, hatta 20\*\* yılına kadar Birliğimizin ana geliri olan Birlik paylarının, personel giderlerini dahi karşılamaz durumda olduğu, **Birliğimizin halen 52'si merkez olmak üzere toplam 54 personel istihdam ettiği, bu personelin nitelik ve nicelik ile ilgili kapsamlı bir değerlendirmeye gerek olmasa da çalışanların muvafakatini de almak kaydı ile Birliğimizin içinde bulunduğu mali kriz aşıluncaya kadar personel ücretlerine artış yapılmaması, hatta belli miktarda indirim yapılması hususlarının personelin bağlı bulunduğu sendika ile müzakere edilmesinin yerinde olacağı**” belirtilmektedir.

Davalı işveren hakkında çeşitli iddiaların ileri sürüldüğü 00.00.20\*\* tarihli şikâyet dilekçeleri doğrultusunda hazırlanan Şubat 20\*\* tarih ve inceleme raporu konulu raporun özetinde dava konusu ile ilgili olan kısımlarda;

“C/6) Mali yapı ve işlemler ile ilgili olarak;

Birliğin faaliyetlerini yürütürken gerçekleştirdiği giderlerin 20\*\* yılındaki dağılımına bakıldığında; **en yüksek payın %61 ile personel giderlerine ait olduğunun görüldüğü (4,4 milyon TL), bir başka deyişle faaliyet giderlerinin 2/3'ünün personel masraflarından oluştuğu**, bunu takip eden ikinci büyük gider kaleminin ise yönetim, denetim, haysiyet ve bilim ve teknik kurulu üyelerine ödenen huzur haklarına ilişkin olduğu (543 bin TL), bu harcamaların toplam gider içerisindeki payının %8 olarak gerçekleştiği, tanıtım, dergi, genel kurul, ilan gibi harcamalardan oluşan üçüncü büyük gider kaleminin oranının %5 düzeyinde olduğu, dördüncü büyük gider kalemi olan haberleşme, elektrik ve su gibi tarifeye bağlı ödemelerin payının %4, kira, seyahat ve ağırlama ve taşeron işçilik giderlerinin her birinin %3'lük bir pay teşkil ettiğinin görüldüğü,

Brüt telif gelirleri üzerinden kesilen Genel Sekreterlik payının Birlik yönetiminin faaliyetlerini gerçekleştirirken kullanabileceği tek mali kaynak olduğu, bu tutardan fazla harcama yapılması, ortaya çıkan faaliyet zararının, Birliğin üyelerine ödenmesi gereken ancak henüz dağıtım zamanı gelmemiş telif ücreti paylarından karşılanması demek olduğu,

X'in 19\*\* yılından başlamak üzere 20\*\* yılının sonuna kadar geçen 22 yılın 19'unda faaliyet zararı gösterdiği, dolayısıyla bir bakıma ortaya çıkan zararın yönetimdeki kişilerden bağımsız olarak adeta biryönelimsel zaaf haline geldiği, 20\*\* yılı sonu itibarıyla bahis konusu zararın 10,1 milyon TL'na ulaştığı, Birliğin 20\*\* yılında harcadığı paranın Genel Sekreterlik payının yani harcanabilir gelirinin 1,38 katı yani %138'i kadar olduğu, buna göre X'in mevcut zararını kapatmak için neredeyse 2 yıl aynı gelirleri toplaması ancak hiçbir harcama yapmaması gerektiği,

Fikir ve Sanat Eserleri Sahipleri ile Bağlantılı Hak Sahipleri Meslek Birlikleri ve Federasyonları Hakkında Tüzüğün 45'inci maddesinde mali açıdan acze düşen meslek birliklerinin kendiliğinden

dağılmış sayılacağına hüküm altına alınmış olduğu, bu noktada Birliğin giderlerindeki artış oranının gelirlerindeki artış oranından küçük olmasının söz konusu halin oluşmuş kabul edilmesini engelleyen tek olumlu etken olduğu,

Dolayısıyla, **Birliğin en temel sorununun yaşamakta olduğu mali sorun olduğu**, 20\*\* yılından bu yana çok sayıda denetim raporunda mali durumun iyileştirilmesi için harcama politikasının düzeltilmesi önerilmiş olmakla birlikte, iyileşmeler hariç, aksine Birliğin toplam zararının artmakta olduğu, bu durumun söz konusu zarar artışının öncelikle durdurulması, ardından azaltılması için idari ve mali alanda radikal tedbirler alınmasının kaçınılmaz olduğunu ortaya koyduğu görüldüğünden mali sorunlara çözüm bulunmasını teminen gelir artırıcı politikalar yanında;

