

2024 YILINDA İLK SAN



ARAŞTIRMA DİZİSİ: 38 / MAYIS 2025

2024 YILINDA
İLKSAN



EBSAM STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ

ARAŞTIRMA DİZİSİ: 38 / Mayıs 2025

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

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü : Muammer KARAMAN
Genel Başkan Yardımcısı

Proje Yöneticisi : Ali DENİZ
Genel Başkan Yardımcısı

Yayın Kurulu : Talat YAVUZ
Mesut ÖNER
Abdulaziz 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 satılamaz.

İÇİNDEKİLER

Giriş	7
I. Amaç ve Yöntem	9
II. Muhasebe Hilesi: Finansal Gerçekliğin Yeniden Kurgulanması	11
1. Sermaye Üretim Gücündeki Zayıflık	12
2. Gerçek Dışı Kârlılık İllüzyonu: Muhasebe Oyunları ve Sanal Kâr	16
3. Denetim Görünümlü Sessizlik veya Sorumluluk Boşluğu	19
4. Mali Gerçeğe Aykırılık ve Cezaî Sorumluluk	24
5. Yönetim Kurulu Üyelerinin Finansal Okuryazarlığı	27
6. Bakanlık Suskun ve İlgisiz; Temsilciler Sessiz ve Kayıtsız	28
7. Sandığın Hüzünlü Sonu: Pamuk İpliğine Bağlı Emanet Sandığı	31
III. İLKSAN'daki Kötü Yönetimin Kök Nedenleri	33
1. Liyakatsizlik	35
2. Gizlilik	37
3. Kayırmacılık	39
4. Kör İrade	40
IV. Köprüden Önceki Son Çıkış	45
1. Muhasebe Manipülasyonu ve Fiktif (Hayali) Kârlar	46
2. Ekonomik Gerçeğe Meydan Okuyan Kâr Oranı	46
3. Yönetim ve Denetleme Kurulu'nun Cezai Sorumlulukları	47
4. Finansal Sürdürülebilirliğin Sonu	48
5. Denetim Yoksulluğu, Şeffaflık Çölü	48
6. Bağlı Ortaklıkların Kara Kutusu	49
Kaynakça	51



Giriş

İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı'nın (İLKSAN) 2024 yılı faaliyetleri ile geçmiş yıllar verilerinin karşılaştırmalı olarak analizi, Sandığın satış gelirlerindeki eğilimler, net kârlılık marjlarındaki değişimler, bilanço kalemlerinde gözlenen sıra dışı artışlar ile bu artışların muhtemel nedenleri bütüncül bir yaklaşımla bu raporda ele alınmıştır. Finansal verilerin salt sayısal analizinin ötesine geçilerek etik muhasebe ilkeleri (dürüst sunum, tam açıklama, ihtiyatlılık vb.) çerçevesinde, İLKSAN'ın mali tablolarının güvenilirlik düzeyi, şeffaflığı ve kurumsal hesap verebilirliği de sorgulanmaktadır. Özellikle olağandışı büyüme kalemleri ile beyan edilen yüksek kârlılık düzeyinin, içinde bulunulan makroekonomik konjonktürle ve piyasa gerçekleriyle ne ölçüde örtüştüğü detaylı biçimde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, gerektiğinde finansal raporlarda muhtemel muhasebe manipülasyonlarına ve bilanço oyunlarına eleştirel bir bakışla yaklaşmış; sayısal başarıların ardındaki yapısal sürdürülebilirlik irdelenmiştir. İncelemede son olarak, ulaşılan bulgular ışığında İLKSAN'ın mali saydamlığını, denetlenebilirliğini ve etik uyum kapasitesini artırmaya yönelik somut önerilere yer verilmiştir.

2024 Yılı Faaliyet Raporu, yalnızca içerik yönüyle değil, yapısal bütünlüğü ve söylem biçimi açısından da geçmiş yıllarla kıyaslandığında ciddi bir gerilemeye işaret etmektedir. Kurumun vizyoner hedeflerden uzaklaştığı, misyonunu yeniden tanımlamakta zorlandığı ve yönetsel anlamda içsel bir motivasyon kaybı yaşadığı açıkça gözlemlenmektedir. Raporun biçimsel yapısı, istatistiksel verilerle donatılmış olsa da yönetsel iradeyi ve stratejik hedefleri yansıtan hiçbir ifade barındırmaması, onu yalnızca bir "zorunlu beyan" dokümanına indirgemektedir. Söylemsel düzeyde ise umut verici, katılımcı ya da hesap verebilir bir dilin tamamen yokluğu, "kurumsal

çözülme” kavramını adeta somutlaştırmaktadır. Bu göstergeler, Sandığın yalnızca finansal değil, aynı zamanda yönetsel ve söylemsel düzeyde de çözülme sürecine girdiğini göstermektedir. Kurumun son yirmi yıla ait faaliyet raporlarında geleneksel hâle gelen Yönetim Kurulu Başkanı’nın önsözleri, üyelerde aidiyet duygusunu pekiştirmeye yönelik motive edici ve başarı odaklı ifadelerle dikkat çekmekteydi. Örneğin 2019 yılı faaliyet raporunda Yönetim Kurulu Başkanı, “Hedeflerimize ulaştığımız, plan ve projelerimizi tek tek gerçekleştirdiğimiz 2019 faaliyet yılımızı da sizlerin desteğiyle başarıyla tamamlamış olmanın gururu ve mutluluğu içerisindeyim.” ifadeleri yer almakta; 2018 yılında “75 yılı geride bırakan Sandığımız; güçlü ve istikrarlı ekonomik yapısı, köklü kurumsal kültürü ile üyelerimizin her ihtiyacına destek olacak yardımlarla milli ekonomideki yerini sağlamlaştırmıştır.” denilmekteydi. 2013 yılı faaliyet raporunun arka kapağında ise “Sandıkta Hayat Var” sloganı büyük puntolarla ilan edilmişti. 2025 yılına gelindiğinde yıllarca kullanılan “Sandıkta Hayat Var” sloganı artık kullanılmaz olmuştur. İLKSAN’ın internet sitesinde veya faaliyet raporlarında bu slogana rastlamak mümkün olmamıştır. Güzel bir anı olarak sadece; <https://tr.wikipedia.org> adresinde “İLKSAN, Slogan: Sandıkta Hayat Var” kalmıştır. Bunların yanında 2024 yılına ait 152 sayfalık faaliyet raporunda ne Yönetim Kurulu Başkanı’nın bir değerlendirmesine ne de ismine yer verilmiştir. Bu durum, yalnızca biçimsel bir eksiklik değil, aynı zamanda kurumun kendi iç meşruiyetini ve moral üstünlüğünü kaybettiğine dair sembolik bir gösterge niteliği taşımaktadır. Geçmişte sıkça başvurulan, “Sandık altın çağını yaşıyor” türü aşırı iyimser ve gerçeklikten kopuk beyanların yerini bugün neredeyse mutlak bir sessizlik almıştır. Bu sessizlik, yalnızca iletişim eksikliği değil, aynı zamanda yönetsel bir tükenişin kurumsal dile yansımalarıdır. Yıllardır bilinçli olarak sürdürülen dezenformasyon politikalarının, ideolojik körlüğün, inadın ve gerçeği manipüle eden retoriğin artık inandırıcılığını yitirmesi, Sandık yöneticilerini sessizliğe mahkûm etmiştir.¹

Eğitim-Bir-Sen, Türkiye’nin en büyük eğitim sendikası olarak son 20 yılda İLKSAN’ın değişim ve dönüşümü için en fazla gayret sarf eden biricik aktör olmuştur. Eğitim-Bir-Sen, hazırladığı İLKSAN araştırma raporları ile Sandıktaki sorunları görünür kılmaktadır. Her yıl hazırladığı İLKSAN izleme raporlarının yanında, hukuk zemininde İLKSAN yönetiminin aleyhine ve üyelerin lehine kazandığı davalar sayesinde yüzbinlerce üyenin hukukunu savunmuş ve üyelerde artan farkındalık sayesinde de konuyla ilgili ciddi bir katma değer üretmiştir.

I. Amaç ve Yöntem

İncelemenin temel amacı, İLKSAN'ın 2024 yılına ait mali tabloları, yatırım tercihleri, yönetim yapısı ve etik uygulamaları üzerinden kurumsal işleyişini çok boyutlu ve eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmektir. Kamu kaynaklarını yöneten yapılarda finansal tablolar, yalnızca ekonomik performansın bir göstergesi değil, aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik yönetim anlayışının yansımalarıdır. Bu çerçevede İLKSAN'ın yayımladığı faaliyet raporu ve bilançosu, yüzeysel olarak istikrarlı bir mali görünüm sunsa da, bu görünümün altında derinleşen yapısal kırılganlıklar, yönetim eksiklikleri ve etik risk alanları dikkat çekmektedir. Çalışma, bu örtük katmanları görünür kılmayı ve İLKSAN örneği üzerinden kamu kaynaklarının yönetiminde karşılaşılan sistemik sorunlara ışık tutmayı hedeflemektedir. Kullanılan temel kavramsal çerçeve, kurumsal yönetim ilkeleri (Adalet, kanunilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, ölçülülük, sorumluluk) ile etik muhasebe ilkeleri (dürüst sunum, tam açıklama, tutarlılık, tarafsızlık) üzerine kuruludur. Raporla kullanılan “kurumsal çözülme” kavramı, Sandığın zamanla işlevsel etkinliğini, kurumsal motivasyonunu ve dış paydaşla olan bağı nasıl yitirdiğini analiz etmek için merkezî bir metafor olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda kurumsal çözülme, örgütsel dağınıklığın, yenilik eksikliğinin, söylem-tecrübe kopukluğunun ve sürdürülebilirlik zaafının bir toplamı olarak ele alınmaktadır.

Rapor, betimsel ve karşılaştırmalı analiz yöntemi temelinde hazırlanmıştır. Betimsel analiz, mevcut durumu nesnel biçimde tanımlayan, verileri sınıflandırarak okuyucuya açık ve sistematik bir tablo sunan bir analiz türüdür. Amaç, bir olgunun “ne” olduğunu ortaya koymaktır. Neden ve sonuçtan ziyade, durumun kendisini resmetmek esastır. Karşılaştırmalı analiz, iki ya da daha fazla durumu sistematik biçimde karşılaştırarak

benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koyan bir analiz türüdür. Amaç, belirli bir değişken ya da boyutta zaman, kurum ya da politika bazında farkları görmektir. Betimsel analiz, okuyucuya “ne oldu?” sorusunun cevabını verir. Karşılaştırmalı analiz, “ne değişti, neden değişti?” sorularını sordurur. Veri seti olarak İLK SAN’ın 2023 ve 2024 yılı faaliyet raporları başta olmak üzere son 15 yılın ulaşılabilen tüm faaliyet raporları, bilanço ve gelir tabloları ile muhasebe dökümleri kullanılmıştır.² Ek olarak, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS), Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları (IPSAS) ile uluslararası kuruluşların kurumsal yönetim ve etik denetim ilkeleri esas alınarak değerlendirme yapılmıştır. Verilerin analizinde; dikey-yatay analiz, oran analizi, varlık kompozisyonu ve likidite göstergeleri gibi mali analiz araçlarının yanı sıra söylem analizi de kullanılmıştır. Eleştirel değerlendirme yaklaşımı benimsenmiş; sadece mevcut durumun açıklanması değil, aynı zamanda altında yatan yapısal nedenlerin ortaya konması amaçlanmıştır.

II. Muhasebe Hilesi: Finansal Gerçekliğin Yeniden Kurgulanması

2024 yılında Türk ekonomisinde yüksek enflasyon yüzünden şirketler, maliyetlerini artırdı bu da kârlılığı olumsuz etkiledi. İç talepteki daralma, tüketici harcamalarının azalmasına ve satışların düşmesine neden oldu. Kapasite kullanım oranlarının düşmesi, şirketlerin üretim verimliliğini azaltarak sabit maliyetlerin artmasına yol açtı. Küresel ekonomik belirsizlikler ve jeopolitik gerilimler, ihracat pazarlarında daralmaya ve yatırımcı güveninde azalmaya sebep oldu. İLKSAN, 2023 yılında bir önceki yıla göre %6,2'lik artışla 901 milyon TL net dönem kârı açıklamışken 2024 yılında %229'luk olağanüstü bir artış ve yüksek performansla 2,9 milyar TL kâr elde ettiğini 31.12.2024 tarihli bilançosunda ilan etmiştir (Tablo 2). Bu oran, dünya genelinde en yüksek teknoloji firmalarında bile görülmemektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) teknoloji devlerinden olan Apple şirketinin 2023 yılı net kârı 96,99 milyar ABD doları, 2024 yılı net kârı 93,74 milyar ABD dolarıdır. Şirketin net kârında 2024'te %3,3 düzeyinde azalma söz konusudur. Microsoft şirketinin 2023 yılı net kârı 72,36 milyar ABD doları, 2024 yılı net kârı 88,14 milyar ABD dolarıdır. Şirketin 2024 yılı net kârında %21,8'lik artış olmuştur. Türkiye'nin en büyük şirketleri 2024 yılında büyük zararlar açıklamışlardır. Örneğin 2024 yılı mali bilançosunda önceki yıla kıyasla; Vestel %626,5 zarar; Sabancı Holding %169,5 zarar; Koç Holding %98,2 oranında zarar açıklamıştır. Küresel ve yerli dev şirketlerin zarar ettiği bir yılda İLKSAN'ın bir önceki yıla kıyasla %229 oranındaki net kâr artışı sağlaması hayatın normal akışına aykırıdır. Sandığın bilanço kayıtlarında gerçekleştirdiği bu finansal manipülasyonu, muhasebe hilesini nasıl ve neden yaptığı bu bölümde tüm yönleriyle işlenecektir.







1. Sermaye Üretim Gücündeki Zayıflık

Türkiye’de öğretmenlerin tamamlayıcı sosyal güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yönelik kurumsal bir yapı olarak faaliyet gösteren İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı (İLKSAN), 1943 yılında yürürlüğe giren 4357 sayılı Kanun çerçevesinde kurulmuş olup özel statülü bir kamu tüzel kişiliği olarak yapılandırılmıştır. Kurum, üyelerine başta sağlık, ölüm, emeklilik, evlenme ve doğum gibi yaşam döngüsüne ilişkin temel riskler karşısında çeşitli sosyal yardımlar sunarak, kamu sosyal güvenlik sisteminin ötesinde bir koruma düzeyi oluşturmayı hedeflemektedir. İLKSAN’ın işlevi, sosyal güvenlik sisteminin yalnızca devlet güvencesiyle sınırlı kalmasının bireylerin uzun vadeli refahını güvence altına almakta yetersiz kaldığı durumlarda devreye giren tamamlayıcı sosyal güvenlik mekanizmaları kapsamında değerlendirilmelidir. Tamamlayıcı sosyal güvenlik sistemleri, bireylerin karşılaştıkları sosyal risklere karşı çok katmanlı bir güvenlik yapısı kurmayı amaçlayan, genellikle işverenler, meslek kuruluşları veya bireyler tarafından finanse edilen ve çoğu zaman gönüllülük esasına dayanan kurumsal ya da bireysel modellerden oluşmaktadır. İLKSAN, ilkokul öğretmenlerinin zorunlu üyelikle dâhil olduğu, maaşlarının %2’si oranında aidat toplanan, Türkiye’de kamu görevlilerine yönelik oluşturulmuş ve süreklilik arz eden tamamlayıcı sosyal güvenlik sistemi olarak varlığını sürdüren bir yardımlaşma sandığıdır. Tamamlayıcı sosyal güvenlik sistemleri, giderek artan şekilde devlet destekli zorunlu sosyal güvenlik kurumlarının yapısal ve mali sürdürülebilirliğinin sınırlandığı bir dönemde, bireylerin emeklilik sonrası yaşam standardını koruma, sosyal riskler karşısında ek koruma sağlama ve refah düzeylerini uzun vadede istikrarlı biçimde sürdürme amacıyla önem kazanmaktadır.³

Sermaye üretim gücü, özellikle kamu fonlarının, yatırım fonlarının veya sandıkların ekonomik analizinde kullanılan, bir kurumun öz kaynaklarıyla kendi içinden sermaye yaratabilme kapasitesini ifade eden temel bir finansal kavramdır. Sermaye üretim gücü, bir organizasyonun dış kaynaklara (örneğin yeni borçlanma, bağış, aidat, kamu transferleri) ihtiyaç duymaksızın, kendi varlıkları ve faaliyetlerinden elde ettiği gelirlerle net sermaye artışı sağlayabilme yeteneğidir. En basit tanımıyla: Bir kurumun, kendi gelir getirici yatırımlarından elde ettiği kazançlarla, yeni yatırımlar yapabilecek ya da mal varlığını büyütebilecek finansal üretkenliğe sahip olmasıdır. Sermaye üretim gücü sadece mali bir konu değil, aynı zamanda kurumun bağımsızlık, üretkenlik ve geleceğe güvenle yürüme kapasitesinin somut bir göstergesidir. Kendi sermayesini üretemeyen kurumlar, dış kaynak bağımlılığına, ardından da etik dışı kararlar alma riskine daha açıktır. Sermaye üretim gücü yüksek bir Sandık: aidat, bağış, borç

gibi dış kaynağa bağımlılığı düşüktür. Yatırımlarından düzenli kira, temettü, ticari kazanç elde eder. Bu gelirlerle yeni varlık alabilir, mevcutları büyütebilir. Finansal sürdürülebilirliği yüksektir. Net varlıklarını (öz kaynaklarını) zamanla artırır. Sermaye üretim gücü zayıf bir sandık ise sabit gelirleri yetersizdir. Örneğin yatırımları düşük getirilidir veya zarar etmektedir. Aidat/toplanan katkı payları ile ancak ayakta durur. Üretimden elde ettiği gelir yerine dışsal kaynaklarla büyümeye çalışır. Net varlıkları artmaz, azalır veya durağandır. Bilançosu reel büyüme değil, makyajlı değerlerle doludur.⁴

2023 yılında üye sayısı 295 bin 963 olan Sandığın, 2024 yılında üye sayısı **292 bin 916**'ya gerilemiştir. İLKSAN'ın portföyünde bulunan tüm kaynaklarının toplam değeri 31.12.2024 tarihli bilançoya göre **8.452.908.085 TL**'dir. Eğitim-Bir-Sen, İLKSAN'ın varlıklarının günden güne güneşe tutulmuş buz misali erdiğini defalarca dile getirmiş, 2021-2024 yılları arasında yayımlanan ve kamuoyu ile paylaşılan toplam dört raporda ısrarla ve defalarca Sandığın zarar ettiği vurgulanmış, Sandığın toplam varlıklarında nominal artışlar görülmekle birlikte, bu artışların enflasyon oranlarının altında kaldığı tablolarla ve grafiklerle gösterilmiştir.⁵ Örneğin:

-  TÜFE artış oranı ile Sandığın kârlılık oranı karşılaştırıldığında sonuç olumsuzdur.
-  Üye aidatlarının, emekli yardımlarını karşılama düzeyi incelendiğinde sonuç aleyhtedir.
-  Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) fonlarının, kârlılık oranlarıyla Sandığın kârlılık oranları kıyaslandığında dezavantajlı bir tablo ortaya çıkmaktadır.
-  Üye aidat artış oranı ile aktif kârlılık oranı arasındaki ilişki olumsuz yönde seyretmektedir.
-  Aidat artış oranının varlık büyümesiyle karşılaştırılmasında da benzer şekilde olumsuzluk tespit edilmiştir.
-  Türkiye İstatistik Kurumu Tüketici Fiyat Endeksi (TÜİK-TÜFE) enflasyon oranı ile Sandığın yıllık büyüme oranı arasında yapılan analiz, Sandık açısından aleyhte bir tabloya işaret etmektedir.
-  BES fonlarının yıllık getirileri ile Sandığın yıllık büyüme oranı karşılaştırıldığında, Sandık performansının geride kaldığı görülmektedir.

