

2023 YILINDA İLK SAN



ARAŞTIRMA DİZİSİ: 37 / AĞUSTOS 2024

2023 YILINDA
İLKSAN



EBSAM STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ

ARAŞTIRMA DİZİSİ: 37 / Ağustos 2024

Sahibi : Eğitim-Bir-Sen Adına
Ali YALÇIN
Genel Başkan

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü : Muammer KARAMAN
Genel Başkan Yardımcısı

Yayın Kurulu : Talat YAVUZ
Mesut ÖNER
Abdülaziz AYDIN
Muammer KARAMAN
Ramazan ÇAKIRCI
Ali DENİZ

Grafik Tasarım : Selim Aytekin

Adres : Zübeyde Hanım Mahallesi
Sebze Bahçeleri Caddesi
No: 86 Kat: 14-15-16
Altındağ-Ankara/TÜRKİYE

Tel : (0312) 231 23 06
Faks : (0312) 230 65 28
Web Sitesi : www.ebs.org.tr
E-posta : ebs@ebs.org.tr

Eğitim-Bir-Sen'in ücretsiz yayınıdır. Para ile satılmaz.

İÇİNDEKİLER

Şekil ve Tablo Listesi	4
Kısaltmalar Listesi	5
Özet	7
1. Giriş	11
2. Üye Aidatları Artış Oranı	16
3. TÜFE Artış Oranı	18
4. BES Getiri Oranları	21
5. İLKSAN'da Etik Dışı İcraatlar	28
Nepotizm - Akraba Kayırmacılığı	31
Patronaj - Siyasal Kayırmacılık	39
Liyakat - Yeterlilik, Göreve Uygunluk	42
Muhasebe - Dürüstlük, Güvenirlik	46
Denetim - İLKSAN Denetleme Kurulu	49
6. Sonuç	58
7. Kaynakça	61

Şekil ve Tablo Listesi

Şekil 1.	Üye aidatları artış oranının varlıklardaki büyüme ile mukayesesi	17
Şekil 2.	TÜİK/TÜFE enflasyon oranı ile Sandığın yıllık büyümesi	19
Şekil 3.	BES fonlarının yıllık getirileri ile Sandığın yıllık büyümesi	22
Tablo 1.	İLK SAN'ın dezavantajlarına karşın BES'in avantajları	25
Tablo 2.	İLK SAN'da akraba kayırmacılığı (nepotizm) örnekleri	34
Tablo 3.	İLK SAN'da KPSS'siz ve duyurusuz işe alınan personel	37
Tablo 4.	İLK SAN'da kanunsuz çalıştırılan emekli personel	39
Tablo 5.	İLK SAN'da gayrimenkullere gerçek dışı değer biçilmesi	47

Kısaltmalar Listesi

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BEFAS	Bireysel Emeklilik Fon Alım Satım Platformu
BES	Bireysel Emeklilik Sistemi
BM	Birleşmiş Milletler
EGM	Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş.
EĞİTİM-BİR-SEN	Eğitimciler Birliği Sendikası
İLK SAN	İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı
İSKİ	İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
OKS	Otomatik Katılım Sistemi
OYAK	Ordu Yardımlaşma Kurumu
POLSAN	Polis Bakım ve Yardım Sandığı
SEDDK	Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TAKASBANK	İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK	Türk Ceza Kanunu
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TEFAS	Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
VHKİ	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Özet

- İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN) 2023 yılı mali tabloları, Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) artış oranları, üye aidatları artış oranları ve Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) fonları getiri oranları üzerinden yapılan mukayese neticesinde kurumun yıllık zararının ortalama **2 milyar TL** olduğu anlaşılmıştır. Sandığın son beş yılına ait verilerde de kronik zarar hali devam etmektedir. İLKSAN yerinde saymamakta, daha kötüsü geri geri gitmekte ve varlıklarının değeri enflasyon karşısında günden güne erimektedir. Sandıkta seçimle gelen yöneticilerin birkaç yıl öncesine kadar dillerinden düşürmedikleri aforizmalardan olan “İLKSAN Altın çağını yaşıyor.” ve “Sandıkta hayat var.” gibi hamaset yüklü büyük yalanlar da artık söylenemiyor. Muhtemelen kendileri de bu safsatalara kimsenin inanmadığını ve yolun sonuna geldiğini görüyorlar.
- İLKSAN'ın 28 yıldır kurtulamadığı iki büyük talihsizliği vardır. Birincisi Sandığın 1996'dan bu yana kesintisiz olarak ve siyasi manipülasyon ustası bir klik tarafından esir alınmış olmasıdır. İkincisi ise İLKSAN Ana Statüsünün şart koştuğu; ekonomi, maliye, hukuk, işletme, kamu yönetimi, bankacılık ve denetim alanlarında ihtisas sahibi kişilerin Sandığın karar organlarından bilinçli bir şekilde uzak tutulmasıdır. Sandık, **ekonomi** ve **finans** alanında ihtisas sahibi olmayan; makro ekonomi, finansal verimlilik, finansal analiz, risk yönetimi, portföy yönetimi, fon yönetimi gibi alanlarda piyasa bilgisi ve deneyimi olmayan kişilere emanet edilmiştir. Onlarca yıldır İLKSAN yönetim ve denetleme kurulu üyeliği yapmış kişiler ile Sandık genel müdürlerinden hiçbirisi kariyerlerinin

herhangi bir aşamasında yukarıda sayılan alanlarda çalışmadıkları gibi sayılan ekonomik kavramların ne anlama geldiği hususunda herhangi bir kanaate sahip değildirler. Yönetim ve denetleme kurulu üyeleri, mesleki kariyerlerinin Ana Statüdeki şartları taşımadığını bildiklerinden www.ilksan.gov.tr adresine isimlerini ve öz geçmişlerini yerleştirme cesaretini gösterememektedirler. Öz geçmişlerin gizlenmesi uygulamasına ilk defa tanık olunmaktadır.

- İLKSAN Ana Statüsüne göre “Sandık varlıklarının korunması” hususunda idari ve cezai sorumluluğu bulunan İLKSAN **Denetleme Kurulunun** üç üyesinin oy birliğiyle hazırlayıp imzaladıkları 2023 yılı denetim raporunda Sandık yönetimini “başarılı” bulmuşlardır. Denetim etiğine göre tarafsız, bağımsız, objektif ve dürüst olmak zorunda olan Denetleme Kurulu; bu davranışıyla Sandıktaki mevcut tablonun sorumlularını, yanlış varsayımlarla yanlış işler yapmakta ısrar edenleri, kamuoyunu yanıltmada mahir dezenformasyon mimarlarını, ahlaki ilkeleri çiğnemedi birbiriyle yarışan yöneticileri, sistematik olarak üyelerin birikimlerini eritenleri, şeffaflık yerine kapalılığı esas alarak Sandığı kör kuyuya düşürenleri alkışlamayı tercih ederek **kötülüklere** ve **kanunsuzluklara** ortak olmuştur. Üç çalışanından en az birisi İLKSAN’a üye olan Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ise Sandık Ana Statüsünün kendisine yüklemiş olduğu görevleri yerine getirmemekte; günden güne batan Sandığı ve idarecilerini seyretmektedir. Evi camdan olanın taştan korkması misali hukuk dışı uygulamaların altına imza atan İLKSAN yöneticileri, 2008 yılından bu yana Sandığı MEB denetiminden kaçırmakta, hazırlatılan sözde denetim raporlarıyla da üyeleri yanıltmaya devam etmektedirler. Kamu kurumu olması hasebiyle İLKSAN, Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve bu kanuna dayalı çıkarılan Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelikte yer alan: “Kesinleşen faaliyet ve denetim raporları uygun vasıtalarla kamuoyunun incelemesine açık hale getirilir.” hükmünün muhatabı konumundadır. Ancak Sandığa ait faaliyet raporları ve de denetleme raporları hâlâ kamuoyu ile paylaşılmamakta, şeffaflık yerine gizlilik esas alınmaktadır. Sandığın içine düşürüldüğü kör kuyudan çıkarılması günden güne güçleşmektedir.
- İLKSAN güneşe tutulmuş buz misali her gün erimekte, kurum için **alarm zilleri** çalmaktadır. Varlıklarda yaşanan büyüme her yıl TÜFE oranlarının altında kalmaktadır. Varlıklarda yaşanan enflasyon kaynaklı nominal artışlar reel olmaktan uzaktır. İLKSAN, üyelerden her ay maaşlarının %2’si kadar bir meblağı (aidat) zorla toplamakta ancak 2023 yılında 1 milyar TL’yi aşan bu devasa kaynağı etkili ve verimli kullanmamaktadır. 295 bin üyeden emekliliği hak

edenlerin sayısı 223.944 kişidir. 2023 yılında Sandıktan ayrılan 8 bin 779 üyeye yaklaşık 900 milyon TL emekli yardımı ödenmiştir. Emekliliği hak eden 223 bin üyeye Sandığın ödemek zorunda kalacağı muhtemel emekli yardımı miktarı 2024 yılı Mayıs ayı verileriyle **30 milyar TL**'yi aşmaktadır (223.000*150.000 TL). Henüz emekliliği hak etmeyen yani on yılın altında (120 ay) aidat ödemiş olan 72 bin üye bu hesaba dâhil değildir. Ayrıca hizmet süreleri 30 yılın üstünde olan ve kısa dönemde emekli olma ihtimali yüksek olan üyelerin sayısı ise 42.773'tür. Önümüzdeki yıllarda emekli olan üyelerin sayısındaki artış 2023 yılındaki yoğunlukta olursa ve atanan öğretmen sayısında azalma devam ederse İLKSAN, portföyünde bulunan Pendik, Akbük, Burhaniye vb. gibi arsaları kademeli olarak satmak zorunda kalacaktır. Aksi takdirde aktüeryal dengesi bozulmuş, ağır çekimde batan Sandık, emekli yardımlarını ödeyemez duruma düşme riski ile karşı karşıya kalacaktır. Ayrıca 2023 yılında İLKSAN'ın yedi tane portföy yönetim şirketinde bulunan yarım milyar TL değerindeki yatırım kaleminin tamamı Sandığın bankalardaki vadeli mevduat hesaplarına aktarılmıştır. İlk defa 2006 yılında başlatılan bu uygulamanın son bulması hadisesi Sandık yönetimi tarafından üyelere ve kamuoyundan gizlenmektedir. Fikir vermesi yönüyle tek bir parametrede İLKSAN-OYAK karşılaştırması yapmakta yarar vardır: 2005-2023 yılları arasında; Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) 196 kat büyüyerek 4,3 milyar TL olan varlıklarının değerini toplamda 842 milyar TL'ye ulaştırmıştır. Aynı zaman diliminde İLKSAN 243 milyon TL olan varlıklarını ancak 5,7 milyar TL'ye çıkarabilmiştir. İLKSAN 2005 yılında OYAK'ın %5,7'si kadar bir büyüklüğe sahipken 2023 yılında daha da küçülerek OYAK'ın ancak %0,7'si kadar kalabilmiştir. Erime son hızla devam etmektedir. Mevcut mali yapısı ve işlevsizliği ile İLKSAN, öğretmenlerin sırtında taşımak zorunda kaldığı bir kamburdur; ömrünü ve misyonunu tamamlamış, zamanın dışında kalmış, gerçek olamayacak kadar arkeolojik bir müesseseye dönüşmüştür. Emekli olan üyelere yapılan emekli yardımının tutarı Mayıs 2024 itibarıyla 150 bin TL'dir. Bu paranın herhangi bir derde deva, sadra şifa olmak gibi bir fonksiyonu bulunmamaktadır. İLKSAN'ın üyelerine ödediği emekli yardımı ile 10 metrekarelik tekerlekli küçük bir ev (tiny house) dahi almanın imkânı yoktur. Bu parayla en ucuzundan dört tekerlekli bir araba da alınamamaktadır. O halde "İLKSAN ne işe yarar?" ya da "Kimlerin işine yarar?" sorusu sorulmalıdır.

- İLKSAN'da yıllardır **nepotizm** (akraba kayırmacılığı), **patronaj** (siyasal kayırmacılık) yapılmakta, **liyakatsizlik** (yetersizlerin uygun olmayan görevlere getirilmesi) kendisine yaşam alanı bulmaktadır. Tüm bunlar yetmezmiş gibi İLKSAN'a ait muhasebe kayıtları ve bilançolarında da **muhasebe hileleri**

korkusuzca yapılmaktadır. Muhasebe mesleğinin etik kodlarından olan dürüstlük, güvenilirlik, sorumluluk, bağımsızlık, kamu yararı ve tarafsızlık ilke ve değerleri fütursuzca çiğnemektedir. Mesela Sandığa ait menkul ve gayrimenkullerin bilanço değerleri onlarca yıldır düşük gösterilmektedir. Yıllık faaliyet raporlarında sunulan bilançolarda kuruma ait menkul ve gayrimenkuller, güncel değerleri yerine alındığı günkü değerleri ile gösterilmekte, bilinçli ve kasıtlı olarak yeniden değerlendirilmemektedir. Sandık yönetimi bu tutumunu “Sandığın yararı” gerekçesine bağlamaktadır. Gayri ahlaki tüm icraatlarının haklı, doğru, iyi, ölçülü, zararsız ve adil olduğunu değerlendirmektedir. Yozlaşmaya geçiş izni veren bu tür ahlak dışı fiiller yüzünden takdir yetkisi kötüye kullanılmakta, yanlışlıklar, kötülükler rasyonelleştirilmekte, mantığa büründürülmektedir. Hâlbuki İLKSAN, kamu kurumu olması hasebiyle Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte sayılan tüm etik ilkelere uymakla mükelleftir ve de “Ahlaken yanlış olan, yararlı olduğunu düşündüğün şeyi elde etsen bile, asla yararlı olamaz. Ahlaken yanlış olan bir şeyin yararlı olduğunu düşünmek tam bir felakettir.” sözünün muhatabıdır.

1. Giriş

Birleşmiş Milletler (BM) İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 25/1 maddesine göre göre; her şahsın, gerek kendisi gerekse ailesi için yiyecek, giyim, mesken, tıbbi bakım, gerekli sosyal hizmetler dâhil olmak üzere sağlığı ve refahını temin edecek uygun bir hayat seviyesine ve işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, ihtiyarlık veya geçim imkânlarından iradesi dışında mahrum bırakacak diğer hallerde sosyal güvenlik hakkı vardır.¹ Sosyal güvenlik sayesinde insanoğlu kendisini fakir olmaktan, hastalıktan, kazadan veya benzeri risklerden muhafaza etmek amacıyla değişik yöntemler geliştirmiştir. Ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri, kendi sosyal ve ekonomik durumlarına göre farklılıklar göstermektedir. Genel anlamda ülkeler üç kademeli sosyal güvenlik sistemlerine sahiptir. Bunlar kamu emeklilik, tamamlayıcı mesleki emeklilik ve bireysel emeklilik sistemleridir. Birinci kademe sistemlere katılım zorunlu iken ikinci ve üçüncü kademe emeklilik sistemlerine katılım gönüllüdür. Birinci kademe emeklilik sistemleri kamu tarafından yönetilirken, ikinci ve üçüncü kademeler genellikle bu maksatla kurulmuş şirketlerce yürütülmektedir.^{2,3}

Birinci Kademe: Devlet tarafından sağlanır ve sosyal güvenlik sisteminin temelini oluşturur. Çalışanların maaşlarından veya ücretlerinden yapılan aylık prim ödemeleriyle kaynak ortaya çıkar. Belli bir süre prim ödeme ve belli bir yaşa ulaşma şartına bağlı olarak emeklilik dönemi maaş ödemesi, maluliyet ve ölüm yardımları,

1 OHCHR, *İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi*. BM İnsan Hakları Yüksek Komiserliği, https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/trk.pdf

2 Serkan Ahmet Karabacak, *Bireysel Emeklilik Sistemi, Finansal Açıdan Değerlendirilmesi ve OYAK Modeli Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2015

3 Ümit Ercan, *Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: OYAK Örnek Olayı*, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2016

yaşam boyu sağlık ödemesi gibi hakları sağlar. **İkinci Kademe:** Amacı birinci basamak emeklilik sistemlerini desteklemek, bu sistemlerin eksiklerini tamamlamaktır. Genellikle fonlama sistemi ile çalışmaktadır. Çalışanlara ilave olarak işverenlerce de finanse edilebilirler. Söz konusu programlar, gelirin zamanlar arası transferine imkân sağlayarak yaşlılık döneminde ek gelir sunması, mesleki emeklilik fonlarının sermaye piyasalarını geliştirmesi ve mesleki dayanışmanın sağlanması gibi işlevlere sahiptir. İkinci kademe emeklilik sistemleri gelişmiş Batı ülkelerinde yaygındır. Örneğin Hollanda'da nüfusun %76'sı, İngiltere'de %66'sı ve Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde %47,5'i mesleki veya iş yeri emeklilik sistemine dâhildir. İsviçre, İtalya, Norveç ve Avusturya'da işverenlerin çalışanları için ikinci kademe emeklilik sistemi oluşturması zorunludur. Hollanda, İsveç ve Fransa'da, zorunluluk toplu iş sözleşmeleri gereğidir. Kanada, Almanya, İspanya ve ABD için işverenin isteğine bırakılmıştır. **Üçüncü Kademe:** Çalışanların tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturduğu ve Devlet tarafından teşvik maksatlı olarak desteklenen tümüyle özel sektör tarafından işletilen emeklilik ve sigorta sistemleridir. Hayat sigortası veya bireysel emeklilik gibi isimlerle anılmaktadırlar. Belli bir süre (ortalama en az on yıl) prim ödemesine bağlı olarak gerçekleşir. Kişilere çalışma hayatları boyunca düzenli olarak tasarruf yapma olanağı sunarak bu tasarrufların yatırıma yönlendirilmesi sağlanmaktadır.^{4,5} İLK SAN, yukarıda sayılan sosyal güvenlik kademelerinin hiçbirine uymamaktadır. Zamanın dışında kalmış iptidai modeliyle tamamlayıcı (munzam) mesleki emeklilik veya Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) kapsamında değerlendirilme imkânı kalmamıştır.

İLK SAN, 31.12.2023 tarihi itibarıyla 295 bin 963 üyeye sahiptir. Sandık üyelerinin maaşlarından her ay emekli keseneğine esas olan matrahın %2'si tutarında mutemetliklerce aidat kesilmekte ve muhatap banka kanalıyla da Sandık hesaplarına otomatik aktarılmaktadır. 4357 sayılı Kanunun 11'inci maddesinde sayılan;⁶

Sınıf öğretmenleri, aday/stajyer/sınıf öğretmenleri, özel eğitim öğretmenleri, eğitim müfettişleri ve müfettiş yardımcıları, il/ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan; millî eğitim müdürleri, millî eğitim müdür yardımcıları, millî eğitim şube müdürü, şef, memur, teknisyen, tekniker, hemşire, uzman, araştırmacı, avukat, mühendis

4 Serdar Yolyapan, *657 Sayılı Yasaya Tabi Devlet Memurlarının Emekliliği Üzerine Yardım Sandıklarının Etkisi: İLK SAN Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2017

5 Mustafa Kamil Yıldız, *Sosyal Yardım Sandıklarında Muhasebe Sistemi ve İLK SAN Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2018

6 4357 sayılı Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler için Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı ile Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun. T.C. Resmî Gazete. 19.01.1943/5308

ve mimarlar ile sivil savunma uzmanları (Yardımcı hizmetler sınıfında olanlar hariç), Sandık işlerinde çalışanlar, Sandık üyesi iken 01.06.2012 tarihinden sonra Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde olmak kaydı ile üyelik kapsamı dışında başka bir göreve atanarlardan üyeliklerini sürdürmek isteyenler Sandığın doğal üyeleridir.

Sandığın 81 yıllık mazisinde 1993 senesi en travmatik yıl olmuştur. Tercüman Gazetesi'nin sahibi Kemal Ilıcak'ın, İstanbul Pendik'te bulunan 6 bin 300 dönüm arazisinin 120 milyar liraya alınıp 346 milyar liraya İLKSAN'a satılması şeklinde özetlenebilecek hadise için MEB, Sedat Çolak'ın sahibi olduğu AY-BA şirketine arazinin bedelinin ödenmesi amacıyla İLKSAN'a o tarihte 300 milyar TL ödenek aktarmıştır. Yaşanan büyük yolsuzluk skandalının basına yansımalarının ardından Sandığın yönetim ve denetleme kurulu üyeleri görevden alınmış, sorumlulardan kimisi tutuklanmış, kimisi de hüküm giymiştir.⁷ Yaşanılan bu kriminal tecrübenin ardından Sandık kayyuma devredilmiştir. 1993-1996 yılları arası İLKSAN'ı yöneten kayyum heyeti, mevcut sorunları halının altına süpürmekle yetinmiştir. Kayyum yönetiminin, sistemin işleyişine dair kritik önemde herhangi bir icraat gerçekleştirmediği, daha güçlü ve kaliteli bir Sandık inşa etmek, köklü çözümlerle kurumsal bir yapı ortaya koymak, mevcut statükoyu kırmak ve kurumun geleceği ile ilgili doğru bir vizyon oluşturmak için gerekli eforu sarf edemediği ve ihtiyaç duyulan yasal, yapısal ve kurumsal düzenlemeleri yapamadığı anlaşılmaktadır.