**C/6-1) Birliğin faaliyet giderlerinin %60-65'ini teşkil eden personel giderlerinin mutlaka azaltılması gerektiği, bu amaçla iş ve işlem akışı şemaları tanımlanarak süreçlerin kontrol edilip iyileştirilmesi suretiyle toplam kalite yönetiminin sağlanması, verimliliğin artırılması ve bu yolla istihdam edilen personel sayısında tasarrufa gidilmesi.**

**C/6-2) Yeni personel istihdamının durdurulması, toplu sözleşmede gündeme alınarak, personele ikramiye ödenmesi uygulamasından vazgeçilmesi, yıllık ücret artışlarının, personeli mağdur duruma düşürmeyecek haksızlıkta mümkün olan en az oranda gerçekleştirilmesi** gerekmekte olup bu tedbirlerin alınarak uygulanmasının yararlı olacağını X'a bildirilmesinin yerinde olacağı" belirtilmiştir.

İnceleme raporunda belirtilen hususlarda ise, Şubat 20\*\* tarih ve inceleme raporu hakkında konulu davalı X, Bakanlık tarafından bilgilendirilmiştir.

Söz konusu inceleme raporu doğrultusunda ise, A.C. ve Y.T. tarafından, X Yönetim Kurulu Başkanlığı'na sunulan dilekçe içeriğinde, "MESAM'da çalışan, çalıştırılan her bir personel ile ilgili olarak ayrı ayrı ve toplam cetveller halinde; i. İşe başlama tarihleri, ii. Ödenen net maaşları, iii. Her bir personel ile ilgili olarak yıl yıl, ay ay ve gün gün yaptırılan fazla mesaiye ilişkin mesai cetvelleri ile ödenen fazla mesaiye ilişkin ücretlerine ilişkin cetvel ve kayıtların temini" talep edilmiştir. Talepte bulunanlar tarafından, aynı içerikli dilekçe de, X Denetim Kurulu Başkanlığı'na verilmiştir.

Görevlendirme üzerine kurulan komisyon üyeleri olan A.Y. ve K.L.'nin imzasını taşıyan 00.00.20\*\* tarihli raporda,

"Personel giderlerinin düşürülebilmesi için alınması gereken tedbirlere yönelik kurulan komisyon olarak hazırlanan ortak görüşlerin.

- 1- Kurumun genel sekreterlik payını aşacak hiçbir harcama yapılmamalıdır.
- 2- Getiri personel maliyetinin üzerinde olan birimlerde maaşlar ve personel sayıları gelir gider dengesine uygun olarak revize edilmelidir.
- 3- İhtiyaç fazlası personel tespit edilerek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- 4- X şubelerinin durumu maliyet ve kuruma getirdiği fayda durumuna göre yeniden değerlendirilmelidir.
- 5- Personele verilen ikramiyeler değerlendirilerek X lehine yeniden düzenlenmelidir.

6- Personelin sosyal haklarına ilişkin ödemeler gözden geçirilerek kurum lehine yeniden düzenlenmelidir.”

olarak belirlendiği tespit edilmiştir.

X PROFESYONEL KADRO YENİDEN YAPILANMA PROJESİ kapsamında

Ön Çalışmalar başlığında yapılanlar ve yapılması gerekenler:

- 1) **...kurumun ve birimlerin verimlilik adına günün koşullarına adaptasyonu için kurum çalışanlarının bireysel değerlendirmelerinin (performans, verimlilik, katkı vb...) yapılabilmesi için** konusunda uzman kuruluşlardan fiyat teklifi alınmıştır.
- 2) İşten çıkarmaların kurumların istikrarları ve mali durumları üzerindeki etkisi nedeniyle son 4 yılın detaylı analizi yapılmıştır.
- 3) Özellikle kurumun korunması adına hem işten çıkarmalarda hem de personeli ilgilendiren her türlü konuda sağlıklı hamleler adına profesyonel hukuksal destek alınması zorunluluğu nedeniyle bu konuda tecrübeli bir iş hukuku avukatından danışmanlık hizmeti alınması kurum yararınadır.
- 4) Birikmiş izinler konusunda oluşan maliyetlerin kurum menfaatleri doğrultusunda değerlendirilerek işlem yapılması gereklidir. 01.07 tarihi itibariyle birikmiş izinlerin kuruma maliyeti yaklaşık brüt 500.000 TL iken yapılan toplu izinlerle 31.08 itibariyle kurum ortalaması 20,6 gün ve kuruma maliyet yaklaşık brüt 300.000 TL olmuştur. Kurum politikası olarak izinlerin kademeli eritilmesi ve bu maliyetin yıl sonu hedefi ile daha da azaltılması gereklidir. Ayrıca bu rakam bilançoda maliyet kalemi olarak yer almalıdır.
- 5) Tüm personelin kuruma maliyeti kıdem tazminatı anlamında yaklaşık 1.500.000 TL civarındadır. Özellikle tüm personelin kıdem tazminatı maliyetinin bilançoda yer alması ve buna göre bilançonun değerlendirilmesi sağlıklı olacaktır. Özellikle kurumun 50 kişi altında bir ekipte yönetilmesi şart olup, buna göre yapılanma çalışmalarının tamamlanması sağlıklı olacaktır. Ayrıca toplu işçi çıkarılması konusunda kanunda madde bulunması nedeniyle buna uygun hareket edilmesi gerekmektedir.
- 7) **Kurum olarak mali tablodaki zarar ortadan kaldırılıncaya kadar kurum kasasından otomatik prim ve diğer extra (ödenek, yakacak yardımı vs...) uygulamasının kaldırılmasına, tamamen performansa dayanan prim uygulamasına geçilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.**
- 9) **Toplu İş Sözleşmesinin 00.00.20\*\* tarihi itibariyle sona ermesi nedeniyle hem kurumun hem de personelin korunması adına tüm personelle bireysel iş sözleşmesi yapılmasına ve maaşlarda üst sınır belirlenmesinin doğru olacağı** düşünülmektedir. Ayrıca toplu iş sözleşmesinin ortadan kalkmasına rağmen geçerli hükümleri (iş yeri uygulaması) ve ortadan kalkan hükümlerinin sağlıklı değerlendirilmesi hukuk birimi tarafından yapılmıştır. Eski sözleşmede yer alan ve meslek birliği yapısına uygun olmayan (fabrika veya üretim tesisleri ya da büyük işletmeler için hazırlanmış) çok fazla kademeli pozisyon anlayışının kaldırılması ve sadece birim yetkilileri ve ekiplerinden oluşan yapıya geçilmesi, aynı pozisyonda çalışanlar arasında maaş farklılıklarında sadece kıdem nedeniyle standart uygulama kabul edilecek fiyat farklılıklarının bulunması ve bunun dışındaki çifte standartların giderilmesinin doğru olacağı düşünülmektedir.

X Yönetim Kurulu Başkanlığının 00.00.20\*\* tarih ve 111 sayılı toplantısının\*5 numaralı kararı ile “...00.00.20\*\* tarih ve 111/1 sayılı karar gereği, personel performans değerlendirme formları, birim sorumluları tarafından hazırlanan bölüm raporları, birim yetkilileri ile yapılan mülakatlar ve



yeninden yapılanma programı doğrultusunda Genel Sekreterlikçe alınan rapor ile 48942949.251.04/37280 sayılı Kültür ve Turizm Bakanlığı Telif Hakları Genel Müdürlüğü inceleme raporu birlikte değerlendirildi; bu iki raporda da belirtildiği üzere, personel maliyetlerinin X'in gelirlerinden ayrılan toplam genel sekreterlik payının %60'ını geçmesi ve bu durumun kurumun mali açıdan acze düşmesine sebep olması ve eser sahiplerinin mali haklarına zarar vermesi sebebi ile, a) Kurum çalışanlarından A.Y.,T.K.,Ş.L nin performans, davranış ve diğer hususlar da nazara alınarak İş Kanununun 18. Maddesi gereğince iş akitlerinin 00.00.20\*\* tarihine kadar kanuni hakları ödenerek feshine, b) Bununla ilgili idari, mali ve hukuki çalışmaları yürütmek üzere genel sekreterliğin yetkilendirilmesine oy birliği ile" kara verildiği tespit edilmiştir.

Yönetim Kurulu Başkanlığının 00.00.20\*\* tarihli kararı uyarınca da, davacının iş akdinin, 00.00.20\*\* tarihinde, kararda belirtilen gerekçelerle feshedildiği tespit edilmiştir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 30.06.2008 tarih, 2008/1280 Esas 2008/17982 Karar sayılı kararı ile "4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri kavramına yer verildiği halde, işletmesel karar kavramından söz edilmemiştir, İşveren amaç ve içeriğini belirlemekte serbest olduğu kararlar, yönetim hakkı kapsamında olabilir. Geniş anlamda işletme, işyeri ile ilgili ve işin düzenlenmesi konusunda, bu kapsamda işçinin iş sözleşmesinin feshi dahil olmak üzere işverenin aldığı her türlü kararlar, işletmesel karardır.