Yukarıda sayılan tüm parametrelerde İLK SAN sınıfta kalmakta her daim zarar etmektedir. Son dört yılda İLK SAN'da yaşanan ve sadece üye aidatları baz alındığında bile ortaya çıkan milyarlarca liralık zarar aşağıda açıklanacaktır. Sandık üyelerinin ödediği yıllık aidat, genelde nominal (sabit veya sınırlı artışla) bir gelir kalemidir. Oysa Sandığın toplam varlıkları kira, temettü, yatırım kârı gibi sermaye getirileriyle büyümelidir. Dolayısıyla sürdürülebilir büyüyen bir Sandık için: Üye aidatlarının toplam varlık büyüklüğü içindeki oranı (%) yıllar içinde artmamalı bilakis azalmalıdır. Eğer üye aidatlarının toplam varlık içindeki oranı yıllar içinde **düşüyorsa** Sandık kendi içinde sermaye üretiyor, aidata bağımlılığı azalıyor, iyi yönetiliyor demektir. Aksine Tablo 1'de olduğu gibi üye aidatlarının toplam varlık içindeki oranı yıllar içinde **artıyorsa** Sandık üye aidatlarına daha bağımlı hale gelmiş, sermaye erimiş, dış kaynak (üye) ile ayakta kalmaya çalışıyor demektir. Eğer İLK SAN her yıl enflasyonun üstünde reel kârlar elde etseydi toplam varlıklar katlanarak artardı. Üye aidatları aynı kalsa bile (nominal değerle), varlık içindeki oranı doğal olarak düşerdi. Örneğin Varlık 4 yılda 2 kat artsa, aidat oranı %10'dan %5'e düşerdi, varlık 4 yılda 5 kat artsa, oran %2'ye kadar düşerdi.

Tablo 1. İLK SAN'da Üye Aidatlarının Toplam Varlıklara Oranı (2021-2024)				
Yıl	Aidat Gelirleri (TL)	Sandık Varlıkları (TL)	Aidatların Tüm Varlıklara Oranı (%)	Portföy Trendi
2021	330.863.576	2.547.440.041	13,0	↓
2022	555.899.210	3.696.356.595	15,0	↓
2023	1.053.408.297	5.704.454.518	18,5	↓
2024	1.872.211.312	8.452.908.085	22,1	↓

Not: Veriler İLK SAN (2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025) yıllarına ait faaliyet raporlarından alınmıştır.

2021 yılında İLK SAN'ın büyüklüğü: 2.547.440.041 TL, Sandığa üyelerin yaptığı ödeme 330.863.576 TL'dir. Bu durumda, 1 TL'lik ödeme başına düşen büyüklük 7,7 TL'dir ($2.547.440.041 \div 330.863.576 = 7,7$). Yani 2021'deki üye aidatlarının toplam ödeme tutarı ile Sandığın bilanço büyüklüğü karşılaştırıldığında, Sandık her 1 TL'lik ödeme için 7,7 TL büyüklüğe sahip bir varlık yapısını temsil etmektedir. Bu oran, ödeme düzeyi ile sermaye kapasitesi arasındaki orantısal ilişkiyi göstermektedir. Üye aidatlarının yıllık artışı, memur maaş zammı oranı olan TÜİK'in TÜFE verisine bağlı olduğu düşünüldüğünde yapılan hesaplama sonucunun resmi enflasyon oranı

paralelinde olduğu görülecektir. 2024 yılında yapılan ödeme 1.872.211.312 TL olduğuna göre aynı oranın korunması durumunda (rasyonellik ve sürdürülebilirlik), bu ödemenin temsil etmesi gereken portföy büyüklüğü 14,4 milyar TL olmalıdır ($1.872.211.312 \times 7,7 = 14.416.027.102$). 31 Aralık 2024 tarihli İLKSAN bilançosunu doğru ve etik kabul etsek bile Sandığın dört yılda uğratıldığı zarar: **5.963.119.017 TL**'dir ($8.452.908.085 - 14.416.027.102 = -5.963.119.017$). 2024 yılında Sandığın büyüklüğü 14,4 milyar TL değil sadece 8,4 milyar TL olarak karşımızda durmaktadır. Aidatların toplam varlık içindeki oranının 4 yılda %13'ten %22,1'e çıkması, Sandığın reel büyümediğini, tersine varlıklarının eridiğini, zarar ettiğini veya dışsal gelire (aidatlara) bağımlı hale geldiğini çok güçlü biçimde göstermektedir. Bu durumda İLKSAN'ın son dört yılda sermaye yapısının zayıfladığını, ödemelerin irrasyonel şekilde artırıldığını ve mali tabloların rasyonellikten sapmış olduğunu söylemek mümkündür. Buradan çıkan sonuçlar şunlardır: İLKSAN'ın 2024 yılı büyüklüğü 14,4 milyar TL'nin altında kalarak üye aidatlarındaki artışa paralel reel büyüme gösterememiştir. İLKSAN'ın finansal sürdürülebilirliği yoktur. Sandığın üretime dayanan kendi öz kaynakları yerine üyelere gelen aidatlarla ayakta kaldığı gerçeğini gözler önüne sermektedir. İLKSAN'ın sermaye üretme kapasitesi zayıftır. Öz kaynakları veya yatırım getirileri yetersizdir. Sandık, kendi içinde değer üretme kapasitesini kaybetmiş, yüksek ödemeye suni biçimde büyütülmüş bir yapı hâline gelmiştir. Tüm bunlar Sandığın uzun vadeli finansal sağlığını riske atmakta, bu da kurumsal yozlaşma, kaynakların amacı dışında kullanımı, şeffaflık ve hesap verebilirliğin ortadan kalkması anlamına gelmektedir.

5,9 milyar TL'lik zarar ile birlikte İLKSAN'ın bilançosunda şişirme, örtme ve manipülasyon ihtimali artmakta; Sandığın mal varlığı, alacak, gayrimenkul gibi kalemlerinde değerlendirme oyunları yapıma riski çok yükselmektedir. Türkiye Muhasebe Standartları TMS - 1 Finansal Tabloların Sunuluşu ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 515 – 518'inci maddeleri uyarınca; gerçeğe uygun değer ilkesi çiğnenmişse, finansal tablolar doğru, dürüst ve şeffaf bilgi vermiyorsa, muhasebe manipülasyonu, finansal raporlama etiği ihlali ve hatta görevi kötüye kullanma suçu oluşabilecektir. Bu durumda Sandığın idari, cezai, mali ve etik denetiminden geçmesi gerekmektedir. Etik denetiminde sadece hukuka değil, toplum yararına ve kamu sorumluluğuna uygunlukla birlikte siyasi, sosyal veya sendikal etkilerle yapılan işlemlerin sorgulanması gerekmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri bu süreçlerde hayati önem taşımaktadır. İLKSAN'ın bilançoları ve faaliyet raporları bağımsız uzmanlarca incelenmelidir. Sandığın gelir-gider dengesi, reel büyüklüğü ve sermaye üretme gücü kıyaslamalı analizle kamuoyuna sunulmalıdır.

2. Gerçek Dışı Kârlılık İllüzyonu: Muhasebe Oyunları ve Sanal Kâr

2024 yılı, Türkiye’de işletmelerin faaliyet ortamının çok boyutlu baskılar altında şekillendiği bir geçiş dönemi olarak kayda geçmiştir. Yüksek enflasyon, özellikle üretim maliyetlerinde girdi fiyatlarını öngörülemez hale getirirken, fiyatlama stratejilerinin etkinliğini de zayıflatmıştır. Bu durum, şirketlerin brüt kâr marjlarında erozyona yol açarak, finansal sürdürülebilirliklerini tehdit eden bir tablo yaratmıştır. Aynı dönemde uygulanan sıkı para politikaları, reel faizlerin yükselmesine neden olmuş; bu durum hem bireysel tüketici talebini bastırmış hem de firmaların krediye erişimini kısıtlamıştır. Talep daralmasının etkisiyle üretim hacimleri düşerken, kapasite kullanım oranları %70’in altına gerileyerek sabit maliyetlerin birim başına yükünü artırmış, verimlilik üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Ayrıca, küresel jeopolitik gerginlikler, olumsuz makroekonomik faktörler, tedarik zincirlerinde kırılmalar ve dış ticaret pazarlarında daralmalarla sonuçlanmış, bu da Türkiye gibi ihracata dayalı sektörler açısından risk primi yüksek bir yatırım iklimi doğurmuştur. Sonuç olarak, kâr baskısı, sermaye kaybı ve yatırım ertelemeleri ile birleşerek birçok büyük şirketin 2024 yılını zararla kapatmasına neden olmuştur. Ayrıca Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2021-2024 yılları arasındaki yıllık TÜFE verileri: 2021 yılında %36,08; 2022 yılında %64,27; 2023 yılında %64,77; 2024 yılında %44,38 olarak gerçekleşmiştir.⁶

Sandığın 2024 yılı genel bilanço yapısına bakıldığında aktif (varlıklar) toplamı: 2023 yılında 5.704.454.518 TL iken 2024 yılında 8.452.908.085 TL’ye ulaşmıştır. %48,1’lik bu artış, bilanço büyüklüğünün oldukça ciddi ölçekte genişlediğini göstermektedir. Buna karşın dönen varlıklar 2023’te 5.244.115.346 TL iken 2024 yılında 4.959.373.298 TL’ye düşmüştür. En dikkat çekici gelişme bilançonun duran varlıklar kaleminde. 2023 yılında 460.339.173 TL iken 2024 yılında 3.493.534.788 TL’ye yükselmiştir. Duran varlıklarda bir yılda %659’luk artış gerçekleşmiştir. Mali duran varlıklar 2023’te 344.831.593 TL olarak görünürken 2024 yılında 3.304.300.049 TL’ye çıkarak %857 oranında artmıştır. Özellikle “Bağlı Ortaklıklar” kalemi 453 milyon TL’den 3 milyar 676 milyon TL’ye ulaşmıştır. İLK SAN’ın bağlı iştiraki olan **İlk Yatırım Turizm Grup A.Ş.**’ye ciddi sermaye aktarımı yaptığı görülmektedir. Mali duran varlıkların bu denli büyük artışı doğal olarak dikkat çekicidir. Bir yılda 3 milyar TL’nin üzerinde yeni sermaye yatırımı, kamuya ait bir yardım sandığında karar alma süreci, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından sorgulanmalıdır. Diğer alacaklar ve sermaye taahhütleri gibi kalemlerde şeffaflık sağlanmazsa, bu rakamlar

bilanço şişirmesi ya da riskli varlık transferi olarak değerlendirilecektir. Kârlılık verisi doğrudan gelir tablosunda olması gerekirken bu veri tabloda yer almamaktadır. Ancak aktif toplamındaki büyüme kârlılık anlamına gelmez. Nakit üretme kapasitesi önemlidir. Burada net görünen iki husus var: Birincisi şeffaflık riski yüksektir, çünkü detaylandırılmamış kalemler mevcuttur. İkincisi sürdürülebilirlik belirsizdir çünkü yatırımların geri dönüşü bilinmemektedir. İlk Yatırım Turizm Grup A.Ş.’nin piyasa değeri, nakde dönüşme kapasitesi, Sandığa katkısı ve risk düzeyi açıklanmamıştır. İlgili muhasebe uygulamaları, Türkiye Muhasebe Standardı 1 (TMS 1) ile Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları Kurulu (IPSASB) tarafından tanımlanan “Tam Açıklama İlkesi” ve “Dürüst Sunum İlkesi”ne açık şekilde aykırılık teşkil etmektedir.

Tam Açıklama İlkesi: Finansal tabloların ve bunlara eşlik eden dipnotların, işletmenin (ya da kamu kurumunun) mali durumunu etkileyebilecek önemli tüm bilgileri açıkça ve zamanında sunmasını zorunlu kılar. Bu ilke karar alıcıların doğru bilgiye ulaşmasını sağlar. Bilgi saklama, erteleme ya da şeffaf olmayan uygulamaları etik dışı ve muhasebe standardına aykırı sayar. TMS 1’e göre: “Finansal tablolar, kullanıcıların ekonomik kararlarını etkileyebilecek tüm bilgileri içermeli ve bu bilgiler, finansal tabloların ilgili dipnotlarında açıkça belirtilmelidir. Bilginin açıklanmaması, finansal tabloların dürüst görünüm ilkesine aykırı olmasına neden olur.” *Muhasebe Dürüst Sunum İlkesi:* Finansal tabloların ekonomik gerçekliği çarpıtmadan, doğru, eksiksiz ve tarafsız bir şekilde sunulmasını gerektirir. Bu, sadece “rakamların doğruluğu” değil, aynı zamanda bu rakamların bağlamı, dipnotları, değerlendirme yöntemleri ve yorumlarının da gerçeğe uygun olması anlamına gelir. TMS 1’e göre: “Finansal tablolar, gerçeğe uygun sunum ve dürüst görünüm sağlamalıdır. Bu durum, yalnızca standartlara uygunlukla sınırlı olmayıp, açıklanması gerekli bilgilerin sunulmasını da kapsar. Gerçeğe aykırı beyan, değerlendirme hataları, fiktif işlemler ve bilgi saklama, dürüst sunum ilkesinin ihlali sayılır.” IPSASB’ye göre: “Kamu sektörü finansal raporlamasında dürüst sunum, varlıkların, yükümlülüklerin, gelir ve giderlerin doğru şekilde tanımlanmasını, ölçülmesini, açıklanmasını ve sunulmasını gerektirir. Yetersiz açıklamalar, yanıltıcı sınıflandırmalar ve piyasa dışı değerlemeler dürüst sunum ilkesine aykırılık teşkil eder.” İLKSAN yönetimi, yaptığı bu etik dışı aynı zamanda yasa dışı mali raporlamanın sonucunu kestiremeyecek düzeyde basiretsiz midir? Bunun yanıtını kestirmek zor olsa da Sandıkta işlerin toparlanamayacak düzeyde kötüye gittiği bu yüzden de güven ve itibar kaybını göze alarak muhasebe hilesine başvurulmak zorunda kalındığı anlaşılmaktadır.⁷

Tablo 2. İLKSAN'ın Varlıkları, Varlıklardaki Yıllık Büyüme Oranları, Dönem Net Kârları, Dönem Net Kâr Artış Oranları (2021-2024)

Yıl	TÜİK/TÜFE Oranları (%)	Varlıklar (TL)	Varlıklardaki Yıllık Büyüme (%)	Yıllık Dönem Net Kârı (TL)	Yıllık Dönem Net Kâr Artış Oranı (%)
2021	36,08	2.547.440.041	%16,9	327.485.815	%57,6
2022	64,27	3.696.356.595	%45,1	848.829.072	%159,1
2023	64,77	5.704.454.518	%54,3	901.578.384	%6,2
2024	44,38	8.452.908.085	%48,1 ↓	2.967.654.326	%229,1 ↑

Not: Veriler İLKSAN (2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025) yıllarına ait faaliyet raporlarından alınmıştır.

İlk Yatırım Turizm Grup A.Ş.'nin kurulması ve buraya aktarılan milyarlarca lira sebebiyle İLKSAN'da açıklık, hesap verilebilirlik ve denetimin önemi daha çok artmıştır. İLKSAN'ın 2024 yılı gelir tablosu ilk bakışta olağanüstü başarılı görünse de gerçekte yapay kârlılık riski taşımaktadır. Özellikle bağlı ortaklık yatırımlarının finansal katkısının açıklanmamış olması, giderlerin düşük gösterilmesi ve bazı hesap sınıflarının normalin dışında seyretmesi, bu büyümenin kalıcı değil geçici olduğunu düşündürmektedir. İLKSAN kısa süre öncesine kadar Sandığın iştiraklerinden biri olan, otelcilik ve turizm alanında faaliyet gösteren DE-HA AŞ'yi zarar ettiği gerekçesiyle tasfiye etmiştir. İlk Yatırım Turizm Grup A.Ş.'nin aynı akıbete uğrayıp uğramayacağı belirsizdir.