Kayyum heyeti, 1996 yılında yerini seçimle gelen yönetime bırakmıştır. Yeni yönetim, tıpkı kayyum gibi Sandığın yeniden yapılanması için herhangi bir aksiyonda bulunmamış durumu izlemekle yetinmiştir. 2006 yılında dönemin İLKSAN Yönetim Kurulu, Tangram Yönetim Danışmanlık A.Ş. isimli şirketten Sandığın yapısal sorunlarını çözmek üzere yeniden yapılandırma hizmeti talep etmiştir. Bahse konu şirket, üç aylık bir çalışmanın sonunda hazırladığı "İLKSAN Organizasyonel İyileştirme Projesi" adlı raporunu Sandık yönetimine sunmuştur. Bu raporun bir dış denetim raporu veya aktüeryal rapor olmadığı; İLKSAN'ın yönetsel yapısı, kurumsal stratejisi, kurum içi uygulamaları, kurum kültürü, birimler arası iş akışları, yeni teşkilat yapısı gibi çok sayıda parametreyi ve öneriyi kapsayan bir sistem raporu olduğu bilinmektedir. Kayyum yönetiminin üstünden 10 yıl geçtikten sonra Sandığın, ilk defa dış bir gözle incelenmesine bu raporun vesile olduğunu söylemek mümkündür. Yazıldığı 2006 yılından bugüne sürekli tartışılan, gizlenen, kamuoyu ile paylaşılmayan ve özellikle o günün Sandık çalışanlarının duygusal tepkisiyle karşılaşan raporda; İLKSAN'da

⁷ Cumhuriyet e-gazete, *İLKSAN Yolsuzluğuyla İlgili 20 Kişi Yargılanacak*, 13 Ekim 1993. <https://egazete.cumhuriyet.com.tr/katalog/192/1993/10/13/3>

istihdam fazlasının bulunduğu, yönetim tarzının zamanın gerisine düştüğü ve kurumun kendisini güncellememesi halinde zarar etmeye devam edeceği gibi hususlar, daha önce duyulmaya alışık olunmayan bir tonda ifade edilmiştir. Bununla birlikte hakkın teslimi anlamına gelen ve İLKSAN 2011 ve 2012 yılı faaliyet raporlarında yer alan konuyla ilgili aşağıdaki tespitlere bakıldığında : “Tangram Yönetim Danışmanlık A.Ş.’nin: Kurumsal, malî ve hukuki yeniden yapılanma alanlarında çalışan uzman bir şirket olduğu ve bu şirketin tespit ve önerilerinden de kurum yetkililerinin yararlandığı ve kurumsallaşma alanında önemli mesafeler alındığı; söz konusu raporda belirtilen birçok eksikliğin tamamlanarak önerilerin yerine getirildiğinin görüldüğü (...); geçmiş yıllarda Tangram firması tarafından düzenlenen raporda belirtilen emekli olan personelin yerine lisans mezunu liyakatli Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) puanına göre personel alımlarının gerçekleştirildiği (...)”^{8,9} gibi dikkat çekici tespitlerin olduğu görülmektedir.

İLKSAN, bahse konu raporun üzerinden geçen 18 yılın ardından hâlâ aynı sorunlarla boğuşmaktadır. Bugün İLKSAN varoluş sorunu yaşıyorsa, “ne deve ne kuş” sözüne muhatap oluyorsa, değişime ve yeniliğe karşı direniş sergiliyorsa ve de sürekli zarardaysa kayyum yönetiminde bugüne bir arpa boyu yol alınmamasından kaynaklanmaktadır. Geride kalan yıllar, tüm hamasi söylemelere ve nutuklara rağmen boşa geçmiş demektir. İLKSAN, Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT)’nün tasfiye edilmeden önceki verimsizlik, piyasa gerçekliğinden kopmuşluk ve yoğun siyasallaşma tuzağının tam içine düşmüş, ülkenin bir takım kronik ve bürokratik hastalıklarına da bünyesine almış bir eski zaman müessesesidir. 5,7 milyar TL’lik mevcut varlığı, en az 30 milyar TL açığı/zararı ile İLKSAN’ın en zayıf yanı esasında; 28 yıldan bu yana Sandığı yönetenlerin en ufak eleştiriye dahi tahammül edememesi, değişime ve yeniliğe kendini kapatması, gerçeklerin ifade edildiği farklı fikirlerden yararlanamaması, Sandığı başarısız ve yetersiz bulanlara, kurumun daha iyi olması gerektiğini savunanlara karşı acımasız olması, kamu yararını, üye menfaatini ve tarafsızlığını muhafaza etmemesidir. Kısacası İLKSAN’da üyelerin menfaatini önceleyen olgunluk ve eğitimciye yakışan vakar sergilenmemektedir. Kendileri gibi düşünmeyenleri boğmaya çalışmak zayıflığın eseridir. Güçsüz mali varlığı, yanlış varsayımlarla yanlış işler yapmaktaki ısrarı yüzünden İLKSAN, en başta öğretmenlik mesleğinin imajına ve MEB’in kurumsal itibarına zarar vermeye devam etmektedir. Bu eleştirilerin

8 İLKSAN, 2012 Faaliyet Raporu, 7. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 27-28 Nisan 2013, s. 153

9 İLKSAN, 2011 Faaliyet Raporu. 6. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya. 7-8 Nisan 2012, s. 133

haklı olup olmadığını ölçmek için her yıl Nisan veya Mayıs ayında düzenlenen ve Türkiye'nin 81 vilayetinden gelen Sandık temsilcilerinin katılım gösterdiği İLK SAN Genel Kurullarını izlemek yeterli olacaktır. Genel Kurulda eğitimcilere yakışmayan tavırlar, dinleme kültürüne yabancı kişilerin kürsüdeki konuşmacıya sataşması ve bazen şiddete varan müdahaleler, bilimsellikten uzak kasaba politikacılarına yakışan söylevler, tarafların ideolojik körlük yüzünden birbirlerini anlayamaması, Sandığın ve üyelerin menfaatini savunmak yerine tarafların mensup oldukları siyasi partilerin taraftarlığını yapması gibi davranışların bağımsız gözlemciler tarafından kayıt altına alınarak analize tabi tutulması önerilmektedir.

Hiçbir kamu kurumu (yasayla sayılan istisnalar hariç) gizlilik perdesi arkasına saklanma hakkına sahip değildir. Max Weber'e göre "Bürokrasiler, bilgileri tekelleri altına almak ve başkalarına karşı onu gizlemek eğilimindedirler. Bürokratik yönetim her zaman için gizli oturumlar yönetimi olmak eğilimindedir. Resmî sır kavramı, bürokrasinin spesifik buluşudur. Bürokrasi, doğal olarak, bilgisi zayıf, dolayısıyla güçsüz muhatapları yeğler." Son yıllarda İLK SAN, faaliyet raporlarını kamuoyu ile paylaşmamaya başlamıştır. Kurumun <https://www.ilksan.gov.tr> adresinde yer alan ve eskiden herkese açık olan raporlar şu an sadece üyelerin erişimine açık haldedir. İnternet sayfası, üyelerin TC kimlik numaraları ve şifreleriyle girebilecekleri kapalı bir oda haline getirilmiştir. İLK SAN özel sektör kuruluşu olmadığından ticari sır kavramı bahanesinin arkasına gizlenemez. Örneğin OYAK'ın ve OYAK'a bağlı özel sektör kuruluşu statüsünde olan herhangi bir şirketin faaliyet raporlarına internette hiçbir bir engelle karşılaşmadan herkes erişebilmektedir.^{10, 11, 12}

İLK SAN yönetimi, hayal dünyasında yaşayıp üyelerini yalanlarla avuturken Türkiye'nin en büyük tamamlayıcı mesleki emeklilik kurumu olan OYAK, üyelerine emeklilik sonrası destek sunmaya devam etmektedir. Ayrıca OYAK, şeffaf ve hesap verebilir mali yapısı ile İLK SAN'a profesyonel yönetim dersi vermektedir. 2005 yılı verilerine göre İLK SAN'ın tüm varlıklarının toplamı 243 milyon TL iken aynı tarihte OYAK'ın varlıkları toplamı 4,3 milyar TL'dir. 2023 yılı mali verilerine göre OYAK 196 kat büyüyerek 842 milyar TL'lik varlık değerine ulaşmıştır. 2005 yılında OYAK'ın %5,7'si kadar bir büyüklüğe sahip olan İLK SAN, daha da küçülerek 2023 yılında OYAK'ın ancak %0,7'si kadar kalabilmiştir.¹³

10 OYAK, *Faaliyet Raporları*, Ordu Yardımlaşma Kurumu

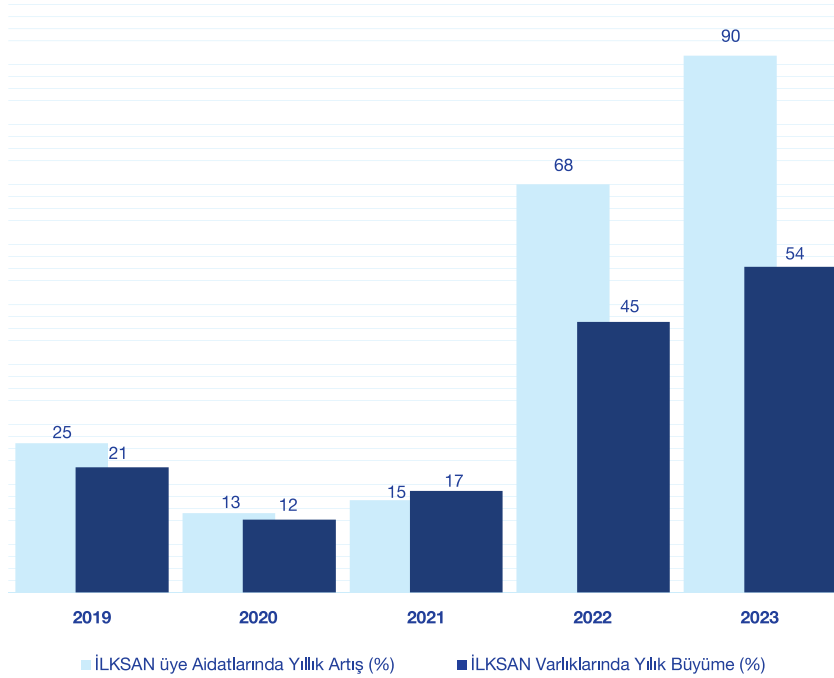
11 İSDEMİR, *Yönetim Kurulu Faaliyet Raporları*, İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.

12 OYAK ÇİMENTO, *Faaliyet Raporları*, OYAK Çimento Fabrikaları A.Ş.

13 OYAK, *2023 Faaliyet Raporu*, Ordu Yardımlaşma Kurumu

2. Üye Aidatları Artış Oranı

İLKSAN'ın 2022 yılı üye aidatı gelirleri toplamı 555 milyon 899 bin 210 TL iken 2023 yılında bu rakam 1 milyar 53 milyon 408 bin 297 TL'ye çıkmıştır. Üye aidatları **%89,5** oranında artış göstermiştir [2022 yılında üye başına yılda ortalama bin 906 TL (555.899.210 /291.623); 2023 yılında üye başına yılda ortalama 3 bin 571 TL (1.053.408.297/295.963) aidat geliri elde edilmiştir]. 2022 yılı varlıkları toplamı 3.696.356.595 TL'den 2023 yılına 5 milyar 704 milyon 454 bin 518 TL'ye ulaşarak Sandığın varlıklarında **%54,3**'lük büyüme sağlanabilmiştir. Üyelerden zorunlu/gönülsüz yapılan kesintilerle toplanan aidatların artış oranında (%89,5) Sandık varlıklarında büyüme yaşanabilseydi 2023 yılı varlıkları 5,7 milyar TL değil 7 milyar TL olacaktı. Üyesinden topladığı aidat miktarı kadar dâhi büyüme sergileyemeyen, varlıklarını koruyamayan Sandığın bu kritere göre 2023 yılı zararı **1,3 milyar TL**'dir. İLKSAN, kasasına her yıl artan oranda zorunlu üye aidatı toplamasını iyi düzeyde başarırken aynı başarıyı, üyelerin birikimlerine birikim katmakta gösterememektedir (Şekil 1).



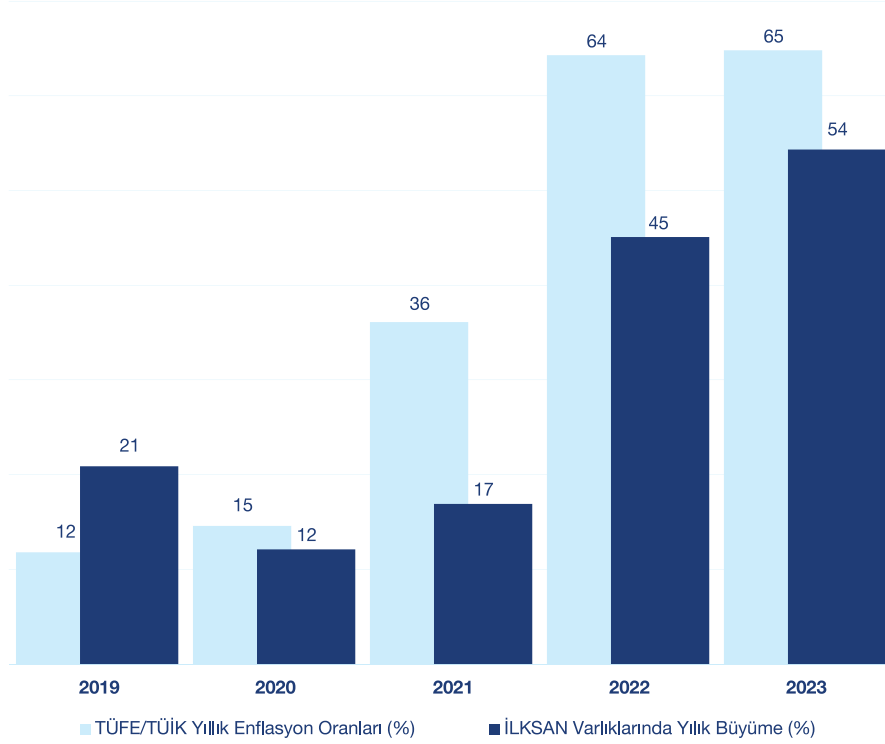
Şekil 1. Üye aidatları artış oranının varlıklardaki büyüme ile mukayesesi

2022 yılında 2 bin 346 üyeye emekli yardımı yapılmasına karşın 2023 yılında emekli yardımı yapılan kişi sayısı dört katına çıkarak 8 bin 779'a ulaşmıştır. 2022 yılında emekli olan üyelere 141 milyon 929 bin 291 TL yardım yapılmışken 2023 yılında bu miktar altı katına çıkarak 898 milyon 648 bin 149 TL şeklinde bilançolara yansımıştır. İLKSAN, sekiz binden fazla üyesinin bir yılda emekli olması ve kasasından yaklaşık bir milyar TL emekli yardımının çıkması durumuyla ilk defa karşılaşmaktadır.

İLKSAN'da 2023 yılı itibarıyla emekliliği hak edenlerin sayısı 223 bin 944'tür. Emekliliği hak eden üyelere Sandığın ödemek zorunda kalacağı muhtemel emekli yardımı miktarı 2024 yılı Mayıs ayı rakamlarıyla 30 milyar TL'yi aşmaktadır (223.000*150.000 TL). Henüz emekliliği hak etmeyen yani on yılın altında (120 ay) aidat ödemiş olan 72 bin üye bu hesaba dâhil edilmemiştir. Ayrıca hizmet süreleri 30 yılın üstünde olan ve kısa dönemde emekli olma ihtimali yüksek olan üyelerin sayısı 42 bin 773'tür. İLKSAN 30 milyar TL'yi aşan batık mali yapısıyla ömrünü ve misyonunu tamamlamış bir müessesedir. İLKSAN'ın üyelerine ödediği emekli yardımı ile 10 metre karelik tekerlekli küçük bir ev (tiny house) dahi almanın imkânı kalmamıştır. Bu parayla dört tekerlekli bir araba da alınamamaktadır. Onlarca yıl üyelerin maaşından zorla yapılan kesintinin karşılığı Mayıs 2024 itibarıyla 150 bin TL emekli yardımındır.

3. TÜFE Artış Oranı

İLKSAN toplam varlıkları nominal olarak 2019'da 1,9 milyar TL, 2020'de 2,1 milyar TL, 2021'de 2,5 milyar TL, 2022'de 3,6 milyar TL ve 2023'te 5,7 milyar TL kadardır. İLKSAN varlıklarındaki yıllık büyüme oranları ise 2019'da %20,9; 2020'de %12,1; 2021'de %16,9; 2022'de %45,1 ve 2023'te %54,3'tür. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin yayımladığı yıllık Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) oranları 2019'da %11,8; 2020'de %14,6; 2021'de %36,1; 2022'de %72,3 ve 2023 yılında % **64,8**'dir. İLKSAN; 2019-2023 yılları arasında nominal olarak büyümüş görünse de fiyat artışlarının etkisinden arındırılmış reel/gerçek verilere göre zarar etmiştir. İLKSAN, TÜFE verilerine göre 295 bin üyesinin birikimlerini, yüksek enflasyon oranları ve Türk lirasında yaşanan değer kayıpları karşısında güneşe tutulan buz misali eritmiştir (Şekil 2).



Şekil 2. TÜİK/TÜFE enflasyon oranı ile Sandığın yıllık büyümesi

2023 yılı mali tablolarına göre İLKSAN için alarm zillerinin çaldığına dair emareler mevcuttur.¹⁴ Bunlardan bir tanesi İLKSAN'ın yedi tane portföy yatırım/yönetim şirketinde bulunan 570 milyon 877 bin 539 TL değerindeki yatırım hesaplarının tamamını kapatmış olmasıdır. İlk defa 2006 yılında başlatılan ve Sandığın vadeli mevduat hesaplarındaki faiz getirisine bağlanmış varlıklarının mümkün olan en düşük risk ve en yüksek getiri arayışı ile en uygun yatırım araçlarına yönlendirilmesi amacıyla portföy yönetim şirketlerine yönlendirilmişti. Yarım milyar TL'nin yatırım hesaplarından çekilmesi hadisesi Sandık yönetimi tarafından üyelere ve kamuoyundan gizlenmektedir. İLKSAN'ı yönetenler, kurumun mali yönden zora düştüğü, zafiyet yaşadığı gerçeğini üyelere gizlemeyi ahlaki bir erdem olarak kabul etmektedirler. Her ne kadar yatırım hesaplarının kapatılmasının sebebi "Parayı ikraza aktardık." şeklinde tevیل edilse de mevcut mali sıkışmışlığı, darboğazı ve bunalımı gizlemeleri mümkün görünmemektedir. İkraza sistemine gelince; İLKSAN, üyelerinden topladığı parayı tekrar üyelerine, bankalardan daha yüksek faiz oranıyla

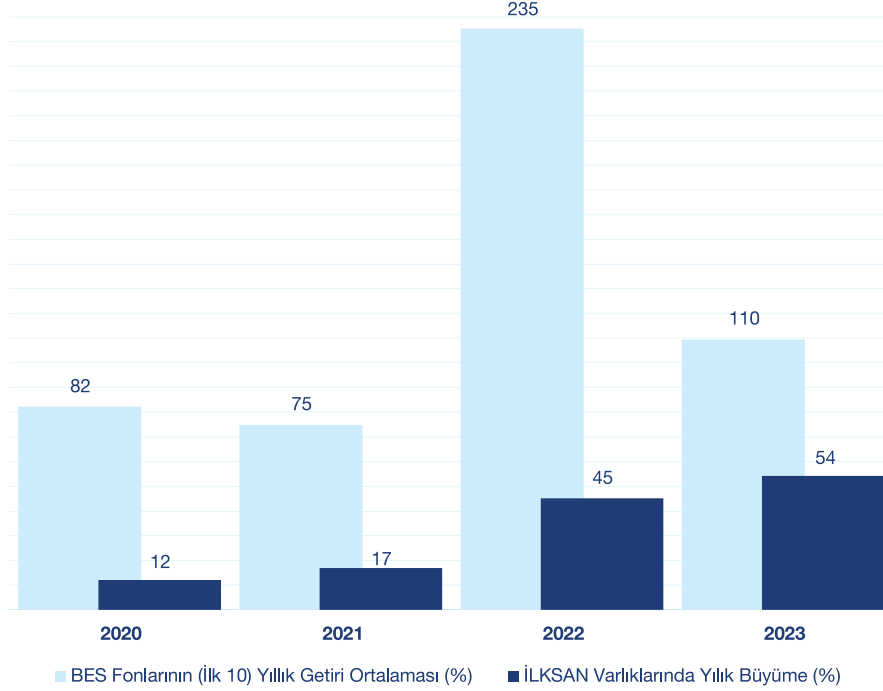
¹⁴ İLKSAN, *2023 Faaliyet Raporu*, 9. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Serik/Antalya, 28-29 Nisan 2024

borç (ikraz) olarak vermektedir. Sandığın tüm varlıklarının %79'u bu alana tahsis edilmiştir. Toplam varlıkları 5,7 milyar TL olan bir kurumun, üyelerinin bir kısmına ihtiyaç kredisi şeklinde basit bankacılık faaliyeti olarak 4,5 milyar TL tahsis etmesinin sürdürülebilirliği yoktur. İkraz sistemi, yatırım yapmayı bilmeyenlerin ve boş kalmamak için faizle mali çarklarını döndürenlerin verimsiz ve boş gayretinden başka bir şey değildir. Sanayi kuruluşlarına sahip olama becerisine sahip olmayan, ülkemizin gayri safi millî hasılasına katkı sunmayan İLKSAN, bu yöntemdeki direnişiyile ekonomi yönetimindeki yetersizliğini kanıtlamaya devam etmektedir. İkrazdan faydalanan üyeler bile ödedikleri yüksek faiz oranları yüzünden bu sistemden muzdariptirler.