İşverenin, mevcut olan iş sayısını fiilen mevcut olan iş ihtiyacına uyumlaştırmak için açıkça ifade etmediği kararları, "gizli, örtülü" işletmesel karar olarak nitelendirmektedir. Bu tür durumlarda, işletmesel kararın mevcudiyeti, iş sözleşmesinin feshi için gösterilen sebepten çıkarılır. Bir başka anlatımla, böyle hallerde, İş Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca işletmesel gereklere dayalı feshin söz konusu olabilmesi için varlığı şart olan açıkça işletmesel kararın mevcudiyetinin yerine, bir nevi işverence açıklanan işletme dışı sebep ikame edilmektedir.

İşverenin işyerinde işçi sayısını azaltma yönünde kendini zorunlu görmesine yol açan durumun, onun tarafından daha önce alınan hatalı bir karara dayanması iş sözleşmesinin feshini İş Kanunu'nun 18. Maddesi anlamında geçersiz kılmaz, iş sözleşmesinin feshine yol açan işletmesel kararın yargı denetimine tabi olmaması, hatalı olarak alınan işletme kararları açısından da söz konusudur. Bir başka anlatımla, yargıç, işletmesel kararı denetleyemeyeceğinden onun hatalı olup olmadığını da denetleyemeyecek; dolayısıyla işletme kararının hatalı olduğu gerekçesi ile feshin geçersizliğine karar veremeyecektir.

İşletmenin, işyerinin ve işin gereklerinden kaynaklanan fesihle, yargısal denetim yapılabilmesi için mutlaka bir işletmesel karar gerekir. İş sözleşmesinin iş, işyeri veya işletme gereklerine dayalı olarak feshi, işletmesel kararın sonucu olarak gerçekleşmekte, fesih işlemi de işletmesel karar çerçevesinde değişen durumlara karşı işverene tepkisini oluşturmaktadır. Bu kararlar işletme ve işyeri içinden kaynaklanan nedenlerden dolayı alınabileceği gibi, işyeri dışından kaynaklanan nedenlerden dolayı da alınabilir. Bu nedenler, bir ya da birden fazla işçinin işyerinde çalışmaya devam etmesi gerekliliğini doğrudan veya dolaylı olarak ortadan kaldırıyorsa, dikkate alınmalıdır.

İşçinin işletmedeki işyerinin kaybına, iş ilişkisinin feshine yol açan işletme dışı sebepleri, piyasa olayları belirler. İşletmenin doğrudan doğruya etkisinin olmadığı bütün sebepler, işletme dışı sebeplerdir. Siparişlerdeki azalma, pazarlama güçlükleri, satış ve sürümde azalma, hammadde yokluğu, enerji sıkıntısı, kamu işyerlerinde devlet bütçesinden kaldırılması, meteorolojik sebepler işletme dışı sebeplere örnek gösterilebilir. İşletme dışı sebepler, işletme gereklerine dayanan fesih için, ancak, bu sebepler, işyerinde işgücü fazlasına neden olmuşsa, önem arz eder. İşveren, işletme dışı sebeplerin zorunlu kıldığı işletmesel süreçteki yapısal değişimi somut olarak ortaya koyarak bunun belirli çalışma yerlerinde azalmaya yol açtığını

göstermelidir. Bir başka anlatımla, işveren, fiili verileri, işçilerin karşı vakıalar ile itiraz edebileceği ve mahkemelerce denetlenebilmesine imkân sağlayacak şekilde somut ve ayrıntılı olarak ortaya koymalıdır. İşletme dışı sebeplerin doğrudan doğruya etkisinin olduğu durumlarda, fesih, ileri sürülen işletme dışı sebep fiilen mevcut olduğunda ve işçinin çalışmaya devam etme olanağını ortadan kaldırdığında İş Kanunu'nun 18. maddesi anlamında geçerli bir sebebe dayanır. İşletme dışı sebebin mevcut olup olmadığı ve bu sebeplerin işletmenin işgücü ihtiyacına doğrudan doğruya etkileri, mahkemelerce tamamen denetlenebilir. Mahkeme, işletme dışı sebebin işletmedeki iş miktarına etki edip etmediği, ediyorsa ölçüsünü ve bu suretle işletmedeki işçi sayısına etki edip etmediği; ediyorsa ne kadarına etki ettiğini tespit eder. İşveren, işletme dışı sebeplerin varlığına dayanırsa, gerekçe yönünden kendisini bağlar. Dolayısıyla, işveren, işe iade davasında, işletme dışı sebeplerin kendisi tarafından iddia edilen kapsam ve yoğunlukta fiilen mevcut olduğunu ispat etmek zorundadır. İşveren, işletme dışı sebeplerle işyerinde işçi sayısının azaltılması arasındaki bağlantıları ortaya koymalıdır. Yeniden yapılanma kararı (kurucu işveren kararı) işletme gereklerine dayanan fesihle sonuçlanırsa, işletme dışı sebepler, işçilerin işletmedeki işyerlerini kaybetmelerinin doğrudan değil; dolaylı sebebi olmuş olur. Bu durumda, iş sözleşmesinin feshini doğrudan sebebinin, yapısal karar ve tedbirler teşkil edecektir.