Üye aidat gelirlerinin muhasebeleştirilmesi ve karşılık ayırma politikası Sandığın bir diğer tartışmalı sorun alanıdır. İLKSAN, üyelerinden zorunlu olarak kestiği aidatları gelir olarak kaydederken bu aidatların ileride üyelerine emeklilik yardımı olarak geri ödeneceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Yani, bir tür aktüeryal karşılık veya uzun vadeli yükümlülük hesaplaması bilançoda tam anlamıyla görünmemektedir. Bu durum, fiktif (hayali) kâr oluşturma eleştirilerine yol açmaktadır: Sandık muhasebe pratiği olarak topladığı aidatları hemen kâra dönüştürmekte, ancak aynı üyeler ileride emekli olduğunda bu aidatların katbekat fazlasını ödeme yükümlülüğü doğmaktadır. Eğer uluslararası muhasebe standartlarına (örneğin TMS 19 - Çalışanlara Sağlanan Faydalar ya da sigorta şirketleri için geçerli yükümlülük hesaplama standartları) uygun bir aktüeryal karşılık ayırma yöntemi uygulansaydı, İLKSAN'ın gerçekte her yıl yüksek kâr değil, muhtemelen önemli tutarlarda karşılık gideri yazması gerekirdi.

Ancak fiiliyatta bu yapılmadığı için, bugün Sandığın bilançolarında görünen milyarlarca liralık öz kaynak, ileride ödenecek emeklilik/aidat iadesi yükümlülüklerini yansıtmamaktadır. Kısacası, gerçekleşmemiş gelir-gider muhasebesi sorunu bulunmaktadır: Aidatlar hemen gelir yazılırken, ileride gerçekleşecek giderler (emekli ikramiyeleri vb.) muhasebe sisteminde yeterince karşılık bulmamaktadır. Bu da mali tabloların ihtiyatlılık ilkesine uygun olmadığını göstermektedir.

İLKSAN'ın muhasebe uygulamalarına dair bir diğer eleştiri, dipnot ve açıklamalardaki yetersizliktir. 2023 öncesi yıllık faaliyet raporlarında bilanço ve gelir tablosu dipnotları kamuoyuyla paylaşılmamış, 2023 raporunda ise ilk kez dipnotlar yayımlanmış ancak burada da bilanço muhasebesi meşrulaştırmaya yönelik yüzeysel bilgiler sunulmuştur. Örneğin, mali duran varlıklardaki büyük artışın ne olduğu, bağlı ortaklık yatırımı hakkında detaylar, emeklilik yardımı yükümlülüklerinin olası tutarı gibi kritik konular dipnotlarda belirsiz bırakılmıştır. Bu durum, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ile uyum ve Türkiye İç Denetim Standartları açısından sorunludur; zira finansal raporlamanın tam açıklama ilkesine aykırıdır. Muhasebe alanında dürüstlük ve şeffaflık ilkelerinin ihlali, sadece teknik bir mesele olmayıp üyelerin ekonomik çıkarlarını doğrudan etkileyen bir sorundur. Sonuç olarak İLKSAN'ın muhasebe politikaları incelendiğinde, yasal mevzuata formel olarak uygun gibi görünse de özünde yaratıcı muhasebe unsurlarına rastlanmakta ve Sandığın gerçek kârlılığı ile mali durumu olduğundan farklı gösterilebilmektedir. Bu da karar alıcıların (üyeler, temsilciler, denetleyiciler vb.) yanlış veya eksik bilgiye dayanmasına yol açarak kurumsal performansın sağlıklı değerlendirilmesini engellemektedir.

3. Denetim Görünümlü Sessizlik veya Sorumluluk Boşluğu

2024 yılı İLKSAN Denetleme Kurulu Raporu'nda yukarıda ele alınan konuyla ilgili herhangi bir analiz ve risk değerlendirmesi yapılmamış olması da normal değildir. Bu önemli sorun adeta geçiştirilmiştir. Denetleme Kurulu Raporu'nda yer alan ifadeler durum tespitinden başka bir şey değildir: "İLKSAN Genel Müdürlüğü'nün 2024 yılında duran varlıklarının ve gelir fazlasının arttığı görülmektedir. Duran varlıklardaki artışın büyük bir bölümünün; enflasyon muhasebesi uygulamaları ile Yönetim Kurulunca, Turizm ve Gayrimenkul yatırımları kapsamında üyelerin hizmetine sunulmak üzere ve ticari maksatlı otel teminleri kapsamında; Boğazkent Mahallesi, 50. Sokak, No. 6, Serik/ANTALYA (Tapuda: Antalya İli, Serik İlçesi, Boğazkent Mahallesi, Adakaraağaç

Mevkii, 47 Ada, 6 Parselde kayıtlı) otel vasıflı taşınmaz ile Boğazkent Mahallesi 274 Ada 1 Parselde bulunan 145 Oda 562 yataklı **World of Colours** isimli ve faaliyet yürüten otel vasıflı taşınmazın ve Boğazkent Mahallesi 35 Ada 13 Parselde bulunan 59 oda 250 yatak kapasiteli **personel lojmanı** vasıflı taşınmazın Bağlı Ortaklığımız İlk Yatırım Turizm Grup A.Ş.'ye sermaye artışı yapılarak satın alımından kaynaklandığı müşahede edilmiştir".⁸

Denetleme Kurulu'nun bu açıklaması makul ve tatmin edici bir yanıt değildir. 3,5 milyar TL'yi bulan duran varlık artışını açıklamakta yetersizdir. Yatırımın parasal değeri belirtilmemiş, iki taşınmaz (otel ve lojman) için kaç TL ödendiği açıklanmamıştır. Bağlı ortaklık kalemindeki artış ile bu satın alım arasında bir parasal bağ kurulamamaktadır. Satın alma mı, sermaye artışı mı belirsizdir. Sermaye artışı yoluyla iştirak denmiş, bu durumda İLKSAN doğrudan taşınmazı almamış, şirkete para koyarak dolaylı yoldan bu varlıkların sahibi olmuştur. Bu yöntemle mülkiyet hakkı garanti altına alınamamaktadır. Yatırımın sadece bilanço makyajı için yapıldığı izlenimi güçlüyken, **enflasyon muhasebesi uygulamaları** denilerek konuyu muğlaklaştırma yoluna gidilmiştir. Türkiye'de 2024 yılında pek çok şirket yüksek enflasyon nedeniyle finansal tablolarını enflasyon muhasebesine tabi tutmak zorunda kalmıştır. Enflasyon muhasebesi, parasal olmayan varlıkların değerini güncelleyerek bilançoda büyüklükleri artırırken, net parasal pozisyonlardan kaynaklı kazanç veya kayıpları gelir tablosuna yansıtır. Eğer İLKSAN 2024 yılında enflasyon düzeltmesi yapmışsa, muhtemelen büyük parasal kayıplar (yüksek nakit pozisyonu nedeniyle) gelir tablosuna yansımalıydı. Oysa açıklanan tabloda tam tersine büyük bir kâr gözükmektedir. Bu, İLKSAN'ın enflasyon muhasebesini uygulamamış olabileceğini veya uyguladıysa dahi oluşan farkları geçmiş yıl hesaplarında göstermiş olabileceğini akla getirmektedir. Ancak finansal tablolar, üyelerin birikimlerinin enflasyon karşısındaki durumunu net olarak göstermemektedir.

Sandığın bilançosunda duran varlıklar içinde en büyük payı muhtemelen arsa ve binalar gibi taşınmazlar almaktadır. 2024 yılında bu kalemlerde yaklaşık 3 milyar TL'lik bir değer artışı kaydedilmiştir. Bu artışın nakit veya piyasa değeri artışı mı yoksa defter değerlemesi mi olduğu kritik bir sorundur. Eğer İLKSAN bu dönemde büyük bir gayrimenkul satışı yaparak gelir elde etmediyse (ki böyle bir satış haberi veya nakit girişi yoktur), artışın **defter değerlemesinden** kaynaklandığı sonucu çıkar. Yani Sandık muhtemelen elindeki taşınmazları yeniden ekspertiz ettirerek defter değerlerini enflasyon koşullarına uygun hale getirmiştir. Burada problem, bu

değerleme artışının nasıl muhasebeleştirildiğidir. Gerçekleşmemiş kazançların gelir tablosuna alınması, finansal tutarlılık açısından sakıncalıdır çünkü bu kazançlar henüz nakde dönüşmemiştir ve gelecekte fiyatlar düşerse geri alınması gerekebilir. Eğer İLKSAN yönetimi duran varlık değer artışını gelir yazarak kârı yükseltmişse, bu tutarsız bir muhasebe politikası olarak değerlendirilebilir. Zira normalde duran varlıkların değerlemesinden kaynaklanan kazançlar, ancak ilgili varlık satıldığında veya elden çıkarıldığında kâr olarak gerçekleşir; elde tutulduğu sürece bu artışlar rezerv olarak öz kaynaklarda bekletilir. Bu noktada 2024 yılında açıklanan 2,9 milyar TL net kârın ne kadarı nakit yaratmıştır sorusu önemlidir. Finansal tutarlılık açısından bakıldığında, kâr rakamının büyük kısmının nakit yaratan faaliyetlerden gelmediği anlaşılmaktadır. Nitekim 2024 sonunda Sandığın bankalardaki mevduatı 606 milyon TL civarındadır; kredi alacakları da bir önceki yılın devamıdır. Dolayısıyla 2,97 milyar TL'lik kârın önemli bir bölümü ne üye aidatlarından gelen nakit, ne de yatırım gelirlerinden gelen gerçekleşmiş kazançtır; bilançodaki değer artışlarından kaynaklanan kâğıt üzerindeki kârlardır.

Tarafsız ve bağımsız bir denetleme kurulu; yatırımların parasal değerini (örneğin: 1,8 milyar TL karşılığı), bağlı ortaklığın hisse yapısı ve İLKSAN'ın sahip olduğu oranı, işletmenin ne zaman faaliyete geçeceğini, kaç TL gelir beklendiğini, risk değerlendirmesi ve bağımsız ekspertiz raporu gibi esaslı hususları analize tabi tutar ve görüşünü cesurca beyan ederdi. Birkaç cümlelik açıklama, milyarlarca liralık duran varlık artışını meşrulaştırmaya yetmemektedir. Aksine, daha fazla soruya yol açar: Neden doğrudan değil de sermaye artışı ile yatırım yapıldı? Bu yatırım üyeye ne fayda sağlıyor? Ticari amaç mı, sosyal amaç mı güdüldü? Portföy çeşitliliği ve likidite riski nasıl dengeleniyor? İLKSAN'ın toplam aktiflerinin neredeyse %40'ına denk gelen söz konusu yatırımın getirisi net değildir. Bağlı ortaklık şeffaf değildir, yatırımın getiri süresi ve likidite dönüş süresi belirsizdir. 3,5 milyar TL'yi bulan bu yatırımın yüksek sermaye gerektiren düşük likiditeli ve orta vadede belirsiz getirisi olan bir yatırım olduğu değerlendirilmektedir. Bu itibarla Sandık yönetimi tarafından cevaplanması gereken sorular şunlardır:

- 2024 yılına ait olağandışı portföy büyümesi, üyelerin menfaatini önceleyen sağlıklı bir mali tercih midir, yoksa İLK SAN'ın bozulan mali dengesini gizlemeye ve yükleri sonraki yıllara devretmeye yönelik hesaplı bir manipülasyon mudur?
- Satın almalar, şeffaflık ve değerlendirme denetimi açısından risk barındırmaktadır. Bağlı şirket üzerinden yapılan yatırımların denetim dışı kaldığı anlaşılmaktadır. Bu taşınmazlar rayiç bedel üzerinden mi yoksa şişirilmiş fiyatlarla mı alındı? Uzman raporları, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) lisanslı değerlendirme şirketleri kullanıldı mı?
- Yatırım fizibilitesi, gelir-gider projeksiyonu ve amortisman analizleri kurum içi değerlendirmeye mi yoksa profesyonel dış uzman görüşlerine mi dayandırıldı?
- Bağımsız ve tarafsız işleyebilen güçlü bir denetim ve iç kontrol mekanizması kurulabilecek midir?
- İlk Yatırım Turizm Grup A.Ş.'nin kârlılık durumu, temettü politikası, likidite seviyesi ve risk profili belli değildir. Faaliyet raporunda yatırım detaylarına neden yer verilmedi? Yatırımın niteliği, amacı, getirisi neden açıklanmadı?
- Sandığın kaynaklarının “görünmez yatırımlara” yönlendirilmesiyle ciddi bir kamu denetimi boşluğu olduğu hâlde, bu durumun en azından Genel Kurul'da temsilciler tarafından sorgulanacağı neden öngörülemedi?

31.12.2024 tarihi itibarıyla İLK SAN'ın bankalarda, sandık üyelerine verilen ikrazlar ile portföy dahil vadeli ve vadesiz hesaplarında dönen varlıklarının toplamının **4.959.373.297 TL** olduğu; 2023 yılında da dönen varlıkların **5.244.115.345 TL** olarak kayıt altına alındığı anlaşılmaktadır. Sandığın yatırım raporları, detaylı ve şeffaflık içinde yayımlanmadan 2024 yılında gerek mali duran varlıklarda 344 milyondan TL'den 3 milyar 304 milyon TL'ye ulaşan %857'lik artış; gerekse İLK SAN tarihinde görülmemiş düzeydeki yıllık dönem net kârında yaşanan %229'luk yükseliş ve gösterilen bu performans güvenilmezdir. Bilançoları şişiren bu tür yatırımların getirisi yoktur; ne temettü, ne değer artış kazancı, ne nakit akışı sağlamıştır. Bu artışlar varlık değerlendirme oyunudur. Aktif toplamı şişirir ama nakit üretmez. Sandık üyelerine yarar sağlamadığı hâlde, “büyüyoruz” algısı yaratır. Türk ekonomisinde 2024 yılı; yaşanan ekonomik zorluklar, enflasyonist baskılar, kamu harcamalarındaki kısıtlar,

memurların maaşlarında yaşanan reel kayıplar ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar ile yatırım fonlarının ortalama %40-45 getirisinin olduğu bir sene olmuştur. Bu şartlar altında İLKSAN'da %229'luk net kâr artışı ancak **muhasebe büyüü** ile sağlanabilir. Bu oranlar piyasa gerçekleriyle uyumlu değildir. Bu rakamın karşılığının nakit olmadığı sadece defter değerlemesi olduğu görülmektedir. Bunların yanında, gerçekleşmemiş varlıkların değer artışıyla bilanço şişirme, gerçek giderleri gizleyerek kârı olduğundan fazla gösterme ve birikmiş sosyal sorumluluk maliyetlerini gelir dışı tutarak geleceğe öteleme yapıldığı anlaşılmaktadır. Söz konu mali yılın denetimden geçmiş olması yapılan manipülasyonları meşrulaştırmaz. Denetim, sadece biçimsel uygunluk denetimidir. "Ahlaki ve ekonomik gerçeklik denetimi" değildir. İLKSAN'ın şeffaflığa, dürüstlüğe ve üyelere karşı sorumluluk bilinciyle iş yapanlara ihtiyacı vardır. Sandığın etik uygunluk denetiminden geçmesi gerekmektedir. Çünkü 2024 yılı bilançosunda *Varlıklar şişirilmiştir*: Gayrimenkul ve iştirakler, piyasa değerinin çok üzerinde gösterilmesiyle varlıklar şişirilmiş, üyelere ve kamuoyuna yanıltıcı beyanda bulunulmuştur. *Gelirler abartılmıştır*. Henüz gerçekleşmemiş ama olacakmış gibi kaydedilen gelirler, muhasebeleştirilirken abartılmıştır. *Giderler gizlenmiştir*: Gerçekleşmiş giderler sonraki dönemlere ertelenerek görünmemesi sağlanmış, sınıflandırma oyunlarına başvurularak giderler gizlenmiştir. *Fiktif kâr yaratılmıştır*: Bağlı ortaklık transferi yoluyla kurulan yeni bir şirkete değer aktarımı yapılarak gerçekte elde edilmeyen, ancak muhasebe kayıtlarıyla kârmış gibi gösterilen, Sandığın likiditesini artırmayan, gerçek nakit oluşturmayan fiktif (hayali) kâr yaratılmıştır.