4. BES Getiri Oranları

Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu (TEFAS)'nın 01.01.2020 - 31.12.2023 tarihleri arasındaki kayıtlarına göre BES fonlarından (gönüllü ve otomatik) en çok kazandıran ilk 10 fonun yıllık getiri ortalamaları 2020'de %82,2; 2021'de %74,9; 2022'de %235,4 ve 2023 yılında **%109,6** olarak gerçekleşmiştir.¹⁵ İLKSAN'ın 2023 yılı bilançosuna göre toplam varlık miktarı 5,7 milyar TL'dir. 31.12.2023 tarihi itibarıyla da son bir yılda tüm varlıklarda sadece %54,3'lük büyüme sağlanabilmiştir. 2023 yılı BES fonlarında en çok getiri elde eden ilk 10 fonun ortalaması olan %109,6 kadar bile Sandığın varlıklarında büyüme yaşansaydı İLKSAN'ın varlıkları 2023 yılında 5,7 milyar TL değil, 7,7 milyar TL'ye ulaşacaktı. Bu parametreye göre Sandığın 2023 yılı zararı **2 milyar TL**'dir.

¹⁵ TEFAS, *Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu, Emeklilik Fonları, Fon Karşılaştırma*. 01.06.2024. <https://www.tefas.gov.tr/FonKarsilastirma.aspx>



Şekil 3. BES fonlarının yıllık getirileri ile Sandığın yıllık büyümesi

BES, bireylerin yaşlılık dönemlerinde ve aktif çalışmanın bitiminde kendi yatırımlarını özel hesaplarda izleyebildiği, kamu kurumlarınca gözetilip denetlenen, gönüllülük esasına göre şekillenmiş ve emekli olduğunda ek gelir getiren, özel şirketlerce iş ve işlemleri yürütülen bir tasarruf aracıdır. BES kapsamında bulunan kurumlar, sosyoekonomik ve politik dinamiklerin dengelendiği koşullar içerisinde emeklilik döneminde fazladan kazanç sağlayarak refahı artırmayı, sosyal güvenliğin alanını genişletmeyi, kamunun sosyal güvenlik kaynaklı yükünü en aza indirmeyi gaye edinmektedir.¹⁶

BES, aynı zamanda kişilerin aktif çalışma yaşamları süresince yaptıkları tasarrufları uzun vadeli yatırıma yönlendirerek emeklilik dönemlerinde yaşam standartlarını koruyabilecekleri bir gelir elde etmelerini sağlayan bir sistemdir. 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu, 07.04.2001 tarihli ve 24336 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmış ve 07.10.2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 2003 yılında da ilk emeklilik planlarının tasdiki ile emeklilik şirketleri faaliyetlerine başlamıştır. Kişiler

¹⁶ Serdar Yolyapan, *657 Sayılı Yasaya Tabi Devlet Memurlarının Emekliliği Üzerine Yardım Sandıklarının Etkisi: İLKSAN Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2017

BES'e gönüllü katılarak, sosyal güvenlik sisteminin sağladığı emeklilik gelirine ek bir gelir elde etmektedirler. Ödenen katkı paylarının %30'una karşılık gelen tutar Devlet katkısı olarak bireysel emeklilik hesabına aktarılmaktadır. Emekli olabilmek için ilk giriş tarihinden itibaren 10 yıl süreyle sistemde kalmak ve 56 yaşını doldurmak gerekmektedir. BES, şeffaflığın ve güvenliğin sağlanması amacıyla: Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş. (TAKASBANK) ve bağımsız denetim şirketlerinin aktüeryal denetim başta olmak üzere, denetim, gözetim ve kontrolü altındadır. 31 Mayıs 2024 tarihi itibarıyla Türkiye'de BES'e 9 milyon 89 bin 112 kişi¹⁷ dâhil olup sistem, 933 milyar TL'lik fon büyüklüğüne sahiptir.¹⁸

Tamamlayıcı mesleki emeklilik sisteminde yer alan İLKSAN gibi müesseseler tarafından toplanan birikimlerin BES'e aktarılması ve değerlendirilmesi için hukuki altyapı oluşturulmuş durumdadır. 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu'nda 6327 Sayılı Kanun'la yapılan değişiklik ile ilgili kuruluşların yetkili organları tarafından karar alınması halinde, üyelerine veya çalışanlarına emekliliğe yönelik taahhütte bulunan dernek, vakıf, sandık, tüzel kişiliği haiz meslek kuruluşlarının birikimlerini BES'e devretmeleri mümkündür. Bu aktarımın nasıl yapılacağına ilişkin usul ve esasları düzenleyen Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yayımlanan 2022/4 sayılı Dernek, Vakıf, Sandık ve Diğer Kuruluşlardan Bireysel Emeklilik Sistemine Aktarımlara İlişkin Genelge 16.02.2022 tarihinde yayımlanmıştır. Dernek, Vakıf, Sandık ve Diğer Kuruluşlardan Bireysel Emeklilik Sistemine Aktarım Hakkında Yönetmelik¹⁹ de 08.12.2021 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanmıştır. Bu Yönetmeliğin 1 ve 4/1 maddelerinde yer alan hükümler aşağıda açıklanmıştır.

Bu Yönetmeliğin amacı; üyelerine veya çalışanlarına *emekliliğe yönelik taahhütte bulunan* dernek, vakıf, *sandık*, tüzel kişiliği haiz meslek kuruluşu veya sair ticaret şirketindeki emekliliğe yönelik birikimlerin veya taahhütlere ilişkin tutarların kısmen veya tamamen bireysel emeklilik sistemine aktarılmasına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

17 OKS'deki (Otomatik Katılım Sistemi) 7.314.432 kişi de dâhil edildiğinde BES'deki katılımcı sayısı 16 milyonu aşmaktadır.

18 EGM, *BES Özet Verileri*, Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. 06.06.2024a. <https://www.egm.org.tr/>

19 Dernek, Vakıf, Sandık ve Diğer Kuruluşlardan Bireysel Emeklilik Sistemine Aktarım Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmî Gazete, 08.12.2021/31683

Emeklilik taahhüt planları kapsamındaki birikim ve taahhütlere ilişkin tutarlar, kısmen veya tamamen, emeklilik sözleşmesine aktarılabilir. Bu tarihte tanımlanmış katkı veya tanımlanmış fayda esasının yahut bunların her ikisinin özelliklerini taşıyan emeklilik taahhüt planlarında tanımlı bulunan esaslara göre, işveren katkıları dâhil fiili aktarım tarihine kadar gerçekleşen yurt içi ya da yurt dışındaki tüm birikimler ve taahhütlere ilişkin tutarlar aktarıma konu edilebilir.

2023 yılında İLKSAN'da aktif kârlılık oranı %16 olarak gerçekleşirken aynı zaman diliminde en iyi getiriye sahip ilk 10 BES fonu %110 getiri sağlamıştır.²⁰ BES'in üyelerine sunduğu kolaylıkları, fon seçme hakkından şeffaflığa, güvenilirliğe ve %30 devlet katkısına kadar çok sayıda avantajını mevcut İLKSAN yönetimi görmek istememekte ve üyelerin birikimlerini BES'e transfer etmelerine kesinlikle yanaşmamaktadır. BES'in olduğu bir ekonomik sistemde İLKSAN gibi, insanların birikimlerini değersizleştirerek yok eden yapılara yer yoktur. BES'in ne olduğunu muhataplara daha detaylı anlatmak maksadıyla Tablo 1'de iki yapı arasındaki fark dokuz başlıkta ele alınmıştır.²¹

20 TEFAS, *Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu, Emeklilik Fonları, Fon Karşılaştırma*, 01.06.2024. <https://www.tefas.gov.tr/FonKarsilastirma.aspx>

21 EGM, *BES'e Girmek için 10 İyi Neden*, Emeklilik Gözetim Merkezi, 06.06.2024b. <https://www.egm.org.tr/bireysel-emeklilik/bese-girmek-icin-10-iyi-neden/>

Tablo 1. İLKSAN'ın dezanavtajlarına karşın BES'in avantajları

BES'in Üyelerine Sunduğu ve İLKSAN'ın Sunamadığı Dokuz Avantaj BES - İLKSAN Mukayesesi		
Sıra No	BES'in Avantajları	İLKSAN'ın Dezavantajları
1	İki Seçenekli Emeklilik Birikimler toplu olarak alınabileceği gibi, tercih doğrultusunda bir geri ödeme planı dâhilinde emekli maaşı alınabilir veya hesaptaki tutar belirtilen seçenekler arasında paylaşılabilir.	Tek Seçenek: Düşük Emekli Yardımı Zorunlu üye yapılanlardan zorla kesilen aidatlar ve 40 yılın sonunda emekli yardımı adı altında ödenen düşük meblağlarla herhangi bir derde deva olmayan emekli yardımı tutarı
2	Şeffaflık Emeklilik şirketinin internet sitesinde üye adına oluşturduğu ve şifre ile girilebilen güvenli sayfadan bireysel emeklilik hesabına ait günlük bilgilere erişebilme imkânı; bireysel emeklilik hesapları TAKASBANK nezdinde tutulduğundan bu hesaplardan da günlük olarak fon paylarını izleyebilme imkânı sunulmaktadır.	Kapalılık, Gizlilik, Denetimsizlik Üyelerin, Sandığın gelir gider durumunu, dürüstçe düzenlenmiş bilançolarını, menkul ve gayrimenkullerinin güncel değerini bilme, imkânları yoktur. Sandık MEB'in bile denetiminden kaçırılmakta, İLKSAN'da neler olup bittiğini bilebilen herhangi bir devlet kurumu bulunmamaktadır.
3	Fon Seçiminde Söz Hakkı Emeklilik şirketi, katılımcının, emekliliğe yönelik beklentilerine, gelir düzeyine ve yaşına uygun emeklilik planı teklifleri sunmaktadır. Katkıların hangi fonlarda değerlendirildiğini katılımcı bilmektedir. Fon dağılımı yılda 12 defa değiştirilebilmektedir.	Keyfi Yönetim İLKSAN'ı yöneten zihniyetin 28 yıllık uygulaması; yetkiyi paylaşmama, istişareye kapalılık, otoriterlik ve üyelerin iradesini yok saymaktır. Sandıkta üyenin fon tercihi, yatırım tercihi vb. hakkı yoktur. 5,7 milyar TL'lik Sandık portföyünün %79'u olan 4,5 milyar TL, ikraz adı altında ihtiyaç kredisine tahsislidir.
4	Devlet Katkısı BES'e ödenen katkı payının %30'u, katılımcının hesabına devlet katkısı olarak ödenir. Katılımcı bir takvim yılı içerisinde ilgili yılın belirlenen brüt asgari ücret tutarı toplamına kadar yapmış olduğu katkı payı ödemeleri için devlet katkısından yararlanabilir.	Olmayan Devlet Katkısı 295 bin üyenin her ay maaşından kesilen (%2) zorunlu aidat geliri ile yılda bir milyar TL nakit parayı kasasına koyan İLKSAN yönetimi bu paraları verimsiz kullanarak yıldan yıla enflasyon karşısında eritmektedir.

BES'in Üyelerine Sunduğu ve İLK SAN'ın Sunmadığı Dokuz Avantaj BES - İLK SAN Mukayesesi		
Sıra No	BES'in Avantajları	İLK SAN'ın Dezavantajları
5	Profesyonel Fon Yönetimi BES katılımcılarının birikimleri, emeklilik yatırım fonlarında, SPK tarafından denetlenen portföy yönetim şirketleri tarafından yönetilmektedir. Bu emeklilik şirketlerinin faaliyetleri, Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM) tarafından da elektronik ortamda günlük olarak izlenmektedir.	Amatör Yönetim İLK SAN'da ekonomi biliminin gereklerini yerine getirebilme kapasitesine sahip yeterli bilgi ve beceriye sahip profesyonel yoktur. İLK SAN'ın mali denetimini yapmaya, kurumu izlemeye ne SPK, ne SAYIŞTAY ne de MEB'in gücü yetmektedir.
6	Lisanslı Araçlardan Hizmet Alımı BES'e yönelik tanıtım, pazarlama ve satış sadece lisanslı araçlar tarafından yapılabilir. Bu araçların mesleki yeterliliği EGM'nin yaptığı sınavla ölçülmektedir.	Ahbab Çavuş Ekonomisi İLK SAN'ın yönetimi kapalı kapılar ardında ve şeffaf olmayan yöntemlerle gerçekleştirilmektedir. Ahbab çavuş ilişkisi üzerine kurulu gizli kapaklı işlere "Ticari sır" kılıfı uydurulmaktadır.
7	Katkı Ödemelerinde Esneklik BES'te düzenli katkılardan ayrı olarak başlangıç katkısı ya da ara dönemlerde toplu katkı ödemeleri yapmak mümkündür. Bununla birlikte katılımcılar diledikleri zaman ödemelerine ara verabilmektedirler.	Zorunlu Otomatik Kesinti Üyelerin maaşlarından her ay zorunlu olarak ve kaynaktan kesilen aidatlar sayesinde öğretmenler maaş aldığı müddetçe İLK SAN'ın hesabına nehir misali paralar akar başka da bir alternatif üyelere sunulmaz.
8	Başka Bir Emeklilik Şirketine Aktarım Katılımcılar dilerlerse birikimlerini, sözleşmelerinin ilk yürürlüğe girdiği tarihten itibaren en az iki yıl geçtikten sonra başka bir emeklilik şirketine aktarabilmektedirler. Takip eden dönemlerde ise aktarım için bekleme süresi bir yıldır.	Zorunlu Üyelik - Giriş Var ama Çıkış Yok İLK SAN üyelerinin, üyelikten ayrılmak, birikimlerini başka bir kanalda değerlendirmek lüksleri yoktur. İLK SAN yönetimi de yargı yoluyla karşılaştığı bu talepler karşısında tek savunması vardır: "Kanun var. Yasal zorunluluk var."

BES'in Üyelerine Sunduğu ve İLKSAN'ın Sunmadığı Dokuz Avantaj BES - İLKSAN Mukayesesi		
Sıra No	BES'in Avantajları	İLKSAN'ın Dezavantajları
9	<p>Güvenilirlik BES'in tüm unsurları denetim altındadır. Emeklilik şirketlerinin faaliyetleri Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (SEDDK); fonların, portföy yöneticilerinin ve saklayıcılarının faaliyetleri ise SPK tarafından denetlenmektedir. Şirketlerin ve fonların hesap ve işlemleri yılda en az bir defa bağımsız dış denetime tabidir. Emeklilik şirketinin mali bünyesinin, katılımcıların hak ve menfaatlerini tehlikeye sokabilecek düzeyde zayıfladığının ve mali durumunun düzeltilmesine imkân bulunmadığının tespit edilmesi halinde SEDDK tarafından emeklilik şirketine yaptırım uygulanabilir.</p>	<p>Güvensizlik İLKSAN denetlenememektedir. Sandığın gelir giderleri, varlıkları, bilançoları 2008 yılından bu yana MEB'in denetiminden kaçırılmaktadır. 2019'da kurulan SEDDK bugüne kadar Sandığa uğramamıştır. Bağımsız denetim adı altında tutulan bir serbest muhasebeci ile işler yürütülmektedir. Serbest muhasebeci, İLKSAN'daki usulsüzlük ve yolsuzluklara ses çıkaramamaktadır. Denetleme kurulu üyeleri Ana Statüdeki görevlerini yerine getirmemektedir. Sandığın özellikle mali denetimini yapacak bağımsız ve tarafsız bir denetim ekibi 16 yıldır İLKSAN'a uğramamıştır.</p>

BES konusunda İLKSAN yönetimi 2021 yılında: "Sandığımızın hâlihazırdaki mevzuatında, üyelerine yönelik olarak 'toplu ödeme olarak tediye olunan emekli yardımı' dışında herhangi bir emeklilik taahhüdü bulunmadığından yukarıda belirtilen mevzuatın sandığımız açısından herhangi bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır."²² yönünde görüş beyan etmiştir. Hâlbuki İLKSAN, 2018-2023 Stratejik Planı'nda²³ Sandığın GZFT²⁴ analizini çıkarmış ve "Devlet tarafından desteklenen BES'in varlığı ve uygulanabilirliği" "Fırsatlar" başlığı altında yazılmasına rağmen Sandık yönetimi, 2021'de bu fırsatı tehdit olarak görmeye başlamıştır.

22 İLKSAN, 2021 Faaliyet Raporu, s. 27

23 İLKSAN, 2018-2023 Stratejik Plan, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı, s. 190

24 Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler

5. İLK SAN'da Etik Dışı İcraatlar

Etik; iyi-kötü, doğru-yanlış, yararlı-zararlı gibi sorun alanlarını inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin yaşama anlam kazandırdığını gösteren ahlak bilimidir. Osmanlıcada İlm-i Ahlâk ve Felsefe-i Ahlâkiye olarak geçen etik Türkçe'de töre bilimi ve karakter olmak üzere iki farklı kullanıma sahiptir. Tüm dünyada yolsuzlukların artmaya başlaması ve kamu yönetimi değerlerinin aşınması söz konusu olduğundan, yönetime karşı güven duygusunun azalmaya başlamasını önlemek amacıyla kamu yönetiminde etik değerler ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Bununla beraber yurttaşların daha kaliteli hizmet beklerken, kamu hizmetlerinin mali yönünün artması, ancak verilen hizmetlerin aynı kalması ve rüşvetle kamu hizmetlerinin gördürülmesi problemi, kamu yönetiminde etik kodların uygulanması zorunluluğunu getirmiştir.