İşletme içi sebeplerden, işverenin, işletme yönetiminin esasını teşkil eden işletme politikasını gerçekleştirmek için, teknik, organizasyon ve ekonomik sahada aldığı bütün işletmesel tedbirler anlaşılmalıdır. Bu tedbirler aracılığıyla işveren, işletmenin organizasyon yapısı ve üretimle ilgili düzenleme yapma hakkını (yönetmelik karar alma hakkını) kullanmaktadır. Rasyonalizasyon tedbirleri (örneğin, safi hasıla yaratmayan faaliyetlerin elimine edilmesi için sürekli iyileştirme süreci), üretimin durdurulması veya üretimde değişiklik yapmak, masrafların kısılması, yeni çalışma, imalat ve üretim metotlarının uygulamaya sokulması veya değiştirilmesi, yeni bir pazarlama sisteminin uygulamaya sokulması; yarım gün çalışmayı tam gün çalışmaya dönüştürme, işlerin, işyerinin tam gün çalışılan yerlerinde mi yoksa kısmi süreli çalışılan yerlerde mi yapılacağına karar bağlanması, vardiya usulü çalışma sistemine geçme, çalışma sürelerinin azaltılması, çalışma sürecinde reorganizasyona giderek, çalışma yoğunluğunun artırılması, işyerinin verimsiz çalışması veya kazançta düşme, işyeri sahalarının veya bölümlerinin birleştirilmesi, üretimin bir kısmının yurt dışına kaydırılması, belirli faaliyetlerin başka firmalara (outsourcing) veya alt işverene aktarılması, işletmenin üretim kapasitesini düşürmek, işletme veya işyerini kapatmak ya da işletmenin bir bölümünü veya servisim kapatmak, kazanç maksimasyonu (kazancı azami hadde çıkartma), Lean-management'in veya grup çalışma sisteminin uygulamaya sokulması gibi organizasyona yönelik değişiklikler, işverenin işçi mevcudunu süresiz azaltma kararı, doktrin ve Alman yargı içtihatlarında işletme içi sebep olarak nitelendirilen işletmesel kararlara örnek olarak verilebilir. İşletme içi sebeplerden kaynaklanan fesihlerde, işverenin, hangi tedbirleri aldığını ve bu tedbirlerin iş sözleşmesi feshedilen işçinin işine nasıl etki ettiğini ortaya koymak zorundadır, işveren, işletme içi tedbirlerin, amaca uygunluğunu ve gerekliliğini gerekçelendirmek zorunda değildir. İşletme içi sebeplere dayanılarak yapılan fesihlerde, mahkemeler tarafından dikkate alınacak olan husus, işletmesel kararın fiilen uygulamaya geçirilip geçirilmediği ve feshi ihbar süresinin geçmesiyle birlikte, işçinin işyerinde çalışma imkânının ortadan kalkıp kalkmadığıdır. Bu bağlamda işveren, organizasyona yönelik veya teknik hangi tedbiri aldığını ve bu tedbirin uygulanmasıyla iş sözleşmesi feshedilen işçinin işine nasıl olumsuz yönde etki ettiğini açıkça ortaya koymalıdır.

İşletmesel karar söz konusu olduğunda, kararın yararlı ya da amaca uygun olup olmadığı yönünde bir inceleme yapılamaz. Kısaca işletmesel kararlar yerindelik denetimine tabi tutulamaz, işverenin serbestçe işletmesel karar alabilmesi ve bunun kural olarak yargı denetimi dışında tutulması şüphesiz bu kararların hukuk düzeni tarafından öngörülen sınırlar içinde kalınarak alınmış olmalarına bağlıdır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/2 maddesinde açıkça, feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü davalı işverene verilmiştir. İşveren ispat yükünü yerine getirirken, öncelikle feshin biçimsel koşullarına uyduğunu, daha sonra, içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli (veya haklı) olduğunu kanıtlayacaktır. Bu kapsamda,