Sonuçta, İLKSAN'ın 2024 yılı mali tabloları; hem yasal hem de etik yönden sorunludur ve gerçeği yansıtmamaktadır. Sandığın 2024 yılı kârı, gerçekleşmemiş varlık değerlemeleri, şeffaf olmayan iştirak büyüklükleri ve gider gizleme stratejileriyle elde edilmiştir. Bu kâr, gerçek değil görüntü kârıdır. Sandık kasasına veya üyelerinin cebine yansımadağı gibi Sandığın geleceğini de tehlikeye atmaktadır. İLKSAN'ın 2024 mali tabloları bilimsel ve denetimsel bir titizlikle yeniden ele alınmalıdır. Bu raporun ulaştığı bulgular, finansal verilerin tek başına aldatıcı olabileceğini ve derinlemesine analiz gerektiğini göstermiştir. İLKSAN'ın gerçek performansının ne olduğu, üyelerinin birikimlerinin enflasyon ve risklere karşı korunup korunmadığı ancak şeffaf ve doğru bir muhasebe ile anlaşılabilir. Bu nedenle Sandığın, kamu yararını gözeterek, finansal raporlama süreçlerini iyileştirmesi, gerekli düzeltmeleri yapması ve paydaşlarına karşı tam bir hesap verebilirlik içinde hareket etmesi gerekmektedir. Bağlı ortaklıkların mali tabloları kamuoyuna açıklanmalı, gerçek nakit üretmeyen yatırımlar sınırlandırılmalı ve en önemlisi Denetleme Kurulu'nun bağımsızlığı ve tarafsızlığı sağlanmalıdır. Sandıktaki denetim zafiyetinin kök nedenini burada belirtmekte yarar vardır:

İLKSAN'ın mevzuatla çizilmiş özel statüsü, çağdaş kamu mali denetim sistemine entegre edilememiştir. Kısaca, sistem İLKSAN'ı denetlemek üzere tasarlanmamıştır. Bu eksiklik de kötü yönetimin sürekliliğine zemin hazırlamıştır. Yaşanan teknik manipülasyonunun ve muhasebe illüzyonunun detaylarını öğrenmek, İLKSAN ile herhangi bir menfaat bağı bulunmayan denetçiler tarafından hazırlanacak **bağımsız denetim raporu** ile mümkün olabilecektir. Bağımsız denetim, özellikle 2024 yılında uygulanan muhasebe politikalarının önceki yıllarla tutarlılığını ve ulusal/uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu değerlendirmelidir. Eğer yeniden değerlendirme gibi işlemler kâr etkilemişse, bunlar geriye dönük olarak düzeltilmeli ve kâr rakamları yeniden formüle edilmelidir. İLKSAN'ın finansal tablolarında şeffaflığı artırmak için, önemli gelir ve gider kalemlerinin dipnotlarda ayrıntılı açıklaması yapılmalıdır. Özellikle 2024 kârını etkileyen faktörler (örneğin, duran varlık değer artış tutarı, iptal edilen karşılıklar tutarı, vb.) kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Bu sayede üyeler, kârın ne kadarının operasyonel başarıdan, ne kadarının muhasebe işlemlerinden geldiğini anlayabilecektir.

4. Mali Gerçeğe Aykırılık ve Cezaî Sorumluluk

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 549-553'üncü maddelerinde yer alan hükümler ile bu Kanun'un genel sistematiği birlikte değerlendirildiğinde, İLKSAN yöneticilerinin ve sorumluların mali tablolara ilgili gerçeğe aykırı beyanda bulunmaları, hileli muhasebe uygulamalarıyla şirketi veya ortakları zarara uğratmaları ya da yetkilerini kötüye kullanmaları hâlinde ciddi cezai ve hukuki sorumluluklarla karşılaşabileceklerdir. Türk Ticaret Kanunu'na göre:

- **Finansal Tabloların Doğruluğu:** Finansal tablolar, gerçeğe uygunluk ve dürüst sunum ilkelerine göre hazırlanmalıdır. (Madde 515)
- **Bilerek Kanuna Aykırı İşlem Yapma:** Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler veya tasfiye memurları, şirketin esas sözleşmesini, sermaye taahhütlerini, değerlendirme işlemlerini ya da mali tabloları bilerek gerçeğe aykırı şekilde düzenleyerek zarar oluşmasına sebep olursa cezai sorumluluk doğar. (Madde 549)
- **Bilgi Verme ve Açıklama Yükümlülüğünün İhlali:** Yönetim kurulu üyeleri veya yöneticiler, denetçilere, genel kurula ya da kamuya açıklanması gereken bilgileri saklar veya yanıltıcı/eksik açıklama yaparsa cezai sorumluluk doğar. (Madde 550)

- Gerçeğe Aykırı Beyanda Bulunma: Kurucular, yöneticiler, tasfiye memurları veya denetçiler, mahkemeye, yetkili makamlara ya da pay sahiplerine yapılan bildirimlerde gerçeğe aykırı beyanda bulunursa, bu kişiler de cezai sorumluluk altına girer. (Madde 551)⁹

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda cezai sorumluluklar, eski TTK'ya göre çok daha ağırlaştırılmış ve kapsam genişletilmiştir. Şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve dürüstlük ilkelerine uyması temel bir gerekliliktir. Cezai sorumlulukların doğduğu başlıca durumlar şunlardır: Bilançoda kâr varmış gibi hayali işlemlerle manipülasyon yapmak; gerçek zararları gizleyerek "kâr açıklamak"; bağlı ortaklıklar üzerinden fiktif değer aktarımları yoluyla mali tabloları şişirmek; denetim organlarına ya da genel kurula yanıltıcı rapor sunmak; denetimi engellemek, bilgi gizlemek ya da sahte belge sunmak. İLKSAN gibi özel statülü kamu niteliği taşıyan kuruluşlarda finansal tablo sunumları sadece üyelerin değil, kamu yönetimi sisteminin de güvenliğini ilgilendirir. Bu kuruluşlarda gerçeğe aykırı mali raporlama yapılması; üyelerin mal varlığında dolaylı azalmaya, kamu kaynaklarının yanlış yönetilmesine, siyasi ve idari sorumluluğun saklanmasına, denetimden kaçınmaya neden olmaktadır. Bu nedenle; hem TTK'daki cezai hükümler, hem de TCK kapsamındaki karşılıkları, bu tür kamu niteliği taşıyan yapılarda "kamu görevi ifası" bağlamında nitelikli suç kabul edilerek, ceza artırımı uygulanmaktadır.¹⁰ Nitekim Yargıtay kararlarında da özel sandık yöneticilerinin "kamu görevlisi gibi cezalandırılması gerektiği" yönünde içtihatlar bulunmaktadır.¹¹ 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 549-553'üncü maddeleri, şirket yöneticilerinin bilerek gerçekleştirdiği muhasebe hilelerini ve finansal manipülasyonları doğrudan cezai yaptırımlara bağlamaktadır. Bu hükümlerin doğrudan karşılığı, Türk Ceza Kanunu'nda (TCK) başta "güveni kötüye kullanma" (TCK m.155), "nitelikli dolandırıcılık" (TCK m.158) ve "resmî belgede sahtecilik" (TCK m.204) suçları kapsamında değerlendirilmektedir.

- Güveni kötüye kullanma: TTK madde 549 kapsamında bilerek gerçeğe aykırı mali tablo düzenlenmesi, TCK m.155/2'de "Meslek ve kamu görevi gereği kendisine tevdi edilen malı kötüye kullanma" olarak değerlendirilir. (TCK m. 155)
- Nitelikli dolandırıcılık: TTK madde 550 kapsamında bilgi saklama ve yanıltıcı açıklama yükümlülüğünün ihlali ile Sandığın zarara uğratılması hâlinde TCK madde 158/1-e uyarınca "kamu kurum veya kuruluşlarının zararına dolandırıcılık" olarak değerlendirilir. (TCK m. 158)

- Resmi belgede sahtecilik: TTK madde 549 kapsamında bilerek gerçeğe aykırı mali tablo düzenlenmesi, muhasebe kayıtlarında hile yapılması ve belgelerin tahrif edilmesi hâlinde TCK madde 204 çerçevesinde “resmî belgede sahtecilik” suçu teşkil eder; kamu görevlisi eliyle işlenmişse ceza artırılır. TTK madde 551, özellikle yöneticilerin mahkeme, idare veya ortaklara verdikleri yanıltıcı beyanda bulunmalarını kapsar. Bu durumda: TCK madde 204/1 uyarınca resmî olmayan belgeyle de olsa, aldatıcı mahiyet taşıyorsa “özel belgede sahtecilik” söz konusu olur. (TCK m. 204)

Sandığın sadece mali tabloların değil, bu tablolara dayalı olarak alınan yönetim kurulu kararlarının, yatırım yönlendirmelerinin, üyelere yapılan bilgilendirme beyanlarının da hukuki denetime tâbi olduğu unutulmamalıdır. İLK SAN gibi kuruluşlarda sahte kâr yaratma, varlık şişirme, borç gizleme, riskleri maskeleyen gibi uygulamalar, sadece etik ihlal değil aynı zamanda mali suçtur. Bu itibarla Sandığın Yönetim ve Denetleme Kurulu üyeleri başta olmak üzere tüm sorumlular hakkında doğrudan bireysel ceza ve tazminat davaları açılabilir. TCK 204, 155 ve 158’inci maddelerine göre Cumhuriyet Savcılıklarına suç duyurusunda bulunulabilir.¹²

Sandıkta finansal raporlamayı hazırlayan, onaylayan ve denetleyen kişilerin ulusal/uluslararası standartlara ve mesleki etik kodlara uyması beklenir.¹³ Eğer bilançoda gerçeğe aykırı bir şişkinlik veya giderlerin kasıtlı gizlenmesi gibi durumlar varsa, bu iç kontrol sisteminin zayıflığına işarettir. Zira yönetim hataları veya ihmalleri sonucunda ileride Sandık yükümlülüklerini yerine getiremez duruma düşerse, bundan doğrudan doğruya üyeler ve dolaylı olarak kamu maliyesi zarar görecektir. Bu nedenle, hesap verebilirlik mekanizmalarının işlenmesi, gerektiğinde yöneticilerin sorumlu tutulabilmesi hayati önem taşımaktadır. Sağlam bir **iç kontrol ve iç denetim**, yaratıcı muhasebe eğilimlerini engeller veya ortaya çıkarır. Bu bakımdan, 2024 yılı mali tablosu İLK SAN’da iç denetimin etkin olmadığını düşündürmektedir. Kurumsal yönetim eksikliği, sadece bir finansal raporlama sorunu değil, aynı zamanda üyelerin hak ve menfaatlerinin korunması sorunudur. İLK SAN’ın internet sitesinde iç denetim biriminin varlığına ilişkin herhangi bir bilgiye yer verilmemiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 63’üncü maddesi uyarınca, kamu kaynaklarını kullanan kurum ve kuruluşlarda etkin, bağımsız ve tarafsız bir iç denetim biriminin oluşturulması zorunludur. İLK SAN da bu kapsama dâhildir. Kurulacak iç denetim birimi, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından 2024 yılında yayımlanan Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi’ne (IPPF) göre denetim ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmeli, sistematik risk değerlendirmeleri ve iç kontrol

yeterlilik incelemelerini de kapsayan çok boyutlu iç denetim raporları üretmelidir. Böylesi bir yapı, Sandığın hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ilkelerine uyumunu güçlendirecektir.¹⁴

5. Yönetim Kurulu Üyelerinin Finansal Okuryazarlığı

Finansal okuryazarlık, yönetim kurulu üyelerinin kurumsal mali yapı, finansal tablolar, bütçeleme süreçleri, yatırım analizleri ve risk yönetimi alanlarında yeterli bilgiye sahip olması; bu bilgileri anlamlandırarak stratejik karar alma süreçlerine doğru ve zamanında entegre edebilme yetkinliğidir. Bu kavram, yalnızca teknik bilgiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda etik sorumluluk bilinciyle mali verileri yorumlama, uzun vadeli finansal etkileri öngörebilme ve kurumsal kaynakların etkin, verimli ve hesap verebilir şekilde kullanılmasını denetleyebilme kapasitesini de içerir. Yönetim kurulu üyesi için finansal okuryazarlık; sadece bilanço okumayı bilmek değil, bu verileri bir kurumsal yönetim aracına dönüştürerek kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sunmak, hatalı mali stratejileri fark edebilmek ve karar alma süreçlerinde finansal sağduyu ile hareket edebilmektir. Finansal okuryazarlığı yetersiz yönetim kurulu üyeleri, kurumu yalnızca teknik açıdan değil, yönetsel ve stratejik düzeyde de riske atarlar. Çünkü mali veriler okunmadığında, kararlar algıya; analiz yapılmadığında, strateji sezgiye; hesap sorulmadığında, denetim gösteriye dönüşür.

İLK SAN Yönetim Kurulu üyelerinin finansal okuryazarlık düzeyi yüksek olsaydı, özellikle yüksek enflasyon koşullarının hâkim olduğu bir ekonomik konjonktürde, açıklanan nominal kârın reel anlamda bir başarı olup olmadığını sorgulama refleksi geliştirebilirlerdi. Finansal okuryazarlık yalnızca finansal tabloları okuyabilme yetisi değil, aynı zamanda bu tabloların arka planındaki ekonomik gerçeklikleri, muhasebe uygulamalarını ve makroekonomik değişkenlerin finansal yapılar üzerindeki etkilerini çözümlenebilir becerisidir. Bu nedenle, bilanço kârına yüzeysel bir bakışla yetinmek yerine, enflasyon etkilerinden arındırılmış reel finansal analizler, enflasyon muhasebesi uygulamaları, net bugünkü değer analizleri ve fırsat maliyeti hesaplamaları gibi ileri düzey yaklaşımlar kullanılmalıydı. Kurumsal yönetim literatürü, yönetim kurulu üyelerinin karar alma süreçlerindeki mikroekonomi ve makroekonomi ile finansal yetkinliklerinin, kurumun finansal istikrarı, yatırım rasyonelliği ve şeffaflık düzeyleri üzerinde doğrudan etkili bir faktör olarak tanımlar. Bu bağlamda, yönetim kurullarında yer alan bireylerin finansal tabloları sorgulama kapasitesi, kurumsal yönetimin temel bir bileşeni olan “hesap verebilirlik” ve “sorumlu karar alma” ilkelerinin bir gereğidir.

Oysa, belirtilen üç alandaki yeterlilikleri zayıf bir yönetim kurulunun, özellikle yüksek enflasyon dönemlerinde kâr rakamlarının parasal illüzyon yaratıp yaratmadığını tespit etmesi beklenemez. Bu da, üyelerin ekonomik okuryazarlık düzeyine bağlı olarak, kurumun gerçek finansal sağlığının yanlış anlaşılmasına ve kamuoyunun yanıltılmasına yol açabilir. Reel kâr analizi yapamayan bir yönetim, kârlılık eşliğini geçici parasal genişlemeyle ilişkilendirme eğiliminde olabilir. Bu durum kaynak tahsisinde verimsizlik doğurur. Finansal rasyoları (mali oranlar) bağlamsal okumaktan uzak, nominal değerlerle karar veren yönetimler, kurumun sermaye üretim gücünü abartabilir, dolayısıyla gerçek dışı bir başarı anlatısı inşa ederek yönetim sorunu yaratırlar. Yönetim kurulunun kompozisyonu; sadece mesleki unvanlara değil, üyelerin finansal okuryazarlık düzeyleri, analiz yapma yetenekleri ve etik duyarlılıkları gibi nitel kriterlere göre şekillenmediği sürece, sunulan mali performans verileri üzerinden sağlıklı kurumsal değerlendirme yapılması mümkün değildir. Bu nedenle, yönetim kalitesinin artırılması amacıyla yönetim kurulu üyeleri için asgari finansal yetkinlik ölçütlerinin, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından İLK SAN Ana Statüsü'ne¹⁵ alınması gerekmektedir.

6. Bakanlık Suskun ve İlgisiz; Temsilciler Sessiz ve Kayıtsız

Millî Eğitim Bakanlığının, İLK SAN Ana Statüsü'nden açıkça doğan denetim yetkisini uzun süredir kullanmaktan imtina etmesi; Sandığın yönetsel zaaflarına, mali şeffaflıktan uzak uygulamalarına ve etik dışı atamalarına karşı sistematik bir sessizliğe bürünmesi ciddi bir kurumsal çelişki ve denetim boşluğudur. Bu durum, yalnızca yasal bir sorumluluğun ihlali değil, aynı zamanda kamu adına hareket eden bir üst otoritenin, doğrudan kendisine bağlı bir kurumu görmezden gelerek pasifleşmesi anlamına gelmektedir. Bakanlığın bu duyarsız ve ilgisiz tutumu, ya açık bir tercihin ya da kurumsal irade felcinin sonucudur. Her iki olasılık da hem üyeler nezdinde güven kaybına yol açmakta hem de Sandığın mevcut sorunlarının derinleşmesine zemin hazırlamaktadır. Özellikle Sayıştay denetiminden muaf tutulan bu tür yarı özerk yapılar için Bakanlık denetimi, hem mali disiplin hem de etik gözetim açısından vazgeçilmezdir. Dolayısıyla Bakanlığın bu yetkisini kullanmaması, İLK SAN'da oluşan denetimsizlik ortamının ana nedenlerinden biri olarak değerlendirilmelidir.