Uluslararası örgütlerin de yolsuzluk karşıtı ve etiğin yönetimde etkili olması amacıyla gerçekleştirdikleri reformlarda, etiğin kamu yönetiminde yönetimin en önemli tamamlayıcı unsuru olmasını sağlamıştır. Etik, kamu gücünün keyfi kullanımına set çeken kontrol ve denge noktalarından biridir. Devlette etik, çoğunlukla yönetsel işlemlere ilişkin kamu yetkisinin, kamu yönetiminin uygulama sürecinde çıkar gözetilerek kullanılmasıyla devreye girer. Bürokrasinin aşırı büyüdüğü, gizliliğin esas alındığı ve ekonomide devlet müdahaleciliğinin fazla olduğu ülkelerde, yönetsel yozlaşma dolayısıyla etik sorunlar kendisinden fazlasıyla söz ettirir.^{25, 26}

25 Okan Öztutkan, *Kamu Yönetiminde Yozlaşma ile Mücadele ve Etik: Türkiye Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2011

26 Kadir Çalık, *Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma: Bir Kamu Örgütü Üzerine Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012

Etik bilincin kamu yönetiminin tüm katmanlarında var olması, politik sistemin iyi işleyişinin garantilerinden birisidir. Devlet yönetiminde etik dışı faaliyetler, adalet sistemine ve devlete olan güveni azaltmaktadır. Etik bilincin zayıflaması ve etik ihlalleri kamu yönetimlerinde yolsuzluğa yol açmaktadır. Kamu gücünün özel çıkarlar amacıyla kötüye kullanılması yolsuzluğun en yaygın tarifidir. Geniş anlamda yolsuzluk, kamu gücü ile sınırlı olmayarak herhangi bir görevin özel çıkarlar için kötüye kullanılması veya emanet edilmiş yetkinin, kamusal ve özel çıkarları zedeleyecek şekilde her türlü kötüye kullanımınıdır. Yolsuzlukta amaçlanan çıkar, maddi ya da maddi olmayan özel amaçlara yönelik olabilir. Örneğin kayırmacılık: Para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine aile/akrabalık bağları gibi maddi olmayan etkileme araçlarının kullanılmasıyla kamu görevlilerinin yetkilerini bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık sağlaması şeklinde gerçekleşir. Burada kamu görevlisi, ruhsal/duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da yakın çevresi veya üzerinde nüfuzu olan başkalarının etkisi ile birtakım kişilere ayrıcalıklı davranmaktadır. Kamu işlemlerini yerine getiren görevlinin, yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması ve arka çıkmasıdır kayırmacılık. Türkçede kullanılan “iltimas” kavramı kayırmacılıkla eş anlamlıdır. Halk arasında kullanılan “torpil” sözcüğü de iltimas ve kayırmacılık kavramlarına karşılık gelmektedir.²⁷ Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin konuyla ilgili 14’üncü maddesinde yer alan hüküm şöyledir:²⁸ “Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması: Kamu görevlileri; görev, unvan ve yetkilerini kullanarak kendileri, yakınları veya üçüncü kişiler lehine menfaat sağlayamaz ve aracılıkta bulunamazlar, akraba, eş, dost ve hemşehri kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık veya herhangi bir nedenle ayrımcılık veya kayırmacılık yapamazlar.”

İLKSAN, etik ihlalleri konusunda Türk Kamu Yönetiminde kötü bir şöhrete sahiptir. Bu kötü şöhret Sandığın kurum kültürüne, yönetim kodlarına işlemiştir, sökülüp atılamamaktadır. Bu konu raporun giriş kısmında kısmen irdelenmiştir. Aşağıda bahse konu ihlallerden bazıları sayılmıştır.

- İLKSAN şeffaf yönetilmemektedir. Sandığın tüm faaliyet raporları gibi 2023 yılı faaliyet raporu da kamuoyu ile paylaşılmadı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ihlal edildi.

27 Okan Öztutkan, 2011

28 Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmî Gazete, 13.04.2005/25785

- Faaliyet raporlarında sunulan bilanço kalemlerindeki örtülü rakamların içeriği her zamanki gibi ticari sır bahanesiyle gizlendi.
- Yüz milyonlarca liralık satın almalarla ilgili olarak kimseye hesap verilmedi.
- Liyakat ilkesine aykırı olarak yönetim ve denetleme kurullarına ihtisas sahibi olmayan üyelerin seçilmesi geleneğine devam edildi.
- Ana Statünün 16'ncı maddesine rağmen 2008 yılından bu yana Sandığın gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerine ilişkin hesaplarının doğruluğunu; mali sistem ve tablolarının güvenilirliğini denetleyecek, tüm bunlara makul güvence verecek MEB'e bağlı herhangi bir denetim biriminin denetiminden geçmedi.
- Keyfi yönetim ve hesap vermeyen pervasızlıkla Sandıkta nepotizm ve siyasal kayırmacılık devam etti.
- KPSS'siz ve ilansız işe alımların arkası kesilmedi.
- 2023 yılı ve öncesi genel kurullarda isimleri ve ünvanları tek tek sayılan akraba kayırmacılığı örneklerine (kız kardeş, eş, kuzen, gelin, yeğen vb.) dokunulmadı.

Aşağıda beş başlıkta ele alınan ve somut örneklerle sunulan onlarca etik ihlalini Sandık yönetimi, her zaman ve her zeminde "Sandığın yararı" gerekçesiyle savunmakta, etik dışı tüm icraatlarının haklı, doğru, iyi, ölçülü, zararsız ve adil olduğunu iddia etmektedir. Yozlaşmaya geçiş izni veren bu tür etik dışı fiiller yüzünden takdir yetkisi kötüye kullanılmakta, yanlışlıklar, kötülükler rasyonelleştirilmekte, mantığa büründürülmektedir. Hâlbuki İLKSAN, kamu kurumu olması hasebiyle Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte sayılan tüm etik ilkelere (18 adet) uymakla mükelleftir. Ayrıca şu söz de unutulmamalıdır: "Ahlaken yanlış olan, yararlı olduğunu düşündüğün şeyi elde etsen bile, asla yararlı olamaz. Ahlaken yanlış olan bir şeyin yararlı olduğunu düşünmek tam bir felakettir."²⁹

29 Marcus Tullius Cicero, *Yükümlülükler Üzerine*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2020

Nepotizm - Akraba Kayırmacılığı

İLKSAN'da yaygın olarak görülen, bünyeyi onlarca yıldır esir almış olan ve liyakat sistemini imha eden nepotizm, kronizm ve patronaj ile ilgili Sandıkta yaşanan somut örneklere aşağıda yer verilecektir.

Nepotizm - Akraba Kayırmacılığı: Bilgi, beceri, yetenek, başarı, eğitim düzeyi ve buna benzer unsurlar dikkate alınmaksızın sadece politikacı, bürokrat ve diğer kamu görevlileri ile olan akrabalık ilişkileri esas alınarak bir kimsenin kamu görevinde istihdam edilmesi, atanması, terfiye yükseltilmesi ya da bazı ayrıcalıklardan istifade ettirilmesidir. Akraba kayırmacılığı geleneksel bağların daha yoğun olduğu, gelişmişlik düzeyi düşük ülkelerde daha yaygın olarak görülmektedir. **Kronizm - Eş Dost Kayırmacılığı:** Bir kamu görevlisinin özel çaba harçayarak, kendi dost ve arkadaşlarına çeşitli ayrıcalıklar sağlaması kronizm olarak tanımlanmaktadır. Kronizmin esas itibarıyla nepotizmle benzer olduğu söylenebilir. Buradaki temel fark, ayrıcalık sağlanan kişiler nepotizmde akraba olurken; kronizmde eş-dost olmaktadır. Hemşehricilik de eş-dost kayırmacılığının özel bir türü olarak değerlendirilebilir. Nitekim bugün için aynı memleketten olma, aynı topraklar üzerinde büyüme gibi faktörler, geleneksel toplumlarda yaygın bir şekilde kayırmacılığa zemin oluşturmaktadır. **Patronaj - Partizanlık/Siyasal Kayırmacılık:** Partilerin iktidara geldikten sonra kendilerine yakın buldukları kişileri yönetsel kadrolara atamalarıdır. Bunun yanı sıra politikacıların özel çaba göstererek kendi siyasal yandaşlarına bazı ayrıcalıklar sağlamaları da partizanlık olarak adlandırılır. Bunun en uç örneği, bir zamanlar Amerika'da uygulama alanı bulunan ganimet ya da yağma sistemi olarak adlandırılan "Spoil System"dir. Burada temel anlayış bir siyasal partinin iktidara gelmesi sonucunda, onu destekleyenlerin, kadrolara yeterlilik düzeylerine bakılmaksızın, atanmak suretiyle ödüllendirilmeleridir.^{30, 31}

İLKSAN'ın 2005-2010 yılları arasında yaşadığı yeniden yapılanma süreci içerisinde Tangram Yönetim Danışmanlık firmasının 2006 yılında hazırlamış olduğu İLKSAN Organizasyonel İyileştirme Projesi Raporu Organizasyonel İyileştirme Önerileri isimli rapor İLKSAN için önemli değişim ve dönüşüme vesile olmuştur. Özellikle insan kaynakları yönetiminde, 2010 yılından itibaren işe alımlarda KPSS'nin devreye

30 Kemal Özsemerci, *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, Ekim 2003, s. 20-22

31 Kadir Çalık, 2012

sokulması adı geçen rapordaki öneriler sayesinde. Sandığın nereden gelip nereye gittiği ve kuruma yaşatılan yönetsel serüven hakkında fikir vermesi amacıyla söz konusu raporun İLKSAN'daki personel politikaları ile ilgili tespitlerini burada anmakta yarar vardır:

Kurumda çalışanların %40'a yakını bir başka çalışanla evli, kan bağı veya evlilik yoluyla akraba (dayı oğlu, hala oğlu, görümce, kayınbirader gibi), boşanmış ya da hemşeri veya hısımdır. Ayrıca kurum üzerinde etkisi olan kuruluşlarla da akrabalık bağları vardır. Bu nedenle bazı görevlendirmelerde, dışarıdan gelebilecek bu etkiler nedeniyle zorluk yaşanmaktadır. Böylesine yakın bağlarla örülmüş yapının olduğu bir ortamda herhangi bir bilginin gizli kalması, dedikodu yapılmaması, kararların kurum içinde çaycıdan müdüre herkes tarafından konuşulur ve yorumlanır hale gelmemesi mümkün görülmemektedir. Çalışanların kendi aralarında ya da kurum üzerinde etkisi olan dış organizasyonlarla olan akrabalık ilişkilerine ve siyasal örgütlenmelere dayanan bağlar kurum içerisinde, kâğıt üzerindeki hiyerarşik yapıdan bağımsız gayriresmî bir örgütlenme biçimi oluşmasına yol açmıştır.

Personelin yetersizliği, atamalarda liyakatin dikkate alınmaması ve gayriresmî örgütlenme, zincirleme birçok yönetim zorluğuna sebep olmaktadır. Yeterli bilgi birikimi ve deneyimi olmadan, sadece ilişkileri sayesinde yönetici konumuna gelen bir kişi kendi astlarının saygısını kazanmakta güçlük çekmekte ve onlar üzerindeki otoritesini kaybetmektedir. Personel moralinin çok düşük düzeylerde olmasının önemli bir sebebi budur. Personel seçme, atama, terfi ve tayin kriterlerinin keyfi olmasına ek olarak, şeffaf, ölçülebilir ve hesap sorulabilir bir takip sisteminin olmaması ve işe uygun personel bulmak yerine "Bu personele iş bulalım." anlayışı yüzünden iş bilinci, işe karşı sorumluluk anlayışı gelişmemiş, işe karşı umursamazlık tüm kurumu sarmıştır. Hesap sorulmaması ve ilgili personelin yaptıklarından sorumlu tutulmalarına bir de dedikoduculuk ve başkalarını kötülemenin neredeyse prim yaptığı uygulamalar eklenince birimler ve bireyler bir diğerine karşı güven duymaz hale gelmiştir.

İLKSAN anlayış ve işleyiş itibarıyla MEB'in 1970'lerden kalma bir kopyası görünümündedir. Bugüne kadar yapılan personel alımının büyük çoğunluğunda hiçbir işe alım kriteri tanımlanmamış, pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygunluk aranmamış, standart işe alım prosedürü gibi en basit yöntemler bile uygulanmamıştır. İLKSAN'da hiçbir pozisyon için giriş kriterleri belirlenmemiştir. Atamalarda ve terfilerde liyakat hemen hiç göz önünde bulundurulmamaktadır. Personelin kariyer planlaması

hiç yapılmamıştır. Terfilerde neyin etkili olduğu sorulduğunda çalışanların neredeyse tümünün cevabı tanıdık bulma, göze girme, iltifat etme olmuş, görüşülenlerden hiçbirisi bilgi, beceri, eğitim, yetenek, yetkinlik, konuya hâkim olmak gibi gerçek dünyada geçerli olan kriterlerden bahsetmemiştir. İnsan kaynakları yönetim sistemi kurulmalı, işe alınma, atanma ve terfi kriterleri belirlenmeli, kariyer planlaması, performans değerlendirme sistemi anlayışı yerleştirilmelidir.^{32, 33, 34, 35, 36}

2006 yılında yukarıda sıralanan eleştiriler hiç söylenmemiş, hiç tartışılmamış gibi İLKSAN'da yine tarih tekerrür etmiştir. İLKSAN'da toplam çalışan kişi sayısı 77'dir.³⁷ Böylesine küçük bir kurumda son yıllarda sınavsız, ilansız işe alınanların -tespit edilebildiği kadarıyla- toplam personele oranı neredeyse %10'u aşmaktadır ve bu kişilerin Sandıkta çalışanlarla "karı koca, kız kardeş, kuzen, gelin, yeğen, kardeş" olması hali, yasal ve etik ihlallerle birlikte sağlıksız bir kurum kültürüne işaret etmektedir. Personelin yetersizliği, istihdamda liyakatin dikkate alınmaması ve kurumsallaşamayan örgütlenme yapısı İLKSAN'ın dibe çökmesinin kök sebeplerindendir.

İLKSAN'ın 9-10 Mayıs 2022 tarihinde gerçekleştirdiği 9. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısında, EĞİTİM-BİR-SEN'in gündeme getirdiği Sandığın nepotizm bataklığına düşme tehlikesi ile ilgili İLKSAN hatasını anlayarak gerekli düzenlemeleri yapması gerekirken, akraba kayırmacılığında öne çıkan yöneticiyi (M.T) her türlü liyakatsiz ve hukuksuz işlemlere rağmen ödüllendirilerek 2022 yılında Sandığın Şirketi olan İlk Yatırım A.Ş.'ye Genel Müdür olarak atanmıştır.

32 Haber7com, *İLKSAN'la İlgili Şok Eden Rapor*, 01.11.2006. <https://www.haber7.com/guncel/haber/195963-ilksanla-iligili-sok-eden-rapor>

33 Eğitim-Bir-Sen, *İLKSAN'a Tepki Yağdı*, 01.07.2009. <https://www.ebs.org.tr/manset/323/ilksana-tepki-yagdi>

34 Eğitim-Bir-Sen, *Eğitim-Bir-Sen Soruyor İLKSAN Susuyor*, 06.05.2011. <https://www.ebs.org.tr/manset/948/egitim-bir-sen-soruyor-ilksan-susuyor>

35 Eğitim-Bir-Sen, *İLKSAN Sorulara Cevap Vermiyor, Saptırmaya Devam Ediyor*, 24.05.2011. <https://www.ebs.org.tr/manset/971/ilksan-sorulara-cevap-vermiyor-saptirmaya-devam-ediyor>

36 Eğitim-Bir-Sen, *Yalanlar İLKSAN Gerçeğini Örtemez!* 22.02.2012. <https://www.ebs.org.tr/manset/1314/yalanlar-ilksan-gercegini-ortemez>

37 İLKSAN, *2023 Faaliyet Raporu*

Tablo 2. İLKSAN’da akraba kayırmacılığı (nepotizm) örnekleri

Akraba Kayırmacılığında Seviye Atlayan İLKSAN’dan Nepotizm Örnekleri			
Sıra No	Adı soyadı ve Görevi	Kimin Akrabası?	Akrabalık Derecesi
1	T.T <i>Aidat ve Sosyal Yardımlar Müdürü</i>	M.T <i>Genel Müdür Yardımcısı</i>	Eşi
2	S.B <i>Kadrolu Yardımcı Hizmet Personeli</i>	M.T <i>Genel Müdür Yardımcısı</i>	Kız Kardeşi
3	M.B <i>Kadrolu VHKİ</i>	M.T <i>Genel Müdür Yardımcısı</i>	Kuzeni
4	A.N.B <i>Taşeron Yardımcı Hizmet Personeli</i>	M.T <i>Genel Müdür Yardımcısı</i> Kız kardeşi S.B ’nin <i>Kadrolu Yardımcı Hizmet Personeli</i>	Gelini
5	R.O.D.D <i>Kadrolu Yazılım Personeli</i>	S.Y <i>Hukuk Müşaviri</i>	Yeğeni
6	H.K <i>Taşeron Yardımcı Hizmet Personeli</i>	K.İ <i>İnsan Kaynakları Biriminde Vekâleten Şef</i>	Yeğeni
7	R.Y <i>Taşeron Yardımcı Hizmet Personeli</i>	E.Y <i>Yönetim Kurulu Başkanı</i> <i>T. Y’nin Sekreteri</i>	Kardeşi

Liyakatin olmadığı, kayırmacılığın hâkim olduğu kurumlarda nitelikli ve erdemli personelin uzun süre istihdam edilmesi mümkün olamamaktadır. KPSS ile İLKSAN’da işe giren 9 kariyer uzman yardımcısı 2022 yılında istifa etmiştir.³⁸ Yüksek puanlarla İLKSAN’da işe girmeye hak kazanan bu gençlerin istifa sebepleri kamuoyu ile paylaşılmalıdır. İstifa eden kariyer uzman yardımcılarını muhtemelen “Sandıkta Hayat Olmadığını” bizzat tecrübe ettikten sonra ayrılma kararı almışlardır.

38 İLKSAN, 2023 Faaliyet Raporu

İLKSAN, yıllardır kamuoyuna ve üyelerine yönelik yaptığı açıklamalarda KPSS üzerinden ve yarışma sınavıyla personel aldıklarını ilan etmektedir. Sandığın konuyla ilgili yaptığı bazı açıklamalar aşağıda sunulmuştur:

İLKSAN personelinin işe alım süreci; kurumumuz, Türkiye İş Kurumu nezdinde kamu işveren statüsünde yer aldığından personel alımlarını Türkiye İş Kurumu aracılığı ile gerçekleştirmekte olup, 2022 yılında yapılan personel alımında İŞKUR sistemi üzerinden başvuru yapan adaylar arasından en yüksek KPSS puanı alan adaydan başlanarak oluşan listedeki adaylar Genel Müdürlüğümüze davet edilerek, bilgi, birikim, alan bilgisi konularını içeren sınava tabi tutulmuş ve bu kapsamda, 1 Sistem Koordinatörü, 16 Uzman Yardımcısı, 1 Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni istihdamı gerçekleştirilmiştir.³⁹

Kurumumuz Personel Yönetmeliği hükümleri gereğince uzman yardımcısı alımlarında en az dört yıllık lisans eğitimi veren hukuk, siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler fakültelerinden, yükseköğretim kurumlarından ya da bunların denkliği Yükseköğretim Kurulu tarafından kabul edilen yurt içindeki veya yurt dışındaki öğretim kurumlarından mezun olmak, iyi derecede bilgisayar kullanabilmek, Kamu Personeli Seçme Sınavından belirlenen puan türünde en az 70 puan almış olmak şartları aranmakta olup; kariyer meslek puan türlerinden Hukuk ağırlıklı P4 puan türü, İktisat ağırlıklı P14 puan türü, Maliye ağırlıklı P19 puan türü, Muhasebe ağırlıklı P44 puan türü ve hukuk, iktisat, maliye, işletme ve muhasebe alanlarında yakın ağırlığa sahip P22, P26 ve P48 puan türleri ile işe alım gerçekleştirilmektedir. Son personel alımımız 2018 yılında gerçekleştirilmiş olup Türkiye genelinde başvuru yapanlar arasında KPSS puan sıralamasına göre ilk 42'ye giren adaylarımız mülakata davet edilerek bilgi, birikim, alan bilgisi konularını içeren sözlü sınava tabi tutulmuştur. Mülakat sonucu olumlu olan adaylar işe davet edilmiştir. Söz konusu alımda, işe alınan son adayın KPSS puanı 89,43140'dır.

Kurumumuzun 77 yıllık köklü bir birikime sahip olması, güçlü idari ve mali yapısı, Genel Müdürlüğümüzün Ankara'da olması nedeniyle özellikle KPSS alan puanı ile iş arayan vatandaşlarımız tarafından yoğun bir şekilde tercih edilmektedir. İLKSAN'ın başarı yolculuğunda bugünlere gelmemizde en önemli faktör "Şeffaf ve istikrarlı yönetim anlayışı" olmuştur. Diğer taraftan, çalışanlarımızın bilgi, birikim ve tecrübelerinden faydalanılarak "Ortak akıl ve ortak güç" kazanımları elde edilmiştir. Nitekim literatürdeki yeni tabiri ile "İnsan kıymetlerimize" önem vermekte

39 İLKSAN Öğretmen Bülteni, *İnsan Kaynakları Politikamız*, Yıl 2022, Sayı 16, s. 147.

ve üyelerimize sunmuş olduğumuz hizmette çıtayı en yükseğe taşıma hedefinde çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.⁴⁰

(...) Nitelikli personel istihdamına özen gösterildiği, personel alımlarının KPSS puan sıralamasına göre mülakatla yapıldığı ve genç yeteneklere öncelik verildiği, emekli olan personelin yerine kurumun öncelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak alanında uzman personelin istihdam edilmesine çalışıldığı.^{41, 42, 43, 44, 45}

Tablo 2 ve 3'te sunulan örneklerden anlaşılacağı üzere İLKSAN için tarih tekerrür etmekte; torpil, kayırma ve kurumsallaşamama gibi sorunlarla aslına rücu etmektedir. Sandığa personel alımları, 2010 yılından önce torpile, keyfiyete ve akraba ilişkilerine dayalı yürütülmekteyken, 2010 yılından itibaren KPSS'den alınan puanlar üzerinden uzman personel alımları yapılmış olmasına rağmen son yıllarda denetimsizlik ve hesap vermemekten kaynaklanan şımarıklıktan ötürü personel alımları tekrar torpile, kayırmaya ve akraba ilişkilerine dayanmaya başlamıştır.