**İşveren fesihle ilgili karar aldığı, bu kararın istihdam fazlası meydana getirdiğini, tutarlı şekilde uyguladığını ve feshin kaçınılmaz olduğunu ispatlamalıdır.**

*İşverenin, dayandığı fesih sebebinin geçerli (veya haklı) olduğunu uygun delillerle inandırıcı bir biçimde ortaya koyması, kanıt yükünü yerine getirmiş sayılması bakımından yeterlidir. Ancak bu durum, uyumsuzluğun çözümlenmesine yetmemektedir. Çünkü yasa koyucu işçiye başka bir olanak daha sunmuştur. Eğer işçi, feshin, işverenin dayandığı ve uygun kanıtlarla inandırıcı bir biçimde ortaya koyduğu sebebe değil, başka bir sebebe dayandığını iddia ederse, bu başka sebebi kendisi kanıtlamakla yükümlüdür. İşçinin işverenin savunmasında belirttiği neden dışında, iş sözleşmesinin örneğin sendikal nedenle, eşitlik ilkesine aykırı olarak, keza keyfi olarak feshedildiğini iddia ettiğinde, işçi bu iddiasını kanıtlamak zorundadır.*

**Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığı ileri sürüldüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında iş görme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihte keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi-feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır.**

*İşletmesel kararın amacı ve içeriğini belirlemekte özgür olan işveren, işletmesel kararı uygulamak için aldığı tedbirin feshi gerekli kıldığını, feshin geçerli nedeni olduğunu kanıtlamalıdır. İşletmesel kararın amacı ve içeriğini serbestçe belirleyen işveren, uygulamak için aldığı, geçerli neden teşkil eden ve ayrıca istihdam fazlası doğuran tedbire ilişkin kararı, sürekli ve kalıcı şekilde uygulamalıdır. İşveren işletme, işyeri ve işin gerekleri nedeni ile aldığı fesih kararında, işyerinde istihdam fazlalığı meydana geldiğini ve feshin kaçınılmazlığını kanıtlamak zorundadır, iş sözleşmesinin feshiyle takip edilen amaca uygun daha hafif somut belirli tedbirlerin mevcut olup olmadığının değerlendirilmesi, işverenin tekelinde değildir. Bir bakıma feshin kaçınılmaz olup olmadığı yönünde, işletmesel kararın gerekliliği de denetlenmelidir. Feshin kaçınılmazlığı ekonomik açıdan değil, teknik denetim kapsamında, bu kararın hukuka uygun olup olmadığı ve işçinin çalışma olanağını ortadan kaldırıp kaldırmadığı yönünde, kısaca feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde yapılmalıdır.*

*İş ilişkisinde işletmesel kararlar iş sözleşmesini fesheden işveren, Medeni Kanununun 2. maddesi uyarınca, yönetim yetkisi kapsamındaki bu hakkını kullanırken, keyfi davranmamalı, işletmesel kararı alırken dürüst olmalıdır. Keyfilik denetiminde işverenin keyfi davrandığını işçi iddia ettiğinden, genel ispat kuralı gereği, işçi bu durumu kanıtlamalıdır.” İctihadı benimsenmiştir.*

*İşletmeler yeniden yapılanma çalışmalarına genellikle küçülme stratejileri doğrultusunda başvurumaktadırlar. Yeniden yapılanma sonrasında işgücü fazlalığı çıkması durumunda işletme, işgücü fazlalığı kadar personelin iş sözleşmelerinin feshi yoluna gidebilir. **Yeniden yapılanmanın feshine yol açabilmesi için iş yokluğu veya azalmasına neden olması, bu zorunlu iş azalmasının sonucunda ortaya çıkan işgücü fazlalığının şüpheye mahal veremeyecek şekilde açıklanması gerekir.** Böyle bir fesih uygulamasında kabul edilen ölçüt, ortaya çıkan objektif nedenlerle işçinin yaptığı işe olan ihtiyacın ve çalışma olanağının ortadan kalkmış olmasıdır.*