Bir diğer tartışılmalı husus da MEB'in İLK SAN yönetimindeki temsilcilerinin tutumudur. Yönetim Kurulu'nda Bakanlığın 4; Denetleme Kurulu'nda 2 kontenjanı olduğundan

(10 üyeden 6'sı Bakanlık personeli) aslında MEB, Sandık idaresinde çoğunluk gücünü elinde tutmaktadır. Lakin pratikte, Bakanlığın aday gösterdiği isimlerin de mevcut İLKSAN yönetimleriyle uyumlu hareket ettiği görülmektedir. Bu durumda, Bakanlık temsilcileri kurumu düzeltmek yerine statükonun parçası haline gelmiştir. MEB'in atadığı veya aday gösterdiği yönetim kurulu üyeleri, bakanlığın güçlü gözetim elini temsil edebilmeliydi. Ancak denetim raporlarında veya tartışmalarda, bu üyelerin İLKSAN'daki usulsüzlüklere karşı çıktığı veya ifşa ettiği pek görülmemiştir. Bu da Bakanlık düzeyinde bir ilgisizlik veya rehabet olduğunu düşündürmektedir. Belki de, İLKSAN devlet bütçesinin dışında kaldığı ve doğrudan Hazine'ye yük getirmediği için merkezi idare düzeyinde önemsenmemiştir. MEB, yıllarca bekle-gör stratejisi izlemiştir. Fakat bu strateji, kurum içi çürümenin devamından başka bir sonuç vermemiştir. Bir dönem, İLKSAN'ın tüm malvarlığının Hazine'ye devri veya Sandığın tasfiyesi gibi fikirler ortaya atılmışsa da Bakanlık bunları hayata geçirecek bir irade göstermemiştir. MEB, İLKSAN'ın Ana Statüsü'nde yapılan değişikliklerin onay makamıdır. 2017 ve 2018'de yapılan ve denetim mekanizmasını etkisiz hale getiren değişiklikler Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu değişikliklerle İLKSAN yönetimi adeta kendi istediği kuralları yazmıştır. Bakanlık eğer dileseydi, "iki yılda bir denetim" şartını kaldıran statü revizyonuna onay vermeyebilir, bu hükmün korunmasını isteyebilirdi. Ancak MEB bunu yapmamıştır. Bu, ya konunun üst düzeyde farkına varılmadığını ya da Sandık yönetiminin taleplerine sessizce onay verildiğini gösterir. Her iki durum da Bakanlığın ilgisizliği kapsamında değerlendirilebilir. MEB'in üst yönetimi değişse de (2000'lerden bu yana birçok bakan değişmiştir), İLKSAN meselesi öncelikli bir konu olarak ele alınmamıştır. Bunun sonucunda, kurum adeta kendi haline bırakılmış, içsel sorunlar kartopu gibi büyümüştür. Eğer MEB geçmişte daha proaktif davransaydı, örneğin 2010'larda idari ve mali reformlar için adım atsaydı veya yönetime profesyonel bir yönetici heyeti atansaydı, bugün tartışılan pek çok mesele belki daha hafif seviyede kalabilirdi. Bu nedenle, MEB'in pasif tutumu da bir tür kökleşmiş neden olarak değerlendirilmelidir. Hâlbuki söz konusu olan 300 bine yakın öğretmenin birikimleridir ve dolaylı olarak eğitim camiasının moral değerleridir.

İLKSAN'a olan ilgisizlik ve mesafeli tutumda MEB yalnız değildir. Sandığın her ay maaşlarından %2 kesinti yaptığı üyelerin genel tavrında da bir güvensizlik ve yılgınlık göze çarpmaktadır. Zorunlu üyelik nedeniyle İLKSAN'a üye olan birçok öğretmen, kuruma dair eleştirileri olsa da bunları dile getirecek kanallara sahip değildir. Nitekim 2012'de gönüllülük geldiğinde pek çok yeni öğretmen üyeliğe hiç girmeyerek tepkisini göstermişti. Gönüllü üyeliğin sürdüğü 2012-2015 yılları arasında 10 sınıf

öğretmeninden 4'ü Sandığa üye olmuştur. Benzer bir durum Temsilciler Kurulu üyeleri için de geçerlidir. Temsilciler Kurulu'nun süreçteki sessizliğinin sebebi menfaat çatışması olabilir. İLKSAN genel kurulları çoğunlukla Antalya'da yapılmakta, tüm temsilcilerin yol ve konaklama masrafları Sandıkça karşılanmaktadır. Delegeler, bu toplantılarda otellerde ağırlandırmakta, harcırah almaktadır. Bu durum, bir çıkar çatışması yaratabilir: Yönetimi sert biçimde eleştirmek, belki bir sonraki seçimde aday gösterilmeme veya dışlanma riskini doğuracağından, birçok delege düzenin devamından yana pozisyon almaktadır. Ayrıca yönetim kuruluna seçilmek isteyen bazı temsilciler de idareyle iyi geçinmeyi tercih edebilir. Bu insani zaafılar, kolektif olarak Temsilciler Kurulu'nun etkisizleşmesine yol açar. Yani sistem, üyelerin gerçek çıkarını savunmak yerine, mevcut yapıyı sürdürmek üzerine işlemektedir. Tüm bu etkenler bir arada değerlendirildiğinde, üyelerin ve temsilcilerinin sessiz kalması veya etkisiz kalması da İLKSAN'daki sorunların derinleşmesine yol açan nedenlerdendir. Çünkü demokratik hesap sorma mekanizması çalışmayınca, yönetim kendini rahat hisseder ve değişime zorlanmaz. Hatalar veya kötü uygulamalar tabandan güçlü bir tepkiyle karşılaşmaz. Basına yansıyan bazı yolsuzluk iddiaları veya akraba kayırmacılığı skandalları, ilgili sendika ve üyeler tarafından yüksek perdeden dile getirilseydi belki de yöneticiler istifa etmek zorunda kalacaktı. Oysaki böyle bir baskı oluşmamıştır. Türk eğitim camiasının genelinde İLKSAN'a yönelik bir ilgisizlik ya da bilgisizlik de söz konusudur; birçok öğretmen için İLKSAN sadece maaşından otomatik kesinti yapan, emekli olunca toplu para veren bir kapalı kutudur. Bu algı, kurumun iç işleyişine dair bilinçli bir takip ve talepkârlık oluşmasını engeller. İlgisiz bir üye kitlesi ve tarafgir bir temsilci kitlesi birleşince, Sandık yönetimi hesap vermeden yoluna devam eder.

Sonuç olarak, üye ve temsilciler düzeyindeki katılım ve denetim eksikliği, İLKSAN'ın hesap verme mekanizmalarının işlemlerini engelleyen temel sebeplerden biridir. Kök neden burada, üyelerin zorunlu üyelikten dolayı gelişen aidiyet sorunu ve Genel Kurul'un yapısal olarak işlevsizleşmesidir. Eğer üyeler kuruma inanç beslemiyor ve kendilerini söz sahibi görmüyorsa, yönetime etkili demokratik baskı uygulamak mümkün olmaz. İLKSAN özelinde tam da bu durum yaşanmaktadır. Bu nedenle, kurumsal sorunların çözümü için sadece yönetimi değil, yönetimin üstünde duran genel kurul yapısını ve üyelerin bilinç düzeyini de ele almak gerekecektir.

7. Sandığın Hüzünlü Sonu: Pamuk İpliğine Bağlı Emanet Sandığı

İLKSAN aslında bir “pay-as-you-go” (kuşaklar arası dayanışma) sistemi gibi çalışmaktadır: Aktif üyelere alınan aidatlar, pasif üyelere (emeklilere) yapılan ödemeleri finanse etmektedir. Üyelik tabanının sürekli genişlediği ve ekonominin enflasyonist olmadığı bir senaryoda bu model sürdürülebilir olabilirdi. Ancak Türkiye’de yeni öğretmen atamaları, öğretmen açığının kapanmasıyla birlikte sınırlı artmaktadır ve enflasyon da yüksektir; dolayısıyla İLKSAN’ın mevcut yapısı, gelecekte finansman açığı riskini barındırmaktadır. Finansal sürdürülebilirlik, sadece mevcut nakit akışlarının dengesiyle değil, aynı zamanda uzun vadeli yatırım getirisinin enflasyon ve alternatif getiri imkânlarının üzerinde olmasıyla sağlanır. Bu kriterde İLKSAN başarısızdır: TÜFE’nin altında reel getiri, BES fonlarının çok gerisinde performans, yüksek aidat artışlarına rağmen düşük sermaye birikimi gibi göstergeler, yapısal sorunlara işaret etmektedir. İLKSAN’ın finansal sürdürülebilirliği halen zorunlu üyelikle gelen nakit girişlerine dayanmaktadır. Kendi kendine yeter bir sermaye birikimi ve yatırım geliri yaratma başarısı söz konusu olmadığı için dış koşullardaki değişimler (örneğin üyeliğin isteğe bağlı olması, atamaların durması/azalması, enflasyonun yükselmesi) Sandığın mali dengesini hızla bozabilir.

Uzun vadede İLKSAN, üyelerinin birikimlerini verimli yatırıma dönüştüremediği için en iyi ihtimalle yerinde saymaya devam edecektir. Enflasyonun yüksek seyrettiği bir ekonomide, düşük getiriyle fon tutmak uzun vadede erime anlamına gelir. Ayrıca, halen zorunlu üyelik sürse de üye tabanının yaşlanması ve yoğun emeklilik talepleri Sandığı zorlayacaktır. Eğer emeklilik başvuruları birkaç yıl art arda yüksek sayıda gerçekleşirse İLKSAN mevcut kaynaklarıyla bu ödemeleri karşılayamayacak duruma gelecektir. Kötü yönetim ve denetimsizlik devam ederse Sandık karşılaşacağı muhtemel ekonomik şokları yönetemez. Finansal açıdan krize giren İLKSAN, belki Hazine desteğine muhtaç hale gelir veya iflas masasına devredilme tehlikesi belirir. Bu en istenmeyen senaryodur, ancak kök sorunlar çözümsüz kaldıkça risk büyüyecektir.

Çözülmeyen kök sorunlar İLKSAN’ı fiilen önemsizleşme tehlikesiyle karşı karşıya bırakır. Üyeler, Sandığa güvenmedikçe oradan alacakları hizmetleri de değersiz göreceklerdir. Örneğin gönüllü üyeliğin üç yıl uygulandığı dönemde atanan öğretmenlerin çoğunun (%60) İLKSAN’a katılmaması, güvensizliğin somut

göstergesiydi. Zorunlu üyeliğe rağmen halen birçok öğretmen kesintilerini gereksiz görmektedir. Bu motivasyon eksikliği, kurumun geleceği için kötüdür; zira bir sosyal yardımlaşma sandığı, üyelerinin gönüllü katkısı ve sahiplenmesiyle büyüyebilir. İLKSAN ise negatif bir imaja sahip olmayı sürdürürse, üyeler mümkün olduğunca katkı düzeylerini düşük tutmaya veya elde edecekleri yararı en kısa sürede alıp çıkmaya odaklanacaktır. Bu da uzun vadeli fon birikimi mantığına terstir. Ayrıca güvensizlik arttıkça, üyeler haklarını aramadığı için yönetim daha da keyfileşebilir ve bir kısır döngü söz konusu olur. Toplum nezdinde de İLKSAN adı sürekli nepotizm, usulsüzlük haberleriyle anılırsa, kurum kamu vicdanında hükmünü yitirir. Bu durumda, varlığını sürdürse bile içi boşalmış bir kurum haline gelir. Kök sorunların çözülmemesi, ileride çözülmesini de daha zor hale getirir. Çünkü zaman içinde kurumsal kültür iyice kemikleşir ve değişime direnç artar. İLKSAN’da nepotizmle mücadele bugün dahi güçlüken, birkaç yıl daha böyle giderse mevcut çalışanların önemli bir kısmı akrabalık bağlarıyla tamamen iç içe geçmiş olacaktır; o noktada dışarıdan uzman personel getirip kurumu rehabilite etmek daha da güç olacaktır. Dolayısıyla mevcut gidişatı tersine çevirmek de zamanla imkânsız yaklaşacaktır.

Tüm bu öngörüler ışığında, eğer hiçbir müdahale yapılmazsa, büyük olasılıkla kurum ya kendi ağırlığı altında çökecek ya da dışarıdan müdahaleyle tasfiye edilecektir. Kurumun devamı isteniyorsa, kökten bir reform şarttır. Reform, bu raporda ele alınan her boyutu kapsamalıdır: Yönetim yapısı ve kültürü değişmeli, liyakat, adalet, hesap verebilirlik ve şeffaflık hâkim kılınmalı, iç denetim mekanizmaları güçlendirilerek Sayıştay benzeri dış denetime açık hale getirilmeli, MEB gerçek anlamda sorumluluk almalı ve üyeler bilinçlendirilerek kuruma sahip çıkmaları sağlanmalıdır. Aksi halde, İLKSAN bugüne dek yapılan eleştirilerin haklılığını kanıtlar biçimde **“Pamuk İpliğine Bağlı Emanet Sandığı”** olmaya mahkûm kalacaktır.

III. İLKSAN'daki Kötü Yönetimin Kök Nedenleri

Bir kurumun karşı karşıya olduğu kalıcı yapısal sıkıntıların temelinde, yalnızca olayların tetikleyici nedenleri değil, onları mümkün kılan sistemik ve kültürel bozulmalar da yer alır. Kök neden, sorunu doğurur; sorunu ortadan kaldırmazsanız problem yeniden ortaya çıkar. Kök sorun, kök nedenlerin birleşiminden oluşur; kök sorun çözülmeden sistem düzelmez. *Kök neden analizi*, kök sorunun beslenme kaynaklarını tespit etmede kritik bir yöntemdir; bu analizlerin nihai amacı, kurumsal düzeydeki “kök sorunu” tespit etmek ve onu ortadan kaldırmaktır. Bu yaklaşımla, sadece semptomlarla uğraşmak yerine soruna yol açan yapısal ve sistemik unsurlar belirlenir. Böylece organizasyonel zayıflıkların giderilmesi ve benzer sorunların gelecekte yeniden yaşanmaması mümkün hale gelir. İLKSAN için yapılan *kök neden analizi / 5 neden tekniği* ile ortaya çıkan tablo aşağıda sunulmuştur.



Semptom: İLKSAN kötü yönetiliyor

- Neden? ➡ Emanet ehline verilmiyor. Liyakatsizlik hâkim.
- Neden? ➡ Atama süreçleri siyasallaşmış, kayırmacılık var.
- Neden? ➡ Hesap verebilirlik ve şeffaflık yok. Gizlilik var.
- Neden? ➡ Denetim ve müdahale mekanizmaları çalışmıyor.
- Neden? ➡ Eleştiriye, ahlaka ve ortak akla kapalı kör irade var.



İLKSAN'ın kök sorunlarının doğurduğu yapısal sonuçlar

- Liyakate dayalı atama yerine siyasi yakınlıkla koltuk kapma yarışı;
- Hesap sorulamayan yöneticiler;
- İLKSAN'a karşı ilgisiz MEB;
- Etkisiz denetim kurulları;
- Yöneticilik statü, prestij ve çıkar elde etme aracı olarak görülüyor;
- Akraba, dost ve sadakat ilişkileri liyakatin önüne geçiyor;
- Muhalefet değil, sadakat ödüllendiriliyor;
- Muhasebe hileleri fark edilmiyor ya da örtülüyor;
- Faaliyet raporları şekilsel kalıyor;
- TTK ve TCK'ya aykırı işlemler cezasız kalıyor;
- Kamu zararı oluşuyor ama kimse sorumlu tutulmuyor;
- Temsilciler Kurulu, aslında temsil değil, sadece "onay makamı";
- Yönetime körü körüne sadakat makbul görülüyor;
- Şeffaflık ve hesap sorma kültürü gelişmiyor;
- Mali kararlar teknik bilgiye değil, sezgiye veya talimata dayanıyor;
- Varlıklar doğru yönetilemiyor;
- Yatırımların geri dönüşü analiz edilmiyor;
- Rantçılık ve gösterişçi projeler öne çıkıyor;
- Etik dışı davranışlar normalleşiyor;
- Kurumsal hafıza yozlaşıyor;
- Yeni gelenler eski yozluğu taklit ediyor.

Bu sorunlar çözülmeden denetim, temsil, yönetim ya da yatırım reformu da yüzeysel kalacaktır. Kurumlar genellikle bir gecede yıkılmaz; yıllar boyunca biriken küçük ihlaller, görmezden gelinen sapmalar ve ödüllendirilen sadakatler onları içeriden çürütür. Bürokratik ataletten bir türlü kurtulamayan, özel sektör kuruluşu gibi bağımsız iş görme becerisi de sergileyemeyen İLKSAN'ın yukarıda sıralanan

sorunlarının dört tane kök nedeni vardır. Bunlar: Liyakatsizlik, gizlilik, kayırmacılık ve kör iradedir. Sayılan kök nedenler aynı zamanda bazı kök sorunların beslendiği kurumsal toksinlerdir.

1. Liyakatsizlik

İLKSAN'da liyakatsizlik, münferit atama hatalarının ötesinde, kurumsal aklın çökmesine ve yönetsel karar süreçlerinin işlevsizleşmesine neden olan sistemik bir problemdir. Yönetici pozisyonlarına, mesleki yetkinlik, bilgi, tecrübe ve etik sorumluluk ölçütleriyle değil; siyasi yakınlık, örgütsel sadakat ve iç çevre ilişkileriyle erişilmesi, yalnızca bireysel başarısızlıklara değil, yozlaşmaya yol açmaktadır. Karar alma süreçlerinde teknik bilgi ve stratejik vizyon yerine sezgisel tahminler, rastlantısal tercihler ve kişisel kanaatler belirleyici hale gelmiş; kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliği ciddi risk altına girmiştir. Liyakatsizlik, yalnızca hatalı kararların nedeni değil, aynı zamanda bu hataların tekrarlanmasının teminatıdır. Nitelsiz kadroların sadakat gösterdikçe yükseldiği bir yapıda ahlaki çürüme başlar, denetim işlevsizleşir, denge mekanizmaları devre dışı kalır ve kurum kendi iç çöküşünü üretmeye başlar. Sandıkta yaşanan mali sapmalar, yatırım hataları, faaliyet raporlarındaki yüzeysellik ve denetim organlarının etkisizliği; aslında bir liyakatsizlik düzeninin kurumsallaşmasının dolaylı sonuçlarıdır. Liyakat yokluğu, yöneticiliği bir uzmanlık alanı olmaktan çıkarıp bir imtiyaz dağıtım aracına dönüştürerek kurumu içerden kemirmektir. Bu durum sadece yönetsel bir kriz değil, aynı zamanda etik bir yozlaşma ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı açısından stratejik bir tehdit üretmektedir. Liyakatsizlik; sadece kötü yönetimin değil, aynı zamanda örgütsel adaletin, üye güveninin ve toplumsal meşruiyetin de altını oymaktadır. Bu yapı sürdükçe, İLKSAN'ın geleceği geçmişteki hataların tekrarı, üyelerinin ise sürekli belirsizlik içinde bırakıldığı bir döngü olacaktır.