40 İLKSAN Öğretmen Bülteni, *İnsan Kaynakları Politikamız*, Yıl 2020, Sayı 14, s. 141.

41 İLKSAN, *2013 Faaliyet Raporu*, 7. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 25-26 Nisan 2014, s. 105

42 İLKSAN, *2014 Faaliyet Raporu*, 7. Donem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 28-29 Nisan 2015, s. 101

43 İLKSAN, *2015 Faaliyet Raporu*, 7. Donem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 24-26 Nisan 2016, s. 99

44 İLKSAN, *2016 Faaliyet Raporu*, 8. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 12-13 Mayıs 2017, s. 123

45 İLKSAN, *2017 Faaliyet Raporu*, 8. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 27-28 Nisan 2018, s. 141

Tablo 3. İLKSAN'da KPSS'siz ve duyurusuz işe alınan personel

İLKSAN'da KPSS'siz, Sınavsız ve İlansız İşe Alınan Personelin İsim, Görev ve İşe Alım Tarihleri			
Sıra No	Adı soyadı	Görevi	İşe Alım Tarihi
1	S.D	Avukat - Hukuk Müşaviri	01.11.2019
2	E.T	Avukat	03.03.2020
3	A.O.B	Bilgi İşlem Müdürü	01.12.2020
4	U.G	Sistem Yöneticisi	01.12.2020
5	G.B	Donanım Personeli	01.12.2020
6	R.O.D.D.	Yazılımcı	04.01.2021
7	L.B	Uzman	15.12.2015
8	S.Y	Hukuk Müşaviri	22.02.2016

İLKSAN herhangi bir özel sektör şirketi değil, bir kamu kurumudur. Sandığın kamu kurumu olduğuna ve kamu kurumu gibi davranması gerektiğine ilişkin çok sayıda yargı kararı mevcuttur. İLKSAN, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Personel Yönetmeliğinin 27'nci maddesinin 1'inci fıkrasında yer alan:

Sandıkta görev almak isteyenler; basın ve yayın yolu ile yapılan *duyuru* üzerine başvuruda bulunabilirler.

Hükmüne aykırı şekilde yönetici, avukat, yazılım personeli ve taşeron olarak çalışan yardımcı hizmet personeli işe almıştır. Basın ve yayın yolu ile ilana çıkılmadan, İŞKUR yok sayılarak liyakatten uzak akraba ilişkileri ile bu süreç işletilmiştir. İŞKUR, 2019 yılında İLKSAN Genel Müdürlüğüne kamu kurumu iş yeri olarak takibinin yapılması gerektiği ve istihdam edilecek personelin bu doğrultudaki usullere göre işe alınması yönünde görüş bildirmiş ve akabinde yargı süreci başlatılmıştır. İLKSAN savunmasında; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda sayılan kurum ve kuruluşların hukuki statüsü ve işleyişi ile İLKSAN'ın hukuki statüsü ve

işleyişinin farklı olduğu, bu kanun kapsamında yer almadığı ve kamu kurumu olarak değerlendirilemeyeceği yönünde çeşitli kurum görüşü ve yazılarının bulunduğunu belirterek özel sektöre ait bir işyeri statüsünde kendini konumlandırmış ve yaptığı işe alım işlemlerinin usule uygun olduğunu bildirmiştir.

Ankara 7. İdare Mahkemesinin 17.06.2021 E. 2020/1042, K. 2021/1179 sayılı kararı ile yukarıda anılan dava İLKSAN'ın aleyhine sonuçlanmıştır. Kesinleşen mahkeme kararına göre İLKSAN tarafından kamuya personel alımı koşullarının alenen ihlal edildiği, bu doğrultuda gerek mahkeme sürecinden önce gerekse sonrasında sınavsız ve ilansız işe alınan personel ile ilgili herhangi bir işlem yapılmadığı, mahkeme süresince İŞKUR vasıtasıyla işe alınan personelin kamu işçisi statüsünde çalıştırılıp çalıştırılmadığının takibinin yapılmadığı, bu usulsüz işe alımları yapan üst yöneticilere 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanununun 20'nci maddesine ve 4857 sayılı İş Kanununun 108'inci maddesine istinaden uygulanacak idari para cezaları tebliğinsin idari para cezaları başlıklı 3'üncü maddesinin (d) bendi gereği cezai işlemlerinin başlatılmadığı tespit edilmiştir.

Ayrıca Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı Sigorta Primleri Genel Müdürlüğü İşverenler Daire Başkanlığının 10.05.2023 tarihli ve E-35158785-202.99-72364453 sayılı yazısına göre İLKSAN personelinin, gerek ücret politikası gerekse statülerinin kamu işçisi olarak tescillenmesi, iş ve işlemlerinin bu doğrultuda yürütülmesi gerekmektedir. Ancak İLKSAN yönetimi keyfi bir şekilde bu kararları uygulamamaktadır.

İLKSAN'ın özel sektör kuruluşu değil bir kamu kurumu olduğuna dair verilmiş yargı kararları şunlardır: Anayasa Mahkemesinin 28.11.1985 tarihli ve E. 1985/7, K. 1985/22 sayılı kararı; Anayasa Mahkemesinin 29.11.2017 tarihli ve E. 2016/192, K. 2017/160 sayılı kararı; Danıştay 11. Dairesinin 17.10.2003 tarihli ve E. 2001/674, K. 2003/4126 sayılı kararı; Danıştay 11. Dairesinin 31.03.2016 tarihli ve E. 2015/5444 ve K:2016/1479 sayılı kararı; Ankara 7. İdare Mahkemesinin 17.06.2021 tarihli ve E. 2020/1042, K. 2021/1179 sayılı kararı. Sayılan yargı kararları ile sabit olan husus; İLKSAN'ın kamu kurumu olduğu ve özellikle işe alım prosedürlerinin kamu kurumu iş ve işleyişine uygun olarak yapılması gerektiği açık ve nettir. Sandığın iktisadi ve ticari faaliyetleri bakımından özel hukuk hükümlerine tabi olmasının İLKSAN'ın kamu kurumu niteliğini değiştirmeyeceği gerçeği yargı kararları ile hüküm altına alınmıştır. Gerek Danıştay gerekse Anayasa Mahkemesi kararları kesin hükümde olup keyfiyete açık değildir. İLKSAN'ın İŞKUR davasında sunmuş olduğu gerekçe

geçmişteki savunmalarıyla çelişmektedir ve personel alımları bu keyfiyetle usulsüz olarak yapılmıştır. Bu şekilde istihdam edilen personelin de bu şartlar altında usulsüz bir şekilde görevlerine devam ettirildikleri anlaşılmaktadır. Bu itibarla konuyla ilgili olarak Millî Eğitim Bakanının görevlendireceği bakanlık denetim elemanları tarafından; mahkeme kararlarını keyfi bir şekilde uygulamayan ve kamuyu zarara uğratan İLKSAN yöneticilerinin zaman kaybetmeden soruşturulması gerekmektedir

Patronaj - Siyasal Kayırmacılık

5335 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun⁴⁶ açık hükümlerine rağmen Tablo 4'te isimleri sayılan İLKSAN personeli hem emekli maaşlarını hem de buldukları görevlerdeki maaşlarını aynı anda ve kanun dışı bir şekilde almaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından yapılacak herhangi bir denetimde bu kişilerin aldıkları emekli maaşları faiziyle birlikte geri alınacaktır.

Tablo 4. İLKSAN'da kanunsuz çalıştırılan emekli personel

Emekli Olmalarına Rağmen İLKSAN'da 5335 sayılı Kanuna Aykırı Çalıştırılan Personel		
Sıra No	Adı ve Soyadı	Görev Yeri
1	İ.Ş	<i>İLKSAN Didim Tesis Müdürü.</i> İLKSAN eski genel müdür yardımcısının oğludur. İ.Ş eski İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Şefidir. Önce kurumdan emekli edilip ardından Didim Tesis Müdürü yapılmıştır.
2	S.E	<i>İLKSAN Ankara Konukevi Muhasebe Şefi.</i> Önce kurumdan emekli edilip ardından Ankara Konukevi muhasebe şefi yapılmıştır.
3	M.Ö	<i>İLKSAN Ananas Otel Müdürü.</i> Emekli olduktan sonra aynı görevine devam etmektedir.
4	A.Y	<i>İLKSAN Ananas Otel Muhasebe Müdürü.</i> Emekli olduktan sonra aynı görevine devam etmektedir.

46 5335 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, T.C. Resmî Gazete, 27.04.2005/25798

Emekli Olmalarına Rağmen İLKSAN'da 5335 sayılı Kanuna Aykırı Çalıştırılan Personel		
Sıra No	Adı ve Soyadı	Görev Yeri
5	S.E	<i>İLKSAN Ananas Otel Teknik Müdürü.</i> Emekli olduktan sonra aynı görevine devam etmektedir.

5335 sayılı Kanunun 30'uncu maddesinde yer alan hükümler şöyledir:

Cumhurbaşkanı tarafından atanan veya görevlendirilenler, Türkiye Büyük Millet Meclisince yapılan seçimler sonucunda görev verilenler ile yükseköğretim kurumlarının öğretim üyeliklerine ve Sağlık Bakanlığının tabip ve uzman tabip kadrolarına yapılacak atamalar hariç olmak üzere, herhangi bir sosyal güvenlik kurumundan emeklilik veya yaşlılık aylığı alanlar, genel bütçeye dâhil dairelerin, katma bütçeli idarelerin, döner sermayelerin, kefalet sandıklarının, sosyal güvenlik kurumlarının ve bütçeden yardım alan kuruluşların kadrolarına açıktan atanamazlar. Diğer kanunların bu fıkraya aykırı hükümleri uygulanmaz.

Herhangi bir sosyal güvenlik kurumundan emeklilik veya yaşlılık aylığı alanlar bu aylıkları kesilmeksizin; genel bütçeye dâhil daireler, katma bütçeli idareler, döner sermayeler, fonlar, belediyeler, il özel idareleri, belediyeler ve il özel idareleri tarafından kurulan birlik ve işletmeler, sosyal güvenlik kurumları, bütçeden yardım alan kuruluşlar ile özel kanunla kurulmuş diğer kamu kurum, kurul, üst kurul ve kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüsleri ve bunların bağlı ortaklıkları ile müessese ve işletmelerinde ve sermayesinin %50'sinden fazlası kamuya ait olan diğer ortaklıklarda herhangi bir kadro, pozisyon veya görevde *çalıştırılmaz ve görev yapamazlar.*

Ücret yönetimi; insan kaynakları fonksiyonları içinde çalışanlara verilecek ücretin belirlenmesi için ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına, ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm iş ve işlemleri kapsayan bir süreçtir ve bu süreç İLKSAN'da hiç iyi işlememektedir. Sandığın ücret yönetimi konusunda yaşadığı sorunlar şunlardır: Ücret yönetimi politikası tanımlı değildir; ücret yönetimi sistemi Sandığın hedefleri ile uyumlu değildir; organizasyon

yapısı ve görev tanımları belirsizdir; Sandık içindeki pozisyonlar arasında ve ücret yapısında dengesizlik ve adaletsizlikler vardır. Örneğin:

- Kıdem tazminatı konusunda ayrımcılık yapılmaktadır: Aynı Yönetim Kurulu kararı ile M.K.T'ye kıdem tazminatı ödenmesine rağmen H.S.G'ye hakları ödenmemiştir.
- Eşit işe eşit ücret ilkesi çiğnenmektedir: Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) üzerinden alınmayan, bir diğer deyişle torpille işe alınan personele verilen ücret KPSS ile alınan personelden daha yüksektir. Hem torpille işe girilmekte hem de sınavla girenlerden yüksek maaş alınmaktadır.
- Görevde yükselmeler liyakati esas alacak eleme ve seçme sınavları ile gerçekleştirilmemekte, idarecilerin keyfi ve şahsi kararlarına göre ve bir kamu kurumu değilmişçesine uygulanmaktadır.
- İLK SAN 2021 Faaliyet Raporu'nda "2022 döneminde gelir, gider ve yatırım tahminleri yapılırken 'Denk Bütçe' ilkesi doğrultusunda TÜİK tarafından açıklanan bir önceki yılın aynı ayına göre (Aralık 2021) %36,08 TÜFE oranı öngörü olarak benimsenmiştir."⁴⁷; aynı şekilde İLK SAN 2022 Faaliyet Raporu'nda "2023 döneminde gelir, gider ve yatırım tahminleri yapılırken 'Denk Bütçe' ilkesi doğrultusunda TÜİK tarafından açıklanan bir önceki yılın aynı ayına göre (Aralık 2022) oluşan %64,27 TÜFE oranında artış yapılarak gelir kalemleri öngörüsü oluşturulmuştur."⁴⁸ şeklinde beyanlar mevcuttur. Bunlara rağmen genel müdür, genel müdür yardımcıları, birim müdürleri ve avukatların maaşlarında yapılan artış %80 oranında gerçekleşmiştir. Konu ile ilgili olarak 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde sandığa yöneltilen soruyu kurum cevapsız bırakmıştır. 2023 yılı Ocak ayında yapılan maaş artışlarında bu husus düzeltilerek tüm personele eşit oranlı zam yapılmıştır. İLK SAN, insan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli unsurlarından biri olan ücret yönetiminde belirtilen tutarsız ve gayri adil uygulamalarıyla kurum içinde çalışanlar arasında gerilim ve huzursuzluğa sebep olmakta, iş barışını sabote etmekte ve ücret yönetiminde olması gereken; eşit işe eşit ücret, dengeli ücret, nesnellik, piyasa ücretleri ile karşılaştırılma, ayırım gözetmeksizin tüm çalışanları kapsama gibi temel ilkeleri ihlal etmektedir.

47 İLK SAN, 2021 Faaliyet Raporu, s. 113

48 İLK SAN, 2022 Faaliyet Raporu, s. 117

Konuyla ilgili diğerk iki vakada ise İLKSAN Genel Müdürü M.Ş, Kızılay Genel Müdür Yardımcılığı görevini sürdürdüğü dönemde; kendisi ve ekibinin yaptığı şaibeli işlemlerden (veri hırsızlığı, özel hayatın gizliliği ve ihlali) dolayı kurumu tarafından mahkemeye verilmiş, sürecin sonunda da yargı kararıyla kendisi ve ekibi tazminatsız olarak işten atılmıştır. M.Ş ve Kızılay Bilgi İşlem Daire Başkanı A.O.B aynı suçtan ceza almışlardır. A.O.B, İLKSAN Genel Müdürlüğünde Bilgi İşlem Müdürü olarak görev yapmış bir süre sonra ise istifa etmiştir. Sandığın eski Genel Müdürü M.Ç, Başbakanlık Müşavirliğinden emekli olduğu halde İLKSAN'da görev yapmış ve bir kamu kurumu olan İLKSAN Genel Müdürlüğünde 66 yaşına kadar ifa ettiği görevinden istifası sonrasında İLKSAN'a dava açarak kendi hazırlattığı yönetmeliğe karşı yargı yoluna gitmiştir. Yargılama sonucunda Ankara 8. İdare Mahkemesinin 24.04.2019 tarihli ve 2018/1382 Esas, 2019/904 sayılı kararıyla İLKSAN'ı tazminata mahkûm etmiştir. Aynı kişi, genel müdür olduğu zaman diliminde kızını Sandığa bağlı bir şirket olan DE-HA A.Ş.'de sınavsız, ilansız, KPSS'siz işe almıştır. Bu olayın basına yansımaları üzerine İLKSAN, yanlışı savunmuş ve geri adım atmamıştır. Adı geçen çalışan, an itibarıyla İLKSAN İlık Yatırım A.Ş.'ye bağlı olarak hizmet veren İLKSAN Ankara Konukevi'nde çalışmaya devam etmektedir.

Liyakat - Yeterlilik, Göreve Uygunluk

Kamu yönetiminde liyakat; tüm kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personele, göreve alınmada, ilerleme ve yükselmeye, işten çıkarılmada, tüm hizmet şartlarında, bilimsel, mesleki, ahlaki, fikri vasıf ve kabiliyetlerin esas alınarak, tarafsız ve adil bir davranışla, objektif hukuk kurallarının ve metotlarının, sorumlu ve yetkili teşkilatın yönetimi ve murakabesi altında uygulanması rejimi olarak tarif edilmektedir.⁴⁹ Liyakat sisteminde bir pozisyon için seçilen kişinin yeterli bilgiye, eğitime ve yeterli tecrübeye sahip olması gerekir. Liyakatsizliğin olduğu yerlerde geri kalmışlığın hastalıklarından olan kayırmacılık, ayrımcılık, iltimas ve yolsuzluğun farklı versiyonları hüküm sürer. İLKSAN tarihi, aynı zamanda Sandığın yönetim ve denetim pozisyonlarında bulunanların liyakat, ehliyet ve uzmanlıklarının sürekli tartışma konusu olduğu ve bu kişilerin yeterliklerinin yetersiz görüldüğü zamanlarla doludur. Ne yazık ki liyakat bahsinde İLKSAN için tarih hep tekerrür etmiştir.

İLKSAN'ı 1996 yılından bu yana yöneten irade; ekonomi, finans, mali piyasalar, bankacılık alanlarında iktisadi sistemin işleyişine vakıf olmayan yetersiz ve bilgisiz

49 Burhan Aykaç, *Personel Yönetiminde Yeterlilik İlkesi*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 4, 1990, s. 91-109

yönetim kurulu üyesi, denetleme kurulu üyesi, Sandık genel müdürü ile Sandık temsilcilerini tercih etmektedir. İLKSAN Ana Statüsünün şart koştuğu; “Maliye, hukuk, işletme, iktisat, kamu yönetimi, bankacılık ve denetim alanlarında ihtisas sahibi” kişileri Sandığın karar organlarından uzak tutmak için her türlü çaba sarf edilmektedir. Bu sebeple İLKSAN üyelerinin en büyük talihsizliği ve çaresizliği, Sandığı yıllardır milyarlarca lira zarara uğratan karar alıcıların para piyasaları ve yatırım alanlarında uzman olmayan ve konudan bihaber kişiler arasından seçiliyor olmasıdır. Ömürlerinde bakkaliye işletmemiş, kendi birikimleri hariç yakın akrabalarının bile yatırım ve birikimlerine yön vermemiş yetersiz insanlara milyarlarca lirayı ve 295 bin üyenin birikimlerini sevk idare etme yetki - sorumluluğu verilmesi İLKSAN’ın kaderi olmuştur. Sandık Ana Statüsünün 8 ve 10’uncu maddelerinde yer alan yönetim ve denetleme kurulu üyelerinin nitelikleri ilgili hükümler açıkça ve yıllarca çiğnenerek mevcut başarısızlık tablosu tüm eğitim camiasına dayatılmıştır. İLKSAN’ı kesintisiz 28 yıldır yönetenlerin öne çıkan vasfı; kurumdaki verimsizliğin, sahip oldukları ideolojik körlüğün, üyelere yaşattıkları kötülüğün kanunlara uygun olduğunu, meşru olduğunu savunmaktan bıkmamasıdır. 295 bin üye ve bunların ailelerinin parasını pula çevirmenin, kul hakkı yemenin ahlaka, vicdana, adalete uygun olduğunu gönül rahatlığıyla artık söyleyememektedirler. Sandığa seçimle gelen yöneticilerin birkaç yıl öncesine kadar dillerinden düşürmedikleri mottolardan olan “İLKSAN Altın çağını yaşıyor.” ve “Sandıkta hayat var.” gibi hamaset yüklü büyük yalanlar da artık söylenemiyor. Muhtemelen kendileri de bu safsatalara kimsenin inanmadığını ve yolun sonuna gelindiğini görmeye başladılar.