**İşletmede gerçekleştirilen işlerin dağılımı, yoğunluğu ve gereken personel sayısı ve nitelikleri, iş azalması sonucunda da hangi kadrolarda fazlalık olduğu İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından yürütülen İş Analizi, İnsan Kaynakları Planlaması ve Çalışan Seçimi çalışmaları ile belirlenebilmektedir.**“Norm kadro” çalışması olarak da tanımlanabilecek bu çalışma neticesinde birimlere ve kişilere düşen işler ve yoğunluk değerleri belirlenebilmektedir. Buna göre çalışan seçimi de yapılabildiği gibi işletmede benzer pozisyonları belirlemek, buna bağlı olarak personel seçimi, ücret politikası gibi daha üst seviyede kararlar oluşturulabilmektedir. Çalışma neticesinde birimlere ve

kişilere düşen iş miktarları belirlenmekte, personelin gerçekleştirdiği kişi başına üretilen veya raporlanabilen ürün/hizmet miktarı ile şirket cirosu, birim cirosu, çalışma alanının büyüklüğü, müşteri sayısı vb. değerler ile personel sayısı arasındaki oranlar belirlenmekte, iş yokluğu ya da azalması bu şekilde tespit edilebilmektedir. Süreç analizi çalışmalarının, çalışana ve bölümüne yönelik; iş-aktivite sayı ve süreleri ve birimdeki personel sayısının fazla/az olduğunu ispatlamayada faydası bulunmaktadır. **Bunun için işletmede görevlerin sağlıklı olarak tanımlanması, iş/süreç analizi verilerinin toplanarak personelin gerçekleştirdiği çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen nitel ya da nicel faydaların ve bu faydanın zaman içinde nasıl bir değişim gösterdiğinin, personelin performansının ve sağladığı faydanın ne kadar değiştiğinin belirlenmeye çalışılması gerekir.**

**Böyle bir fesih uygulamasında kabul edilen ölçüt, ortaya çıkan objektif nedenlerle işçinin yaptığı işe olan ihtiyacın ve çalışma olanağının ortadan kalkmış olmasıdır. Bu durumda da işverenin fesih dışında iş sözleşmesinin devamını sağlayacak başka yöntemler araştırması, feshin son çare olduğu ilkesini göz önünde bulundurması gerekir.**

Bu kapsamda;

-İşçinin çalıştığı birim kapatılmış ise de ölçülülük ilkesi kapsamında; İşletme içinde işten çıkmak isteyenlere –gönüllülere-, işletme ihtiyaçları da gözetilerek öncelik verilmesi,

-Kötü niyet uygulamalarından kaçınmak koşulu ile iş görmeye devam edilen diğer bölümlerdeki; işe yeni girmiş genç personel veya performansı düşük olan personel veya devamsızlığı bulunan veya emeklilik hakkını elde etmiş personel gibi işletme çalışanlarına daha az rahatsızlık verecek şekilde bir seçim kriteri kabul edilerek, personel sayısında bu şekilde tasarrufa gidilerek sonucunda oluşacak açık kadrolara bölümü kapanmış tecrübeli personelin transferinin sağlanması,

-Yeniden yapılanma çalışmaları neticesinde bazı bölümlerde işgücü fazlalığı, bazı bölümlerde de işgücü eksikliği birlikte tespit edilebileceğinden, çalışanın eğitim ve tecrübesine uygun başka bir görev ya da birimde çalıştırılması, bu amaçla eğitime tabi tutulması,

-Personelin iş sözleşmesinde ve çalışma koşullarında esaslı değişiklik yapılarak mevcut görev ve unvanına göre daha az elverişli koşullarda ve düşük bir pozisyonda yeni bir görev verilmesi,

-Çalışanın meslek içi eğitime tabi tutularak niteliklerinin artırılması yoluyla yeni pozisyonlarda çalıştırılması,

-İşverenin, işletmeye dahil işyerlerinden birini kapattığında, işçinin faaliyetini sürdüren işyerlerinde çalıştırılmasının mümkün olup olmadığını araştırması gerekeceğinden; çalışanın, işletmenin aynı işkolunda varsa bağlı olduğu diğer grup şirketlerinde de değerlendirilmesi, bağlı grup yönetimi ile bu yönde yazışmalar yapılarak sorunun çözümüne katkı sağlanmasının istenmesi, vb. çareler öncelikle değerlendirilmelidir.

Dosya kapsamından, davalı işveren X'in gelirlerinin giderlerini karşılayamaması sebebiyle, aciz nedeniyle kendiliğinden fesih olma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı, Bakanlık müfettişlerinin incelemeleri ve Bakanlığın onay yazıları ile alınan tedbirler ve tasarruflarla, her geçen yıl, gelirlerinin giderlerini karşılar hale getirildiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, davalı işverenin faaliyet giderlerinin, 20\*\* yılındaki dağılımına bakıldığında; en yüksek payın %61 ile personel giderlerine ait olduğunun görüldüğü, bir başka deyişle faaliyet giderlerinin 2/3'ünün personel masraflarından oluştuğu belirtilmektedir.