İLKSAN Yönetim Kurulu, Temsilciler Kurulu tarafından Sandığı yönetmek üzere seçilen yedi üyeden oluşmaktadır. İLKSAN Ana Statüsü'nün 8/c maddesine göre; Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında fiilen görev yapan, *maliye, hukuk, işletme, iktisat ve denetim gibi alanlarda ihtisas sahibi, deneyimli ve yükseköğrenimli kişiler* arasından, Bakan tarafından önerilen dört adaydan iki asıl, iki yedek üyenin seçilmesi zorunludur. Bu üyelerle birlikte toplamda yedi asıl ve yedi yedek üye, Temsilciler Kurulu tarafından gizli oyla belirlenir. Ancak statüde açıkça belirtilen bu liyakat şartı, ne Millî Eğitim Bakanlığı tarafından dikkate alınmakta ne de Sandık yönetimleri

tarafından uygulanmaktadır. Kurumsal hafızayı ve yönetim kalitesini doğrudan etkileyen bu ihmal, İLK SAN'da karar alma süreçlerinin yapısal olarak sakatlanmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde, İLK SAN Denetleme Kurulu da, Temsilciler Kurulu tarafından seçilen üç üyeden oluşmaktadır. Ana Statü'nün 10/b maddesi, denetleme kurulu üyelerinin de Bakanlık merkez teşkilatında fiilen çalışan ve *iktisat, maliye, hukuk, kamu yönetimi, işletme, bankacılık ya da denetim alanlarında uzmanlık ve deneyime sahip* kişiler arasından seçilmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak bu hüküm de kâğıt üzerinde kalmaktadır. Denetleme kurulu üyeleri, çoğu zaman ve açık bir tercihle bu nitelikleri taşımayan isimler arasından belirlenmektedir. Sandığın, finansal analiz, risk yönetimi, portföy/fon yönetimi ve finansal verimlilik gibi alanlarda temel bilgiye sahip olmayan bireyler tarafından yönetilmesi, kurumun mali yapısını ciddi biçimde tehdit etmektedir. On yıllarca yönetim ve denetim kurullarında görev alan ya da genel müdürlük pozisyonunda bulunan kişilerin önemli bir bölümü, finansal sistemin temel kavramlarına dair bir farkındalığa sahip değildir. Sandığın yönetim kültürü, kendini tekrar eden, idareimaslahatçı, zamanın ruhuna yabancı, yapısal dönüşümden korkan bir anlayışa teslim olmuştur. Sandığın amaçları belirsizleşmiş; neye hizmet ettiği, hangi hedefe yöneldiği muğlak hale gelmiştir. Yapılan harcamaların yerindeliğini, rasyonelliğini ve ekonomik karşılığını sorgulayacak bir otorite bulunmamakta; yönetimde keyfilik kurumsal norm haline gelmiş durumdadır.

İLK SAN'da insan kaynakları yönetimi hiçbir zaman profesyonelleşemedi, gerçek anlamda kurumsallaşamadı; liyakat yerine sadakat, yetkinlik yerine yakınlık esas alındı. Personel seçimi ve terfilerde nesnel değerlendirme sistemleri işletilmediği gibi, performansa dayalı yönetim anlayışı da sistematik biçimde dışlandı. Bu durum, yalnızca bireysel verimliliği değil, kolektif kurumsal kapasiteyi de felç etti. Sandığın iç dinamikleri; problem çözme becerisi zayıf, stratejik düşünme refleksi gelişmemiş, görev tanımları belirsiz ve rollerle sorumlulukların iç içe geçtiği bir kadro yapısıyla iş görmeye zorlandı. Yönetim kademeleri, zamanla bir "ehliyet boşluğu"nun merkezi haline gelirken, kurumsal öğrenme ve gelişim süreçleri de rafa kaldırıldı. Personelin yetersizliği, atamalarda liyakatin dikkate alınmaması, işe alım ve terfilerde objektif kriterlerin yerini akrabalık, hemşehrilik, dost-ahbap ilişkilerinin alması, aile şirketi görüntüsü ve gayriresmî örgütlenme, zincirleme birçok yönetim zorluğuna sebep olmuştur. Mesela, KPSS'de aldıkları yüksek puanlarla İLK SAN'da işe giren dokuz kariyer uzman yardımcısı kısa süre sonra istifa ederek kurumdan ayrılmışlardır. Sonuçta Sandık, kendi içinde sürekli aynı sorunları tekrar eden, kronikleşmiş personel yönetim zaafının gölgesinde savrulan bir yapıya dönüşmüştür. Doğru insanları doğru görevlere getirecek, liyakatsizlikten arınmış bir düzen tesis edilmedikçe, diğer

reform adımları da etkisiz kalacaktır. Çünkü nitelikli ve erdemli insanların uzun süre çalışamayacağı bir ortamda kurumsal kapasite geliştirilemez. İLKSAN meselesi, maalesef liyakat konusunda tarihin tekerrür ettiği bir hikâyeye dönüşmüştür. Bu döngüyü kırmak, tüm diğer sorunların çözümünün ön şartıdır.

2. Gizlilik

İLKSAN'da gizlilik ilkesi, kurumsal korunmanın değil; hesap verebilirliğin sistematik olarak engellenmesinin, kamusal sorumluluktan kaçınmanın ve yönetsel meşruiyetin örtük biçimde gasp edilmesinin aracı haline gelmiştir. Sandığın mali işlemleri, yatırım kararları, temsil süreçleri ve denetim mekanizmaları; hukuki zorunluluklarla değil, kapalı devre sadakat ilişkileriyle yürütülmektedir. Mali tabloların şeffaf olmayan biçimde sunulması, raporların içeriğinde manipülatif dil kullanımı, üyelerin karar süreçlerinden dışlanması ve Temsilciler Kurulu'nun fiilen "dekoratif onay makamına" indirgenmiş olması, kurumsal kararların sistematik biçimde gizlilik perdesi altında alındığını göstermektedir. Gizlilik, masum bir yönetim tercihi değil; bilinçli bir stratejik silah olarak kullanılmakta ve kurumun dokusunu içeriden eritmektedir. Bilgiye erişimin sınırlandırıldığı bir ortamda, doğrular değil söylemler, performans değil izlenim, gerçekler değil algılar yönetsel norm haline gelmektedir. Bu durum, yalnızca üyelerin iradesinin gasbı anlamına gelmemekte; aynı zamanda mali denetimin etkisizleşmesine, stratejik hataların örtülmesine ve kamu zararlarının toplumsal sessizlikle meşrulaştırılmasına neden olmaktadır. İLKSAN'da gizlilik, teknik bir yönetim problemi olmaktan çıkmış, yapısal bir otoriterlik biçimi kazanmıştır. Eğer bu karanlık alan aydınlatılmazsa; adalet, liyakat, kanunlara uygunluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, ölçülülük, etik, yetkinin kötüye kullanılmaması, tarafsızlık, dürüstlük, nezaket ve kamu yararı gibi tüm evrensel kurumsal yönetim ilkeleri¹⁶ bu yapının içinde sessizce boğulmaya devam edecektir.

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 özel bir buluşudur. Bürokrasi, doğal olarak, bilgisi zayıf, dolayısıyla güçsüz muhatapları yeğler. 2010 yılından bu yana İLKSAN, faaliyet raporlarını kamuoyu ile paylaşmamaktadır. Kurumun <https://www.ilksan.gov.tr> adresinde yer alan ve eskiden herkese açık olan faaliyet raporları sadece üyelerin erişimine açık haldedir. İnternet sayfası, üyelerin TC kimlik numaraları ve şifreleriyle girebilecekleri kapalı bir oda haline getirilmiştir. Üyelerin, Sandığın gelir

gider durumunu, dürüstçe düzenlenmiş bilançolarını, menkul ve gayrimenkullerinin güncel değerini bilme imkânları yoktur. Bu yetmezmiş gibi yıllık faaliyet raporlarında bile bilançolar türlü muhasebe oyunları ile perdelenmektedir. 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 uygulaması yetmezmiş gibi son yıllarda üyelerin isimleri de gizlenmeye başlanmıştır. Hatta Yönetim Kurulu Başkanı'nın ismi dahi Sandığın internet sayfasında bulunmamaktadır. Bunun yanında eski yıllarda Sandığın faaliyet raporlarında Yönetim ve Denetleme Kurulu üyelerinin kim olduğuna ilişkin bilgi yer alırdı. 2024 Faaliyet Raporu'nda Yönetim ve Denetleme Kurulu üyeleriyle birlikte Yönetim Kurulu Başkanı'nın da ismine yer verilmemiştir.

Şeffaflık ilkesinden uzak bir yönetim anlayışı sergileyen İLKSAN, kamu denetimi açısından daha açık ve hesap verebilir uygulamalarıyla öne çıkan Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) modelinden kurumsal öğrenme yoluyla faydalanabilir. BES katılımcılarının birikimleri, Sermaye Piyasası Kurulu (**SPK**) tarafından denetlenen portföy yönetim şirketleri tarafından yönetilmektedir. Bu emeklilik şirketlerinin faaliyetleri, Emeklilik Gözetim Merkezi (**EGM**) tarafından elektronik ortamda günlük olarak izlenmektedir. BES'in tüm unsurları denetim altındadır. Emeklilik şirketlerinin faaliyetleri Sigortacılık ve Özel Emeklilik Düzenleme ve Denetleme Kurumu (**SEDDK**) 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 uygulanabilmektedir. Ayrıca BES'te emeklilik şirketinin internet sitesi ve mobil uygulaması üzerinden üyeler, bireysel emeklilik hesabına ait günlük bilgilere erişebilme imkânına sahiptir. Bunun yanında bireysel emeklilik hesapları İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş. (**TAKASBANK**) nezdinde tutulmaktadır. Bu hesaplardan da üyelere anlık olarak fon paylarını ve birikimlerini izleme ve fon değişim hakkı sunulmaktadır. BES'te fon dağılım değişikliğini yılda 12 defa yapmak mümkündür.

3. Kayırmacılık

İLKSAN'da kayırmacılık, sadece bireysel atamalarda değil, yönetsel yapıların genelinde gözlemlenen sistematik bir bozulma biçimi olarak kurumsallaşmış durumdadır. Liyakat ilkesinin askıya alındığı, akrabalık, siyasi yakınlık ve örgütsel sadakatin esas belirleyici faktör haline geldiği bu yapı, yalnızca insan kaynağı kalitesini değil, karar alma mekanizmalarının tamamını felç etmektedir. Bu durum, yönetsel körlük yaratmakta; teknik yeterliliği olmayan aktörlerin kritik stratejik pozisyonlara taşınmasına neden olmaktadır. Yöneticilik, bilgi ve beceri gerektiren bir uzmanlık alanı olmaktan çıkarak; statü, imtiyaz ve rant dağıtım aracına dönüşmektedir. Kayırmacılığın meşrulaştırıldığı bu zemin, etik dışı kararları normalleştirmekte, kurumsal çürümenin ana taşıyıcısı haline gelmektedir. Kayırmacılık yalnızca bir ahlak problemi değildir; aynı zamanda ciddi bir kurumsal risk ve stratejik çöküş nedenidir. Çünkü kayırmacılıkla şekillenen yönetim yapıları, niteliksizliği teşvik ederken hesap verebilirliği ortadan kaldırmakta, yöneticilerin meşruiyet zeminini zayıflatmakta ve kuruma olan üye güvenini dramatik biçimde sarsmaktadır. Bu yapı içerisinde başarı değil sadakat, doğruluk değil bağlılık, eleştiri değil itaate dayalı bir kültür inşa edilmekte; bu kültür de her yeni dönemde kendini yeniden üretmektedir. İLKSAN'ın geleceği için asıl tehlike, kayırmacılığın ve nepotizmin münferit bir hata değil, kurumun kendisi haline gelmiş olmasıdır.

İLKSAN'da çalışanların birbirleriyle karı-koca, kardeş, kuzen, gelin, yeğen, olması hali, yasal ve etik ihlallerle birlikte sağlıklı bir kurum kültürüne işaret etmemektedir. Personelin yetersizliği, istihdamda liyakatin dikkate alınmaması ve kurumsallaşamayan örgütlenme İLKSAN'ın dibe çökmesine yol açmaktadır. Eğitim-Bir-Sen'in yıllardır genel kurullarda dile getirdiği, Sandığın nepotizm bataklığına düştüğü uyarıları ile ilgili olarak Sandığın hatasını kabul etmesi ve gerekli düzenlemeleri yapması beklenirken, akraba kayırmacılığında öne çıkan bir yöneticiyi terfi etmekte tereddüt etmemiştir. İLKSAN içinde yaşanan eşlerin birbirleriyle hiyerarşik olarak ast üst konumunda bulunması hali, kamuda ve kurumsallaşmasını tamamlamış özel sektör kuruluşlarında görülmez. Sandığın 2005-2008 yılları arasında yaşadığı yeniden yapılanma süreci içerisinde yapılan aşağıdaki tespitin hala güncelliğini koruması üzücüdür: "Kurumda çalışanların %40'a yakını bir başka çalışanla evli, kan bağı veya evlilik yoluyla akraba (dayı oğlu, hala oğlu, görünce, kayınbirader vb.), boşanmış ya da hemşehri 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.”

Kurum içinde “herkesin birbirinin yakını” olması sebebiyle adeta bir “çıkarcı koalisyonu” yaratarak dışarıdan gelebilecek eleştirilere karşı korumacı bir refleks oluşturmuştur. Nepotizmin somut ve güncel örnekleri İLK SAN’da çoktur. Örneğin, İLK SAN Genel Müdürü, görevde bulunduğu sırada kızını İLK SAN’a bağlı bir şirkete (DE-HA A.Ş.) sınavsız, ilansız ve KPSS’siz şekilde işe aldırılmıştır. Açıkça akraba kayırmacılığı anlamına gelen atama, basına yansıdığı anda dahi Sandık yönetimi hatayı kabul edip düzeltmek yerine, yapılan işlemi savunmuş ve geri adım atmamıştır. Bir başka örnek, İLK SAN Genel Müdür Yardımcısı ile ilgilidir. Genel Müdür Yardımcısı, aktif görevde olduğu zaman diliminde; eşini Aidat ve Sosyal Yardımlar Müdürü, kız kardeşini kadrolu yardımcı hizmet personeli, kuzenini kadrolu VHKİ, kız kardeşinin gelinini ise taşeron yardımcı hizmet personeli olarak Sandık kadrolarına yerleştirmiştir. Nepotizmi bir üst seviyeye taşıyan bahse konu Genel Müdür Yardımcısı’nın icraatları İLK SAN Genel Kurulu’nda Eğitim-Bir-Sen tarafından dile getirilmesine ve kamuoyu ile paylaşılmasına rağmen, Sandık yönetimi bahse konu Genel Müdür Yardımcısını ödüllendirerek terfi etmiştir. Bu örnekler, kurum içinde yakınlığa dayalı kayırmanın ne denli pervasız boyutta olabildiğini ve ortaya çıktığında bile yaptırımsız kaldığını göstermektedir.

4. Kör İrade

Kurumsal yönetimde kör irade; eleştiriye, denetime, bilgiye ve ortak akla kapalı biçimde sürdürülen otoriter yönetim anlayışını ifade etmektedir. İLK SAN, sadece yanlış kararların alındığı değil, bu kararların sorgulanmasının da sistematik biçimde engellendiği bir yönetim iklimine hapsolmuştur. Eleştiriye kapallılık, hesap vermeme, iç denetime direnç ve dış denetime alerji, kurumun neredeyse tüm reflekslerine sinmiştir. Temsilciler Kurulu’nun işlevsizleşmesi, denetleme kurullarının görmezden gelinmesi ve üyelerin iradesinin örgütsel sadakat karşısında sistematik olarak bastırılması, bu kör iradenin kurumsal tezahürleridir. Sandıkta yönetsel kararlar, ortak akıl ve rasyonel analizle değil; sezgisel otorite, grup içi sadakat ve talimatla şekillenmektedir. Bu durum, yalnızca kötü yönetim değil; aynı zamanda bilinçli bir öğrenmeme pratiği, hesap verebilirlikten sistematik kaçış ve kurumsal sorumluluktan

sapma anlamına gelir. Bu bağlamda, İLKSAN'da yöneticilik, karar üretme değil karar dayatma işlevine indirgenmiş; yönetsel irade, ortak aklın ürünü olmaktan çıkarak merkezi bir kapalı çevrenin sesi hâline gelmiştir. Üyelerin temsili, şeklen korunmuş, özü boşaltılmış; böylece kurumun vitrini demokratik görünse de içeriği otoriterleşmiştir. İfade özgürlüğü değil bağlılık, liyakat değil sadakat, analiz değil tekrar ön plandadır. Her türlü alternatif görüş “bozgunculuk”, her eleştiri “disiplin suçu” olarak görülmekte; içe kapalı bir bürokratik kast sistemi, statükoyu sürdürmenin aracı haline gelmektedir. Kör irade, bu haliyle sadece hatalı kararların değil; aynı zamanda karar alma süreçlerinin çöküşünün ve kurumsal aklın işlevsizleştirilmesinin de sembolüdür. Kör iradenin kurumsal karaktere büründüğü bir yapı, reformlara değil reflekslere göre hareket eder; öğrenmeye değil bastırmaya dayanır; analiz değil itaat üretir. İLKSAN'ın yönetim pratiği bu patolojik yapının tam karşılığıdır. Kurumun mali kararlarında teknik fizibilite değil, yöneticilerin sezgisel inancı; stratejik planlarda ölçülebilir hedefler değil, soyut temenniler; faaliyet raporlarında delil değil, edebi retorik öne çıkmaktadır. Kör irade, bilgiye değil kabule, denetime değil güvene, liyakate değil “biz”den olana sadakate yaslanır. Böyle bir ortamda kurumsal çürüme istisna değil, norm haline gelir. Eğer bu yapının köküne inilmez, yönetim akli yeniden tasarlanmaz ve temsil mekanizmaları gerçek işlevine kavuşturulmazsa, İLKSAN yalnızca geçmişte yaptığı hataları tekrar etmekle kalmayacak; aynı zamanda geleceği de karanlık bir döngüye mahkûm edecektir.