İLKSAN Yönetim Kurulu, Temsilciler Kurulunca Sandığı yönetmek üzere seçilen yedi kişiden oluşmaktadır. İLKSAN Ana Statüsünün konuyla ilgili 8 ve 9’uncu maddeleri aşağıda sunulmuştur:⁵⁰

- a) Temsilciler Kurulu üyelerinden aday olan veya aday gösterilenler arasından 3 asıl, 3 yedek üye; b) Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen çalışan personelden Bakanın göstereceği 4 adaydan 2 asıl, 2 yedek üye; c) Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen çalışan, *maliye, hukuk, işletme, iktisat ve denetim alanlarında ihtisas sahibi*, tecrübeli ve yükseköğrenimli olanlardan, Bakanın göstereceği 4 adaydan 2 asıl, 2 yedek üye, olmak üzere, Temsilciler Kurulunca gizli oyla seçilen toplam 7 asıl ve 7 yedek üyeden oluşur.

50 İLKSAN, *İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statüsü*, T.C. Resmî Gazete, 22.03.1995/22235

Sandığın çalışmalarını kuruluş kanunu ve bu Ana Statü hükümlerine uygun olarak yönetmek ve Sandığın yönetiminden sorumlu olmak; Sandık genel müdürünün yetkilerini tespit etmek; Sandığın her türlü hesap ve işlerini incelemek veya incelettirmek; Sandığın gelişmesi, daha yararlı olması için araştırmalar yapmak; Sandık mevcutlarının işletilme şekillerinin tayini hususunda Temsilciler Kuruluna görüş bildirmek.

İLKSAN Ana Statüsünün 8/c maddesi; MEB kontenjanından gösterilen 4 aday (2 asıl, 2 yedek üye) için iki kritik ve zorunlu şartı hüküm altına almıştır: “Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen çalışmak; maliye, hukuk, işletme, iktisat ve denetim alanlarında ihtisas sahibi, tecrübeli ve yükseköğrenimli olmak.” İLKSAN Ana Statüsü, yönetim kurulu üyelerinden en az ikisinin maliye, hukuk, işletme, iktisat ve denetim alanlarında ihtisas sahibi, tecrübeli ve yükseköğrenimli kişiler arasından seçilmesini zorunlu şart koymasına rağmen bunun gereğini MEB ve İLKSAN yerine getirmemektedir. İLKSAN Ana Statüsünün şart koştuğu bu niteliklerin yokluğu yüzünden; Sandık 1993 yılında kayyuma devredilmiş, süreçte çeşitli yolsuzluklar yaşanmış, yargılanan yönetim ve denetleme kurulu üyeleri hapis cezalarına çarptırılmıştır.

İLKSAN Denetleme Kurulu, Temsilciler Kurulunca Sandığı denetlemek üzere seçilen üç kişiden oluşmaktadır. İLKSAN Ana Statüsünün konuyla ilgili 10 ve 11’inci maddeleri şöyledir:⁵¹

a) Temsilciler Kurulu üyelerinden aday olan veya aday gösterilenler arasından 1 asıl, 1 yedek üye, b) Millî Eğitim Bakanı tarafından gösterilecek, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen çalışan ve *iktisat, maliye, hukuk, kamu yönetimi, işletme, bankacılık veya denetim* alanlarında ihtisas sahibi, tecrübeli, yükseköğrenimli 4 adaydan 2 asıl, 2 yedek üye, olmak üzere, Temsilciler Kurulunca gizli oyla seçilen toplam 3 asıl ve 3 yedek üyeden oluşur.

Sandığın bütün gelir ve gider hesapları ile bu hesapların kaydedildiği defterler ve kayıtların mutabık olup olmadıklarını incelemek, hesaplar ve kayıtların sonuçlarını ihtiva eden mali tabloları kontrol etmek, Sandığın mali iş ve işlemlerini bu Ana Statü ve ilgili yönetmeliklere göre denetlemek.

51 İLKSAN, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statüsü, T.C. Resmî Gazete, 22.03.1995/22235

Sandık varlıklarının korunması, alacaklarının tahsili ve borçlarının ödenmesine müteallik takiplerin yapılıp yapılmadığını kontrol etmek. Kurul tarafından yapılan ve/veya bağımsız denetçilere yaptırılan denetim neticesinde; Sandığın faaliyetleri kapsamında tespiti yapılan ve niteliği itibarıyla telafisi imkânsız zararlı sonuçlar doğuracağı kanaati hâsıl olan durumlar ve/veya Sandığın ayni ve nakdi sermayesi bakımından amacını yerine getiremeyecek derecede acze düştüğünün belirlenmesi hallerinde, keyfiyeti gerekçeli bir yazı ile Yönetim Kuruluna bildirerek Temsilciler Kurulunun olağanüstü toplantıya davet edilmesini istemek, Yönetim Kuruluna yapılan tebliği takip eden bir hafta içinde olağanüstü toplantı kararı alınmadığı takdirde Bakanlık makamının muvafakati ile Temsilciler Kurulunu olağanüstü toplantıya çağırarak. Üç aydan fazla ara vermemek şartıyla geçici bilanço ve geçici gelir tabloları almak suretiyle Sandığın mali durumuna ilişkin keyfiyeti izlemek ve kontrol etmek.

İLKSAN Ana Statüsünün 10/b maddesi; MEB kontenjanından gösterilen 4 aday (2 asıl, 2 yedek üye) için iki zorunlu şartı hüküm altına almıştır: “Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen çalışmak; iktisat, maliye, hukuk, kamu yönetimi, işletme, bankacılık veya denetim alanlarında ihtisas sahibi, tecrübeli ve yükseköğrenimli olmak.” Tıpkı yönetim kurulu üyeliklerinde olduğu gibi, İLKSAN Ana Statüsünün 10/b maddesi denetleme kurulu üyelerinin: MEB merkez teşkilatında fiilen çalışan ve iktisat, maliye, hukuk, kamu yönetimi, işletme, bankacılık veya denetim alanlarında ihtisas sahibi, tecrübeli ve yükseköğrenimli olanlar arasından seçilmesini talep etmektedir. Üç kişiden oluşan denetleme kurulu üyeleri arasından bir kişi bile İLKSAN Ana Statüsünün denetleme kurulundan talep ettiği: “Sandığın bütün gelir ve gider hesapları ile bu hesapların kaydedildiği defterler ve kayıtların mutabık olup olmadıklarını incelemek, hesaplar ve kayıtların sonuçlarını ihtiva eden mali tabloları kontrol etmek (11/1-a); üç aydan fazla ara vermemek şartıyla geçici bilanço ve geçici gelir tabloları almak suretiyle Sandığın mali durumuna ilişkin keyfiyeti izlemek ve kontrol etmek (11/1-f)” yönündeki hükümlerin gereğini yerine getirecek ekonomi, muhasebe, maliye uzmanlığı ve tecrübesine sahip değildir.

Muhasebe - Dürüstlük, Güvenirlik

2008 yılından bu yana MEB'in denetiminden kaçırılan İLKSAN'a ait muhasebe kayıtları, mali tabloları ve varlıklarına ait bilgiler güvenilir değildir. Bilanço oyunları ile mali tablolarda bir anlamda makyaj yapılmaktadır. Bazı borçları veya yükümlülükleri bilançoda göstermemek, bazı aktif kalemleri olduğundan daha fazla göstermek, gider yazılması gereken bazı masrafları aktifleştirmek, değerleri düşmüş aktiflere karşılık ayırmamak, şirketin doğmuş yükümlülüklerine karşılık ayırmamak bilanço hilelerinin parçalarından bazılarıdır. Bu çerçevede tahsili mümkün olmayan alacaklar için karşılık ayırmamak, dövizli borçları veya alacakları bilanço tarihindeki kurdan değerlememek, doğmuş zararları bilançoya yansıtılmamak, gelir veya giderleri ait olduğu yılda gelir/gider yazmamak, olmayan stokları var gibi bilançoda göstermek bilanço makyajının araçları olarak sayılabilir. Gerçek anlamda denetimin yapılmadığı şirketlerde bilanço oyunlarının yapılması çok daha kolay olmaktadır.⁵² İLKSAN, bilançolarında yaptığı hilelerle muhasebe mesleğinin etik kodlarından olan dürüstlük, güvenirlik, sorumluluk, bağımsızlık, kamu yararı ve tarafsızlık ilke ve değerlerini çiğnemektedir. Ayrıca Sandık, 2023 yılı faaliyet raporuna kadar bilanço dipnotlarını kimseyle paylaşmamıştır. 2023 yılı bilançosunda dipnotlar paylaşılmışsa da burada yer alan bilgilendirmeler yetersizdir ve makyajlamayı meşrulaştırmanın bir aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Muhasebe mesleğinin ahlak kurallarını, etik kodlarını defalarca çiğneyen İLKSAN, menkul ve gayrimenkullerinin bilanço değerlerini onlarca yıldır düşük göstermektedir. Yıllık faaliyet raporlarında sunulan bilançolarda kuruma ait menkul ve gayrimenkuller, güncel değerleri yerine alındığı günkü değerleri ile gösterilmekte, bilinçli ve kasıtlı olarak yeniden değerlendirilmemektedir. Toplu sözleşmelerde İLKSAN üyeliğinin isteğe bağlı hale getirilmesi sonrasında İLKSAN, Danıştaya açtığı davanın savunmasında kurumun bu ağır mali yükü kaldıramayacağını belirtmiş ve doğru olmayan bu bilanço değerleri dayanak gösterilerek mahkemeye yanıltıcı bilgiler vermiştir. Aynı asılsız iddialar Anayasa Mahkemesi davası savunmasında da kullanılmıştır. Her yıl Temsilciler Kurulu ve üyelerle paylaşılan bilançolardaki taşınmazlara ait değerlerin, bilançolarda gösterilen rakamların katbekat üstünde olduğu, gayrimenkullerin gerçek değerinin gizlendiği kanaati mevcuttur. İLKSAN Yönetimi, mahkemelerde ayrı kamuoyu karşısında ayrı konuşmaktadır. Tablo

⁵² Ercan Alptürk, *Bilanço Oyunları ve Muhasebe Hileleri Nasıl Oluyor?* Bağımsız Denetim Türkiye, 5 Mart 2017

5'te sunulan Sandığın dört büyük arazi ve arsası -ve diğerleri- ile ilgili olarak mali tablolarda sunulan bilgiler gerçek dışıdır.^{53, 54, 55, 56, 57, 58}

Tablo 5. İLKSAN'da gayrimenkullere gerçek dışı değer biçilmesi

Mali Tablolarda İLKSAN Taşınmazlarına Gerçek Değerinin Çok Altında Kıymet Biçilmesine Ait Örnekler (TL)								
Arsanın Bulunduğu İlçe/İl	Alım Tarihi	m ²	Alım Tarihindeki Aktif Değer	Yıllar İtibarıyla Aktifte Kayıtlı Değerler				
				2018	2019	2021	2022	2023
Pendik/İstanbul	1992	1.226.079,61	119.234,82	69.559,03	69.559,03	235.259,03	539.355,53	539.355,53
Akbük/Aydın	1992	324.598,12	41.422,27	41.422,27	41.422,27	668.448,46	668.448,46	668.448,46
Burhaniye/Balıkesir	1973	59.043,00	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87
Edremit/Van	2004	15.411,51	180.662,40	271.523,40	271.523,40	271.523,40	271.523,40	271.523,40

İLKSAN'ın varlıkları içerisinde özel bir yeri olan ve 1992 yılında edinilen İstanbul ili Pendik ilçesi Kurtdoğmuş Köyündeki bin 226 dönüm arsanın alım tarihindeki değeri 119 bin TL'dir (119.234,82). Bilançoya göre bu arsanın değeri 30 yılda sadece ve sadece 420 bin TL (420.120,71) artmıştır. Bu arsanın değeri de tuhaf bir şekilde 2017, 2018 ve 2019 yıllarında 70 bin TL (69.559,03); 2021 yılında 235 bin TL (235.259,03), 2022 ve 2023 yıllarında 539 bin TL (539.355,53) olarak Sandık bilançolarına yansıtılmıştır. Bunun neden yapıldığının cevabı faaliyet raporlarında veya Sandık yöneticilerinin demeçlerinde yoktur. Pendik ilçesi Kurtdoğmuş Köyündeki arsanın (1051,1053,

53 İLKSAN, 2017 Faaliyet Raporu, 8. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 27-28 Nisan 2018

54 İLKSAN, 2018 Faaliyet Raporu, 8. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 27-28 Nisan 2019

55 İLKSAN, 2019 Faaliyet Raporu, 8. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 16-18 Nisan 2020

56 İLKSAN, 2021 Faaliyet Raporu, 9. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 10 Mayıs 2022

57 İLKSAN, 2022 Faaliyet Raporu, 9. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 9-10 Eylül 2023

58 İLKSAN, 2023 Faaliyet Raporu, 9. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Serik/Antalya, 28-29 Nisan 2024

1055, 1240 ve 1241 numaralı parseller) güncel değeri bilinmemektedir. Anormal olan durum ise İLKSAN yönetiminin Pendik arsalarının değerini hiç merak etmemesi ve bilançolara yansıttığı değer de neredeyse 30 yıl önceki edinme değerine yakın bir meblağ olmasıdır. Pendik İLKSAN arsalarına ilişkin son resmî kıymet takdiri 1998 yılında yapılmıştır. İLKSAN ile avukatları Turcan-Yılmazcan Hukuk Bürosu arasında 1996 yılında; “Arsanın geri alınması durumunda kararın kesinleştiği tarihteki davalı gayrimenkullerin %20’si avukatlık ücreti olarak ödenecektir.” ibaresinin yer aldığı sözleşmeden kaynaklı vekâlet ücreti anlaşmazlığının yargıya taşınması üzerine 1998 yılında Pendik’te toplanan kıymet takdir komisyonu Ömerli Barajı yakınındaki arsaya metrekaresi 5 milyon liradan 16,5 trilyon TL değer biçmiştir.⁵⁹ Normal koşullar altında sadece TÜFE baz alınsa bile 1998 yılındaki 16,5 trilyon TL’nin 2024 yılı Mayıs ayındaki değeri Merkez Bankası Enflasyon Hesaplayıcısına göre 2,8 milyar TL’ye (2.875.889.345 TL) karşılık gelmektedir.⁶⁰

Pendik arsaları; 1992’den bugüne mahkeme süreçleri bir türlü tamamlanamayan, İSKİ (İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi) ile Sandık arasında süren davaları yılan hikâyesine dönen taşınmazlardan oluşmaktadır. Pendik arsaları 2,8 milyar TL’lik değere sahipse de değilse de bu konunun İLKSAN yönetimi tarafından açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Sandığın 2023 yılı bilançosuna göre varlıklarının toplam değerinin sadece ve sadece 5,7 milyar TL olduğunu hatırlatmakta yarar vardır. Benzer bir durum; 324,5 dönümlük Akbük (Didim/Aydın), 59 dönümlük Burhaniye (Balıkesir), 15,4 dönümlük Edremit (Van) ve diğer arasalar için de geçerlidir. Aydın ili Didim ilçesi Akbük mahallesinde bulunan 324,6 dönümlük arsa 1992 yılında 41 bin TL’ye (41.422,27) satın alınmıştır. Bu arsanın güncel değerinin İLKSAN bilançolarına yansması; 2017, 2018, 2019 yıllarında satın alındığı fiyat olan 41 bin TL (41.422,27), 2021, 2022 ve 2023 yıllarında 668 bin TL (668.448,46) şeklinde yansmıştır. Didim’de de Pendik arsalarında olduğu gibi güncel fiyat sadece son iki yılda ve gerçek değerinin çok altında gösterilmiştir. Balıkesir ili Burhaniye ilçesinde 1973 yılında satın alınan 59 dönümlük arsanın durumu Pendik, Didim ve Edremit arsalarından çok daha farklıdır. 2010-2023 yılları arası incelenen tüm İLKSAN faaliyet raporlarında Burhaniye arsasının değeri hep sabit kalmış ve ciddiyyetten uzak bir şekilde 1,87 TL gibi gerçeğe örtüşmeyeceği aşikâr olan bir değerde gösterilmiştir. Arsanın 1973 yılındaki edinme değeri zaten 1,87 TL’dir.

59 Hürriyet Gazetesi, *İLKSAN davasında 200 trilyon isteyen avukat*, 25.10.2004. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/ilksan-davasinda-200-trilyon-isteyen-avukat-38659489>

60 TCMB, *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Enflasyon Hesaplayıcı*, Herkes için Ekonomi, 03.06.2024. <https://herkesicin.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/ekonomi/hie/icerik/enflasyon+hesaplayici>

İLKSAN faaliyet raporlarından alınan verilere göre 2019-2023 yılları arasında Sandığa ait sekiz yerdeki arsa ve arazilerin metrekarelerinde kayda değer bir artış yahut azalış meydana gelmemesine rağmen bu taşınmazların toplam değerleri neredeyse aynı kalmıştır. İLKSAN'a kayıtlı Türkiye'nin sekiz ayrı yerindeki -2023 yılında yediye düştü- tüm arsa ve arazilerin yıllara göre toplam değeri bilançolara: 2019'da 21 milyon TL (20.999.131,25); 2020'de 21 milyon TL (20.999.131,25); 2021'de 21,8 milyon TL (21.816.857,44); 2022 yılında 22,1 milyon TL (22.120.953,94) ve 2023 yılında 20,2 milyon TL (20.283.103,94) olarak yansıtılmıştır. Çankaya Çayyolu'nda bulunan 5,2 dönümlük arsa 2023 faaliyet raporunda yer almamaktadır.⁶¹

İLKSAN bir kamu kurumudur ve bundan kaynaklanan çeşitli sorumlulukları vardır. Bilanço ve mali tablolarındaki gerçek dışı, keyfi ve sorumsuz verileri hazırlayanlar -özellikle Muhasebe ve Mali İşler Birimi- hazırlanan bu dokümanları imzalayarak resmîleştirilenler ve tüm bunları denetleyenler kamu yönetiminin ve muhasebe mesleğinin etik ilkelerinden olan dürüstlük, yasallık, saygınlık, güven, iyi niyet, doğru ve güvenilir bilgi sunma, kamu yararını gözetme ilkelerini ihlal etmişlerdir. Yanıltıcı bilginin faturası, Temsilciler Kurulunun ve Sandık üyelerinin doğru ve yerinde karar alamaması şeklinde tezahür etmektedir. Kısacası İLKSAN'da bilgi üreten ve hesap verme pozisyonunda bulunan yetkili kişilerin Sandık üyelerine ve kamuoyuna doğru bilgi verme zorunluluğu vardır ve yalan beyanda bulunma hakları yoktur. Sandık yönetimi, en kısa sürede tüm arazi, arsa ve binalarının gerçek değerlerini SPK lisanslı uzman firmalardan "Gayrimenkul Değerleme Raporu" olarak bunların güncel değerlerini yıllık faaliyet raporlarındaki mali tablo ve bilançolara yansıtmalıdır.

Denetim - İLKSAN Denetleme Kurulu

İLKSAN Ana Statüsüne göre "Sandık varlıklarının korunması" hususunda denetim sorumluluğu bulunan İLKSAN **Denetleme Kurulunun** üç üyesinin oy birliğiyle hazırlayıp imzaladıkları 2023 yılı denetim raporunda Sandık yönetimini "Başarılı" bulmuşlardır. Denetim etiğine göre tarafsız, bağımsız, objektif ve dürüst olmak zorunda olan Denetleme Kurulu, bu davranışıyla Sandıktaki mevcut tablonun sorumlularını; yanlış varsayımlarla yanlış işler yapmakta ısrar edenleri, kamuoyunu yanıltmada mahir dezenformasyon mimarlarını, ahlaki ilkeleri çiğnemedi birbirleriyle yarışan yöneticileri, sistematik olarak üyelerin birikimlerini eritenleri, Sandığı kör kuyuya düşürenleri alkışlamayı tercih ederek tüm kötülöklere ve yanlışlıklara ortak

61 İLKSAN, 2023 Faaliyet Raporu

olmuştur. Üç çalışanından en az birisi İLKSAN'a üye olan MEB ise Sandık Ana Statüsünün kendisine yüklemiş olduğu görevleri yerine getirmemekte, gündün güne batan Sandığı ve idarecilerini seyretmektedir. İLKSAN, keyfiliğin hâkim olduğu özel bir şirket edasıyla yönetilmeye çalışılmakta ve denetimi, kontrolü sevmemektedir. Evi candan olanın taştan korkması misali hukuk dışı uygulamaların altına imza atan İLKSAN yöneticileri, 2008 yılından bu yana MEB denetiminden kaçmakta, hazırlatılan sözde denetim raporlarıyla da üyeleri yanıltmaya devam etmektedirler.