Bununla beraber, personel giderlerinin azaltılması için önerilen önlemler;

- ✓ Davalının 52'si merkez olmak üzere toplam 54 personel istihdam ettiği, bu personelin nitelik ve nicelik ile ilgili kapsamlı bir değerlendirmeye gerek olmasa da çalışanların muvafakatini de almak kaydı ile davalının içinde bulunduğu mali kriz aşılincaya kadar personel ücretlerine artış yapılmaması, hatta belli miktarda indirim yapılması hususlarının personelin bağlı bulunduğu sendika ile müzakere edilmesinin yerinde olacağı,
- ✓ Davalının personel giderlerinin mutlaka azaltılması gerektiği, bu amaçla iş ve işlem akışı şemaları tanımlanarak süreçlerin kontrol edilip iyileştirilmesi suretiyle toplam kalite yönetiminin sağlanması, verimliliğin artırılması ve bu yolla istihdam edilen personel sayısında tasarrufa gidilmesi
- ✓ Yeni personel istihdamının durdurulması, toplu sözleşmede gündeme alınarak, personele ikramiye ödenmesi uygulamasından vazgeçilmesi, yıllık ücret artışlarının, personeli mağdur duruma düşürmeyecek hakkaniyette mümkün olan en az oranda gerçekleştirilmesi,
  - Getiri personel maliyetinin üzerinde olan birimlerde maaşlar ve personel sayıları gelir gider dengesine uygun olarak revize edilmesi,
  - İhtiyaç fazlası personel tespit edilerek gerekli düzenlemelerin yapılması,
  - Davalı X şubelerinin durumunun maliyet ve kuruma getirdiği fayda durumuna göre yeniden değerlendirilmesi,
  - Personele verilen ikramiyeler değerlendirilerek davalı X lehine yeniden düzenlenmesi,
  - Personelin sosyal haklarına ilişkin ödemeler gözden geçirilerek kurum lehine yeniden düzenlenmesi,

şeklinde sıralanmıştır.

Bu hususta hazırlanan X PROFESYONEL KADRO YENİDEN YAPILANMA PROJESİ ile de,

- ✓ Davalının ve birimlerin verimlilik adına günün koşullarına adaptasyonu için davalı çalışanlarının bireysel değerlendirmelerinin (performans, verimlilik, katkı vb...) yapılabilmesi için konusunda uzman kuruluşlardan destek alınması,
- ✓ Mali tablodaki zarar ortadan kaldırılincaya kadar davalı kasasından otomatik prim ve diğer extra (ödenek, yakacak yardımı vs...) uygulamasının kaldırılmasının, tamamen performansa dayanan prim uygulamasına geçilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

**Ne var ki, davalının maddi durumunun iyileştirilmesi için yapılan önerilerin yerine getirilip getirilmediği, davalı tarafından hazırlanan yeniden yapılandırma projesi kapsamında, çalışanların bireysel değerlendirmeleri, prim ve diğer ödemelerinin kaldırıldığına dair herhangi bir delil sunulmamıştır. Bununla beraber, yeniden yapılandırma projesi kapsamında önerilen çalışmalar yapılmadan, Yönetim Kurulu Kararı ile davacının iş akdinin feshedildiği görülmektedir.**

Davacının işten ayrılış kodunun 22 (Diğer nedenler) olarak seçildiği tespit edilmiştir. Kural olarak, davalı işveren, işten ayrılış kodu ile bağlı bulunmaktadır ve davalının, işten ayrılış kodu olarak 4 (Belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı neden bildirilmeden feshi) olarak bildirimde bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Davalı işveren tarafından, gerekli çalışmanın yapılmaması, önerilere uyulmaması, çalışanların bireysel değerlendirmeleri yapılmadan doğrudan iş akdinin feshi yoluna başvurulması ile davalının işletmesel kararının tutarsız, ölçsüz ve keyfi olduğu izlenimi edinilmiştir.**

Bu sebeple, dosya kapsamı birlikte değerlendirildiğinde, takdiri Sayın Mahkemeye ait olmak üzere, iş akdi feshinin geçerli nedenlere dayandığı konusunda **ispat külfeti kendisinde olan davalı işverenin, geçerli nedenlerin varlığını kanıtlamadığı kanaatine ulaşılmıştır.**

## 5) SONUÇ

Dosyada bulunan delillerin takdir ve değerlendirilmesi Sayın Mahkemeye ait olmak üzere,

- Davacının iş güvencesi kapsamında olduğuna,
- Davanın süresinde açıldığına,
- İş akdinin feshinin **geçerli nedenlere dayandırılmadığına**

dair görüş ve kanaatimi içerir raporumu saygıyla sunarım.00.00.20\*\*

Bilirkişi  
SMMM Türkan Yılmaz