İLKSAN'ın mevcut yönetim pratiği, tam anlamıyla bir kör irade tezahürüdür. Yönetim, kurumsal çürümeye yol açan dinamikleri görmekten imtina etmekte, bunun yerine sessizliği strateji, inatçılığı vizyon gibi sunmaktadır. 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 kârlılığı artmamaktadır. Sistemi problemlili olan Sandığın işletme anlayışının da pek normal olduğu söylenemez. İLKSAN'ın işleyişindeki bu tuhaf ve anormal anlayışı anlatmak için yargıya taşınan vakalardan bir tanesini aktarmak yeterli olacaktır. Yasal dokunulmazlık zırhıyla kendini adeta dışarıya kapatan Sandık, MEB bakanlık müfettişlerinin “iki yılda bir” (Bu süre Ana Statü değişikliğinden sonra üç yılda bire çıkarılmıştır.) yaptığı denetimlerden kaçmak amacıyla Ana Statü'yü değiştirmiş ve kurumu denetlemekle yetkili tek yerin Sandığı denetlemesini engellemiştir. Eğitim-Bir-Sen'in bu değişikliği dava etmesiyle başlayan süreç Danıştay'ın verdiği iptal kararı ile yeni bir safhaya ulaşmıştır.¹⁷ Danıştay'ın ders niteliğindeki kararında; hesap verme ve sorumluluk süreçlerindeki güvenirliliği sağlamak amacındaki denetimin,

periyodik olarak yapılması gerektiği ve Millî Eğitim Bakanlığının denetim sisteminden çıkılmasını gerektirecek hukuken kabul edilebilir, geçerli bir neden bulunmadığı ifade edilmiştir. Bunun üzerine Sandık yönetimi pes etmedi ve İLK SAN'a müfettiş/denetçi sokmamak üzerine ettiği yemini bozmadı ve de Ana Statü'de 2018 yılında tekrar değişiklik yaparak iptal edilen değişikliği: "Sandığın idari ve mali işlemleri, 3 yılı geçmeyen aralıklarla Bakanlıkça denetlenir." şeklinde değiştirdi.¹⁸ Bu değişiklik ile MEB, Sandığın denetimi için uzmanlık alanı denetim/teftiş olan personel yerine herhangi bir memuru da görevlendirebilecektir. Sonuçta maksat hâsıl olmuş aradan geçen 7 yıla rağmen yani 2018'den bu yana İLK SAN, MEB tarafından denetime alınmadı. En son 2008 yılında denetlenen Sandığı denetleyebilecek bir otorite 17 yıldır gün yüzüne çıkamamıştır.

Kör iradenin karanlığına terk edilmiş bir kurumun en trajik izdüşümü hiç kuşkusuz, İLK SAN'ın genel müdürlük makamında tecessüm etmiştir. Bu makam, yalnızca bir bürokratik pozisyon değil; kuruma stratejik yön verme, mali ve idari sorumluluğu üstlenme, vizyon katma ve sürdürülebilir büyümeyi sağlama misyonunu yüklenen liderlik konumudur. Genel müdürden beklenen; bir İcra Kurulu Başkanı (CEO) gibi davranması, kurumsal kaynakları etkili, verimli ve ekonomik yönetmesi, insan kaynağını liyakatle örgütlemesi ve Sandığın geleceğini inşa edecek politikaları hayata geçirecek yeterliliğe sahip olmasıdır. Ne var ki İLK SAN tarihinde bu profile uygun bir yöneticiye rastlamak imkânsızdır. Atamalar, ehliyetten ziyade aidiyete, liyakatten ziyade sadakate göre şekillenmiştir. Bu tercihler asla tesadüfi değildir. Bilakis, Sandığın kurumsal zafiyetini kalıcı hale getirmek isteyenler tarafından bilinçli olarak planlanmış, "güçsüzleştirici yönetim" stratejisinin bir enstrümanı hâline getirilmiştir. Sonuçta, kuruma liderlik etmek üzere seçilen isimler ya statükonun pasif figüranları olmuş ya da Sandığın içsel çözülmesine katkı sunan işlevsiz aktörlere dönüşmüştür. Ehil olmayan bu kadroların yönetiminde İLK SAN, kamu kaynaklarını verimsiz kullanan, karar alma süreçlerinde kurumsal akli dışlayan ve ekonomik rasyonaliteyle bağını koparmış bir yapıya evrilmiştir. Sandık, yalnızca finansal çöküşün değil, aynı zamanda mesleki itibarsızlaşmanın da kaynağı hâline gelmiştir. Zayıf mali yapısı, stratejik öngöründen yoksunluğu, yanlış varsayımlarla ısrar edilen yanlış yatırımları, öğretmenlik mesleğinin toplumsal prestijine bile gölge düşürmektedir. Üstelik tüm bu krizlerden ders çıkarma refleksine sahip olmayan, hatayı sorgulamak yerine unutan, daha kötünün şerrinden korunmayı başarı sayan, konfor alanına sıkışmış, inisiyatif almaktan kaçınan bir kurum kültürü yerleşmiştir. İLK SAN'ın 82 yıllık tarihine bakıldığında, kâr eden bir sanayi yatırımı, marka hâline gelmiş bir girişimi ya da ülke çapında başarı öyküsüne dönüşmüş bir iktisadi teşebbüsü

gösterilememektedir. Bu sessiz başarısızlık, aslında çok şey anlatmaktadır: Sandık, üretemeyen, dönüşemeyen, yenilenemeyen bir yapının içinde kısır döngüye mahkûm edilmiştir. Yönetici tercihleriyle şekillenen bu yapı, kamu emanetini ehil ellere teslim etmemenin ağır maliyetini taşımakta ve her geçen gün Sandığın geleceğini daha da belirsizleştirmektedir.

“Modernlik, bürokratik akıl ile ahlaki sorumluluğu birbirinden ayırdı.” sözü kör iradenin, yönetsel bir hata değil, ahlaki bir iflas belirtisi olduğunu, kurumsal düzlemde ise bu körlük sürdükçe denetim, hesap verebilirlik, katılım ve liyakat gibi kavramların sadece kâğıt üstünde kalacağını herkese hatırlatır. Ahlaki pusulanın pusula olmaktan çıktığı anlardan bir tanesi; 2020 yılında süresi dolan Temsilciler Kurulu’nun yenilenmesi yerine eski delegelerle olağan Genel Kurul toplantısı yapılması; yönetim ve denetim kurullarının bu yetkisiz delegeler eliyle alelacele ibra edilip yenilenmesidir. Eğitim-Bir-Sen’in bu hukuksuzluğu yargıya taşınması üzerine İLKSAN yönetimi, 2021’de Ana Statü’de değişiklik yaparak “Kurul ve organ üyelerinin yenileri seçilene dek göreve devam edeceği” şeklinde bir hüküm eklemiştir. Temsilciler Kurulu, İLKSAN’ın Ana Statüsü uyarınca her 4 yılda bir seçilmesi gereken bir organdır. 2016 yılında yapılan son temsilciler kurulu seçimiyle belirlenen üyelerin görev süresi 2020 yılında sona ermiştir. Ancak 2020 yılına gelindiğinde, pandemi koşulları gerekçe gösterilerek yeni seçim yapılmadan, temsilcilerin görev süresi fiilen uzatılmış ve bu eski delegelerle Olağan Genel Kurul toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu durum, hem seçilme hakkı açısından üyelerin iradesini dışlayan bir uygulamadır hem de temsil ilkesine aykırıdır.

İLKSAN Ana Statüsü’ne göre Temsilciler Kurulu üyeleri 4 yılda bir yapılacak seçimle belirlenir. Süresi dolan üyelerin görevde kalması için herhangi bir kanuni ya da statüsel düzenleme bulunmamaktadır. Olağan seçimlerin yapılmaması ve eski delegelerin yetkisiz şekilde Genel Kurul’da yer alması Ana Statü’nün ihlali anlamına gelir. Bu haliyle 2020 Genel Kurulu, temsiliyet ilkesine aykırı, demokratik meşruiyeti tartışmalı bir zeminde yapılmıştır. Bu sürece yönelik olarak Eğitim-Bir-Sen tarafından 2020 yılında dava açılmış, Danıştay 11. Dairesi görev süresi uzatılan delegelerin yetkisiz olduğunu belirterek yürütmenin durdurulmasına karar vermiştir. Bu karar, uygulamanın yalnızca etik değil aynı zamanda hukuka da aykırı olduğunu teyit etmiştir. Yaşanan bu süreç, İLKSAN’ın kurumsal meşruiyetini sarsmıştır. Bariz hukuksuzluğa rağmen Temsilciler Kurulu üyelerinin bu durumu tasdik etmesi, Temsilciler Kurulu’nun çoğunluğunu oluşturan üyelerin, Sandık yönetiminin iradesine muhalefet edemediğini ortaya koymuştur. Temsilciler Kurulu fiilen bir denge-denetim organı olmadığını, yönetimin mühürlediği bir formalite organı haline geldiğini kanıtlamıştır. İLKSAN yönetimi, her delege seçimi öncesi Ana Statü’de

keyfi değişiklik yaparak denetim ve hesap verme yükümlülüğünden pervasızca kaçınmayı stratejik bir marifet görmekte, böylelikle üyelerin hesap sorma hakkını ortadan kaldırmaktadır. Sandık yönetimi, kendini üyelerden üstün ve bağışık görme eğiliminde olup Yönetim Kurulu'nu destekleyen delege yapısı sayesinde, kendilerini üyeye karşı sorumlu hissetmemektedirler. Denetim Kurulu üyelerinin, finansal analiz, muhasebe ve denetim bilgisine sahip olmaması sebebiyle biçimsel, dekoratif ve göstermelik kalması; yönetimi denetleyecek bir üst otoritenin yokluğu ve üyelerin dağınık tepkiselliği yüzünden Sandıkta fiilen kimseye hesap sorulamamaktadır.

IV. Köprüden Önceki Son Çıkış

İLKSAN, eğitimcilerin güvenli yarını için kurulmuş, ancak bugün kurumsal tükenmişliğin kıyısında duran bir yapıdır. Bu tükenmişliğin sebebi Sandığın konformist bürokratik zihniyetin hâkimiyeti altında eziliyor olmasıdır. Sosyal güvenlik fonları, milletin alın teriyle biriken emanetlerdir. 2024 yılı Faaliyet Raporu'nda sunulan kâr rakamları, finansal manipülasyon teknikleriyle makyajlanmış, hayali kârlar üzerinden oluşturulmuş bir algı mühendisliğinin izlerini taşımaktadır. Bu durum yalnızca bir bilanço hilesi değil, aynı zamanda ekonomik gerçekliğe meydan okuma girişimidir. Sandığın kâr oranlarıyla övünen raporlar, sürdürülebilirliğin matematiğine değil, rakamların istismarına dayanmaktadır. Yönetim ve Denetleme Kurulu'nun işlevsizliği artık kurumsal zafiyetin değil, muhtemel cezai sorumluluğun konusudur. Karar alamayan, denetleyemeyen, sorgulayamayan bu yapılar, sadece suça seyirci kalmamış; bilfiil sürecin bir parçası hâline gelmiştir. Üstelik bu zaaf, yalnızca finansal yapıyı değil; İLKSAN'ın kurumsal hafızasını da çökertmiş, Sandığı finansal sürdürülebilirliğin sonuna sürüklemiştir. Özellikle bağlı ortaklıklar, ne finansal performanslarıyla ne de kurumsal yönetim yapılarıyla izlenebilirlik sağlamamakta; adeta kara kutular gibi, içeride ne olduğunu bilmenin imkânsız olduğu alanlara dönüşmüştür. İLKSAN'ın 2024 yılı Faaliyet Raporu'nda yer alan bilanço verileri ile son yıllara ait finansal ve yönetsel eğilimlerin bütüncül bir biçimde analiz edilmesi neticesinde, Sandığın kurumsal dinamiklerine ve sürdürülebilirliğine dair altı temel bulguya ulaşılmıştır. Bu bulgular, yalnızca sayısal verilerin değil, aynı zamanda yapısal eğilimlerin, yönetim pratiklerinin ve kurumsal reflekslerin çok katmanlı çözümlenmesine dayanmaktadır.

1. Muhasebe Manipülasyonu ve Fiktif (Hayali) Kârlar

İLK SAN'ın 2024 yılı bilançosunda yer alan gayrimenkul ve iştirak değerlemeleri, güncel piyasa koşullarıyla uyumsuz şekilde yüksek gösterilmiş; bu yolla bilanço aktifleri yapay biçimde şişirilmiştir. “İyi yönetilmeyen bir şirketin muhasebesi karanlık bir labirent gibidir.”; “Kimsenin izlemediği muhasebe departmanı, bir kurumun en tehlikeli yeridir.” ve “Sayılara inanmayın; onlar bazen en büyük yalanların en parlak kılıfıdır.” sözleri adeta İLK SAN'ın bilançolarını dizayn eden ve mali kayıtlarını tutan akıl sahiplerinin tehlikesine dikkat çekmek için söylenmiştir. Henüz gerçekleşmemiş, yalnızca gelecekte oluşması varsayılan bazı gelirlerin bugünkü kârlılığa dâhil edilmesiyle, üyeler ve kamuoyu yanıltıcı mali beyanlarla karşı karşıya bırakılmıştır. Gerçekleşmiş giderlerin gelecek dönemlere kaydırılması ve sınıflandırma yoluyla finansal tablolardan saklanması, etik dışı bir bilanço makyajlaması pratiği olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, bağlı ortaklık devri aracılığıyla yeni kurulan bir şirkete değer aktarımı gerçekleştirilmiş; bu yöntemle herhangi bir nakit yaratılmadan, yalnızca muhasebe kayıtları üzerinden sanal kârlılık yaratılmıştır. Bu tür hayali gelirler, Sandığın likiditesini artırmamakta; aksine, mali tabloların güvenilirliğini ve şeffaflığını zedelemektedir. Bu bağlamda, İLK SAN'ın 2024 yılı mali tabloları hem etik ilkeler hem de ulusal ve uluslararası muhasebe standartları açısından ciddi sorunlar barındırmaktadır. Finansal illüzyonun boyutlarını net şekilde ortaya koymak ve kurumsal itibarın yeniden tesisi için Sandık ile hiçbir çıkar ilişkisi bulunmayan bağımsız ve akredite denetçiler tarafından kapsamlı bir Bağımsız Denetim Raporu hazırlanması zorunludur. Bu denetim, sadece gerçeğin ortaya çıkarılması için değil, aynı zamanda kamu kaynaklarının nasıl yönetildiği konusunda hesap verebilirliğin sağlanması açısından da kritik önemdedir.

2. Ekonomik Gerçekliğe Meydan Okuyan Kâr Oranı

2023 yılında 901 milyon TL net kâr açıklayan İLK SAN, 2024 yılında net kâr rakamını %229 oranında artırarak 2,9 milyar TL'ye yükseltmiştir (Tablo 2). Aynı dönemde, küresel ekonomik daralma ve jeopolitik belirsizlikler nedeniyle ABD merkezli Apple şirketi %3,3 zarar açıklarken, Microsoft'un net kâr artışı %21,8 ile sınırlı kalmıştır. Türkiye'nin önde gelen holdinglerden Vestel %626,5; Sabancı Holding %169,5 ve Koç Holding %98,2 oranında zarar bildirmiştir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren dev şirketlerin büyük kısmının finansal kayıplar yaşadığı bir yılda, İLK SAN'ın net kârını olağanüstü biçimde artırması, ekonomik gerçekliklerle

örtüşmeyen bir tablo çizmektedir. Bu durum, Sandık tarafından açıklanan mali sonuçların bilançolar üzerinde bilinçli bir oynama (window dressing) veya muhasebe hilesi yoluyla manipüle edilmiş olabileceğine dair ciddi şüpheler doğurmaktadır. 2024'te elde edilen 2,9 milyar TL'lik net kâr, nakit girişine dayanmamakta; nakit girişi yerine duran varlık değer artışları veya karşılık iptalleri gibi kalemlerden oluşmaktadır. Buradan da Sandığın gerçek nakit yaratma gücünün çok sınırlı olduğu sonucu çıkmaktadır. Ortaya çıkan finansal anomalinin nedenlerinin bağımsız denetim mekanizmaları marifetiyle ivedilikle soruşturulması; olası suistimallerin, hatalı değerlemelerin ve etik dışı uygulamaların tespit edilerek kamuoyuyla şeffaf biçimde paylaşılması, kurumsal hesap verebilirliğin gereğidir. Gerekliğinde ise, ilgili kişi veya yöneticiler hakkında yasal süreçlerin başlatılması kamu yararının korunması açısından kaçınılmazdır.