18.10.2019 tarihli ve 30922 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 2019 yılı öncesinde Sigortacılık Genel Müdürlüğünün yasal görev tanımında yer alan hususlar Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumuna (SEDDK) aktarılmıştır. SEDDK'nın görev ve yetkileri arasında aşağıdaki hükümler bulunmaktadır:

Sigortacılık ve özel emekliliğe ilişkin mevzuatı hazırlamak, uygulamak ve ilgililer tarafından uygulanmasını *izlemek* ve yönlendirmek. Ülke sigortacılığının ve özel emeklilik uygulamalarının gelişmesi, sigortalıların ve katılımcıların korunması için tedbirler almak, bu tedbirleri bizzat uygulamak veya ilgili kuruluşlara uygulamak ve uygulanmasını izlemek. Sigortacılık ve özel emeklilik alanında faaliyet gösteren kişi ve kuruluşlarla ilgili inceleme, *denetleme* ve soruşturma işlerini yürütmek. (Madde 4)⁶²

Yeni düzenlemeyle eskiden Sigorta Denetleme Kurulu Başkanlığında görev yapan Sigorta Denetleme Aktüerlerinin unvanı "Sigortacılık Uzmanı" olmuştur. Türkiye'de sigorta sektörü üzerinde denetleme ve düzenleme yapmaya yetkili kamu otoritesi hâlâ T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığıdır. Hazine ve Maliye Bakanlığı (eski) Sigortacılık Genel Müdürlüğünün yasal görev tanımında yer alan "Emeklilik taahhüdünde bulunan vakıf ve sandıklar ile diğer kuruluşların aktüeryal denetimini yapmak." hükmü doğrultusunda hazine aktüeri tarafından Mart 2006 tarihli "İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Aktüeryal Bilançosu" raporu hazırlanmıştır. Bu raporda; İLKSAN'ın misyonuyla uyumlu iş yapmadığı ve Sandığın aktüeryal yönden mevcut gelirlerinin giderlerini karşılamaya yetmediği ifade edilmiştir. Söz konusu raporun hazırlanmasının üstünden 18 yıl geçmesine rağmen hazine aktüerleri, sigortacılık uzmanları bir defa bile İLKSAN'a uğrayamamışlardır. Sandık, bu alanda denetlenmeye muhtaçtır.

62 47 sayılı Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, T.C. Resmî Gazete, 18.10.2019/30922

Aktüer; aktüerya, yatırım, istatistik, matematik, finansman ve demografi konularında çeşitli bilimsel teoriler kullanarak prim, karşılık ve yatırım getirilerini hesaplayan, her türlü tarife, tablo ve teknik esasları hazırlayan, geleceğe yönelik teknik ve finansal tahminler yapan, olası riskleri belirleyen, bunların olumsuz etkilerini önleyici tedbirlere ilişkin tavsiyelerde bulunan kişi olarak tanımlanmaktadır. SEDDK'ya bağlı görev yapan sigorta uzmanlarının; emeklilik taahhüdünde bulunan vakıf ve sandıkların sigorta ve emeklilik yeterliklerini karşılayabilir düzeyde olup olmadığını ve gelecek yıllarda da bu yeterliğini koruyup koruyamayacağına ilişkin yaptıkları hesaplamalara aktüeryal değerlendirme adı verilmektedir. Aktüeryal denge ve bunun kısa/orta/uzun vadede sürdürülebilirliğine dair inceleme, varsa aktüeryal açığın giderilebilmesi için veya dengenin korunabilmesi için alınabilecek önlemler, emeklilik taahhütlerine ilişkin genel değerlendirme, katılımcılar tarafından ödenen katkılar, katılımcıların tahmini birikim değerleri, katkı ve birikim tutarlarının anlamlılığı, yükümlülükler ile varlıkların vade yapısının uyumu ve aktüerin bu ve diğer konulardaki iyileştirme önerileri gibi çok sayıda parametre üzerinden yapılan değerlendirmeler aktüerya raporlarında yer almaktadır.

İLKSAN, bu alanda “resmî” denetimden çekindiği için akademisyenlere aktüerya raporu hazırlatmıştır. 3 Ocak 2019 tarihli ve resmî herhangi bir bağlayıcılığı olmayan ancak bir bilgi notu hükmündeki aktüerya raporunda Sandığın 7,7 milyon TL aktüeryal fazlalığa sahip olduğu iddia edilmiştir.⁶³ Söz konusu raporu hazırlayanların İLKSAN'ın aktüeryal denetimini yapmaya ne yetkileri ne de görevleri vardır. Yetkili kamu otoritesi varken bu tür tartışmalı ve güven sarsıcı yollara tenezzül edilmemelidir. Sandık yönetimi, yeni kurulan SEDDK'dan denetim talebinde bulunmalı ve eski adıyla “Hazine Aktüeri” yeni adıyla “Sigortacılık Uzmanı” tarafından yapılacak denetimin sonunda hazırlanacak olan *aktüeryal bilanço* raporunun sonuçlarını kabul ederek gereklerini yapmak üzere yol haritası çıkarmalıdır. Hiçbir sosyal güvenlik sistemi; kontrolsüz, özellikle devletin gözetimi ve denetiminden yoksun bırakılamaz.

Bakanlık denetiminden kaçış için Ana Statünün 16'ncı maddesinde 2017 yılında yapılan değişikliği ile aşağıda yer alan hükümler yürürlükten kaldırılmıştır:

Sandığın idari ve mali işlemleri 2 yılda bir bakanlık müfettişlerince denetlenir. Bakan, ayrıca bu denetimin Maliye Bakanlığı müfettişleri veya hesap uzmanları ile yaptırılmasını isteyeceği gibi, Sandık tarafından kurulan işletmelerin ticari muamelelerinden dolayı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından da yaptırılabilmesini sağlar.

⁶³ İLKSAN, 2019 Faaliyet Raporu, 8. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/ Antalya, 16-18 Nisan 2020, s. 179

2017 yılında yapılan değişiklik ile Ana Statünün 16'ncı maddesindeki üç kritik hüküm çıkarılmıştır. Birincisi “bakanlık müfettişleri” çıkarılarak yerine “Bakanlıkça” ifadesi ve “2 yılda bir” çıkarılarak yerine “3 yılda bir” getirilmiştir. Üçüncü olarak da Millî Eğitim Bakanının yetkisinde olan ve yazılı hale getirilen: “Bakan, ayrıca bu denetimin Maliye Bakanlığı müfettişleri veya hesap uzmanları ile yaptırılmasını isteyeceği gibi, Sandık tarafından kurulan işletmelerin ticari muamelelerinden dolayı Sanayi ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından da yaptırılabilmesini sağlar.” yönündeki cümle de İLKSAN yönetimi tarafından zararlı ve sakıncalı bulunarak Ana Statüden çıkarılmıştır. Bu değişiklik ile Ana Statüde yer alan 16'ncı madde hükmü şu hale dönüştürülmüştür:⁶⁴

Sandığın idari ve mali işlemleri Bakanın gerekli görmesi halinde Bakanlıkça denetlenebilir.

Böylece İLKSAN, keyfi yönetimin sergilenebileceği, usulsüzlüklerin ve suistimallerin yapılabileceği, hukukun rahatça çiğnenebileceği kontrolsüz bir kuruma dönüştürülmüştür. Millî Eğitim Bakanının denetim yetkisini adeta kısıtlamak bilinci, kastı ve amacıyla 2017 yılında yapılan bu Ana Statü değişikliğinin MEB'in onayı ile yapıldığını bilmekte yarar vardır. Eğitimciler Birliği Sendikası (EĞİTİM-BİR-SEN)'nin bu değişikliği dava etmesi ve Danıştayın verdiği iptal kararı sayesinde bakanlık denetimi tekrar mümkün olabilmiştir. Danıştay'ın ders niteliğindeki kararında; hesap verme ve sorumluluk süreçlerindeki güvenilirliği sağlamak amacındaki denetimin, periyodik olarak yapılması gerektiği ve Sandığın MEB'in denetim sisteminden çıkmasını gerektirecek hukuken kabul edilebilir, geçerli bir neden bulunmadığı ifade edilmiştir. Bu karar üzerine İLKSAN yönetimi kerhen Ana Statüyü Danıştay kararı doğrultusunda değiştirmek zorunda kalmıştır. 07.07.2018 tarihli ve 30471 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Ana Statü değişikliği ile 16'ncı madde son halini almıştır:

Sandığın idari ve mali işlemleri, 3 yılı geçmeyen aralıklarla Bakanlıkça denetlenir.

64 İLKSAN, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statü Değişikliği, T.C. Resmî Gazete, 02.03.2017/29995

İLKSAN yönetiminin, Sandığı denetimsizleştirme çabalarını sürdürdüğü bu zaman diliminde MEB Teftiş Kurulu Başkanı, İLKSAN Yönetim Kurulu Üyesi yapılmıştır. Bu iki görev ve sıfatın bir kişide birleşemeyeceği bilindiği için Ana Statünün 16'ncı maddesindeki "Sandığın idari ve mali işlemleri 2 yılda bir *bakanlık müfettişlerince* denetlenir." cümlesinde yer alan "*bakanlık müfettişleri*" ibaresi Ana Statüden çıkarılmıştır. Kişilerin, kliklerin çıkarlarını korumak için gösterilen çabanın küçük bir bölümü Sandık üyelerinin menfaatini muhafaza etmek için harcansaydı 5,7 milyar TL'lik büyüklük yerine onlarca kat daha büyük ve güçlü bir Sandık öğretmenlerin hizmetinde olacaktı.

İLKSAN'ı yöneten akıl; denetimden kaçmak için pragmatizm (yararcılık), oportünizm (fırsatçılık) ve makyavelizmin (amaca giden her yol mübah) tüm gereklerini sonuna kadar yerine getirmekten çekinmemiştir. İLKSAN yönetimi, Bakanlık müfettişleri tarafından iki yılda bir denetimlerin yapıldığı 2008 yılı öncesine dönmek amacıyla denetim sorununu kökten çözüme yoluna gittiler ve bunun için önce Ana Statüde değişiklik yapılarak denetim süresi 'iki yılda bir'den 'üç yılda bir'e çıkarıldı, ardından yönetim kurulu ve denetleme kurulu üyeliklerine -mali denetimi bilen-⁶⁵ denetim elemanı kökenli eleman almamayı yöntem olarak benimsediler. Bunu hayata geçirmenin yolu da Ana Statüde Sandığı denetlemekle yükümlü tek yer olan MEB Teftiş Kurulu Başkanlığına kontrol altına almaktan geçmekteydi. Bu maksatla Teftiş Kurulu Başkanı 2015 yılında İLKSAN yönetim kurulu üyesi yapıldı. İLKSAN'ı denetlemekle görevli birimin başkanı aynı zamanda bakanlık müfettişlerinin disiplin amiridir. İLKSAN'ı denetleyecek, hesap soracak birimin başındaki kişinin aynı zamanda İLKSAN'da hesap vermesi gereken yönetim kurulu üyesi olması; hesap soracak ve hesap verecek kişinin aynı kişi olması anlamına gelmektedir. İLKSAN tarihinde herhangi bir MEB Teftiş Kurulu Başkanının İLKSAN yönetim kurulu üyesi yapıldığı görülmemiştir. İLKSAN yönetim kurulu üyesi olan Teftiş Kurulu Başkanı, 2014-2021 yılları arasında Teftiş kurulu Başkanlığı görevini kesintisiz yedi yıl sürdürmüştür. Aynı döneme denk gelen 2015-2023 yılları arasında da yine kesintisiz sekiz yıl boyunca İLKSAN yönetim kurulu üyeliği görevini sürdürmüştür. Bu durum; Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 13'üncü maddesinde yer alan hükme açıkça aykırılık oluşturmaktadır.⁶⁶

Kamu görevlileri, çıkar çatışmasında şahsi sorumluluğa sahiptir ve herhangi

65 **Mali Denetim:** Gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun; mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir.

66 Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmî Gazete, 13.04.2005/25785.

bir potansiyel ya da gerçek çıkar çatışması konusunda dikkatli davranır, çıkar çatışmasından kaçınmak için gerekli adımları atar, çıkar çatışmasının farkına varır varmaz durumu üstlerine bildirir ve çıkar çatışması kapsamına giren menfaatlerden kendilerini uzak tutarlar.

Kamu kurumu olması hasebiyle İLKSAN, 2003 yılında yayımlanan Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve bu kanuna dayalı çıkarılan Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelikte yer alan:⁶⁷ “Kesinleşen faaliyet ve denetim raporları uygun vasıtalarla kamuoyunun incelemesine açık hale getirilir.” hükmünün muhatabı konumundadır. Bakanlık tarafından yapılması zorunlu olan ancak yapıp yapılmadığı belli olmayan denetimlere ilişkin herhangi bir teftiş/denetim raporunun faaliyet raporlarında yer almadığı delegasyona ve üyeye sunulmadığı bilinmektedir.

Denetimin olmadığı yerde yolsuzluğun ve suistimalin olması kaçınılmazdır. İLKSAN’da yolsuzluk olmasının mümkün olmadığını iddia eden Sandık yöneticileri, İLKSAN Kurtuluş İlk Yatırım A.Ş. otel müdürü ve muhasebecisinin zimmetine para geçirme sonucu işten atılması ile başlayan ve ortaya çıkan zararın telafisi için yargıya intikal eden süreci üyelerden ve Genel Kurul’dan gizlemiştir. İLKSAN yönetimi, Sandığa bağlı tüm iktisadi girişimlerin rutin denetimlerinin yapıldığını iddia etse de bahse konu otelin muhasebe kayıtları denetlenmiş gibi gösterilmesine rağmen bu yolsuzluk yaşanmıştır. İLKSAN’ın bağımsız denetçisi aynı zamanda mali işlerinin denetimini yapan Serbest Muhasebeci Mali Müşavir, İLKSAN’a bağlı otellerin denetimini yapmış ve bu usulsüzlüğün gerçekleştiği oteldeki iş ve işlemlerin usule uygun olduğuna dair onay vermiştir. Sandığa yolsuzluk virüsünün musallat olduğu ve bünyeye yayıldığı anlaşılmaktadır. Denetimsizlikle beraber; hesap verebilirlik, şeffaflık, meslek ahlak kuralları, dürüstlük, doğruluk, sorumluluk, güven, çıkar çatışmasından kaçınma, yetkinlik, meslekî özen, yasallık, saygınlık, iyi niyet, güvenilir bilgi sunma, kamu yararını gözetme gibi kamu yönetiminin temel etik ilkelerinden uzaklaşan kamu kurumların umulmadık noktalardan darbe aldığı, bu durumun kurumsal zayıflık ve tehdit oluşturduğunu İLKSAN orta vadede görecektir.

Mevcut İLKSAN Yönetim Kurulu Başkanı; İLKSAN Denetleme Kurulu Başkanlığı yaptığı dönemden bugüne tarafsızlık, nesnellik, çıkar çatışmasından kaçınma, eşitlik, dürüstlük ve yetkinlik başta olmak üzere temel ahlaki ilkeleri yıllardır ihlal etmektedir. Bahse konu kişi MEB kontenjanından Sandığa seçilmiştir. Ancak gerçekte ve resmîyette bir sendikayı temsil etmektedir. Bakanlık müfettişi unvanı

67 Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmî Gazete, 27.04.2004/25445

suistimal edilerek yaşanan bu durum ancak İLKSAN’da yaşanabilirdi. 2015 yılından bugüne İLKSAN’da önce yönetim kurulu üyesi ardından denetleme kurulu üyesi olarak görev yapan söz konusu, 3 Nisan 2021 tarihinde yapılan İLKSAN Çankaya İlçe Temsilciliği seçimine bir sendikanın adayı olarak “MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı Bakanlık Başmüfettişi” sıfatıyla katılmış ve bu maksatla basılan afişte fotoğrafını ve resmî ünvanını kullanmıştır. Sonraki tarihlerde bu kişi, etik ihlallerinde bulunmaya ve çıkar çatışmasının içinde yer alamaya devam etmiştir. İLKSAN yönetimi de o tarihlerde “Sandık denetlenmiyor, Bakanlık denetim elemanları Sandığa sokulmuyor.” eleştirilerini bertaraf etmek amacıyla; “İLKSAN Denetleme Kurulu Başkanı zaten bir başmüfettiş.” demek için adı geçen şahsın “etiketini” kazan kazan yöntemiyle kullanmıştır. Bu kişinin çıkar çatışmasından kaçınma ilkesini açıkça ihlal ettiği çok sayıda olaydan sadece iki tanesi burada anılacaktır: Birincisi Gaziantep’in Şehitkâmil ilçesinde 19 Haziran 2021 tarihinde yapılan İLKSAN seçim sonuçları ile ilgili olarak adı geçenin İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünü arayarak konuya müdahil olduğu; İLKSAN seçim sürecine yetkisiz bir şekilde karıştığı ve görevini kötüye kullanma suçlamasına maruz kaldığı; kendisini ilgilendirmeyen bir konuda başka bir ilde olan bir olayla ilgili Bakanlık tarafından görevlendirilmediği halde konumunu kullanarak bir sendikanın verdiği emri yerine getirme gayreti içine girdiği iddiasına muhatap olmuştur.⁶⁸

Bugünün İLKSAN Yönetim Kurulu Başkanı dünün başmüfettişinin gerçekleştirdiği ikinci olay ise Teftiş Kurulu Başkanlığının görevlendirmesi ile Manisa iline LGS incelemesi kapsamında gittiği, Manisa’da bulunduğu zaman diliminde görev kapsamının dışına çıkarak ve üzerine vazife olmadığı halde İLKSAN temsilcilik seçimlerine aleni bir şekilde müdahale ettiği; bu durumun meslek etiği ve denetim elemanı tarafsızlığı, nesnelliliği ve sorumluluğuyla bağdaşmadığı; o günün İLKSAN denetleme kurulu başkanı sıfatını taşıyan kişinin kendisini seçecek olan temsilcilerin seçildiği seçime müdahale etmesinin abesle iştigal olduğu; kendisinin seçilmesini garanti altına alabilmek için temsilcilik seçimlerine karışmanın ilçe temsilcilerine aba altından sopa göstermenin, zorla ve baskıyla oy devşirmenin İLKSAN’a zarar verdiği; MEB’in bu hukuksuz ve etik dışı davranışlara hoşgörü göstermemesi gerektiği ve Bakanlığın, müfettişinin müfettiş gibi davranmasını sağlaması talep edilmiştir.⁶⁹

14.09.2010 tarihli ve 27699 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Denetim Görevlilerinin Uyacakları Meslekî Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik” ile

68 Sendika Bülteni, *İLKSAN Seçiminde Görevi Kötüye Kullanma Suçlaması*, 26.06.2021, <https://sendikabulteni.com/haber/ilksan-seciminde-gorevi-kotuye-kullanma-suclamasi-93142>

69 Eğitim-Bir-Sen, *MEB, İLKSAN Manisa Seçimlerine Müdahale Etmeye Kalkışan Müfettişe Dur Demelidir*, 02.06.2023, <https://www.ebs.org.tr/manset/5827/meb-ilksan-manisa-secimlerine-mudahale-etmeye-kalkisan-mufettise-dur-demelidir>

denetim elemanlarının uyacağı mesleki etik ilkeler belirlenmiştir. Buna göre denetim birimlerinde değişik ad ve unvanlar altında istihdam edilen veya görevlendirilen denetim elemanlarının uymak zorunda oldukları bazı mesleki etik ilkeler şunlardır; tarafsızlık ve nesnellik, eşitlik, dürüstlük, çıkar çatışmasından kaçınma ile yetkinlik ve meslekî özen olarak belirlenmiştir.⁷⁰ Önceki bölümlerde de açıklandığı üzere çıkar çatışması; kamu görevlilerinin görevlerini tarafsız ve objektif şekilde icra etmelerini etkileyen ya da etkiliyormuş gibi gözükten ve kendilerine, yakınlarına, arkadaşlarına ya da ilişkide bulunduğu kişi ya da kuruluşlara sağlanan her türlü menfaati ve onlarla ilgili mali ya da diğer yükümlülükleri ve benzeri şahsi çıkarlara sahip olmaları halini ifade eder.⁷¹ Denetleme Kurulu üyeleri İLKSAN Ana Statüsünün 29'uncu maddesinde belirtilen:

Denetleme Kurulu ve denetçiler görevlerinin ifası sırasında Sandığın yönetim işlerine ait olmak üzere öğrendikleri noksanlık ve yolsuzluklar ile kanun ve bu Ana Statü'ye aykırı gördükleri hususları Genel Müdür'e, Yönetim Kurulu Başkanı'na ve gerekirse Temsilciler Kuruluna bildirmek ile mükelleftir.