3. Yönetim ve Denetleme Kurulu'nun Cezai Sorumlulukları

Finansal tabloların gerçeğe aykırı biçimde düzenlenmesi, yalnızca Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 549 ila 553'üncü maddelerini değil, aynı zamanda Türk Ceza Kanunu'nda (TCK) doğrudan tanımlanan ekonomik suç kapsamını da ihlal etmektedir. Zira İLKSAN, kamusal sorumluluk taşıyan, üyelerden zorunlu kesinti yapan, kamusal kaynak ve haklara doğrudan etki eden, bu nedenle de yapılan her işlem özel tüzel kişilik görünümünde kamu fon yönetimi çerçevesinde değerlendirilir. *Yönetim Kurulu Üyeleri*, TTK m. 549 ve 550 uyarınca mali tablo, değerlendirme ve yatırım kararlarının gerçeğe aykırı biçimde düzenlenmesi veya bilerek yanlış bilgi sunulması hâlinde doğrudan cezai sorumluluk taşır. Bu fiiller şu suçlara karşılık gelir: Güveni kötüye kullanma (TCK m. 155), resmî belgede sahtecilik (TCK m. 204) ve nitelikli dolandırıcılık (TCK m. 158). TCK sistematüğinde, suçun "kamu kurumu aleyhine" işlenmesi veya "hizmet nedeniyle güveni kötüye kullanma" suretiyle gerçekleştirilmesi durumunda ceza artırımı uygulanır. *Denetleme Kurulu Üyeleri*, görevleri gereği mali tabloları ve işlemleri denetlemekle yükümlüdür. Gerçeğe aykırı işlemleri bilerek görmezden gelmeleri ya da denetim yapmamaları: Görevi kötüye kullanma (TCK m. 257) ve Denetim görevinin ihmali (TCK m. 251) kapsamında yargılanmalarını gerektirir. Sandığın sadece mali tabloları değil, bu tablolara dayalı olarak alınan yönetim kurulu kararları, yatırım yönlendirmeleri, üyelere yapılan bilgilendirme beyanları da hukuki denetime tâbidir. İLKSAN gibi kuruluşlarda sahte kâr yaratma, varlık şişirme, borç gizleme, riskleri maskeleye gibi uygulamalar, sadece etik ihlal değil aynı zamanda mali suçtur. Bu itibarla Sandığın Yönetim Kurulu Üyeleri, Denetleme Kurulu üyeleri,

Sandık Genel Müdürü ile Muhasebe ve Mali İşler Müdürü başta olmak üzere tüm sorumlular hakkında yukarıda sayılan fiillerden dolayı doğrudan TCK 204, 155 ve 158'inci maddelerine göre Cumhuriyet Savcılıklarına suç duyurusunda bulunulabilir, bireysel ceza ve tazminat davaları açılabilir.

4. Finansal Sürdürülebilirliğin Sonu

Üye aidatlarının toplam varlık büyüklüğü içindeki payı, sağlıklı ve üretken bir finansal yapıda zamanla azalma eğiliminde olmalıdır. Çünkü bu oran ne kadar düşükse, Sandığın kendi içinden sermaye üretebildiği, yatırım gelirleriyle büyüyebildiği ve aidata bağımlı olmayan bir yapıya kavuştuğu anlamına gelir. Aksine, bu oranın yıllar içinde artış göstermesi, Sandığın sermaye üretim kabiliyetini kaybettiğini, dışsal fonlamaya (üye aidatlarına) mahkûm hale geldiğini ve finansal anlamda kendi kendine yetemediğini gösterir. 2021 yılı verilerine göre, üye aidatlarının toplam ödeme tutarı ile Sandığın bilanço büyüklüğü arasında kurulması gereken rasyonel ilişki göz önüne alındığında, 2024 yılı itibarıyla Sandığın büyüklüğünün en az 14,4 milyar TL seviyesine ulaşmış olması gerekirdi. Ancak gerçekleşen bilanço büyüklüğü sadece 8,4 milyar TL ile sınırlı kalmıştır. Bu haliyle, İLK SAN'ın sadece dört yıl içinde en az 5,9 milyar TL'lik bir sermaye kaybına uğradığı anlaşılmaktadır. Aidatların toplam varlık içindeki oranının dört yılda %13'ten %22,1'e çıkması, bu kaybı ve reel büyüme eksikliğini açıkça ortaya koymaktadır (Tablo 1). Bu durum, İLK SAN'ın finansal sürdürülebilirliğini yitirdiğini, artık üretken bir sermaye fonu olmaktan çıkıp tüketen bir ödeme kaynağına dönüştüğünü ve üye aidatlarına bağımlı bir yapıya saplandığını güçlü şekilde göstermektedir. Mevcut yapı, orta ya da uzun vadede Sandığın mali sorumluluklarına hizmet edemez.

5. Denetim Yoksulluğu, Şeffaflık Çözü

İLK SAN'ın sürdürülebilir, güvenilir ve hesap verebilir bir mali yapıya kavuşabilmesi için tüm muhasebe ve raporlama süreçlerinin, Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) çerçevesinde ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) ile Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS/IFRS) uyumuna tam bağlılıkla yürütülmesi zorunludur. Finansal tabloların sadece şeklen değil, içeriksel doğruluk, şeffaflık, karşılaştırılabilirlik ve anlaşılabilirlik ilkelerine göre düzenlenmesi; üyelerin, Temsilciler Kurulu'nun ve kamu denetim organlarının kurumu sağlıklı biçimde değerlendirebilmesine olanak tanır. Ayrıca, Kamu Görevlileri Etik Kurulu

tarafından yayımlanan etik davranış ilkeleri, Sandığın iş ve işlemlerini yürüten tüm yönetici ve çalışanların tutum ve davranışlarına kılavuz olmalıdır. İLKSAN'ın yıllık faaliyet raporlarında, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemeleriyle uyumlu olarak; "İç Kontrol, Risk Yönetimi ve Yatırım Stratejisi" bölümlerine yer verilmesi, hem kurumsal yönetimin kalitesini hem kurumsal saydamlığı artıracaktır. Buna paralel olarak, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde, kamu kaynaklarını kullanan her kurumda var olması gereken iç denetim sistemi İLKSAN'da da aktif hale getirilmelidir. İç denetim, Uluslararası İç Denetim Standartları ile tam uyum içinde bağımsız ve tarafsız çalışmalıdır. İLKSAN'da denetim, sadece biçimsel bir kontrol mekanizması olmaktan çıkarılmalı; yönetsel tüm riskleri tespit eden, yatırım kararlarını izleyen, mali disiplini koruyan stratejik bir gözetim aracına dönüştürülmelidir.

6. Bağı Ortaklıkların Kara Kutusu

İLKSAN'ın yatırım varlıklarının ve bağı ortaklıklarının kurumsal şeffaflık ilkeleri çerçevesinde yönetilmesi, finansal güvenilirliğin yeniden tesis edilmesi açısından hayati bir zorunluluktur. Bu kapsamda, her bir bağı ortaklığın ismi, faaliyet alanı, finansal performansı, risk profili ve stratejik amacı kamuoyu ile açık ve denetlenebilir biçimde paylaşılmalıdır. Kurumun bilançosunda yer alan maddi ve maddi olmayan duran varlıklar için ayrıntılı bir envanter listesi, her yıl düzenli olarak yayımlanmalı; bu varlıkların değerlemesi SPK lisanslı bağımsız değerlendirme kuruluşları aracılığıyla yapılmalıdır. Özellikle 2024 yılı verilerinde gözlemlenen bilanço şişkinlikleri ve muhasebe belirsizlikleri dikkate alındığında, bağımsız değerlendirme raporlarının zorunlu hâle getirilmesi artık ertelenemez bir gerekliliktir. İLKSAN bünyesinde, profesyonel yetkinliğe sahip kişilerden oluşan bağımsız bir yatırım komitesi kurulmalı; bu komite tüm yatırım kararlarını şeffaflık, getirinin izlenebilirliği ve risk kontrolü ilkelerine göre şekillendirmelidir. Her yıl, kuruma ait portföyün getiri skoru, likidite düzeyi, bağı ortaklık kârlılık oranları ve yatırımın üyelerle fayda katsayısı yayımlanmalı; bu göstergeler temel alınarak "İLKSAN Yıllık Getiri Endeksi" ilan edilmelidir. Ayrıca yatırım portföyünde yer alan varlıkların asgari %25'inin nakde kolayca çevrilebilir (likit) nitelikte olması şart koşulmalı, bu sayede mali esneklik ve üyelerin katkı paylarının teminatı güvence altına alınmalıdır. İLKSAN'ın bugüne dek süregelen kapalı portföy yapısı, kuruma duyulan güveni zedelemiş; yatırım kararlarının rasyonel temellere değil, çoğu zaman denetimden uzak, keyfi tercihlere dayandığına ilişkin algıyı derinleştirmiştir. Oysa kamuda yatırım yapılan her varlık yalnızca bir bilanço kalemi

değil, aynı zamanda bir ahlak ve erdem sınavıdır. Bu sınavdan geçebilmenin tek yolu; şeffaflıkta derinleşmek, denetimde kurumsallaşmak ve getiride gerçekçilikten sapmamaktır.

Bu rapor, İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı'nın 2024 yılı mali tabloları, yatırım stratejileri, kurumsal yönetim uygulamaları ve etik sorumlulukları çerçevesinde kurumsal yapısının geçirdiği çözülmeyi belgelerken; aynı zamanda bu çözümlenin gerçek sebeplerine ve olası sonuçlarına ışık tutmayı amaçlamıştır. Çürüme, çoğu zaman gözle görülmez; satır aralarında, suskun cümlelerde, hiç sorulmayan sorularda birikir. Tespit edilen yapısal zaafılar, sadece muhasebe kayıtlarındaki teknik ihlaller veya mali performansta görülen düşüklükler değil; aynı zamanda denetim sisteminin çöküşü ve şeffaflıktan bilinçli bir sapmanın kurumsallaşmasıdır. Bu bağlamda, İLK SAN'ın mevcut gidişatı sürdürülebilir değildir ve bu sürdürülemezlik sadece mali göstergelerle değil, üyelerin güveninde yaşanan erozyonla da kendisini hissettirmektedir. Gerçeği ortaya koymak bazen rahatsız edicidir ama rahatsız etmeden asla değişim olmaz. Mali kayıtların sisinden gerçeği çekip çıkarmak, büyük suskunluğu teşhir etmek ve kurumsal hesap verebilirliği yeniden inşa etmek için fikir çekiçlerinin örsüne birkaç kıvılcım çakmak yeterlidir.

Kaynakça

- 1 Eğitim-Bir-Sen. (2011, 6 Mayıs). *Eğitim-Bir-Sen soruyor, İLKSAN susuyor*; Eğitim-Bir-Sen. (2011, 24 Mayıs). *İLKSAN sorulara cevap vermiyor, saptırmaya devam ediyor*; Eğitim-Bir-Sen. (2012, 22 Şubat). *Yalanlar İLKSAN gerçeğini örtemez!*
- 2 İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2011). *2010 faaliyet raporu: 6. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2012). *2011 faaliyet raporu: 6. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2013). *2012 faaliyet raporu: 7. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2014). *2013 faaliyet raporu: 7. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 25-26 Nisan 2014, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2015). *2014 faaliyet raporu: 7. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 28-29 Nisan 2015, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2016). *2015 faaliyet raporu: 7. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 24-26 Nisan 2016, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2017). *2016 faaliyet raporu: 8. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 12-13 Mayıs 2017, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2018). *2017 faaliyet raporu: 8. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 27-28 Nisan 2018, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2019). *2018 Faaliyet Raporu. 8. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 27-28 Nisan 2019, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2020). *2019 Faaliyet Raporu. 8. Dönem 4. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 15 Ağustos 2020, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2020). *İLKSAN Öğretmen Bülteni, (Sayı 14)*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2022). *2021 Faaliyet Raporu. 9. Dönem 1. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 10 Mayıs 2022, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2022). *İLKSAN Öğretmen Bülteni, (Sayı 16)*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2023). *2022 Faaliyet Raporu. 9. Dönem 2. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 9-10 Eylül 2023, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2024) *2023 Faaliyet Raporu. 9. Dönem 3. Olağan Temsilciler Kurulu Toplantısı, 28-29 Nisan 2024, Antalya*; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2025). *2024 Faaliyet Raporu.*
- 3 Ercan, Ü. (2016). *Şirketlerin şeffaflık ve hesap verebilirliğinin vekâlet kuramı bağlamında incelenmesi: OYAK örneği olayı* [Doktora tezi, Kara Harp Okulu]; İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2023). *İLKSAN 2024-2028 stratejik planı*; Yolyapan, S. (2017). *657 sayılı yasaya tabi devlet memurlarının emekliliği üzerine yardım sandıklarının etkisi: İLKSAN örneği* [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]; 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. (1943, 19 Ocak). *T.C. Resmî Gazete (Sayı: 5308).*

- 4 Arıcı, K. (1995). Öğretmenlerin sosyal güvenliğinin sağlanması ve İLK SAN. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3), 91–121; Karabacak, S. A. (2015). *Bireysel emeklilik sistemi, finansal açıdan değerlendirilmesi ve OYAK modeli uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]; Türker, İ. (2016). Öz kaynaklar: Kuramsal yapı ve Türkiye mevzuatında uygulama deneyimi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 47, 65–96; Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB). (2019). *Sermaye piyasasının geliştirilmesine yönelik öneriler ve eylemler*; Yıldız, M. K. (2018). *Sosyal yardım sandıklarında muhasebe sistemi ve İLK SAN uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi].
- 5 Eğitim-Bir-Sen. (2021). *Geçmiş ve Gerçekleriyle İLK SAN Raporu*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi (EBSAM); Eğitim-Bir-Sen. (2022). *2021 Yılında İLK SAN*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi (EBSAM); Eğitim-Bir-Sen. (2023). *2022 Yılında İLK SAN*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi (EBSAM); Eğitim-Bir-Sen. (2024). *2023 Yılında İLK SAN*. Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi (EBSAM).
- 6 Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2022, Ocak 3). *Tüketici Fiyat Endeksi, Aralık 2021*; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2023, Ocak 3). *Tüketici Fiyat Endeksi, Aralık 2022*; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2024, Ocak 3). *Tüketici Fiyat Endeksi, Aralık 2023*; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025, Ocak 3). *Tüketici Fiyat Endeksi, Aralık 2024*.
- 7 International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2022). *IPSAS 1: Presentation of financial statements*. International Federation of Accountants (IFAC); Kamu Gözetimi Kurumu. (2023). *Türkiye Muhasebe Standardı 1: Finansal Tablolann Sunuluşu*.
- 8 İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı. (2025). *2024 Faaliyet Raporu*.
- 9 Türk Ticaret Kanunu (Kanun No. 6102). (2011, Şubat 14). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 27846).
- 10 İLK SAN'ın özel sektör kuruluşu olmadığı ve bir kamu kurumu olduğuna dair verilmiş yargı kararları: Anayasa Mahkemesi'nin 28.11.1985 tarihli ve E. 1985/7, K. 1985/22 sayılı kararı; Anayasa Mahkemesi'nin 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 karar.
- 11 Yargıtay 11. Ceza Dairesi. (2020). E. 2019/8423, K. 2020/3145 [Yargıtay kararı].
- 12 Türk Ceza Kanunu (Kanun No. 5237). (2004, Ekim 12). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 25611); Türk Ticaret Kanunu. (Kanun No. 6102). (2011, Şubat 14). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 27846).
- 13 Çalık, K. (2012). *Kamu yönetiminde etik değerlerden sapma: Bir kamu örgütü üzerine alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]; Gençkaya, Ö. F. (2009). *Çıkar çatışması: Türkiye'de yolsuzluğun önlenmesi için etik projesi akademik araştırma çalışması* [Araştırma raporu, T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu]; Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 27. T.C. Sayıştay Başkanlığı; Öztutkan, O. (2011). *Kamu yönetiminde yozlaşma ile mücadele ve etik: Türkiye uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi].
- 14 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control - Integrated framework*; EUROSAL. (2018). *Guidelines on the Audit of Ethics in the Public Sector*. European Organisation of Supreme Audit Institutions; Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *Global internal audit standards*; Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *International Professional Practices Framework (IPPF)*; Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *Global internal audit standards: Domain II - Ethics and professionalism*; INTOSAI. (1977). *The Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts*. International Organization of Supreme Audit Institutions; INTOSAI. (2016). *ISSAI 30: Code of Ethics*. International Organization of Supreme Audit Institutions; Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esaslarına dair yönetmelik. (2005, Nisan 13). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı 25785); Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Kanun No. 5018). (2003, Aralık 24). *T.C. Resmî Gazete* (Sayı 25326); Transparency International. (2025, February 11). *Corruption Perceptions Index 2024*; Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE). (2024). *2024 Uluslararası iç denetim standartları*.

- 15 İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statüsü. (1995, 22 Mart). *T.C. Resmî Gazete*, (Sayı: 22235).
- 16 Kamu Denetçiliği Kurumu (KDK). (2019). *İyi yönetim ilkeleri rehberi*.
- 17 Danıştay 11. Dairesi. (2017). *Esas No: 2017/1223* [Danıştay Kararı]
- 18 İlkokul Öğretmenleri Sağlık ve Sosyal Yardım Sandığı Ana Statüsü'nde Değişiklik. (2018, 7 Temmuz). *T.C. Resmî Gazete*, 07.07.2018, (Sayı: 30471)



2024 YILINDA İLKSAN

Eğitim-Bir-Sen, T¼rkiye'nin en b¼y¼k eğitim sendikası olarak son 20 yılda İLKSAN'ın değişim ve d¼n¼ř¼m¼ için en fazla gayret sarf eden biricik akt¼r olmuştur. Eğitim-Bir-Sen, hazırladığı İLKSAN araştırma raporları ile Sandıktaki sorunları g¼r¼n¼r kılmaktadır. Her yıl hazırladığı İLKSAN izleme raporlarının yanında, hukuk zemininde İLKSAN y¼netiminin aleyhine ve ¼yelerin lehine kazandığı davalar sayesinde y¼zbinlerce ¼yenin hukukunu savunmuş ve ¼yelerde artan farkındalık sayesinde de konuyla ilgili ciddi bir katma değer ¼retmiřtir.

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



www.ebs.org.tr