İLKSAN'ın varlıklarında son yıllarda meydana gelen milyarlarca liralık azalış ve onlarca kanunsuz ve usulsüz iş ve işlem hakkında Denetleme Kurulu ihbar mükellefiyetinin gereğini yerine getirmemişlerdir.⁷² Denetleme Kurulu üyeleri Sandığı denetlemelerine rağmen örneğin: İLKSAN'da yaşanan nepotizmden, İLKSAN'a KPSS'siz ve ilansız personel alımından, Sandık taşınmazlarının milyarlarca TL'lik gerçek değerinin mali tablolarda ve bilançolarda 20,2 milyon TL gibi çok düşük değerde gösterilmesinden, emekli olmalarına rağmen İLKSAN'da yasal düzenlemelere aykırı olarak usulsüz çalıştırılanlardan, ücret yönetiminde İLKSAN personeline uygulanan gayri adil uygulamalardan ve İLKSAN Ankara Kurtuluş Konukevinde yaşanan yolsuzluktan hiç haberleri olmamıştır. Denetleme kurulu üyelerinin Türk Ceza Kanununun (TCK) 257'nci maddesi kapsamında sorumlulukları vardır. Bahse konu hüküm şöyledir: "Kanunda ayrıca suç olarak tanımlanan haller dışında, görevinin gereklerine aykırı hareket etmek suretiyle, kişilerin mağduriyetine veya kamunun zararına neden olan ya da kişilere haksız bir menfaat sağlayan kamu görevlisi, (...) Kanunda ayrıca suç

70 Denetim Görevlilerinin Uyacakları Meslekî Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmî Gazete, 14.09.2010/27699

71 Ömer Faruk Gençkaya, *Çıkar Çatışması Türkiye'de Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi Akademik Araştırma Çalışması*, T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu, Mayıs 2009, s. 34

72 İLKSAN, 2023 Faaliyet Raporu

olarak tanımlanan haller dışında, görevinin gereklerini yapmakta ihmal veya gecikme göstererek, kişilerin mağduriyetine veya kamunun zararına neden olan ya da kişilere haksız bir menfaat sağlayan kamu görevlisi (...)".

6. Sonuç

İLKSAN'ın işletim sorunları olmakla birlikte, ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin aşılamayacak düzeyde yapısal sorunları vardır. 1943 model güncelliğini, motivasyonunu, enerjisini ve mücadele gücünü kaybetmiş bir düzenin başarılı olması adeta mucizedir. Yanlış hayat doğru yaşanmaz ilkesi uyarınca Sandığın tüm çalışanları büyük gayret ve ciddi özveriyle işlerini yapsalar bile kurumun verimliliği ve kârlılığının artmayacağını herkes biliyor ancak çıkmazdan kurtulmanın yıllardır neredeyse mümkün olamadığı da görülüyor. Yanlış yerde doğru iş yapılmaz sözü İLKSAN'ın dününü ve bugününü özetlemeye yetmektedir. İnceleme sonucunda ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler aşağıda özetlenmiştir.

- İLKSAN'ın kök sorunu, paradigma felci olarak nitelendirilen kurumun değişim enerjisini yitirmiş olması, geçerli modele mutlak bağlılığı, yeni fikir ve yeni yöntemlere kendisini zihnen ve fiilen kapatmış olmasıdır. Sandığın sürekli kâr ettiğini, milyarlarca liralık para havuzunda yüzdüğünü ve “Sandıkta hayat olduğunu” iddia eden İLKSAN yönetimi, şu üç sorunun güncel cevaplarını üyeler ve kamuoyu ile paylaşmalıdır: Birincisi üyelerin tamamının üyelikten ayrılması durumunda Sandığın kasasından çıkacak toplam rakam ne kadardır? İkincisi 10 yılını dolduran yani en az 120 ay aidat ödemiş olan üyelerin sayısı ne kadardır ve onlara yasal olarak ne kadar ödeme yapılma zorunluluğu vardır? Üçüncüsü ise 120 aylık aidat ödemelerini tamamlamamış olan üyelere yapılması gereken “Yasal Faizli Birikmiş Aidat” miktarı ne kadardır?
- İLKSAN'a güvensizlik hâkimdir. Sandık yönetimi üyelere, üyeler ise Sandık yönetimine güvenmemektedir. Sandığın gelir-giderleri, varlıkları, bilançoları MEB'in denetiminden kaçınılmaktadır. 2019'da kurulan SEDDK bugüne kadar Sandığa uğramamıştır. Bağımsız denetim adı altında tutulan bir serbest muhasebeci ile işler yürütülmektedir. Serbest muhasebeci, İLKSAN'daki

usulsüzlük ve yolsuzluklara ses çıkarmamaktadır. Denetleme kurulu üyeleri Ana Statüdeki görevlerini yerine getirmemektedir. Sandığın özellikle mali denetimini yapacak bağımsız ve tarafsız bir denetim ekibi 2008 yılından bu yana İLKSAN'a uğramamıştır. İLKSAN'ın mali denetimini yapmaya, kurumu izlemeye ne SPK, ne SAYIŞTAY ne de MEB'in gücü yetmektedir. İLKSAN'da kurulan çarkı bozacak kişi veya kamu kurumu mevcut görünmemektedir. İLKSAN üyelerinin, Sandığın gelir gider durumunu, dürüstçe düzenlenmiş bilançolarını, menkul ve gayrimenkullerinin güncel değerini vb. bilme, öğrenme imkânları yoktur. İLKSAN'da neler olup bittiğini bilebilen herhangi bir devlet kurumu yoktur. Sandık yönetimi, yeni kurulan SEDDK'dan denetim talebinde bulunmalı ve eski adıyla "Hazine Aktüeri" yeni adıyla "Sigortacılık Uzmanı" tarafından yapılacak denetimin sonunda hazırlanacak olan *aktüeryal bilanço* raporunun sonuçlarını kabul ederek gereklerini yapmak üzere yol haritası çıkarmalıdır. Hiçbir sosyal güvenlik sistemi kontrolsüz, devletin gözetimi ve denetiminden yoksun bırakılmamalıdır.

- İLKSAN'daki keyfi yönetimin 28 yıllık uygulaması; yetkiyi paylaşmama, kapalılık, otoriterlik ve üyelerin iradesini yok saymaktır. Sandıkta üyenin fon tercihi yapması, yatırım tercihlerini değiştirmesi veya üyelikten ayrılması gibi modern ve çağdaş yöntemler yoktur. 5,7 milyar TL'lik Sandık portföyünün %79'u (4,5 milyar TL) ikraz adı verilen ihtiyaç kredisine tahsis edilmiştir. Sandık kaynaklarının beşte dördünün sınırlı sayıda üyeye dağıtılması tercihinin verimliliği tartışılmamakta ve 4,5 milyar TL'nin diğer üyelerin de birikimlerine katkı sağlayacak düzeyde daha kârlı alternatiflerin varlığı hakkında kimseye danışılmamakta, yönetim bildiğini okumaktadır.
- BES'in üyelerine sunduğu kolaylıkları, fon seçme hakkından şeffaflığa, güvenilirliğe ve %30 devlet katkısına kadar çok sayıda avantajı mevcut İLKSAN yönetimi görmek istememekte ve üyelerin birikimlerini BES'e transfer etmelerine kesinlikle yanaşmamaktadır. BES'in olduğu bir ekonomik sistemde İLKSAN gibi, insanların birikimlerini değersizleştirerek yok eden yapıların yaşama şansı yoktur. İLKSAN yönetimi, yıllardır alışılan konfor alanını terk etmemek için ve Sandığı yöneten küçük kliğin çıkarlarına hanel getirmemek için büyük çabalar harcamaktadır. Sandık yönetimi tasasız bir yaklaşımla 295 bin üyenin çoluk çocuğunun kul hakkına giren, sürekli zararda olan bu bozuk ve yararsız düzenin devamından yana tavır koymakta, en küçük değişime yanaşmamakta, ipe un sermektedir.
- İLKSAN yönetimi tarafından gerçekleştirilen ve raporda somut örnekleriyle sunulan usulsüzlük, yolsuzluk, kayırmacılık ve yasa dışılıkların hesabını MEB sormalıdır:

- Sandığa ait tüm arazi ve arsaların gerçek değerlerinin gizlenmesi; SPK lisanslı uzman firmalardan “Gayrimenkul Değerleme Raporu” olarak güncel değerlerinin mali tablo ve bilançolara yansıtılmaması;
- Personel arasında ayrımcılık yapılması; akrabalık - yakınlık ilişkilerine göre işe alınan personele, KPSS ile işe alınan personelden daha yüksek ücret ödenmesi, personel ücret artışlarının kişiye özel belirlenmesi;
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine aykırı olarak kamu kurumu olan İLK SAN’ın sınavsız-duyurusuz personel alımı gerçekleştirilmesi;
- Personelin keyfi bir şekilde işten çıkarılarak çok sayıda işe iade ve tazminat davasına sebebiyet verilmesi;
- Sandık iştiraklerinden olan otellerin sürekli zarar etmesine rağmen herhangi bir yönetim/yönetici değişikliğine gidilmemesi, zararın sona erdirilmesi için çaba harcanmaması;
- Kamudan emekli olan İLK SAN yönetici ve çalışanlarının 5335 sayılı Kanun hükümlerine rağmen hem emekli maaşlarını almaları hem de görevleri karşılığı Sandıktan maaş almaları;
- Sandık aleyhine sonuçlanan mahkeme kararlarının, keyfi bir şekilde sandık yöneticileri tarafından uygulanmaması;
- Otel yöneticilerinin, İLK SAN eski personelinden ve bunların yakınlarından alınması ve bu kişilerin otel yönetimine ilişkin bilgi, beceri ve tecrübelerinin olmaması.

İLK SAN, ne dernek ne vakıftır, ne sigorta şirketi ne de bankadır, hayır kurumu hiç değildir. Tabiri caizse nevi şahsına münhasır bir müessese olarak varlığını 81 yıldan bu yana sürdürmektedir. Banka değildir ama ikraz adı altında yüksek faizle ihtiyaç kredisi kullanarak bankacılık yapmaktadır. Tamamlayıcı (munzam) nitelikte sosyal güvenlik kurumu da sayılamaz çünkü OYAK gibi emekli maaşı da vermemektedir. İLK SAN, iş hayatının, ekonomi dünyasının, tamamlayıcı mesleki emeklilik sisteminin gereklerini yerine getirememektedir. Kamu kurumlarının iş yapış şeklini taklit eden ancak özel sektör kuruluşu gibi bağımsız iş görme becerisi de sergileyemeyen Sandık, zamanın dışında kalmış; her şey olanın hiçbir şey olamadığı bir acayıpliğin vücut bulmuş halidir. “Aslında hiç yapılmaması gereken bir işi, büyük bir verimlilikle yapmaya çalışmak kadar boşa harcanan bir çaba olamaz.” sözünün muhatabıdır.

7. Kaynakça

- 47 sayılı Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (18 Ekim 2019). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 30922).
- 4357 sayılı Hususi İdarelerden Maaş Alan İlkokul Öğretmenlerinin Kadrolarına, Terfi, Taltif ve Cezalandırılmalarına ve Bu Öğretmenler için Teşkil Edilecek Sağlık ve İçtimai Yardım Sandığı ile Yapı Sandığına ve Öğretmenlerin Alacaklarına Dair Kanun. (19 Ocak 1943). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 5308).
- 5335 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (27 Nisan 2005). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 25798).
- Alptürk, E. (2017). *Bilanço oyunları ve muhasebe hileleri nasıl oluyor?* Bağımsız Denetim Türkiye. <https://www.bdturkey.com/bilanco-oyunlari-ve-muhasebe-hileleri-nasil-oluyor>
- Aykaç, B. (1990). Personel yönetiminde yeterlik ilkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(4). Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulanmasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik. (27 Nisan 2004). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 25445).
- Cicero, M. T. (2020). *Yükümlülükler üzerine* (N. F. Öztürk, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cumhuriyet e-gazete. (1993, 13 Ekim). "İLKSAN yolsuzluğuyla ilgili 20 kişi yargılanacak." <https://egazete.cumhuriyet.com.tr/katalog/192/1993/10/13/3> adresinden alındı.
- Çalık, K. (2012). *Kamu yönetiminde etik değerlerden sapma: Bir kamu örgütü üzerine alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Denetim Görevlilerinin Uyacakları Meslekî Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönetmelik. (14 Eylül 2010). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 27699).

- Dernek, Vakıf, Sandık ve Diğer Kuruluşlardan Bireysel Emeklilik Sistemine Aktarım Hakkında Yönetmelik. (8 Aralık 2021). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 31683).
- Emeklilik Gözetim Merkezi. (2024a). *BES özet verileri*. <https://www.egm.org.tr/>
- Emeklilik Gözetim Merkezi. (2024b). *BES'e girmek için 10 iyi neden*. <https://www.egm.org.tr/bireysel-emeklilik/bese-girmek-icin-10-iyi-neden/> adresinden alındı.
- Eğitim-Bir-Sen. (2009, 1 Temmuz). *İLKSAN'a tepki yağdı*. <https://www.ebs.org.tr/manset/323/ilksana-tepki-yagdi> adresinden alındı.
- Eğitim-Bir-Sen. (2011, 6 Mayıs). *Eğitim-Bir-Sen soruyor İLKSAN susuyor*. <https://www.ebs.org.tr/manset/948/egitim-bir-sen-soruyor-ilksan-susuyor> adresinden alındı.
- Eğitim-Bir-Sen. (2011, 24 Mayıs). *İLKSAN sorulara cevap vermiyor, saptırmaya devam ediyor*. <https://www.ebs.org.tr/manset/971/ilksan-sorulara-cevap-vermiyor-saptirmaya-devam-ediyor> adresinden alındı.
- Eğitim-Bir-Sen. (2012, 22 Şubat). *Yalanlar İLKSAN gerçeğini örtemez!* <https://www.ebs.org.tr/manset/1314/yalanlar-ilksan-gercegini-ortemez> adresinden alındı.
- Eğitim-Bir-Sen. (2023, 2 Haziran). *MEB, İLKSAN Manisa seçimlerine müdahale etmeye kalkışan müfettişe dur demelidir*. <https://www.ebs.org.tr/manset/5827/meb-ilksan-manisa-secimlerine-mudahale-etmeye-kalkisan-mufettise-dur-demelidir> adresinden alındı.
- Ercan, Ü. (2016). *Şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirliğinin vekâlet kuramı bağlamında incelenmesi: OYAK örnek olayı*. [Doktora tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gençkaya, Ö. F. (2009). *Çıkar çatışması: Türkiye'de yolsuzluğun önlenmesi için etik projesi akademik araştırma çalışması*. T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu.
- Haber7. (2006, 1 Kasım). "İLKSAN'la ilgili şok eden rapor." <https://www.haber7.com/guncel/haber/195963-ilksanla-igili-sok-eden-rapor> adresinden alındı.
- Hürriyet Gazetesi. (2004, 25 Ekim). "İLKSAN davasında 200 trilyon isteyen avukat." <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/ilksan-davasinda-200-trilyon-isteyen-avukat-38659489> adresinden alındı.
- İLKSAN, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statüsü. (22 Mart 1995). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 22235).
- İLKSAN, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statü Değişikliği. (2 Mart 2017). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 29995).

- İLKSAN. (2012). *2011 Faaliyet raporu*. 6. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 7-8 Nisan 2012.
- İLKSAN. (2013). *2012 Faaliyet raporu*. 7. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 27-28 Nisan 2013.
- İLKSAN. (2014). *2013 Faaliyet raporu*. 7. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 25-26 Nisan 2014.
- İLKSAN. (2015). *2014 Faaliyet raporu*. 7. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 28-29 Nisan 2015.
- İLKSAN. (2016). *2015 Faaliyet raporu*. 7. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 24-26 Nisan 2016.
- İLKSAN. (2017). *2016 Faaliyet raporu*. 8. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 12-13 Mayıs 2017.
- İLKSAN. (2018a). *2017 Faaliyet raporu*. 8. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 27-28 Nisan 2018.
- İLKSAN. (2018b). *2018-2023 Stratejik plan*. İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı.
- İLKSAN. (2019). *2018 Faaliyet raporu*. 8. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 27-28 Nisan 2019.
- İLKSAN. (2020a). *2019 Faaliyet raporu*. 8. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 16-18 Nisan 2020.
- İLKSAN. (2020b). *İLKSAN Öğretmen Bülteni*. Yıl 2020, Sayı 14.
- İLKSAN. (2022a). *2021 Faaliyet raporu*. 9. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 10 Mayıs 2022.
- İLKSAN. (2022b). *İLKSAN Öğretmen Bülteni*. Yıl 2022, Sayı 16.
- İLKSAN. (2023). *2022 Faaliyet raporu*. 9. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Alanya/Antalya, 9-10 Eylül 2023.
- İLKSAN. (2024). *2023 Faaliyet raporu*. 9. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, Serik/Antalya, 28-29 Nisan 2024.
- İSDEMİR. (2023). *Yönetim kurulu faaliyet raporları*. İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. <https://www.isdemir.com.tr/yatirimci-iliskileri/yillik-faaliyet-raporlari/>
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (13 Nisan 2005). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 25785).
- Karabacak, S. A. (2015). *Bireysel emeklilik sistemi, finansal açıdan değerlendirilmesi ve OYAK modeli uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

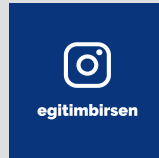
- OHCHR. (2024). *İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi*. BM İnsan Hakları Yüksek Komiserliği. https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/trk.pdf
- OYAK. (2023a). *Faaliyet raporları*. Ordu Yardımlaşma Kurumu.
- OYAK. (2023b). *2022 Faaliyet raporu*. Ordu Yardımlaşma Kurumu.
- OYAK. (2024). *2023 Faaliyet raporu*. Ordu Yardımlaşma Kurumu.
- OYAK Çimento. (2023). *Faaliyet raporları*. OYAK Çimento Fabrikaları A.Ş.
- Özen, A. (2018). Dolarizasyon olgusu: Teorik bir inceleme ve Türkiye örneği. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 101-113. <https://doi.org/10.30784/epfad.416391>
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. T.C. Sayıştay Başkanlığı.
- Öztutkan, O. (2011). *Kamu yönetiminde yozlaşma ile mücadele ve etik: Türkiye uygulaması* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sendika Bülteni. (2021, 26 Haziran). İLK SAN seçiminde görevi kötüye kullanma suçlaması. <https://sendikabulteni.com/haber/ilksan-seciminde-gorevi-kotuye-kullanma-suclamasi-93142>
- TCMB. (2023). *Gösterge niteliğindeki Merkez Bankası kurları (2018-2022)*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. https://www.tcmb.gov.tr/kurlar/kurlar_tr.html
- TCMB. (2024). *Enflasyon hesaplayıcı: Herkes için ekonomi*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. <https://www.tcmb.gov.tr/>
- TEFAS. (2024). *Türkiye Elektronik Fon Alım Satım Platformu: Emeklilik fonları, fon karşılaştırma*. <https://www.tefas.gov.tr/FonKarsilastirma.aspx>
- Yaldız, M. K. (2018). *Sosyal yardım sandıklarında muhasebe sistemi ve İLK SAN uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yolyapan, S. (2017). *657 sayılı yasaya tabi devlet memurlarının emekliliği üzerine yardım sandıklarının etkisi: İLK SAN örneği. Uygulaması*. [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.



2023 YILINDA İLK SAN

İLK SAN'da yıllardır nepotizm (akraba kayırmacılığı), patronaj (siyasal kayırmacılık) yapılmakta, liyakatsizlik (yetersizlerin uygun olmayan görevlere getirilmesi) kendisine yaşam alanı bulmaktadır; iş hayatının, ekonomi dünyasının, tamamlayıcı mesleki emeklilik sisteminin gereklerini yerine getirememektedir. Kamu kurumlarının iş yapış şeklini taklit eden ancak özel sektör kuruluşu gibi bağımsız iş görme becerisi de sergileyemeyen Sandık, zamanın dışında kalmış; her şey olanın hiçbir şey olmadığı bir acayipliğin vücut bulmuş halidir. "Aslında hiç yapılmaması gereken bir işi, büyük bir verimlilikle yapmaya çalışmak kadar boşa harcanan bir çaba olamaz." sözünün muhatabıdır.

EĞİTİM-BİR-SEN (EĞİTİMCİLER BİRLİĞİ SENDİKASI) GENEL MERKEZİ



www.ebs.org.tr